



T.C

ARDAHAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**TÜRKİYE'DE YEREL YÖNETİMLERDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK
ALGISI ÜZERİNE BİR UYGULAMA: KARS BELEDİYESİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Murat İNCE

ARDAHAN, 2018



T.C
ARDAHAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**TÜRKİYE'DE YEREL YÖNETİMLERDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK
ALGISI ÜZERİNE BİR UYGULAMA: KARS BELEDİYESİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Murat İNCE

Danışman: Dr. Öğretim Üyesi Tayfun YILDIZ

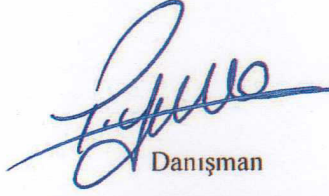
ARDAHAN, 2018

KABUL VE ONAY

Murat İNCE tarafından hazırlanan “Türkiye’de Yerel Yönetimlerde Dönüştürücü Liderlik Algısı Üzerine Bir Uygulama: Kars Belediyesi Örneği” başlıklı bu çalışma, 11.04.2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda OY BİRLİĞİ / OY ÇOKLUĞU ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı

Prof. Dr. Zerrin TOPRAK KARAMAN



Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Tayfun YILDIZ

Jüri Üyesi

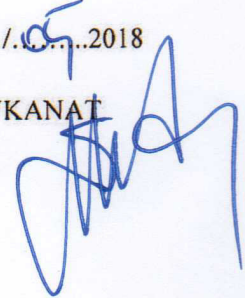
Doç. Dr. Şakir EŞİTTİ



Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım. 07.05.2018

Dr. Öğr. Üyesi Zafer AYKANAT

Enstitü Müdürü



BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kâğıt ve elektronik kopyalarının Ardahan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.



Murat İNCE

ÖZET

İNCE, Murat. Türkiye’de Yerel Yönetimlerde Dönüştürücü Liderlik Algısı Üzerine Bir Uygulama: Kars Belediyesi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Ardahan, 2018.

20. yy’ ın ikinci yarısından itibaren yaşanan gelişmeler ve bu gelişmelere küreselleşmenin de etkisi ile ortaya çıkan değişim her alanda olduğu gibi yönetim alanında da belirli değişikliklere neden olmuştur. Bu dönemden itibaren kente yapılan göçler nedeni ile yerel yönetimlerin sundukları hizmetler çeşitlenmiş bu durum ise yerel yönetimlerin iş yükünü ve dolayısı ile önemini arttırmıştır. İş yükü artan yerel yönetimlerin liderlerinin tutumu yerel yönetim için önemlidir.

Dönüştürücü liderlik anlayışı, çağımıza yön veren değişimleri (hatta köklü değişimleri) ifade eden dönüşümleri gerçekleştirerek, başarıyı yakalamaya çalışan bir anlayıştır. Gelişimin ve değişimin çok hızlı gerçekleştiği zamanlarda bu dönüşüme ayak uydurabilecek yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu çalışmanın amacı belediye çalışanların algısına göre belediye örgütü üst yöneticilerinin (dönüştürücü liderlik modelinin gerektirdiği) tutum ve davranışları sergileme düzeyini belirlemektir. Bu kapsamda birinci bölümünde; yerel yönetim konusuyla birlikte Türkiye’de yerel yönetimlerin tarihine, hiyerarşik yapısına ve yönetim kademelerine yer verilmiştir. İkinci bölümde de yerel yönetimlerde dönüştürücü liderlik konusunun kavramsal çerçevesi çizilmiştir. Üçüncü bölümde ise, dönüştürücü liderlik algısı üzerine Kars Belediyesi’nde bir çalışma yapılarak önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Sözcükler: yerel yönetim, liderlik, dönüştürücü liderlik

ABSTRACT

İNCE, Murat. An Application on the Transformational Leadership Perception in Local Governments and Local Governments in Turkish Public Administration: Case of Kars Municipality M.Sc., Ardahan, 2018.

The developments that have taken place since the second half of the 20th century and the changes that have occurred with the impacts of globalization have caused some changes in the field of administration as well as every field. From this period onwards, due to immigration made to the city, the services provided by the local governments have been diversified, and this situation has increased the work load and hence the importance of the local administrations. The attitude of the leaders of local governments, which are increasingly burdened, is important for local government.

Transformational leadership is an understanding that tries to achieve success by actualizing transformations that express changes (even radical changes), diverting our age. When development and change take place very quickly; managers, who can keep pace with this transformation, are needed.

The aim of this study is to determine the level of attitude and behavior of municipal organizers (as required by transformative leadership model), according to the perception of municipal employees. In this context, in the first part; with subject of local government, history, hierarchical structure and administrative level of local governments in Turkey was featured. In the second part, conceptual framework of transformative leadership in local governments was drawn. In the third part, suggestions were made by carrying out a study in Kars Municipality about the perception of transformative leadership.

Keywords: local government, leadership, transformative leadership

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar DİZİNİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
ÖN SÖZ	viii
BİRİNCİ BÖLÜM	3
1.TÜRKİYE’DE YEREL YÖNETİMLER	3
1.1.YEREL YÖNETİMLER TARİHÇESİ	3
1.1.1.1921 Anayasası’da Yerel Yönetim Kavramı	4
1.1.2.1924 Anayasası’nda Yerel Yönetim Kavramı	5
1.1.3.1961 Anayasası’nda Yerel Yönetim Kavramı	6
1.1.4.1982 Anayasası’ da Yerel Yönetim Kavramı	6
1.2.BELEDİYE ÖRGÜTLENMESİ.....	7
1.2.1.Türkiye’ de Belediye Örgütlenmesi	10
1.2.1.1.Belediye Başkanı.....	11
1.2.1.2. Belediye Meclisi.....	12
1.2.1.3. Belediye Encümeni	12
1.2.1.4. Belediyenin Görevleri.....	12
İKİNCİ BÖLÜM	15
2.LİDERLİK	15
2.1.LİDERLİK KAVRAMI	15
2.2.YÖNETİCİLİK İLE LİDERLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ	17
2.3.ÖRGÜTLERDE LİDERE İHTİYAÇ DUYULMA SEBEPLERİ.....	20
2.4.LİDERDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER.....	21
2.4.1.Bireyler Arası İlişkiler ve Haberleşme Yeteneği.....	21
2.4.2.Kesinlik, Kararlılık ve İnsanları İdare Etme Yeteneği	21
2.4.3.Yaratıcılık.....	21
2.4.4.Sağlık ve Dinçlik	22
2.4.5.Hizmet Yönelimli Olmak	22

2.5.LİDERLİK TEORİLERİ.....	23
2.5.1.Geleneksel liderlik teorileri	23
2.5.1.1. Özellikler Teorisi	23
2.5.1.2.Davranışsal Liderlik Teorileri	23
2.5.2. Modern Liderlik Teorileri.....	25
2.5.2.1.Stratejik Liderlik.....	26
2.5.2.2.Karizmatik Liderlik	26
2.5.2.3.Vizyoner Liderlik.....	27
2.5.2.4.Dönüştürücü Liderlik	28
2.5.2.4.1. Dönüştürücü Liderlik Kavramının Gelişimi	29
2.5.2.4.2.Dönüştürücü Liderlik ve İşletme	30
2.5.2.4.3.Dönüştürücü Liderliğin Temel Özellikleri	31
2.5.2.4.3.1.Ahlakilik Özelliği	31
2.5.2.4.3.2.Ekip Oluşturma Özelliği	31
2.5.2.4.3.3. Yenilik Yapma Özelliği.....	32
2.5.2.4.3.4. Takipçilerini Güçlendirme Özelliği	32
2.5.2.4.3.5. Takipçileri İçin Misyon ve Vizyon Belirleme Özelliği.....	33
2.5.2.4.4.Dönüştürücü Liderlerin Ortak Özellikleri.....	34
2.5.2.4.5.Dönüştürücü Lider Ve Organizasyonun Performansı	35
2.5.2.4.6. Dönüştürücü Liderlik Bireysel Süreçleri	36
2.5.2.4.7.Dönüştürücü Liderlik Tarzının Özellikleri	37
2.5.2.4.7.1.Karizma.....	37
2.5.2.4.7.2.Entelektüel Teşvik	38
2.5.2.4.7.3.Bireysel İlgi	39
2.5.2.4.7.4.İlham Verme	40
2.5.2.4.8. Dönüştürücü Liderliğin Diğer Liderlik Kuramları İle İlişkisi	40
2.5.2.4.8.1.Dönüştürücü ve Karizmatik Liderlik Arasındaki İlişki.....	41
2.5.2.4.8.2.Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Arasındaki İlişki	41
2.5.2.4.8.3.Dönüştürücü ve Stratejik Liderlik Arasındaki İlişki	42
2.5.2.4.8.4.Dönüştürücü ve Vizyoner Liderlik Arasındaki İlişki.....	43
2.6.DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK VE YEREL YÖNETİMLER	43
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	47

3.KARS BELEDİYESİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA	47
3.1.ARAŞTIRMANIN AMACI	47
3.2.ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ VE MODELİ.....	48
3.3.ÖNKOŞULLAR VE SINIRLILIK.....	52
3.4.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	52
3.4.1.Araştırmanın Teori Örneklem Kitleleri.....	53
3.4.2.Soru Formunun Oluşturulması.....	53
3.4.3.Ölçeğe İlişkin Faktör Analizi.....	54
3.4.4.Güvenilirlik Analizi.....	57
3.4.4.Araştırmada Kullanılan Tanımlayıcı İstatistikler.....	58
3.5.BULGULAR VE YORUM.....	60
3.5.1. Araştırma Kapsamında Çalışanların Demografik Değişkenlerine İlişkin Bulguları.....	60
3.5.1.1.Çalışanların Cinsiyet Değişkeni Açısından Yüksek Başarı, İlgi Envanteri Testi ve Vizyon Grup Amaç Arasındaki İlişkinin Karşılaştırılması.....	62
3.5.1.2.Çalışanların Yaş Değişkeni Açısından Yüksek Başarı, İlgi Envanteri Testi ve Vizyon Grup Amaç Karşılaştırılması	63
3.5.1.3.Çalışanların Medeni Durum Değişkeni Açısından Yüksek Başarı, İlgi Envanteri Testi ve Vizyon Grup Amaç Karşılaştırılması.....	65
3.5.1.4.Çalışanların Eğitim Durumu Değişkeni Yüksek Başarı, İlgi Envanteri Testi ve Vizyon Grup Amaç Karşılaştırılması.....	67
3.5.1.5.Çalışanların Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Yüksek Başarı, İlgi Envanteri Testi ve Vizyon Grup Amaç Karşılaştırılması.....	69
3.5.2. Çalışanların Vizyon-grup-amaç Algıları.....	72
3.5.3. Çalışanların bireysel ilgi ve Entelektüel teşvik algıları	73
3.5.4. Çalışanların yüksek başarı algıları.....	75
3.5.5. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular	77
SONUÇ	80
KAYNAKÇA.....	86
EKLER	97
ÖZGEÇMİŞ	99

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. Belediyede Yürütölen İşler	14
Tablo-2: Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar	18
Tablo 3: Karizmatik Liderlerin Temel Özellikleri.....	27
Tablo 4. Dönüştürücü Liderliğin Algı Türleri	34
Tablo.5' de etkileşimci lider ile dönüştürücü lider arasındaki farklar özet şekilde verilmektedir.....	42
Tablo 6: Dönüştürücü Liderlik Algısına İlişkin Faktör Analizi	55
Tablo 7: Dönüştürücü Liderlik Algısına İlişkin Faktör Yük Değerleri	56
Tablo 8. Ölçeklerin İç Tutarlılık Katsayıları.....	57
Tablo 9. Alfa katsayısının güvenilirliği	58
Tablo 10. Araştırma Kapsamındaki Çalışanların Çeşitli Demografik Özellikleri Açısından Dağılımı.....	59
Tablo 11. Demografik Bulgular	60
Tablo 12. Çalışma Süresi İfadesi ve Medeni Durum Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi	61
Tablo 13. Cinsiyet Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi	62
Tablo 14. Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi	64
Tablo 15. Medeni Durum Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi.....	65
Tablo 16: Tablo 11'den Elde Edilen Post Hoc Test Sonuçları.....	67
Tablo 17. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi	68
Tablo 18. Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi	70
Tablo 19. Belediye çalışanlarının vizyon grup amaç algıları ile ilgili tamamlayıcı bulgular.....	72
Tablo 20. Belediye çalışanlarının bireysel ilgi ve Entelektüel teşvik algıları ile ilgili tamamlayıcı bulgular	74
Tablo 21. Belediye çalışanlarının yüksek başarı algıları ile ilgili tamamlayıcı bulgular..	76
Tablo 22. Dönüştürücü Liderlik ve alt boyutları arasında korelasyon analizi.....	78
Tablo 23: Araştırma Sonuçları	79

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil-1: Lider Yönetici Güç farklılaşması.....	19
Şekil 2. Araştırma Modeli	51
Şekil 3. Vizyon Grup Amaç Algısı	73
Şekil 4. Bireysel İlgi ve Entellektüel Teşvik.....	75
Şekil 5. Yüksek Başarı Algısı.....	77



ÖN SÖZ

Ülkelerin kalkınmasında büyük öneme sahip olan yerel yönetimlerin yöneticilerinin etkin ve etkili olması oldukça önemli bir konudur. Yerel yönetimlerin gelişmesi ve değişime ayak uydurması için yöneticilerin birden çok özelliğe sahip olması gerekmektedir. Bu özelliklerin en önemlilerinden biriside yöneticinin sahip olduğu liderlik vasfıdır bu nedenle yerel yöneticiler üzerinde yapılan çalışmada dönüştürücü liderlik düzeylerinin bazı kişisel değişkenlerin dönüştürücü liderlik üzerine etkisi belirlenmeye çalışılmıştır, araştırma sonucunda ise yerel yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeylerinin artması için önerilerde bulunmuştur.

Yüksek lisans tezi olarak sunulan bu çalışma; Kars belediyesinin dönüştürücü liderlik ve liderlik algısını ölçme amacı ile yazılmıştır.

Tez çalışması süresince daima her türlü desteğini sağlayan,Kendilerini tanımaktan büyük gurur duyduğum tez danışmanım Sayın hocam Dr. Öğr. Üyesi Tayfun YILDIZ' a çok şey borçluyum, dolayısıyla kendilerine şükranlarımı sunarım.

Ayrıca tez yazım dönemimde engin ufkuyla yolumu aydınlatan benden desteğini esirgemeyen Müdürüm Sayın Dr. Öğr. Üyesi Uğur AKBABA' ya, Müdür Yardımcım Öğr. Gör. Erkan GÜNERHAN'a Arş. Gör. Çağlar SAMSA' ya kendisinden ders alma şansı yakaladığım için mutlu olduğum Sayın Dr. Öğr. Üyesi Zafer AYKANAT hocama ve Enstitü sekreteri Sayın Selma Şimşek AKYOL hanımefendiye yardımlarından dolayı buradan teşekkürlerimi sunarım.

Murat İNCE

Ardahan, Nisan 2018

GİRİŞ

Yerel yönetimler, merkezi yönetimin taşradaki hizmetlerini kaliteli bir şekilde sunmak için ihtiyaç duyduğu hizmet birimleridir. Bu birimler bölge halkının günlük ihtiyaçlarını karşılamak için yerel hizmetler üretirken, diğer taraftan da eğitim, sağlık gibi makro konularda mikro çözümler bularak bütüne katkı sağlamaktadırlar. Bu çerçevede yerel yönetimler, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin kalkınmaları için önemli yapılanmalar olarak kabul edilmektedir. Özellikle son otuz yıllık süreçte merkezi yönetimlere ait hizmet yükümlülüklerinin daha minimal bir ölçekte tanımlanmaya çalışılması ve bu doğrultuda merkezi devlet sorumluluklarının yerele aktarılma çabaları doğrultusundaki devletin neo-liberal yeniden yapılanma süreci refah ve kalkınma alanlarında yerel yönetimleri daha bir ön plana çıkarmıştır. Yalnızca politik süreç ve eğilimler değil, özellikle azgelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki sosyolojik süreçler de iyi işleyen yerel yönetimlere olan talebi artırmaktadır. Köyden kente yapılan göçler, nüfus artış hızı gibi etkenlerin kentlerdeki hizmet talebini ve dolayısıyla yerel yönetimlerin iş yükünü bir hayli artırdığı görülmektedir.

Hizmetlerin merkezi yönetimden ziyade yerel yönetimler eliyle yürütülmesi gerektiğine ilişkin günümüzdeki yaygın kanaat, bu yönetim birimlerinin yerel talep ve ihtiyaçları daha yerinde tespit edebilecekleri, merkeziyetçiliğin beraberinde getirdiği aşırı maliyetleri ve bürokratik engelleri ortadan kaldıracabilecekleri ve dolayısıyla hizmet sunumu açısından daha efektif olabilecekleri fikrine dayanır. Dolayısıyla yerel yönetimlerin sunduğu bu avantajlar, Vali'nin Belediye başkanının Muhtarın yani üst yönetiminin etkili ve kararlı dönüşümlere açık birer liderlik vasfına sahip olmaları ile mümkündür.

Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir. Liderler, özellikle izleyenlerine gelecek için yönlendirici bir vizyon sağlamak, karizmatik bir rol modeli olarak faaliyette bulunmak, ortak amaçların kabulünü sağlamak, yüksek performans beklentilerini ortaya koymak, bireysel destek ve

entelektüel destek sağlamak gibi dönüştürücü liderlik davranışlarında bulunduğu zaman etkilidirler.

Dönüştürücü liderlik anlayışı, çağımıza yön veren, değişimleri hatta köklü değişimleri ifade eden dönüşümleri gerçekleştirerek başarıyı yakalamaya çalışan bir anlayıştır. Modern liderlikte karizmatik liderlik, vizyoner liderlik, stratejik liderlik gibi liderlik türleri mevcuttur. Yerel yönetimlerin görev alanları sabit değildir, anlık değişim gösterebilmektedir, bu sebeple bu değişime ve dönüşüme en uygun liderlik türü dönüştürücü liderliktir.

Günümüzde rekabetin artmasıyla birlikte örgütlerde insan kaynağına verilen değer de artmaktadır. Örgüt yönetimleri çalışanların verimliliklerini ve çalışma hayatının kalitesini olumsuz yönde etkileyebilecek bütün faktörlerin ortadan kaldırılmasına çalışmaktadırlar. Yerel yönetimler faaliyet gösterdiği alanlarda yerel kalkınmaya katkı sağlayarak ulusların kalkınmasını gerçekleştiren önemli yapılardır. Bu çalışma buradan yola çıkarak yerel yönetimlerin başarısında en önemli etkenlerden biri olan liderlik konusunu ele almaktadır, literatür incelendiğinde modern liderlik türleri ile kamu yönetimi alanında yapılan çalışmalar mevcuttur, fakat yerel yönetimler ile modern liderlik türleri arasında yapılan çalışmalar kısıtlıdır. İşte bu çalışmanın birinci ve ikinci bölümlerinde, son zamanların yazarları ve bilim adamları tarafından ele alınan modern liderlik teorilerinden dönüştürücü liderlik anlayışı ve yerel yönetimler incelenmiştir. Birinci bölümde yerel yönetimler üzerinde durularak belediye başkanının lider olma durumu üzerine durulmuş. İkinci bölümde modern liderlik türlerinden dönüştürücü liderlik anlatılmış ve üçüncü bölümde ise Kars belediyesi üzerine bir uygulama yapılmış ve Kars belediyesinin dönüştürücü liderlik algısı ölçülmüş ve bu araştırma ile ilgili bulgulara ve sonuçlara yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

Çalışmanın bu bölümünde Türk Kamu yönetiminde yerel yönetimlerin tarihçesinden, kanuni dayanaklarından ve ülkemizde var oldukları durumdan söz edilecektir.

1.TÜRKİYE'DE YEREL YÖNETİMLER

Türkiye tarihinde yerel yönetim kavramı 1921 anayasası ile gündeme gelmiştir, yerel yönetimlerin sahip oldukları tüzel kişilik bu anayasa ile kazandırılmıştır. 1921 Anayasası ile yerel yönetimlere kendi yönetim birimlerini seçme ve kendi üst yönetimlerini oluşturma yetkisi verilmiştir. 1923'de Cumhuriyet'in ilanından sonra kabul edilerek yürürlüğe giren 1924 Anayasası yerel yönetimleri merkezi yönetimlerin etkisinde bırakmıştır ve bu durum 1946' a yani çok partili hayata geçişe kadar devam etmiştir (Güler, 1998: 14).

Merkezi yönetimin yerel yönetimlere bütçe dağılımı yapılırken yetersiz bütçe vermesi ve yapılması planlanan çalışmaların merkezi bütçe tarafından yapılması yerel yönetim birimlerini yönetim sahnesinde devre dışı bırakmıştır. 1960 darbesinin ardından oluşturulan 1961 Anayasasında yerel yönetimlere görevleri ile orantılı gelir sağlanması hükmü yerel yönetimlerin tarihinde önemli bir yere sahiptir (Çelik, 2013: 327).

Yerel yönetimler yukarıda belirtildiği üzere anayasalarımızla güvence altına alınmıştır. Türkiye Cumhuriyetinin dört anayasasında yerel yönetimlere aşağıda sırasıyla yer verilmiştir.

1.1.YEREL YÖNETİMLER TARİHÇESİ

1982 Anayasası'nın 126. maddesi yerinden yönetimlerin idari yapılanmasını ve 127. madde'si de yerel yönetimlerin özelliklerini "*Mahallî idareler; il, belediye veya köy halkının mahallî müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere kuruluş esasları kanunla belirtilen ve karar organları, gene kanunda gösterilen, seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzelkişileridir.*" şeklinde tanımlanmaktadır"

1.1.1.1921 Anayasası'da Yerel Yönetim Kavramı

1921 Anayasasıyla ülke; il, ilçe ve bucaklara ayrılmış, il ile bucakların tüzel kişiliğe ve özerkliğe sahip oldukları belirtilmiştir, ancak belediye ve köylere tüzel kişilik tanınmamıştır. 1921 Anayasası'nın belediyelere tüzel kişilik tanımaması yerinden yönetim ilkesi açısından bir eksiklik olarak görülmektedir. Bu yerlerde yönetim meclislere verilmiştir. Vakıf, eğitim, okul, sağlık, ekonomi, tarım, bayındırlık ve toplumsal yardımlaşma işlerinin yönetimi meclislere verilmiş, iki yıl görev yapacak olan il meclislerinin kendi içinden yürütmenin başı olacak bir başkan ile şube yöneticilerinden oluşacak bir yürütme heyeti seçmesi öngörülmüştür. TBMM hükümetinin temsilcisi olan vali, ilde yalnızca genel devlet işlerinden sorumlu tutulmuş, yerel işler meclislere bırakılmıştır (Güler, 1998: 154).

Cumhuriyet Dönemi için ise, 1921 yılında Büyük Millet Meclisi' nin kabul ettiği Teşkilat-ı Esasiye ile bağımsız bir il özel idare sistemi hazırlanmak istenmiştir. İller ve bucaklar Teşkilat-ı Esasiye kanunu ile birlikte, 1876 Kanun-i Esasi'den farklı olarak illere ve bucaklara özerk bir statü ve tüzel kişilik tanımıştır. 1921 tarihli Teşkilat-ı Esasiye Kanunu'nun 11. maddesine göre; il, “mahalli işlerde tüzel kişiliğe ve özerkliğe sahip” bir kuruluş olarak tarif edilmiş, madde 16-21'e göre bucak idareleri de “özerkliğe sahip bir tüzel kişi” ve bir yerel yönetim birimi olarak belirtilmiştir. 1921 Anayasası'na göre her ilde halk tarafından 2 yıl için seçilen üyelerden oluşan bir il meclisi bulunacaktır. Meclis toplantı süresi yılda iki ay olarak belirlenmiştir. Yerel halk kendi yerel yöneticilerini seçme hakkına sahip olmuştur. İl meclisi üyelerinin halk tarafından seçileceğinin belirlenmesi demokrasi adına önemli bir gelişmedir (Dal, 2016: 7).

1921 Anayasası dışında hiçbir anayasamız özerk yerel yönetim kavramına yer vermemiştir. 1921 Anayasası çok kısa bir süre yürürlükte kalmış ve üç yıl sonra 1924 Anayasası yürürlüğe girmiş, 1921 Anayasası'nın geçerliliği kalmamıştır (Özer, 2015: 1).

1.1.2.1924 Anayasası'nda Yerel Yönetim Kavramı

1921 Anayasası'ndan sonra yürürlüğe giren 1924 anayasasında yerel yönetimlere ilişkin; madde 89'da yer alan *“Türkiye coğrafi durum ve ekonomik ilişkiler yönünden illere, ilçelere ve bucaklara bölünmüştür. Bucaklar da köy ve kasabalardan oluşur.”* Ve yine aynı kanunun 90. maddesinde yer alan *“iller, şehirler, kasaba ve köylerin tüzel kişiliği vardır.”* İle 91. Maddede yer alan *“iller, yetki genişliği ve yerinden yönetim ilkelerine göre yönetilir.”*

Yukarıdaki adı geçen maddeler yerel yönetimlerin 1924 Anayasası'ndaki yerini belirlemektedir. İllerin, şehir, kasaba ve köylerin tüzel kişiliğe sahip olduklarını ve yetki genişliği ve görev ayrımı ilkelerine göre yönetileceklerini göstermektedir. 1924 Anayasası illerin yanı sıra belediye ve köylere de ilk kez tüzel kişilik tanımıştır. İlçe ve bucaklara ise tüzel kişilik tanınmamıştır.

18 Mart 1924 tarih ve 442 sayılı Köy Kanunu çıkartılarak yerel yönetimlerde köylerin statüsü daha belirgin hale getirilmiştir. Bu kanunun 1. maddesi ile nüfusu 2000'den aşağı yerleşim yerlerine köy denileceğini ve 2. maddesinde cami, mektep, otlak, yaylak gibi orta malları bulunan ve toplu veya dağınık evlerde oturan insanlar bağ, bahçe ve tarlalarıyla birlikte bir köy teşkil ederler hükümleri getirerek köyün tanımını ve yapısını vermektedir. Bir yerde köy kurma yetkisi İçişleri Bakanlığı'na aittir (Ulusoy ve Akdemir, 2010: 173).

1930 yılında 1580 sayılı Belediye Kanunu çıkarılmıştır. 1580 sayılı Belediye Kanunu'nda demokrasiyi yaygınlaştırmaya yönelik düzenlemeler getirilmiştir. 1930 yılında yürürlüğe giren 1580 sayılı Belediye Kanunu İstanbul için özel yönetim biçimi getirmiştir. Buna göre İstanbul Belediyesi ile İstanbul özel idaresi birleştirilmiş, başına da merkezi idare tarafından atanan vali getirilmiştir. Ayrıca bu yöntemin halkın oyuyla seçilen meclisi ve seçilmiş üyelerle, atanmış üyelerden meydana gelen encümeni bulunmaktaydı. Uygulama 1956 yılına kadar devam etmiş, bu tarihten sonra belediye ve il özel idare ayrılıp 1580 sayılı kanundaki düzene geçilmiştir (Yıldız 2009: 18).

Tanzimat'tan sonra yönetim sisteminde yapılan reformlar çerçevesinde Fransa'dan alınan il sistemi, Osmanlı imparatorluğundan devir aldığımız bir yönetim şeklidir. İl genel yönetimi, başka deyişle merkezi yönetimin taşra birimi olarak il yönetimi, 10 Haziran 1949 tarih ve 5442 sayılı İl Özel Kanunu ile düzenlenmiştir (Selçuk, 2014: 9).

1.1.3.1961 Anayasası'nda Yerel Yönetim Kavramı

1961 Anayasası'nın 112. maddesinde yer alan "*İdarenin kuruluş ve görevleri merkezden yönetim ve yerinden yönetim esaslarına dayanır. İdare, kuruluş ve görevleriyle bir bütündür ve kanunla düzenlenir. Kamu tüzel kişiliği, ancak kanunla veya kanunun açıkça verdiği yetkiye dayanılarak kurulur.*" İfadeleri ile idarenin kuruluş ve görevlerinin merkezden yönetim ve yerinden yönetim esaslarına dayanacağı öngörülmüş, 116. maddesi ise "*Mahalli idareler, il, belediye veya köy halkının müşterek mahalli ihtiyaçlarını karşılayan ve genel karar organları halk tarafından seçilen kamu tüzel kişileridir. Mahalli idarelerin seçimleri, kanunun gösterdiği zamanlarda ve 55'inci maddede yazılı esaslara göre yapılır. Mahalli idarelerin seçilmiş organlarının organlık sıfatını kazanma ve kaybetmeleri konusundaki denetim, ancak yargı yolu ile olur. Mahalli idarelerin kuruluşları, kendi aralarında birlik kurmaları, görevleri, yetkileri, maliye ve kolluk işleri ve merkezi idare ile karşılıklı bağ ve ilgileri kanunla düzenlenir. Bu idarelere, görevleri ile orantılı gelir kaynakları sağlanır.*" yerel yönetimlerin genel karar organlarının seçimle işbaşına gelmesini öngörümüştür (Al, 2008: 54).

