

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**BELEDİYELERDE YÖNETİCİLERİN LİDERLİK
TARZLARINA İLİŞKİN ÇALIŞAN
DÜŞÜNCELERİNDE ÇALIŞANLARIN DEMOGRAFİK
ÖZELLİKLERİNİN FARKLILAŞTIRICI ETKİLERİ:
İSTANBUL BELEDİYELERİ ÜZERİNE BİR
UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Emre ÖNAL

**Enstitü Anabilim Dalı: İşletme
Enstitü Bilim Dalı: İşletme Yönetimi**

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Burcu İnci

MAYIS – 2016
T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**BELEDİYELERDE YÖNETİCİLERİN LİDERLİK
TARZLARINA İLİŞKİN ÇALIŞAN
DÜŞÜNCELERİNDE ÇALIŞANLARIN DEMOGRAFİK
ÖZELLİKLERİNİN FARKLILAŞTIRICI ETKİLERİ:
İSTANBUL BELEDİYELERİ ÜZERİNE BİR
UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Emre ÖNAL

**Enstitü Anabilim Dalı: İşletme
Enstitü Bilim Dalı: İşletme Yönetimi**

Bu tez ___/___/2016 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Yrd. Doç. Dr. Burcu İNCİ		Başarılı
Yrd. Doç. Dr. Ahu ERGEN		Başarılı
Yrd. Doç. Dr. Nuri AKCI		Başarılı

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

EMRE ÖNAL

30.05.2016



ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması aşamasında, çalışmamı sahiplenerek titizlikle takip eden danışmanım Yrd. Doç. Dr. Burcu İnci'ye değerli katkı ve emekleri için içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Saygıdeğer hocam bütün süreç boyunca her anlamda yanımda olmuş, desteğini ve katkılarını esirgememiştir. Savunma sınavı sırasında jüri üyeleri çalışmamın son haline gelmesine değerli katkılar yapmışlardır. Bu vesileyle tüm hocalarıma ve tezimin son okumasında yardımlarını esirgemeyen yakınlarıma teşekkürlerimi borç bilirim. Son olarak bu günlere ulaşmamda emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim anneme ve aileme şükranlarımı sunarım.



İÇİNDEKİLER

BEYAN.....	4
ÖNSÖZ	5
İÇİNDEKİLER	İ
KISALTMALAR	İV
TABLO LİSTESİ.....	V
ŞEKİL LİSTESİ.....	VI
GİRİŞ	9
BÖLÜM 1: YÖNETİM, YEREL YÖNETİM VE LİDERLİKLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR.....	10
1.1. YÖNETİM KAVRAMI	10
1.2. YEREL YÖNETİM VE BELEDİYECİLİK KAVRAMLARI	11
1.2.1. Belediyelerin Yönetimsel Sorunları	14
1.2.1.1. Kamu Yönetiminin Genel Yapısından Kaynaklanan Sorunlar .	15
1.2.1.2. Özerklik Sorunu	18
1.2.1.3. Değişime Direnç.....	20
1.2.1.4. Geleneksel Kamu Yönetimi Anlayışı.....	22
1.2.2. Belediyelerde İş Tatmininden Kaynaklanan Sorunlar.....	23
1.2.2.1. Belediye Personel Sisteminden Kaynaklanan Sorunlar	23
1.2.2.2. Belediye Personeli İş Tatminsizliği.....	28
1.3. LİDERLİK KAVRAMI	29
1.4. LİDER VE YÖNETİCİ ARASINDAKİ FARKLAR.....	32
1.5. LİDER VASIFLI YÖNETİCİLERİN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ	32
1.5.1. Çalışanların Örgütsel Bağlılığa Etkisi	32
1.5.2. Çalışanların Verimliliğine Etkisi	33
1.5.3. Çalışan Performansının Yükseltilmesine Etkisi	33
1.5.4. İşe Geç Gelmemeye Etkisi	34
1.5.5. İşgücü Devri Azlığına Etkisi	34
1.5.6. Çalışan Motivasyonuna Etkisi.....	34
1.5.7. Duygusal Bağlılık.....	35
1.5.8. Temel İhtiyaçların Karşılanması	35
1.5.9. Ego Tatminin Sağlanması.....	35

1.5.10. Ürün ve Hizmet Kalitesinin Yüksek Tutulması	36
1.5.11. Çalışan Kapasitesinin Tam Kullanımına Etkisi.....	36
1.5.12. Çalışanların Amaçlarının Gerçekleşmesine Etkisi	36
1.5.13. Çalışanların Kararlara Katılımına Etkisi	37
BÖLÜM 2: LİDERLİKTE GÜÇ KAYNAKLARI, LİDERLİK TEORİLERİ VE LİDERLİK TARZLARI	38
2.1. LİDERLİKTE GÜÇ KAYNAKLARI	38
2.1.1. Yasal Güç	40
2.1.2. Ödüllendirme Gücü	40
2.1.3. Zorlayıcı Güç.....	41
2.1.4. Karizmatik Güç	42
2.1.5. Uzmanlık Gücü.....	42
2.2. LİDERLİK TEORİLERİ	43
2.2.1. Özellikler Teorisi.....	43
2.2.2. Davranışsal Liderlik Kuramları.....	44
2.2.2.1. Ohio State Liderlik Çalışmaları.....	45
2.2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	47
2.2.2.3. Blake ve Mouton'un Modeli (Managerial Grid)	47
2.2.2.4. Rensis Likert'in sistem 4 modeli.....	49
2.2.2.5. Mc Gregor'un X ve Y teorileri.....	50
2.2.3. Durumsal Liderlik Teorisi	50
2.2.3.1. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı	51
2.2.3.2. House'un Amaç- Yol Teorisi	52
2.2.3.3. Fred Friedler'in Etkin Liderlik Modeli	52
2.2.3.4. Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Yaklaşımı	53
2.2.3.5. Vroom ve Yetton Karar Verme Modeli	54
2.2.3.6. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu.....	55
2.3. LİDERLİK TARZLARI.....	56
2.3.1. Otokratik Liderlik Davranışı	56
2.3.2. Demokratik Liderlik	57
2.3.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik.....	57
2.3.4. Etkileşimci Liderlik.....	58
2.3.5. Dönüşümcü Liderlik.....	59
2.3.6. Sistem Liderliği	60

2.3.7. Karizmatik Liderlik	60
2.3.8. Hizmetkâr Liderlik	63
BÖLÜM 3: BELEDİYELERDE YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZLARINA İLİŞKİN ÇALIŞAN DÜŞÜNCELERİNDE ÇALIŞANLARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNİN FARKLILAŞTIRICI ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	65
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	65
3.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI	66
3.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	66
3.5. ARAŞTIRMAYA KONU OLAN EVREN VE ÖRNEKLEM KÜMESİNİN SEÇİLMESİ.....	66
3.6. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ	67
3.7. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ.....	69
3.8. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	69
3.9. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	71
3.10.ARAŞTIRMANIN BULGULARI	72
3.10.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	72
3.10.2. Katılımcıların Liderlik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	73
3.10.3. Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Bulgular	74
3.10.3.1.Liderlik Özelliklerinin Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin Bulgular.....	74
3.10.3.2.Liderlik Özelliklerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin Bulgular	75
3.10.3.3.Liderlik Özelliklerinin Öğrenim Durumuna Göre Farklılaşma Duruma İlişkin Bulgular.....	77
3.10.3.4.Liderlik Özelliklerinin Çalıştığı Kurumdaki Hizmet Süresine Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin Bulgular.....	79
SONUÇ	83
KAYNAKÇA	89
EKLER.....	98
EK 1: ANKET FORMU	98

KISALTMALAR

bs.	: baskı
C.	: Cilt
Ed	: Editör
KMÜ	: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
ÖSYM	: Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi
s.	: sayfa
S.	: Sayı
TDK	: Türk Dil Kurumu
TODAİE	: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
TÜSİAD	: Türkiye Sanayiciler ve İş Adamları Derneği
vd.	: ve diğerleri

TABLO LİSTESİ

TABLO 1: LİDERİN GÜÇ KAYNAKLARI.....	39
TABLO 2: REDDİN'İN TEMEL TİPLERİ	54
TABLO 3: NORMALLİK TESTİ	71
TABLO 4: KİŞİSEL BİLGİLER.....	72
TABLO 5: LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN BETİMSSEL İSTATİSTİKLERİ.....	73
TABLO 6: LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN CİNSİYETE GÖRE FARKLILAŞMA DURUMUNUN İNCELENMESİ.....	74
TABLO 7: LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN YAŞA GÖRE FARKLILAŞMA DURUMUNUN İNCELENMESİ	76
TABLO 8: LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ÖĞRENİM DURUMUNA GÖRE FARKLILAŞMA DURUMUNUN İNCELENMESİ.....	77
TABLO 9: LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ÇALIŞTIĞI KURUMDAKİ HİZMET SÜRESİNE GÖRE FARKLILAŞMA DURUMUNUN İNCELENMESİ	80

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	46
Şekil 2: Blake Ve Mounton Modeli.....	48
Şekil 3: Vroom Ve Yetton Modeli Karar Süreci Akış Şeması	55



Tezin Başlığı: Belediyelerde Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Düşüncelerinde Çalışanların Demografik Özelliklerinin Farklılaştırıcı Etkileri: İstanbul Belediyeleri Üzerinde Bir Uygulama

Tezin Yazarı: Emre ÖNAL

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Burcu İnci

Kabul Tarihi:

Sayfa Sayısı: viii (Ön) + 85 (tez) + 4 (ek)

Anabilim dalı: İşletme

Bilim dalı: İşletme Yönetimi

Yerel yönetimlerin tarihi geçmişine bakıldığında, yerel yöneticilerin liderlik ve yöneticilik açısından genelin dışında bir özellik arz etmedikleri görülecektir. Birey ya da kurum başarısının pek çok faktöre bağlı olabileceği gerçeğini göz ardı etmeksizin, liderlik tarzının önemli bir faktör olabileceğini rahatlıkla söyleyebiliriz. Çalışmada, yöneticilik ve liderlik kavramları ve teorik temeller, yönetim ve organizasyon literatürü üzerinde durulmuştur. Liderlik tarzlarının çalışanlar tarafından değerlendirilmesinde demografik özelliklerin rolü araştırılmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın birinci bölümünde yönetim, yerel yönetim ve liderlikle ilgili temel kavramlar ele alınmıştır. İkinci bölümde liderlikte güç kaynakları, liderlik teorileri ve liderlik tarzları değerlendirilmiştir. Üçüncü bölümde ise belediyelerde yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan düşüncelerinde demografik özelliklerin farklılaştırıcı etkileri araştırılmıştır. Hazırlanan anket soruları İstanbul'un çeşitli belediyelerindeki çalışanlara uygulanmıştır. Anket sonuçlarına göre liderlik tarzlarının çalışanlar tarafından değerlendirilmesinde erkek çalışanların kadınlara oranla daha etkin olduğu, çalışanların yaşlarının liderlik tarzlarını değerlendirmede etkili olmadığı, ortaöğrenim düzeyindeki çalışanların liderlik tarzlarını değerlendirmede daha etkin olduğu sonuçları ortaya çıkmıştır. Kurumdaki hizmet süresine göre işe yeni başlayanların Demokratik ve Dönüşümcü Liderlik tarzlarının değerlendirilmesinde daha etkin olduğu ve buna karşılık Karizmatik Liderlik davranışlarının değerlendirilmesinde ise kurumdaki hizmet süresi 19-24 yıl arası olan çalışanların daha etkin olduğu da ulaşılan sonuçlar arasındadır.

Anahtar Kelimeler: yönetim, liderlik, belediyelerde liderlik

Title of the Thesis: In Municipalities, The Differentiating Effects of Demographic Characteristics of The Employees On Thought of Themselves With Regard to Leadership Style of Managers: An Application on The İstanbul Municipalities

Author: Emre ÖNAL

Supervisor: Asst. Prof. Dr. Burcu İnci

Date:

Nu. of pages: viii (pre text) + 85 (main body) + 4 (App.)

Department: Management

Subfield: Business Administration

Looking through historical background of local governments, it is noticed that local authorities do not have any particular characteristics apart from common ones in terms of leadership and management. Keeping in mind that individual and corporate success can be achieved based on many factors, it can be clearly stated that a way of leadership is an important factor leading to success. In this study, it is focused on the management and leadership concept, theoretic foundations and management and organization literature. It is endeavored to explore the role of demographic features in the formation of employees' thoughts during evaluation of leadership styles by employees.

In the first section of the study, the basic terms related to management, local government and leadership are discussed. In the second section, the power sources available in leadership, leadership theories and leadership styles are evaluated. In the last section, it is investigated the influence of demographic factors on the formation of different thoughts in the employees with regard to leadership styles of authorities in municipalities. It has been conducted a survey with the municipal employees in several districts of Istanbul. The result of the survey has shown that male employees have higher appetite than female employees to take the survey in order to evaluate the leadership styles, age of employees is not influential on the evaluation of leadership styles, employees who received secondary education are more eager to take the survey. It is found out that employees that have started to work recently in the institution have been more active in the evaluation of Democratic and Transformational Leadership while former employees that have served in the institutions for app. 19-24 years have been more eager to assess Charismatic Leadership.

Key Words: management, leadership, leadership in municipalities

GİRİŞ

Çalışmanın kavramsal çerçevesini yerel yönetim ve liderlik kavramlarının ana temaları oluşturmaktadır. Bu iki kavramın değerlendirilmesi ve aralarındaki ilişkinin ortaya konulması, aslında başarının hedeflendiği her durumda birbirlerinden ne kadar ayrılması veya ayrı düşünülmesi mümkün görünmeyen kavramlar olduklarını göstermektedir. Yerel yönetim kavramının çağrışımları arasında zaten var olan yönetim eyleminin, liderlik teamüllerine ve tarzlarına göre yerine getirilmesi hedeflere ulaşmak açısından son derece önemlidir. Bu noktada liderlik kuram ve yaklaşımlarının dikkate değer bir etki alanı oluşturduğu söylenebilir.

Liderlik açısından doğuştan bu yeteneğe sahip olmak ve sonradan elde edilen bilgilerle de onu geliştirmek ne kadar gerekli ise, başarılı bir yönetici olmak için gereken teknikleri uygulamak da benzer ölçüde gereklidir. Yerel bir yönetim faaliyetinde, başarılı sonuçlara ulaşmak için hem yönetim tekniklerinin uygulanması zaruridir; hem de yöneticilerin çalışanlara liderlik etmeleri büyük önem arz eder. Lider yönetici olmayı başarabilen yerel yöneticilerin, yönettikleri belediyelerde büyük başarılar gerçekleştirerek kalıcı izler bırakmaları mümkündür.

Yerel yönetimlerde yöneticilerin eğilim gösterecekleri liderlik anlayışlarının, onların yönetim becerilerini kullanma ve liderlik başarısı gösterme açısından başarı düzeylerini belirleyeceği açıktır. Bu nedenle, dünyada ve ülkemizde yaygın bir yönetme-yönetilme alanı olan yerel yönetimler için liderlik açısından yapılacak değerlendirmelerin ne ölçüde önemli olacağı üzerinde dikkatle durulması gerekmektedir.

BÖLÜM 1: YÖNETİM, YEREL YÖNETİM ve LİDERLİKLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Bu bölümde yönetim kavramı, yerel yönetim kavramı ve liderlik ile ilgili konulara değinilmiştir. İlgili alt başlıklar doğrultusunda yönetim, yerel yönetim ve liderlik konuları alanyazında yer alan bilgiler doğrultusunda incelenmiştir.

1.1. Yönetim Kavramı

Yönetim tanım itibariyle, birbiriyle benzer özellik gösteren hedeflere ulaşabilmek adına örgütlerin etkili bir yöntem geliştirme çabasıdır. Para, insan, demirbaş ve donanım birimlerinin birbirine uyumlu hale getirilmesi olarak ifade edilir. Bu yüzden yönetim kavramı insanların birbirleriyle etkileşim içerisinde olmalarına dayanmaktadır. Örgütlerin var olmaları ve belirledikleri amaçlarına ulaşabilmeleri için yönetilmeleri gerekmektedir. Bu ifadelerden anlaşılacağı üzere örgütlerde çalışan faaliyetleri dışında birçok faaliyet mevcuttur.¹

Bu ifadelerden anlaşılacağı üzere yönetim bir örgüt için en önemli fonksiyonlardan biridir. İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmek adına bir işbirliği sistemi kurmaları ve bunu yönetmeleri gerekmektedir. Bu işbirliği neticesinde belirlenen hedeflere ulaşmak işletmeler için daha hızlı ve kolaylaşmış olmaktadır.

Kurumların hedef ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için değişen çeşitli faktörlere ve teknolojik gelişmelere ayak uydurarak, hali hazırda olan insan kaynağını ve maddi kaynaklarını azami düzeyde kullanan, işlerini insanları kullanarak yapan kişiye yönetici denilmektedir. Aynı zamanda yönetici, yapabileceği bu işler için kaynak ayırmakta, kararlar vermekte ve hedeflenen amaçlar ışığında çalışanların etkinliklerine yön vermektedir.²

¹ Tefik Gemici, **Stratejik Yönetim**, Gazi Kitapevi Yayınları, Ankara, 2007, s. 13-14.

² Refik Balay, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, s. 44-45.

1.2. Yerel Yönetim ve Belediyecilik Kavramları

Yerel yönetim kavramı, köy, kasaba, kent ve bölge yönetimini ifade etmek amaçlı kullanılmaktadır. Çoğu ülkede bu birimlerin tamamı yerel yönetim birimi olarak bulunmaktadır.³ Yerel yönetim, yerel halkın, kendi eliyle seçtiği organlarca yönetilmesidir.⁴ Yerel yönetimler, yerel grup mensuplarının ortak gereksinimlerini yerine getirmek, iktisadi, sosyal ve kültürel varlığına ilişkin yerel görevleri yapmak için kurulmuş yönetim birimidir. Bir başka tanıma göre yerel yönetim içinde açıklık, şeffaflık, demokrasi ve insan hakları gibi ilkeler bulunan, yetkilerin halka en yakın grup tarafından kullanıldığı, tüzel kişiliği bulunan, demokratik ve özerk yönetimdir.⁵

Yerel yönetim, yönetim biliminde “*adem-i merkeziyet*” olarak bilinen bir ifadedir. Başlıca iki çeşidi bulunan adem-i merkeziyetin birinci çeşidi merkezdeki birimlerden uzakta bulunan bir teşkilata, bazı görevleri yapmalarına yetecek kadar yetkiyi aktarma manasına gelen yetki genişliğidir. İkinci çeşit adem-i merkeziyetçilik ise, kanunlar tarafından belirlenmiş yönetim organlarının, yine kanunların tespit ettiği görevleri yerine getirebilmeleri için siyasal ve ekonomik bazı yetkiler verilmiş olan yerel yönetimdir.⁶

Yerel yönetimler, köy, kent ve ilçe düzeyindeki yerel ve ortak nitelikteki kamu hizmetlerini yürütmek amacıyla oluşturulan yönetim kuruluşlarıdır.⁷

Yerinden yönetim diye ifade edilen yerel yönetimi Keleş (2012) şu şekilde tanımlamaktadır;

“yerel halkın kendi eliyle seçtiği organlarca yönetilmesini anlatan bir dizgenin adı, başka bir deyişle bir yönetim biçimidir. Yerel yönetim birimi ise; merkezi

³ Mehmet Akif Çukurçayır, **Yerel Yönetimler Kuram Kurum ve Yeni Yaklaşımlar**, Konya: Çizgi Kitabevi, 2013, s. 97

⁴ Ruşen Keleş, **Yerinden Yönetim ve Siyaset**, Ankara: Cem Yayınevi, 2012, s. 24

⁵ Ömer Köse, “**Yerel Yönetim Olgusu ve Küreselleşme Sürecindeki Yükselişi**”, Sayıştay Dergisi, 2004, S. 52, s. 9

⁶ Keleş, s. 23

⁷ Mustafa Dönmez, **Belediye Yönetimi**, Belediye Dergisi Yayını, No: 3, Ankara 1999, s. 3

*yönetimce belli sınırlar içinde kurallar koymaya ve hükümlülükler getirmeye yetkili kılınmış bir yerel meclisin denetimi altındaki bir yönetim biriminin adıdır”.*⁸

Yerel yönetimler, yerel bir bölgeyi belirli sınırlar dâhilinde kontrol altında tutan, bu bölgede yaşayan insanları temsil edebilecek nitelikteki bireylerden oluşan siyasal yapılar olarak da tanımlanabilmektedir. Yerel yönetimlerde etkinliğin artırılması için birtakım yöntemler geliştirilmiştir. Bu yöntemler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır;⁹

- Hizmet alanı sınırı en uygun olacak şekilde gözden geçirilmesi,
- Mevcut yerel yönetim birimlerinin sayısında minimum seviye olarak revizyon yapılması ve bu yöntemle kaynak ve para giderlerinin minimuma indirgenmesi,
- Yerel yönetimlere en iyi yaptıkları işlerin bırakılmasıdır.

Adem-i merkeziyet, merkezsizlik yani merkezin yokluğu anlamına gelmektedir. Desantralizasyon, devolasyon, dekosantrasyon gibi alanyazında kullanılan karşılıkları bulunmaktadır.¹⁰ Yerel yönetimler, Kamu Yönetimi Sözlüğünde şu şekilde tanımlanmıştır; “*merkezi idareler ötesinde, yerel grupların hepsinde tanımlanan ihtiyaçları karşılamak adına ortaya çıkarılan, kararların doğrudan vatandaşlar tarafından verildiği, özerk ve demokratik bir yönetim birimidir.*”¹¹ Uluslararası Sosyal Bilimler Ansiklopedisi’nde ise yerel yönetimler şöyle ifade edilmiştir; “*bir ülkenin ya da bölgesel idarenin alt birimi olan, kamusal politikaların kısıtlı olarak belirlenmesinden ve uygulanmasından sorumlu bir görevli kamu kuruluşudur*”.¹²

1982 Anayasası’na göre, yerel yönetimler, il özel idaresi, belediye ve köy halkının yerel ve ortak gereksinimlerini gidermek için oluşturulan, özerkliği bulunan ve karar mercileri seçimle belirlenen kamu tüzel kişiliğidir.¹³ Genel tanımıyla yerel

⁸ Keleş, s. 15–16

⁹ Keleş, s. 15–16

¹⁰ Cengiz Aktar, **Adem-i Merkeziyet El Kitabı**, İstanbul: İletişim Yayınları, 2014, s. 10

¹¹ Ömer Bozkurt ve Turgay Ergun, Seriyeye Sezen (Ed.). **Kamu Yönetimi Sözlüğü, Yerinden Yönetim**, Ankara: TODAİE yayınları, 1998, s. 258

¹² Ahmet Ulusoy ve Tekin Akdemir, **Mahalli İdareler**, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2010, s. 20

¹³ R. Cengiz Dardiman, **Yeni Düzenlemelere Göre Yerel Yönetimler**, İstanbul: Aktüel Yayınları, 2005, s. 10

yönetimler, “belli bir coğrafi bölgede bulunan topluluğa, topluluğu ilgilendiren hususlarda hizmet amacıyla kurulan, karar organları yerel halkça seçilen, kanunlarla tespit edilmiş görev ve yetkilere, kendi gelir, bütçe ve kadrosuna sahip, merkezi idare ile ilişkilerinde özerk bir şekilde davranabilen kamu tüzel kişileridir.”¹⁴

Kısaca, yerel yönetim kavramı, yerel ihtiyaçların karşılandığı, karar birimlerinin halk tarafından belirlendiği, bazı yetki ve görevlere sahip, bütçesi kendine özel ve kendi personelini barındıran kamu tüzel kişileri olarak tanımlanmıştır.¹⁵

Belediyelerde hizmetler, seçilmiş organlar tarafından yürütülmektedir. Ayrıca yetkiyi devletten almaktadırlar. Devletten aldıkları bu yetkiyi seçilmiş organlar tarafından kullanılmaktadır. Yerinden yönetim otoriterleri bireysel bağımsızlığı itinalı yapısı devletten alınan yetki dahilinde ayrı bir önem teşkil etmektedir. Devlet yerel yönetim teşkilatları sayesinde merkezi yönetim olarak belirlediği amaçları gerçekleştirme çabası içerisinde olmaktadır. Bu nedenle, yerel yönetimler ülkelerin yönetim sistemiyle yakinen ilgili kuruluşlardır.¹⁶

Yerel yönetimde halkın yönetimde söz sahibi olduğunu ispatlayan en önemli unsur yerel yönetim organlarının seçimle işbaşı yapıyor olmasıdır. Seçim sonucu işbaşı yapan organlar, bölgede yaşayan halkın sorunlarına da çözüm olabilmeye konusunda önemli bir yere sahiptirler. Kent olgusunun gelişmesi ve yeniden yapılanması yerel yönetimlerin etkinliğiyle ortaya çıkmaktadır.

Sonuç olarak devletin merkezi yönetimin yerel yönetimlere devrettiği yetki ve sorumlulukları seçim sonucu işbaşı yapan organlar vasıtasıyla kullanılması halkların yerel yönetimler aracılığıyla etkinliklerinden söz etmesi gerekir. Yerel yönetimler demokratik ve kamu hizmetlerini halka sunma konusunda oynadıkları roller itibarıyla halkın yönetime katılma durumunun ilk aşaması olarak nitelendirilmektedir.¹⁷

¹⁴ TODAİE, **KAYA (Kamu Yönetimi Araştırması Genel Rapor)**, 1991, s. 1

¹⁵ Yüksel Koçak, **Karşılaştırmalı Yerel Yönetimler**, Ankara: Orion kitapevi, 2008, s. 14

¹⁶ Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Gazi Kitapevi 2007, s. 56-57.

¹⁷ Erdal Şen vd., **Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Finansal Yönetim**, İstanbul: Beta Yayınevi, 2013, s. 54-55.

Yerel yönetim birimlerin en önemlisi kuşkusuz belediyelerdir. Türkiye’de nüfusun yaklaşık %80’i belediye sınırları içerisinde hayatlarını devam ettirmektedir.¹⁸ Belediyelerin Türkiye’de yönetim sistemi dahilinde aldıkları rolle yaklaşık 150 yıl öncesine dayanmaktadır. Osmanlı Devletinden Türkiye Cumhuriyeti devletine il özel idaresi, belediye gibi kurumlar intikal etmiştir. Türkiye’de yönetim açısından iki farklı belediye yer almaktadır. Bunlardan birincisi, tamamıyla Belediye Kanununa göre kurulmuş ve faaliyetini sürdüren belediyeler, ikincisi ise sadece büyük şehirlerde faaliyetlerini sürdüren ve statüko açısından farklı olan Büyükşehir Belediyeleridir.