Sonuç olarak 116. madde ile yerel yönetimler anayasal kuruluş halini almış, yerel yönetimlerin birer kamu tüzel kişisi olduğu belirlenmiş, seçilmiş organlarının organlık sıfatını kazanıp kaybetme konusundaki denetimin ancak yargı yoluyla olacağı esası getirilmiş ve yerel yönetim birimlerine giderleri ile orantılı gelir sağlanması ilkesi belirlenmiştir (Esmer, 2008: 159).

1.1.4.1982 Anayasası' da Yerel Yönetim Kavramı

1982 Anayasası ile 1980 darbesinin ardından yapılan düzenlemeler demokratik özgürlükleri sınırlayan ve kısıtlayan bir anlayışla yapıldığı görülmektedir. 1982

Anayasası da 127. maddede sayılan il, belediye ve köy yerel yönetimlerine tüzel kişilik tanımıştır. İlgili düzenlemelerin ise kanun yoluyla yapılmasını öngörmüştür (Parla. 2007: 9).

1982 Anayasası 127. maddesinde yerel yönetimi tanımlamakta karar organları için de, yine kanunda gösterilen, seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişileridir, denilmektedir. Bu ifade ile 1982 Anayasası, 1961 Anayasası 116. maddesindeki genel karar organları halk tarafından seçilen kamu tüzel kişileridir, şeklindeki ifadeden ayrılmaktadır.

1.2.BELEDİYE ÖRGÜTLENMESİ

1982 Anayasamızın 123. maddesinde *“İdare, kuruluş ve görevleriyle bir bütündür ve kanunla düzenlenir.İdarenin kuruluş ve görevleri, merkezden yönetim ve yerinden yönetim esaslarına dayanır.Kamu tüzelkişiliği, ancak kanunla veya kanunun açıkça verdiği yetkiye dayanılarak kurulur.”* yerel yönetim birimlerinden söz etmektedir. Yerel yönetimlerin yönetimi ülke yönetiminde başarılı olmanın önemli bir aktörüdür, bu sebeple yerel yöneticiler önemli bir konuma sahiptir (Toprak, 2011: 7).

Liderlerin sahip olduğu liderlik tarzı hem özel ve hemde kamu kurumlarının sahip olduğu kaynakları verimli ve etkin bir biçimde kullanmasın’da çok önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle yerinden yönetimin iş yükünün ve dolayısı ile sorumluluğunun arttığı günümüz koşullarında, belediyelere çok önemli görevler düşmektedir.

Belediyelerin üst yöneticisi olan belediye başkanları sahip oldukları liderlik modeli ile belediye hizmetlerinin etkin ve verimli bir şekilde sunulmasını sağlayarak kendilerinin sorumlu olduğu alanda yaşayan kişilerin güvenini ve takdirini kazanacak dolayısı ile bir sonraki seçim döneminde seçilme şansları yüksek olacaktır.

Belediyeler sorumlu oldukları alanda topluma hizmet götürme amacı ile yapılmış kamu hizmet birimleri olarak varlığını sürdürmektedirler. Anayasa ile güvence altına alınmış bu durum seçilmiş organlara sahip bu yapıların temsili demokrasi içerisinde merkezi yürütme gücüne oranla farklı bir misyon üstlendikleri kabul edilmektedir. Bu

farklılık; kamusal hizmet üretme aşamasında halkla daha çok etkileşimde bulunabilme ve katılımcı demokrasi anlayışını yaşatabilme noktalarında kendini göstermektedir (Uçkan, 2003, 295). Belediye başkanlarının liderlikleri ile belediyelerin verimliliği arasında bir bağ olduğu ortaya konmaktadır (Yörük, 2011: 5).

Belediye başkanları 5 yıl ara ile yapılan yerel yönetim seçimleri ile göreve gelmekte ve bir sonraki seçim dönemine kadar görevde kalmaktadırlar (!). Belediye başkanı seçilirken seçmenleri tarafından çeşitli yeterlilikleri dikkate alınarak tercih edilmektedir. Belediye başkanını taraftarı olduğu siyasi partinin etkisi inkâr edilemez. Fakat adayın halkı etkileyebilme ve güven yaratma gücü de başkan seçilmesinde önemlidir. Bu sebeple belediye başkan adayının liderlik vasfı taşıması görevde olduğu süreçte olduğu kadar göreve gelmesi içinde önemlidir.

Daha önce söylendiği gibi belediye başkanları göreve 5 yıl görevde kalmak üzere getirirler, fakat belediye başkanının ölümü ya da istifası halinde belediye başkanlığı kendiliğinden sona ermektedir (5393 madde 44). Ölüm ve istifanın yani sıra yine aynı kanun maddesinde belediye başkanının seçilme kriterlerini kaybetmesi, mazeretsiz ve kesintisiz olarak görevini 20 gün terk etmesi, görevini yürütemeyecek kadar hastalanması, meclisin fesih edilmesine sebep olabilecek durumlara yol açması gibi durumlardan dolayı belediye başkanlığı iç işleri başkanlığının teklifi ve danıştay onayı ile görevden alınabilir. Belediye başkanı görevden alındıktan sonra ise en geç 10 gün içerisinde vali tarafından belediye meclisi toplanır. Belediye meclis toplantısına birinci başkan vekilinin onun bulunmaması halinde ikinci vekilin ikisinde bulunmaması halinde ise mecliste bulunan en yaşlı meclis üyesi başkanlık eder. 5393 sayılı kanunda açıklandığı üzere belediye başkanının terör örgütüne yakınlık yardım ve yataklık gibi suçlardan dolayı ile görevden alınması durumunda ise büyükşehir belediyelerinde iç işleri bakanlığı diğer belediyeler de ise vali tarafından bir vekil (Kayyum) atanmaktadır.

Her iki durumdada belediye başkanlığına vekâlet edecek olan kişinin belediye başkanı seçilme yetkinliğine sahip olması gerekmektedir. 5393 sayılı kanun da belediye başkanının belirtilen durumlarda görevden nasıl alınacağı ve yerine kimin nasıl vekâlet edeceği açıklanmıştır. Ancak söz konusu kanunda belediye başkanının nasıl

denetleneceği ve / veya başarısız olması durumunda kriterleri belirleyecek ya da başarısız olma durumunda görevden alınma durumu yer almamaktadır. Başarısız olan belediye başkanının partisinden ilişiğinin kesilmesi haalen uygulamada olan bir durumdur fakat belediye başkanlığı görevinden ilişiğinin kesilmesi resmi olarak söz konusu değildir. Bu durumun farkında olan belediye başkanı resmi olarak başarısız olsa bile görevine devam edebilmektedir.

Belediye başkanının kontrolünde olan belediyenin büyümesi doğal olarak belediye başkanının iş yükünü artıracaktır, iş yükü artan belediye başkanı şayet lider vasfına sahipse kendi sorumlu olduğu alanda başarılı olacak ve halkın güvenini kazanacaktır. Halkın güvenini kazanan başkan ise bir sonraki dönem seçimlerinde diğer adaylara göre daha şanslı olacaktır. Türkiye’ de belediye başkanını çalışmaya iten belki de en büyük faktör başkanın ya da bağlı olduğu siyasi partinin gelecek dönemlerde seçim kazanma isteğidir (Toprak, 2011: 6).

Belediye başkanlarının görevlerini sürdürürken alacağı kararlar ve yapacağı yatırımlar dikkate alındığında mali anlamda merkezden bağımsız olması da etkin liderliğinin yanında önemli bir unsurdur, çünkü bir belediye başkanı ne kadar iyi olursa olsun mali yönden sınırlılıkları olan bir belediye başkanı görevini yürütürken sorun yaşayacaktır. Literatürde “mali özerklik” olarak ifade edilen bu kavram başkanın başarılı olmasında önemli bir etkidir. Yerel yöneticilere tanınan mali özgürlük kişilerin şahsi tasarruflarına bağlı olmamalı bu harcamalar denetlenmelidir; yani bu harcama hakkı bireysel çıkar ve kişisel fayda ilişkisinden uzak tutulabilmelidir. Bunun için de bu konular yasalarla güvence altına alınmalı ve yöneticilerin bu kaynakları kötüye kullanmasına engel olunmalıdır. Mali özerklik kavramının bir diğer unsuru ise kendi harcamalarını yapabilme konusu dışında kendi bütçesini hazırlayabilme ve bu bütçesini kullanabilme hakkıdır (Çağdaş, 2011: 79).

Mali özerklik, yerel yönetimlerin kendi mal varlıklarının ve kendi gelirlerinin olmasını ve ilgili kanunların öngördüğu esaslar çerçevesinde kendi karar alma ve uygulama birimlerinin kararlarına dayanarak harcama yapabilmelerini öngörür. Yerel Özerkliğin varlığı mali özerklikle anlam bulmaktadır. Herhangi bir yerel yönetimin üstlendiği

hizmet / hizmetler için yeterli gelir kaynaklarına sahip olması bu yerel yönetimin başarı sağlamlasında önemlidir (Ozer, 2015: 11). Yerel yönetimlerin gelirleri arasında öz gelirlerin oranı arttıkça mali özerklik derecesi de artmaktadır (Ulusoy, 2013: 19).

Mali açıdan özerk olan bir yerel yönetim için ana kaynak özgelirler; tamamlayıcı kaynak ise merkezi yönetimden ayrılan genel kamu gelirleri içerisindeki paylardır. Belediyelerde durum il özel idarelerine göre daha iyidir (Kaya, 2010: 97).

Belediye başkanına mali özerklik tanınması onun liderlik vasfına olumlu katkılar sunacaktır, mali yönden bağımsız olamayan bir başkan tabi ki yapacağı tüm işlerde bağımlı olacaktır. Türkiye’ de Belediye başkanları seçimle göreve gelmektedir, seçimle göreve gelen bir kişi aslında bu aşamaları geçmiş olması kendisinin liderlik özellikleri taşıdığını gerçeğini kendi içerisinde barındırıyor denilebilir.

1.2.1.Türkiye’ de Belediye Örgütlenmesi

Belediye kelimesinin kökenine bakıldığında Arapçada kullanılan “belde” ifadesine karşılık geldiği görülmektedir (Deveci, 2013: 1). 5393 sayılı kanunun 3. Maddesi ise belediyeyi “*Belde sakinlerinin mahallî müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idarî ve malî özerkliğe sahip kamu tüzel kişisidir*” şeklinde tanımlamaktadır.

Ülkemizde belediyeler; Belediyeler ve Büyükşehir Belediyeleri olmak üzere iki şekilde sınıflandırılmaktadır. Bu belediyeler 5393 sayılı belediyeler kanunu ve 5216 sayılı büyükşehir belediye kanununa tabidirler. Tabi oldukları kanunlar farklı olsada bütün belediyelerin Belediye Meclisi, Belediye Encümeni ve Belediye Başkanı olmak üzere 3 organı vardır (Eryılmaz, 2011:166).

İki belediyede karar organı belediye meclisi Belediye başkan ve encümen ise yürütme organıdır. Büyükşehir belediyelerinde, 5216 sayılı kanunun 12. Maddesine göre büyükşehir belediye başkanı ve büyükşehir içindeki diğer belediyelerin başkanları, büyükşehir belediye meclislerinin doğal üyesidir. Aynı kanun maddesine göre, Büyükşehir belediye meclisi, büyükşehir belediyesinin karar organıdır ve ilgili kanunda

gösterilen esas ve usullere göre seçilen üyelere oluşur. 5216 sayılı kanunun 16. Maddesine göre Encümen ise büyükşehir belediye meclisinin kendi üyeleri arasından bir yıl için gizli oyla seçeceği beş üye ile biri genel sekreter, biri mali hizmetler birim amiri olmak üzere büyükşehir belediye başkanının birim amirleri arasından her yıl seçeceği beş üye ve büyükşehir belediye başkanından oluşmaktadır. Belediye organlarının sonuncusu ise belediye başkanıdır. 5216 sayılı kanunun 17. Maddesine göre Belediye başkanı, belediyenin başı ve tüzel kişiliğinin temsilcisidir (Emini, 2009: 3).

1.2.1.1. Belediye Başkanı

Belediyenin en üst amiri, temsilcisi ve yürütme organı seçimle iş başına gelen başkanıdır. Başkan ülkemizde 1963 yılına kadar atama ya da görevlendirme esasına dayanarak atansa da. 19.07.1963 tarihinde kabul edilen 307 sayılı kanun ile halk tarafından seçilmesi esas alınmıştır Belediye Başkanının görevleri arasında : (Ekici,2005: 5).

- *“Belediye teşkilâtının en üst amiri olarak belediye teşkilâtını sevk ve idare etmek,*
- *Belediyenin hak ve menfaatlerini korumak*
- *Belediyeyi stratejik plâna uygun olarak yönetmek, belediye idaresinin kurumsal Stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi, belediye Faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini hazırlamak ve uygulamak, İzlemek ve değerlendirmek, bunlarla ilgili raporları meclise sunmak*
- *Belediyenin taşınır ve taşınmaz mallarını idare etmek*
- *Belediyenin gelir ve alacaklarını takip ve tahsil etmek*
- *Şartsız bağışları kabul etmek,*
- *Temsil ve ağırlama giderleri için ayrılan ödeneği kullanmak,*
- *Bütçeyi uygulamak, bütçede meclis ve encümenin yetkisi dışındaki aktarmalara onay vermek,*

Bütçede yoksul ve muhtaçlar için ayrılan ödeneği kullanmak, özörlöölere yönelik hizmetleri yürötmek ve özörlöölöer merkezini oluşturmak” (Derdiman, 2005: 53-54).

1.2.1.2. Belediye Meclisi

Yerel yönetimler seçimlerinde Başkanla beraber doğrudan doğruya halk tarafından seçilirler ve belediyenin en üst karar organıdır. Belediye meclisi üyelikleri beş yılda bir yapılan yerel yönetimler seçimlerinde; son genel nüfus sayımı sonuçlarına göre nüfusu 10.000’e kadar olan yerleşim yerlerinde 9, nüfusu 10.001-20.000 arasında olan yerleşim yerlerinde 11, nüfusu 20.001-50.000 arasında olan yerleşim yerlerinde 15, nüfusu 50.001-100.000 arasındaki yerleşim yerlerinde 25, nüfusu 100.001-250.000 arasında olan yerleşim yerlerinde 31, nüfusu 250.001-500.000 olan yerleşim yerlerinde 37, nüfusu 500.001-1.000.000 arasındaki yerleşim yerlerinde 45, nüfusu 1.000.000’dan fazla olan yerleşim yerlerinde ise 55 asıl ve aynı sayıda yedek üye seçilir. Belediye meclisi belediyenin karar organıdır ve belediyenin iş alanına giren tüm konularda görüş bildirebilir, aksini ifade eden hiçbir kanun hükmü hukuk literatürümüz de yer almamaktadır (Demir, 2013: 831-876).

1.2.1.3. Belediye Encümeni

Belediye Encümeni üyelerinin yarısı Belediye Meclisi içerisinde kalan yarısı ise Belediyede görev yapan memurlar arasından seçilir, Karar organı olmakla beraber aynı zamanda belediyenin danışma organıdır Mali hizmetler biriminin amiri encümenin daimi üyesidir ve encümenin görev süresi 1 yıldır (Keleş, 1998: 233).

1.2.1.4. Belediyenin Görevleri

Bütün dünya ölkelerinde olduğu gibi ölkemizde de uygulanan başlıca üç ilke belediyelerimizin görev ve sorumluluklarını açıklamaktadır. Bu ilkeleri genellik ilkesi yetki ilkesi ve liste yetkisidir (Keleş,1998: 212).

Genellik İlkesi: Sorumlu olduğu alanlarda bir iş eğer başka bir idareye bırakılmamış ise ya da işin yapılması kanunlara aykırı değilse o işi belediye üstlenebilir. Örnekle açıklamak gerekir ise belediye okul yapabilir, yalnız bu görev il milli eğitim müdürlüğü yetkisinde olduğundan genellikle okul yapım işleri il müdürlükleri tarafından yapılır (Parlak, 2005: 31).

Yetki İlkesi: Belediyeler daha önce yapmadıkları yani ilk kez yapacakları işler için merkezi idareden izin almak zorundadırlar bu izin belediyenin merkezi idareden bağımsız olma özelliğinin istisnasıdır (Çetinkaya, 2010: 18).

Liste Yetkisi: Belediyelerin yürütmek istedikleri hizmetler listede belirlenir buna liste yetkisi denir, Ülkemizde 5393 sayılı belediye kanunu bu liste yetkisinin olmadığını ve genellik ilkesinin geçerli olduğunu vurgular (Eryılmaz, 2010: 2). Belediyelerin yürüttükleri bu işlemler aşağıdaki tablo 1. de karşılaştırılarak gösterilmiştir.

Tablo 1. Belediyede Yürütülen İşler

Zorunlu Hizmetler	İsteğe Bağlı Hizmetler
<p>İmar, su ve kanalizasyon gibi kentsel alt yapı; coğrafi ve kent bilgi sistemleri; çevre ve çevre sağlığı, temizlik ve katı atık; zabıta, itfaiye, acil yardım, kurtarma ve ambulans; şehir içi trafik; defin ve mezarlıklar; ağaçlandırma, park ve yeşil alan; konut; kültür ve sanat, turizm, tanıtım, gençlik ve spor; sosyal hizmet ve yardım, nikâh, meslek ve beceri kazandırma; ekonomi ve ticaretin geliştirilmesini yapmak</p>	<p>Devlete okul binalarının inşaatı ile bakım ve Onarımını üstlenmek, her türlü araç, gereç ve malzeme ihtiyaçlarını karşılayabilir; sağlıkla ilgili her türlü tesisi açabilir ve işletebilir; kültür ve tabiat varlıkları ile tarihî dokunun ve kent tarihi bakımından önem taşıyan mekânların ve işlevlerinin korunmasını sağlayabilir; bu amaçla bakım ve onarımını yapabilir, Korunması mümkün olmayanları aslına uygun olarak yeniden inşa edebilir. Gerektiğinde, öğrencilere, amatör spor kulüplerine malzeme verir ve gerekli desteği sağlar, her türlü amatör spor karşılaşmaları düzenler, yurt içi ve yurt dışı müsabakalarda üstün başarı gösteren veya derece alan sporculara belediye meclisi kararıyla ödül Verebilir. Gıda bankacılığı yapabilir. Belediye, kanunlarla başka bir kamu kurum ve Kuruluşuna verilmeyen mahallî müşterek nitelikteki diğer görev ve hizmetleri de yapar veya yaptırır</p>

Kaynak: (Al, 2010:45)

İKİNCİ BÖLÜM

Çalışmanın bu bölümünde liderlik kavramı ve liderliğin gelişimi süreci üzerinde durulmuştur. Daha sonra dönüştürücü liderlik kavramı tanımlanarak gelişimine ilişkin temel kavramlara yer verilmiştir. Dönüştürücü liderliğin özellikleri sıralanmış ve dönüştürücü liderliğin bireysel olarak ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

2.LİDERLİK

Bu bölümde liderlik kavramı açıklanacak ve dönüştürücü liderliğin, liderlik teorilerindeki yerini belirtmek amacıyla liderlik teorileri hakkında bilgiler verilecektir.

2.1.LİDERLİK KAVRAMI

İnsanlar, yaşadıkları toplumda ihtiyaçlarını karşılamak için bir grubun mensubu olmaktadır. Bir grubun mensubu olan kişiler kendi ihtiyaçlarını daha kolay giderebilmektedirler, bu ihtiyaçların giderilmesi aynı toplumda yaşayan bilgi, beceri ve tecrübesi ile ön plana çıkan kişilere bağlıdır ve bu yönüyle ön plana çıkan kişilere “lider” denebilir. Liderlik kavramı literatür de farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Bu tanımlar; Davis(1988) liderliği, organizasyondaki insanları daha önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda yöneltme çabasıdır. Rost(1991)’a göre lider ile takipçileri arasında karşılıklı amaçlara dayalı etkileşim sürecidir. Werner (1993) e göre ise Liderlik, belli bir durumda, belli bir anda ve belli koşullar altında bir grup üzerindeki; insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme süreci olarak tarif edilebilir (Kızıldaş, 2017: 45).

Liderlik kelimesi, dünya bilim tarihine 14. Yüzyıl'da girmiş olmasına rağmen son iki yüzyılda daha sıklıkla kullanılmaktadır (Stogdill, 1981:3). 1950'lerde yoğunlaşmaya başlayan liderlik araştırmalarıyla birlikte birçok tanım yapılmaya başlanmıştır (Zel, 2001: 90–91).

Sözlüklerde ise liderlik kavramı; “bir organizasyonun üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse, önder, şef” anlamlarında kullanılmaktadır (TDK,2015).

Yapılmış olan bu tanımlamaları artırmak olasıdır. Görüldüğü üzere bu tanımların ortak yönleri, belli bir amaca sahip olması ve takipçisini ya da takipçilerini belli bir grup insanın olması ve bu grubu yönlendirebilecek bir liderin bulunmasıdır. Buradan çıkan anlam ise şudur liderlik; takipçilerini, belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, etkileyebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (Zel, 2001: 91).

Liderlik kavramını oluşturan lider ise takipçilerini grup amaçları doğrultusunda çalışmaya grup üyelerini etkileyen ve takip edilen kişi olma özelliğine sahip olan kişidir (Usal 1995: 268).

Lider bir amaca ulaşmak için gerekli faaliyetleri gösteren grubun sorumluluğunu alan kişi olarak grup üyeleri arasındaki iletişimi kolaylaştıran onları harekete geçirmek için güdüleyen (harekete geçiren) kişidir. Lider grup üyelerini yönlendirirken bir bilirkişi ünvanı üstlenmeli ve grup üyelerinin eksik yönlerini tamamlamalıdır (Thomson, 2000; 17).

Liderlik sadece sosyal ya da sadece işlevsel bir içerik değil hem sosyal hem işlevsel bir içerik taşımaktadır bu durumu açıklamak için 4 madde üzerinde durmakta fayda vardır, bunlardan birincisi; liderliğin belirli gruplara ait olmadığıdır, belirli bir amaca hizmet eden tüm grup üyelerinin belirli bir liderin peşinden gitmesi liderlik sürecini oluşturmaktadır. İkinci husus ise; liderlik vasfının bir kişiye verilmesi gerekmemektedir, yani liderlik resmi bir süreç değildir. Bir diğer önemli husus ise lider ile yöneticinin günlük kullanımda aynı kavramlarmış gibi kullanılıyor olsa da aslında aynı şey olmadıklarıdır. Dördüncü husus ise liderlik hiyerarşide en üstte olan kişi değildir, belirli bir örgütte her kademede yer alan kişi lider olabilir (Koçel, 2001: 466).

Lider doğuştan taşıdığı fiziksel, düşünsel, sosyal ve kişisel özellikler açısından diğer insanlardan farklıdır. Örnek olarak, kendine güven duyma, dışa açıklık, duygusal olgunluk ve enerji seviyesi gösterilebilir (Aykanat, 2010: 3).

Liderlik, bir kişinin başkası üzerinde sahip olduğu etkileme gücünü veya bir ya da birkaç kişinin geniş kitleleri etkilemesidir. Liderlik, insanların hareket ve davranışlarını etkileme sanatıdır. Liderlik özelliklerinin önemli bir kısmı doğuştan gelir; ancak bu özellikleri eğitimle geliştirmek mümkündür

Bir liderin başlıca özellikleri ise şu şekildedir; (Bakır vd, 2013: 21)

- Lider etkileyendir,
- Esnekliği ve seçeneği en üst noktaya çıkarandır,
- Motive edicidir,
- Sorgulayandır,
- Aktif dinleyendir,
- Lider ekip kurandır,
- Lider değişimin öncüsüdür

2.2.YÖNETİCİLİK İLE LİDERLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Yerel yönetimler, belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere ve belirli kurallara bağlı olarak bir araya gelmiş olan bireylerden oluşmaktadır. Bunun sonucunda oluşum nedeni ne olursa olsun ortaya çıkan her türlü örgüt yapısında “*yöneten ve yönetilen*” kavramları ön plana çıkmaktadır. Yönetici, bir organizasyonun başında bulunan, emrinde personel çalıştıran, emir ve kumanda eden kişidir. Bir başka deyimle, yönetici üst seviyede çalışan idarecisidir (Özer, 2006: 59).

Yöneticilik ve liderlik, daha önce söz edildiği üzere günlük kullanımda birbirlerinin yerine kullanıyor olsa da literatür de üzerinde çok konuşulan ve tartışılan farklı iki kavramdırlar. Pek çok kez yönetici kavramının liderliği de içine alacak şekilde kullanılmasına karşın, bu iki kavram hizmet ettikleri amaç nedeniyle birbirinden farklılıklar göstermektedir. Her iki kavramında bazı ortak özellikleri vardır. İlk olarak, her iki kavram takipçilerinin belirli hedeflere ulaşabilmek için yöneltmesi ile ilgilidir. İkinci bir durum ise, her iki kavramda da yönlendirme ve etkileme yaparken bir güç kullanımı gerçekleşmektedir. Üçüncüsü, yönetici ve lider takipçileri ile yakın bir ilişki kurarlar. Dördüncüsü, her iki kavramda da örgütsel amaçları etkin bir biçimde gerçekleştirme ve başkalarını yönetme çabası bulunmaktadır (Ulutaş, 2015: 12).

Bu benzerliklere rağmen iki kavram arasında önemli farklılıklar vardır. Her yönetici lider olamayacağı gibi, her lider de yöneticilik görevini etkili şekilde gerçekleştiremeyebilir. Bazıları iyi bir yönetici ve aynı zamanda iyi bir lider olabilir. İdeal olanı da yöneticilerin aynı zamanda iyi birer lider olmalarıdır (İbin, 2015: 11).

Bu durumda üzerinde durulması gereken husus, yönetim ve yöneticilik kavramlarının işaret ettiği uygulamaların, liderlik ve lider kavramlarının işaret ettiği uygulamaları kapsadığı hususudur (Akkaş, 2013: 23).

Kısacası liderlik ile yönetici arasındaki fark şöyle sıralanabilir.

Tablo-2: Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Yönetici Özellikleri	Lider Özellikleri
Yöneticidir	Yenilikçidir
Düzeni sürdürür	Farklılık yaratır
Koruyucudur	Geliştiricidir
Sistem ve yapı merkezlidir	Birey merkezlidir
Kontrol eğilimlidir	Güveni özendiricidir
Kısa bakış acısına sahiptir	Uzun bakış acısına sahiptir
Nasıl ve ne zaman sorularına önem verir	Ne ve ne için sorularına önem verir
Alt yönetsel kademelere bakış	Çevreye bakış
Mevcut durumunu kabul etme eğilimi	Mevcut durumunu sorgulama eğilimi
Yerleşik normlara uygun iş gören	Kendisinin elemanları
İşi doğru yapan	Doğru işi yapan

(Kaynak: Semra ARIKAN v.d. (2001): Yönetim Ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayıncılık.)

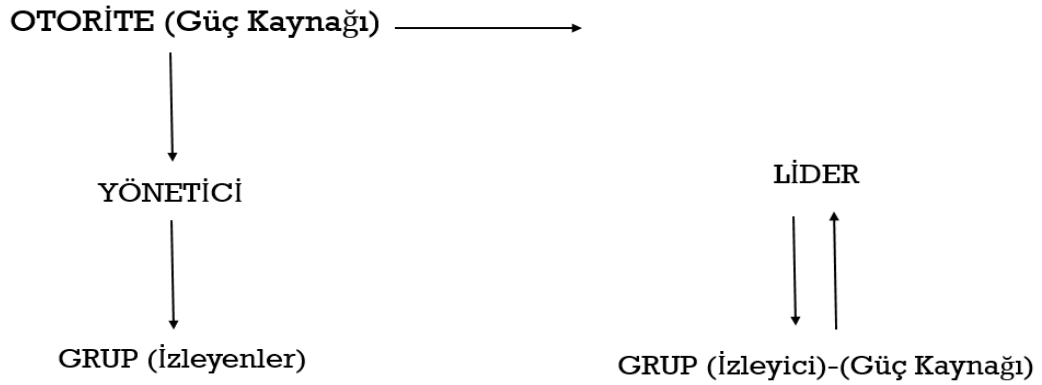
Her işletmenin bir amacı vardır ve yönetici işletmenin amacına ulaşması için çalışan ve takipçilerinin kendisini takip etmesi gereken kişidir. Lider ise takipçilerinin ihtiyaçlarını bilen ve bu ihtiyaçları gideren kişidir (Erdoğan, 1996:332). Tablo-3 de görüleceği üzere liderler ile yöneticiler bazı ortak noktalarda kesişmeler bile bütün yöneticiler tam anlamı ile lider, tüm liderlerde tam anlamı ile yönetici değildir. Yöneticilik bir örgütte belirli kişilere verilen bir görev olması itibarı ile ona verilen resmi haklar takipçilerine etkin bir liderlik yapacağı anlamına gelmemelidir (Arıkan v.d. 2001: 287).