Belediyelerin yönetim birimlerinde, “*belediye başkanı*”, “*belediye meclisi*” ve “*belediye encümeni*” olmak üzere üç organ yer almaktadır.¹⁹

1.2.1. Belediyelerin Yönetimsel Sorunları

Türk kamu yönetimi sistemini betimleyen vazgeçilmez sözcükler, aşırı bürokratiklik, merkeziyetçilik, siyasallaşma, nepotizm (akraba kayırmacılığı) ve kuralcılık olarak ifade edilmektedir. Ayrıca, devlet yönetiminde yolsuzlukların ulaştığı dramatik boyut konusunda hemen hemen herkesin görüş birliği söz konusudur. Bunların yanı sıra, demokrasinin tam anlamıyla oturmamış olması da yönetsel sistem için büyük bir handikap olarak değerlendirilmektedir.²⁰ Ayrıca, kamu yönetiminde saydamlık ve hesap vermekten kaçınma eğilimi bulunduğu da yapılan araştırmalar neticesinde elde edilen sonuçlar dâhilindedir. Son dönemlerde atılan bazı adımlarla yavaş da olsa ümit verici gelişmeler yaşanmaktadır. Ancak bu gelişme ve değişim dinamikleri çok yavaş işlemekte ve oldukça yoğun engellerden dolayı sancılı olmaktadır.²¹

¹⁸ Şen vd., s.55

¹⁹ Şener Gönülaçar, (MEB iç Denetim Birimi Başkanı), 09-20 Şubat 2009 Tarihleri Arasında Hizmet içi Eğitim Dairesi Başkanlığınca Planlanan Merkezi ve Mahalli Görevde Yükselme Eğitimi “Devlet Teşkilatı ile İlgili Mevzuat” Ders Notları, Ankara, 2009.

²⁰ Paul Kubiecek, *The Earthquake, the European Union and Political Reforms in Turkey*, Mediterranean Politics, c.7(1), 2002, s.1-8

²¹ Selçuk Arı ve Nevzat Saygılıoğlu, *Etkin Devlet: Kurumsal Bir Tasarı ve Politika Önerisi*, Sabancı Üniversitesi, İstanbul, 2002, s.223

1.2.1.1. Kamu Yönetiminin Genel Yapısından Kaynaklanan Sorunlar

Kamu yönetim sistemimizin yapısından kaynaklanan pek çok sorun, yerel yönetimlerde de boy göstermektedir. Hatta bu sorunlara, kendine has birtakım özel sorunlar da ilave edilince yerel yönetimlerde artan sorunlar yumağı ortaya çıkmaktadır.

Halen yürürlükte bulunan “Devlet Memurları Kanunu”²² 15. maddesinde; “*memurların devletin görevleri ile ilgili olarak basına, haber ajanslarına, radyo ve televizyon kuruluşlarına bakan ya da valinin izni olmadan demeç ya da bilgi vermesini yasaktır*” ibaresi yer almaktadır. Özetle, bürokraside “*yasakçılık*” ve “*gizlilik*” ciddi bir sorun durumundadır. Bürokrasinin örgütsel sorunları dışında fonksiyonel sorunları da bulunmaktadır. Kırtasiyecilik, gereksiz formaliteler ve kuralcılık, sorumluluktan kaçma, işlerin sürüncemede bırakılması, kayırmacılık, hizmetsiz memuriyetlik vb. sorunlar bu konuda örnek olabilecek sorunlardır.²³

Aşırı merkeziyetçilik kavramı da önem teşkil eden bir sorun olarak belirmektedir. Merkezi yönetimde kararların alınması, uygulanması tamamen merkeze veya ona bağlı birimlere aittir. Gelirlerin tamamı da merkezde toplanır ve merkezin belirlediği ihtiyaca göre dağıtılır. Atama, görev değişikliği gibi birim içindeki işlerde merkezin onayının alınması zorunludur. Türkiye’de de yönetimde söz sahibi olan kesim, yetkilerini halkın seçtiği yönetimlere devredip, nüfuz alanını daraltmak istememiştir. Bunun sonucunda yerel yönetimler sürekli edilgen durumda kalmış ve hizmetlerini yürütebilmesi için merkezin destek ve lütfuna ihtiyaç duymuşlardır.²⁴

Bugün, idarenin yetersizliğinin, etkinsizliğinin, verimsizliğinin hatta hantallığının asıl sebebi, ülkemizdeki idari sistemin karışıklığıdır. Yapılan hizmetlerde halka danışılmaması israf sorununu da gündeme getirmektedir. Halkın birincil ihtiyaçlarının yerine, öncelik sırası açısından daha geride olan ya da ihtiyaçların dışında olan birtakım işler yapılmaktadır. Böylece kaynak israfı söz konusu olmaktadır.

²² <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/dmk.html>

²³ Coşkun Can Aktan, **Müdaheleci Devletten Sınırlı Devlete**, Yeni Türkiye Yayınları, 3. Basım, Ankara: Semih Ofset, 1999, s. 113

²⁴ Hasan Hüseyin Çevik, **Türkiye ’de Kamu Yönetimi Sorunları**, Ankara: Birey Yayıncılık, 2004, s.108

Merkeziyetçi yapı ve yönetim anlayışında kapalılık, aynı zamanda değişime direnci de beraberinde getirmektedir. Yerel toplulukların “*dehası ve dinamizminden*” yararlanamayan merkezi yönetimler, bilim ve teknolojinin aktif olarak hayatımıza girdiği bu dönemde hala birçok işi el yordamı ile eski ve alışılmış usullerle yapmaya çalışmaktadır.²⁵ Eskiden alışmış oldukları usul ve yöntemleri değiştirmek için bir çaba harcamadıkları gibi, yeni usullere de direnç ve uyum sorunları göstermektedirler. Eski, kökleşmiş usullere sıkı sıkıya sarılan statükoyu korumaya çalışan bürokratik elitler, gerekçe olarak milli birtakım hassasiyetleri süratle öne sürerek, çoğu zaman da kamuoyunda yandaş bulmakta zorlanmamaktadırlar.

Devletin (merkezi yönetimin) lüzumsuz pek çok işle uğraşması yanında yönetimdeki aşırı merkeziyetçilik neticesinde ülke yönetimi ile halk arasında kopukluk meydana getirmiştir. Kamu yönetimi etkinliğini kaybetmiş, ülke ve toplum gelişiminin önünü kapatarak, toplumca taşınamayan çok ağır bir yük haline gelmiştir.²⁶

Merkez yönetimi, yerel yönetimleri yönetsel vesayet ve kaynak dağıtımı yoluyla yönlendirebilmektedir. Böylece merkezi yönetimin yerel hizmetlerin yönetimine müdahale etmesi yolu açılmaktadır. Sonuçta, bu ilişki yerel hizmetlerdeki başarısızlıklar ve öteki aksaklıklarda kimin, neden sorumlu ve hatalı olduğu açısından sağlıklı değerlendirmeler yapılmasını önlemektedir. Yönetsel açılardan merkeze bağımlılık, yerel politikacılara da, iş yapmanın risklerinden kaçmak ve iş yapmanın sorumluluğundan kurtulmak için kolay mazeretler yaratabilmektedir. Merkezden aktarılan kaynakları istediği gibi (veya şartlı) kullanan yerel yönetici, ne merkeze ne de seçmenine hesap verme lüzum ve mecburiyetini hissetmemektedir. Bu kıt kaynakların verimli ve uygun kullanıldığını denetleyici etkin mekanizma bulunmamaktadır. Kaynakların doğru proje, acil ihtiyaçlar ya da öncelikli işler için kullanılıp kullanılmadığı sorusu çoğu zaman cevapsız kalmaktadır.²⁷

²⁵ Musa Eken, **21. Yüzyıla Girerken Türkiye ‘de Kamu bürokrasisi**, Teni Türkiye Dergisi, Yönetimde Yeniden Yapılanma Özel Sayısı, Yıl:1, Sayı:4 Ankara, 1995, s.36

²⁶ Kadir Özal, “**Türk Siyasi-İdari Sisteminin Sorunları, Devletin Yeniden Yapılanma İhtiyacı ve Başkanlık Sistemi**”, (Ed.) D. Dursun, H. Al, Türkiye’de Yönetim Geleneği, İstanbul: Çalış Ofset 1998, s.27

²⁷ Özal, s.27

Yerel düzeyde merkezin taşra kuruluşları ile yerel yönetimler açısından yetki ve görev karmaşası çok belirgin durumdadır. Bunun sonucu, hizmetlerde gerekli planlamanın yapılamaması, bütüncül bir yönetim yaklaşımı içinde kaynakların rasyonel biçimde kullanılamaması, dolayısı ile yerel topluluklara gereksinimleri olan yeterli ve kaliteli hizmetlerin üretilmemesi sonucunu doğurmaktadır. Bir konu ile ilgili birden çok kurum ve kuruluş bulunmaktadır. Bu da kısaca kaynak, iş gücü, zaman israfına yol açmakta ve planlama, uygulama bütünlüğünün bozulması ile işlerin sürüncemede kalması sonucunu da doğurmaktadır.²⁸

Aşırı merkeziyetçi ve bürokratik yönetim sistemimiz yerel düzeyde kamu hizmetlerinin etkili ve verimli biçimde yürütülmesini önlemenin yanında yerel düzeyde ve merkezde yönetimin ve siyasal sistem ile demokrasinin işlemesine de olumsuz etki yaratmakta ve siyasette kalitenin gerçekleşmesini engellemektedir. Yerel düzeyde hizmetlerin yürütülüşüne müdahale edenler, yalnız yerel politikacılarla da sınırlı kalmamaktadır. Siyasal sistemimizin işleyiş özelliği olarak yerel hizmetlerle ilgili kararların alınması, geniş ölçüde merkez politikacılarının uğraş alanlarına girmiştir. Her gün TBMM'ye akın eden binlerce kişinin merkeze yansıttıkları bireysel ya da kamusal işlerin izlenmesi, günümüzde parlamenterlerin zamanlarını en çok alan uğraşlar arasında olmaktadır. Aynı nedenle merkezdeki bürokrasi de yine neredeyse taşranın işgali altındadır.²⁹

Bu durum, merkezde ve yerel düzeyde hem politikacıların hem de bürokrasinin asıl işlevlerini sağlıklı bir biçimde yerine getirmelerini önlediği gibi, yasama ile yürütme, politikacı ile bürokrasi arasındaki ilişkilerde de kural dışı uygulamalara başvurulması ve yanlış aktörlerin yanlış yerlerde roller oynamaları sonucunu yaratmaktadır.

²⁸ Özal, s.27

²⁹ Selçuk Yalçındağ, **Yerel yönetimler de Etkinlik, Çağdaş Yerel Yönetimler**, Cilt 6, Sayı 1, 1997, s.14

1.2.1.2. Özerklik Sorunu

Türkiye’de yerel yönetimler, özellikle de belediyeler, halktan gelen baskıyla meydana getirilen kurumlar olmak yerine Tanzimat döneminde başlayan ve Cumhuriyetin ilk yıllarına kadar geçen sürede, dönemin Avrupa devletlerinden adapte edilerek oluşturulan yönetim birimleri olmuştur. Yerel yönetimler, halkın talebi olmadan kurulduğu ve Osmanlı Devleti’nden miras olarak gelen güçlü merkezi yönetim geleneğinden etkilendiği için zayıf ve merkezin güdümünde kalmıştır. Mevcut yapılarıyla yerel yönetimler, yerel hizmetlerin yerinden karşılanması ilkesine cevap verememekte, toplumun yerel hizmetlerle ilgili taleplerini yeterince karşılayamamaktadır.³⁰ Geleneklerin de etkisiyle merkezi idare yerel yönetimlere bir türlü gerektiği kadar özerklik vermediği gibi çeşitli yöntemlerle de yerel yönetimler üzerinde himayesini devam ettirmiştir. Özellikle Türkiye’de, merkezi idare yerel yönetimlere kaynak ve yetki devrinde oldukça cimri davranmıştır. Merkezin yerel yönetimlere karşı kıskanç ve güvensiz tavrında, Tanzimat’tan beri devam eden bürokratik yönetim geleneğinin hâkimiyetini sürdürmesi yatmaktadır. Çünkü bu anlayış yerel yönetimleri dışlayıcı bir tutum izlemektedir.³¹

Türkiye’de, merkeziyetçi ve âdemi merkeziyetçi bir yapılanma bir arada bulunmakla birlikte, âdemi merkeziyetçi kurumların, kendinden beklenen işlevleri yerine getirmelerine pek imkân tanınmamıştır. Yönetim yapısı incelendiğinde, katı bir yapılanma açık olarak dikkat çekmektedir. Kamusal yetkiler, büyük ölçüde merkezi yönetim kurumları tarafından yerine getirilmektedir. Nitekim kamu harcamalarının % 17’sinin, âdem-i merkezi yönetim kurumları tarafından yerine getiriliyor olması, merkeziyetçi yapıyı ortaya koymasından ilgi çekicidir.³²

Türkiye’de yönetimin yerelleşmesini engelleyen hususların başında, ağır idari vesayet uygulamaları gelmektedir. Türkiye’de uygulanan idari vesayet şeklinde,

³⁰ Azim Öztürk, **Türkiye’de Kamu Hizmetlerinin Karşlanması Sürecinde Karşılaşılan Yönetim Sorunları ve Çözüm Önerileri**, Türk İdare Dergisi, Yıl 68, S.411,S. 153, 1996, s.12

³¹ Ömer Torlak ve Cevahir Uzku, **Belediyelerde Hizmet Anlayışı ve Stratejik Yönetime Geçiş**, Kamu Yönetiminde Kalite, 2. Ulusal Kongresi, 1999, s.22

³² Fatih Yüksel, **Çağdaş Kent Yönetimi ve Yönetici Vizyonu**, Ankara: Detay Yayıncılık 2004, s.64

merkezi yönetim kuruluşlarına, yerel yönetimler üzerinde hem “*hukuka uygunluk*” hem de “*yerindelik denetimi*” imkânı tanınmıştır. Yerindelik denetimi objektif olmayıp keyfi olabildiği için yerel yönetimlerin en temel ilkelerinden olan “*özerklik ve demokrasi*” ilkeleriyle çelişmektedir.³³ Merkezi yönetim, yerel yönetimleri kendi ayakları üzerinde duramayan, korunmaya muhtaç kurumlar olarak değerlendirmektedir. Bunun sonucu olarak da yerel yönetimlerin idari ve mali yönden birçok konuda yetkileri kısıtlanmıştır. Yerel yönetim organlarının seçimle işbaşına gelmesi konusunda kısıtlayıcı uygulamalar görülmektedir. Belediye Başkanının görevden alınması, atanması gibi konular, geçici görevden alma uygulamaları merkezi yönetimce yapılmakta ve bu da idari özerkliği zayıflatmaktadır.³⁴

Yerel yönetim organlarının serbestçe karar alıp uygulayabilmesi konusu da çözülmesi gereken bir problemdir. Personelin atanması, kaynakların oluşumu ve harcanmasına kadar birçok konuda merkezi yönetimin birçok ajanından onay alma gereği, belediyelerin içinde bulunduğu temel zorlukların nedenlerini teşkil etmektedir. İdari özerkliğin diğer koşulu olan halk katılımına da imkân veren düzenlemeler yeterli görülmemektedir. Halkın tüm karar ve uygulamalarda aktif katılımı söz konusu değildir. Türkiye, mali özerklik konusunda da yerel yönetim gelirlerinin öz kaynaklardan (öz gelir) oluşması hususunda gelişmiş Avrupa ülkelerinden oldukça geridedir. Avrupa ülkelerinde %75’e varan bu rakamlar Türkiye’de ancak %30 civarındadır. Belediyelerin öz gelir oranlarını serbestçe belirleyebilmeleri, merkezi yönetim yardımlarının şartsız ve objektif kriterler göz önünde bulundurularak verilmesi, gelirlerini serbestçe kendi hizmet önceliklerine göre harcayabilmeleri konularında da Türkiye’de halen yeterli düzeyde mali özerklikten söz etmek mümkün görünmemektedir.³⁵

Türkiye’de, son zamanlardaki yerel yönetimler, kamu yönetimi reform yasalarına kadar olan dönemde, önemli ölçüde merkezi yönetimin bir tür “*idari*” ya da “*icracı temsilcileri*”, “*uzantıları*” ya da belli ölçüde “*taşra teşkilatının unsurları*” olma

³³ Selçuk Yalçındağ, **Yerel Yönetimler: Sorunlar, Çözümler**, İstanbul: TÜSİAD Yayınları, 1995, s.6

³⁴ Yüksel, s. 66

³⁵ Yüksel, s. 54

özelliğini göstermiştir. Son çıkan yasalarla yerel yönetimlerin özerkliklerinin güçlendirilmeye çalışıldığı görülmektedir. Bu değişikliklerin olumlu sonuçlarının önümüzdeki süreçte ortaya çıkacağı umulmaktadır.

1.2.1.3. Değişime Direnç

Yeniliklere ve değişime karşı direnç gösterilmesi, toplumsal hayatın her alanında olduğu gibi kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması alanında da kaçınılmaz bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır. Toplumsal alandaki diğer tüm gelişmelere ya da yeniliklere karşı gösterilen dirençlerde olduğu gibi, kamu yönetiminin yeniden düzenlenmesi alanındaki girişimlere karşı yöneltilen tepki ve eleştirilerde de olumlu ya da olumsuz yönler bulunabilmektedir. Çeşitli kesimlerin reforma bakış açıları, iki sivri ucu oluşturan “*toptan kabul*” noktası ile “*toptan ref*” noktası arasında yer almaktadır.³⁶

Bürokratik örgütlenme yapısının, çalışanların bireysel inisiyatiflerini geliştirmelerine pek izin vermemesi ve yükselmelerin daha çok kıdem doğrultusunda gerçekleşmesi gibi nedenlerle, özellikle kamu yöneticileri ve çalışanları arasında değişim, genellikle gereksiz ve boşa katlanılmak zorunda olan bir durum olarak değerlendirilmektedir. Hatta değişim, ürkütücü olarak algılanabilir. Özellikle bürokratik örgütlenme yapısına sahip kamu yönetimi sistemi içinde değişim, yönetici düzeyinden en alt çalışana kadar herkesin, alışlagelmiş ve adeta ezbere yaptıkları iş görme usullerinin, yöntemlerin değişmesinin ve yabancı oldukları yeni usul ve yöntemlerin bir anda uygulanmasının istenmesi, çoğunlukla tepki toplamaktadır. Türkiye’de bu yaklaşımı gözlemek mümkündür.³⁷

Gelenekçi kamu yönetimi düşüncesi Türkiye’de, inisiyatif kullanmaktan çekinen şüpheli ve doğal olarak değişime kapalı belediye çalışanları meydana getirmiştir. Bu duruma ilave olarak yatay ve çapraz iletişim kanallarının yeterince gelişmemiş olması, modern teknolojik imkânlardan yeterince yararlanılmaması sonucu, değişime karşı

³⁶ Ulvi Saran, *Türk kamu yönetiminde Değişimin Genel Çizgisi: Reform arayışlarının Karşısındaki Beklentiler ve Güçlükler, Bilgi Çağında Türk kamu yönetiminin Yeniden Yapılandırılması* (Ed.) A. Nohutçu, A. Balcı, Beta Basım A. Ş. İstanbul, 2005, s.21

³⁷ Yüksel, s.60

oluşan direncin ortadan kaldırılmasının çok kolay olmadığı açıktır.³⁸ Türkiye'deki biçimsel yönetim yapısı, reform veya yeniden yapılanma kavramları sürekli gündemde olduğu halde değişmemektedir. Osmanlı Döneminden kalma merkezîyetçi, patrimonyal³⁹, tepeden bakıcı mantık ve kadro direnmektedir.⁴⁰

Kamu yönetiminde en sık görünen direniş şekilleri, oyalamak (geciktirmek) ve bilgi sızdırmaktır.⁴¹ Oyalamak, aktif direniş türü olarak hemen hemen iş yavaşlatmaya benzer bir özellik göstermektedir. Değişime direnen kamu yöneticileri, genellikle değişim olgusu üzerinde daha fazla düşünmek gerektiği ve önemli kararların acele verilemeyeceği argümanı ile değişim sürecini oyalama yoluna giderler. Bu oyalama sonucunda, konunun soğuyacağı ve tekrar gündeme getirilmesinin zor olacağı düşüncesi hâkimdir. Bilgi sızdırmak ise, oyalama taktiğinden daha ileri düzeyde gerçekleşen bir direniş taktiğidir. Değişime direniş gösteren kamu yöneticileri, direnişlerinin başarısızlıkla sonuçlanacağını anladıklarında çevreye (kamuoyuna) değişime karşı çıkmaları için bazı bilgiler sızdırırlar.⁴² Örgütsel değişimler, bireysel değişimlerin sonucunda ortaya çıkar. Diğer bir deyişle, değişim, örgüt içerisindeki bireylerin başlattığı ve yürüttüğü bir harekettir. Benzer şekilde, birey, değişimin olumlu sonuçları olacağını düşünse de bazen direniş gösterebilmektedir. Diğer bir deyişle, bireyin değişim sonucunda daha olumlu şeylerin gerçekleşeceğini anlaması bile bireyin değişime direnç göstermesine engel olmayabilir. Bunun nedenleri arasında, bireyin değişim için gerekli zaman ve çabayı ayırmaktan kaçınması, bilinen yöntemlerden

³⁸ Bozlağan, s.32

³⁹ * "babadan oğula yetki" ile yürütülen sistemler için kullanılan kavramdır.

⁴⁰ Mustafa Ökmen, Serhat Baştan, Abdullah Yılmaz, **Kamu Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Bir Yönetişim Faktörü Olarak Yerel Yönetimler, Kamu Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara: Fersa Matbaacılık, 2004, s.74

⁴¹ David Spiteri Gingell, **Administrative Reform and Resistance to Change**, Institute of Public Policy and Administration Newsletter, No.7, August/September, 1991, s.16.

⁴² Mehmet Yağcı ve Selim Coşkun, Nihat Kayar, **Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma, Değişime Direnç ve Çözüm Önerileri**, (Ed.) F. Kartal vd., Kalite 3. Ulusal Kongresi, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayın No:319, Ankara, 2003, s.78

vazgeçmenin riski, ilk adımı atmanın zorluğu ve bireyin egosu ile ilgili etkenler bulunmaktadır.⁴³

Bazı sendikalar yönetimden ne tür bir öneri gelirse gelsin mücadelecî bir tutumu benimsemişlerdir. Sendikaya kayıtlı çalışanlar, sendikaya uyararak değişime direnç gösterebilirler. Özellikle işçi sendikaları açısından belediyeler önemlidir. Bu tür sendikalar genellikle iyileştirme programlarını toplu pazarlığa ve sendikaların gücüne karşı bir tehdit olarak görmektedir.

Her düzeydeki yeniden yapılanma ve değişim sürecinde tepe yönetiminin kesin desteği ve kararlılığı başarılı bir uygulama için gerekli bir önkoşuldur. Makro düzeydeki reform girişimlerinde güçlü bir siyasi irade ve kararlılık değişimin gerçekleşmesi için bir ön şarttır. Bu düzeyde değişimin bürokrasiye bırakılması eşyanın tabiatına aykırıdır. Özellikle tüm yetki ve kaynakların toplandığı merkezi bürokrasinin kendi istekleriyle iktidardan vazgeçmelerini istemek/ beklemek gerçekçi görünmemektedir.⁴⁴

1.2.1.4. Geleneksel Kamu Yönetimi Anlayışı

Türkiye, tarihsel olarak kökleri Osmanlı'ya dayanan, devlet-toplum ilişkilerinde devletin egemen ve ezici otoriteye sahip olduğu ve bu anlamda patrimonyalist bir devlet geleneğinin hüküm sürdüğü katı ve hiyerarşik bir bürokratik yapının mirasıyla yaşamaktadır.⁴⁵

Bu çerçevede merkezilik ve kırtasiyecilik, örgütsel büyüme ve hantallaşma, gizlilik ve dışarıya kapalılık, kurallara odaklılık ve sorumluluktan kaçma eğilimi, siyasal yozlaşma, statükoya derin bağlılık, personel planlamasının olmayışı, aşırı sayıda ve liyakatsiz personel istihdamı, dengesiz ücret dağılımı, iletişim ve katılım yapılarının eksikliği, atama, iş bitirme ve yükseltmelerde nepotizm-kayırmacılık ve hemşehricilik

⁴³ Yağcı vd., s.79

⁴⁴ Yağcı vd., s.85

⁴⁵ Cahit Emre, **Cultural Values, Morality and Public Administration in Turkey, in Emerging Changes in Turkish Politics and Society**, (Ed.) S. Mutlu, C. Emre, Y. Hazama, Institute of Developing Economies, Japan, 2000, s.7

(clientelism) gibi öznel ve çağ dışı uygulamaların varlığı Türk kamu yönetiminin karakteristik özellikleri/sorunları olarak sayılabilmektedir.⁴⁶

Türkiye’de güçlü merkeziyetçi yapı, bürokratik bir toplum meydana getirirken, kapalılık genel kural, açıklık ise istisna olarak benimsenmiştir. Bu anlayış belediyelere de yansımıştır. “*Ben yaptım oldu*” şeklindeki irrasyonel bir yaklaşım, artık günümüzde başarısız, hantal ve verimsiz kamu kurumlarının ortaya çıkışında temel neden olarak kabul edilmektedir.

Oysa günümüzde, kamu yönetiminin verimli kılınmasında ve etkinleştirilmesinde, halka yakın kamu birimlerinin öne çıktığı görülmektedir. Kamu hizmetlerinin, büyük ölçüde halka en yakın birimler tarafından karşılanması, her şeyden önce gerçek ihtiyaçların tespitine daha çok imkân tanıdığı ve böylece savurganlığın önüne geçmede ciddi anlamda olumlu katkı sağladığı kabul edilmektedir. Ayrıca kamu politikası oluşturma sürecine halkın ortak edilmesi, yönetim sorumluluğunun, yönetilenler tarafından paylaşılması ve politikaların uygulanmasında kolaylık sağlayabileceği de unutulmamalıdır.⁴⁷

1.2.2. Belediyelerde İş Tatmininden Kaynaklanan Sorunlar

Belediyelerde iş tatmininden kaynaklanan sorunları ifade etmek adına alanyazında birçok çalışma mevcuttur. Bu sorunları ortaya koyabilmek adına aşağıda ifade edilen nicelikler ayrı ayrı incelenmiştir.