Örgütlerde görev alan lider ve yönetici arasındaki farklardan bir diğeri “yenilik” kavramıdır, kendisine verilen görevi yerine getiren yöneticiler yeniliğe kapalıdır ve sadece kendilerine verilen işleri yerine getirmektedirler kendileri ve kurumları için vizyon yaratmaktansa lider tarafından oluşturulan vizyonu uygulamaya geçirmek için çalışmaktadırlar (Greenberg and Baron, 2003: 471–472).

Kamu kurumlarında yöneticilerin almış oldukları ücretler mesleki performansları ile doğru orantılı olarak verilmemektedir. İşini iyi yapan bir bireyde normal standartlarda çalışan bir bireyde aynı ücret karşılığında görev yapmaktadır, bunun farkında olan yöneticiler herhangi bir performans artışından kaçınabilirler, fakat liderler için önemli olan yaptıkları iş sonucunda alacakları ücret değil görev yaptığı kurumu etkin ve başarılı bir şekilde yönetmek için stratejiler geliştirmektir (Erkiş, 2014: 36).

Somut bir örnek vermek gerekirse; yöneticinin yaptığı iş fotoğrafçının yaptığı iş gibidir, var olanı görür ve onunla yetinir. Lider ise ressam gibidir kendi hayal gücünü vizyon yaratmak için kullanarak geleceği görüp kendisini ve takipçilerini bir adım ileriye ve değişime götüren kişidir. Değişim tanımı gereği yeni bir sistem oluşturmayı gerektirir, var olan sistemi çalışır tutmak niyetinde olan yöneticiler bu riski alamazlar.

Şekil-1: Lider Yönetici Güç farklılaşması



Kaynak: KILINÇ T. (1997): “Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II) Karizmatik Liderlik Yaklaşımı”, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt: 2, İstanbul: Deniz Harp Okulu

Lider ve yönetici kavramlarının farklılaşma yönleri Şekil-1’de ayrıntılı olarak gösterilmiştir Şekil-1’den de görüldüğü gibi lider, hareketlilik, etkileşim, canlılık ve karizma ile ilgili iken; yönetici, hiyerarşi denge ve kontrol ile ilgilidir.

2.3.ÖRGÜTLERDE LİDERE İHTİYAÇ DUYULMA SEBEPLERİ

Katz ve Kahn, liderliği ihtiyaç duyulmasını aşağıdaki nedenlere bağlamışlardır (Arıkan v.d. 2001:288).

- **Örgütsel Tasarım Eksikliği:** Mevzuat tüm işletme ile ilgili tüm sorunları kapsamayabilir belirli durumlarda inisiyatif alarak boşluğu doldurmak gerekir bu gibi durumlarda lidere ihtiyaç duyulmaktadır.

- **Değişen Çevresel Koşullar:** işletmelerde değişmeyen tek bir şey varsa oda değişimin kendisidir, var olanı değiştirmek gelişen çağ a uyum sağlamak için lidere ihtiyaç duyulmaktadır.

- **Örgütün İçsel Dinamiği:** İşletmeler ister kamu işletmesi olsun ister özel işletme olsun zamanla büyümekte ve iş yükleri artmaktadır işletme büyüdükçe görev alanı ve iş yükü de artmaktadır bu durumda gelişen duruma göre hareket edebilecek kişi / kişilere ihtiyaç duyulmaktadır.

Liderlik, bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere liderin takipçilerini "etkilemesi sanatı" olarak ifade edilmektedir. İster kamu kurumu olsun ister özel sektör olsun faaliyeti gereği ortada yapılması gereken işler ve bu işleri yapmak için gerekli işgücü yani insan vardır, işgücü (çalışan) ile yapılacak olan iş arasında yapılan işi denetleyerek aynı zamanda çalışanı motive edebilecek bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır (Baloğlu, 2009: 58).

Herhangi bir örgütte örgütün amaçlarını yerine getirmek isteyen lider takipçilerinin istek ve ihtiyaçlarını yerine getirmeli ve eksiklikleri gidermelidir bu durum yönetim literatüründe “liderliğin çelişkisi” olarak ifade edilmektedir, lider hem liderlik yaptığı organizasyonun hem de takipçilerinin ihtiyaçlarını giderebilecek bir yol bulmak zorundadır (Kouzes, 1987: 26).

2.4.LİDERDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER

İnsanı birlikte yaşadığı diğer canlı varlıklardan ayıran en önemli özellik hiç kuşkusuz sosyal bir varlık olmasıdır. İnsanlar bir arada bulunup ve birbirine yardım ederek hayatlarını devam ettirirler. Birbirine yardım etme özelliği yüksek olan kimseler ise bir organizasyon içine girdikleri takdirde inandırma ve etkileme yetenekleri lider düzeyine çıkarlar (Gürsoy, 2005: 12).

Liderler takipçilerini öncelikle kişilik özellikleri ile etkilemektedirler, kişisel özellikleri insanların çevrelerinde bulunan diğer insanlar olan ilişkisini etkileyen önemli bir faktördür. İnsanlarla ilişkileri yüksek olan kimseler herhangi bir topluluğa girdiklerinde arkadaşlarını etkileme ve inandırma güçleri sayesinde lider vasfına erişirler (Gürsoy, 2005:12):

2.4.1.Bireyler Arası İlişkiler ve Haberleşme Yeteneği

Liderler amaçlarını ve düşündüklerini rahatça ifade etme ve kavratma yeteneğine sahip olan kişilerdir. Aksi düşünülemez çünkü bu yeteneğe sahip olmayan kişilerin yarattıkları misyonu takipçilerine iletmeleri mümkün değildir. Lider; sorunu çözmek için tavsiyelerde bulunan yeniliklere açık, sunan, açık konuşan, konuya kendisini veren, sorunları açığa çıkaran, samimi duygularla tartışan ve sonuç yaratıcı çözümler bulan kişidir (Aydoğdu, 2015: 163).

2.4.2.Kesinlik, Kararlılık ve İnsanları İdare Etme Yeteneği

Lider okuyan, araştıran kararlar alan ve aldığı kararları kararlılıkla uygulayan bunları yaparken de takipçilerinin ihtiyaçlarını eksiklerini görerek onlara emir vererek değil aslında yardım ederek takipçilerini yönlendiren kişidir (Özkaya, 2000: 190).

2.4.3.Yaratıcılık

Yaratıcılık bütün bilim dallarında kullanılan bir sözcüktür, sosyal bilimlerde birşeyi yoktan var etmek anlamında değil liderin hafızasında var olan ve daha önce başkalarının

kuramadığı bir bağ kurarak yenilik yapmayı tanımlamaktadır. Örgüte yaratıcılığı yerleştirebilecek olan kişiler liderlerdir, yaratıcılık zaten doğası gereği bütün insanlarda vardır ve bireyseldir, lider ise bunu ortaya çıkarmakla sorumlu olan kişidir (Ayhan, 2007: 3).

- ✓ İş üzerinde duyarlılık kontrolü: çalışana hangi işi nasıl yapacağı konusunda tam yetki verme ve sadece işi bitirmesini bekleme,
- ✓ Mücadele: organizasyonun başarmakla zorlanacağı işlerde mücadele ederek bitirilmesini sağlamak,
- ✓ Yeterli kaynaklar: üstlenilen işin bitirilmesi için gerekli maddi ve manevi ihtiyaçların temin etme
- ✓ Yönetici teşviki: çalışanları başarı konusunda teşvik etme

Çalışan personelin daha etkili ve aktif çalışmasını sağlamak için ödül politikalarından faydalanmak, bir örgütte yer alan iki birim arasındaki ilişkileri canlı tutmak gerekmektedir. Çalışanları yaratıcılık konusunda teşvik etmek, değişime direnci üstünden gelebilmekte de kullanılabilir etkili bir yoldur. Unutulmaması gereken bir gerçek, astların kendi yarattıkları düşünce ve uygulamalarla çok daha fazla bağlılık gösterecektir (Eroğlu, 2010: 13).

2.4.4.Sağlık ve Dinçlik

Değişimin öncüsü olup takipçilerini etkilemek isteyen bir lider gerek dış görünüşü gerek fiziki durumu ile takipçilerine hem örnek olurken aynı zamanda takipçilerine gerekli destekte bulunmak için yeteri gücü kendinde barındırmalıdır. Liderlerin fiziksel ve ruhsal dinçliği kendi performanslarının ötesinde anlam taşır. Liderlerin kararları örgütlerin etkinliğini, sağlığını ve güvenliğini etkileyeceğinden, kendi formuna dikkat etmelidirler (Demiray ve Berberoğlu, 2002: 29–31).

2.4.5.Hizmet Yönelimli Olmak

Lider; takipçilerinin ihtiyaçlarını önceden tahmin etmek, fark etmek ve onları karşılamak zorunda olan kişidir. Örgütlerde çalışan kişiler, beraber çalıştıkları kişilerin

ve müşterilerin ihtiyaçlarını anlar ve bu ihtiyaçları hizmet veya ürünlerle eŐleŐtirir. Yöneticiler i ve dış müşterilerin memnuniyetini ve sadakatini arttırmak için yeni yollar arar. Onların bakış açılarını yakalar ve güvenilir Şekilde tavsiyelerde bulunurlar (Alkın, 2006: 32).

2.5.LİDERLİK TEORİLERİ

2.5.1.Geleneksel liderlik teorileri

Geleneksel liderlik teorileri adı altında özellikler teorisi ve davranışsal liderlik teorileri vardır.

2.5.1.1. zellikler Teorisi

zellikler teorisi, etkili bir lideri belirleyici faktörlerin kişisel özellikler dizisi olduğu varsayımına dayalıdır. zellikler yaklaşımı kapsamında liderin zihinsel, sosyal, duygusal, fiziksel ve kişisel yapısı incelenmiş ve bu incelemeler sonucunda evrensel sayılabilecek niteliklerin bulunup bulunmadığı sorusuna cevap aranmıŐtır. zellikler yaklaşımı, liderlikle ilgili sınırlı ve tanımlanabilir niteliklerin var olduğunu, bazı bireylerin sahip olduğu ve diğer bireylerin sahip olmadığı yaratılıŐtan sahip olunan niteliklerin, lideri lider olmayandan ayırdığını ileri sürmektedir (Kaygın, 2011: 66-67).

2.5.1.2.Davranışsal Liderlik Teorileri

Davranışsal liderlik yaklaşımları içinde en çok bilinen ve özellikle örgüt geliştirme çalışmalarında kullanılan, R. Blake ve J. Mouton tarafından geliştirilmiş yönetim tarzları matrisidir Bu modelde boyutlar farklı isimler ile adlandırılarak kullanılmış ve oluşturulan matrisin dikey ve yatay eksenlerine yerleŐtirilmiŐtir. Dikey ekseninde “insana yönelik olma” davranış değişkeni, yatay ekseninde ise “retime yönelik olma” davranış değişkeni kullanılmıştır (Yasemin, 2015:115).

Davranışsal liderlik yaklaşımlarından bir diğeri Douglas McGregor tarafından 1957 yılında geliştirilmiş olan **X ve Y teorileri**dir. McGregor tarafından tartışmaya açılan bu görüşe göre liderlerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden biri bu kişilerin insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır. McGregor, yöneticileri X tipi ve Y tipi olmak üzere iki farklı grup altında sınıflandırmıştır. Yazarın X ve Y teorileri, insanlar ve iş hakkında birbirinden çok uzak iki kutup olabilecek bazı varsayımları teşkil etmektedir (Artan, 1999:196):

X teorisinin varsayımları:

- İnsanlar nitelikleri gereği çalışmayı sevmez,
- İnsanlar, amaçların gerçekleştirilebilmesi için gereken çabayı göstermek üzere zorlanmalı ve denetlenmelidir,
- İnsanlar yönlendirilmeyi tercih ederler.

Y teorisinin varsayımları:

- İnsanlar çalışmayı doğal bir aktivite olarak görür,
- İnsanlar adandıkları amaçları gerçekleştirmek üzere kendi kendini yönetme ve denetim yollarını kullanırlar,
- Uygun koşullar altında sıradan bir kişi sorumluluğu sadece kabul etmeyi değil, aramayı da öğrenir.

McGregor'a göre insan doğasıyla ilgili olarak X teorisi anlayışında olan bir lider, insanı maddi örgütün gereklerine uyan pasif bir unsur olarak kabul edecek ve buna bağlı olarak örgüt içinde otoriter bir davranış sergileyecektir. Diğer taraftan Y teorisi anlayışında olan bir lider ise insanı önemli bir unsur olarak kabul ederek demokratik ve katılımcı bir davranış gösterecektir (Deniz, 2014: 27).

Davranışsal liderlik yaklaşımları içinde yer alan bir diğer liderlik yaklaşımı ise Likert'in Sistem-4 modelidir. Likert, Michigan ve Ohio Devlet Üniversitelerindeki çalışmalarının devamı olarak özel sanayi işletmeleri, kamu işletmeleri, sağlık ve eğitim kurumlarında uzun yıllar yürüttüğü çalışmalar sonucunda bu modeli geliştirmiştir. Söz konusu bu modelde, yöneticilerin farklı liderlik tarzları araştırılmıştır. Örgütü birbirini etkileyen sistemler bütünü olarak gören Likert'e göre Sistem-4 modelinde, her grup belirli varsayımları ve davranışları

içermek üzere dört farklı teori geliştirmiştir. Bu dört grup aşağıdaki gibi açıklanabilir (Aykanat, 2010:197):

Sistem 1 – İstismarcı Otokratik: Yöneticiler otokratik bir davranış sergiler, astlara güven yoktur, astları motive etmek için cezayı kullanır, kararlar üst yönetim tarafından alınır, çalışanlar katılmaz (Hunsaker, 2005: 423).

Sistem 2 – Yardımsever Otokratik: Yöneticilerin astlarına güveni biraz daha fazladır, ceza sisteminin yanında ödül sistemini de kullanarak çalışanları motive eder, astlarından bir dereceye kadar kararlara katılımını bekler, kontrol yine üst kademededir (Aydoğdu, 2015: 7).

Sistem 3 – Katılımcı: Yöneticilerin astlarına tamamen olmasa da büyük ölçüde güveni vardır, astlardan gelen fikir ve çözüm önerileri büyük ölçüde kullanılmaya çalışılır, çalışanları motive edebilmek için bazen ceza sistemini kullanmakla birlikte büyük çoğunlukla ödül sistemini kullanır, genel politikalar üst kademe tarafından belirlenir, diğer düzeylerde danışmanlık düzeyinde destek verilerek çalışanların kararlara katılımı sağlanır (Bulut, 2010: 13).

Sistem 4 – Demokratik: Likert'in en etkili olduğunu gördüğü sistem bu modeldir. Her durumda astlara tam güven vardır, astların fikirleri alınır ve kararlara katılımı sağlanır, aşağıdan yukarı ve yukarıdan aşağı olmak üzere tam ve açık iletişim vardır, maddi ödüller kullanılır, astlar ile bir grup olarak hareket edilir ve tüm birimlerin kararlara katılması gereklidir (Yasemin, 2015: 2).

2.5.2. Modern Liderlik Teorileri

Yönetim alanında gerçekleşen değişmeler, liderlik tarzlarındaki geleneksel modellerin yeterli olmadığı sonucunu ortaya çıkarmış ve yeni liderlik teorileri geliştirilmiştir. Modern liderlik teorileri içerisinde durumsal liderlik yaklaşımları, vizyoner liderlik, karizmatik liderlik, stratejik liderlik, etkileşimci liderlik ve dönüştürücü liderlik yaklaşımları vardır. Modern liderlik olarak ifade edilen ve günümüz çağına daha uygun olan bu teoriler, durumsal liderlik teorisinin varsayımlarını temel almaktadır (Kaygın, 2011: 66).

2.5.2.1.Stratejik Liderlik

Bir örgütte meydana gelen başarıda örgütün liderinin başarısı çok büyüktür, örgütün içinde bulunduğu ortamı güzel anlayıp yorumlamak başında olduğu örgütün gelecek dönemlerde nerede olacağını bilmek ve bunlara uygun olarak kararlar almak ve takipçilerinin inanacağı bir başarı planı çizmek liderlerin görevidir (Şimşek, 2000: 235).

Geleceğin yanında getirdiği değişim ve dönüşüm bütün alanlarda kendini göstermiştir, örgütün var oluş sebebini bilip ve yeniden şekillendirmeye dayalı liderlik stratejik lider olarak tanımlanmaktadır (Erdoğruca, 2011: 58). Stratejik liderlik farklı bir deyimle liderin olayları takipçilerinden önce sezebilme ve işletmeye rehber olabilmek için gerekli öngörüye ve özgüvene sahip olmasıdır.

Etkin stratejik liderler, oluşturdukları strateji ve çevre arasında, rekabet edebilirlik açısından, bir uyum oluşturmak amacıyla çevreyi sürekli bir biçimde gözleyen ve denetleyen kişilerdir. Stratejik liderlik kavramı yazarlar ve akademisyenler tarafından işletmenin bütününe etkileyen liderlik olarak tanımlanmaktadır. Bu yönü ile stratejik liderliğe makro liderlik, işletmenin belirli alt bölümleri içerisindeki liderliğe ise mikro liderlik ismi verilmekte ve bu iki kavram birbiriyle kıyaslanarak ele alınmaktadır (Karadağ, 2001: 45).

2.5.2.2.Karizmatik Liderlik

Takipçileri tarafından karizmatik bulunan ve takipçilerini kendi istediğini yaptırmaya bu yönüyle zevk eden liderlere karizmatik lider denilmektedir. Karizmatik liderlerin izleyicileri üzerindeki güçlü etkisi neticesinde takipçilerin performansları beklenenin üzerinde gerçekleşir. Karizmatik liderler sahip oldukları otoriteleri kendi karizmalarından almaktadırlar. Sahip oldukları Bu karizma ile takipçilerini etkilerler ve takipçilerinde hayranlık uyandırırılar (Koçel, 2001: 121).

Karizmatik liderlerin sahip olması gereken beceriler şunlardır (Kılınç, 2000: 11).

1. Karmaşık fikirleri basit mesajlara indirgeme becerisi,
2. Metaforlar ve hikâyeleri kullanarak iletişim kurma becerisi,
3. Riski elverişli hale getirme ve risk olmadan kendini boşlukta hissetme,
4. Statüye meydan okuma becerisi,
5. Empati becerisi,
6. Teşvik etme ve mücadele becerisi.

Karizmatik liderlerin temel özellikleri Tablo 3: de gösterilmektedir.

Tablo 3: Karizmatik Liderlerin Temel Özellikleri

1. Kişisel Güven: Yargılama ve yetenek seviyeleri konusunda tam bir güvene sahiptirler.
2. Vizyon: Bu, mevcut durumun (statüko) korunması ile elde edilecekten daha iyi bir gelecek için, ideal olarak benimsenmiş amaçtır. Bu amaçla mevcut durum arasındaki farklılık ne derece yüksek olursa, izleyenlerin lidere atfettikleri vizyon da o derece güçlü olacaktır.
3. Vizyonu Açık İfadelerle Paylaşabilme Yeteneği: Diğerlerinin anlayabileceği ifadelerle vizyonu açıktır ve izleyenleri ile onu paylaşırlar bu paylaşma, gayreti liderin izleyicilerin ihtiyaçlarını dikkate aldığı gösterir; bu da motive edici bir unsur işlevi görür.
4. Vizyona dönük Güçlü İnanç: Hedef olarak koydukları vizyona ulaşma amacına kendilerini adanmış kişiler olarak algılanırlar. Onlar bu yolda büyük riskler almaya, yüksek bedeller ödemeye hazırdırlar.
5. Sıra Dışı Davranış: Alışılmamış, basmakalıp olmayan davranışlar gösterir ve normlara karşı çıkarlar. Dış davranışlar başarılı olursa bu durum izleyicilerde şaşkınlık ve hayranlık uyandırır.
6. Değişim Unsuru Olarak Algılanma: Mevcut durumun koruyucusu olarak değil, radikal değişikliklerin yaratıcısı olarak kabul edilirler.
7. Çevre Duyarlılığı: Çevresel engellere ve değişimi meydana getirmek için gerekli kaynaklara dönük gerçekçi değerlendirmeler yapabilirler.

Kaynak: AYDAR, 2000: s. 29.

2.5.2.3. Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderlik vasfına sahip olan bir lider içinde bulunduğu durumun fotoğrafını çekerek gelecek konusunda gerçekçi ve güvenilir bir plan hazırlayıp başında bulunduğu örgütü belirlediği bu vizyon sayesinde geleceğe daha emin adımlarla taşıyan kişidir Vizyon geçmişini yok saymaz geçmişin verdiği deneyim üzerinden geleceğe gitmenin

yolunu oluşturan bir kavramdır. Şayet vizyoner lider, kendi oluşturduğu vizyon etrafında takipçilerini toplar ve onları vizyona inandırır ise liderin Vizyonu yaşanır hale getirir. Vizyoner liderin, sahip olduğu vizyonu takipçilerine açıklama ve vizyonu çeşitli durumlara uygulayabilmek için faaliyetleri sıralama yeteneği yani öncelik sırası belirleme yeteneği vardır.

En etkin vizyonlar dört önemli niteliği paylaşmaktadır (Kılınç, 2001: 18).

1. Vizyon, örgütü geliştirmek için gerekli amaçları ve istekleri açık, anlaşılır hale getirmek için yön belirten bir kavramdır ve kurum için son derece gereklidir.
2. Vizyon örgütü geliştirmek için bir çerçeve belirlemektedir söz konusu çerçeve ile hem liderin hemde yöneticilerin alanlarını belirlemekte ve bu planın dışına çıkmalarını engellemektedir
3. Vizyon geçmişi ve geçmişten edinilen tecrübelerden yola çıkarak geleceğe ait bir plan yapma ve bu plan çerçevesinde hayal etmeyi konu almaktadır.
4. Vizyon takipçileri motive ederi onların işe olan olan bağlılıklarını artırır bu yönü ile çalışanların işe olan bağlılıklarını güçlendirir.

2.5.2.4. Dönüştürücü Liderlik

1978 yılında Burns tarafından ortaya koyulan dönüştürücü liderlik gelecek zamanda grup üyeleri arasında paylaşılan bir vizyon yaratmak, çalışanları zihinsel anlamda harekete geçirmek ve çalışanlarda bireysel farklılıklara önem vermede bir liderin yeteneği olarak belirtilmektedir (Burns, 1978: 45).

Dönüştürücü lider olarak nitelendirilen kişiler diğer lider türlerinin özellikle karizmatik liderlerin sahip oldukları tüm özelliklere sahiptirler. Dönüştürücü liderlik liderle diğer grup üyeleri arasında güven duygusunu da barındırır bu yönüyle dönüştürücü liderlik ilişki odaklı liderlik olarak da adlandırılır (Kaygın, 2011: 83).

Dönüştürücü liderlik yeniliklere kapalı kalmamayı ve grupta en iyiyi meydana getirmeyi amaçlar, bu yönüyle dönüştürücü liderlik değişimi kabul etmekte başka bir deyişle değişim odaklı olmaktadır. Dönüştürücü lider var olandan daha farklı bir şeyler yapmak ya da kendisinden beklenenden daha fazlasını yapmak için grup üyeleri ile

arasında güçlü bir güven bağı kurarak onları bir amaç etrafında birleştirmektedir (İşçan, 2006 : 11).

Dönüştürücü lider, çalışanlar arasında yüksek seviyede bir isteklendirme sağlar ve organizasyonel bağlılığı geliştirir. Dönüştürücü liderler bunu çalışanlarıyla bir vizyon, hayaller ve değerler yaratarak ve paylaşarak yaparlar. Dönüştürücü liderler bu yolla bireylerinin yüksek düzeydeki ihtiyaçlarını karşılarlar ve potansiyellerinin tamamını geliştirirler (Eryeşil, 2012: 83).

Dönüştürücü liderlik aynı zamanda grup üyelerinin ilgilerini organizasyonel amaçlara yönlendiren o takım üyelerinin çevrelerine duyarlı olmalarını sağlayan, onların sahip oldukları bilgileri tecrübeleri organizasyona aktaran liderlik anlayışıdır bu lider çalışmaları sonucunda çalışanların organizasyona olan bağımlılıkları artar ve çalışanlar işe kendi işleriymiş gibi sahip çıkarak yaparlar. Bir dönüştürücü lider takım anlayışını geliştirmek için (Gül, 2003: 9)

- Yüksek bir özgüven duygusuna sahip olmalıdırlar
- Her şeyden önce kendi davranışları ile örnek olmalıdırlar
- Çalışanlarının refahlarına saygı duyarlar
- Takım çalışması kavramını ve iş birliğini geliştirirler

Dönüştürücü liderlik diğer liderlik tarzları ile kıyaslandığında etkililik sıralamasında üstlerde yer almaktadır bu yönüyle çalışanların potansiyellerini tamamen geliştirmelerini bireysel performanslarını dolayısı ile organizasyonel performanslarını en üste çıkarmayı amaçlamaktadır.

2.5.2.4.1. Dönüştürücü Liderlik Kavramının Gelişimi

Dönüştürücü liderlik; çağın gereklerine uygun olarak değişim odaklı bir liderlik tipidir. Bireysel ilgi, entelektüel uyarım, ilham verme ve idealleştirerek etkileme gibi dört temel yönetim tarzını kullanan dönüştürücü lider kafasında tasarladığı geleceğe ulaşmak için çalışanları ile birlikte hareket edebilen kişidir. Bir organizasyonda görev yapan bireylerin şahsi çıkarları grubun çıkarları ile özdeşleştiği düzeyde grup amaçlarına

ulaşmak daha kolay olacaktır bu durumda bunu yapabilen lider dönüştürücü liderdir denilebilir (Eraslan, 2006: 1).

Dönüştürücü liderlik kavramı insan yaşamına anlam veren bir kavramdır. Dönüştürücü lider bireyleri bir araya getiren, kendilerini aşmaları için onları cesaretlendiren ve bu yolda örnek olan kişidir. Çalışanlara ilham vererek ve onlara inanç aşılıyarak onların çalışma isteklerini motive eder ve orijinal fikirlerin ortaya çıkmasını sağlar. Burns dönüştürücü liderliği, hem lider hem de çalışanların birbirlerini moral ve motivasyon açısından daha yüksek bir seviyeye çıkartma süreci olarak açıklamaktadır (Demir, 2008: 6).

2.5.2.4.2.Dönüştürücü Liderlik ve İşletme

Bir işletmede bulunan lider eğer “ dönüştürücü lider” vasfına sahip ise bu lider işletmeye

1. Kurum imajına etkisi
2. İşe alma etkisi
3. Gelişime etkisi
4. Eğitime etkisi
5. İş tasarımına ve görevlendirmeye etkisi
6. Örgütsel yapıya etkisi, Olmak üzere altı yönde katkı sağlayacağı düşünülmektedir(Derin,2016: 8).

Monopol piyasalar yani tek satıcılı piyasaların geçerli olduğu dönemlerde tüketiciler ihtiyaç duyduklarını almaktadırlar, fakat günümüzde bu piyasa türü nerde ise kalmamış ve tüketiciler satın alacağı ürünü seçerken birden fazla etmeni göz önüne alarak hareket etmektedirler. Bu sebepten dolayı dönüştürücü lider vasfına sahip olan liderler yönettikleri işletmelerin kaliteli mal ve hizmetlerle elde ettikleri sürdürülebilir rekabet avantajının bir sonucu olarak işletmede çalışanların da kendilerine güven duymalarına ve ortak hedefi yakalayabilmek için performanslarını daha yüksek bir seviyeye çıkarmalarına sebep olmaktadır (Kevük, 2006: 319-350).

2.5.2.4.3.Dönüştürücü Liderliğin Temel Özellikleri

Dönüştürücü liderlerin bir takım karakteristikleri onları dönüştürücü lider olarak öne çıkarmaktadır. Bunlar Ahlakilik, ekip oluşturma ve yenilik yapma diye üç alt başlığa ayrılmaktadır.

2.5.2.4.3.1.Ahlakilik Özelliği

Ahlak kuralları bir toplumda yaşayan insanların ortak değerlerini ortaya koymaktadır. Ortaya koyulan bu değerler liderin öncülüğünde birleşerek takipçilerin davranışlarına yön vermektedir. Dönüştürücü liderlik vasfına sahip bir lider karar alırken ya da alınmış bir kararı uygularken ahlak kurallarını da dikkate almalı ve fevri, kişisel düşüncelerden sakınmalıdır (Akbaş, 2008: 7).