1.2.2.1. Belediye Personel Sisteminden Kaynaklanan Sorunlar

Bir örgütün sahip olduğu işgücünün niteliği, bir kuruluş olarak onun gücünü ve başarısını simgelemektedir. Bir işletmenin kamuoyundaki imajı ve tarzı, onun cezbedebileceği işgörenlerin yetenekleri ve başarılarıyla yakından ilgilidir.⁴⁸

⁴⁶ Ahmet Nohutçu, Asım Balcı, **Kamu Yönetiminin Yeni Perspektif ve Dinamizmi: Kamunun Yönetilmesinden Kamunun Yönetmesi Anlayışına Doğru, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar** (Ed.) A. Balcı vd., Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003, s.9

⁴⁷ Yüksel, s. 65

⁴⁸ Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayınevi, 1996, s.92

Örgütlerin sahip oldukları personel dışındaki tüm kaynaklar, satın alınabilir, ikame edilebilir veya çeşitli yollardan sağlanabilir bir özellik taşımaktadır. Örgütler için en zor sağlanan ve en pahalı kaynak insan kaynağıdır. Çağımızda kamu ve özel ayrımı yapılmaksızın bütün kurum ve kuruluşların müşteri, rekabet, değişim ve yeniliğe ayak uydurmaları zorunludur. Bunu sağlayabilmenin tek yolu ise insan kaynağının liyakat sahibi ve yetişmiş olmasıdır. İnsan kaynağı yönetimi ve sisteminin örgüt için ne kadar önemli olduğu gün geçtikçe daha iyi anlaşılmaktadır. Gerekli nitelikleri taşıyan personel ve yönetimine sahip olmayan kuruluşların nitelikli hizmet sunmaları, rekabet etmeleri, toplumsal değişim hızına ayak uydurmaları mümkün değildir.⁴⁹

Belediyelerde uygulanan personel sistemi ve bu sistemin sonucunda oluşan insan kaynağı, şüphesiz belediye hizmetlerinin yürütülmesini doğrudan etkilemektedir. Halka sunulan hizmetin kalitesini uç noktada belirleyen yine çalışanlardır. Maalesef ülkemizdeki mevcut durum hakkında olumlu ve çok parlak sözler söylemek mümkün görünmemektedir. Personel seçiminde işin niteliğine göre çalışan yerine, olması gereken kriterleri boş vererek başka usullerle işe alınan personel, kurumun hizmet ve ürün kalitesini doğrudan olumsuz etkilemektedir.⁵⁰

Belediyeler personel yönünden de adeta merkeze bağlıdır. Türk kamu yönetiminin en belirgin özelliklerinden biri olarak kabul edilen “merkeziyetçilik”⁵¹ kamu personel sistemini de önemli ölçüde etkilemektedir. Bu yüzden Türkiye’de kamu personeli inisiyatif kullanan, sorumluluk alan ve gerektiğinde karar alan bir personel olma yerine; sorumluluktan kaçan, kendi yetki alanına giren konularda bile üst makamlardan onay alma, kararları kendi verme yerine başkalarının verdikleri kararları uygulama eğilimindedir. Üst kademe kamu yöneticilerinin, teknik bilgi ve yetenekleri olsa bile yetkisizlikleri ve maruz kaldıkları müdahaleler iyi bir yönetici olmalarını engellemektedir. Önemli kararları verme yetkileri yoktur.⁵²

⁴⁹ Burhan Aykaç, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Nobel Yayınevi, 1999, s.22

⁵⁰ Aykaç, s.177

⁵¹ A. Şeref Gözübüyük, **Yönetim Hukuku**, 3 Basım, Ankara: Kaynak Yayın, 1989, s.31

⁵² Aykaç, s.177

Türkiye’de uygulanan personel rejimi incelendiğinde, uygulanan rejimin birtakım sıkıntıları beraberinde getirdiği görülmektedir. Kamu personel rejimi 1926-1965 yılları arasında 788 sayılı Memurlar Kanunu seti ile 1965’ten günümüze 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu seti ile belirlenmiştir. Her iki dönemin ortak özelliği, kalkınma sürecinde öncü güç rolü verilen bürokrasinin genişleme yönündeki değişimini ilkelere bağlamak olmuştur. Günümüzde, kamu personel sistemini yeniden düzenleyecek üçüncü nesil yasalar seti hazırlama çalışmaları sürdürülmektedir. Bu hazırlığın, ilk iki dönemden köklü bir biçimde farklılıklar taşıyacağı açıktır. Üçüncü dönemin hazırlığı, kalkınma sürecine öncelik görevine son verilmiş, iktidarını başka toplumsal güçlerle paylaşan, yönetim sisteminde özel sektörün hareketlerini kolaylaştırıcı sistemler geliştirmekle görevlendirilmiş bir bürokrasi yaratmaya dönüktür.⁵³

Mevcut personel rejiminde personele sağlanan mali haklar yetersiz olduğu gibi, mali haklarda kurumlar arasında uyumsuzluk da yaygındır. Mevzuat hükümleri sınırlayıcı olduğu gibi, sosyal hak ve yardımlardaki dağılım dengesiz olup kadro derece ve sayısında tıkanmalar vardır. Tüm bu nedenlerle nitelikli personelin kamu hizmetine alınması ve alınanların tutulması güçleşmektedir. Kadro, çalışanları işe bağlayan, yaptıkları hizmetle bütünleştiren, hizmetle personel arasındaki organik ilişkiyi ortaya koyan bir kavram olmasına rağmen uygulamada kadrolar hizmetten kopuk durumdadır. Kamu hizmeti personelinin değerlendirilmesinde temel ilke kapalı ve gizli sicil sistemidir. Ama bu sistem objektif kriterlerle desteklenememiştir. Değerlendirme tamamen yöneticilerin inisiyatifine bırakılmıştır.⁵⁴

Bürokratik örgütlenme içinde yöneticiler, hem üstlerinin emirlerine uymak hem de yaptıkları işlerden sorumlu tutulmak durumundadırlar. İtaatkâr ve disiplinli olmak, yöneticilerin sosyalleştirilmesindeki temel amaçlar arasında yer almaktadır. Kamu görevlilerinin çalıştığı sistemin tek bir yönelim noktası vardır. Bu yönelim noktası “yükselmek” olarak ifade edilebilmektedir. Kurallara sıkı sıkıya uymanın temel nedeni

⁵³ Gencay Şaylan, **Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş**, TESEV Yayını, İstanbul, 2000, s.30

⁵⁴ Şaylan, s.30

yükselme arzusudur. Daha yüksek ücret ve bunun yanında yöneticilik rolü ve kazanılan statü temel hedeftir. Ücret, motivasyon bakımından yöneticilik pozisyonu ve oynadığı rol kadar etkili değildir. Memur kendisine verilen rolü kolayca oynar ve rolüyle birlikte kişilik sergiler.⁵⁵

Kamu kurumlarında yöneticilerin işlevi kontrol iken özel sektörde destek'tir. Kamuda görevli yöneticileri özel sektörde olduğu gibi eleman alma eleman çıkarma gibi işlerde görev almazlar. ÖSYM tarafından gerçekleştirilen memuriyet sınavını başarıyla tamamlayanlar kamu kurumlarında görev alırlar. Bu yüzden kamu kurumlarında sınavda başarılı olan herkes başladığı göreve uygun insanlar olmayabilirler. Memurlar sınavdaki başarılarına göre kurumlara yerleştirilir. Maaşları ve terfileri performans ölçümlerine göre değil kıdemlerine göre belirlenir. İşten çıkarılmaları zordur.⁵⁶

Memurluğa girişte genel öğrenim esastır: Türkiye'de personel somut bir iş veya kadro için değil, geniş bir hizmet alanı için işe alınmaktadır. Bu nedenle hizmete giriş sınavları, spesifik uzmanlık bilgisinden daha çok genel kültüre ve okul bilgisine dayanmaktadır. Türkiye'de memurluk kapalı bir kariyer düşüncesine dayanır. Burada kapalılık, özel kesimle kamu kesimi arasındaki personel geçişlerinin kısıtlanması anlamı taşımaktadır. Kapalı kariyer sisteminde, kişi memurluğa genç yaşta girmekte, emekli oluncaya kadar da çalışmaktadır. Türkiye'de hizmete girişte merkezi sınav uygulanmaktadır. Kamu kurumları ihtiyaç duyduğu personelin sayı ve unvanlarını Devlet Personel Başkanlığı'na bildirmekte, sınav ve yerleştirme işlemleri ÖSYM tarafından yapılmaktadır.

Kamu personelinin hizmete alınmasından ayrılmasına kadar geçen zaman içinde, kişisel durumu, çalışması, mesleki ve moral değerleri sicil amirlerince tutulan sicil dosyalarında belirtilir ve saklanır. Memurların ehliyet ve liyakatlerinin tespitinde, kademe ilerlemesinde, derece yükselmelerinde, yer değiştirmelerde, hizmet içi eğitimde,

⁵⁵ Namık Kemal Öztürk, **İtaatkâr Kamu Görevlilerinin Etik Sorunları**, Etik Sempozyumu Bildirileri, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 2005, s.17

⁵⁶ Ramazan Gökbunar, **Kayıllı Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasının Olanakları**, 2002, s.77

emekliye çıkarma veya ilişkisinin kesilmesinde özlük ve sicil dosyaları başlıca dayanaktır.

Memurluk gelenekçi ve şekilci bir yapıdır: ülkemizde memurluk anlayışı, büyük ölçüde, hizmetlerde verimlilik, etkinlik ve hızlilik gibi çağdaş yönetim değerlerinden çok, işlemleri yazılı normlara ve bürokratik değerlere uydurmaya dayanmaktadır.⁵⁷

Memur ve işçi kadroları üzerinde merkezi yönetimin denetimi bulunmaktadır. Kadro iptal-ihdas işlemleri uzun yazışmaları gerektirmekte ve merkezi sınav sisteminin dışında memur ve işçi ataması yapılamamaktadır. Öte yandan, memur ve işçi statüleri güvenceli olduğundan personelin motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir. Çalıştığı işte emekli oluncaya kadar kalması garanti olan ve kurum için verimli olmadığı zaman işinden olma endişesi taşımayan personel, kendisini işine vermemekte, dolayısıyla verimli olamamaktadır.⁵⁸

Ülkemiz belediyelerinde, stratejik insan gücü planlaması yeterince yapılmamaktadır. Bu durum ise siyasal iktidarların, popülist personel politikaları uygulamalarına zemin hazırlamakta ve devlet kadrolarının, işsizliğe bir çözüm yeri olarak görülmesine neden olmaktadır. Norm kadro çalışmaları ve iş analizleri çoğunlukla yapılmadığı için, gerçek ihtiyacın ve gerekli niteliklerin tespitinde, gerçeklerden uzaklaşabilmekte ve sonuçta personel seçiminde, gerçek anlamda kriterler tespit edilememektedir.⁵⁹

Türkiye’de devlet yönetiminde meritokrasi (liyakat esasına dayanan) değil, kayırmacılık hakim olduğundan kamu hizmetlerini sunan “insan kalitesi” nin yüksek olduğunu söyleme imkânı yoktur. Kamu görevlilerinin işe alınmasında, atanmasında, bir yerden başka bir yere tayininde nepotizm (akraba kayırmacılığı), kronizm (eş-dost kayırmacılığı) ve patronaj (siyasal kayırmacılık) adı verilen yozlaşmalar yaygınlık

⁵⁷ Musa Eken ve Mustafa Lutfi Şen, **Belediye Personel Sistemi ve Son Gelişmeler, Yerel Yönetimler Üzerine Güncel Yazılar**, (Ed.) Özgür H. Ve Kösecik M., Nobel Yayınları, Ankara, 2005, s.112

⁵⁸ Eken ve Şen, s.114

⁵⁹ Şaylan, s.27

göstermektedir. Bu tür yozlaşmalar, kamuda istihdam edilen personelin kalitesini düşürmektedir.⁶⁰

1.2.2.2. Belediye Personeli İş Tatminsizliği

Personel, iş tatminine, işiyle ilgili beklentilerinin gerçekleşmesi veya ihtiyaçlarının karşılanmasıyla ulaşabilmektedir. Ancak, iş tatmininde etkili olabilecek ihtiyaçların kesin olarak belirlenip herkese uygulanabilmesi mümkün gözükmemektedir. Çünkü personelin ihtiyaç düzeyleri birbirinde farklıdır. Kimi zaman para kazanma önce gelirken, kimi güven ihtiyacını karşılamaya yönelmekte, kimi de toplumda saygınlık sağlamaya çalışmaktadır. Beklentileri karşılanamayan kişilerin hayal kırıklığına uğraması ve yaptığı işten soğuması kaçınılmazdır. İş tatminsizliği sonucunda pek çok bedensel ve psikosomatik rahatsızlıkların ortaya çıktığı bilinmektedir.⁶¹ Yani, tatminsizlik bireyin ruhsal sağlığı yanında, bedensel sağlığını da olumsuz yönde etkileyip, birçok hastalıklara yol açabilmektedir. Buna göre, genel hayat tatmini ile çalışma hayatından sağlanan tatmin birlikte yürümektedir. İşlerinden tatmin olmayan bireyler özel yaşamlarında da mutsuz olacaklar ya da bireyin genel hayatındaki mutsuzluk işinden tatmin sağlamasına engel olacaktır. İşinde mutlu olmayan bir kişi ailesine de bu mutsuzluğu az ya da çok yansıtır.⁶²

Sürekli toplumla iç içe olup, insanların günlük ihtiyaçlarını karşılama işini yapan belediye çalışanları, şüphesiz ki yaptıkları işler ve ürettikleri hizmet kalitesiyle toplum hayatına doğrudan müdahale etmektedirler. Günümüzde belediyelerin gördükleri hizmetler nitelik ve nicelik olarak arttığı gibi günlük hayatı daha da yakından kapsamaktadır. Çalışanların, yaptıkları işten zevk almaları toplumun memnuniyet duygularını ve huzurlarını yakından etkilemektedir. Günümüzde sadece çalışanların kötü hizmet üretimlerinden kaynaklanan pek çok hoşnutsuzlukları vatandaşlardan duymak ve gözlemlemek olasıdır. Türkiye’de var olan alışılmış yönetim anlayışlarını ve personel sorunlarını ilgili yönetim kademeleri süratle çözmek için çaba sarf etmelidir.

⁶⁰ Aktan, s.235

⁶¹ İbrahim Ethem Başaran, *Yönetimde İnsan İlişkileri Yöneltil Davranış*, Ankara: Kadioğlu Matbaası, 1992, s.207

⁶² Bingöl, s.46

1.3. Liderlik Kavramı

Liderlik, sosyal bilimlerin farklı alanlarında, ortak bir inceleme alanıdır. Liderlik, Türk Dil Kurumunun (TDK) sözlüğünde önderlik olarak karşılık bulmaktadır. Liderlik, İngilizce bir kelime olan 'Lead' fiilinden türemiştir. 'Lead' sözcüğü, Redhouse sözlüğünde, önde bulunma, rehberlik, kılavuzluk gibi anlamlarda kullanılmaktadır. Bu sözcük, insanları yolculuğa çıkarmak ve onlara bu yolculukta rehberlik etme anlamındadır. İngilizcede 'Lead' kelimesi ile eş anlamlı olarak kullanılan 'head' ve 'headship' kelimeleri de bulunmaktadır.⁶³ Türkçede 'önderlik' ve 'yederlik' gibi kelimelerin kullanıldığı görülmektedir.⁶⁴

Lider, başkalarını motive etmeye ya da onların ihtiyaçlarını gidermeye odaklanırken, birey ya da grup üzerinde çalışmaktadır. Liderlik, kişileri yetenek, amaç ve isteklerine göre, ulaşmak istedikleri yere göre yönlendirir. Liderlik, örgüte uyum sağlamayı sağlarken, bireylerin daha fazla şeyler yapmasını gerektirir. Liderin grup içi çalışmalarda, bir görevi yürütme ve yönlendirmede önemli bir sorumluluk aldığını belirtilmektedir. Lider, ileriye gören, karar verme becerisine sahip, yönlendirme yapabilen kişidir.⁶⁵

Geçmişten günümüze değişik kategorilerde ele alınan liderlik, karizmatik, hizmetkâr, vizyoner, koçluk gibi kavramlarla kullanılmıştır. 1930'lu yıllarda Lova Üniversitesi etkili liderliğin ortak özellikleri ile çalışma yapıp, Özellikler (Mizaç) Teorisi'ni oluşturmuş ve liderlik özelliklerinin çoğunluklu kısmının eğitim ve deneyimle zaman içerisinde geliştirilebilir olduğunu ortaya koymuştur. 1940'lı yıllarda fiziksel, zihinsel, kişisel, sosyal özellikler ve yeteneklerin geliştirilebilir olduğu ortaya çıkarmışlardır.⁶⁶ 1940'lı yıllarda otoriter, demokratik, liberal gibi Davranış Tarzları

⁶³ Fatih Bektaş, ve Selahattin Turan, **Liderlik**, S. Turan (Ed.), Eğitim yönetimi, teori, araştırma ve uygulama, Ankara, 2014, s. 297

⁶⁴ Mehmet Şişman, **Öğretim Liderliği**, Ankara: Pegema Yayınları, 2011, s. 2

⁶⁵ Abraham Zaleznik, **Managers and leaders are they different?** United States: Harvard Business Review. Retrieved from <https://hbr.org/2004/01/managers-and-leadersare-they-different>, 2004

⁶⁶ İsmet Barutçugil, **Stratejik Yönetim**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2014, s. 17

Teorisi ortaya çıkmıştır. 1970’li yıllardan sonra P. Hersey ve K. Blanchard Durumsal Liderlik kavramını çıkarmıştır.⁶⁷

Dini, politik, askeri vb. olaylarda insanların bu konularda bir yolu takip etmelerini ve bu yolda onlara önderlik etmelerini sağlayan bireylere lider denmektedir.⁶⁸ Çevresindeki toplulukları etki altına alan, nasıl ve nereye gideceklerini belirleyen kişidir.⁶⁹ Liderlik özelliğinin doğuştan gelen bir özellik olarak ifade edilmesine rağmen, iyi eğitim alınması yada birtakım konularda edinilen tecrübe insanlara lider özelliği kazandırabilmektedir.⁷⁰ Değişik şartlarda birey ya da grupların hedeflerini ortaya koyabilmek adına yapılan aksiyonları etkileyip yönlendirmesidir.⁷¹

Liderlik, genel olarak çok farklı tanımlarla ifade edilmeye çalışılmakla birlikte, bu çalışmaların ortak olarak belirli noktalarda birleştiği görülmektedir. Thomas (2004) liderliğin şu kavramların etrafında yoğunlaştığını belirtmektedir; *“liderin kişilik ve karakter özellikleri, değişebilen duruma göre, takipçilerin istekleri, değerleri ve takım ve bireylerin ortak ihtiyaçlarıdır.”*

Northouse'a (2010) göre dört tane ortak boyut önem kazanmaktadır. Bunlar ‘süreç’, ‘etki’, ‘izleyici’ ve ‘amaç’tır. Süreç, liderin etkisi ve etkilenmesini, etki, liderin takipçileri nasıl etkilediğini, izleyiciler, grup üyelerini, amaç ise, hedeflenen görevi ifade etmektedir. Bütün sosyal bilimciler, liderliğin öznel durum, işe ve izleyenlerin özelliklerine bağlı olduğu noktasında birleşmektedirler.⁷² Liderlikle ilgili yapılan tanımlarda ortak noktalar, kişisel özelliklerden kaynaklan güç, karar alma ve

⁶⁷ Barutçugil, s. 28

⁶⁸ İlhami Fındıklı, **Hizmetkar Liderlik**, İstanbul: Alfa Basım Yayım, 2013, s. 41

⁶⁹ Mesud Ünal, **Stratejik Yönetim ve Liderlik**, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2012, s. 19

⁷⁰ Recep Sertoğlu, **Stratejik Liderlik**, İstanbul: Etap Yayınevi, 2010, s. 87

⁷¹ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2003, s. 583

⁷² Yüksel Özden, **Eğitimde Dönüşüm, Eğitimde Yeni Değerler**, Ankara: PegemA, 2010, s. 90

uygulayabilme, yön verme, ortak amaçlar için etki oluşturma, grup ve bireyler arası etkileşime girme, değişim yapabilme yeteneğidir.⁷³

Liderlik ve lider kavramları hala tartışılmakta ve liderlik, farklı yönleri ile ele alınmaktadır. Liderlik, birçok alanda bilimsel olarak incelenmektedir. Bu çalışmaların ortak yönleri ele alındığında, liderlikle ilgili olarak yapılan genellemelerin özeti şu şekildedir:⁷⁴

- Liderlik konum ya da statünün ürünü değildir.
- Yapısı daha önceden belirlenemez.
- Herhangi bir durumda liderlik vasfı gösteren bir bireyin her durumda bu özelliği göstermesi mümkün değildir.
- Bireyin grup içerisindeki liderlik davranışı, bu grubun lidere ilişkin algısıyla değerlendirilir.
- Liderlerin faaliyetleri, liderin kendisini nasıl algıladığıyla bağlantılıdır.
- Bazı gruplarda birden çok lider davranışı gösteren bireyler olabilir.
- Liderler, grubunu oluşturan bireylere olumlu duygular beslemektedir.
- Grubun önemli olan normlarını koruyucu özellikler gösterir.
- Demokratik ya da otoriter olabilmektedir.

Liderlik, farklı açılardan bakıldığında bir potansiyel ve nitelik içermektedir. Bu nitelik ve özellikler bazı becerilere göre değişmektedir. Lider, sahip olduğu nitelikler ile farklı ortamlarda insanlara yön vermekte, onların isteklerine ulaşmasını sağlamaktadır. Lider için önemli olan takipçilerin önceliğidir. Lider bunu yaparken, kendi ruhunu işin içine katmaktadır. Liderler ile takipçiler beraber yol almakta ve ilerlemektedirler. Sorunlarına beraber çözüm ararlar. Liderlik, tek başına anlam taşımaz, ancak insanları etkileyerek sosyal olarak değişimi ve dönüşümü gerçekleştirme görevini üstlenir.

⁷³ Şişman, s. 3

⁷⁴ Mustafa Aydın, **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Hatipoğlu Yayınlar, 2007, s. 288

1.4. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Lider ve yönetici arasındaki farkları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

- Liderler, zor durumlarda ani ve zor kararlar verir ve verdiği kararın sonuçlarına katlanır.
- Yönetici ise belirli bir amaç doğrultusunda emrinde çalışan insanları çalıştıran kişidir.
- Lider, her daim geleceğe yönelik kurumun hedeflerini düşünür.
- Yönetici, kurulan sistemin kontrollü bir şekilde ilerlemesini sağlamaktadır.
- Liderler yenilikçi yönetim şeklini kabullenir.
- Yöneticiler kontrollü yönetim şeklini kabullenmektedir.⁷⁵

1.5. Lider Vasıflı Yöneticilerin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri

Lider vasfı bütün yöneticilerde olan bir özellik değildir. Her yöneticinin aynı zamanda bir lider olduğunu söylemek yanlış olur. Lider vasıflı yöneticiler çalışanlar üzerinde daha etkin bir yönetim anlayışı sergileyebilmektedir. Bu da örgüt ve çalışanlar açısından pozitif sonuçlar ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Lider vasıflı yöneticilerin çalışanlar üzerindeki etkileri birçok farklı şekilde ifade edilebilmektedir. Aşağıdaki alt başlıklarda lider vasıflı yöneticilerin çalışanlar üzerindeki etkileri başlıklandırılarak değerlendirilmiştir.

1.5.1. Çalışanların Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Kurumda çalışan bireylerin kurum amaç ve hedefleri doğrultusunda örgüt değerlerine bağlılık düzeyi, kuruma karşı besledikleri güven düzeyi ile yakından ilişkilidir. Bireylerin çalıştıkları kuruma olan güven seviyelerindeki artışın kurum için gösterdikleri çabayı da pozitif yönde etkilediği varsayılmaktadır.⁷⁶

⁷⁵ Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Beta Basım, 1993, s35-36.

⁷⁶ Selen Doğan ve Selçuk Kılıç, **Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirilmenin Yeri ve Önemi**,

Örgütsel bağlılık kavramı, birey ile kurum arasında güçlü bir iletişimin olmasına dayanmaktadır. Tek bir ölçüt olarak değerlendirilmez. Bir başka açıdan değerlendirilmesi gerekirse örgütsel bağlılık, kurumun maksimum faydayı sağlaması ve çalışanların ödüllendirilmesi ile kurum ile birey arasında etkileşimin karşılıklı olarak değiştiği durum olarak değerlendirilmektedir.

1.5.2. Çalışanların Verimliliğine Etkisi

Bir kurumda çalışan bireylerin verimliliğinin artması, yaptıkları işten memnun olmalarıyla sağlanabilmektedir. Bu duruma alanyazında “iş tatmini” ifadesi uygun düşmektedir.⁷⁷ Verimlilik, bir kurumda girdi-çıktı arasındaki ilişkinin ortaya koyduğu durum olarak ifade edilir. Bir başka tanımda ise verimlilik kurumun gelirlerinde artış sağlayarak kurumun refah düzeyinin artırılmasıdır. Kurumlarda verimliliğin maksimum düzeyde olması çalışanların yeteneklerinin bilinmesiyle de orantılıdır.

1.5.3. Çalışan Performansının Yükseltilmesine Etkisi

Performans yönetiminin temel amacı kurum çalışanlarının verimliliğini yükseltmektir. Yani bir kurumda çalışan bireylerin performansını direk olarak etkileyen kavram “çalışan motivasyonu”dur.⁷⁸

Bir kurumun kurumsal amaçlarını yerine getirmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi için yüksek bir çaba ve istek sarf edilmesi gerekmektedir. Çalışanların çalıştıkları ortamdan ve yaptıkları işten memnun olmaları aynı zamanda mutlu olmaları demektir. Bu yüzden kurum bünyesinde bulunan yöneticiler çalışanların psikolojik durumlarıyla da yakından ilgilenmeleri gerekmektedir.

Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 29, Temmuz-Aralık 2007, ss.37-61

⁷⁷ Şule Soyer, **Genel Ekonomi hakkında İş Hayatında Motivasyonun Verimliliğe Etkisi**, <http://www.nuveforum.net/88-genel-ekonomi/30154-is-hayatinda-motivasyonun-verimliliğe-etkisi>

⁷⁸ Serhat Sefa Tor, **Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler Ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama**, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Karaman, 2011, s.39

1.5.4. İşe Geç Gelmemeye Etkisi

Kurumda çalışanların fiziksel, kişisel, psikolojik, bedensel açıdan tükenme durumuna gelmeleri işe mesai saatlerinde gelmemeleri ve devamsızlık yapmaları gibi davranışları ortaya çıkarabilmektedir.⁷⁹

Kurumlarına ve yaptıkları işe bağlı olma davranışı gösteren kişiler geç kalma konusunda hassas davranmaktadırlar. Kurum içerisinde çalışanların performansının yüksek olması, verimli işler yapmaları ve devamsızlık yapmamaları işten aldıkları tatmin seviyesinin yüksekliği ile yakından ilişkilidir.

1.5.5. İşgücü Devri Azlığına Etkisi

İş gücü devri kavramı, bir kurumda çalışanların çeşitli sebeplerden ötürü işten ayrılmaları olarak tanımlanmaktadır. Bir kurumda iş gücü devrinin yüksek olması kurumda çalışanların performanslarını ve verimliliğini negatif yönde etkilemektedir.⁸⁰

1.5.6. Çalışan Motivasyonuna Etkisi

Çalışanın etkinliği ve verimliliğini sağlamak için çalışan motivasyonun yüksek olması gerekmektedir. Çalışanın tatmin edici şekilde maddi beklentilerinin karşılanması çalışanı motive edebilmek için son derece önemli olmaktadır.⁸¹ Ancak maddi olanaklar motivasyonu arttırmada tek araç değildir ve yarattığı etki kişiden kişiye değişmektedir.