Burs'e göre, Dönüştürücü Lider olunabilmesi için liderin ahlaki bakımdan destekleyici bir tavır sergilemesi gerekmektedir. Ayrıca lider kendi ahlaki seviyesini yükselttiği gibi; takipçilerinin de ahlaki seviyelerini yükseltmek konusunda onlara yardımcı olacaktır. Liderin ahlak konsepti üç esas öge ile desteklenmektedir. Bunlar şöyle sıralandırılmaktadır (Özder, 2006: 7):

- Liderin ahlaki şahsiyeti,
- Takipçilerin kabul ettiği ya da etmediği, liderin mütalaa, net ifade kabiliyeti ve projesinin içeriğinde odaklanan ahlaki kanunlara uygunluğu,
- Burns dönüştürücü liderliğin tabiatı gereği ahlaki olduğunu savunurken, Bass ise bu görüşün tam aksini ifade etmektedir. Hatta bu konuda Hitler'in liderlik yapısının kötü amaçlar taşımaya rağmen, dönüştürücü lider olarak tanımlanabileceğini öne sürmektedir.

2.5.2.4.3.2.Ekip Oluşturma Özelliği

Vizyonu olan grup liderleri ihtiyaç duyulması halinde bir grupla çalışma takipçileri grupla yönlendirme özelliğine sahip olmalıdır. Dönüştürücü liderler kendi gruplarında

bütün sorumluluğu üstüne alan kişiler değildir, yeri geldiğinde kendi görevlerinden bir kısmını aslarına devreden dönüştürücü lider böylelikle kendi iş yükünü hafifletmiş gibi gözükse de aslında ekip ekibine yetki ve sorumluluk vererek onların grup içinde daha aktif olmalarını sağlamaktadırlar (Kırmızı, 2010: 9).

Bir lider vizyonunu gerçekleştirmesi başında bulunduğu örgütün başarısına bağlıdır, lider gerektiği zaman kendi yetkilerinin bir kısmını asına devir ettiği zaman daha öncede söylendiği üzere kendi iş yükünü hafifletmiş sayılmamakla birlikte aslında kendi sorumluluğunu ikiye katlamaktadır Bireysel destek yönetim tarzına sahip dönüştürücü liderler, temelde ekip elemanlarının kişisel ihtiyaçlarına eğilirler. Bu tarz liderler astlarıyla birebir ilişkiler kuran ve onların kişisel gelişmelerine önem veren empati kurma becerileri gelişmiş liderlerdir (Yavuz, 2002: 1).

2.5.2.4.3.3. Yenilik Yapma Özelliği

Yenilikçi ve yaratıcı fikirler oluşturulacak konular olarak yeni bir hizmet çeşidi ya da yeni bir davranış modeli biçiminde olabilir. Örnek olarak, kalite çemberleri merkezi yönetim biçiminden yerel yönetim biçimine geçişi sağlamaya yönelik bir yenilik şeklidir. Düşünceler rahatça söylenebilir fakat bunların pratiğe geçmesi için belirli koşulların sağlanmış olması gerekmektedir. Örneğin; bir ürün geliştirme fikrinin uygulamaya geçmesi için üretimi gerçekleştirecek süreçlerin işletmeye maddi yükü ağır olmaması gerekmektedir. Dönüştürücü Lider, yeniliklere açık, takipçilerine de bu hususta cesaret veren ve onları destekleyen bir pozisyondadır. Dönüştürücü liderin yenilik algısı sahip olduğu müspet değerlerle aynı istikamette olmayabilir. Aksi halde sahip olduğu olumlu değerlerle uyumsuz olduğu durumlarda yenilik anlayışı arzulan seviyede olmamaktadır (Arslantaş, 2007: 7).

2.5.2.4.3.4. Takipçilerini Güçlendirme Özelliği

Empowerment ya da güçlendirme kavramı yönetim literatürüne “Toplam Kalite Yönetimi” anlayışı sayesinde girmiştir. Japon yönetim anlayışından gelen ekip çalışmasının yönetim literatüründe işlerlik kazanmasının ardından, bir takım mesuliyetler ekip üyeleri arasında dağıtılmaya başlanmıştır. Güçlendirme ile güç lider

merkezli olmaktan çıkıp, takipçilerin de içerisinde yer aldığı daha geniş perspektifli bir bakış açısı ortaya konmuştur (Akçakaya, 2010: 145).

Güçlendirme kavramı örgütsel anlamda çalışanlara tam yetki ve mesuliyet vermeyi ifade etmektedir. Birçok yönetici gücü elinde bulundurma isteğinden dolayı astlarına tam bir yetki ve sorumluluk vermek istememektedir. Fakat yönetici veya liderler astlarını güçlendirdiklerinde kendi güçlerinden ödün vermezler. Yalnızca iş yapma usullerinde bir takım değişiklikler olacaktır. Lider güçlendirme sayesinde çalışanların çabalarını eşgüdümleyici bir rol oynayarak stratejik planlama faaliyetlerine daha fazla zaman ayırma imkânı bulacaktır (Yücel, 2012: 9).

2.5.2.4.3.5. Takipçileri İçin Misyon ve Vizyon Belirleme Özelliği

Bir örgütün yönünün belirlenmesi o örgütün uzun dönemli vizyonunun geliştirilmesi manasını taşımaktadır. Bu açıdan bakıldığında vizyon örgütün umumiyetle onar yıllık periyotlarda pazar ve rekabet pozisyonlarına dair adapte olma sürecini içeren planları ifade etmektedir. Örgütlerin geleceğe dair vizyonlarının olması stratejik faaliyetlerin çeşitli amaçları arasında seçim yapma konusunda fayda sağlamaktadır. Liderlerin elinde çok geniş yetkiler bulunsalar bile örgütün hareket alanında mevcut olanların, örgütün bizzat kendi yöneticilerinin veya çalışanlarının tesahup ettikleri bir uzak amacın hali hazırda mevcudiyeti hem stratejinin belirlenmesini, hem de istikrar kazanmasına katkı sağlamaktadır (Güçlü, 2003: 23).

Dönüştürücü Liderliğin, izleyenler arasında kendi kendini ödüllendirmeyi, anlamayı ve gelişmeyi sağlayıcı, esinleyici bir vizyondan yararlanır ve bu vizyonu takipçilerinin amaçlarına katarak onların yönlerini çizme konusunda dönüştürücü liderlerin büyük bir önemi vardır. Liderin takipçileriyle müşterek bir vizyon çizgisi saptaması ve bu sayede takipçilerini güdülemesi, liderin takipçiler ve örgüt üniteleri arasında eşgüdümü temin etmek bakımından avantaj yaratmaktadır. Müşterek gayeleri bilmeyen farklı ünitelerin örgütsel sorunların masaya yatırıldığı bir ortamda fikir beyan etmeleri ve değişim sürecine katkı sağlamaları olanaksızdır. Bu bağlamda liderlerin dönüşümü yönetebilecek yetenek ve kapasitelerinin ortaya çıkmasında vizyon paylaşımı

lidere büyük kolaylıklar sağlayacaktır (Arslantaş, 2007: 7). Dönüştürücü liderliğin algı türleri tablo 4' te verilmiştir.

Tablo 4. Dönüştürücü Liderliğin Algı Türleri

1.İdealleştirilmiş Etki/ Karizma	Vizyon, Güven, Saygı, Risk Paylaşımı,
2.İlham Verici Motivasyon	Doğruluk, Formalleştirme, Hedefler
3.Entelektüel Uyarım	Katılım, İletişim, İstek, Rasyonalite, Sorun
4. Bireysel İlgi	Çözme, Çalışanlarla İlgilenme, Mentörlük, Çalışanı Dinleme, Personel Güçlendirme

Karip, 1998; 445

2.5.2.4.4.Dönüştürücü Liderlerin Ortak Özellikleri

1. Dönüştürücü liderliğin ortak özelliklerinden bazılarını şöyle sıralanabilir(Özcan, 2012: 15).
 - 1-Kendilerini değişim ajanı olarak tanımlar
 - 2-Cesaretleri vardır
 - 3-İnsanlara inanırlar
 - 4-İlke merkezlidirler
 - 5-Yaşam boyu öğrenmeye önem verirler
 - 6-Karmaşıklık, belirsizlik ve bilinmeyenlerle birlikte yaşama yeteneğine sahiptirler.
 - 7-Vizyon sahibidirler
 - 8-Değerler tarafından yönlendirilir
 - 9-Kolay pes etmezler

Dönüştürücü lider etrafındaki kişilerin, kendilerini aşma dürtüsünü öne çıkarmakta rol oynar. Her ayrıntı onu yakından ilgilendirir ve her düşünce onun için önemlidir. Dönüştürücü liderliğin manevi bir etki taşıması nedeniyle, hem lider hem de takipçiler üzerinde dönüştürücü bir etkisi vardır. Bu tür liderler çalışanların değer yargılarını, heyecanlarını ve isteklerini kullanarak, yüksek ve genel içerikli değerlerini etkileyerek harekete geçirirler. Bu noktada lider devamlı suretle çalışanlarının değer yargılarına dikkat eder. İzleyiciler lidere güven duymakta, hayran olmakta ve sadakat göstermektedirler. Bunun sonucu dönüştürücü bir liderin izleyicileri, kendilerinden

beklenenden daha fazlasını yapma eğilimini benimsemektedirler. Dönüştürücü liderlik yaklaşımı, kavram olarak liderin ve izleyicilerin ortak bir amaç için birleşmeleri, istek düzeylerini yükseltmeleri ve beklenenden daha fazlasını yapabilmelerini içerir (Erçetin, 2000: 26).

Dönüştürücü lider, olayları bireysel olarak düşünmeyen, eleştiriler karşısında yılmayan ve başarısız olmaktan korkmayan bir kişiliktir. Risk alma, liderin geri adım atamayacağı bir yola girme cesaretini ifade eder. Önüne çıkan fırsatları iyi değerlendirir. Ortamın ve geleceğin belirsizliğine rağmen fırsatları değerlendiren bir yapıdadır. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki riske giren liderler, girmeyenlere göre daha ikna edici, etkileyici ve daha güven vericidirler.

Dönüştürücü lider insanı organizasyonun en değerli unsuru olarak kabul eden, yenilikçiliğe yaratıcılığa önem veren, değişimlere karşı proaktif ve vizyon sahibi olan bir lider tipidir. Tüm bu özellikleriyle dönüştürücü lider, bilgi ve iletişim çağının büyük değişim dalgalarına ve kaosuna meydan okuyabilecek, bu durumları fırsata çevirebilecek, böylece çağın gerektirdiği yeni organizasyonu dizayn edebilecektir (Erdoğruca, 2011: 7).

2.5.2.4.5.Dönüştürücü Lider Ve Organizasyonun Performansı

Dönüştürücü lider takipçilerini değişime ikna ederek onları bir arada tutacak projelerini anlatarak yeni bir organizasyon kültürünün ortaya çıkmasını sağlar ve liderin yapacağı dönüşüm için organizasyonun temelini oluşturan oradaki çalışanlarla mümkün olacağına bilir. Onların ihtiyaçlarını bilmek ve amaçları buna göre belirlemek durumundadır. Bunun için izleyicilerin yönetime katılmalarını sağlamalıdır. Yönetime katılım hem çalışanların bilgilerini paylaşarak kendilerini geliştirmelerine ortam hazırlar ve hem de işletmenin sorunlarının çözümüne yardımcı olur. Çalışan katılımı ve buna bağlı olarak yetkilendirilmesi onların yeni ve yaratıcı fikirler üretmelerine, buna bağlı olarak performanslarının gelişimine, işletme açısından yeni ufuklar ve fırsatlar yaratmalarına sebep olur. Bunun için dönüştürücü lider çalışanlara (Boyacı, 2017: 9);

“1-Görevlerini iyi bir performansla başarmalarının öneminin çok daha fazla farkına varmalarını sağlamak,”

“2-İşletmenin amaçlarını gerçekleştirirken kendilerine, gelişmelerine, başarılarına ilişkin algılarını; ilgilerini çok daha olumlu kılmak,”

“3-Çok daha üst düzeyde gereksinimlerini karşılamamanın ancak işletmenin amaçlarına ulaşarak mümkün olacağına inanmalarını sağlayarak, çalışanları değiştirmek ve güdülemek açılarından yol gösterir ve destek olur.”

Dönüştürücü lider çalışanların ihtiyaç ve taleplerinin değişimini yapabilmeyi hissettirebilmek ve ikna edebilmek için onların kendisine güvenini, inancını, saygılarını ve bağlılıkları kullanır. Bu özelliklerin karizmatik liderde olmasından dolayı bazı yazarların dönüştürücü liderliğin karizmatik liderliği de kapsadığını ama karizmatik liderlikten farklı bir liderlik süreci olduğu görüşünü ileri sürmektedirler. Bu farklı liderlik sürecinde dönüştürücü lider şunları yapar (Başar, 2009: 9).

1-Yetki devrini kolaylaştırır.

2-Gereksiz bürokratik düzenlemeler ortadan kaldırır.

3-Çalışanların bilgi ve becerilerini artırmak amacıyla yetişmelerini, gelişmeleri sağlar.

4-Değişimi kurumsallaştırmak için işletmenin yapısını, yönetim sistemini ve kültürünü değiştirerek, karizmatik liderden farklılaşır.

Dönüştürücü lider dönüşümü benimseyecek ve uygulayabilecek bir çaba içinde olmaları için çalışanlarına ilham kaynağı olur ve onlara dönüşümün kendi ihtiyaçlarını gidermek için yapıldığının inancını aşılır, onları bu şekilde motive ederek işletmeye sahiplenme duygularını geliştirir. Eğer lider, işletme kültürünü oluşturan çalışanların değer, inanç ve ihtiyaçlarını dönüşümün önünde bir engel olarak görüyorsa bunları da değiştirecek stratejiler uygular. Bu modelin temelini, dönüştürücü liderlerin, “izleyicilerini, kendi beklentilerinin sınırlarını aşan ölçüde performans göstermeleri için ikna etmeleri ve başarılı sonuçları önemsemelerini sağlayarak motive etmeleri” fikri oluşturmaktadır (Erdoğan, 2011: 16).

2.5.2.4.6. Dönüştürücü Liderlik Bireysel Süreçleri

Dönüştürücü lider vasfına sahip yöneticiler, sorumlu oldukları alan içerisinde ortaya çıkabilecek bütün durumlarda düşünmeden olaya müdahale edebilen ve ilgili olay ile

ilgili, çözüm yolları arayan girişimci bir yapıya sahip kişilerdir. Dönüştürücü lider, diğer liderler gibi risk almadan çekinmeyen onların aksine krizleri fırsat bilen kişidir. Dönüştürücü liderler, krizler karşısında çekinmeden hareket edip çözüm yolları aradıkları gibi yöntemleri de kendilerine aittir bu yönleriyle diğer lider tiplerinden ayrılmaktadırlar. Dönüştürücü liderler ekip ruhuna ihtiyaç duyan liderlerdir bu nedenle ekip üyelerinin yardımına her zaman açıktırlar. Dönüştürücü liderler bir diğer özelliği ise sabırlı olmalarıdır yaşanan olaylar karşısında vermiş oldukları kararlar ve gösterdikleri sabır ileriye görebilme yeteneklerinin güçlü olduğunu göstermektedir (Yılmaz, 2011: 277).

Bilgisayar alanında yaşanan gelişmelere karşı yöneticiler açık olmalıdırlar yeni gelişen bir teknolojiyi önce kendileri öğrenip sonra takipçilerine onların bilgi ve seviyelerini artırıcı şekilde liderlik etmeleri de gerekmektedir. Dönüştürücü liderler aşağıda belirtilen özelliklere de sahip olmalıdırlar (Erçetin, 1998: 65).

2.5.2.4.7.Dönüştürücü Liderlik Tarzının Özellikleri

Dönüştürücü liderliğin bileşenlerini karizma, entelektüel teşvik, bireysel ilgi, ilham verme olarak ifade edilmektedir.

2.5.2.4.7.1.Karizma

Bireylerin sahip oldukları kişilikleri ile çevlerinde büyük bir ilgi oluşturma ve takipçilerini etkilemeleri sahip oldukları karizmanın sonucudur Dönüştürücü lider sahip olduğu bu boyut ile takipçilerinin kendilerine sempati duymalarını kendisi ile çalışırken haz almalarını sağlamaktadır, bu şekilde takipçiler kendisine saygı duyar. Özgüveni yüksek olan dönüştürücü lider ise bu yönüyle güvenilir ve takip edilebilir bir insan görüntüsü vermektedir (İşçan, 2002).

Karizma kavramı, dönüştürücü liderliği kapsayan çalışmalarda çoğunlukla değişik açılardan açıklanan niteliklerden birisi olma özelliğini taşır. Kuramcıların bazıları karizmayı, dönüştürücü liderliğin esas ögesi saymış, bazıları ise takipçilerin lidere yüklediği bir nitelik olduğunu belirtmişlerdir (Açıkalm, 2000).

Karizma boyutu Liderin değerlere, inançlara ve misyon duygusuna yönelik karizmatik işlevlerini anlatır. Karizma liderlerin, takipçilerinin gereksinimlerini şahsi gereksinimlerinden önde tutup, tüm izleyicilerini riske ortak ettiğinde, onlar için önem arz eden kurallarıyla, prensipleriyle ve değerleriyle uyum sağladığında ortaya çıkmış olur. Dönüştürücü liderler takdir edilen, kendilerine saygı duyulan ve güvenilir kişilerdir. Dönüştürücü liderler izleyicilerine model olarak örnek işler yaparlar. Bu liderlerle özdeşleşen izleyiciler onlara benzemek isterler (Kaygın ve Güllüce, 2012).

“Karizma” çağımızda, hayatımızın içinde sıkça kullanılan fakat pek çok bireyin tam olarak manasını açıklayamadığı bir özelliktir. Eski Yunan medeniyetlerine değin giden bir tarihi vardır. Karizma kavramı, karşısındaki kişiyi rahatça tesiri altına alan, ikna yeteneği üst seviyede olan ve bireylerde güven hissi oluşturan şekilde de açıklanabilir (Damatlar, 2000).

2.5.2.4.7.2. Entelektüel Teşvik

Dönüştürücü Liderlerin takipçilerini yaratıcı, gelişime açık ve sorunlarla iyi bir şekilde baş edebilmek için faaliyete geçirdiği durumu belirtir (Erçetin, 1988). Lider takipçilerinin karşılaşılan sorunlarla alakalı yeni çözüm yolları oluşturmalarına katkı sunan, alışlagelmiş görüşler ve çözüm yolları hakkında yeni düşüncelere yöneltme vazifesi görür (Lievens ve diğ., 1997; Akt: Arslan,2014). Başka bir anlatımla yeni yolları, yeni düşünceleri içinde bulunduran gelişim evresidir. Ortaya yeni bir şeyler koyma, örgüt faaliyetlerini devamlı geliştiren, iş görenlerin verimlerini arttıran, örgüte imkânlar sunarak yeni imkânlar açılmasını sağlayan bir faktördür. Doğru ve etkin bir şekilde işlevsel hale getirildiğinde başarılı bir gelişimin kapısını açar. Bu fırsatları etkili bir şekilde işlevsel hale getirebilmek için kişilerin özünde bulunan, belki de uzun süredir gizli kalmış bu yaratıcılık faktörünün bulunması ve etkili bir biçimde faydalanılması lazımdır (Karadağ, 2001).

Dönüştürücü liderler, takipçilerinin ortaya çıkmamış kabiliyetlerini ve yaratıcılıklarını belirlemek için imkânlar sağlarlar. Dönüşümsel bir bakış açısına haiz olan bir grupta takipçiler, zihin düzeylerini ve yapabileceklerini fark ederek yaratıcılıklarını geliştirici bir ortamda bulunurlar. Dönüştürücü lider, takipçilerinin yaratıcılıklarını

kullanmalarının dönüşümü hızlandıracağı ve bu dönüşümün kalıcı olacağı farkındadır. Bu durumun oluşumunda dönüştürücü liderler bazı risklerle karşılaşır. Dönüştürücü liderler, risk alırlar. Bu riskleri takipçileri ile birlikte iyi bir analiz sürecinden geçirerek alırlar. Bu risklere örgütü ve yapılan organizasyonları değiştirmeleri sebebiyle girilir. Dönüştürücü liderler, sahip olduklarını, verilen hizmeti ve kendilerini geliştirmek için devamlı olarak değişik yöntemler ararlar ve takipçilerini böyle yönlendirirler. Yeni bilgi, yeterlik ve bakış açısı sağlayacak yaşam türlerine karşı isteklidirler. İş tanımını sınırlarını aşarak, kuralları ve diğer örgütleri irdeleyerek özgün yöntemler ortaya çıkarmaya gayret ederler (Brestrich, 1999, Akt: Eraslan, 2004). Lider sorgulanmaktan rahatsızlık duymaz. Bu nedenle astlarını örgütte işlerin işleyiş şekillerini, yapılan işlemleri, şahsi düşünce ve değerlerini, örgütün ve liderin düşüncelerini yönlendiren evreleri irdelemeleri için fırsatlar sunar. Lider, zorluklarla 25 başa çıkabilmek için çalışanların öteden beri süregelen düşünce ve eylem türlerini sorgulamalarını ve karşılaşılan sorunlarla alakalı özgün çözüm yolları üretmelerini sağlar. Bu sebeple çalışanlar alışlagelmiş yenilgileri ve çözüm yollarını irdeleyebilirler. Lider çalışanların yenilikler hakkındaki fikirlerini rahat bir şekilde beyan etmeleri için lazım olan ortamları ve şartları oluşturur ve problemlerin çözümünde farklı yaklaşımlarını teşvik eder. Böylece lider örgütün yeniliğe ve gelişime açık olabilmesi için dönüştürücü işlevselliğini pasif olmaktan çıkartır ve bu durumlara ilgi duymasını sağlar (Demiray, 1998).

2.5.2.4.7.3. Bireysel İlg

Liderlerin izleyicilerin istek ve ihtiyaçlarına özel ilgi göstermelerine dayanmaktadır. Liderlerin izleyicilerini cesaretlendiren, destekleyen, onlara insan olarak saygı duyan ve güvenen, fırsatlar vererek gelişmelerini sağlayan davranışları bireysel ilgi kapsamına girmektedir. Bu tür liderler her bir izleyiciyi bireysel olarak eğitirken kişisel dikkat göstermektedir (Gül, 2003: 16- 17).

Bireysel ilgi yönetim tarzına sahip dönüştürücü lider, esas olarak ekibin kişisel ihtiyaçlarına eğilirler, çalışanlar ile bire bir ilişki kurup onların kişisel gelişimlerine önem verirler.

Bu boyutta Lider, takipçilerini sadece lideri olduğu grubun bir elmanı olarak değil, aynı zamanda onları bir birey olarak görür. Takipçilerinin sorunlarını dinler ve onlara ilgi gösterir. Takipçilerinin kendilerini geliştirmesi için önerilerde bulunur ve öğrenmeleri için onlara zaman ayırır (Demiray, 1998:6).

2.5.2.4.7.4. İlham Verme

Dönüştürücü liderler, takipçilerine örgüt amaçlarını, bu amaçlara ulaşma yolunda karşılaştıkları zorlukları belirterek takipçilerini motive ederler ve onlara örnek olabilecek hal ve hareketler sergilerler. Takipçilerine örnek olmak için onları güdüleyici bir vizyon ortaya koyarlar. Takipçilerinin belirtilen yönde faaliyete geçmelerini sağlarlar (Celep, 2004: 74).

Lider, astlarının veya takipçilerinin morallerini yüksek tutmak için gerekli ortamı sağlar ve bu yönde davranışlarda bulunur. Sembolleri, sloganları ve basit duygusal öğeleri kullanarak örgüt içerisinde sağlam bir ortak hedef ve birliktelik hissi meydana getirirler. Lider örgütün/grubun amaçları doğrultusunda bir grup bilinci ortaya çıkmasını sağlar. Astları için devamlı teşvik edici tutum ve davranış sergilerler ve gelecek hakkında konuşurken pozitif bir tutum içinde olurlar.

Lider astların amaçlara ulaşacağından emin olarak tam bir güven içindedir ve onlara da bu içinde bulunduğu güvenme halini hissettirerek amaçları gerçekleştirmek için güdüleyici, örgüte enerji kazandıran bir gösterim oluşturur. Bu vizyona tam anlamıyla ulaşma yolunda yılmadan ve kararlı bir şekilde gayret gösterir. Liderin bu tavırları ve yaptıkları takipçileri için içsel bir güdülenme sebebidir (Demiray,1998).

2.5.2.4.8. Dönüştürücü Liderliğin Diğer Liderlik Kuramları İle İlişkisi

Liderlik kavramları ile ilgili birden fazla liderlik türü vardır bu liderlik türlerini karşılaştırarak anlatmak bu tez çalışmasının kapsamı dışındadır, fakat konuyu özellikle dönüştürücü liderlik ile bağlantılı olanları özetlemekte fayda vardır. Bu bölümde dönüştürücü liderliğin Etkileşimci Liderlik, Karizmatik Liderlik, Stratejik Liderlik ve Vizyoner Liderlik ile karşılaştırmasını yapılacaktır.

2.5.2.4.8.1.Dönüştürücü ve Karizmatik Liderlik Arasındaki İlişki

Yönetim anabilim dalı literatüründe dönüştürücü liderlikle aynı temellere sahip olduğundan karıştırılan liderlik türü karizmatik liderliktir. Dönüştürücü liderlik ile karizmatik liderlik arasındaki en önemli fark liderin sahip olduğu karizma dışında takipçilerini idealize edebilme gücüne sahip olmasıdır. Bass'a göre ise dönüştürücü liderlik kavramının boyutlarında birinci sırada yer alan "karizma" liderlik için gerekli bir kavramdır fakat tek başına yeterli değildir (Carton, 2008: 26).

Karizmatik liderlerin takipçileri liderlerini kelimenin tam anlamıyla birer kahraman olarak görür ve onlara itaat etmelerini bekleyebilirler. Takipçilerinin lidere duydukları hayranlık onların kendilerine değil yaptıkları iş ile alakalıdır. Dönüştürücü liderlikte ise bu durum karizmatik liderlikten farklı bir hal almaktadır. Dönüştürücü lider vasfına sahip olan liderler takipçilerine de kendilerinde var olan gücü onları etkileyerek ve onlarda kuvvetli hisler uyandırarak ve bu kabiliyeti onlara da geçirerek onları başarıya ulaştırırlar (Celep,2004:12).

2.5.2.4.8.2.Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Arasındaki İlişki

Etkileşimci liderlik *"örgüt veya sistemler içindeki iç dinamikleri iyi dengeleyerek örgütün önceden belirlenmiş amaçlarına etkili bir şekilde ulaşmasını sağlama"* şeklinde tanımlanmaktadır (Carton, 2008: 28). Etkileşimci Liderlik, hali hazırda var olan sistemi en etkin bir şekilde çalıştırmayı amaçlayan liderlik türü iken, Dönüştürücü Liderlik var olan sistemi çağın gereklerine uygun olarak geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bu açıdan bakıldığında etkileşimci lider vasfına sahip olanlar hali hazırda var olan sistemde başarıyı hedeflerken dönüştürücü liderler ise kendilerine verilen ile yetinmeyip mevcut kalıpları aşarak yenilik peşindedirler (Eren, 2007; 78).

Etkileşimci liderler daha önce imza atmış oldukları başarılı işleri gelecekte de devam ettirme eğilimi içindedirler, dönüştürücü liderler ise sorumlu oldukları örgütlerin görev kapsamı dâhilinde daha aktif ve daha başarılı olmaları için yeni başarıya adım atmak isteyen değişime öncülük eden liderlerdir. Etkileşimci liderlikle dönüştürücü

liderliğin belki de arasındaki en önemli fark Köklü değişimleri başlatma gücüdür (Özkaya, 2000: 168).

Tablo.5'de etkileşimli lider ile dönüştürücü lider arasındaki farklar özet şekilde verilmektedir.

	Etkileşimli Lider	Dönüştürücü Lider
Gücünü Aldığı Kaynak	Resmi. Formel, ihtisas. Eğitim	Beğeniye Dayalı, Karizma, ihtisas. Eğitim, Kendisi ile Barışık, Kalıtsal
Takipçiler	Nizamlara. Düzenlemelere. Prosedürlere ve Standartlara Entegre olmak	içselleştirme, Hissi Bağlılık, itimat
Durumsal Etkenler	Statik. Bağdaşık	Dinamik, Ayrışık, Karmaşık
Kontrol Eylemleri	Nizamlardan, ^tanfocri orHgn Sapma	Kişiyi Ehemmiyet Verme
Motivasyon	Ödül, iltifat Ceza vermek. Gözdağı Vermek. Dürüstlük ve Bağlılık	Ödül, iltifat. Kendini Gerçekleştirme, Denk Davranma
Hedefler	Günlük, Haftalık, Aylık, Yıllık Pro gramlara Uyuma, İşleri Bitirme Hedefleri	Vizyon. Misyon, Stratejik Hedefler, Amaçlar, Plan ve Pro gramlara Uyuma Hedefleri
Fonksiyonu	İdareci	Lider, Değişim Ajansı

Tablo 5 Etkileşimli Liderlik ile Dönüştürücü Lider Karşılaştırması (Kaynak : Seher Armağan Ören, “Günümüz Liderlik Profili: Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi S.B.E., Antalya, 2006, s.63.'den uyarlanmıştır).