Çalışanın motivasyonunda takım lideri önemli bir role sahiptir. Yöneticilerin göstermiş olduğu davranış biçimleri ve yönetim becerileri de çalışanların yaptıkları işi severek yapmalarını etkilemektedir. Yöneticilerin sosyal becerileri örgüt çalışanları üzerinde olumlu etki yapmaktadır. Ayrıca bazı çalışanlar için kararlara katılımlarının sağlanması, takdir edilme, esnek çalışma saatleri gibi uygulamalar da motivasyonu arttırmada çok önemli rol oynamaktadır.

⁷⁹ <http://www.tcmb.gov.tr/>

⁸⁰ Nezih Metin Özmutaf, **Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma**, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 8, Sayı 2, 2007, s.41

⁸¹ Doğan ve Kılıç, s.45

1.5.7. Duygusal Bağlılık

İş tecrübelerinde olumlu gelişen durumlar duygusal bağlılığı ortaya çıkarmaktadır. Çalışanların kurumlarının misyon ve vizyon değerleri doğrultusunda benimsedikleri düzeyde bağlılıktır.⁸²

Çalışan personel duygusal bağlılık neticesinde kendini örgütten biri olarak görür ve bu örgütün bir parçası olarak kalmayı ister. Böylece bu çalışan kurum için ekstra bir çaba sarf eder. Bu da çalışanın örgüte olan bağlılık düzeyinin maksimum seviyede olmasına büyük katkı sağlamaktadır. Duygusal bağlılık çalışanın zorunluluk ya da minnettarlık gibi sebeplerle değil, gerçekten örgüte bağlı olduğunu göstermektedir.

1.5.8. Temel İhtiyaçların Karşılanması

İşletmeler çalıştırdıkları personele belirli bir maaş ücretleri ödemektedirler. Verilen bu ücret karşılığında personelin motivasyon düzeyi işletme tarafından kaygılanılacak bir konu olarak değerlendirilmemektedir. Çalışanlara ödenen ücretler onları motive eder seviyede olduğu takdirde işte ayrılma durumları ya da bu düşünceleri ortadan kalkacaktır ve sebepsiz işten ayrımlalar gerçekleşmeyecektir.⁸³

1.5.9. Ego Tatminin Sağlanması

Ego, bireyin saygınlık duymak, takdir edilme arzusu ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının belirginleşmesidir. Bu özellikler çalışanları motive etme konusunda iyi değerlendirildiğinde faydalı olabilmektedir.⁸⁴

İş yaşamında çalışanların iş performansları belirli seviyeye ulaştığı anda ego kavramı oluşmaya başlayacaktır. Çalışanların iş performanslarının yüksek olmasının getirdiği terfi durumları ego kavramını tetiklemektedir.

⁸² Tor, s.7

⁸³ Tor, s.7

⁸⁴ Eren, s. 56-58

1.5.10. Ürün ve Hizmet Kalitesinin Yüksek Tutulması

İşletmedeki üretim faaliyetlerinin ve işletmenin diğer çalışanlarının performanslarının fazla olması ürün ve hizmet kalitesinin yüksek tutulmasıyla eşdeğerdir.⁸⁵

Son zamanlarda teknolojinin de baş döndürücü bir şekilde gelişmesi ürün ve hizmet kalitesinin artışı yönündeki beklentileri arttırmıştır. Ürün ve hizmet kalitesi aslında alıcının ihtiyaç ve beklentilerine göre şekillenmektedir. Bu beklentiler doğrultusunda örgütler sundukları ürün ve hizmetlerin kalitesini belirlemeye yönelik çalışma içerisinde olmaktadır.

1.5.11. Çalışan Kapasitesinin Tam Kullanımına Etkisi

Örgütte iş görenlerin bütün yeteneklerini göstermelerinin işletmeye önemli bir katkı sağlayacağı açıktır. Personelin motivasyonunun düşük olması kapasitesinin de tam kullanımına engel olabilmektedir.⁸⁶

Kapasiteyi işletmenin üretim yeteneğinin bir ölçüsü olarak tanımlamak mümkündür. Bundan dolayı takım liderleri çalışanın kapasitesinin artırılması konusunda yakından ilgilenmektedir. Örgütlerde insan gücü kapasitesinin planlamasında sistemli bir yaklaşımla birçok kavramın göz önüne alınması gerekmektedir.

1.5.12. Çalışanların Amaçlarının Gerçekleşmesine Etkisi

Kurumun yeniden yapılanması, yönetim süreçlerinin yeniden düzenlenmesi liderlik kavramına dayanan bir olgudur. Bundan dolayı kurumun amaç ve riskleri ile doğrudan ilgilidir.⁸⁷

Başka bir açıdan baktığımız zaman verimlilik artışının zorunlu amaçlar arasında yer alması gerekmektedir. Diğer bir ifade ile liderin desteğini alan çalışan amaç ve

⁸⁵ Eren, s. 56-58

⁸⁶ Bingöl, s.12

⁸⁷ Tor, s.7

hedefleri sahiplenmiş kurumun amaçlarını kendi amaçları ile bütünleştirebilen çalışanların olması gerekmektedir. Aslında bu durum kurumsal yapıya geçmenin bir adımı olarak da değerlendirilebilmektedir.

1.5.13. Çalışanların Kararlara Katılımına Etkisi

Çalışanların kararlara katılımını teşvik eden unsurların oluşturulması gerekmektedir. Lideri bir örgütteki yaşamı yönlendiren ve kontrol eden kişi olarak tanımladığımız zaman astların da kararlara katılımı kaçınılmaz olmaktadır.⁸⁸

Liderin karar verme sürecinin daha nitelikli hale getirilmesi amacıyla yapılan çalışmalar ve faaliyetler, çalışanların da kararlara katılımı kavramını ortaya çıkarmaktadır. Çalışanın alınan kararlara katılmasının hem çalışana hem de işletmeye birçok faydası vardır.

⁸⁸ Bingöl, s.12-13

BÖLÜM 2: LİDERLİKTE GÜÇ KAYNAKLARI, LİDERLİK TEORİLERİ VE LİDERLİK TARZLARI

Bu bölümde genel olarak alanyazında yapılan araştırmalar neticesinde elde edilen bilgiler değerlendirilerek liderlikte güç kaynakları, liderlik teorileri ve tarzları ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

2.1. Liderlikte Güç Kaynakları

Güç, örgütte birine amaç doğrultusunda bir şey yaptırma, ondan bir şey isteme ya da o işin nasıl olacağı konusunda yol gösterme kabiliyetidir. Gücün temeli başkalarının davranışlarını kontrol edebilmektir. Güç, olacak şeylerin yapılmasına karar verme hakkıdır.⁸⁹ Başka bir ifade ile güç, hedeflere ulaşabilme kabiliyetidir. Psikolojik anlamda bu ulaşma azmin gücü ile fiziksel anlamda ise enerji sarf edilerek gerçekleştirilmektedir.⁹⁰

Liderler fonksiyonlarını yerine getirirken bazı unsurlardan beslenirler. Bunların bazıları liderin yaradılışında bulunurken, bazıları da bulunduğu makamdan alınır. Bunlara liderin güç kaynakları denmektedir. Liderlik bu güçleri etkili kullanma sürecidir. Güç ise başkalarını etkileyebilmektir. Diğer bir deyişle başkalarını kendi istekleri doğrultusunda yönlendirebilmesidir. Başkalarını etkileyebilmek kişinin gücünü arttırmakta, bu güç arttıkça da başkalarını etkileyebilmek kolaylaşmaktadır. Bir organizasyonda liderin, lider yöneticinin takipçilerini ve astlarını etkileyebilmek için ihtiyaç duyduğu ve bu maksatla kullanacağı beş farklı güç kaynağı mevcuttur. Bu güçler;⁹¹

- Zorlayıcı güç,
- Kanuni güç,

⁸⁹ Hasan Tutar ve Cumhuriyet Erdönmez, **İşletme Becerileri Grup Çalışması**, 5. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık, 2008, s. 98.

⁹⁰ Christopher Hodgkinson, **Yönetim Felsefesi**, Çev Ed. İbrahim Anıl ve Binali Doğan, İstanbul: Beta, 2008, s 85.

⁹¹ Abdülkadir Akgündüz, **Lider Yöneticinin El Kitabı**, İstanbul: Genç Beyin Yayınları, 2001, s.80.

- Ödüllendirme gücü,
- Karizmatik güç,
- Uzmanlık gücüdür.

Her grubun bir lideri bulunmaktadır, güç ise o liderin başlangıç noktasıdır. Grup üyeleri lider tarafından yönlendirilirken liderin sahip olduğu güç de liderin konumunu desteklemektedir. Liderin grup üyeleri tarafından kabul gören kişisel özellikleri ve organizasyon içindeki konumuna bağlı olan geleneksel güç kaynakları liderin gücünün üzerinde temellendiği iki büyük faktördür.⁹²

Tablo 1: Liderin Güç Kaynakları

Güç Kaynakları	Anlamı	Örnek
Ödüllendirme	Çalışanlara çeşitli ödüller verme	Terfi etmek için çok çalışma
Zorlayıcı Güç	Çalışanlara cezalar verme	Üç günlük çalışma ücretini kesme
Yasal Güç	Yasalara dayanma	Polisin emirlerine uyma
Uzmanlık Gücü	Geniş bilgi ve tecrübeye sahip	Bilgisayar
Karizmatik Güç	Dinamik kişiliğe sahip olma	Toplumsal lider

Organizasyonunun amaçlarına ulaşması, kişisel ihtiyaçların karşılanması ve ilişkilerin yönetilmesi için, gücün kazanılması ve kullanılması zorunludur. Liderler tarafından sahip olunan gücün kullanılış biçimi de çok önemlidir.⁹³ Güç kullanılırken uygulanan tarz ve yetenek, üyelerin veya çalışanların motivasyonunu ve azmini geliştirip, zenginleştirebileceği gibi, kaybolmasına da neden olabilmektedir.⁹⁴

⁹² Brad Lee Thomson, **Yeni Yöneticinin El Kitabı**, Hayat Yayınları, Çev: Vedat. D. Diker, İstanbul, 2002, s.133.

⁹³ Celil Koparal, **Yönetim Organizasyon**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, No.:1457, Eskişehir, 2009, s. 146

⁹⁴ Barutçugil, s. 300.

2.1.1. Yasal Güç

Yasal güç; astların, liderin ya da yöneticinin kendilerini etkileme hakkına sahip olduğunu kabul etmeleri ile yakından ilişkili olan güç türüdür.⁹⁵ Bu güç, yetkili bir konuma ya da role sahip olan kişilerin başkalarını etkilemek ve yönetmek için sahip olduğu resmi hakkın getirdiği kurallar, değerler ve inançlara dayanmaktadır.⁹⁶ Yasal güç, bir örgütte çalışan veya örgüt içinde faaliyette bulunan grupların o örgütün yöneticisine uygulamadan gelen yasal ilke ve kurallar ile mevzuat nedeniyle itaat etmeleri hakkını vermektedir.⁹⁷

Yönetim kademesinde yasal güç, temelini daha çok statüden ve yetkiden almaktadır. Bu sayede yöneticiler de mevkilerinin sağlamış olduğu yetki ve statüyü kullandıkları düzeyde mevki gücünü kullanmış olacaklardır. Çünkü resmi hiyerarşilerde, her pozisyonun yöneticisi bu gücü temsil eder. Yasal güç tamamen organizasyonun varlığı ile ilgilidir. Organizasyon yoksa bu güçten bahsetmek de olanaksızdır. Liderler organizasyonda yönetim kademesinde en üst konuma sahip oldukları için bu güç doğal olarak onlara verilmiştir.⁹⁸

2.1.2. Ödüllendirme Gücü

Ödüllendirici güç, ödüllerin elde tutulması yada üye olan bireylere birtakım ödüller verilmesi gücü olarak ifade edilmektedir. Bu güç, üye bireylerin ödül alma, kazançlar elde etme, tanınma gibi beklentileri ile liderin beklentilerinin uyuşması olarak ifade edilir. Liderler üyeleri ödüllendirmek için gerekli kaynaklara sahip ise astlarını etkilemek ve onları istekleri doğrultusunda hareket ettirmek için önemli bir güce sahiptir.⁹⁹ Organizasyonlarda bu güç türü farklı şekillerde kullanılabilir. Ücret artışı sağlama, sorumluluk verme, terfi ettirme, statüyü değiştirme, yaptıkları işe oranla daha

⁹⁵ Salih Güney, **Davranış Bilimleri**, Nobel, İstanbul, 2013, s. 374.

⁹⁶ Rana Özen Kutanis, **Örgütlerde Davranış Bilimleri**, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2012, s.129.

⁹⁷ Eren, s. 391

⁹⁸ Kenan Mehmet Ekici, **Yönetim Becerileri**, Savaş Kitap ve Yayınevi, Ankara 2013, s.25

⁹⁹ Ünal, s. 74

iyi sayılabilecek bir iş verme, onları övme gibi ödüllerin tamamı bu unsurun bir ögesidir. Eğer yönetici astları hakkında bu konularda karar verebiliyorsa, grup üyelerini etkilemek için önemli bir kaynağa sahip demektir.¹⁰⁰

2.1.3. Zorlayıcı Güç

Zorlayıcı güç, organizasyon çalışanlarının kendilerine verilen görevleri yaparken başarısız olmaları halinde baskı ve korku gibi olumsuz etkiler yapmaya dayanan cezalandırıcı nitelikteki güçtür. Grup üyelerine korku veren her şey zorlayıcı bir güç kaynağıdır.¹⁰¹ Bu güç, ödüllendirme gücünün tam tersi olan güçtür. Bu güç astların, liderlerinin emirlerine karşı itaat etmemeleri halinde onları kontrol edebilme ve onlara karşı ceza uygulama gücünü ifade etmektedir. Liderin ceza yetkisini kullanması, onun otoritesini ifade eder. Organizasyon çalışanları kendilerine verilen görevleri ifa etmedikleri durumlarda cezalandırma ile karşı karşıya kalırlar.¹⁰² Zorlayıcı gücün kullanılması gereken en uygun durumlara örnek olarak yasal olmayan eylemler ve kuralların bozulması verilebilir.¹⁰³

Bu güç aynı zamanda fiziksel ve psikolojik yaralanmayı içermektedir. İş hayatında bu gücün kullanılması genellikle fiziksel saldırı şeklinde olmamakta, en yaygın biçimleri sözlü ya da sözsüz hakaret, aşağılama, küçümseme ve sembolik jestler şeklinde gerçekleşmektedir.¹⁰⁴ Bu güç, insanlar üzerinde çok sık kullanıldığında, rahatsızlık yaratır, incitir ve bir insanın çok sık kınanması da onun kontrolünü güçleştirir.¹⁰⁵

¹⁰⁰ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan, 10.Bası, İstanbul, 2005, s. 569

¹⁰¹ Eren, s. 391

¹⁰² Ünal, s. 74

¹⁰³ Emel Bahar, **İşletme Yönetimi**, Beta, İstanbul, 2011, s. 181.

¹⁰⁴ Barutçugil, s. 392.

¹⁰⁵ Kutanis, s. 171.

2.1.4. Karizmatik Güç

Karizma çekiciliği ifade eder ve yöneticinin kişiliğiyle ilgilidir. Astlara ilham verebilmesi ve onların istek ve ümitlerini dile getirebilmesi karizmatik gücün temelini oluşturmaktadır. Grup üyelerinden bazıları, kişilik özellikleri sebebiyle diğerleri üzerinde çekici bir etki yaratabilirler. Liderin bu özelliğe sahip olması, astları lidere benzetmeye itecek ve astları liderden daha kolay etkilenebilir duruma getirecektir.¹⁰⁶ Astlar, saygı duyup beğendikleri liderlerin emirlerini daha kolay yerine getirirler. Burada bir konumdan veya şekil olarak bir unvandan çok, liderin kişisel nitelikleri önem kazanmaktadır. Bu güç sayesinde astlar liderlerinin tutum ve davranışlarını daha kolay benimserler.¹⁰⁷

2.1.5. Uzmanlık Gücü

Bilgi işçisinin organizasyonlarda büyük öneme sahip olduğu günümüzde, otoriteye kimin sahip olduğundan çok, kimin gerekli uzmanlığa sahip olduğu sorusu kilit soru haline gelmiştir. Gerekli uzmanlık bilgisine sahip çalışanlar, organizasyonlarda, amirleri ile aralarında maaş ve yetki farkı olmasına rağmen, amirleri kadar ağırlığa sahip olabilmektedirler.¹⁰⁸

Liderde var olan özel bilgi, liderin uzmanlık yetenek ve deneyimlerinden doğmaktadır. Bilginin önemi ne kadar büyükse ve daha az insan tarafından bu bilgilere ulaşılabilirse, liderde bulunan uzmanlık gücü de o kadar fazladır. Bacon'un "*bilgi güçtür*" özdeyişi de bu manada yerini bulmaktadır. Astlar, liderin engin bilgiye ve özel yeteneklere sahip olduğuna inanırlar. Astlar üzerinde kurulan bu etkide, onların kendisinden düşük bilgi ve yeteneğe oldukları düşüncesi etkilidir.¹⁰⁹

Uzmanlık etkilemede çok güçlü bir kaynak olarak kullanılır. Özellikle teknolojiye

¹⁰⁶ Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001, s. 13.

¹⁰⁷ Güney, s. 386.

¹⁰⁸ Isabel Werner, **Liderlik ve Yönetim**, Rota Yayın, Çeviren, Vedat Üner, İstanbul 1993, s.17.

¹⁰⁹ Ünal, s. 76.

uyum bu konuda büyük önem taşımaktadır. Çünkü teknoloji ile birlikte uzmanlığa olan ihtiyaç son yıllarda gittikçe artmaktadır. Uzman yöneticiler analiz etme, değerlendirme, astların görevlerini kontrol etme gücüne de sahiptirler.¹¹⁰

Lider, yukarıda sayılan bu güçlerden birini ya da birkaçını kullanarak grubun davranışlarını belli ölçüde etkilemektedir. Grubu oluşturan üyelerin kişisel niteliklerine bağlı olmasına rağmen uzmanlık ve beğeni güçlerine genelde; biçimsel, bilgilendirme ve ödüllendirme güçlerine gerekçeli ve uygun biçimde yapıldığında uyulurken; cezalandırma gücüne ise, tepkiyle karşılandığında çoğu kez uyulmaz.¹¹¹

2.2. Liderlik Teorileri

Henüz genel geçer bir liderlik teorisi olmamakla birlikte tek bir profil olarak belirlenen lider ya da lider olmak için herkesçe kabul edilmiş bir gösterge de bulunmamaktadır.¹¹²

Liderlik kavramı, Geleneksel Liderlik Teorilerinde lider kişinin fiziksel kabiliyetlerinin yanında, kişilik özelliklerinin de bahsedildiği Özellikler Teorisi ve davranışlarının değerlendirildiği Davranışsal Liderlik Teorileri olarak literatürde yer almaktadır.¹¹³

Literatürde yaygın olarak karşımıza Özellikler, Davranışsal ve Durumsallık Teorileri çıkmaktadır. Alt başlıklarında bu teorilere değinilecektir.

2.2.1. Özellikler Teorisi

Liderlik konusunda ilk bulunan teoridir. Bu teoride liderin doğuştan sahip olduğu özellikleri sayesinde lider olduğu savunulmaktadır. Doğal liderlerin kendilerini

¹¹⁰ Kutanis, s.173.

¹¹¹ “Liderlik Nedir, **Lider Bir Kişide Bulunması Gereken Vasıflar**”, <http://www.ekodialog.com/Konular/liderlik-nedir-onderlik-ozellikleri.html>

¹¹² Neil W. Hamilton, **Ethical Leadership in Professional Life**. University of St. Thomas Law Journal.6 (2) , s. 371

¹¹³ Ertan Beceren ve G. Nesrin Çetin, **Lider Kişilik Gandhi**. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 3 (5), 2007, s. 125

diğerlerinden ayıran fiziksel özelliklere ve yeteneklere sahip olduğuna inanılmaktadır. Liderlik “doğuşandır, sonradan kazanılmaz” bu teörinin temelini oluşturmaktadır.¹¹⁴

Teörünün temelii psikolojiye dayanmakta olup teori 1920 ve 1930’larda geliştirilmiştir. Teörünün altında lideri diğerlerinden ayıran özelliklerin doğuştan miras alındığı ve bunların lideri diğerlerinden farklı kıldığı yatmaktadır. Ayrıca literatürde bu teori kapsamında liderin etkili olabilmesi için hangi özelliklere sahip olması gerektiği konusunda da çalışmalar yapılmıştır.¹¹⁵ Yapılan psikolojik testler özelliklerin belirlenmesinde yardımcı olmuştur. Genel olarak beklenen özelliklerde; liderin fiziksel olarak enerjik yapıya sahip olması, zekasal yetenek olarak bilgili ve akıcı konuşabilme yeteneğine sahip olması, kişilik özelliği olarak açık sözlü, etik, adaletli davranması, dürüst olması, sorumluluk sahibi olması, amacına hedeflenmiş olması ve sosyal özellikler olarak popüler nazik, zarif ve sosyal olması gelmektedir.¹¹⁶

Özellikler teörisindeki çalışmalar başarılı bir lider olmak için sahip olunması gereken özellikler arasında geçerli bir bağ oluşturamadığı için başarısızlığa uğramıştır. Genellikle kabul edilmiş olmasına rağmen farklı kişilik ve stillerinde özellikle de cinsiyet ve kuşaklar arası farklar göz ardı edildiği için literatürdeki çalışmalar kişilik özelliklerinden çok davranış ve durumları incelemeye yönelmiştir.¹¹⁷

2.2.2. Davranışsal Liderlik Kuramları

Liderlik konusu üzerindeki araştırmalar çoğaldıkça, Özellikler Kuramında ifade edilen özelliklerin etkili bir liderlik için yeterli olamayacağı anlaşılmış ve araştırmacılar, liderin kişisel özelliklerinden çok, “nasıl” davrandıkları ve “ne” yaptıkları ile ilgilenmeye başlamışlardır. Davranışsal teorilerin gelişmesi sırasında pek çok araştırma ve inceleme yapılmış ve etkili liderlik davranışlarının belirlenmesine çalışılmıştır.

¹¹⁴ Münevver Y. Akyüz, **Çağdaş Okulda Etkili Liderlik**. Ege Eğitim Dergisi. (2), ss.109-119, 2002, s.112

¹¹⁵ Hamilton, s. 372-373

¹¹⁶ İsmail Bakan, **Liderlik Türleri ve Güç kaynaklarına İlişkin Mevcut Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması**. KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi. 12(19), 2010, s.74

¹¹⁷ Hamilton, s. 372- 373

Burada odak nokta; liderin davranış biçimleridir. Amaç liderlik tarzının, diğer bir deyişle, liderin neyi nasıl yaptığının incelenmesidir.¹¹⁸

Liderlik tarzları konusunda yapılan araştırmalar sonucunda liderin davranış biçimlerine ilişkin değişik kavramlar ileri sürülmüştür. Davranışsal teoriler; bireylere, gruplara ve organizasyonlara birçok hedeflerini başarmalarında yardım eden liderlik davranışlarını belirlemeye çalışmışlardır. Yapılan çalışmaları şu şekilde özetlemek mümkündür: Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi, McGregor'un X ve Y Kuramı ve Likert'in Sistem 4 Modeli.¹¹⁹ Aşağıdaki başlıklarda bu çalışmalar açıklanmaktadır.

2.2.2.1. Ohio State Liderlik Çalışmaları

Ohio State Üniversitesi araştırmacıları, 1940 ve 1950'li yıllarda davranışsal yaklaşımlara öncülük etmiş ve lider etkinliğine katkıda bulunan belirli davranışları incelemiştir. Yaptıkları kapsamlı incelemeler sonunda araştırmacılar, lider davranışlarına ilişkin iki temel faktör tanımlamışlardır.¹²⁰

Bu iki faktör kişiyi dikkate alma ve inisiyatiftir. Kişiyi dikkate alma faktörü, liderin izleyicileri üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışlarını ifade etmektedir. Yani izleyiciler, lideri kendi istek ve ihtiyaçlarının temsilcisi olarak görmektedir. Kısaca bu faktör, liderin, davranışlarında izleyicilerine ağırlık vermesini göstermektedir.¹²¹

İnisiyatif faktörü ise liderin, işlerin zamanında tamamlandığına ve astların işlerini doğru bir şekilde gerçekleştirdiğine emin olmak yönündeki davranışlarını ifade

¹¹⁸ Erdal Tekarslan ve diğ., **Davranışın Sosyal Psikolojisi**, (İstanbul: Dönence Basım Yayın, 2000), 123

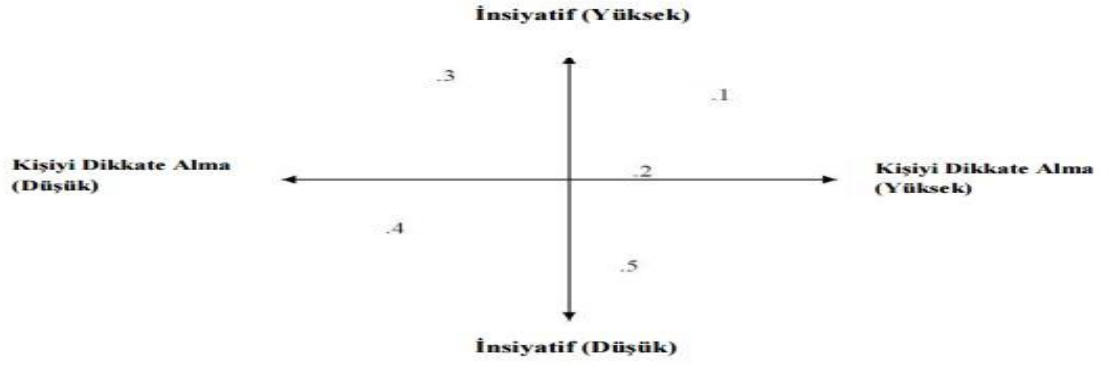
¹¹⁹ Jennifer M. George, Gareth R. Jones, **Understanding and Managing Organizational Behavior**, 5. bs. (Londra: Pearson International Edition, 2008), 393

¹²⁰ Salih Güney, **Yönetim ve Organizasyon**, ed. Salih Güney, 2. bs. (İstanbul: Nobel Yayınları, 2007), 33

¹²¹ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 13. bs. (İstanbul: Beta Basım, 2011, s. 579

etmektedir.¹²² Başka bir ifadeyle, inisiyatif faktörü, liderin iş ve görevleri planlayıp örgütlemesini içermektedir. Lider, önce kendi rolünü açık biçimde gösterir ve iş görme yöntemlerini oluşturur ve izleyicileri istenen amaçları gerçekleştirmeleri için yönlendirmede önemli bir rol oynayarak gerekli performansa ulaşmalarını sağlar.¹²³

Şekil 1, beş ayrı liderin davranışları ile ilgili teorik bir örneği göstermektedir. Bu örneğe göre Lider 1, hem grubun başarmaya çalıştığı işe hem de grup üyelerine kişi olarak önem veren bir davranış gösterirken; Lider 4, grup üyelerinin ihtiyaç ve arzularına önem vermeyen fakat grubun amaçladığı işe de fazla ağırlık vermeyen bir davranış göstermektedir.¹²⁴



Şekil 1: Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Kaynak: Hasan Tağraf, İskender Çalman, “Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi: Gaziantep İlinde Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C. 23, s. 2 (2009): 137

¹²² Koçel, 578.

¹²³ Hasan Tağraf, İskender Çalman, “Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi: Gaziantep İlinde Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, c. 23, s. 2 (2009): 137.

¹²⁴ Koçel, s. 579

2.2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

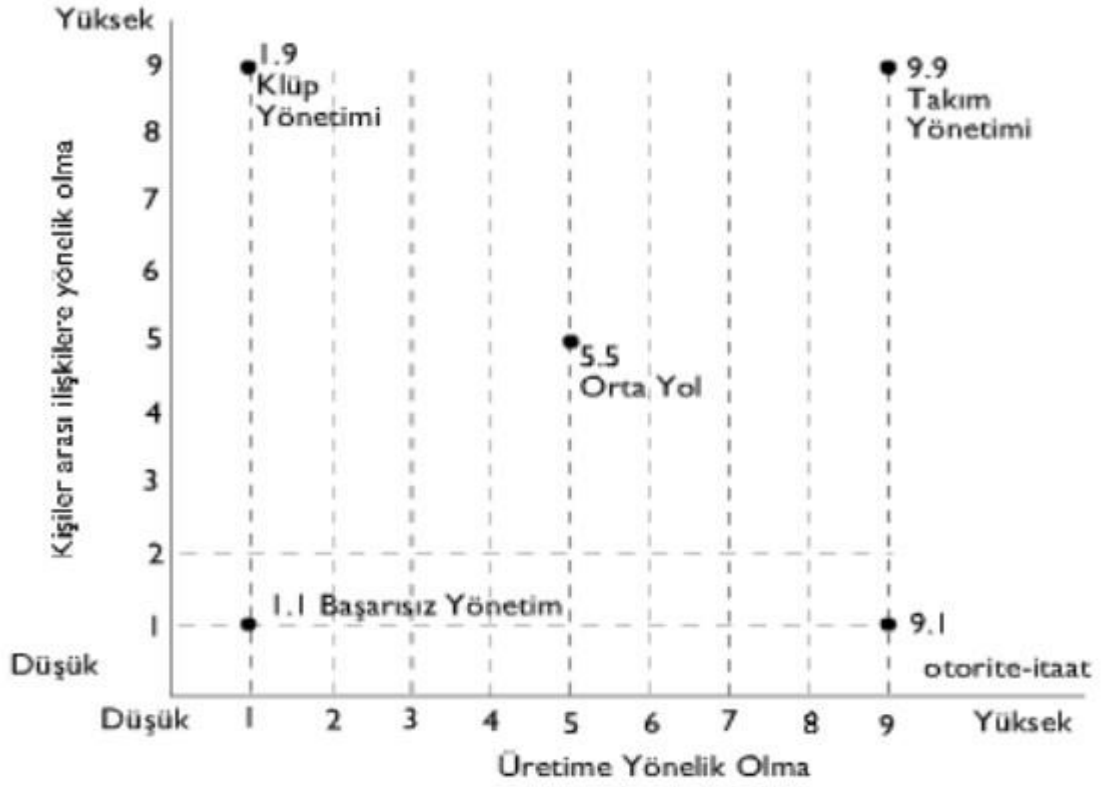
Davranışsal liderlik ile ilgili Ohio Üniversitesi'nde yapılan çalışmalarla eş zamanlı olarak Michigan Üniversitesi'ndeki araştırmacılar tarafından da insana yönelik davranış (people-oriented behaviour) ve işe yönelik davranış (task-oriented behaviour) olmak üzere iki liderlik davranışı tanımlanmıştır. Bu çalışmalar insan ve iş boyutunda başarıyı elde etmede önem taşımaktadır. Ancak bu çalışmaların lider davranışlarını yeterince tanımlamadığı yönünde hemfikir kalınmıştır.

Örneğin, bu çalışmalar kapsamında hazırlanan soru formlarına katılımcılar, gerçekte aslında hangi davranışı yansıttıklarından çok, nasıl davrandıklarını düşündüklerine (veya davranmak istedikleri) göre cevap vermişlerdir. Tüm bunlara rağmen bu çalışmalar ilerideki kısımlarda detaylı olarak açıklanacak olan dönüşümcü liderliğe esas olan değişikliğe yönelik davranışın (change-oriented behaviour) temelini oluşturmuştur.¹²⁵

2.2.2.3. Blake ve Mouton'un Modeli (Managerial Grid)

Yukarıda sözü geçen araştırmaların ardından 1968 yılında Robert Blake ve Jane Mouton'un Teksas Üniversitesi'nde yaptıkları çalışmaları sonucu grid modeli ortaya çıkmıştır. Aşağıda görülen bu modelde insana (kişiler arası ilişkiler) yönelik davranış özelliği ve işe (üretime) yönelik davranış özelliği ortaya atılmış olup Şekilde de görüldüğü üzere bu özelliklerden ilki düşey ekseninde, ikincisi ise yatay ekseninde modellenmiştir.

¹²⁵ John Martin ve Martin Fellenz, **Organizational Behavior & Management**, South Western Cengage Learning EMAE, England, 2010, s. 201



Şekil 2: Blake ve Mounnton modeli

Kaynak: A. Can Baysal ve Erdal Tekarslan, **Davranış Bilimleri**, 4. Avcıol Basım Yayın, 4. Baskı, İstanbul, 2004, s. 257

Şekil 2' de görülmekte olan yönetim tipleri ve özellikleri sıralanmıştır:

- Başarısız yönetim olarak tabir edilen durumda, lider hem insan ilişkilerindeki davranışlarında hem de iş yapış davranış biçimlerinde iyi değildir, dolayısıyla normal bir bireyden ayırt edici bir özelliği bulunmamaktadır. Çalışanlarına karşı uzaktır ve iş anlamında büyük başarı hedefleri yoktur.
- Otorite – itaat yönetim biçiminde lider tamamıyla iş odaklıdır, çalışanların talep ve istekleri arka plandadır. Bu liderlik stilinde, lider standart işleyişlerin uygulanmasına insani ilişkilerden daha çok önem verir.
- Klüp yönetimi stilinde, lider işleri iyi planlayıp organize edemez ancak insan ilişkilerinde astlarına karşı tutumu arkadaşçadır. Bu liderlik stilinde, lider uyum

içerisinde bir çalışma ortamına ve astlarla iyi geçinmeye odaklıdır. Ancak astlar tarafından saygı duyulmama durumuna meyilli bir ortam da vardır.

- Takım yönetimi, liderin insan ilişkileri ve işleri planlayıp organize etme becerilerinin en yüksek olduğu durumdur. Bu liderlik stilinde hem araştırmannın hem de ekibin taleplerini eşit oranda karşılayacak takımlar oluşturma yoluna gidilir.
- Orta yol yönetimi stilinde ise liderin, insana ve işe olan ilgisi eşit seviyededir. İnsan ilişkilerinde tatminkar ancak iş yapış yönüyle vasat seviyede olan liderlerin tercih ettiği davranış şeklidir.¹²⁶

2.2.2.4. Rensis Likert'in sistem 4 modeli

Likert'in Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak geliştirdiği bu modelde lider yöneticinin davranış biçimleri 4 grup altında incelenmektedir.

- **Sistem 1 (İstismarcı Otokratik):** Bu modelde lider astlara güvenmez, astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini serbest hissetmezler ve işle ilgili soruların çözümünde astların fikri nadiren alınır.
- **Sistem 2 (Yardımsever otokratik):** Bu modelde, lider ile astlar arasında hizmetçi-efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışı vardır, astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler ve işle ilgili konularda astların fikirleri bazen alınır.
- **Sistem 3 (Katılımcı):** Bu modelde lider kısmen astlara güvenir ancak kararlarla ilgili kontrole kendi sahip olmak ister, astlar kendilerini oldukça serbest hissederler ve genel olarak lider astların fikrini alır ve onları kullanmaya gayret gösterir.
- **Sistem 4 (Demokratik):** Bu modelde ise lider bütün konularda astlarına güvenir, astlar kendilerini oldukça serbest hisseder ve liderler astların fikirlerini daima alır ve o fikirleri kullanır.

¹²⁶ Martin ve Fellenz, s. 201

Likert'in yaptığı araştırmaların sonucuna göre verimin en yüksek olduğu gruplar sistem üç ve dört modelleri olup en düşük olduğu gruplar da sistem bir ve iki modelleridir.¹²⁷

2.2.2.5. Mc Gregor'un X ve Y teorileri

Douglas Mc Gregor tarafından 1950'li yılların sonuna doğru ortaya atılmış olan bu teoride liderlerin insana davranışları hakkındaki inançları ve varsayımları, liderlerin insanlara karşı davranışını etkilediği ne sürülmektedir. Bu teori kapsamında insan davranışları X ve Y olarak ikiye ayrılmıştır:

- X davranışına göre; insan sorumluluk almayı sevmez, çalışmaktan ve işten kaçar, kendini daima güvence altına alır, dolayısıyla insanın işini yapıp yapmadığı sürekli kontrol edilmeli ve insan çalışmaya zorlanmalıdır.
- Y davranışına göre ise insan doğuştan tembel değildir, tecrübeleri onu bu forma sokmuştur, insan için iş en az dinlenme kadar gereklidir, her insan için belli bir potansiyel vardır uygun şartlar altında bu potansiyel geliştirilebilir dolayısıyla uygun şartlar yöneticiler tarafından sağlandığından insanın çalışması için de gerekli ortam sağlanacaktır.

X teorisindeki davranışları benimsemiş olan liderler daha otokratik bir davranış sergilerken, Y teorisindeki davranışları benimseyen liderler daha katılımcı davranış özellikleri sergilemektedirler.¹²⁸

2.2.3. Durumsal Liderlik Teorisi

1970'li yıllarda işletme alanında boy gösteren bilim adamlarının üzerinde durdukları liderlik teorisidir.¹²⁹ Bu teori, liderlik kavramını ortamda mevcut olan koşulları da göz önünde bulundurarak açıklamaktadır. Durumsal liderlik teorisine göre

¹²⁷ Koçel, s. 596

¹²⁸ Koçel, s. 594

¹²⁹ İnan zalp, **Yönetim ve Organizasyon**, Cilt. I., Birlik Ofset, Yayıncılık, Eskişehir, 1994, s. 343.

ortam koşulları liderin etkinliğini belirlemektedir.¹³⁰

Bu liderlik teorisi konusunda araştırmacıların ifade ettiği duruma göre liderlik, sonradan ortaya çıkan bir nicelik değildir. Çevre ve çevre koşullarının ortaya çıkardığı bir durum olarak ifade edilmektedir. belli konularda ve ortamlarda liderlik vasfına sahip olabilen bir kişi, koşulların farklı ve ortamın farklı olması durumunda bu özelliğini gösteremeyebilmektedir. Buna hitaben farklı çevresel koşullarda aynı birey etkin liderlik davranışını gösteremeyebilir.¹³¹ Bu teoriye göre en iyi lider, davranış şeklini koşullara, bireysel niteliklere ve ortamda bulunan gruba göre şekillendirebilen liderdir.¹³²

Bu teoriye göre liderin ortaya çıkması esas itibariyle liderin iş-grup etkileşimi açısından eğilimi, organizasyonda üstleneceği rolün gereği sahip olduğu güç ve yetkiye, işin özelliğine, lider-üye ilişkisine ve şartların elverişliliğine bağlıdır. Yapılan araştırmaların çoğu bu modelin belirli şartlarda geçerli olduğunu vurgulamış ve bazı yetersizliklerinin olduğunu ortaya çıkarmıştır. Teorik bir yönlendirmeden eksik olması, bu model için geliştirilen ölçeğin ne olduğunu konusunun tam olarak anlaşılabilmesi gibi bazı eksikliklerin giderilmesi için yapılan çalışmalar bir yandan durumsallık yaklaşımını daha da zenginleştirmiş diğer yandan liderlik olgusunun açıklanmasına yeni kuramlar getirmesine sebep olmuştur.¹³³

2.2.3.1. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

Bu yaklaşım Hersey ve Blanchard adlı araştırmacılar tarafından Blake ve Mouton'un iki boyutlu liderlik yaklaşımı baz alınarak geliştirilmiştir. Hersey ve Blanchard'ın dikkat çektikleri nokta, üyelerin olgunluk düzeyleri ile ilgili durumsal

¹³⁰ Dilaver Tengilimlioğlu, **İşletme Yönetimi**, Seçkin, Ankara, 2008, s. 116.

¹³¹ Güney, s. 400-401.

¹³² Kutanis, s.130.

¹³³ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1991, s. 344-346.

değişkenliktir.¹³⁴ Bu yaklaşıma göre lider, destekleyici ve otoriter davranışlarının en iyi bileşimine karar vermek için, izleyenlerin durumunu ve olgunluğunu sürekli takip etmelidir. Astarlar az yetenekli, eğitim düzeyleri düşük ve kendilerine olan güvenleri zayıfsa yani düşük görev olgunluğuna sahiplerse, liderlerinden görmeyi arzu ettikleri davranışlar, daha olgun olan astların görmeyi arzu ettikleri davranışlardan farklı olacaktır. Yüksek olgunluk seviyesindeki üyeler, yetenekli ve kendine güvenen kişilerdir. Üyeler ve lider arasındaki ilişki geliştikçe üyeler, daha fazla sorumluluk üstlenmek isteyecek ve katılımcı bir şekilde ortaya çıkacaktır. Bir süre sonra ilişki ilerledikçe üye ile lider arasındaki ilişki serbestlik tanıyan bir tarza dönüşebilecektir.¹³⁵

2.2.3.2. House'un Amaç- Yol Teorisi

Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilen teoride yönlendirici, destekleyici, katılımcı ve başarı merkezli olmak üzere dört liderlik tipi ele alınmıştır. *“Liderlerin örgütsel amaçlara erişmek, iş yerinde iş tatminini gerçekleştirmek ve astları güdülemek bakımından etkinlikleri olduğu varsayımından hareket eder. Bu teoriye göre bir insanın davranışlarını etkileyen iki faktör vardır”*.¹³⁶ Kişinin, belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki *inancı (bekleyiş)*, ve bu sonuçlara kişinin verdiği *değer (valens)*. Bekleyiş teorisinin liderlik açısından anlamı şudur:¹³⁷

- İzleyiciler lider tarafından iki hususta motive edilebilir,
- Liderin izleyicilerin bekleyişlerini etkileme derecesi (yol),
- Liderin izleyicilerin valensini etkileme derecesi (amaç).

2.2.3.3. Fred Friedler'in Etkin Liderlik Modeli

Durumsallık teorisi konusunda en çok bilinen bu modele göre liderlerin

¹³⁴ Eren, s. 457.

¹³⁵ Metin Saltürk, **Yönetim Başarısı ve Kişilik**, Toplumsal Dönüşüm Yayınları, İstanbul 2008, s. 68.

¹³⁶ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Yayınevi, 2014, s. 691

¹³⁷ Azize Ergeneli, **Örgüt ve İnsan**, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2006, s. 225

davranışlarının etkinliğini belirleyen üç önemli durumsal değişken vardır. Bunlar:

- Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler
- Başarılacak işin niteliği
- Liderlerin mevkiine dayanan otoritesinin derecesi. Bu üç faktör lider için olumlu veya olumsuz bir ortam yaratarak, gösterilmesi gereken liderlik davranışını etkilemektedir. Bu üç durumsal faktörün alacağı değerlere göre oluşan her durumda değişik bir liderlik davranışı etkin olacaktır.¹³⁸

Fiedler modelindeki bu üç değişkenin anlamı şudur:

- Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler: Bu değişken liderin izleyiciler tarafından sevilip beğenildiğini, lidere olan güven ve bağlılıklarını ifade etmektedir. Liderin karizmatik kişiliğinin de etkili olabileceği bu ilişkiler, liderin izleyicileri etkileme derecesini belirleyecektir.
- Başarılacak işin niteliği: Bu değişken, grubun başarmaya çalıştığı işin yapılması ile ilgili olarak önceden belirlenmiş belirli yol ve yöntemlerin bulunup bulunmaması ile ilgilidir. Bazı görevler oldukça kesin yöntemlere bağlı iken, bazıları ise, tamamen işi yapacak olanların kararına bağlıdır.
- Liderin mevkiine dayanan otoritesinin derecesi: Liderin bulunmuş olduğu pozisyonu gereği grup üyelerini, emirleri kabul etmeye zorlama derecesidir. Liderin ödüllendirme, cezalandırma, işine son verme, terfi ettirme gibi konularda sahip olduğu yetkinin derecesini ifade etmektedir.¹³⁹

2.2.3.4. Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Yaklaşımı

Reddin yapmış olduğu çalışmasında, Ohio State Modelinin ve Yönetsel Diyagramın (Managerial Grid) iki temel davranış tipini temel almıştır. Daha sonra bu

¹³⁸ Koçel, s. 585

¹³⁹ Güney, s. 534-535

iki boyut üzerinde 4 temel yaklaşım belirlemiştir. Ancak daha sonra bu iki boyutun her yerde ve daima olmayacağı varsayımından yola çıkmış ve bu iki boyuta üçüncü boyut olan etkinlik boyutunu da eklemiştir.¹⁴⁰ Buradaki etkinlik, yöneticinin görevinin gerektirdiği işlerin başarıma derecesidir. Bu boyut, liderlik yaklaşımlarının durumlara uygunluğunun bir ölçüsü sayılabilir.¹⁴¹ Başka bir ifadeyle etkinlik, yöneticinin davranışının ortama uygunluğuna bağlıdır.¹⁴² Reddin, dört liderlik davranışı olduğunu öne sürmüştür.¹⁴³

Tablo 2: Reddin'in Temel Tipleri

İlgili	Bütünleşmiş
Kopuk	Adanmış

Kaynak: Halil Can, Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, 6, Baskı, Ankara, 2002, s. 215

2.2.3.5. Vroom ve Yetton Karar Verme Modeli

Bu teori belli bir durumda en uygun liderlik stilini belirlemeyi amaçlar. Model karar ağacı şeklindedir ve 7 olasılık ile 5 liderlik stilini kapsar. Bunlar; tek başına karar verme, astların bilgilerini alıp kararı kendi başına verme, astların bilgi ve değerlendirmelerini alıp kararı kendi başına verme, astları ile durumu tartışıp kararı kendi başına verme ve grup olarak tartışıp karar vermedir”.¹⁴⁴

Bu beş liderlik tarzından hangisinin kullanılacağı birçok faktöre bağlıdır. Vroom ve Yetton, bu konuda karar verebilmek için “*kalite, liderin bilgisi, yapı, astların kabulünün önemi, astların kabulü, ortak hedef, ast çalışması ve astın bilgisi*”ni içeren 7

¹⁴⁰ Mehmet Şerif Şimşek vd., *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Nobel, Konya, 1998. s. 144

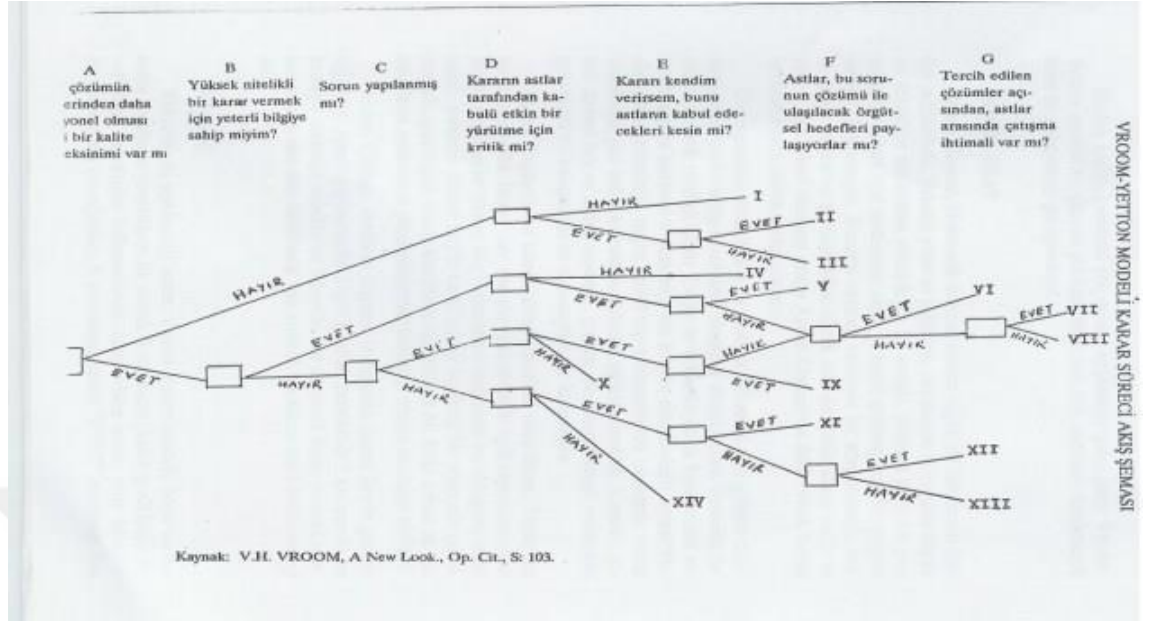
¹⁴¹ Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, 6, Baskı, Ankara, 2002, s. 215.

¹⁴² Kutanis, s. 133.

¹⁴³ Eren, s. 456

¹⁴⁴ Ergeneli, s. 226

soru hazırlamışlardır.



Şekil 3: Vroom ve Yetton modeli karar süreci akış şeması

Kaynak: Tamil Kılınç, "Durumsal Liderlik Anlayışında Gelişmeler: Liderliğe İkameler Yaklaşımı (Substitutes For Leadership)." C.18, S.1, 2014, s.9

2.2.3.6. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu

Tannenbaum ve Schimidt liderlik davranışını lider ve üyeler arasındaki yetki ilişkileri açısından incelemişlerdir.¹⁴⁵ Araştırmacılar, bir yöneticinin belli bir liderlik tarzını seçmeden önce durumun gerekleri ile kendisinin ve astlarının özelliklerini dikkatle incelemeleri gerektiğini söylemişlerdir. Burada liderliğin yedi tarzını gözlemek mümkündür. Bu astların alınan kararlara kayıtsız şartsız uymalarından, karar almaya katılmaları yönünde bir doğru ile ifade edilmiştir.¹⁴⁶

Tannenbaum ve Schimidt, tarafından liderlik tarzları, liderlik davranışının

¹⁴⁵ Eren, s. 442

¹⁴⁶ İsmail Efil, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Alfa, 7. Baskı, İstanbul, 2002, s. 168.

niteliğini gösteren bir doğru üzerinde ifade edilmiştir. Bu doğrunun bir yönü otoriter liderlik tipini, diğer ucu da demokratik liderlik tipini göstermektedir. Otoriterlik yönü, patron davranışlarına ağırlık vermekteyken, demokratiklik yönü ise astların davranışlarına ağırlık vermektedir.¹⁴⁷

2.3. Liderlik Tarzları

Liderlik tarzları ile ilgili literatürde birçok çalışma yapılmıştır. Aşağıda literatürde yer alan liderlik tarzları açıklanmaktadır.

2.3.1. Otokratik Liderlik Davranışı

Geleneksel yaklaşım olarak da bilinen otokratik liderlik davranışı, liderin bütün faaliyetleri kendisi yetkisinde yürüttüğü davranış tarzıdır. Söz konusu yaklaşımda lider bütün yasal ve mevkii gücünü kendisinde toplayarak tek otorite olarak kendisini ifade etmektedir. Otokratik liderlik davranışında iletişim tek yönlü olarak işlemektedir. Otokratik liderlik davranışında hedefler lider tarafından ortaya konulur ve yürütme talimatlar biçiminde çalışanlara aktarılır.¹⁴⁸

Söz konusu liderlik davranışının hakim olduğu örgütlerde, örgütsel yapılar hiyerarşik olarak oluşturulmuştur. Asıl odak nokta yapılan iş ve elde edilecek sonuçlardır. Örgütteki insan kaynağı yalnızca çalışanlar olarak görülmektedir. Klasik örgüt yapılanmasında olduğu gibi çatışmadan kaçınılır, iş ilişkileri işler ile ilgilidir ve ötesine gitmemektedir. Kullanılan yetki yasal yetki çerçevesindedir ve pozisyon gücü ağır basmaktadır.¹⁴⁹

Otokratik liderler otorite ve yetkilerini tam olarak kullanmak durumundadırlar. Zira liderin takipçileri üzerinde göstereceği söz konusu “*sert*” yönetim tarzının çalışanlar açısından benimsenmesi, otoritenin çalışanlar tarafından kabul edilmesi ile

¹⁴⁷ Şimşek vd., s.146.

¹⁴⁸ Van Vugt, Jepson Mark, F. Hart Sarah, M. Claire ve David Cremer, **Autocratic Leadership in Social Dilemmas: A Threat to Group Stability**, Journal of Experimental Social Psychology, C: 4, 2004, s. 1-3

¹⁴⁹ Stale Einarse, **Schanke Aasland ve Anders Skogstad, Leadership Styles**, Academy of General Dentistry Journal, C: 56, No: 4, s.176-177, 2011, s. 177

mümkün olacaktır. Bu tip liderlik davranışı genelde kriz dönemlerinde ya da çalkantılı çevre içerisinde faaliyet gösterildiğinde etkin olacaktır. Burada bütün kararların liderler tarafından verilmesi etkindir. Söz konusu liderlik davranışının hâkim olduğu örgütlerde iklim ve kültür de benzer şekilde etkilenecektir. Bu ise otokratik havanın bütün örgüt çalışanları ve üyeleri tarafından hissedilmesi sonucunu doğuracaktır.