2.5.2.4.8.3.Dönüştürücü ve Stratejik Liderlik Arasındaki İlişki

Stratejik lider, lideri olduğu örgütün çevresel koşullara olan uyum sürecini ve lideri olduğu örgüte karşı olan sorunlara stratejik politikalar geliştirerek örgütü yönetmeyi amaçlamaktadır. Dönüştürücü liderler ise sahip oldukları vizyonları ve karar alıp yürürlüğe koydukları stratejilerle örgütlerini ve takipçilerini bilişsel ve sosyal anlamda dönüşüm sürecine sokan ve bu durumdan orta ve uzun vadelerde olumlu geri dönüşüm sağlayan liderlerdir (Bulut, 2010:13)

Dönüştürücü liderlik ile stratejik liderlik birbirleri ile birden fazla yöne sahip olduğundan dolayı karıştırılmaktadır. Her iki liderlik tipinde de olan gelecek yönelimi, değişimi yakalama istekleri ve vizyon yaratma istekleri birbirleri ile ortak yönleridir. Stratejik lider vasfına sahip olanlar örgütleri ile alakalı strateji üretmeye çalışırken dönüştürücü lider vasfına sahip olan yöneticiler dönüşümü gerçekleştirmeye yönelik

hareket ederler. Farklı bir ifade strateji geliştirmek dönüşümü gerçekleştirmek için bir araçtır dönüştürücü liderler bunu amaçlarına ulaşmak için bir amaç olarak kullanırlar stratejik liderler için ise strateji geliştirmek bir amaçtır. Stratejik liderler geliştirdikleri stratejiler ile kısa vadede yarabandı görevi görüp rgt kısa vadede başarıya ulaştırırken, dönüştürücü liderler başarıyı daha uzun vadede örgüte taşımaktadırlar (Erçetin, 1998: 69).

2.5.2.4.8.4.Dönüştürücü ve Vizyoner Liderlik Arasındaki İlişki

Vizyoner liderlik liderin bir vizyona sahip olması ve bu vizyonu takipçilerine aktarması yönünden dönüştürücü liderlik ile ortak olan yönüdür. Dönüştürücü liderliğin tatbik edilmesi için gerekli standartlar arasında net ve cazip bir vizyon geliştirme ve bu vizyonu duyurma, vizyonu gerçekleştirmek için stratejiler geliştirmenin önemine değinmektedir. dönüştürücü liderlerin temsilcisi bulunduğu gruba hedeflere yöneltmek için orijinal bir vizyon ortaya koymaları ve bu vizyonu gruba benimsetmeleri Vizyoner Liderlik ile aynıdır (Akbaba, 2003; 5)

Bir lider başında bulunduğu birimi bir adım daha ileriye götürmekle yükümlü olan kişidir buda liderin geleceği görüp gelecekte karşılaşabileceği sorunları düşünerek karar almasına ve uygulamasına bağlıdır, bu özelliği ile vizyoner lider dönüştürücü liderin sadece bir özelliğini oluşturmaktadır (Erçetin, 2000, 93).

2.6.DöNüşTüRüCü LİDERLİK VE YEREL YÖNETİMLER

Yerel yönetimlerin kamusal mal ve hizmet arzı genellik taşımayıp tüketiciler tercihlerine göre şekillenmekte ve kamu finansmanında etkin kaynak kullanımı sağlamakta ayrıca, üretimin demokratikleşmesi ve üretilen hizmetlerde halkın da yönetime katılmasını sağlamaktadır. Yerel yönetimlerin varoluş sebeplerinden birisi de siyasi sebeplerdir, bu yönetimlerin halkın oyları ile göreve gelmesi ve başarısız olan yönetimin yine halkın isteğiyle görevden alınması esası vardır. Yerel yönetimlerin başarılı olmasının en önemli etmenleri arasında özerklik, etkinlik ve katılım yer almaktadır. Bu etmenler, tabii ki bütün siyasi sistemlerde aynı derecede meydana gelmeyebilir ama varlıkları tartışılamazdır (Ulusoy ve Akdemir, 2006: 39). Merkezi yönetim ile yerel yönetim

arasında görev paylaşımı yapılarak; demokrasinin daha verimli işlemesi, halkın bizzat yerel yönetime katılımı ve kamu kaynaklarının daha verimli kullanılması amaçlanmaktadır (Ekici, 2005: 14).

Merkezi idare tarafından üretilen mal ve hizmetler her bölgede aynı derecede talep edilmeyebilir. Eşitlik ilkesi gereği yapılacak olan dağıtım israfa ya da hizmet ve mal yetersizliğine yol açabilmektedir. Yerel yönetimler yetkili oldukları alanın özelliklerini yakından takip ettikleri için kamu kaynakları verimsiz kullanılmaz ve bu sayede etkin bir kullanım sağlanmış olur (Urhan, 2008: 85).

Yerel yönetimlerin varoluş nedenlerinden olan idari nedenlere bakıldığında gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde'ki problem tüm hizmetlerin merkez tarafından üretilmesi ve tüm birimlere aynı anda ulaştırılması güçlüğüdür. Gelişmekte olan ülkeler kalkınmalarını tamamlamak için sanayi'ye dayalı üretime geçmeli teknoloji ithal etmeyi bırakıp teknoloji üretimine geçmelidirler. Sayılan bu sebeplerden dolayı devletin yüklenmesi gereken yükümlülüklerin artması ve merkezi yönetimin taşrayı ilgilendiren işlerle uğraşmak zorunda kalması merkezin iş yükünü artırmış ve buna mukabil yerel yönetimlere duyulan ihtiyaç zaman içerisinde artmıştır (Atik, 2014: 9).

Yerel yönetimler merkezi idarenin taşradaki faaliyetlerini sürdüren hizmet birimleridir çalışmanın birinci bölümünde de söz edildiği üzere etkili olduğu alanın sorunlarını yakından bilen ve bu sorunlara hızlı ve etkin çözümler üretebilen birimler çağın gereklerine göre kararlar alabilmeli ve aldıkları bu kararları uygulayabilmelidirler.

Ülke kalkınmasının önemli bir faktörü olan yerel yönetimler kendi alanlarında başarılı oldukları takdirde ülke kalkınması içinde önemli birer oyuncu olacaklardır. Bu sebeple yerel yöneticilerin değişime, dönüşüme ayak uydurmaları gerekmektedir. Ülkemizde yerel yönetim yöneticilerini; Günü kurtarmaya çalışan 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 olmak üzere 5 kategori altında sınıflandırılmaktadır (Gözlükaya, 2007, 12).

Yerel yöneticilerin başarılı sayılabilmeleri, halk odaklı bir yönetim anlayışına sahip olmalarına, yaratıcılık ve girişimcilik becerilerine, birlikte mesai yaptığı çalışma arkadaşlarına verdiği önemle içinde yaşadığı toplumun değer yargılarına verdiği önemle, birimine koyduğu hedeflerle ve diğer yerel yönetimlerle olan siyasi ilişkilerinin sağlıklı olması ile ilgilidir (Şahinyan, 2011; 45).

Değişen ve gelişen şartlara bağlı olarak yerel yönetim kuruluşlarının faaliyet alanlarında artmaktadır, bu durumda yerel yöneticilerin bu alanlara hızlı adapte olabilmeleri, sorunlara çözüm üretebilmeli ve en önemlisi ise halka yakın olmanın vermiş olduğu samimiyetle halkın sorunlarını çözebilmeli faaliyet gösterdiği alanda yaşayan halkın kalkınması için çalışmalıdırlar.

Genelde yerel yönetimlerin özelde belediyelerin yöneticileri atama ile değil seçim ile yani yerel yönetimin faaliyet alanında yaşayan seçmenlerin oyları ile görevbaşına gelmektedirler. Seçmenler böylelikle kendi talep ettikleri kişi / kişileri yönetime getirmektedir, yönetime gelen kişi / kişilerin sahip olduğu yöneticilik vasfı kendisinin başarılı ya da başarısız olmasına doğal olarak bir sonraki dönemde görevde kalıp kalmayacağını belirleyen önemli faktörlerden birisidir. Göreve geldiği dönem itibarı ile başarısız olan bir kişi diğer seçim dönemlerinde oy kaybına uğrayacaktır. Burada seçim kazanarak yönetime gelen kişinin liderlik vasıflarına sahip olması önemli bir konudur. Yönetime gelen kişinin liderlik vasıflarına sahip olması kadar hangi lider tipine girdiğinde önemlidir. Yerel yönetimleri görev alanları köyden kente yapılan göçler ya da yatay göç den dolayı gün geçtikçe artmakta ve gelişen dünya gereksinimlerine göre şekillenmektedir, yerel yönetimlerin görev kapsamaları incelendiğinde bir yerel yönetimin tüm iş yükünü oluşturan bir etkinliğin başka bir yerel yönetimin gündeminde bile olmayabilir.

Sayılan bu sebeplerden dolayı yerel yönetimlerin üst yöneticilerinin etkili, verimli ve olaylara göre şekillenebilen yönetim anlayışına ihtiyacı vardır, yerel yöneticiler ekiplerinde takip edilen örnek alınan, takipçileri ile etkileşimde olan ve onların

sorunlarını yakından takip edebilen, belli bir vizyona sahip olan kişilerden oluşması gerekmektedir, buda dönüştürücü lider vasfına sahip kişiler ile mümkün olabilmektedir.

Beldiye yöneticileri yani seçimle iş başına gelmekte yani halkın güvenini kazanarak yönetime gelmektedirler belediye başkanlarının liderlik vasıfları seçim kazanmalarında ve görevde kalmalarında ve en önemlisi bir sonraki seçim döneminde görevde kalmalarında önemlidir. Sayılan bu sebeplerden dolayı Kars belediyesinde bir çalışma yapılmış üçüncü bölümde ise buna yer verilmiştir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Bu bölümde araştırmanın amacı ve alt amaçları açıklanmış bu amaçlara bağlı olarak hipotezler geliştirilmiştir. Daha sonra bu araştırmanın yöntemi, örnekleme, teknikleri, varsayımları ve kısıtları detaylı olarak anlatılmıştır. Elde edilen veriler analiz edilmiş, bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Analiz sonucunda hipotezlerin red ve kabul durumları değerlendirilerek sonuç ve öneriler sunulmuştur

3.KARS BELEDİYESİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

3.1.ARAŞTIRMANIN AMACI

Dönüştürücü liderlik anlayışı günümüz çağına yön veren, değişimleri hatta köklü değişimleri ifade eden dönüşümleri gerçekleştirerek başarıyı yakalamaya çalışan bir anlayıştır. Dönüştürücü liderlik ile birlikte insan kaynaklarına verilen önem artmaktadır. Örgüt yönetimleri, çalışanların verimliliğini azaltacak ve çalışma hayatının kalitesini düşürecek bütün faktörlerin ortadan kalkması için çeşitli çalışmalar yapmaktadırlar. Fakat yine de örgütlerde insan odaklı birçok sorun ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda örgütler takım çalışması, kendi kendini yöneten gruplar, örgütsel demokrasinin tabana yayılması, güçlendirme gibi yöntem ve uygulamalara daha fazla önem vermektedirler. Bu çağdaş yönetim uygulamaları sonucunda çalışanlar arasında daha fazla düzeyde bilgi paylaşımının ve uyumun gerçekleşmesi beklenirken, çeşitli nedenlerden (çalışanlar üzerinde ortaya çıkan kişisel ve kurumsal nedenler) dolayı çalışanların örgütlerine karşı kayıtsız ve sessiz kaldıkları gözlemlenmektedir. Bu sessiz kalma davranışları örgütte yeni fikirlerin, sinerjinin ve yaratıcılığın ortaya çıkmasını engellemektedir (Özcan, 2011: 80). Bu çalışmada yaşanan bölgenin büyükşehir kapsamında olmaması ve çeşitli kısıtlardan dolayı Kars Belediyesi çalışanlarının dönüştürücü liderlik vasıfları incelenmiştir.

Kamu kurumlarında bir olağanlık, dönüşüme ve geleceğe kapalılık söz konusudur, çalışanların uzun yıllar aynı kurumda görev yapması bilgi deneyim kazanılması konusunda faydalı olabilir fakat taze bilginin kuruma girmesine ve yeniliklere açık

olunmasına engel olabilmektedir. Bunu aşmanın yolu ise liderlerin dönüştürücü lider vasfına sahip olmasına bağlıdır, bu çalışmanın yapılmasında vizyoner liderlik, stratejik liderlik ve karizmatik liderlik ile dönüştürücü liderlik arasından dönüştürücü liderlik seçilmesinin sebebi dönüştürücü lider vasfına sahip olan bir liderin aynı zamanda stratejik lider, karizmatik lider ve vizyoner lider özelliklerine sahip olması ve özellikle kamu kurumları için gerekli dönüşümü gerçekleştirebilecek olmalarındandır.

Bu araştırmanın temel amacı Kars belediyesi çalışanlarının dönüştürücü liderlik algısının ölçülmesidir. Literatür incelendiğinde dönüştürücü liderlik ile ilgili yapılan birçok çalışma mevcutken bunun yerel yönetimler üzerinde yapılan örneklerine rastlamak pek mümkün değildir. Bu çalışmada kamu kurumlarında özellikle yerel yönetimlerde dönüştürücü liderlik algısının ölçülmesine ve alana katkı yapması beklenmektedir.

Bu ana amaç doğrultusunda aynı zamanda çalışma araştırmaya konu olan belediye üst yöneticisinin (Belediye başkanı) dönüştürücü liderlik algısına sahip olup olmadığının ölçülmesini ve yine araştırmaya konu olan belediye üst yöneticilerinin, astlarına vizyon oluşturup oluşturmadığını, astlarına bireysel ilgi ve entellüktel teşviğin kabulünü sağlayıp sağlamadığını ve astlarına yüksek başarı açısından rol model olup olmadığı ortaya koymak gibi alt amaçları vardır.

3.2.ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ VE MODELİ

Araştırma hipotezleri ve modelinin hazırlanmasında, nicel verilere dayalı araştırma ve ölçme yöntemi kullanılmıştır. Nitekim çalışmalarda yaygın olarak kullanılan Likert Ölçeği, benimsenmiştir. 1932 yılında Likert'in "Tutumların Ölçümü İçin Bir Teknik" başlıklı makalesi ile ortaya atılan ve Spearman'ın Faktör Teorisinden beslenen bu ölçekle, konuyla ilgili olarak hazırlanan bir dizi önermeye bireylerin tepkide bulunmaları ve her biri önermeyi kabul etme derecesini göstermeleri beklenmiştir. Bu ölçekte yer alan ifadeler, beşli bir ölçeğe göre değerlendirilmeye tabii tutulmaktadır. Her ifadenin yanında, "kesinlikle katılmıyorum", "katılmıyorum", "kararsızım", "katılıyorum" ve "kesinlikle katılıyorum" biçiminde ölçekler yer almaktadır. Bu tür

ölçeklerde maddelerin karşısındaki seçeneklerin puanlama sistemi değişim gösterebilir (İşcan, 2002: 184).

Yerel yönetimler kendi sınırlı oldukları bölgelerde mikro çözümler bularak ülke kalkınmalarında önemli birer rol oynayan önemli yapılanmalardır. Yerel yönetimlerde çalışan üst yöneticilerinin sahip oldukları liderlik vasfı doğrudan yerel yönetimlerin dolaylı yoldan ise ülkelerin kalkınması için önemli birer rol üstlenmektedirler.

Yerel yönetimlerde çalışan bireylerde kendilerine verilen kendi ilgi alanları ile ilgili işleri en iyi şekilde yapmak için örgütlerinde hazır bulunmaktadırlar. Fakat bazı etkenler vardır ki çalışanların ellerinde olmadan meydana gelirler ve çalışanlarının görevlerini en iyi şekilde yapmalarını etkilemektedirler (Ayhan, 2007: 77).

Kamu kurumları da özel kurumlar gibi değişime ve yeniliğe ihtiyaç duymaktadır, bu değişim ve dönüşüm büyük oranda kurum üst yöneticilerine ve bu yöneticilerin sahip oldukları liderlik algısına göre değişiklik göstermektedir bu liderlik algıları ise demografik özelliklere göre değişiklik göstermektedir (Tetik, 2013: 6).

Bu konuda akla gelen ilk varsayım; yaşın artması tecrübenin de artacağı yönündedir. İş hayatına erken başlayan bireylerin iş yaşamı konusunda bilgisiz olması yada yeni mezun durumunda olduklarından bilgilerinin sadece teori ile sınırlı olması çalışan bireylerin yaş ortalamasının düşük olması örgütün başarısını olumsuz etkileyecektir. Bazı kavramsal eksiklikler bu varsayımı yetersiz kılmaktadır (Boyacı, 2017: 64).

İkinci varsayım ise; çalışanların cinsiyetlerinin dönüştürücü liderlik algısı algılarına göre farklılık göstermediği yönündedir. Literatür incelendiğinde kadın ve erkeklerin yönetim alanında benzer özellik gösterdikleri ve hemen hemen aynı olaylarda yaklaşık kararlar aldıkları görülmüştür. Ancak istisnalar mevcuttur (Arslantaş, 2007: 57).

Üçüncü varsayım; çalışanların dönüştürücü liderlik algılarının eğitim durumuna göre farklılık gösterdiğiidir. Çalışma hayatında çalışanların etkinliklerini belirleyen iki kavram vardır “deneyim” ve “eğitim düzeyi” literatürde eğitim düzeyinin artması çalışan işgücünün kalitesini artırmakta ve bununla ilişkili olarak çalışanların dönüştürücü liderlik algılarının artmasını belirlemektedir. Yine bazı kavramsal eksiklikler bu varsayımı yetersiz kılabilir (Çondur, 2014: 47).

Dördüncü varsayım; çalışanların medeni durumları dönüştürücü liderlik algılarına göre farklılık gösterip göstermediği yönündedir, bekar çalışanların özel hayatlarında sorumluluklarının evli olanlara göre daha az olması bu çalışanların daha fazla işleriyle alakalı olmalarına ve buna bağlı olarak dönüştürücü liderlik algılarının yüksek olduğunu göstermektedir (Balay, 2014: 229).

Son varsayım ise; deneyim sürelerinin dönüştürücü liderlik algısı üzerine etkisinin olup olmadığıdır. Çalışanın ister kurumda yeni olsun ister yıllarca orada çalışıyor olsun sahip olduğu deneyim iş hayatında önemlidir, alanında deneyim sahibi kişiler farklı birimlere gittiklerinde deneyimi düşük çalışanlara göre daha etkili olabilmektedirler literatürde bu varsayımı geçersiz kılan çalışmalar mevcuttur (Öztay, 2006: 45).

Morçin 2012 yılında demografik özelliklerin dönüştürücü liderlik algısı üzerine etkisini ortaya koymak amacıyla yapmış olduğu çalışmayı Adana ilinde faaliyet gösteren “A Grubu seyahat acentaları” üzerine yapmış olduğu “*Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık ve İş tatminine Etkisi: Adana İlindeki A Grubu Seyahat Acenteleri Örneği*” isimli çalışma uygulamıştır. İlgili çalışmada Dönüştürücü liderliğin alt boyutları ile demografik özellikler arasında yalnızca dönüştürücü liderlik değişkeniyle cinsiyet faktörü arasında $p=0,032$ düzeyinde anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır.

Kurtuluş 2007 yılında “Çalışanların yöneticilerine ilişkin dönüşümsel liderlik algılama düzeyi onların demografik özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?” araştırma sorusuna cevap aramak için 188 kişi üzerinde yapmış olduğu “*Dönüştürücü Liderlik – Bir Uygulama*” isimli çalışmada yapmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekte odaklandığımız dönüşümsel liderlik faktör puanlarının aritmetik ortalamalarından da çalışanların yöneticilerine ilişkin yöneticilerine ilişkin dönüşümsel liderlik algılama düzeylerinin yüksek olduğu teyit edilmiştir.

Banka çalışanlarının dönüştürücü liderlik algılarını belirlemek amacıyla Kaygın tarafından 2012 yılında yapılan “*Çalışanların Dönüştürücü Liderlik Algılarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*” isimli çalışma demografik değişkenler açısından dönüştürücü liderlik ve alt boyutlarına ilişkin çalışanların algılarında farklılıkların belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. İlgili çalışmada dönüştürücü liderlik ölçeği ve alt

boyutları bakımından cinsiyet, yaş grupları, medeni durum, kıdem bakımından herhangi bir farklılık görülmemiştir.

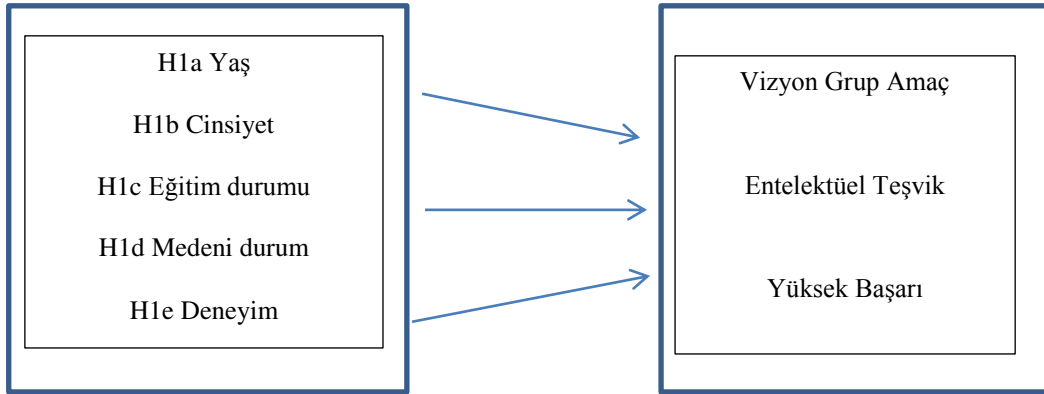
Tetik tarafından 2014 yılında yapılmış olan “*Yerel Yönetimler Açısından Dönüştürücü Liderlik: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*” yerel yönetimlerde dönüştürücü liderlik algısını ölçmek için yapılmıştır. Çalışanlardan 61 kişi seçilerek anket uygulanmış çalışmada bir belediye kurumunda çalışanların algısına göre belediye üst yöneticisinin ne ölçüde dönüştürücü liderlik modeline uygun tutum ve davranış sergilediğini belirlemek amaçlanmıştır. Çalışmanın Anova analizi sonuçlarına göre, katılımcıların demografik özellikleri ile dönüştürücü liderlik boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Araştırma modelinde Kars Belediyesi’nde dönüştürücü liderlik algısı demografik özelliklere ve belediyedeki üst yöneticilerine göre değerlendirilmiştir. Araştırma modeli şekil 1’de gösterilmiştir. Elde edilen bu bilgiler doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Şekil 2. Araştırma Modeli

Demografik özellikler

Dönüştürücü Liderlik



H1: Çalışanların dönüştürücü liderlik algıları demografik değişkenlere göre farklılık gösterir

H1a: Çalışanların dönüştürücü liderlik algıları ve alt boyutları yaşa göre farklılık gösterir

H1b: Çalışanların dönüştürücü liderlik algıları ve alt boyutları cinsiyete göre farklılık gösterir

H1c: Çalışanların dönüştürücü liderlik algıları ve alt boyutları eğitim durumuna göre farklılık gösterir

H1d: Çalışanların dönüştürücü liderlik algıları ve alt boyutları medeni duruma göre farklılık gösterir

H1e: Çalışanların çalışma süresi ile deneyim süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

3.3.ÖNKOŞULLAR VE SINIRLILIK

Kars belediyesi çalışanlarının dönüştürücü liderlik algısının ve alt boyutlarının ölçülmesini amaçlayan bu çalışmada sosyal bilimler alanında yapılan diğer çalışmalarda olduğu gibi bir takım sınırlılıklar dâhilinde yapılmıştır, bu sınırlılıklar ise; Çalışma maddi kısıt ve il merkezindeki tek belediye olması sebebi ile Kars il belediyesinde yapılmıştır. Çalışma Kars belediyesindeki daimi çalışanlar ile yapılarak birden fazla yönetici ile çalışma fırsatı yakalamış kişilerin dönüştürücü liderlik algısı ölçülmüştür. Literatür incelendiğinde dönüştürücü liderlik ile ilgili yapılan birçok çalışma mevcutken bunun yerel yönetimler üzerinde yapılan örneklerine rastlanmak pek mümkün değildir. Bu çalışmada kamu kurumlarında ve yerel yönetimlerde dönüştürücü liderlik algısının ölçülmesinde katkı yapması beklenmektedir.

3.4.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Katılımcılara anketler uygulanmadan önce, veri toplama ölçeğinde yöneltilen soruların yerel yönetim sırrı taşıyan bilgilerin sorulmadığı açıklanmış ve sorulara verilecek cevapların sadece istatistiksel analiz amacı ile kullanılacağı belirtilmiştir. Ayrıca bu analizlerde herhangi bir şekilde isim açıklanmayacağı ve alınan bilgilerin bir bütün olarak değerlendirileceği vurgulanmıştır. Bu sebeple, çalışanların kaygılarının giderildiği, ankette yer alan soruları doğru biçimde algılayıp yorumladıkları, içtenlikle ve doğru bilgiler verdikleri varsayılmaktadır. Araştırmada kullanılan anket soruları analizlere konu olacak değişkenleri ölçmek için gereken tüm özelliklere sahiptir. Ölçeklerin güvenilirlik testleri yapılmış olup, güvenilirlik düzeylerinin yeterince yüksek

olduğu bulunmuştur. Bu nedenle katılımcıların verdikleri cevapların var olan durumu yeterli ölçüde yansıttığı varsayılmaktadır. Araştırma Kars belediyesinde çalışanlardan alınan verilerle sınırlıdır. Yine her araştırmada olduğu gibi bu araştırmada da zaman ve mekân bakımından sınırlılıklar mevcuttur.

3.4.1.Araştırmanın Teori Örneklem Kütlesi

Bu çalışmanın ana kütlesini, Kars belediyesi oluşturmuştur. Belediyeler, yerel yönetim alanında sorumlu oldukları alanlarda yerel kalkınmaya mikro çözümler bularak ulusal kalkınmanın bir parçasını oluşturan önemli yapılanmalardır. Bu düşünce doğrultusunda araştırma evreni belediye çalışanlarından seçilmiş ve araştırma evreni için;

$$n = \frac{NPQZ^2}{(N - 1)d^2 + PQZ^2}$$

Bu formüldeki n= örneklem büyüklüğünü, N = ana kütle hacmini, P = olayın gerçekleşme olasılığını, Q olayın gerçekleşmeme oranını, Z = % (1-a) düzeyinde Z test değerini, α = önem düzeyini ve d = hata payını temsil etmektedir (Oktay vd., 2015: 25; Yamane, 1967: 250).

N= 150, P= 0,5, Q= 0,5, Z= 1,96 , α = 0,05, d= 0.05

$$n = \frac{150(0,5)(0,5)(1,96)^2}{(150 - 1)(0,05)^2 + (0,5)(0,5)(1,96)^2} \cong 108$$

Bu tez çalışmasında hedeflenen minimum örnek büyüklüğü 108 olarak belirlenmiştir. Araştırmanın daha güvenilir olması için çalışan 140 kişiye anket uygulanmış, eksik ve hatalı anketler çıkartıldığında bu sayı 111'e düşmüştür.

3.4.2.Soru Formunun Oluşturulması

Belirlenen araştırma konusu kapsamında literatür taraması yapılarak kullanılacak değişkenleri en iyi biçimde ortaya koyacak ölçekler tespit edilmeye çalışılmıştır. Soruların ölçülmesinde 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek;

1. Kesinlikle Katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım (Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum)

4. Katılıyorum

5. Kesinlikle Katılıyorum; ifadelerinden oluşmaktadır.

Bu ölçeğin amacı, kişilerin belediye üst yöneticilerine karşı tutumlarını olan tutumlarını belirlemektir. Bu araştırmada, temelde nicel verilere dayalı araştırma ve ölçme yöntemi benimsenmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anketin hazırlanmasında literatürde en sık kullanılan, geçerli ve güvenilir olduğu bilinen ve ülkemizde de geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerin seçilmesine özen gösterilmiştir.