2.3.2. Demokratik Liderlik

Demokratik yöneticiler, izleyici üzerinde baskı kurmadan faaliyetlerin devamlılığını benimsemiş bireylerdir. Katılımcıların katılımını sağlayarak kararlar alınmasını tercih ederler. Demokratik yöneticiler güçlerini izleyiciler ve yetkilerinden almaktadır. Bu tarz yöneticiler, otoriter yönetimi benimseyen yöneticilere nazaran iş tatmini yüksek, iş gücü devri düşük ve işe devamsızlık durumu minimum olan bir ortam yaratırlar. Görev aldıkları kurumlarda başarı kaçınılmazdır.¹⁵⁰

Demokratik liderlikte topluluklarında yer alan bireylerin fikirleri daima önemlidir. Bütün teklifleri dinlerler ve değerlendirirler. Karar sürecinde karara ilişkin bilgilerden bütün üyeler haberdar olacaklardır. Çevrelerini ve görev aldıkları örgütleri her zaman göz önüne alırlar. Eleştiriden rahatsız olmazlar. Kurumda bulunan sorunları ve kararları açık bir şekilde ortaya koyarlar. İnsanlarla iletişim bu tarz liderlerin en çok önem verdiği bir niteliktir. Her zaman çalışanların tarafında olurlar.¹⁵¹

2.3.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik

Bu tür liderler, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi hallerine bırakan ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkan tanıyan davranışlar sergilerler. Diğer bir ifadeyle, tam

¹⁵⁰ Salih Güney, Demet Varoğlu, A. Mavili Aktaş, **Özel ve Kamu Bankalarında İş Tatminine Yönelik bir Araştırma**, Verimlilik Dergisi, C. 2, S.3, Ankara, 1996, s. 213

¹⁵¹ Oğuz Onaran, **Örgütlerde Karar Verme**, AÜSBF Yayını, Ankara öğretmen görüşlerinin incelenmesi. Yayınlanmış yüksek lisans tezi. Maltepe, 1975, s. 185

serbesti tanıyan liderler, yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamiyle astlara bırakmaktadırlar.¹⁵²

Bu liderlik şekli, grup üyelerinin amaç, plan ve politikalarını kendilerinin belirlemesi, uygulama ile ilgili kararları kendilerinin alıp uygulaması, her üyenin bireysel eğilim ve aktivitesini harekete geçirmesi nedeniyle yararlıdır. Çalışanlar kendilerini yetiştirip problemlere en iyi çözüm şekli bulma konusunda güdülenmişlerdir. Gerekli gördüğü zaman isteyen kişi istediğiyle grup oluşturarak sorunları çözmekte, yeni fikirlerini test etmekte, en uygun kararları almaktadır. Burada liderin görevi ise malzeme ve kaynak sağlayarak, bunlarla ilgili sınırları çizmektir. Bu tür liderlik biçimi, mesleki uzmanlık hallerinde, bilim adamlarının çalışmalarında, örgütlerin araştırma-geliştirme bölümlerinde, sorumluluk duygusuna sahip ve sorumluluktan kaçmayan kişilerin olduğu durumlarda uygulanabilir. Aksine eğitim düzeyi düşük, iyi bir iş bölümünün ve sorumluluk duygusuna sahip olmayan kişilerin bulunduğu gruplarda bu tür bir liderlik biçiminin yürümeyeceği ise kesin bir sonuçtur.¹⁵³

2.3.4. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci lider; belirli bir programı uygulayan, mevcut durumu koruyan ve de dönüşümcü liderliğin dinamik yapısının aksine daha durağan bir yapıya sahip olan bir liderlik tarzıdır. Etkileşimci liderlik üç boyuttan oluşmaktadır. İlk boyut şartlı pekiştirme veya şarta bağlı ödüllendirme. İkinci ve üçüncü boyut ise yönetim ve istisnadır. Eski yöntemlerle işlerin yapılması mümkün olduğu müddetçe lider aynı şekilde işlemlere yön vermeye devam etmektedir. Burada yönetim-istisnanın iki boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar aktif ve pasif olarak tanımlanmaktadır. Aktif formu standartlardan sapmalar olmasını ve alışılmış formların dışına çıkılmasını istemekte ancak düzensizlik olması durumunda müdahale etmektedir. Pasif formunda ise sadece

152 Erol EREN, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayın, 11.Basım, İstanbul, 2008, s. 457

153 Ali ŞAHİN, Handan TEMİZEL ve Erhan ÖRSELLİ, **Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri ile Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma**, 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı, Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Eskişehir, 2004, s.657-665

düzensizlikten sonra harekete geçmekte ve durumu karakterize etmektedir. Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik arasındaki farklılıklar, dört başlık altında bölümlendirilmiştir; ideal etki veya karizmaya sahip olma, motivasyon artışını sağlama, kişisel katkıda bulunma, entelektüel benzetim eğilimi yaratmadır.¹⁵⁴

Etkileşimci liderliğin diğer özellikleri şu şekilde ifade edilmektedir: Başkalarını motive edebilir, uzun dönemde vizyonlarıyla ilham vermesi mümkündür. Çalışanın gelişmesini sağlayabilir. Çünkü onlara göre çalışanın geliştirilmesi organizasyonel misyona ulaşma başarısını getirmektedir. Yüksek organizasyon başarısı çalışanların lidere inancını arttırarak, güven veren davranışların yerleştirilmesini ve motive edilmiş davranışları ortaya çıkarabilir. Ayrıca etkileşimci liderler geri bildirim sağlayarak, çalışanların performanslarını değerlendirmelerini ve yenilemelerini sağlarlar, böylelikle çalışanlar kendilerinden neler beklediği konusunda öz değerlendirme yaparak, kendilerini yenileme imkanı bulmaktadırlar. Bu nedenle etkileşimci liderlik için, bir tür uyarım-tepki modelidir de denebilir. Çünkü izleyici, liderinden gelen tepkiye (ödül, ceza) göre kendi performansını iyileştirme çabasında olmaktadır.¹⁵⁵

2.3.5. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderler, örgütlerde değişim ajanı olarak görülmekte ve örgütlerin değişen koşullara uyum sağlayacak biçimde dönüşümlerini gerçekleştirerek örgütün yaşam süresini uzatmakta ve örgütün başarısını en üst düzeye çıkarmaktadırlar.¹⁵⁶

Dönüşümcü liderlik, örgüt amaçlarına bağlılığı oluşturma ve izleyenlerin bu amaçlara ulaşmalarını sağlamak için onlara güç verme sürecini ifade eder.¹⁵⁷

¹⁵⁴ Bernard M. Bass, Bruce J. Avolio, Dong I. Jung, Yair Berson, **Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership**; Journal of Applied Psychology Copyright 2003 by the American Psychological Association, Inc. Vol. 88, No. 2, 2003, s. 207

¹⁵⁵ Zoharah Omar, Fatimah Omar, Rozainee Khairudin, **The influence of leadership behaviour on organisational citizenship behaviour in selfmanaged work teams in Malaysia**. SA Journal of Human Resource Management, 2009

¹⁵⁶ Soner DOĞAN, **Eğitim yönetiminde liderlik: Teori araştırma ve uygulama**, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara, 2014

2.3.6. Sistem Liderliği

Alanyazında henüz yeni yer bulmaya başlayan liderlik tarzıdır. Hedeflenen sonuçlar dikkate alınarak, pratik, hızlı ve doğru uygulamalar yapılması baz alınarak oluşturulmuş bir liderlik tarzıdır. Mevcut olan sistemi, yönetici niteliğine sahip bireyler devam ettirebilmektedir. Lider ise kendini izleyen toplulukları ortaya çıkarır. Lider olmazsa grup ta dağılacaktır.

Bir sistem liderinin oluşturulması için aşağıdaki ifadelere sahip olunması gerekmektedir;

- Yaratıcı özellikler, güven, açıklık, mücadeleci bir ruha sahip olma, karizma, nitelik ve bilgi faktörlerini barındıran güçlü kişilik özellikleri,
- Yetki devri, ortaklık yaratmak, hedef oluşturma, insan ve bilgi odaklı olma, organizasyonu bütünüyle görebilme, ileriye görebilme yeteneği,
- Durumsal liderlik uygulaması, motivasyon yaratma, yetenekleri ortaya çıkarma, çatışma ve iletişim yönetimi, takım oluşturabilme aşamalarının uygun bir şekilde tamamlanması gerekmektedir.¹⁵⁸

2.3.7. Karizmatik Liderlik

Bu teoriye göre karizma, liderin bireysel karakteristiklerinden birisidir. Max Weber karizma kavramını şöyle ifade etmiştir; “*liderin takipçileri üzerindeki etkisinin olağan dışı özel bir etkileşim biçimidir*”.¹⁵⁹

Gerçekten de karizmatik bir liderde insanları normal olarak beklenenden daha fazla motive etme kapasitesi bulunmaktadır. Karizmatik liderler astlarına üstün bir

¹⁵⁷ James O'TOOLE, **Leadership A To Z : A Guide For The Appropriately Ambitious**, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1999

¹⁵⁸ Ünal, s. 85.

¹⁵⁹ İlhami Fındıkçı, **Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkar Liderlik**, Alfa Basım Yayın Dağıtım, 1.Basım, Yayın No: 10905, İstanbul, 2009, s.75

performans için ilham veren, onlarda güven, sadakat ve inanç duygusu oluşturan etkin liderler olarak kabul edilmektedirler.¹⁶⁰

Karizmatik liderlerin kişisel özelliklerini pek çok yazar tanımlamaya çalışmıştır. Karizma kavramı her ne kadar Max Weber tarafından ilk olarak ortaya atılmış olsa da literatürde karizmatik liderlik anlayışının vazgeçilmez bir yer tutuyor olması R. House'un katkılarından kaynaklanmaktadır. Robert House karizmatik liderin üç özeliğini ön plana çıkarmıştır. Bu özellikler aşağıdaki gibi sıralanmıştır;

- Yüksek düzeyde kendine güven,
- Hakimiyet,
- Kendi inançlarına yüksek bağlılık.

Warren Bennis Amerika'daki en etkili ve başarılı doksan lider üzerinde yapmış olduğu çalışmasında dört ortak özellik tespit etmiştir. Bunlar;

- Karizmatik liderler zorlayıcı bir vizyona ve amaç duygusuna sahiptirler.
- Karizmatik lider bu vizyon sayesinde astlarıyla daha iyi şartlarda iletişim kurar.
- Karizmatik liderler vizyonun takip edilmesi hususunda tutarlılık gösterirler.
- Karizmatik liderler güçlü yönlerini bilirler ve bu güçlü yönlerini ön plana çıkarmaya çalışırlar.

Karizmatik liderlik ile ilgili en kapsamlı araştırma McGill üniversitesinden Jay Conger ve Rabindra Kanungo tarafından gerçekleştirilmiştir. Karizmatik liderleri diğerlerinden ayıran özellikleri şu şekilde ifade etmişlerdir:

- **Kendine Güven:** Yeteneklerine ve yargılarına tam bir güven duyarlar.
- **Vizyon:** Mevcut durumdan daha iyi bir gelecek hayal ederler. Bu mevcut durum

¹⁶⁰ Güney, s. 374

ile gelecek hayali ne kadar birbirinden uzaksa takipçilerin de lidere olağanüstü bir vizyon atfetme düzeyleri o kadar fazla olur.

- **Vizyonu ifade etme yeteneği:** Karizmatik liderler vizyonu, diğerlerinin açıkça anlayacağı şekilde ifade etme yeteneğine sahiptirler.
- **Vizyona güçlü bir biçimde inanma:** Karizmatik liderler vizyonu gerçekleştirmek için, yüksek düzeyde riski ve yüksek maliyetleri göze alırlar. Ayrıca fedakarlıktan kaçınmazlar.
- **Sıra dışı davranma:** Normların dışında, geleneklere aykırı olarak davranışlar gösterebilirler. Eğer bu davranışlar beraberinde başarıyı getirirse takipçilerin hayranlıkları artar.
- **Bir değişim ajanı olarak görünme:** Karizmatik liderler statükoyu korumak yerine radikal değişiklikler yapmayı tercih ederler.
- **Çevreye duyarlılık:** Karizmatik liderler değişim için çevresel kısıtlamalara ve gerekli kaynaklara ilişkin gerçekçi değerlendirmeler yaparlar.¹⁶¹

2001 yılında Collins ve arkadaşları “Düzey 5 Önderliği” modeliyle beş tip liderlik özeliğinden bahsetmişlerdir. Bunlar; bireysel kapasite, ekip becerileri, yönetsel yeterlilik, diğerlerini yüksek iş başarımına yöneltme ve kişisel yumuşak başlılık ile mesleksi istekliliği birleştirebilme yeteneğidir. Bütün bu araştırmalar sonucunda karizmatik liderliğin yüksek iş başarımı ve yüksek doyum sağladığı ortaya çıkarılmış olsa da son yıllarda yapılan çalışmalar sonucunda karizmatik liderliğin genelleştirilemeyeceği ve etkisinin durumsal olduğu belirtilmektedir.¹⁶²

¹⁶¹ Conger ve Rabindra’dan aktaran: Stephen P. Robbins, **Organizatoional Behaviour**, Upper Saddle River, Pearson Prentice Hall, 11th ed., New Jersey, 2005, s. 438-439

¹⁶² Halil Can, **Örgütsel Davranış**, Arıkan Yayınları, Yayın No: 130, İstanbul, 2006, s. 325

2.3.8. Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderlik, sahip olunan fiziksel, zihinsel ve duygusal potansiyelin kullanılması esnasında insanların faydasına odaklanma, insanları etkileme konusunda özel bir donanıma sahip olma ve kendini sıfır noktasında görme olarak tanımlanmaktadır.¹⁶³ Bu yaklaşım, personelin pozitif yönlerini meydana getiren bileşenleri ortaya çıkarmaya yönelik bir temel oluşturmaktadır. Bu yaklaşımda lider; personeli ile yakından ilgilenerak onların kabiliyetlerini, ihtiyaçlarını, amaçlarını, arzu ve isteklerini belirlemeye odaklanır ve potansiyellerinin farkına varabilmeleri için personeline destek olarak kendilerine olan güvenlerini yükseltmektedir.¹⁶⁴

Hizmetkar liderlik 5 alt boyuttan oluşmaktadır:

- **Kişiler Arası Destek:** Üst düzey yöneticilerin sağladığı kişiler arası destek ile personel sadece kendini geliştirmekle kalmaz, aynı zamanda örgüt iklimini de besler.
- **Topluluk Oluşturma:** Bireysel farklılığın yarattığı değerleri göz önünde bulundurma, beraberlik ruhunu ve örgütsel bağlılığı teşvik etme yer almaktadır.
- **Fedakarlık:** Başkalarına karşı kendi çıkarlarını gözetmeksizin hizmet etmek demektir. Başka hiçbir beklentiye girmeden, personelin ihtiyaçları için kişisel maddi ve manevi menfaatlerden vazgeçme, personelin çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde görme vardır.
- **Eşit Olma:** Kendini başkalarından üstün görmeme ve örgüt kültürünü geliştirmenin çift taraflı bir süreç olduğunu anlama demektir. Bu anlayışa göre hizmetkâr lider; makamın verdiği cazibeye kapılmadan örgütteki her kademedeki katkı alabilmeli ve onların düşüncelerine değer verebilmelidir.

¹⁶³ Fındıkçı, s.783.

¹⁶⁴ Emin Cihan Duyan ve Dirk Van Dierendonck, **Hizmetkar Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Araştırmaya Doğru**, Sosyoloji Konferansları No:49 (2014-1)

- **Ahlaksal Bütünlük:** Örgüt faaliyetleri yürütülürken aynı zamanda ahlaki normlara ve etik kurallara da uyulmalıdır. Personele güven verme, şeffaflığı ve dürüstlüğü teşvik etme, kişisel amaçlar uğruna insanları kandırmama ve örgüt birlikteliğini kişisel kar ve çıkarlara tercih etme vardır.¹⁶⁵



¹⁶⁵ Necdet Konan ve Hüsameddin Demir, Mehmet Karakuş, **Yönetici Hizmetkar Liderlik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlama Çalışması**, Electronic International Journal of Education, Arts, and Science, Ohio/USA

BÖLÜM 3: BELEDİYELERDE YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZLARINA İLİŞKİN ÇALIŞAN DÜŞÜNCELERİNDE ÇALIŞANLARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNİN FARKLILAŞTIRICI ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Günümüzün rekabetçi ve dinamik iş ortamında örgütlerin faaliyetlerini yürütmelerinde, maksimum gelir elde etmelerinde ve varlıklarını devam ettirmelerinde insan faktörü çok önemli bir yere sahiptir. Örgütlerde lider konumdaki kişilerin sergiledikleri davranışlar, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve performansını önemli ölçüde etkilemektedir. Bu araştırmanın amacı; çalışanların demografik özelliklerinin, belediyelerdeki yöneticilerin liderlik vasıflarına ilişkin düşünceleri üzerindeki etkilerini (varsa) ölçmek ve bu etkilerin şiddetini belirlemektir.

3.2. Araştırmanın Önemi

Belediyelerde yöneticilerin liderlik özellikleri başarı elde etmede önemli bir faktördür. Liderlik özellikleri bir liderde bulunması gereken özelliklerin neler olduğunun belirlenmesi ile ilgilidir. Liderin zayıf ve güçlü yönlerinin tespit edilmesi, buna göre eksik yönlerinin düzeltilmesine yardımcı olur. İyi bir lider çalışanların motivasyonunu artırarak çalışan performansını en üst düzeye çıkartabilir. Bu durumda da üretilen mal ve hizmetlerin kalitesinin artmasında önem teşkil etmektedir.

Belediyelerde liderliğin avantajlarını kuruma kazandırmalarına yön verebilecek bilimsel çalışmalar belli oranlarda; demokratik, üretici, yaratıcı, eleştiriye açık, yenilikleri benimseyen, çok yönlü düşünebilen, öğrenmeyi öğrenen, çözüm odaklı, insan odaklı, hoşgörülü ve teknolojiye açık yöneticilerin artmasına sebep olabilecektir.

Yöneticilerin liderlik tarzlarının çalışanlar tarafından değerlendirilmesinde çalışanların demografik özelliklerinin tespit edilmesi, yöneticilerin farklı demografik özelliklerdeki çalışanlar üzerinde uygulayacakları en uygun liderlik tarzlarının seçilebilmesine olanak verecektir.

3.3. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmaya katılan belediye çalışanlarının uygulanan anket sorularını kendi gerçek görüşlerini yansıtacak biçimde samimi ve tarafsız olarak cevaplandıkları varsayılmıştır.

3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışmanın konusu, “Belediyelerde Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Düşüncelerinde Çalışanların Demografik Özelliklerinin Farklılaştırıcı Etkileri” kapsamında olup, araştırma evrenini İstanbul ilinde faaliyet gösteren 39 belediye oluşturmaktadır. Ancak belediyelerin birçoğundan gerekli izinlerin alınamaması, araştırmanın kısıtlı olarak devam etmesine ve örneklem büyüklüğünün azalmasına yol açmıştır. Ayrıca araştırma süresince yapılan anket çalışmasına katılmasına rağmen yeterli cevap vermeyen örneklem grubundaki belediye çalışanları da araştırmanın kısıtı olarak ifade edilmiştir.

3.5. Araştırmaya Konu Olan Evren ve Örneklem Kümesinin Seçilmesi

Araştırmanın evrenini İstanbul ili bünyesinde faaliyet gösteren 39 belediye oluşturmaktadır. Belediyelerde çalışan sayısı olarak evren büyüklüğü, tüm belediyelerde çalışan sayısına ulaşamadığı için çalışan sayısına ulaşılabilen belediyeler arasından Ümraniye Belediyesi çalışan sayısı ortalama olarak baz alınarak 400 kişi olarak belirlenmiştir. Buna göre evren büyüklüğü 15600 kişi olarak hesaplanmıştır.

Araştırmanın örnekleme aşağıda belirtilen örneklem büyüklüğü hesaplaması sonucunda yüzde 95 güven seviyesi yüzde 5 hata payında 375 kişi olarak belirlenmiştir. Ancak araştırmanın sınırlılıkları başlığında ifade edilen durumlardan ötürü örneklem sayısı 180 kişide sınırlı kalmıştır. Araştırmanın örneklem hesabı aşağıdaki gibidir;

$$\text{Örneklem hesaplamak için } n = \frac{\left[\left(\frac{t.s.}{d}\right)^2\right]}{1 + \frac{\left[\left(\frac{t.s.}{d}\right)^2\right]}{N}} \text{ formülü kullanılmıştır.}$$

Yukarıdaki formülde;

n: örneklem sayısı

N: evren büyüklüğü

t: güven düzeyine karşılık gelen tablo değeri (%95) (1,96),

s: evren için tahmin edilen standart sapma (0,5)

d: tahmini tolerans (sapma) miktarıdır (0,05) (% 5 hata payı)

Veriler yukarıdaki formülde yerine yazıldığında;

$$n = \frac{\left(\frac{1,96 \times 0,5}{0,05}\right)^2}{1 + \frac{\left(\frac{1,96 \times 0,5}{0,05}\right)^2}{15600}} = 375$$

375 kişi olarak belirlenen örneklem grubunda gerekli izinlerin alınamaması ve 45 kişinin anketlere yeterli seviyede cevap vermemiş olmasından dolayı araştırmanın örneklem sayısı 180 kişi olarak belirlenmek durumunda kalmıştır.

3.6. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak “çalışanların kendilerine ilişkin algıları ve çalışanların liderlere ilişkin algıları” ölçekleri kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak kullanılan anket üç kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda, uygulamaya katılan denekler arasındaki bireysel farklılıkları ortaya çıkartacak olan cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışılan kurum, çalışılan pozisyon, çalışılan kurumdaki hizmet süresi durumlarına yönelik sorular bulunmaktadır.

Anketin ikinci kısmında, katılımcıların kendilerine ilişkin algılarını etkileyen faktörleri belirlemeye yönelik hazırlanmış olan 12 soru bulunmaktadır. Beşli Likert tipi bir ölçek olan ölçeğin ikinci kısmında deneklerin, hiç katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), kararsızım (3), katılıyorum (4), tamamen katılıyorum (5) seçenekleri arasında bir değerlendirme yapmaları istenmiştir. Kullanılan ölçeğin örneği EK-1’de sunulmaktadır.

Anketin üçüncü kısmında, katılımcıların yöneticilerine ilişkin algılarını etkileyen faktörleri belirlemeye yönelik hazırlanmış olan 40 soru bulunmaktadır. Beşli Likert tipi bir ölçek olan ölçeğin ikinci kısmında deneklerin, hiç katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), kararsızım (3), katılıyorum (4), tamamen katılıyorum (5) seçenekleri arasında bir

değerlendirme yapımları istenmiştir. Kullanılan ölçeğin örneği EK-2’de sunulmaktadır.

Ayrıca; veri toplamak için oluşturulan bu ölçeklerdeki;

- Hizmetkar liderlik anket sorularının oluşturulmasında; Necdet KONAN, Hüsameddin DEMİR ve MEHMET KARAKUŞ’un 2015 yılında **Electronic International Journal of Education, Arts, and Science**’da yayınlamış oldukları “Yönetici Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlama Çalışması” adlı çalışma ve Emin Cihan DUYAN ile Dirk Van DIERENDONCK’un 2014 yılında **Sosyoloji Konferansları**’nda yayınlamış oldukları “Hizmetkar Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Araştırmaya Doğru” adlı çalışmasından,

- Dönüşümcü ve etkileşimli liderlik anket sorularının oluşturulmasında; Yrd.Doç.Dr. Semra TETİK’in 2014 yılında Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi’ndeki **Yönetim ve Ekonomi** dergisinde yayınlamış olduğu “Yerel Yönetimler Açısından Dönüştürücü Liderlik: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışma ile Yrd. Doç. Dr. Halis DEMİR ve Tarhan OKAN’ın 2008 yılında **Yönetim** isimli dergide yayınladıkları “Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi” adlı çalışmasından,

- Otokratik, demokratik ve tam serbesti tanıyan liderlik anket sorularının oluşturulmasında; İsmail BAKAN, Tuba BÜYÜKBEŞE, Burcu ERŞAHAN ve İlker KEFE’nin 2013 yılında **Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**’nde yayınlamış oldukları “Kadın Çalışanların Yöneticilere İlişkin Algıları: Bir Alan Çalışması” adlı çalışmasından,

- Karizmatik liderlik anket sorularının oluşturulmasında; Zafer AYKANAT’ın 2010 yılında **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi**’nde yayınlamış olduğu “Karizmatik Liderlik Ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama” adlı tez çalışmasından yararlanılmıştır.

3.7. Araştırmanın Problemi

“İstanbul belediyelerinde çalışan personelin, yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin düşüncelerinde çalışanların demografik özelliklerinin etkisi var mıdır?” sorusu araştırmanın problem cümlesini oluşturmaktadır.

3.8. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

H1: Liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algılarında cinsiyete göre farklılık vardır.

- H1(a): Otokratik Liderliğe ilişkin çalışan algılarında cinsiyete göre farklılık vardır.
- H1(b): Demokratik Liderliğe ilişkin çalışan algılarında cinsiyete göre farklılık vardır.
- H1(c): Tam Serbesti Tanıyan Liderliğe ilişkin çalışan algılarında cinsiyete göre farklılık vardır.
- H1(ç): Etkileşimci Liderliğe ilişkin çalışan algılarında cinsiyete göre farklılık vardır.
- H1(d): Dönüşümcü Liderliğe ilişkin çalışan algılarında cinsiyete göre farklılık vardır.
- H1(e): Sistem Liderliğine ilişkin çalışan algılarında cinsiyete göre farklılık vardır.
- H1(f): Karizmatik Liderliğe ilişkin çalışan algılarında cinsiyete göre farklılık vardır.
- H1(g): Hizmetkâr Liderliğe ilişkin çalışan algılarında cinsiyete göre farklılık vardır.

H2: Liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algılarında yaşa göre farklılık vardır.

- H2(a): Otokratik Liderliğe ilişkin çalışan algılarında yaşa göre farklılık vardır.
- H2(b): Demokratik Liderliğe ilişkin çalışan algılarında yaşa göre farklılık vardır.
- H2(c): Tam Serbesti Tanıyan Liderliğe ilişkin çalışan algılarında yaşa göre farklılık vardır.

- H2(ç): Etkileşimci Liderliğe ilişkin çalışan algılarında yaşa göre farklılık vardır.
- H2(d): Dönüşümcü Liderliğe ilişkin çalışan algılarında yaşa göre farklılık vardır.
- H2(e): Sistem Liderliğine ilişkin çalışan algılarında yaşa göre farklılık vardır.
- H2(f): Karizmatik Liderliğe ilişkin çalışan algılarında yaşa göre farklılık vardır.
- H2(g): Hizmetkâr Liderliğe ilişkin çalışan algılarında yaşa göre farklılık vardır.

H3: Liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algılarında öğrenim durumuna göre farklılık vardır.

- H3(a): Otokratik Liderliğe ilişkin çalışan algılarında öğrenim durumuna göre farklılık vardır.
- H3(b): Demokratik Liderliğe ilişkin çalışan algılarında öğrenim durumuna göre farklılık vardır.
- H3(c): Tam Serbesti Tanıyan Liderliğe ilişkin çalışan algılarında öğrenim durumuna göre farklılık vardır.
- H3(ç): Etkileşimci Liderliğe ilişkin çalışan algılarında öğrenim durumuna göre farklılık vardır.
- H3(d): Dönüşümcü Liderliğe ilişkin çalışan algılarında öğrenim durumuna göre farklılık vardır.
- H3(e): Sistem Liderliğine ilişkin çalışan algılarında öğrenim durumuna göre farklılık vardır.
- H3(f): Karizmatik Liderliğe ilişkin çalışan algılarında öğrenim durumuna göre farklılık vardır.
- H3(g): Hizmetkâr Liderliğe ilişkin çalışan algılarında öğrenim durumuna göre farklılık vardır.

H3: Liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algılarında çalışılan kurumdaki hizmet süresine göre farklılık vardır.

- H3(a): Otokratik Liderliğe ilişkin çalışan algılarında çalışılan kurumdaki hizmet süresine göre farklılık vardır.
- H3(b): Demokratik Liderliğe ilişkin çalışan algılarında çalışılan kurumdaki hizmet süresine göre farklılık vardır.

- H3(c): Tam Serbesti Taniyan Liderliğe ilişkin çalışan algılarında çalışılan kurumdaki hizmet süresine göre farklılık vardır.
- H3(ç): Etkileşimci Liderliğe ilişkin çalışan algılarında çalışılan kurumdaki hizmet süresine göre farklılık vardır.
- H3(d): Dönüşümcü Liderliğe ilişkin çalışan algılarında çalışılan kurumdaki hizmet süresine göre farklılık vardır.
- H3(e): Sistem Liderliğine ilişkin çalışan algılarında çalışılan kurumdaki hizmet süresine göre farklılık vardır.
- H3(f): Karizmatik Liderliğe ilişkin çalışan algılarında çalışılan kurumdaki hizmet süresine göre farklılık vardır.
- H3(g): Hizmetkâr Liderliğe ilişkin çalışan algılarında çalışılan kurumdaki hizmet süresine göre farklılık vardır.

3.9. Araştırmanın Yöntemi

Tanımsal ve kantitatif olan bu araştırmada verilerin analizi SPSS 23 programı ile yapılmış ve % 95 güven düzeyi ile çalışılmıştır. Çalışmada test seçimi normallik testi ile belirlenmiştir.

Tablo 3: Normallik Testi

	Shapiro-Wilk		
	İstatistik	sd	p
Otokratik Liderlik	,982	180	,020
Demokratik Liderlik	,945	180	,000
Tam Serbesti Taniyan Liderlik	,963	180	,000
Etkileşimci Liderlik	,961	180	,000
Dönüşümcü Liderlik	,933	180	,000
Sistem Liderliği	,943	180	,000
Karizmatik Liderlik	,975	180	,002
Hizmetkar Liderlik	,948	180	,000

Otokratik Liderlik; Demokratik Liderlik; Tam Serbesti Taniyan Liderlik; Etkileşimci Liderlik; Dönüşümcü Liderlik; Sistem Liderliği; Karizmatik Liderlik ve Hizmetkar Liderlik puanı ortalaması ölçekleri için yapılan Shapiro-Wilk normallik analizi sonucu söz konusu ölçek puanının normal dağılım göstermediği belirlenmiştir.

Otokratik Liderlik; Demokratik Liderlik; Tam Serbesti Tanıyan Liderlik; Etkileşimci Liderlik; Dönüşümcü Liderlik; Sistem Liderliği; Karizmatik Liderlik ve Hizmetkar Liderlik puanı ortalaması ölçekleri için yapılmış olan gruplar arası karşılaştırma testlerinde parametrik olmayan test teknikleri kullanılmıştır. Çalışmada Liderlik Özelliklerinin ilişkisi Spearman korelasyon testi ile; Otokratik Liderlik; Demokratik Liderlik; Tam Serbesti Tanıyan Liderlik; Etkileşimci Liderlik; Dönüşümcü Liderlik; Sistem Liderliği; Karizmatik Liderlik ve Hizmetkar Liderlik puanlarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterme durumu ise Mann Whitney ve Kruskal Wallis testleri ile analiz edilmiştir. Spearman korelasyon testi bağımsız iki nicel değişken arasındaki doğrusal ilişkinin yönü ve kuvvetinin belirlenmesinde kullanılan test tekniğidir. Mann Whitney bağımsız iki grubun nicel bir değişken açısından karşılaştırılmasında, Kruskal Wallis bağımsız k grubun ($k>2$) nicel bir değişken açısından karşılaştırılmasında kullanılan test tekniğidir.

3.10. Araştırmanın Bulguları

3.10.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Seçilen örneklemin cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, çalıştıkları kurumdaki hizmet süresi durumlarına göre dağılımları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4: Kişisel Bilgiler

		n	%
Cinsiyet	Kadın	76	42,2
	Erkek	104	57,8
Yaşınız	20-25	30	16,7
	26-35	95	52,8
	36-45	39	21,7
	46 yaş ve üstü	16	8,9
Öğrenim Durumu	Ortaöğretim	34	18,9
	Ön Lisans/Lisans	136	75,6
	Lisansüstü	10	5,6
Çalışılan Kurumdaki Hizmet Süresi	1 yıldan az	40	22,2
	1-6 yıl	60	33,3
	7-12 yıl	48	26,7
	13-18 yıl	16	8,9
	19-24 yıl	8	4,4
	25 yıl ve üstü	8	4,4

Ankete cevap veren katılımcılardan cinsiyeti kadın olanların oranı % 42,2; erkek olanların oranı % 57,8; 20-25 yaş arası olanların oranı % 16,7; 26-35 yaş arası olanların oranı % 52,8; 36-45 yaş arası olanların oranı % 21,7; 46 yaş ve üstü olanların oranı %8,9; öğrenim durumu ortaöğretim olanların oranı % 18,9; ön lisans/lisans olanların oranı % 75,6; lisansüstü olanların oranı % 5,6'dır.

Katılımcılardan çalıştığı kurumdaki hizmet süresi 1 yıldan az olanların oranı % 22,2; 1-6 yıl arası olanların oranı % 33,3; 7-12 yıl arası olanların oranı % 26,7; 13-18 yıl arası olanların oranı % 8,9; 19-24 yıl arası olanların oranı % 4,4; 25 yıl ve üstü olanların oranı % 4,4'tür.

3.10.2. Katılımcıların Liderlik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Aşağıdaki tabloda araştırmaya katılanların liderlik özellikleri betimsel istatistiksel sonuç olarak ifade edilmiştir.

Tablo 5: Liderlik Özelliklerinin Betimsel İstatistikleri

	n	Minimum	Maximum	Ortalama	ss
Otokratik Liderlik	180	5,00	25,00	13,86	3,76
Demokratik Liderlik	180	5,00	25,00	18,51	4,44
Tam Serbesti Tanıyan Liderlik	180	5,00	25,00	18,18	4,14
Etkileşimci Liderlik	180	7,00	25,00	15,09	2,89
Dönüşümcü Liderlik	180	5,00	25,00	18,66	4,80
Sistem Liderliği	180	6,00	25,00	19,33	4,17
Karizmatik Liderlik	180	6,00	25,00	17,37	4,42
Hizmetkar Liderlik	180	5,00	25,00	18,23	4,79

Ankete cevap veren katılımcıların Otokratik Liderlik puanı ortalaması 13,86±3,76; Demokratik Liderlik puanı ortalaması 18,51±4,44; Tam Serbesti Tanıyan Liderlik puanı ortalaması 18,18±4,14 Etkileşimci Liderlik puanı ortalaması 15,09±2,89; Dönüşümcü Liderlik puanı ortalaması 18,66±4,80; Sistem Liderliği puanı ortalaması 19,33±4,17; Karizmatik Liderlik puanı ortalaması 17,37±4,42; Hizmetkar Liderlik puanı ortalaması 18,23±4,79'dur.

3.10.3. Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Bulgular

3.10.3.1.Liderlik Özelliklerinin Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin Bulgular

Aşağıdaki tabloda araştırmaya katılanların liderlik özelliklerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşma durumu ifade edilmiştir.

Tablo 6: Liderlik Özelliklerinin Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumunun İncelenmesi

Cinsiyet		n	Sıra Ort.	U	p
Otokratik Liderlik	Kadın	76	93,30	3739,000	,536
	Erkek	104	88,45		
Demokratik Liderlik	Kadın	76	80,87	3220,000	,033
	Erkek	104	97,54		
Tam Serbesti Taniyan Liderlik	Kadın	76	78,44	3035,500	,008
	Erkek	104	99,31		
Etkileşimci Liderlik	Kadın	76	87,43	3719,000	,497
	Erkek	104	92,74		
Dönüşümcü Liderlik	Kadın	76	80,80	3214,500	,032
	Erkek	104	97,59		
Sistem Liderliği	Kadın	76	85,89	3602,000	,308
	Erkek	104	93,87		
Karizmatik Liderlik	Kadın	76	82,87	3372,000	,092
	Erkek	104	96,08		
Hizmetkar Liderlik	Kadın	76	81,38	3258,500	,044
	Erkek	104	97,17		

Kadın ile Erkek Grupları İçin Yapılan Mann Whitney Testine Göre:

Kadın ile erkek grupları arasında Demokratik Liderlik ölçeği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$). Kadınların söz konusu ölçek için puan sıra ortalamaları 80,87; erkeklerin ortalamaları 97,54'tür. Buna göre erkeklerin Demokratik Liderlik ölçeği puan sıra ortalamaları daha yüksektir. Bu sonuca göre erkek katılımcılar demokratik liderlik davranışı açısından daha etkili oldukları söylenebilir.

Kadın ile erkek grupları arasında Tam Serbesti Tanıyan Liderlik ölçeği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Kadınların söz konusu ölçek için puan sıra ortalamaları 78,44; erkeklerin ortalamaları 99,31'dir. Buna göre erkeklerin Tam Serbesti Tanıyan Liderlik ölçeği puan sıra ortalamaları daha yüksektir. Bu sonuca göre erkek katılımcılar Tam Serbesti Tanıyan liderlik davranışı açısından daha etkili oldukları söylenebilir.

Kadın ile erkek grupları arasında Dönüşümcü Liderlik ölçeği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Kadınların söz konusu ölçek için puan sıra ortalamaları 80,80; erkeklerin ortalamaları 97,59'dur. Buna göre erkeklerin Dönüşümcü Liderlik ölçeği puan sıra ortalamaları daha yüksektir. Bu sonuca göre erkek katılımcılar dönüşümcü liderlik davranışı açısından daha etkili oldukları söylenebilir.

Kadın ile erkek grupları arasında Hizmetkar Liderlik ölçeği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Kadınların söz konusu ölçek için puan sıra ortalamaları 81,38; erkeklerin ortalamaları 91,17'dir. Buna göre erkeklerin Hizmetkar Liderlik ölçeği puan sıra ortalamaları daha yüksektir. Bu sonuca göre erkek katılımcılar hizmetkar liderlik davranışı açısından daha etkili oldukları söylenebilir.

Kadın ile erkek grupları arasında Otokratik Liderlik; Etkileşimci Liderlik; Sistem Liderliği ve Karizmatik Liderlik ölçekleri açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Bu sonuca göre erkek katılımcılar ve kadın katılımcıların bu liderlik tarzlarında bir üstünlük göstermediği söylenebilir.

3.10.3.2.Liderlik Özelliklerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin Bulgular

Aşağıdaki tabloda araştırmaya katılanların liderlik özelliklerinin yaş değişkenine göre farklılaşma durumları ifade edilmiştir.

Tablo 7: Liderlik Özelliklerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumunun İncelenmesi

Yaşınız	n	Sıra Ort.	X ²	p	
Otokratik Liderlik	20-25	30	85,03	0,484	,922
	26-35	95	91,89		
	36-45	39	89,85		
	46 yaş ve üstü	16	94,09		
Demokratik Liderlik	20-25	30	106,07	3,576	,311
	26-35	95	89,17		
	36-45	39	84,63		
	46 yaş ve üstü	16	83,50		
Tam Serbesti Taniyan Liderlik	20-25	30	99,55	1,599	,660
	26-35	95	89,08		
	36-45	39	84,88		
	46 yaş ve üstü	16	95,63		
Etkileşimci Liderlik	20-25	30	80,92	2,350	,503
	26-35	95	89,48		
	36-45	39	99,85		
	46 yaş ve üstü	16	91,72		
Dönüşümcü Liderlik	20-25	30	109,23	4,829	,185
	26-35	95	86,01		
	36-45	39	89,31		
	46 yaş ve üstü	16	84,97		
Sistem Liderliği	20-25	30	112,83	6,830	,078
	26-35	95	87,16		
	36-45	39	83,49		
	46 yaş ve üstü	16	85,53		
Karizmatik Liderlik	20-25	30	107,28	4,609	,203
	26-35	95	87,22		
	36-45	39	91,15		
	46 yaş ve üstü	16	76,94		
Hizmetkar Liderlik	20-25	30	103,57	2,463	,482
	26-35	95	86,71		
	36-45	39	90,85		
	46 yaş ve üstü	16	87,66		

Farklı Yaş Grupları İçin Yapılan Kruskal Wallis Testine Göre:

Farklı yaş grupları arasında Otokratik Liderlik; Demokratik Liderlik; Tam Serbesti Taniyan Liderlik; Etkileşimci Liderlik; Dönüşümcü Liderlik; Sistem Liderliği; Karizmatik Liderlik ve Hizmetkar Liderlik ölçekleri açısından istatistiksel olarak

anlamli farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Bu sonuca göre farklı yaş gruplarının bu liderlik tarzlarında bir üstünlük göstermediği söylenebilir.

3.10.3.3.Liderlik Özelliklerinin Öğrenim Durumuna Göre Farklılaşma Duruma İlişkin Bulgular

Aşağıdaki tabloda araştırmaya katılanların liderlik özelliklerinin öğrenim durumu değişkenine göre farklılaşma durumları ifade edilmiştir.

Tablo 8: Liderlik Özelliklerinin Öğrenim Durumuna Göre Farklılaşma Durumunun İncelenmesi

Öğrenim Durumu		n	Sıra Ort.	X^2	p
Otokratik Liderlik	Ortaöğretim	34	89,31	0,025	,988
	Ön Lisans/Lisans	136	90,83		
	Lisansüstü	10	90,00		
Demokratik Liderlik	Ortaöğretim	34	112,59	8,281	,016
	Ön Lisans/Lisans	136	84,43		
	Lisansüstü	10	97,95		
Tam Serbesti Tanyan Liderlik	Ortaöğretim	34	122,60	16,254	,000
	Ön Lisans/Lisans	136	83,52		
	Lisansüstü	10	76,25		
Etkileşimci Liderlik	Ortaöğretim	34	96,04	0,773	,680
	Ön Lisans/Lisans	136	89,83		
	Lisansüstü	10	80,70		
Dönüşümcü Liderlik	Ortaöğretim	34	127,34	23,592	,000
	Ön Lisans/Lisans	136	83,74		
	Lisansüstü	10	57,15		
Sistem Liderliği	Ortaöğretim	34	125,94	22,214	,000
	Ön Lisans/Lisans	136	84,12		
	Lisansüstü	10	56,75		
Karizmatik Liderlik	Ortaöğretim	34	121,03	15,615	,000
	Ön Lisans/Lisans	136	84,63		
	Lisansüstü	10	66,50		
Hizmetkar Liderlik	Ortaöğretim	34	116,84	10,826	,004
	Ön Lisans/Lisans	136	84,47		
	Lisansüstü	10	82,90		

Öğrenim Durumu Farklı Olan Gruplar İçin Yapılan Kruskal Wallis Testine Göre:

Öğrenim durumu farklı olan gruplar arasında Demokratik Liderlik ölçeği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Öğrenim durumu ortaöğretim olanların söz konusu ölçek için puan sıra ortalamaları 112,59; ön lisans/lisans olanların ortalamaları 84,43; lisansüstü olanların ortalamaları 97,95'tir. Buna göre öğrenim durumu ortaöğretim olanların Demokratik Liderlik ölçeği puan sıra ortalamaları en yüksektir. Bu sonuca göre ortaöğretim mezunu olan katılımcılar demokratik liderlik davranışı açısından daha etkili oldukları söylenebilir.

Öğrenim durumu farklı olan gruplar arasında Tam Serbesti Tanıyan Liderlik ölçeği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Öğrenim durumu ortaöğretim olanların söz konusu ölçek için puan sıra ortalamaları 122,60; ön lisans/lisans olanların ortalamaları 83,52; lisansüstü olanların ortalamaları 76,25'tir. Buna göre öğrenim durumu ortaöğretim olanların Tam Serbesti Tanıyan Liderlik ölçeği puan sıra ortalamaları en yüksektir. Bu sonuca göre ortaöğretim mezunu olan katılımcılar tam serbesti tanıyan liderlik davranışı açısından daha etkili oldukları söylenebilir.

Öğrenim durumu farklı olan gruplar arasında Dönüşümcü Liderlik ölçeği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Öğrenim durumu ortaöğretim olanların söz konusu ölçek için puan sıra ortalamaları 127,34; ön lisans/lisans olanların ortalamaları 83,74; lisansüstü olanların ortalamaları 57,15'tir. Buna göre öğrenim durumu ortaöğretim olanların Dönüşümcü Liderlik ölçeği puan sıra ortalamaları en yüksektir. Bu sonuca göre ortaöğretim mezunu olan katılımcılar dönüşümcü liderlik davranışı açısından daha etkili oldukları söylenebilir.

Öğrenim durumu farklı olan gruplar arasında Sistem Liderliği ölçeği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Öğrenim durumu ortaöğretim olanların söz konusu ölçek için puan sıra ortalamaları 125,94; ön lisans/lisans olanların ortalamaları 84,12; lisansüstü olanların ortalamaları 56,75'tir. Buna göre öğrenim durumu ortaöğretim olanların Sistem Liderliği ölçeği puan sıra ortalamaları en yüksektir. Bu sonuca göre ortaöğretim mezunu olan katılımcılar sistem

liderliği davranışı açısında daha etkili oldukları söylenebilir.

ğrenim durumu farklı olan gruplar arasında Karizmatik Liderlik leği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$). ğrenim durumu ortaöğretim olanların söz konusu ölçek için puan sıra ortalamaları 121,03; ön lisans/lisans olanların ortalamaları 84,63; lisansüstü olanların ortalamaları 66,50'dir. Buna göre öğrenim durumu ortaöğretim olanların Karizmatik Liderlik leği puan sıra ortalamaları en yüksektir. Bu sonuca göre ortaöğretim mezunu olan katılımcılar karizmatik liderlik davranışı açısından daha etkili oldukları söylenebilir.

ğrenim durumu farklı olan gruplar arasında Hizmetkar Liderlik leği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$). ğrenim durumu ortaöğretim olanların söz konusu ölçek için puan sıra ortalamaları 116,84; ön lisans/lisans olanların ortalamaları 84,47; lisansüstü olanların ortalamaları 82,90'dır. Buna göre öğrenim durumu ortaöğretim olanların Hizmetkar Liderlik leği puan sıra ortalamaları en yüksektir. Bu sonuca göre ortaöğretim mezunu olan katılımcılar hizmetkar liderlik davranışı açısında daha etkili oldukları söylenebilir.

ğrenim durumu farklı olan gruplar arasında Otokratik Liderlik ve Etkileşimci Liderlik lekleri açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır. ($p > 0,05$). Bu sonuca göre öğrenim durumu değişkeni bu liderlik tarzlarında bir üstünlük göstermediği söylenebilir.

3.10.3.4.Liderlik zelliklerinin çalıştığı Kurumdaki Hizmet Süresine Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin Bulgular

Aşağıdaki tabloda araştırmaya katılanların liderlik özelliklerinin çalıştığı kurumdaki hizmet süresi değişkenine göre farklılaşma durumu ifade edilmiştir.

Tablo 9: Liderlik Özelliklerinin Çalıştığı Kurumdaki Hizmet Süresine Göre Farklılaşma Durumunun İncelenmesi

Çalışılan Kurumdaki Hizmet Süresi	n	Sıra Ort.	X ²	p	
Otokratik Liderlik	1 yıldan az	40	76,24	7,396	,193
	1-6 yıl	60	94,94		
	7-12 yıl	48	99,39		
	13-18 yıl	16	91,44		
	19-24 yıl	8	63,19		
	25 yıl ve üstü	8	100,63		
Demokratik Liderlik	1 yıldan az	40	112,81	12,297	,031
	1-6 yıl	60	85,19		
	7-12 yıl	48	89,51		
	13-18 yıl	16	65,25		
	19-24 yıl	8	85,44		
	25 yıl ve üstü	8	80,25		
Tam Serbesti Tanyan Liderlik	1 yıldan az	40	97,91	3,909	,563
	1-6 yıl	60	82,79		
	7-12 yıl	48	96,57		
	13-18 yıl	16	77,91		
	19-24 yıl	8	93,06		
	25 yıl ve üstü	8	97,44		
Etkileşimci Liderlik	1 yıldan az	40	77,84	7,774	,169
	1-6 yıl	60	83,94		
	7-12 yıl	48	99,59		
	13-18 yıl	16	107,19		
	19-24 yıl	8	110,50		
	25 yıl ve üstü	8	95,06		
Dönüşümcü Liderlik	1 yıldan az	40	111,43	12,035	,034
	1-6 yıl	60	77,88		
	7-12 yıl	48	92,34		
	13-18 yıl	16	76,41		
	19-24 yıl	8	104,56		
	25 yıl ve üstü	8	83,63		
Sistem Liderliği	1 yıldan az	40	108,81	9,713	,084
	1-6 yıl	60	79,30		
	7-12 yıl	48	88,01		
	13-18 yıl	16	80,22		

	19-24 yıl	8	105,63		
	25 yıl ve üstü	8	103,31		
Karizmatik Liderlik	1 yıldan az	40	110,03		
	1-6 yıl	60	78,67		
	7-12 yıl	48	94,05	13,960	,016
	13-18 yıl	16	70,47		
	19-24 yıl	8	115,75		
	25 yıl ve üstü	8	75,13		
Hizmetkar Liderlik	1 yıldan az	40	100,51		
	1-6 yıl	60	83,33		
	7-12 yıl	48	93,82	6,190	,288
	13-18 yıl	16	76,50		
	19-24 yıl	8	114,63		
	25 yıl ve üstü	8	78,13		

Çalıştığı Kurumdaki Hizmet Süresi Farklı Olan Gruplar İçin Yapılan Kruskal Wallis Testine Göre:

Çalıştığı kurumdaki hizmet süresi farklı olan gruplar arasında Demokratik Liderlik ölçeği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$). Hizmet süresi 1 yıldan az olanların söz konusu ölçek için puan sıra ortalamaları 112,81; 1-6 yıl arası olanların ortalamaları 85,19; 7-12 yıl arası olanların ortalamaları 89,51; 13-18 yıl arası olanların ortalamaları 65,25; 19-24 yıl arası olanların ortalamaları 85,44; 25 yıl ve üstü olanların ortalamaları 80,25'tir. Buna göre çalıştığı kurumdaki hizmet süresi 1 yıldan az olanların Demokratik Liderlik ölçeği puan sıra ortalamaları en yüksektir. Bu sonuca göre çalıştığı kurumda 1 yıldan az süredir çalışan katılımcıların demokratik liderlik davranışını en çok algılayanlar olduğu söylenebilir.

Çalıştığı kurumdaki hizmet süresi farklı olan gruplar arasında Dönüşümcü Liderlik ölçeği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$). Hizmet süresi 1 yıldan az olanların söz konusu ölçek için puan sıra ortalamaları 111,43; 1-6 yıl arası olanların ortalamaları 77,88; 7-12 yıl arası olanların ortalamaları 92,34; 13-18 yıl arası olanların ortalamaları 76,41; 19-24 yıl arası olanların ortalamaları 104,56; 25 yıl ve üstü olanların ortalamaları 83,63'tür. Buna göre çalıştığı kurumdaki hizmet süresi 1 yıldan az olanların Dönüşümcü Liderlik ölçeği puan sıra ortalamaları en yüksektir. Bu sonuca göre çalıştığı kurumda bir yıldan az süredir çalışan katılımcıların dönüşümcü liderlik davranışını en olumlu algılayanlar olduğu söylenebilir.

Çalıştığı kurumdaki hizmet süresi farklı olan gruplar arasında Karizmatik Liderlik ölçeği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$). Hizmet süresi bir yıldan az olanların söz konusu ölçek için puan sıra ortalamaları 110,03; 1-6 yıl arası olanların ortalamaları 78,67; 7-12 yıl arası olanların ortalamaları 94,05; 13-18 yıl arası olanların ortalamaları 70,47; 19-24 yıl arası olanların ortalamaları 115,75; 25 yıl ve üstü olanların ortalamaları 75,13'tür. Buna göre çalıştığı kurumdaki hizmet süresi 19-24 yıl arası olanların Karizmatik Liderlik ölçeği puan sıra ortalamaları en yüksektir. Bu sonuca göre çalıştığı kurumda bir yıldan az süredir çalışan katılımcıların karizmatik liderlik davranışını en olumlu algılayanlar olduğu söylenebilir.

Çalıştığı kurumdaki hizmet süresi farklı olan gruplar arasında Otokratik Liderlik; Tam Serbesti Tanıyan Liderlik; Etkileşimci Liderlik; Sistem Liderliği ve Hizmetkar Liderlik ölçekleri açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır. ($p > 0,05$). Bu sonuca göre çalıştığı kurumdaki hizmet süresi değişkeni bu liderlik tarazlarında bir üstünlük göstermediği söylenebilir.

SONUÇ

Belediye çalışanlarının demografik özelliklerinin, yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin düşünceleri üzerindeki farklılaştırıcı etkilerinin araştırıldığı bu çalışmada, literatür açısından yapılan incelemelerde, araştırmaya konu olan ilişkiyi ön plana çıkaran çok sayıda çalışma olmamasına karşın, teorik temel açısından her iki başlık için de yerli ve yabancı çok sayıda çalışmaya rastlamak mümkündür.

Türkiye’de çok eski bir geleneğe sahip olmayan yerel yönetimlerde özellikle cumhuriyetin kuruluşundan sonra süreç Tek Parti Dönemi, 1945-1960 arası dönem, 1960-1980 arası dönem ve 1980 sonrası şeklinde gelişmiştir. Bu gelişim, biçim açısından bir takım farklılıklar meydana getirirse de, yönetim tarzı ve geleneği açısından değişim öyle çok kolay olmamıştır. Özellikle tek adam anlayışını ön plana çıkaran merkeziyetçi yönetim kültürü yerel yönetimleri de etkileyerek, yıllar boyu yerel yönetimlerde yerel yöneticilerin tek adam olmaları ve çalışanlar ve halk tarafından buna göre muamele görmeleri beklentisi ve tavrını doğurmuştur. Katılım ve istişare yoluyla sorun çözme ve karar alma uygulamalarına geçilebilse, söz konusu merkeziyetçi yapının bir süre sonra değişmesi mümkün olacak ve gerçek bir yerinden yönetim uygulaması ortaya çıkacaktır. Karar almada etkili yerel yönetim organları bunu kısmen sağlamış olsalar bile, yine de yöneticilerin liderlik tarzlarının önemli bir etken olarak yaşamaya devam ettiği söylenebilir.