Anket 2 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların demografik özelliklerini ortaya koyan, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, kurumda çalışma süresi, gibi kapalı uçlu sorulara yer verilmiştir. Anket soruları kapalı uçlu hazırlanarak hem soruların yanıtsız bırakılmasının hem de aşırı zaman yüküne neden olmasının önüne geçilmesi hedeflenmiştir. Anket sorularının sıkıcı olmaktan kurtarılması ve kolay anlaşılabilir olması amacıyla basit, anlaşılır ve kısa cümlelerden oluşmasına dikkat edilmiştir

Anketin ikinci bölümünde ise çalışanların belediye üst yöneticisi algılarını ölçme amacı ile yapılmış çalışanların yüksek başarı ve ilgi, vizyon grup amaçları, bireysel ilgi algısı ölçmek amacı ile hazırlanmış ve 23 sorudan yararlanılmıştır. Anket Podsakoff'un dönüştürücü liderliği ölçmek üzere geliştirdiği ve faktör analizi yapılmış dönüştürücü liderlik ölçeğinin Türkçeleştirerek sanayi sektörüne uygulayan İşcan'ın "Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı" çalışmasından elde edilmiştir (İşcan, 2002: 266-267).

3.4.3. Ölçeğe İlişkin Faktör Analizi

Kullanılan dönüştürücü liderlik algısı ölçeğine göre faktör analizi yapılmış ve yapılan Barlet testi sonucuna göre ($p=0.000 < 0.05$) faktör analizine dahil edilen değişkenler arasında istatistiki bakımdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yapılan KMO testi sonucunda ($KMO= 0.938 > 0.60$) örnek büyüklüğünün faktör analizinin uygulanabilmesi için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Uygulanan faktör analizi sonuçları aşağıda Tablo 6'deki gibidir

Tablo 6: Dönüştürücü Liderlik Algısına İlişkin Faktör Analizi

Faktör	Döndürülmemiş Sonuçlar			Döndürme Yapılmış Sonuçlar		
	Toplam	Varyans Açıklama Oranı	Birikimli Varyans Açıklama Oranı	Toplam	Varyans Açıklama Oranı	Birikimli Varyans Açıklama Oranı
Yüksek Başarı ve İlgisi	14,338	62,340	62,340	14,338	62,340	62,340
Vizyon Grup Amaçları	,997	4,333	66,673	,997	4,333	66,673
Bireysel İlgisi	,895	3,890	70,563	,895	3,890	70,563

Uygulanan faktör analizi sonucunda, dönüştürücü liderlik algısı 3 boyutta açıklandığı tespit edilmiştir. 3 boyutlu yapı toplamda %70,563 oranında yüksek düzeyde açıklama gücüne sahiptir. Yüksek başarı ve ilgi %62,340, vizyon grup amaçları %4,333 ve bireysel ilgi algısı %3,890 oranında açıklama gücüne sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Yapılan faktör analizine ait faktör yük değerleri Tablo 7'deki gibidir.

Tablo 7: Dönüştürücü Liderlik Algısına İlişkin Faktör Yük Değerleri

	Viz- İlh.Kayn- Grup-Amaç	Bir.İlgi- Ent.Teşvikj	Yüksek Başarı
s20	,789		
s23	,765		
s14	,754		
s22	,752		
s19	,724		
s15	,692		
s13	,657		
s3	,560		
s18	,483		
s12		,801	
s17		,709	
s11		,647	
s16		,637	
s5		,619	
s21		,605	
s4			,739
s2			,667
s6			,583

Tablo 7 deki üçfaktör şu şekilde sunulmuştur; ankette bulunan dönüştürücü liderlik algısı ile ilgili 23 ifade yukarıdaki faktörleri temsil eden 3 gruba ayrılmıştır. Fakat bu 23 ifadeden 1, 7, 8, 9 ve 10 numaralı olan ifadeler yapılan analiz sonucunda, faktör yük değeri düşük çıktığından dolayı analiz kapsamına dâhil edilmemiştir. Faktör yük değerleri tablosunda vizyon grup amaçları ile ilgili ifadelerin numaraları şu şekildedir: 3,13,14,15,18,19,20,22,23; bireysel ilgi algısı ile ilgili ifadeler; 5,11,12,16,17,21; yüksek başarı ve ilgi ile ilgili ifadeler; 2,4,6 dır.

3.4.4.Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi bir ölçümün hatadan arınma derecesini ifade etmektedir. Bu araştırmada, ölçeklerin güvenilirliğinin saptanmasında yapılmış benzer çalışmalar da dikkate alınarak en yaygın güvenilirlik ölçümü olarak kabul edilen Cronbach alfa değeri kullanılmıştır. Cronbach Alfa (iç tutarlılık) katsayısı, ölçekte yer alan n sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır. Yapılan bu çalışmada sorulan soruların kendi aralarında iç tutarlılığı olup olmadığını anlamak için cronbach alpha analizi ile aşağıdaki değerler bulunmuştur. Soruların birbirleri ile korelasyonu olup olmadığına bakılarak yorumlama yapılmıştır. Sorulan sorular da farklı değişkenleri ölçmek için 23 soru sorulmuştur. Çıkan sonuçların yüksek veya düşük olması soruların soruluş biçimleri için önem taşımaktadır. Değer düşüren soruları değer 0,70'in üstüne çıkana kadar elenerek kabul edilebilir değerler elde edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda ölçeğin iç tutarlılık katsayıları tablo 8' te verilmiştir (Nakip, 2006: 146).

Tablo 8. Ölçeklerin İç Tutarlılık Katsayıları

Değişkenler	Soru sayısı	İç tutarlılık katsayısı
Vizyon İlham Kayn	9	,954
Bir İlgi Ent Teşvik	6	,913
Yüksek Başarı	3	,849

Tablo 6' de görüleceği üzere vizyon ilham kaynağı, bir ilgi envanterine teşvik ve yüksek başarı ayrı ayrı SPSS'de iç tutarlılık analizleri yapılmış ve güvenilirlikleri 0,95, 0,91 ve 0,84 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla tüm değişkenlerin güvenilirlikleri kabul edilebilir 0,70'lik iç tutarlılık düzeyinin üzerinde değerlere sahiptir. Alfa kat sayının güvenilirlik derecesi tablo 5' te verilmiştir.

Tablo 9. Alfa katsayısının güvenilirliği

Katsayı	Güvenilirlik derecesi
0.01-0,20	Hiç güvenilirmez
0,21-0,40	Güvenilmez
0,41-0,60	Nispeten güvenilir
0,61-0,80	Güvenilir
0,81-1,00	Çok güvenilir

Kaynak:(Nakip, 2006: 146)

Güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde; Vizyon Grup Amaç (0,954), Yüksek başarı (0,913) ve entellektüel teşvik (0,849) boyutlarının güvenilirlik değerlerinin oldukça güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

Bu bölümde yapılan çalışmada elde edilen verilerin istatistiksel analizleri yapılmıştır. Bölümün ilk kısmında araştırmaya katılan kişilerin demografik özellikleri tanımlanırken, ikinci kısımda araştırma problemlerine ilişkin soruların yanıtlarını oluşturan bulgulara yer verilmiştir.

3.4.4.Araştırmada Kullanılan Tanımlayıcı İstatistikler

Yapılan araştırmaya katılan Belediye çalışanlarına ait demografik verilerin istatistiksel çözümlemesi yapılmış ve elde edilen bulgular aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 10. Araştırma Kapsamındaki Çalışanların Çeşitli Demografik Özellikleri Açısından Dağılımı

Demografik Değişken		Frekans	Yüzde	Demografik Değişken		Frekans	Yüzde
		(f)	(%)			(f)	(%)
Çalışma Süresi	1 yıldan az	6	5,4	Öğrenim Durumu	İlköğretim	11	9,9
	1-5 yıl	67	60,4		Lise	30	27,0
	6-10 yıl	19	17,1		Ön Lisans	34	30,6
	11-15 yıl	5	4,5		Lisans	30	27,0
	16-20 yıl	9	8,1		Lisansüstü	6	5,4
	21 yıl ve üzeri	5	4,5		TOPLAM	111	100
	TOPLAM	111	100				
Yaş Grupları	21-25 Yaş	20	18,0	Medeni Durum	Bekâr	34	30,6
	26-30 Yaş	27	24,3		Evli	73	65,8
	31-35 Yaş	24	21,6		Boşanmış	4	3,6
	36-40 Yaş	20	18,0		TOPLAM	111	100
	41 ve Üzeri	20	18,0		Erkek	68	61,3
	TOPLAM	111	100		Kadın	43	38,7
			Cinsiyet	TOPLAM	111	100	

Araştırma kapsamındaki çalışanların %43' ü kadın, %68' i erkek çalışanlardan oluşmakta, çalışanların %18'i, 6sı, 21-25 yaş aralığında, %24,3' ü 26-30 yaş aralığında, %21,6' sı 31-35 yaş aralığında, %18' i 36-40 yaş aralığında, %18' i 41 ve üzeri yaş aralığında, çalışanların %30,6'sı bekar, %65,8'i evli, %9' u dul, %2,7 boşanmış katılımcıdan oluşmakta, çalışanların %5,4'ü 1yıldan az, %60,4' ü 1 ile 5 yıl arasında, %17,1 6 ile 10 yıl arasında, %4,5'i 11 ile 15 yıl arasında, %8.1' i 16-20 yıl arasında, %4,5' i 21 yıl ve üzeri çalışma yılına sahip olması, çalışanların %9,9'u ilköğretim, %27' si lise, %30,6' sı ön lisans, %27'si lisans eğitimi alırken, %5,4'ü ise lisansüstü eğitimi almakta olup Tablo 6'te demografik bulgular özetlenmiştir.

3.5.BULGULAR VE YORUM

3.5.1. Araştırma Kapsamında Çalışanların Demografik Değişkenlerine İlişkin Bulguları

Tablo 11. Demografik Bulgular

	N	%	
Cinsiyet	Erkek	68	61,3
	Kadın	43	38,7
	Toplam	111	100
Yaşınız	21-25 Yaş Arası	20	18
	26-30 Yaş Arası	27	24,3
	31-35 Yaş Arası	24	21,6
	36-40 Yaş Arası	20	18
	41 ve Üzeri	20	18
	Toplam	111	100
MedeniDurum	Bekar	34	30,6
	Evli	73	65,8
	Boşanmış	4	3,6
	Toplam	111	100
Eğitimdüzeyi	İlköğretim	11	9,9
	Lise	30	27
	Ön Lisans	34	30,6
	Lisans	30	27
	Lisansüstü	6	5,4
	Toplam	111	100
Çalışmasüresi	1 yıldan az	6	5,4
	1-5 yıl	67	60,4
	6-10 yıl	19	17,1
	11-15 yıl	5	4,5
	16-20 yıl	9	8,1
	21 yıl ve üzeri	5	4,5
	Toplam	111	100

Tablo 10’de çalışma süresi değişkeni ve medeni durum değişkenleri açısından karşılaştırılma yapılarak çalışanların Yüksek Başarı, İlgi Envanteri Testi ve Vizyon Grup Amaç ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir. Tablo 10 dan da görüleceği üzere çalışanların cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi, medeni durum, çalışma süresi bilgilerine ilişkin değişkenleri hakkında genel çerçeve içerisinde bilgi verilmiştir. Araştırmaya katılan 111 personelin 68’i (%61.3) erkek iken, 43’ü (%38.7)’si kadındır. 20 personel (%18) i 21-25 yaş aralığında, 27 personel (%24,3)’ü 26-30 yaş aralığında, 24 personel (%21.6)’si 31-35 yaş aralığında, 20 personel (%18)’i 36-40 yaş aralığında ve son olarak 20 personel ise (%18)’i 41 yaş ve üzeridir. Çalışmaya katılan personellerden 34’ü (%30,6)sı bekar, 73’ü (%65.8) evli, 4 kişi (3,6) ise boşanmıştır. Çalışmaya katılan personellerin eğitim düzeyleri incelendiğinde ise; 11 personel (%9.9) u ilköğretim mezunu, 30 personel (%27) si lise mezunu, 34 personel (%30.6),sı önlisans mezunu, 30 personel (%27) lisans mezunu, ve yine son olarak 6 personel ise (%5.4) lisanüstü mezunudur. Çalışmaya katılan personellerin çalışma süreleri incelendiğinde; 6 personel (%5,4) 1 yıldan az görev yapmakta, 1-5 yıl arası görev yapan 67 personel (%60.4) personel , 6-10 yıl arası görev yapan 19 personel (%17.1), 11-15 yıl arası görev yapan 5 personel (%4.5),16-20 yıl arası görev yapan 9 personel (%8.1) 21 yıl üzeri görev yapan ise 5 personel (%4.5) bulunmaktadır.

Tablo 12. Çalışma Süresi İfadesi ve Medeni Durum Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

	Medeni Durum	Ortalama	Standart Sapma	F	Önem Düzeyi (p)
Çalışma Süresi İfadesi	Evli	2,26	1,03	2,485	,065
	Bekar	2,59	0,92		

Tablo 12’de çalışma süresi ile medeni durum arasında tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Medeni durumları evli olanların katılma düzeyi ($x=2,26$), bekar olanların katılma düzeyi ($x=2,84$) ve boşanmış olanların katılma düzeyi ($x=2,35$) dir. Yapılan tek

yönlü ANOVA sonucunda, çalışma süresi ifadesi ile medeni durum arasında %5 önem düzeyinde istatistiki olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir (f:2,489, p>0,05).

3.5.1.1.Çalışanların Cinsiyet Değişkeni Açısından Yüksek Başarı, İlgi Envanteri Testi ve Vizyon Grup Amaç Arasındaki İlişkinin Karşılaştırılması

Tablo 13’de cinsiyet değişkeni açısından çalışanların Yüksek Başarı, İlgi Envanteri Testi ve Vizyon Grup Amaç Arasındaki İlişkinin tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 13. Cinsiyet Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Cinsiyet Değişkeni	(n)	ÖLÇEKLER			
		Yüksek Başarı	İlgi Envanter	Vizyon Grup	
		Ortalama (X)	3,40	3,39	3,62
Erkek	68	Standart Sapma	,970	1,02	,99
		Ortalama (X)	3,33	3,03	3,33
Kadın	43	Standart Sapma	,93	,81	,88
		F	0,136	3,956	2,463
		Önem Düzeyi (p)	0,713	0,049	0,119

Tablo 13’den bulunan sonuçlardan hareketle yüksek başarı boyutuna erkeklerin katılım düzeyi (x=3,40) ve kadınların katılım düzeyi (x=0,97) dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, cinsiyet ile yüksek başarı arasında %5 önem düzeyinde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir (f:0,136, p>0,05).

Bireysel ilgi ve entellektüle boyutuna erkeklerin katılım düzeyi (x=3,39) ve kadınların katılım düzeyi (x=3,03) dür. Yapılan tek yönlü varyans analizinden hareketle cinsiyet ile bireysel ilgi ve entellektüel boyutu arasında %5 önem düzeyinde istatistiki olarak

anlamli bir farklıliğın olduğu tespit edilmiştir (f:3,956, p<0,05).

Kadın yöneticiler üzerinde yapılan araştırmalar, erkeklerin otoriter tarzlarının karşısında kadınların insan odaklı ve destekleyici bir yönetim tarzına sahip olduklarını meydana çıkarmaktadır. Kadınlar erkeklere göre sadakat ve yakınlışma duygularını erkeklere göre daha ortaya çıkarıcı yönetim tarzına sahiptirler (Konrad, 1997; 50). Kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre örgüt çalışanların potansiyelini organizasyonun amaçlarına yönelik kullanmalarını sağlayarak erkeklerden daha fazla dönüştürücü (transformasyonel) liderlik sergilemektedirler (Rosener, 1990: 125). elikten ve Yeni (2004) kadın okul yöneticilerinin erkeklere kıyasla masa başında daha az vakit geçirdiklerini, daha çok derslik ziyaretlerinde bulduklarını, programla ilgili yenilikleri izlediklerini, meslektaşlarına daha çok vakit ayırdıklarını, öteki kadınlara destek verdiklerini, daha duraksamalı ve deneme yanılmaya yer veren bir dil kullandıklarını saptamıştır (elikten, 2004: 305

Vizyon grup amaç algısı boyutuna erkeklerin katılım düzeyi (x=3,62) ve kadınların katılma düzeyi (x=3,33) dr. Tek yönlü varyans analizi sonucunda cinsiyet ile vizyon grup amaç algısı arasında %5 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (f:2,463, p>0,05).

H1b: Çalışanların dönüştürücü liderlik algıları ve alt boyutları cinsiyete göre farklılık gösterir hipotezi kısmen geçerlidir

3.5.1.2.Çalışanların Yaş Değişkeni Açısından Yüksek Başarı, İlgilili Envanteri Testi ve Vizyon Grup Amaç Karşılaştırılması

Tablo 14'te yaş değişkeni açısından alışanların Yüksek Başarı, İlgilili Envanteri Testi ve Vizyon Grup Amaç ilişkisinin tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 14. Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Yaş Değişkeni	(n)	ÖLÇEKLER			
		Yüksek Başarı	İlgi Envanteri	Vizyon Grup Amaç	
21-25 Yaş Arası	20	Ortalama (X)	2,97	2,68	2,94
		Standart Sapma	1,14	1,08	1,17
26-30 Yaş Arası	27	Ortalama (X)	3,54	3,30	3,56
		Standart Sapma	0,76	0,82	0,89
31-35 Yaş Arası	24	Ortalama (X)	3,18	3,19	3,50
		Standart Sapma	0,88	1,01	0,99
36-40 Yaş Arası	20	Ortalama (X)	3,42	3,54	3,62
		Standart Sapma	0,96	0,79	0,75
41 ve Üzeri	20	Ortalama (X)	3,75	3,53	3,84
		Standart Sapma	0,94	0,89	0,82
F		2,274	2,960	2,601	
Önem Düzeyi (p)		0,06	0,23	0,40	

Tablo 14'den elde edilen sonuçlara göre yüksek başarı boyutuna yaşları 21-25 arasında olanların katılım düzeyi ($x=2,97$), 26-30 yaş arasında olanların katılım düzeyi ($x=3,54$), 31-35 yaş arasında olanların katılım düzeyi ($x=3,18$), 36-40 arasında olanların katılım düzeyi ($x=3,42$) ve 41 yaş ve üzerinde olanların katılım düzeyi ise ($x=3,75$) dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda yaş değişkeni ile yüksek başarı boyutu arasında %5 önem seviyesinde istatistiki olarak anlamlı bir farklılık elde edilememiştir ($f:2,274$, $p>0,05$).

Bireysel ilgi ve entellektüel boyutuna yaşları 21-25 arasında olanların katılım düzeyi ($x=2,68$), 26-30 yaş arasında olanların katılım düzeyi ($x=3,30$), 31-35 yaş arasında olanların katılım düzeyi ($x=3,19$), 36-40 arasında olanların katılım düzeyi ($x=3,54$) ve 41 yaş ve üzerinde olanların katılım düzeyi ise ($x=3,53$) dür. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda yaş değişkeni ile yüksek başarı boyutu arasında %5 önem seviyesinde istatistiki olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı gözlemlenmiştir ($f: 2,960$, $p>0,05$).

Vizyon grup amaç algısı boyutuna yaşları 21-25 arasında olanların katılım düzeyi ($x=2,94$), 26-30 yaş arasında olanların katılım düzeyi ($x=3,56$), 31-35 yaş arasında olanların katılım düzeyi ($x=3,50$), 36-40 arasında olanların katılım düzeyi ($x=3,62$) ve 41 yaş ve üzerinde olanların katılım düzeyi ise ($x=3,84$) dır. Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda yaş değişkeni ile yüksek başarı boyutu arasında %5 önem seviyesinde istatistiki olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı gözlemlenmektedir ($f: 2,601, p>0,05$).

H1a: Çalışanların dönüştürücü liderlik algıları ve alt boyutları yaşa göre farklılık gösterir hipotezi rededilmiştir

3.5.1.3.Çalışanların Medeni Durum Değişkeni Açısından Yüksek Başarı, İlgi Envanteri Testi ve Vizyon Grup Amaç Karşılaştırılması

Tablo 16’de medeni durum değişkeni açısından Yüksek Başarı, İlgi Envanteri Testi ve Vizyon Grup Amaç ilişkisinin tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 15. Medeni Durum Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Medeni Durum Değişik	(n)	ÖLÇEKLER			
		Yüksek Başarı	İlgi Envanteri Testi	Vizyon Grup Amaç	
Bekâr	34	Ortalama (X)	3,00	2,93	3,06
		Standart sapma	0,91	1,03	1,09
Evli	73	Ortalama (X)	3,53	3,38	3,66
		Standart Sapma	0,94	0,89	0,84
Boşanmış	4	Ortalama (X)	3,56	3,56	4,33
		Standart Sapma	0,77	1,17	0,29
F		2,754	2,058	4,309	
Önem Düzeyi (p)		0,046	0,110	0,007	

Tablo 15’den hareketle elde edilen sonuçlara göre, yüksek başarı boyutuna medeni

durumu bekar olanların katılım düzeyi ($x=3,00$), evli olanların katılım düzeyi ($x=3,53$) ve boşanmış olanların katılım düzeyi ($x=3,56$) dır. Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre medeni durum ile yüksek başarı boyutu arasında %5 önem seviyesinde istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır ($f:2,754$, $p<0,05$).

Bireysel ilgi ve entellektüel boyutuna, medeni durumu bekar olanların katılım düzeyi ($x=2,93$), evli olanların katılım düzeyi ($x=3,38$) ve boşanmış olanların katılım düzeyi ($x=3,56$) dır. Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre medeni durum ile yüksek başarı boyutu arasında %5 önem seviyesinde istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır ($f: 2,058$, $p>0,05$).

Vizyon grup amaç algısı boyutuna, medeni durumu bekar olanların katılım düzeyi ($x=3,06$), evli olanların katılım düzeyi ($x=3,66$) ve boşanmış olanların katılım düzeyi ($x=4,33$) dür. Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre medeni durum ile yüksek başarı boyutu arasında %5 önem seviyesinde istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olduğu gözlemlenmiştir ($f: 4,309$, $p<0,05$).

H1d: Çalışanların dönüştürücü liderlik algıları ve alt boyutları medeni duruma göre farklılık gösterir hipotezi kısmen kabul edilmiştir

Varyans analizi toplu olarak farklılığın olup olmadığı ile ilgilenmektedir. Farklılığa sebep olan kaynağın hangi etmenlerden kaynaklandığını öğrenmek için Post Hoc testleri kullanılmaktadır. Bu çalışmada da yukarıda farklılık bulunan yüksek başarı boyutu ve vizyon grup amaç algısı boyutundaki farklılıkların kaynağını tespit etmek için Post Hoc testlerinden Tukey testi kullanılmış ve Tablo 16'da gösterilmiştir.

Tablo 16: Tablo 11’den Elde Edilen Post Hoc Test Sonuçları

Faktörler	(I) Medeni Durum	(J) Medeni Durum	Ortalamalar Farkı (I-J)	Önem Düzeyi (p)
Yuk.Basari	Bekar	Evli	-,53425*	,017
		Boşanmış	-,66667	,364
	Evli	Bekar	,53425*	,017
		Boşanmış	-,13242	,958
	Boşanmış	Bekar	,66667	,364
		Evli	,13242	,958
VizGrupAmac	Bekar	Evli	-,60502*	,005
		Boşanmış	-1,19444*	,040
	Evli	Bekar	,60502*	,005
		Boşanmış	-,58942	,425
	Boşanmış	Bekar	1,19444*	,040
		Evli	,58942	,425

Yukarıda yapılan Tukey testi sonuçlarından hareketle yüksek başarı boyutundaki farklılığın kaynağını, bekâr ve evli çalışanların oluşturduğu tespit edilmiştir. Vizyon grup amaç algısı boyutundaki farklılık ise bekâr ve boşanmış çalışanlardan kaynaklandığı görülmektedir.

3.5.1.4.Çalışanların Eğitim Durumu Değişkeni Yüksek Başarı, İlgi Envanteri Testi ve Vizyon Grup Amaç Karşılaştırılması

Tablo 17’de medeni durum değişkeni açısından çalışanların Yüksek Başarı, İlgi Envanteri Testi ve Vizyon Grup Amaç ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 17. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Eğitim Durum Değişkeni	(n)	ÖLÇEKLER			
		Yüksek Başarı	İlgi Envanteri Testi	Vizyon Grup Amaç	
		Ortalama (X)	3,67	3,52	3,93
İlköğretim	11	Standart Sapma	0,477	0,49	0,43
		Ortalama (X)	3,43	3,17	3,63
Lise	30	Standart Sapma	0,97	0,95	0,90
		Ortalama (X)	3,27	3,18	3,30
Ön Lisans	34	Standart Sapma	1,06	1,01	1,04
		Standart Sapma	3,19	3,13	3,30
Lisans	30	Ortalama (X)	0,93	1,03	1,03
		Standart Sapma	4,17	4,17	4,09
Lisansüstü	6	Ortalama (X)	0,697	0,42	0,61
		F	1,768	1,870	1,974
		Önem Düzeyi (p)	0,141	0,121	0,104

Yukarıdaki Tablo 17’den elde edilen bulgulardan hareketle, yüksek başarı boyutuna eğitim durumu ilköğretim olan şahısların katılma düzeyi ($x=3,67$), eğitim durumu lise olanların katılma düzeyi ($x=3,43$), eğitim durumu ön lisans olanların katılma düzeyi ($x=3,27$), eğitim durumu lisans olanların katılma düzeyi ($x=3,19$) ve lisansüstü olanların katılma düzeyi ise ($x=4,17$) dir. Uygulanan Tek yönlü Anova sonuçlarından hareketle eğitim durumu ile yüksek başarı arasında %5 önem seviyesinde istatistiki olarak herhangi bir farklılık bulunmamaktadır ($f:1,768$, $p>0,05$).

Bireysel ilgi ve entellektüel boyutuna, eğitim durumu ilköğretim olan şahısların katılma düzeyi ($x=3,52$), eğitim durumu lise olanların katılma düzeyi ($x=3,17$), eğitim durumu ön lisans olanların katılma düzeyi ($x=3,18$), eğitim durumu lisans olanların katılma düzeyi ($x=3,13$) ve lisansüstü olanların katılma düzeyi ise ($x=4,17$) dir. Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarından hareketle eğitim durumu ile bireysel

ilgi ve entellektüel boyutu arasında %5 önem seviyesinde istatistiki olarak herhangi bir farklılık tespit edilememiştir (f: 1,870, $p>0,05$).

Vizyon grup amaç algısı boyutuna, eğitim durumu ilköğretim olan kişilerin katılma düzeyi ($x=3,93$), eğitim durumu lise olanların katılma düzeyi ($x=3,63$), eğitim durumu ön lisans olanların katılma düzeyi ($x=3,30$), eğitim durumu lisans olanların katılma düzeyi ($x=3,30$) ve lisansüstü olanların katılma düzeyi ise ($x=4,09$) dur. Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarından hareketle eğitim durumu ile vizyon grup amaç algısı arasında %5 önem seviyesinde istatistiki olarak herhangi bir farklılık bulunamamıştır (f: 1,974, $p>0,05$).

H1c: Çalışanların dönüştürücü liderlik algıları ve alt boyutları eğitim durumuna göre farklılık gösterir hipotezi red edilmiştir.

3.5.1.5.Çalışanların Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Yüksek Başarı, İlgi Envanteri Testi ve Vizyon Grup Amaç Karşılaştırılması

Tablo 18'da çalışma süresi değişkeni açısından çalışanların Yüksek Başarı, İlgi Envanteri Testi ve Vizyon Grup Amaç ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 18. Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışma Süresi Değişkeni	(n)	ÖLÇEKLER			
		İlgi Envanteri Testi	Vizyon Grup Amaç	Yüksek Başarı	
1 yıldan az	6	Ortalama (X)	2,94	3,00	3,33
		Standart Sapma	1,18	1,25	1,26
1-5 yıl	67	Ortalama (X)	3,16	3,38	3,27
		Standart Sapma	0,96	0,98	0,96
6-10 yıl	19	Ortalama (X)	3,18	3,67	3,53
		Standart Sapma	0,86	0,86	0,78
11-15 yıl	5	Ortalama (X)	4,27	4,29	3,33
		Standart Sapma	0,57	0,72	0,82
16-20 yıl	9	Ortalama (X)	3,52	3,74	3,56
		Standart Sapma	1,06	0,96	1,26
21 yıl ve üzeri	5	Ortalama (X)	3,53	3,71	4,00
		Standart Sapma	0,55	0,38	0,24
	F	1,663	1,503	0,757	
	Önem Düzeyi (p)	0,150	0,195	0,583	

Yukarıda Tablo 18'den elde edilen sonuçlardan hareketle, yüksek başarı boyutuna çalışma süresi 1 yıldan az olanların katılma düzeyi ($x=3,33$), 1-5 yıl arasında olanların katılma düzeyi ($x=3,27$), 6-10 yıl arasında olanların katılma düzeyi ($x=3,53$), 11-15 yıl arasında olanların katılma düzeyi ($x=3,33$), 16-20 yıl arasında olanların katılma düzeyi ($x=3,56$) ve çalışma süresi 21 yıl ve üzerinde olanların katılma düzeyi ($x=4,00$) dır. Tek yönlü varyans analizinden elde edilen sonuçlardan hareketle çalışma süresi ile yüksek başarı arasında %5 önem seviyesinde istatistiki olarak herhangi bir farklılık yoktur ($f:0,757$, $p>0,05$).

Bireysel ilgi ve entellektüel boyutuna, çalışma süresi 1 yıldan az olanların katılma düzeyi ($x=2,94$), 1-5 yıl arasında olanların katılma düzeyi ($x=3,16$), 6-10 yıl arasında olanların katılma düzeyi ($x=3,18$), 11-15 yıl arasında olanların katılma düzeyi ($x=4,27$), 16-20 yıl arasında olanların katılma düzeyi ($x=3,52$) ve çalışma süresi 21 yıl ve üzerinde olanların katılma düzeyi ($x=3,53$) dır. Tek yönlü varyans analizinden elde edilen sonuçlardan hareketle çalışma süresi ile bireysel ilgi ve entellektüel boyutu arasında %5 önem seviyesinde istatistiki olarak herhangi bir farklılığın olmadığı gözlemlenmiştir ($f:1,663$, $p>0,05$).

Vizyon grup amaç algısı boyutuna, çalışma süresi 1 yıldan az olanların katılma düzeyi ($x=3,00$), 1-5 yıl arasında olanların katılma düzeyi ($x=3,38$), 6-10 yıl arasında olanların katılma düzeyi ($x=3,67$), 11-15 yıl arasında olanların katılma düzeyi ($x=4,29$), 16-20 yıl arasında olanların katılma düzeyi ($x=3,74$) ve çalışma süresi 21 yıl ve üzerinde olanların katılma düzeyi ($x=3,71$) dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizinden hareketle çalışma süresi ile vizyon grup amaç algısı arasında %5 önem seviyesinde istatistiki olarak herhangi bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir ($f:1,503$, $p>0,05$).

H1e: Çalışanların çalışma süresi ile deneyim süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır hipotezi red edilmiştir

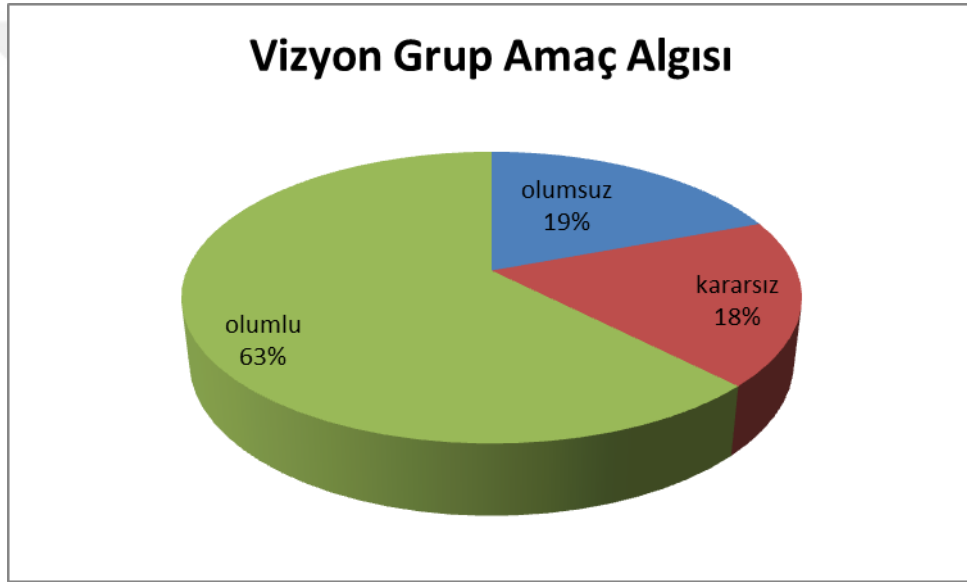
3.5.2. Çalışanların Vizyon-grup-amaç Algıları

Tablo 19. Belediye çalışanlarının vizyon grup amaç algıları ile ilgili tamamlayıcı bulgular

Vizyon grup amaç	x	ss	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim yok		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
			1	2	3	4	5					
			F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
3 Kurum amaçlarının oluşturulmasına çalışanların katılımını sağlar	3,55	1,093	7	6,31	15	13,51	15	13,51	58	52,25	16	14,41
13 Kurum için daima yeni fırsatlar arar	3,49	1,135	10	9,01	11	9,91	21	18,92	53	47,75	16	14,41
14 Başarılarla ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir	3,48	1,094	9	8,11	10	9,01	26	23,42	51	45,95	15	13,51
15 Çalışanların, "takım oyuncusu" olmalarını sağlamaya çalışır	3,52	1,127	8	7,21	13	11,71	22	19,82	49	44,14	19	17,12
18 İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır	3,48	1,052	7	6,31	14	12,61	21	18,92	57	51,35	12	10,81
19 Çalışanlara, geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır	3,37	1,213	13	11,71	13	11,71	21	18,92	48	43,24	16	14,41
20 Çalışanları aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder	3,56	1,05	6	5,41	14	12,61	18	16,22	58	52,25	15	13,51
22 Çalışanları belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem verir	3,41	1,178	12	10,81	12	10,81	21	18,92	51	45,95	15	13,51
23 Çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır	3,62	1,16	10	9,01	9	8,11	19	17,12	54	48,65	22	19,82
Genel	3,49	1,12	82	8,21	111	11,11	184	18,4	479	47,94	146	14,61

Tablo 19'dan hareketle tüm soruların 3'ün üstündeki değerlere sahip olması çalışanların yüksek başarı ile ilgili algılarının olumlu yönde olduğunu göstermektedir. Çalışanların vizyon grup amaç algılarına yönelik bulgulara bakıldığında, genel olarak algı oranlarının orta derece olduğu (3,40-4,19 aralığında) görülmüştür 23. Soruda ise ortalamanın bu soru grubu açısından en yüksek değere (3,62) sahip olduğu görülmektedir. Bu soru ise “Çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır ” ifadesidir. Bu durum istenilen bir sonuç olan belediye yöneticilerinin vizyon grup amaç algısının yüksek olması açısından da önemli olduğu şekil 2' de görülmektedir.

Şekil 3. Vizyon Grup Amaç Algısı



Vizyon grup amaç algısı açısından değerlendirme yapıldığında %63'ü olumlu yönde görüş bildirmiş %18'i'si kararsız kalmış ve %19'ü olumsuz yönde görüş bildirmiştir.

3.5.3. Çalışanların bireysel ilgi ve Entelektüel teşvik algıları

Tablo 20' de araştırmaya katılan belediye çalışanlarının üst yöneticilerine yönelik yüksek başarı algılarına ait yer almaktadır. Tablo 20 da, yüksek başarı ölçeğinde yer alan 3 soruya ilişkin katılımcıların değerlendirmeleri yer almaktadır. Sorular incelendiğinde; 5'in "kesinlikle katılmıyorum"u, 3'ün kararsızlığı ve 1'in "kesinlikle katılıyorum"u

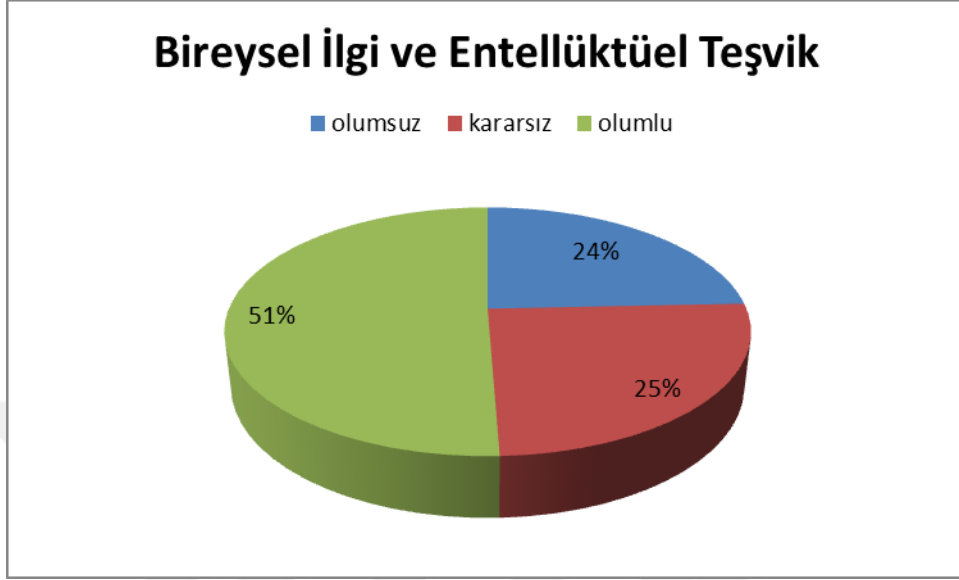
temsil ettiği, 3'ün altındaki değerlerin olumsuz değerlendirmelere, 3'ün kararsızlığa ve 3'ün üstündeki değerlerin olumlu durumlara işaret ettiği esas alınmıştır.

Tablo 20. Belediye çalışanlarının bireysel ilgi ve Entelektüel teşvik algıları ile ilgili tamamlayıcı bulgular

ENT.TEŞVİK			Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim yok		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
	x	ss	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
5 Benim duygularımı dikkate alarak davranır	3,19	1,083	9	8,11	12	10,81	32	28,83	41	36,94	9	8,11
11 Benim kişisel duygularıma saygı gösterir	3,4	1,13	10	9,01	16	14,41	16	14,41	58	52,25	11	9,91
12 Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar	3,16	1,132	10	9,01	24	21,62	24	21,62	44	39,64	9	8,11
16 Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmez	3,28	1,146	11	9,91	13	11,71	36	32,43	36	32,43	15	13,51
17 Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır	3,16	1,225	17	15,32	13	11,71	27	24,32	43	38,74	11	9,91
21 İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır	3,32	1,136	10	9,01	15	13,51	30	27,03	42	37,84	14	12,61
Genel	3,25	1,14	67	10,06	93	13,96	165	24,77	264	39,64	69	10,36

11. Soruda ise ortalamanın bu soru grubu açısından en yüksek derece (3,40) sahip olduğu görülmektedir. Bu soru ise “Benim kişisel duygularıma saygı gösterir” ifadesidir. Bu durum istenilen bir sonuç olan belediye yöneticilerinin bireysel ilgi algısının yüksek olması açısından da önemli olduğu şekil 3’ de de görülmektedir.

Şekil 4. Bireysel İlgi ve Entellektüel Teşvik



Şekil 3' de de görüldüğü gibi bireysel ilgi ve Entellektüel teşvik bireysel ilgi ve Entellektüel teşvik algısı açısından değerlendirme yapıldığında %51'i olumlu yönde görüş bildirmiş %25'i'si kararsız kalmış ve %24'ü olumsuz yönde görüş bildirmiştir.

3.5.4. Çalışanların yüksek başarı algıları

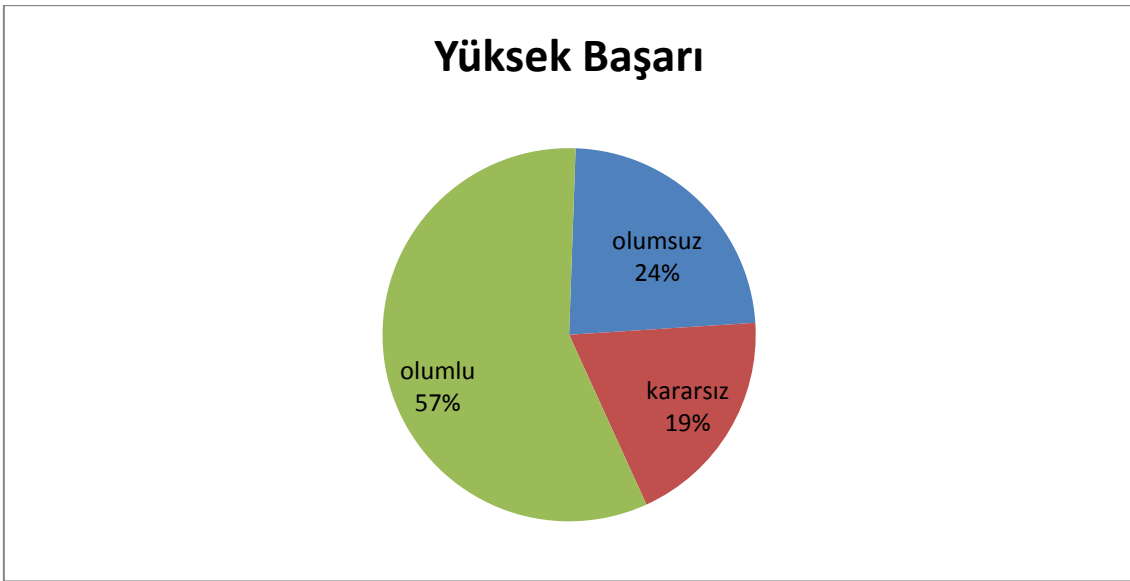
Tablo 21'da araştırmaya katılan belediye çalışanların üst yöneticilerine yönelik yüksek başarı algılarına ait yer almaktadır. Tablo 21 de, yüksek başarı ölçeğinde yer alan 3 soruya ilişkin katılımcıların değerlendirmeleri yer almaktadır. Sorular incelendiğinde; 5'in "kesinlikle katılmıyorum"u, 3'ün kararsızlığı ve 1'in "kesinlikle katılıyorum"u temsil ettiği, 3'ün altındaki değerlerin olumsuz değerlendirmelere, 3'ün kararsızlığa ve 3'ün üstündeki değerlerin olumlu durumlara işaret ettiği esas alınmıştır.

Tablo 21. Belediye çalışanlarının yüksek başarı algıları ile ilgili tamamlayıcı bulgular

Sorular	Yüksek başarı			Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim yok		Katılıyorum		kesinlikle katılıyorum	
		x	ss	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
2	Çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur	3,56	1,255	13	11,71	11	9,91	11	9,91	53	47,75	23	20,72
4	Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder	3,4	1,073	8	7,21	14	12,61	27	24,32	50	45,05	12	10,81
6	Beni, rutin sorunları, yeni bakış açısı ile çözmeye teşvik eder	3,17	1,159	12	10,81	20	18,02	26	23,42	43	38,74	10	9,01
	Genel	3,37	1,16	33	9,91	45	13,51	64	19,21	146	43,84	45	13,51

Tablo 21'den hareketle tüm soruların 3'ün üstündeki değerlere sahip olması çalışanların yüksek başarı ile ilgili algılarının olumlu yönde olduğunu göstermektedir. 2. Soruda ise ortalamanın bu soru grubu açısından en yüksek değere (3,56) sahip olduğu görülmektedir. Bu soru ise "Çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur" ifadesidir. Bu durum istenilen bir sonuç olan belediye yöneticilerinin yüksek başarı algısının yüksek olması açısından da önemli olduğu şekil 4'te de görülmektedir

Şekil 5. Yüksek Başarı Algısı



Yüksek başarı algısı açısından değerlendirme yapıldığında %57'si olumlu yönde görüş bildirmiş %19'u'si kararsız kalmış ve %24'ü olumsuz yönde görüş bildirmiştir

3.5.5. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Dönüştürücü liderlik ve alt boyutlarının kendi aralarındaki ikili ilişkileri incelemek amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular ise aşağıda sunulmuştur.

Tablo 22. Dönüştürücü Liderlik ve alt boyutları arasında korelasyon analizi

		Yüksek Başarı	İlgi Ent. Test.	Viz. Grup Amaç
Yüksek Başarı	r	1		
	p			
İlgi Ent. Test.	r	,741**	1	
	p	0,000		
Viz. Grup Amaç	r	,792**	,855**	1
	p	0,000	0,000	

Not: *,** sırasıyla %5 ve %1 önem düzeyini göstermektedirler.

Tablo 22'den elde edilen bulgulardan hareketle yüksek başarı ile bireysel ilgi ve entelektüel teşvik arasında %1 önem seviyesinde istatistiki olarak pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,741$, $p<0,000$). Yüksek başarı ile vizyon grup amaç algısı arasında %1 önem seviyesinde istatistiki olarak pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,792$, $p<0,000$). Vizyon grup amaç algısı ile bireysel ilgi ve entelektüel teşvik arasında ise %1 önem seviyesinde istatistiksel olarak pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,855$, $p<0,000$).

Tablo 23: Araştırma Sonuçları

Araştırmanın Amacı: Kars belediyesi çalışanlarının dönüştürücü liderlik algısının ölçülmesidir.		
	BOYUTLAR	KISMEN KABUL
Hipotez 1: Çalışanların dönüştürücü liderlik algıları demografik değişkenlere göre farklılık gösterir		
<i>H1a:</i> Çalışanların dönüştürücü liderlik algıları ve alt boyutları yaşa göre farklılık gösterir	Vizyon Grup Amaç	RED
	Bireysel İlgi ve Entellektüel Teşvik	RED
	Yüksek Başarı Algısı	RED
<i>H1b:</i> Çalışanların dönüştürücü liderlik algıları ve alt boyutları cinsiyete göre farklılık gösterir	Vizyon Grup Amaç	RED
	Bireysel İlgi ve Entellektüel Teşvik	KABUL
	Yüksek Başarı Algısı	RED
<i>H1c:</i> Çalışanların dönüştürücü liderlik algıları ve alt boyutları eğitim durumuna göre farklılık gösterir	Vizyon Grup Amaç	RED
	Bireysel İlgi ve Entellektüel Teşvik	RED
	Yüksek Başarı Algısı	RED
<i>H1d:</i> Çalışanların dönüştürücü liderlik algıları ve alt boyutları medeni duruma göre farklılık gösterir	VizyonGrup Amaç	KABUL
	Bireysel İlgi ve Entellektüel Teşvik	RED
	Yüksek Başarı Algısı	KABUL
<i>H1e:</i> Çalışanların çalışma süresi ile deneyim süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Vizyon Grup Amaç	RED
	Bireysel İlgi ve Entellektüel Teşvik	RED
	Yüksek Başarı Algısı	RED

SONUÇ

Bu çalışma ÷lkelerde önem arz eden yerel yönetimler üzerine yapılmış ve yerel yönetimlerde günümüz koşullarına önem arz eden bir liderlik tarzı olan dönüştürücü liderlik anlayışı araştırılmıştır. Yerel Yönetimler merkezi idarenin taşra üzerindeki faaliyetlerini kaliteli bir biçimde sürdürmek için ihtiyaç duydukları hizmet birimleridir. Bu hizmet birimleri sorumlu olduğu bölgede yaşayan seçme şartını sağlayan kişilerce belli bir süre için seçilerek görev başına gelirler, bölgede yaşayan halk tarafından seçilen bu birimler bu özelliklerinden dolayı halka yakın, bölgenin ihtiyaçlarını bilen ve bu ihtiyaçlara göre hizmet üreten birimlerdir. İhtiyaca göre hizmet üretme verimliliği artırmak ve hizmet sunma süresini kısaltmaktadır.

Yerel yönetimler kendilerine bırakılan görevleri yerine getirirken bölgenin ihtiyaçlarını ve taleplerini göz önüne getirirler, böylelikle yerel hizmetleri üretirken gereksiz kaynak tüketime yol açmazlar.

Yerel kamu hizmetlerinin etkin, verimli ve şeffaf bir şekilde yürütülmesi için; devlet tüzel kişiliğinden ayrı olarak yerel yönetimlere tüzel kişilik tanınmıştır.

Kars belediyesinde dönüştürücü liderlik algısını ölçmek için yapılan bu çalışmanın ilk iki bölümünde yerel yönetimler ve dönüştürücü liderlik konularının teorik çerçeveleri oluşturulmuştur. Tez çalışmasının son bölümünde ise yerel yönetimler olan il özel idaresi belediye ve köy arasından halka daha yakın olduğu düşünülen belediye “kars belediyesi” üzerinde dönüştürücü liderlik açısından bir algı çalışması yapılmıştır.

Dönüştürücü liderlik anlayışı diğer liderlik tarzlarıyla karşılaştırıldığı zaman takipçilere farklı tutum ve davranışları sayesinde 1990’lı yıllarda önemli bir liderlik tarzı haline gelmiştir. Dönüştürücü liderler, özellikle karizmatik liderler olmak üzere, diğer etkili liderlerin kişisel özelliklerine sahiptirler. Dönüştürücü liderlik davranışı gelecekteki gelişimlere odaklanır. Günümüzden geleceğe, örgütsel etkililiğin sağlanması ve örgütlerin zorlu rekabet şartları içinde ayakta kalabilmeleri açısından en temel dinamik “sürekli değişim” olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, örgütlerin değişimin yarattığı

şartlarla başa çıkabilmesi ve ayakta kalabilmesi, onların uyum yeteneğine bağlı olmakta buda dönüştürücü liderlik anlayışını geliştirebilmektedir

Örgütlerin uyum yeteneğini ise büyük ölçüde, sahip oldukları insan kaynaklarının niteliği belirlemektedir. Ancak, insan kaynaklarının niteliği her ne olursa olsun, bu kaynakları harekete geçirme ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek doğrultusunda yönlendirme becerisi, örgütün yöneticilerinin veya liderlerinin sahip oldukları yeteneklere ve bu yetenekleri nasıl kullandıklarına bağlıdır. Yöneticilerin, örgütsel etkililiği sağlama ve örgütü başarılı kılma sorumluluğunu gerektiği gibi yerine getirebilmeleri onların kendi başarılarının belirleyicisi olacaktır. Değişim dinamiğinin yarattığı ortamda, yöneticiler eskisinden farklı bir liderlik etme şuuruyla hareket ederek modern metotlardan yararlanmaları gerekmektedir.

Bunun için, günümüz yöneticileri kendilerini geleceğe, farklı roller üstlenmek üzere hazırlamalıdır. Yöneticiler, bugün olduğu gibi, gelecekte de örgütlerinin rekabet ortamındaki başarısı ile değerlendirileceklerdir. Bu nedenle, yöneticiler sadece örgütün iç işleyişinin değil, dış çevresinin değerlendirmesini de yapmak zorunda kalacaklardır.

Değişimin doğurduğu şartlar içerisinde, çalışmada belirtilen konular bir arada değerlendirildiğinde, geleceğin yöneticisinin profili şu şekilde ortaya konulabilir: Geleceğin yöneticisi, anlamlı, kabul edilebilir ve astlarca paylaşılan bir vizyon geliştirebilen; vizyonunu yaşayan, yaşatan ve doğru ifade edebilen; iletişim yeteneği gelişmiş; astlarını, onların kabul edip benimsedikleri, vizyonuna uygun bir misyonla yönlendirebilen; sürekli geleceğe bakan ve geleceği stratejik biçimde düşünen; yenilik yaratan ve yeniliklerin ortaya çıkmasını teşvik eden; yenilikleri uygulamaya aktarabilme becerisine sahip; örgütte güven ortamı yaratarak bu ortam içerisinde astlarına güvenen ve onları yetkilendiren; risk alabilen ve risk almayı teşvik eden; astlarının gelişmesini teşvik eden ve onlara kendilerini geliştirmeleri için ortam yaratan yönetici olacaktır. Bütün bunların yanında, bir yöneticinin gerekli yönetim becerileriyle donanmış olması ve kendisini sürekli geliştirme sorumluluğuna sahip olması da aranan özellikler olacaktır.

Seher (2010) ile Küçükaltan ve Karaların (2014) yaptığı çalışmalarda; araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, kurumda çalışma yılı) ile liderlik tarzları ve etkileme taktikleri arasında ilişkilerin olup olmadığı sorgulanmıştır. Analiz sonucu elde edilen bulgulara göre; yöneticilerin demografik özellikler olan yaş, cinsiyet ve eğitim durumuna göre liderlerin davranışlarının farklılaştığı bulunmuştur.

Eroğlu tarafından 2010 yılında yapılan “Örgütlerde Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Problem Çözme Becerilerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma” isimli çalışma Sağlık Bakanlığı bünyesinde görevli yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarının problem çözme beceri algılamalarını nasıl etkilediğini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Söz konusu çalışmada kamu kurumlarında dönüştürücü liderlik algısı ölçülmek amacıyla 415 kişiye anket uygulanmış ve dönüştürücü liderlik ve alt boyutları arasında olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada ise kısmen kabul edildiği söylenebilir.

Şahin (2005) de Türk Kamu Yönetiminde yönetim anlayışını; “*merkeziyetçi bir yapı, otoriter yönetim, bilimsellikten ve bilgi edinmekten yoksun yönetim, hizmet sunumunda eş-dost ilişkisinin ön plana çıkması, değişikliklere direnme, stratejik planlama yapmaktan ve geliştirmekten uzak olma, yetki devrine sıcak bakmama, bireysel sorumluluk, sorumluluktan kaçma, biçimsel denetim, gizlilik, uzmanlaşmaya dayanmayan kariyer, statü sembollerine önem verme, arasında etkili bir iletişim sisteminin olmaması, genel olarak bireysel başarıya dayalı bireysel ödül sistemi, hızlı değerlendirme ve terfi, üst yönetimin rutin işlerle uğraşması*” şeklinde özetlemiştir. Bu tez çalışmasından elde edilen sonuçlara bakıldığında çalışmanın ikinci bölümünde ele alınan liderin / yöneticinin dönüştürücü liderlik vasıflarına, ilgili kamu kurumunda rastlanmadığı görülmektedir.

Çelik ve Eryılmaz tarafından 2006 da yayımlanan çalışmada dönüştürücü liderlik ile demografik özellikler arasındaki ilişki incelenmiş ilişki sonucuna göre demografik özelliklerin dönüştürücü liderlik özellikleri üzerinde anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Şahin'in 2005'de yapmış olduğu "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüştürücü ve Stürdürücü Liderlik Stilleri (İzmir İli Örneği)" isimli çalışmasında demografik özellikler ile dönüştürücü liderlik vasıfları arasında anlamlı bir ilişki saptayamamıştır.

Belediye yöneticilerinin demografik özellikleri incelendiğinde demografik özellikler ile dönüştürücü liderlik arasında bir ilişki olmadığı kısmen saptanmıştır, İnce, Gül, Oktay ve Candan (2015)'de yapılan çalışmada ise sağlık çalışanlarının cinsiyetlerine göre dönüştürücü liderlik algılarında bir anlamlı fark bulunamamıştır.

Eğitim seviyesi ile dönüştürücü liderlik arasındaki ilişki Yolsal, Bilgiseven ve Muradoğlu (2005) tarafından yapılan çalışmada ortaya konulmak istenmiş ve lisans, yüksek lisans ve doktora öğrencilerine uygulama yapılmıştır. Yapılan uygulamada 18,23 yaş arası lisans öğrencilerinin dönüştürücü liderlik algısı düşük çıkarken 23+ üzeri lisansüstü eğitim öğrencilerinin dönüştürücü liderlik algıları yüksek çıkmıştır. Bu çalışmada ise yaşın dönüştürücü liderlik algısı üzerinde anlamlı bir etki yaratmadığı görülmüştür.

Tez çalışmamızın üçüncü bölümü uygulamaya ayrılmış olup, bu bölümde elde edilen bulgular ile ulaşılan genel sonuçlar aşağıda sunulmuştur:

- 1- Araştırmaya katılanların %32 si kadın iken %68'i erkektir. Katılanların büyük çoğunluğunun eğitim seviyesinin önlisans ve lisans ve mezunlardan oluştuğu saptanmıştır. Araştırma yapılan kurumun çalışanlarının eğitim seviyesine önem verdikleri söylenebilir.
- 2- Dönüştürücü liderlik ölçeği alt boyutları ve örgütsel liderlik ölçeği alt boyutları arasındaki ilişkiler şu şekildedir: Alt Boyutlar Bakımından Cinsiyet, Yaş, Öğrenim Seviyeleri, Çalışma Süreleri, Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesinde ulaşılan sonuçlar şu şekildedir: Vizyon-İlham Sağlama, Entelektüel Teşvikte Bulunma, Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma, alt boyutları arasında anlamlı farklılık bulunmadığı saptanmıştır.
- 3- Alt Boyutlar Bakımından Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi şu şekildedir: Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma alt boyutu için Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, arasında Vizyon-İlham

Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma alt boyutu bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (t:-0,952, p>0,05).

4- Sadece Vizyon-İlham Sağlama, Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama, Entelektüel Teşvikte Bulunma ve Bireysel İlgi Göstermenin yöneticilik görevi olan bireylerin ortalamaları, olmayanlara göre anlamlı derecede daha yüksektir. Böyle bir bulgunun ortaya çıkması yöneticilik görevinin bir gereği olmasından kaynaklı olabilir.

5- Yöneticilere şu önerilerde bulunabilir: 21. Yüzyılda karmaşık iş ilişkileri ve problemler karşısında geleneksel liderlik tarzları ve yönetim anlayışı geçerliliğini yitirmiş ve modern liderlik tarzlarından olan Dönüştürücü Liderlik yaklaşımı ön plana çıkmıştır. Lider ya da yönetici, dönüştürücü liderliğin gerektirdiği vasıflara sahip olduğu ve bunları uyguladığı oranda başarılı olmaktadır. Dönüştürücü liderler ve işletme yöneticileri takipçilerine sırf insan olmaları ve örgütün bir mensubu olmalarından dolayı değer vermeli aynı zamanda vermiş oldukları bu değeri çalışanlara bariz bir şekilde hissettirmelidirler.

Dönüştürücü liderler ve işletme yöneticileri, değişen sosyolojik realiteler çerçevesinde insanoğlunun bireyselleşme eğilimini dikkate alarak takipçilerin kişisel ihtiyaçlarına öncelik vermeli ve gerekli görülen durumlarda onlarla bire bir ilişki kurmalıdırlar. Dönüştürücü lider, takipçilerin hem ruhuna hem kalbine hem de beynine, aynı anda hitap edebilmenin yolunu bulabilmelidir. Örgüt amaçlarının başarılması hususunda, ümitli ve inançlı olduğunu davranışlarına ve sözlerine yansıtmak suretiyle takipçileri için ilham kaynağı olmalı, mantıklı değerlendirmelerle gelecekteki vizyon'a onları inandırıp ikna etmelidir.

6- Belediye yöneticileri daha fazla dönüştürücü liderlik özellikleri gösterebilmelidir. Bunun için eğitimlere katılmalı farklı illerdeki belediye yöneticileri ile araştırmalı ve onları rol model almalıdırlar belediye yöneticilerinin başarısı yaptıkları hizmetlerle ölçülmektedir. Temel hizmetleri yerine getirmede sorunlar yaşayan görevini yerine getiremeyen yöneticiler daha başarılı olabilecek bireylere yer değiştirmelidirler bunun için üst yönetime önemli sorumluluklar düşmektedir. Yöneticiler sürekli kendilerini geliştirecek bir kültür içerisinde çalışacak bir ortama kavuşturulmalıdırlar, vizyon sahibi

kendini yetiştirmiş farklı özelliklere sahip bireyler belediyede yönetsellik sağlamalıdır. Kanunlarla yürütölen kurumlar olan belediyelerde mevzuata uygun bireyler çalışmalıdır. Belediye hizmetlerinde tecrübe sahibi bireylerden destek alınmalıdır özellikle diğer illerde başarılı olmuş bireylerden alınan destekler öneriler uygulamaya konmalıdır.

- 7- Araştırma, değişimlerle ilgili bir liderlik modeli olan dönüştürücü liderlik anlayışı konu almaktadır. Bu konular yöneticilerin ilgilendikleri konulara arasındadır ve önem arz etmektedir.

Dolayısıyla yöneticilere ve gelecekte çalışma yapacak araştırmacılara katkı sağlayacağı düşünölmektedir.

- 8- Gelecekte yapılacak çalışmalara önerilerimiz şu şekildedir; Bu konu farklı sektörlerde, farklı bölge ve şehirlerde faaliyette bulunan işletmeler üzerinde araştırma yapmak yararlı olabilir.

KAYNAKÇA

- AKÇAKAYA, M. (2010). *Örgütlerde uygulanan personel güçlendirme yöntemleri: Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme. Karadeniz Arastirmalari*, 7(25), 145.
- AKKAŞ, Baysal, E. (2013). *İlköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi* (Yayımlanmamış Doktora . Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Al, H. (2002). **Bilgi Toplumu ve Kamu Yönetiminde Paradigma Değişimi**. Bilimadamı Yayınları.
- ALKIN, M. C. (2006). *Liderlik özellik ve davranışlarının belirlenmesi ve konuyla ilgili olarak yapılan bir araştırma*. 36
- ARIKAN, Semra v.d. (2001): *Yönetim Ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- ARSLANTAŞ, C. C., & Pekdemir, I. (2007). *Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma*.
- AYDOĞDU, Z. D. (2015). *Sağlık personeli dışında sağlık hizmetlerinde çalışan hastane personelinin motivasyonunu etkileyen faktör*(Yayımlanmamış Doktora Tezi, Namık. Kemal Üniversitesi).
- AYHAN, U. (2007). **Öğrenen örgütler ve kamu kuruluşları**. *Sayıştay dergisi danışma kurulu*, 77.
- AYKANAT, Z. (2010). *Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir uygulama* (,Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- BAKİR, E., & Campbell, A. (2006). *The effect of neoliberalism on the fall in the rate of profit in business cycles. Review of Radical Political Economics*, 38(3), 365-373.
- BALOĞLU, N., & Karadağ, E. (2009). *Ruhsal liderlik üzerine teorik bir çözümleme. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 58(58), 165-190.

- BAŞAR, S., Aksu, H., Temurlenk, M. S., & Polat, Ö. (2009). *Türkiye’de Kamu Harcamaları ve Büyüme İlişkisi: Sınır Testi Yaklaşımı/Government Spending and Economic Growth Relationship in Turkey: A Bound Testing Approach*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13(1), 301-314.
- BEYAZYILDIZ, *Osman*, *Türkiye’de Yerel Yönetimler Ve Demokratikleşme Sürecine Etkisi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi Ve Uluslar Arası İlişkiler Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans tezi, İstanbul, 2010
- BİLGİN, S., & Altunok, H. (2013). *Yönetsel ve Mali Boyutlarıyla Köy Kanunu Tasarı Taslağı*. *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 22(3), 79-96.
- BOYACI, Ö. (2017). *Denizli Valiliğinde genel idari hizmetler sınıfında çalışan personelin iş doyum düzeyi*. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Uluslar Arası İlişkiler Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans tezi, Denizli, 2017,
- BOZTEPE, M. (2014). *Anayasa mahkemesi kararları ışığında yerel yönetimlerin meclis kararları üzerinde vesayet denetimi*. Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD),
- BULUT, Y. B., & Uygun, S. V. (2010). *Etkin bir yönetim için vizyoner liderliğin önemi: Hatay'daki kamu kurumları üzerinde bir uygulama/Importance Of Visionary Leadership For An Active Administration: An Application In Public Institutions In Hatay*. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,
- BURNS, J.M. (1978): Leadership, New York: Free Press.
- CANBAZ, S. (2014). *KOBİ’lerde Stratejik Planlama ve Karar Alma Sürecinde Yönetim Bilgi Sistemlerinin Rolü ve Önemi*: Edirne’de Bir Araştırma.
- CARTON, Andrew M., “*Enhancing Leadership Theories With Goal Structure*”, Academy of Management Annual Meeting Proceedings, Volume:69, Issue:1, 2011, p.26-28.(Duke University, Fuqua School of Business, August/2008 Conference Proceeding)
- CELEP, Cevat (2004), *Dönüşümsel Liderlik*, Anı Yayıncılık, Ankara.
- ÇAĞDAŞ, T. (2011). *Türkiye’de Yerel Yönetimlerde İdari Özerklik*. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 30(1), 391-416.
- ÇELİK, E. G. (2013). *Yerel yönetimlerin sosyal politikalara etkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü).

- ÇELİK, S., & ERYILMAZ, F. (2006). *Öğretmen algılarına göre endüstri meslek lisesi müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeyleri (Ankara ili örneği)*. *Politeknik Dergisi*, 9(4), 211-224.
- ÇELİKTEN, M. ve Yeni, Y “*Okul Müdürlerinin Liderlik ve Yöneticilik Özelliklerinin Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi*”, Gazi Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi. 12 (2), 305-314, 2004.
- ÇELMEÇE, N., & IŞIKLAR, A. (2015). *Sağlık Çalışanlarında Algılanan Liderlik ve İş Yaşam Kalitesi İlişkisi*. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(20), 202-216.
- ÇETİNKAYA, Ö., & DEMİRBAŞ, T. (2010). *Belediye gelirlerinin analizi ve mali özerklik açısından değerlendirilmesi*. Maliye Araştırma Merkezi Konferansları, (53), 1-18.
- ÇOKER, Z. (1995). *Yönetim ve Siyaset*. İstanbul: Kazancı Yayınevi.
- ÇONDUR, F., & Bölükbaş, M. (2014). *Türkiye'de İşgücü Piyasası ve Genç İşsizlik-Büyüme İlişkisi Üzerine Bir İnceleme*. *Amme İdaresi Dergisi*, 47(2).
- DAL, S. (2016). *İl özel idarelerinin mevcut durumu, sorunları ve geleceği üzerine bir uygulama, Yönetim ve uygulama dergisi, 2016,cilt 23 Sayı 1*
- DAMATLAR, Fatih, (2000), *Mülki İdare Amirleri ve Etkili Liderlik*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: TODAİE
- DAVIS, Keith ve John W. Newstrom (1989), *Human Behavior at Work, McGrawHill Publishing Company*, New York s:205
- DEMİR, F. (2013). *Yarı Başkanlık Hükümet Sistemi ve TürkiyeSemi-Presidential System and Turkey*. *Journal of Yaşar University*, 8(Özel), 831-876.
- DEMİRAY, C. ve BERBEROĞLU, M.S. (2002): *Askeri liderlik Ders Kitabı*, Ankara: KHO. Matbaası.
- DEMİREL, D. (2007). *Küreselleşme, Etkin Devlet ve Türkiye*. *Türk İdare Dergisi*, (456), 107-129.
- DERDİMAN, C. (2005). *Yeni düzenlemelere göre yerel yönetimler*. Aktüel.
- DERİN, R. (2016). *Demokratik liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisi*. Balıkesir ili merkez ilçeleri örneği.

- DEVECİ, Bozkuş, Y. (2013). *Mardin yöresinde Ermeni-Arap ilişkilerinin Ermenice-Arapça üzerindeki etkileşimleri*.
- EKİCİ, B., & Toker, M. C. (2005). *Avrupa’da ve Ülkemizde Yerel Yönetimlerin Denetimi ve Etkinliği*. *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 14(1), 5-28.
- EMİNİ, Filiz Tufan, *Türkiye’de Yerel Yönetimler Reformunun İç ve Dış Dinamikleri*, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, Cilt, 16 Sayı, 2, 2009, s.s. 3
- ERÇETİN, Ş. "*Lider Sarmalında Vizyon*" Nobel Yayınları, Ankara:2000
- ERDOĞAN, İlhan. (1996): *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul: Avcıol Yayınları.
- ERDOĞRUCA, P. (2011). *Dönüşümcü (transformasyonel) liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki* yayımlanmamış doktora tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- ERDOĞRUCA, P. (2011). *Dönüşümcü (transformasyonel) liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- ERKIŞ, İ. U. (2014). *Kamu kurumlarında performans yönetiminin uygulanabilirliği: 360 derece performans değerlendirme tekniği (Antalya ili örneği)*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü)
- EROĞLU, “*Örgütlerde Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Problem Çözme Becerilerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma*,” Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim. Dalı Yüksek Lisans tezi, Ankara, 2010,
- EROL, Ertan. “*Yeni Mali Yönetim Yapısında Performans Esaslı Bütçeleme*”.Ankara
- ERYEŞİL, K. (2012). *Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir alan araştırması* (Yayımlanmamış doktora tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- ERYILMAZ, Bilal, *Kamu Yönetimi, Güncellenmiş Ve İlaveli 4. Baskı* Ankara, 2011, s.s. 201
- ERYILMAZ, Bilal.(2010). *Kamu Yönetimi*, Erkan Matbaacılık, İstanbul, Fakültesi. Antalya. 315-344.

- ESMER, Ş. (2008). *Yerel Yönetim Birlikleri* (Yayımlanmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- FERİT, İ. Z. C. İ., & Turan, M. (2013). *Türkiye'de Büyükşehir Belediyesi Sistemi ve 6360 Sayılı Yasa ile Büyükşehir Belediyesi sisteminde Meydana Gelen Değişimler: Van Örneği*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18(1).
- GOLEMAN, Daniel, BOYATZIS, Richard ve McKee, Annie. (2002): *Yeni Liderler*, Çev: Filiz Nayır-Osman Deniztekin, İstanbul: Varlık Yayınları, 1. Basım.
- GÖZLÜKAYA, T. (2007). *Yerel yönetimler ve stratejik planlama: Modeller ve uygulama örnekleri* (Yayımlanmamış doktora tezi, Pamukkale Üniversitesi).
- GRAY, D., Brennan, S., & Tao, H. (2007, October). *Evaluating appearance models for recognition, reacquisition, and tracking*. In Proc. IEEE International Workshop on Performance Evaluation for Tracking and Surveillance (PETS) (Vol. 3, No. 5, pp. 1-7). Citeseer.
- GREENBERG, J. and BARON, R. A. (2003): *Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Organization*, New Jersey:Prentice Hall, Eighth Edition.
- GÜÇLÜ, N. (2003). *Stratejik yönetim*. Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23(2).
- GÜL, H., & Sahin, K. (2011). *Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı/Transformational Leadership as a New Approach to Leadership in The Information Society and Public Employees' Perception of Transformational Leadership*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (25), 237.
- GÜLER, B. A. (1998). “*Yerel Yönetimleri Güçlendirmek mi? Âdemi Merkezîyetçilik mi? Çağdaş Yerel Yönetimler*, 9(2), 14-29.
- GÜLLÜCE, A. Ç., & kaygın, e. (2013). *Çalışanların demografik değişkenleri açısından tükenmişlik düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma*. Atatürk üniversitesi iktisadi ve idari bilimler dergisi, 27(2).
- GÜRSOY, Ali. (2005): “*Liderlikte Duygusal Zekâ (Liderlik Özellikleri İle Duygusal Zekâlı Liderlere Ulaşılması) Türk Silahlı Kuvvetlerinde Örnek Bir Uygulama*” Celal Bayar Üniversitesi, Manisa: Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

- HASAN, G. Ü. L., & Özcan, N. (2011). *Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler: Karaman il özel idaresinde görgül bir çalışma*. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1(2), 80-134.
- HUNSAKER, P. L., (2005), *Management A Skills Approach*, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- İBİN, A. (2015). **Sivil toplum kuruluşları (STK) liderlerinin üyeler tarafından işi ve kişiyi dikkate alma boyutlarının değerlendirilmesi: Mersin ilinde bir uygulama** (Yayımlanmamış Doktora Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- İPEK, A. (2015). *1982 Anayasasına Göre Kuvvet Kullanımında Yetkili Organlar*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 22(22).
- İŞCAN, Ö. F. (2002). *Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı-Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İŞCAN, Ö. F. (2006). *Dönüştürücü/etkileşimci liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde bireysel farklılıkların rolü*. Akdeniz İİ BF Dergisi, 11(6), 160-177.
- İŞCAN, Ö. F., & Kaygın, E. (2011). *Potansiyel girişimciler olarak üniversite öğrencilerinin girişimcilik eğilimlerini belirlemeye yönelik bir araştırma*. Organizasyon ve yönetim bilimleri dergisi, 3(2).
- İŞCAN, Ö. F., & Kaygın, E. (2011). *Potansiyel girişimciler olarak üniversite öğrencilerinin girişimcilik eğilimlerini belirlemeye yönelik bir araştırma*. Organizasyon ve yönetim bilimleri dergisi, 3(2).
- KARADAĞ M., *Stratejik Liderlik Yaklaşımı*, TODAİE Yayınları, Ankara, 2001.
- KAYA, H. A. (2010). *İç Denetim*. Editörler: Selami Sezgin Sevinç Yaraşır Fatih Deyneli Elvan Teke, 97.
- KELEŞ, Ruşen ve Yavuz, Fehmi(1998). *Yerel Yönetimler*, Genişletilmiş 2.Baskı, Turhan Kitapevi, Ankara
- KEVÜK, S. (2006). *Bilgi Ekonomisi*. Journal of Yaşar University, 1(4), 319-350.
- KILINÇ, Taner, “*Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II): Karizmatik Liderlik Yaklaşımı*”, İ.Ü. İşletme Fak. Dergisi, C. 25, S. 2, İstanbul 2000. s. 11.

- KIZILBOĞA, R. (2011). *Köy İdaresine Yönelik Kanun Tasarısı'ndaki Düzenlemeler*. *Öneri Dergisi*, 9(35), 183-197.
- KIZILDAŞ, E. (2017). *Kültürel değerlere göre karanlık lider algısının çalışan iş performansı etkisi üzerine bir araştırma*, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- KOÇEL, T. (2001): *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- KONRAD, A.M., and Cannings, K., “*The Effects of Gender Role Congruence and Statistical Discrimination on Managerial Advancement*”, *Human Relations*, 50(10), 1305-1328, 1997
- KOUZES, M. J. and POSNER Z. B. (1987): “*The Credibility Factor What People Expect of Leaders*”, In TAYLOR R.L. and ROSENBACH W.E, Editors, *Military Leadership*, San Francisco: Westview Press.
- KURTULAN, M. (2009). *Küresel rekabet ortamında işletmelerde teknoloji geliştirme birimlerinin kurulması ve teknoloji yönetimi*(Yayımlanmamış Doktora Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- KÜÇÜKALTAN, D. ve Karalar, S. (2014). *Yöneticilerin Demografik Özellikleri ile Liderlik Tarzları arasındaki İlişki: İstanbul'daki 5 yıldızlı otellerde yapılan araştırma*: 41. ocak 2014. s:169-184.
- MEHMET, Ş. Ş., & Turan, S. (2002). *Dünyada Eğitim yöneticilerinin yetitrlmesine ilişkin başlıca yönelimler ve türkiye için çıkarılabilecek bazı sonuçlar*.
- MORÇİN, A. (2012). *Dönüştürücü Liderlik Ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatminine Etkisi -Adana İlindeki A Grubu Seyahat Acenteleri Örneği* (Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- MURATOĞLU, T. (2011). *Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı Ve Türk Hukuku*. İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası, 69(1-2), 737-775.
- MUTLU, A. (2006). *Küresel Kamusal Mallar Bağlamında Sağlık Hizmetleri ve Çevre Kirlenmesi*: Üretim, Finansman ve Yönetim Sorunları. *Maliye Dergisi*, 150, 53-78.
- OKTAY, E., GELİBOLU, L. ve ÇAMKAYA, S. (2015). *Kafkas Üniversitesi Öğrencilerinin Kars İlinden Memnuniyetleri Üzerinde Etkili Olan Faktörlerin Araştırılması*, Erzurum: Zafer Medya.

- ÖZCAN, H. U. (2012). *Birey-örgüt değerleri arasındaki uyumun örgütle özdeşleşme ile ilişkisi*. *Türk Psikoloji Yazıları*, 15(29), 26.
- ÖZDER, F. (2006). *1980 sonrasında Türkiye'de muhafazakâr kimliğin gelişimi ve siyasal partiler* (Yayımlanmamış doktora tezi, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü).
- ÖZER, M. A. (2006). *Yönetişim üzerine notlar*. *Sayıştay Dergisi*, 63(1), 59-89.
- Özer, m. A.(2015). *Yerel yönetim merkezi yönetim ilişkilerinde gelir bölüşümü sorunu ve Türkiye'deki son durumun değerlendirilmesi*.
- ÖZKAYA, O. Meltem, (2000): “*Bir Lider Olarak Vehbi Koç*”, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın: Basılmamış Doktora Tezi
- ÖZTAY, F. E. (2006). *Eğitim örgütlerinde insan kaynakları yönetimi ile oluşturulmuş kurum kültürünün motivasyonuna etkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi, Yeditepe Üniversitesi).
- PARLA, T. (2007). *Türkiye'de anayasalar* (Vol. 18). İletişim Yayınları, Ankara
- PARLAK, B., & Sobacı, Z. (2005). Kamu yönetimi. *Alfa Aktüel*, Bursa.
- ROSENER, J.B.,” *Ways Women Lead*”, Harvard Business Review. 68(2), 119-125, 1990
- SEDAGÜL, Altun Akbaba, “ İlköğretim Okulları Müdürlerinin Dönüşümcü Liderli Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri”, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:2, Sayı:1, 2003.
- SEHER, D. (2010) “Liderlik Tarzları Ve Liderlik Astlarını Etkileme Taktikleri Arasındaki İlişki: Antalya İli 5 Yıldızlı Otel Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma”. Yüksek lisans tezi, Sosyal Bilimler enstitüsü
- SELÇUK, H. (2014). *Yerel Yönetimler Ve İdari Vesayet* (Yayımlanmamış doktora tezi).Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu hukuku anabilimdalı)
- STOGDILL, Ralph. (1981): *Handbook of Leadership*, New York: Collier Mc Milan Ltd.
- ŞAHİN, A., (2005), “Kültürel Niteliklerimizin Türk Yönetişel Değerlerine Etkisi Ve Japon Z Teorisiyle Karşılaştırılması”, **Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 1.

- ŞAHİN, K. (2011). *Belediye hizmetleri ve hizmet kalitesine yönelik vatandaş memnuniyetinin ölçümü (Konya il merkezi örneği)*(Yayımlanmamış Doktora Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı).
- ŞAHİNYAN, M. (2011). *Örgüt kültürünün örgütsel başarıya etkisi ve bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi).
- ŞİMŞEK, Levent, *İş Tatmini*, MPM Yayınları, Ankara, 2000.
- TDK (Türk Dil Kurumu) (1984) *Türkçe Sözlüğü* Ankara TDK Yayınları
- TEMEL, E. (2016). *Dönüşümcü liderlik ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: Nazilli'deki kamu kurumlarında bir uygulama* (Yayımlanmamış Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- TETİK, S. (2014). *Yerel Yönetimler Açısından Dönüştürücü Liderlik: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21(1), 267-280.
- THOMPSON, K.J. (2000): “*Charismatic Leadership and Its Effects on Team Cognitions, Behaviors and Performance*”, PhD, <http://www.lib.umi.com/AAT9970342>, Mississippi State University, (Erişim Tarihi: 15.09.2017).
- TİCHY, N. M. ve Devanna, M. A. (1990). *The Transformational Leader. 2nd Edition*. USA, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- TOPRAK, Z. (2011). *Yerel Yönetimlerde Başkanın Politik Lider Rolü*. İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası, 69(1-2), 299-315.
- TOSUN, Ertan “**Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme**”, Coşkun Can Aktan (Ed.), *Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçelemenin Alt Yapısı Olan Mali Yapıya İlişkin Bir Değerlendirme içinde*, Ankara: Seçkin Yayınları, 2006, s.241.
- TOSUNER, M., & Zeynep-YERELİ, B. (1999). *Türk Vergi Yargısı*, 2. Baskı, İzmir.
- TÜRKOĞLU, İ. (2009). *Yerel yönetimlerde mali reform arayışları: Türkiye'de belediyelerde mali özerklik ve belediye başkanlarının mali özerklik algılaması*. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- UÇKAN, N.Ö. (2003). *E-devlet, e-demokrasi ve türkiye, kamu yönetiminin yeniden yapılanması için strateji ve politikalar-I*. 2003. İstanbul: Literatür Yay.

- ULUĞ, Feyzi (2004), “**Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı Işığında Kamu Denetim Sisteminde Yeniden Yapılanma**”; Amme İdaresi Dergisi; Cilt.37; Sayı.2; Haziran; s. 105
- ULUSOY Ahmet ve AKDEMİR Tekin (2010), **Mahalli İdareler Teori-Uygulama-Maliye**, Seçkin Yayıncılık, Ankara
- ULUTAŞ, E. (2015). **Toplumsal bir tip: Kanaat önderi** (Yayımlanmamış doktora tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- URHAN,V.F .(2008). **Türkiye’de Yerel Yönetimlerin Yeniden Yapılandırılması Örnekleri Çerçevesinde Bir Değerlendirme**, 85.
- USAL, Alparslan. (1995): *Davranış Bilimleri, İzmir: Barış Yayınları.*
- UZUN, Abdullah, (2012), “**Türkiye’de Genel Bütçe Vergi Gelirlerinden Belediyelere Aktarılan Payların Değerlendirilmesi**” Küresel İktisat Ve İşletme Çalışmaları Dergisi, Cilt:1 Sayı:2
- WERNER, Isabel. (1993): **Liderlik ve Yönetim**, Çev: Vedat Üner, İstanbul: Rota Yayınları, 1.Baskı.
- YAMANE, T. (1967). *Elementary Sampling Theory*. New York: Prentice-Hall.
- YASEMİN, K. (2015). **Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve**. Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 1(2), 86-115.
- YAVUZ, Cansel Akyol. “**Liderlikte Güncel Yaklaşımlar**” <http://www.insankaynaklari.com/cn/content>, 19.04.2002.
- YILDIRIM, A. (2014). “**Yerel Yönetim Ombudsmanının Türkiye’de Uygulanabilirliği**”, Sosyal Bilimler Dergisi , 445
- YILDIZ, H. (2009) **Merkezi Ve Yerel Düzeyde Meclisin Yürütme Organını Denetim Yolları Üzerine Bir Karşılaştırma–Yerel Demokratik Model Sorunsalı**. Tbb Dergisi,1,7
- YILMAZ, A., & Ceylan, Ç. B. (2011). **İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisi**. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 17(2), 277-394.
- YOLSAL, M., Bilgiseven, E. B., & Muradoğlu, S. **Gençlerin Dönüştürücü Liderlik Algısı Üzerine Bir Araştırma**. Al-Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, 1(3), 423-441.

YÖRÜK, D., Dündar, S.,ve Topçu, B. (2011). *Türkiye'deki belediye başkanlarının liderlik tarzı ve liderlik tarzını etkileyen faktörler*, *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review.*, *Cilt: 11, Sayı (1)*, ss. 103 -109

YÜCEL, İ., & Demirel, Y. (2012). *Psikolojik güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi üzerine bir araştırma*.

ZEL, Uğur. (2001): **Kişilik ve Liderlik**, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 1. Baskı



EKLER

Araştırmada Kullanılan Ölçek

TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE YEREL YÖNETİMLER VE YEREL YÖNETİMLERDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ALGISI ÜZERİNE BİR UYGULAMA ANKET FORMU

Değerli alışan, hazırlanan bu anket, yerel yönetimlerde dönüştürücü liderlik algısını ölçmeye yönelik bir araştırma için kullanılacaktır. Bu anketteki veriler sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Dolayısıyla anketimizi doldurmanızda bir sakınca yoktur. Bu anketimizin bütün maddelerini dikkatlice okuyup cevaplandırmanız araştırmamıza kolaylık sağlayacaktır. Ayrıca isminizi yazmanıza gerek yoktur. Őimdiden katkılarınız için teőekkür ederim.

MURAT İNCE

I. BÖLÜM

KİŞİSEL BİLİGİLERİNİZ

Cinsiyetiniz	Erkek () Kadın ()
Yaşınız	21-25 () 26-30 () 31-35 () 36-40 () 41 ve üzeri ()
Medeni Durumunuz	Bekar () Evli () Boşanmış ()
Eğitim Düzeyiniz	İlköğretim () Lise () Ön Lisans () Lisans () Lisans Üstü () Doktora ()
Kurumdaki Pozisyonunuz
Kurumda Çalışma Süreniz	1 Yıldan Az () 1-5 Yıl () 6-10 Yıl () 11-15 Yıl () 16-20 Yıl () 21 Yıl ve üzeri ()

II. BÖLÜM

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ (DLÖ)

Dönüştürücü Liderliğin Anket Ölçeği Soruları						
Aşağıda çalıştığımız kurumun yöneticisiyle ilgili olabilecek bazı ifadeler yer almaktadır. Sizden istenilen, bu ifadeleri okuyarak söz konusu ibarenin sizin görüşünüze ne derecede uyduğunu değerlendirmenizdir. Ölçekler “Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneğinden “Tamamen Katılıyorum” seçeneğine doğru sıralanmıştır		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
SORULAR		1	2	3	4	5
1	Kurumun gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir					
2	Çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur					
3	Kurum amaçlarının oluşturulmasına çalışanların katılımını sağlar					
4	Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder					
5	Benim duygularımı dikkate alarak davranır					
6	Beni, rutin sorunları, yeni bakış açısı ile çözmeye teşvik eder					
7	Kurumun gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır					
8	Benim için izlenecek, örnek alınacak bir liderdir					
9	Kurum içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirir					
10	Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler					
11	Benim kişisel duygularıma saygı gösterir					
12	Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar					
13	Kurum için daima yeni fırsatlar arar					
14	Başarılarla ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir					
15	Çalışanların, “takım oyuncusu” olmalarını sağlamaya çalışır					
16	Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmez					
17	Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır					
18	İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır					
19	Çalışanlara, geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır					
20	Çalışanları aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder					
21	İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır					
22	Çalışanları belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem verir					
23	Çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Murat İNCE

Doğum Yeri ve Tarihi: Kars/ 15.01.1990

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Sakarya Üniversitesi/SBF/Maliye

Yüksek Lisans Eğitimi : Ardahan Üniversitesi/SBE/SBKY

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar : SAUZEM

:KAUZEM

İletişim : Kafkas Üniversitesi Uzaktan Eğitim

Uygulama ve araştırma merkezi

05395883675