Yerel yönetimlerde ve onların en bilineni olan belediyelerde yöneticilerin liderlik tarzlarının çalışan başarısına etki edeceği de açıktır. Özellikle alınan kararların uygulamasında birinci derecede etkili olan yöneticilerin bu açıdan sergileyecekleri tutum son derece önemlidir. Çünkü onlar sergileyecekleri her türlü davranış ile astlarını başarılı kılma hususunda olumlu ya da olumsuz bir motivasyonun sebebi olacaklardır. Bu durum çalışanlarda güven veya güvensizlik meydana getirecek, güvenin ön plana çıktığı durumlarda takım ruhu kendisini gösterirken, güvensizliğin belirginleştiği durumlarda ise takım ruhunun gerçekleşmediği, yardımlaşma ve ortak hedef algısının ortak bir eksene dönüşmediği bir çalışma ortamı oluşacaktır. Bu ortamın ortadan kaldırılmasına yönelik alınacak tedbirlerin belirlenmesinde demografik özelliklerin nasıl bir rol oynadığının tespit edilmesi, uygulanacak en uygun yönetim anlayışının seçilip

uygulanmasında oldukça büyük bir öneme olacaktır.

Bu noktada bir soru çok önemli hale gelmektedir: ‘‘Çalışanların yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin olumlu ve olumsuz düşüncelerinde; çalışanların cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve çalışılan kurumdaki hizmet süresi gibi demografik özelliklerin etkisi var mıdır?’’ Bu duruma hitaben yapılan araştırma neticesinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Liderlik özelliklerinin cinsiyete göre farklılaşma durumuna baktığımızda;

Kadın ile erkek grupları arasında; Demokratik Liderlik, Tam Serbesti Tanıyan Liderlik, Dönüşümcü Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik ölçekleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. Bu dört liderlik tarzında da erkeklerin puan sıra ortalamaları kadınlardan daha yüksektir. Bu sonuca göre bu dört liderlik tarzının uygulandığı yönetimlerde erkeklerin bu davranışlara yönelik algıları daha yüksek olmaktadır diyebiliriz. Erkek çalışan sayısının fazla olduğu örgütlerde bu dört liderlik tarzının uygulanması yönetim anlayışı açısından daha uygun olacaktır. Kadın ile erkek grupları arasında; Otokratik Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Sistem Liderliği ve Karizmatik Liderlik ölçekleri açısından ise herhangi bir üstünlük söz konusu değildir. Bu durumda:

H1: Liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algılarında cinsiyete göre farklılık vardır.

- H1(a): Otokratik Liderliğe ilişkin çalışan algılarında cinsiyete göre farklılık vardır. (RED)
- H1(b): Demokratik Liderliğe ilişkin çalışan algılarında cinsiyete göre farklılık vardır. (KABUL)
- H1(c): Tam Serbesti Tanıyan Liderliğe ilişkin çalışan algılarında cinsiyete göre farklılık vardır. (KABUL)
- H1(ç): Etkileşimci Liderliğe ilişkin çalışan algılarında cinsiyete göre farklılık vardır. (RED)
- H1(d): Dönüşümcü Liderliğe ilişkin çalışan algılarında cinsiyete göre farklılık vardır. (KABUL)

- H1(e): Sistem Liderliğine ilişkin çalışan algılarında cinsiyete göre farklılık vardır. (RED)
- H1(f): Karizmatik Liderliğe ilişkin çalışan algılarında cinsiyete göre farklılık vardır. (RED)
- H1(g): Hizmetkâr Liderliğe ilişkin çalışan algılarında cinsiyete göre farklılık vardır. (KABUL)

Liderlik özelliklerinin yaşa göre farklılaşma durumuna baktığımızda;

Yaş grupları arasında hiçbir liderlik ölçeği açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Yani çalışanların liderlik tarzlarına ilişkin değerlendirmelerini yaş faktörü etkilememektedir. Bu durumda yaş ile yönetim tarzlarına ilişkin hiçbir yorum yapılamamaktadır. Yönetim anlayışının belirlenmesinde demografik özellik açısından yaş göz ardı edilebilir. Bu durumda:

H2: Liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algılarında yaşa göre farklılık vardır. (RED)

Liderlik özelliklerinin öğrenim durumuna göre farklılaşma durumuna baktığımızda;

Öğrenim durumu farklı olan gruplar arasında Demokratik Liderlik, Tam Serbesti Tanıyan Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Sistem Liderliği, Karizmatik Liderlik ve Hizmetkâr Liderliği açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Söz konusu liderlik tarzlarının hepsinde ortaöğrenim düzeyindeki çalışanların puan sıra ortalamaları en yüksektir. Bu sonucun bu şekilde çıkmasında ortaöğrenim düzeyinin, anket sorularının bilinçli bir şekilde değerlendirilmesine elverişli olmayışı etkili olmuş olabilir. Bu durumda:

H3: Liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algılarında öğrenim durumuna göre farklılık vardır.

- H3(a): Otokratik Liderliğe ilişkin çalışan algılarında öğrenim durumuna göre farklılık vardır. (RED)
- H3(b): Demokratik Liderliğe ilişkin çalışan algılarında öğrenim durumuna göre farklılık vardır. (KABUL)
- H3(c): Tam Serbesti Tanıyan Liderliğe ilişkin çalışan algılarında öğrenim durumuna göre farklılık vardır. (KABUL)
- H3(ç): Etkileşimci Liderliğe ilişkin çalışan algılarında öğrenim durumuna göre farklılık vardır. (RED)
- H3(d): Dönüşümcü Liderliğe ilişkin çalışan algılarında öğrenim durumuna göre farklılık vardır. (KABUL)
- H3(e): Sistem Liderliğine ilişkin çalışan algılarında öğrenim durumuna göre farklılık vardır. (KABUL)
- H3(f): Karizmatik Liderliğe ilişkin çalışan algılarında öğrenim durumuna göre farklılık vardır. (KABUL)
- H3(g): Hizmetkâr Liderliğe ilişkin çalışan algılarında öğrenim durumuna göre farklılık vardır. (KABUL)

Liderlik özelliklerinin öğrenim durumuna göre farklılaşma durumuna baktığımızda;

Çalışılan kurumdaki hizmet süresi farklı olan gruplar arasında Demokratik Liderlik, Dönüşümcü Liderlik ve Karizmatik Liderlik açısından anlamlı bir farklılık vardır. Bakıldığında Karizmatik Liderlik hariç diğer iki liderlik tarzı için kurumdaki hizmet süresi 1 yıldan az olanların puan sıra ortalamaları en yüksek olduğunu görüyoruz. Karizmatik Liderlik için bu süre 19-24 yıl olarak karşımıza çıkmaktadır. Sonuçlara göre işe yeni başlayan personelin, yöneticilerini demokratik ve dönüşümcü olarak görmeleri ve karizmatik olarak değerlendirmemeleri, karizmatik liderlik davranışının çalışanlar üzerindeki etki süresinin uzun olduğunu, diğer iki liderlik tarzının etki süresinin ise kısa olduğunu göstermektedir. Bu üç liderlik tarzının dışındaki diğer liderlik tarzları için zaten anlamlı bir farklılık mevcut değildir. Bu durumda:

H3: Liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algılarında çalışılan kurumdaki hizmet süresine göre farklılık vardır.

- H3(a): Otokratik Liderliğe ilişkin çalışan algılarında çalışılan kurumdaki hizmet süresine göre farklılık vardır. (RED)
- H3(b): Demokratik Liderliğe ilişkin çalışan algılarında çalışılan kurumdaki hizmet süresine göre farklılık vardır. (KABUL)
- H3(c): Tam Serbesti Tanıyan Liderliğe ilişkin çalışan algılarında çalışılan kurumdaki hizmet süresine göre farklılık vardır. (RED)
- H3(ç): Etkileşimci Liderliğe ilişkin çalışan algılarında çalışılan kurumdaki hizmet süresine göre farklılık vardır. (RED)
- H3(d): Dönüşümcü Liderliğe ilişkin çalışan algılarında çalışılan kurumdaki hizmet süresine göre farklılık vardır. (KABUL)
- H3(e): Sistem Liderliğine ilişkin çalışan algılarında çalışılan kurumdaki hizmet süresine göre farklılık vardır. (RED)
- H3(f): Karizmatik Liderliğe ilişkin çalışan algılarında çalışılan kurumdaki hizmet süresine göre farklılık vardır. (KABUL)
- H3(g): Hizmetkâr Liderliğe ilişkin çalışan algılarında çalışılan kurumdaki hizmet süresine göre farklılık vardır. (RED)

Genel olarak değerlendirecek olursak; anket uygulama esnasında çalışanların anket doldurmaya çok da eğilimli olmadığını söyleyebilirim. Yöneticilerini olumsuz olarak değerlendirmek isteyen personelin anketi doldurmak istememesine, yöneticisinin bu anketten haberi olması durumunda karşılaşılabilecek baskılara maruz olma korkusu sebep olmaktadır. Bu durum, yöneticilerinin liderlik davranışlarından pek de memnun olmayan çalışanların, gerek işten atılma korkusu, gerek işyerinde karşılaşılabilecek baskıdan çekinmesinden dolayı ankete verdikleri cevapların sağlıklı olmadığı sonucunu doğrulamaktadır. Bu tür araştırmalarda veri toplama tekniği olarak ‘görüşme’ ve ‘gözlem’ tekniğinin kullanılması daha sağlıklı sonuçlar verebilir. Ayrıca veri toplanacak kitlenin de bu konuda bilinçli olması gerekmektedir.

Birçok araştırmanın değişik kısıtları vardır.(Zaman, Maliyet vb.) Araştırmacılar bu kısıtlardan dolayı veri toplama aşamasında çok fazla sıkıntı çekmektedir. Bu

araştırmada dikkatimi çeken bir kısıt da araştırmacıya veri toplama aşamasında uygun ortamın yaratılması konusunda yardımcı olunması. Kimi belediyeler anlayışla karşılayarak hoşgörü gösterdiyse de birçok belediye de veri toplama için anket uygulamasına izin vermemiştir. Bu durum araştırmacının işini daha da zorlaştırmaktadır. Bu konuda yasal birtakım geliştirme ve iyileştirmelerin yapılmasının araştırmacıya büyük fayda sağlayacağı kanaatindeyim.



KAYNAKÇA

Kitaplar

- AKGÜNDÜZ, Abdülkadir (2001), “*Lider Yöneticinin El Kitabı*”, Genç Beyin, İstanbul.
- AKTAN, Coşkun Can (1999), “*Müdahaleci Devletten Sınırlı Devlete*”, Yeni Türkiye Yayınları, 3. Basım, Ankara.
- AKTAR, Cengiz (2014), “*Adem-i Merkeziyet El Kitabı*”, İletişim, İstanbul.
- ATAMAN, Göksel (2001), “*İşletme Yönetimi*”, Türkmen, İstanbul.
- AYDIN, Mustafa (2007), “*Eğitim Yönetimi*”. Hatipoğlu, Ankara.
- AYKAÇ, Burhan (1999), “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Nobel, Ankara.
- BAHAR, Emel (2011), “*İşletme Yönetimi*”, Beta, İstanbul.
- BALAY, Refik (2000), “*Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- BARUTÇUGİL, İsmet (2024), “*Stratejik Yönetim*”, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem (1992), “*Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış*”, Kadioğlu, Ankara.
- BAYSAL, A. Can ve TEKARSLAN, Erdal (2004), *Davranış Bilimleri*, 4. Avcıol Basım Yayın, 4. Baskı, İstanbul.
- BEKTAŞ, Fatih ve TURAN, Selahattin (2014), “*Liderlik*”, S. Turan (Ed.), Eğitim yönetimi, teori, araştırma ve uygulama, Ankara.
- BİNGÖL, Dursun (1996), “*Personel Yönetimi*”, Beta, İstanbul.
- BOZKURT, Ömer ve ERGUN, Turgay (1998), Seriyeye Sezen (Ed.). Kamu Yönetimi Sözlüğü, “*Yerinden Yönetim*”, TODAİE, Ankara.
- CAN, Halil (2002), “*Organizasyon ve Yönetim*”, Siyasal Kitabevi, 6. Baskı, Ankara.
- CAN, Halil (2006), “*Örgütsel Davranış*”, Arıkan Yayınları, Yayın No: 130, İstanbul.

ÇEVİK, Hasan Hüseyin (2004), “*Türkiye ’de Kamu Yönetimi Sorunları*”, Birey, Ankara.

ÇUKURÇAYIR, Mehmet Akif (2013), “*Yerel Yönetimler Kuram Kurum ve Yeni Yaklaşımlar*”, Çizgi, Konya.

DERDİMAN, R. Cengiz (2005), “*Yeni Düzenlemelere Göre Yerel Yönetimler*”, Aktüel, İstanbul.

DOĞAN, Serdar (2014), “*Eğitim yönetiminde liderlik: Teori araştırma ve uygulama*”, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.

EFİL, İsmail (2002), “*İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*”, Alfa, İstanbul.

EKİCİ, Kenan Mehmet (2013), “*Yönetim Becerileri*”, Savaş, Ankara.

ERDOĞAN, İlhan (1991), “*İşletmelerde Davranış*”, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul.

EREN, Erol (1993), “*Yönetim ve Organizasyon*”, Beta, İstanbul.

EREN, Erol (2008), “*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*”, Beta Basım Yayın, İstanbul, s. 457

ERGENELİ, Azize (2006), “*Örgüt ve İnsan*”, Beta, İstanbul.

FINDIKÇI, İlhami (2009), “*Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkar Liderlik*”, Alfa Basım Yayın Dağıtım, 1.Basım, Yayın No: 10905, İstanbul.

FINDIKÇI, İlhami (2013), “*Hizmetkar Liderlik*”, Alfa, İstanbul.

GEMİCİ, Tevfik (2007), “*Stratejik Yönetim*”, Gazi Kitapevi, Ankara.

GÖZÜBÜYÜK, Şeref (1989), “*Yönetim Hukuku*”, 3 Basım, Kaynak, Ankara.

GÜNEY, Salih (2007), “*Yönetim ve Organizasyon*”, ed. Salih Güney, 2. bs. Nobel, İstanbul.

GÜNEY, Salih (2013), “*Davranış Bilimleri*”, Nobel, İstanbul.

HODGKINSON, Christopher (2008), “*Yönetim Felsefesi*”, (Çev Ed. İbrahim Anıl ve Binali Doğan), Beta, İstanbul.

KELEŞ, Ruşen (1994), “*Yerinden Yönetim ve Siyaset*”, (2. Baskı), Cem, İstanbul.

KELEŞ, Ruşen (2012), “*Yerinden Yönetim ve Siyaset*”, Cem, Ankara.

KOÇAK, Yüksel (2008), “*Karşılaştırmalı Yerel Yönetimler*”, Orion, Ankara.

KOÇEL, Tamer (2003), “*İşletme Yöneticiliği*,” Beta, İstanbul.

KOÇEL, Tamer (2005), “*İşletme Yöneticiliği*”, Arıkan, 10. Basım, İstanbul.

KOÇEL, Tamer (2011), “*İşletme Yöneticiliği*”, 13. bs. Beta, İstanbul.

KOÇEL, Tamer (2014), “*İşletme Yöneticiliği*”, Beta, İstanbul.

KUTANİS, Rana Özen (2012), “*Örgütlerde Davranış Bilimleri*”, Sakarya, Sakarya.

NOHUTÇU, Ahmet, BALCI, Asım (2003), “*Kamu Yönetiminin Yeni Perspektif ve Dinamizmi: Kamunun Yönetilmesinden Kamunun Yönetmesi Anlayışına Doğru, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*” (Ed.) A. Balcı vd., Seçkin, Ankara.

James O'TOOLE, ‘*Leadership A To Z : A Guide For The Appropriately Ambitious*’
Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1999

ÖKMEN, Mustafa, SERHAT, Baştan, YILMAZ, Abdullah (2004), “*Kamu Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Bir Yönetişim Faktörü Olarak Yerel Yönetimler, Kamu Yönetimi*,” Gazi, Ankara.

ÖZALP, İnan (1994), “*Yönetim ve Organizasyon*,” Cilt. I., Birlik Ofset, Eskişehir.

ÖZDEN, Yüksel (2010), “*Eğitimde Dönüşüm*”, Eğitimde Yeni Değerler, PegemA, Ankara.

SALTÜRK, Metin (2008), “*Yönetim Başarısı ve Kişilik*”, Toplumsal Dönüşüm, İstanbul.

SERTOĞLU, Recep (2010), “*Stratejik Liderlik*”, Etap, İstanbul.

SOYER, Şule, “*Genel Ekonomi hakkında İş Hayatında Motivasyonun Verimliliğe Etkisi*”.

ŞAYLAN, Gencay (2000), “*Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş*”, TESEV, İstanbul.

ŞEN, Erdal vd. (2013), “*Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Finansal Yönetim*”, Beta, İstanbul.

ŞİMŞEK, Mehmet Şerif vd. (1998), “*Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*”, Nobel, Konya.

ŞİŞMAN, Mehmet (2011), “*Öğretim Liderliği*”, Pegema, Ankara.

TEKARSLAN, Erdal ve diğ. (2000), “*Davranışın Sosyal Psikolojisi*,” Dönence, İstanbul.

TENGİLİMLİOĞLU, Dilaver (2008), “*İşletme Yönetimi*”, Seçkin, Ankara.

THOMBSON, Brad Lee (2002), “*Yeni Yöneticinin El Kitabı*”, (Çev: Vedat. D. Diker), Hayat, İstanbul.

TUTAR, Hasan ve ERDÖNMEZ, Cumhur (2008), “*İşletme Becerileri Grup Çalışması*”, 5. Baskı, Detay, Ankara.

ULUSOY, Ahmet ve AKDEMİR, Tekin (2010), “*Mahalli İdareler*”, Seçkin, Ankara.

ÜNAL, Mesud (2012), “*Stratejik Yönetim ve Liderlik*”, Beta, İstanbul.

WERNER, Isabel (1993), “*Liderlik ve Yönetim*”, (Çev., Vedat Üner), Rota, İstanbul.

YALÇINDAĞ, Selçuk (1995), “*Yerel Yönetimler: Sorunlar, Çözümler*”, TÜSİAD, İstanbul.

YÜKSEL, Fatih (2004), “*Çağdaş Kent Yönetimi ve Yönetici Vizyonu*”, Detay, Ankara.

YÜKSEL, Öznur (2007), “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Gazi, Ankara.

Sürekli yayınlar

ŞAHİN, Ali ve TEMİZEL, Handan ve ÖRSELLİ, Erhan (2004), ‘‘Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri ile Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma’’, 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı, *Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, Eskişehir, s.657-665

AYKANAT, Zafer (2010), ‘‘ Karizmatik Liderlik Ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama.’’ *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi*, Karaman,

AKYÜZ, Münevver (2002), ‘‘Çağdaş Okulda Etkili Liderlik.’’ *Ege Eğitim Dergisi*. (2), ss.109-119, s.112

ARI, Selçuk ve SAYGILIOĞLU, (2002), ‘‘Etkin Devlet: Kurumsal Bir Tasarı ve Politika Önerisi,’’ *Sabancı Üniversitesi*, İstanbul, s.223

BAKAN, İsmail (2010), ‘‘Liderlik Türleri ve Güç kaynaklarına İlişkin Mevcut Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması.’’ *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 12(19), s.74

BAKAN, İsmail, BÜYÜKBEŞE, Tuba, ERŞAHAN, Burcu, ve KEFE, İlker (2013), ‘‘Kadın Çalışanların Yöneticilere İlişkin Algıları: Bir Alan Çalışması’’ *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt:3/Sayı:2/*

BASS, Bernard M., BRUCE, J. Avolio, DONG, I. Jung, YAIR, Berson (2003), ‘‘Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership;’’ *Journal of Applied Psychology*, 2003 by the American Psychological Association, Inc. Vol. 88, No. 2, s. 207

BECEREN, Ertan ve ÇETİN, G. Nesrin (2007), ‘‘Lider Kişilik Gandhi’’. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 3 (5), s. 125

DOĞAN, Selen ve KILIÇ, Selçuk (2007), ‘‘Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi’’, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 29, Temmuz-Aralık, ss.37-61

- DÖNMEZ, Mustafa (1999), “Belediye Yönetimi”, *Belediye Dergisi*, Yayını, No: 3, Ankara, s. 3
- DEMİR, Halis ve OKAN, Tarhan (2008), “Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi”, *Yönetim/ Yıl:19/Sayı:61*
- DUYAN, Emin Cihan ve DIERENDONCK, Dirk Van (2014), “Hizmetkâr Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Araştırmaya Doğru”, *Sosyoloji Konferansları No:49*
- EİNARSE, Stale, AASLAND, Schanke ve SKOGSTAD, Anders (2011), “Leadership Styles”, *Academy of General Dentistry Journal*, C: 56, No: 4, s.176-177, s. 177
- EKEN, Musa (1995), “21. Yüzyıla Girerken Türkiye ‘de Kamu bürokrasisi”, *Teni Türkiye Dergisi*, Yönetimde Yeniden Yapılanma Özel Sayısı, Yıl:1, Sayı:4 Ankara, s.36
- EKEN, Musa ve ŞEN, Mustafa Lutfi (2005), “Belediye Personel Sistemi ve Son Gelişmeler, Yerel Yönetimler Üzerine Güncel Yazılar, (Ed.) Özgür H. Ve Kösecik M., Nobel Yayınları, Ankara, s.112
- EMRE, Cahit (2000), “Cultural Values, Morality and Public Administration in Turkey, in Emerging Changes in Turkish Politics and Society”, (Ed.) S. Mutlu, C. Emre, Y. Hazama, *Institute of Developing Economies*, Japan, s.7
- GEORGE, Jennifer M., GARETH R. Jones (2008), “Understanding and Managing Organizational Behavior”, 5. bs. (Londra: *Pearson International Edition*), 393
- GİNGELL, David Spiteri (1991), “Administrative Reform and Resistance to Change”, *Institute of Public Policy and Administration Newsletter*, No.7, Ağust/September, s.16.
- GÖKBUNAR, Ramazan (2002), “Kayalı Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasının Olanakları”, s.77
- GÖNÜLAÇAR, Şener (2009), (MEB iç Denetim Birimi Başkanı), 09-20 Şubat 2009 Tarihleri Arasında Hizmet içi Eğitim Dairesi Başkanlığınca Planlanan Merkezi ve Mahalli Görevde Yükselme Eğitimi “Devlet Teşkilatı ile İlgili Mevzuat” Ders Notları, Ankara,

GÜNEY, Salih, VAROĞLU, Demet, AKTAŞ, A. Mavili (1996), “Özel ve Kamu Bankalarında İş Tatminine Yönelik bir Araştırma”, *Verimlilik Dergisi*, C. 2, S.3, Ankara, s. 213

HAMILTON, Neil W. “Ethical Leadership in Professional Life.” *University of St. Thomas Law Journal*.6 (2) , s. 371

KILINÇ, Tanıl (2014), “Durumsal Liderlik Anlayışında Gelişmeler: Liderliğe İkameler Yaklaşımı, (*Substitutes For Leadership*).” C.18, S.1, s.9

KONAN, Necdet ve DEMİR, Hüsamettin, KARAKUŞ, Mehmet (2015) , “Yönetici Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlama Çalışması”, *Electronic International Journal of Education, Arts, and Science, Ohio/USA*

KOPARAL, Celil (2009), “Yönetim Organizasyon”, *T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını*, No.:1457, Eskişehir, s. 146

KÖSE, Ömer (2004), “Yerel Yönetim Olgusu ve Küreselleşme Sürecindeki Yükselişi”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 52, s. 9

KUBİECEK, Paul (2002), “The Earthquake, the European Union and Political Reforms in Turkey”, *Mediterranean Politics*, c.7(1), s.1-8

MARTİN, John ve FELLEENZ, Martin (2010), “Organizational Behavior & Management”, *South Western Cengage Learning EMAE*, England, s. 201

OMAR, Zoharah, FATİMAH, Omar, ROZAINEE, Khairudin (2009), “The influence of leadership behaviour on organisational citizenship behaviour in selfmanaged work teams in Malaysia”. *SA Journal of Human Resource Management*.

ONARAN, Oğuz (1975), Örgütlerde Karar Verme, AÜSBF Yayını, Ankara öğretmen görüşlerinin incelenmesi. *Yayınlanmış yüksek lisans tezi*. Maltepe, s. 185

ÖZAL, Kadir (1998), “Türk Siyasi-İdari Sisteminin Sorunları, Devletin Yeniden Yapılanma İhtiyacı ve Başkanlık Sistemi”, (Ed.) D. Dursun, H. Al, Türkiye’de Yönetim Geleneği, İstanbul: Çalış Ofset, s.27

ÖZMUTAF, Nezhin Metin (2007), “Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 8, Sayı 2, s.41

ÖZTÜRK, Azim (1996), “Türkiye’de Kamu Hizmetlerinin Karşlanması Sürecinde Karşılaşılan Yönetim Sorunları ve Çözüm Önerileri”, *Türk İdare Dergisi*, Yıl 68, S.411,S. 153, s.12

ÖZTÜRK, Namık Kemal (2005), “İtaatkâr Kamu Görevlilerinin Etik Sorunları, Etik Sempozyumu Bildirileri”, *Sakarya Üniversitesi*, Sakarya, s.17

ROBBİNS, Stephen P. (2005), “Organizational Behaviour”, Upper Saddle River, *Pearson Prentice Hall*, 11th ed., New Jersey, s. 438-439

SARAN, Ulvi (2005), “Türk kamu yönetiminde Değişimin Genel Çizgisi: Reform arayışlarının Karşısındaki Beklentiler ve Güçlükler, Bilgi Çağında Türk kamu yönetiminin Yeniden Yapılandırılması” (Ed.) A. Nohutçu, A. Balcı, Beta Basım A. Ş. İstanbul, s.21

TAĞRAF, Hasan ve ÇALMAN, İskender (2009), “Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi: Gaziantep İlinde Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, c. 23, s. 2.

TETİK, Semra (2014), “Yerel Yönetimler Açısından Dönüştürücü Liderlik: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma” Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi Cilt:21/ Sayı:1

TOR, Serhat Sefa (2011), “Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler Ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama,” Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Karaman, s.39

TORLAK, Ömer ve UZKURT, Cevahir (1999), “Belediyelerde Hizmet Anlayışı ve Stratejik Yönetime Geçiş, Kamu Yönetiminde Kalite,” 2. *Ulusal Kongresi*, s.22

VUGT, Van, MARK, Jepson, SARA, F. Hart, CLAIRE, M. ve CREMER, David (2004), “Autocratic Leadership in Social Dilemmas: A Threat to Group Stability,” *Journal of Experimental Social Psychology*, C: 4,s. 1-3

YAĞCI, Mehmet ve COŞKUN, Selim, KAYAR, Nihat (2003), “Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma, Değişime Direnç ve Çözüm Önerileri”, (Ed.) F. Kartal vd., Kalite 3. Ulusal Kongresi, *Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü* Yayın No:319, Ankara, s.78

YALÇINDAĞ, Selçuk (1997), “Yerel yönetimler de Etkinlik”, *Çağdaş Yerel Yönetimler*, Cilt 6, Sayı 1, s.14

ZALEZNIK, Abraham (2004), “Managers and leaders are they different?” United States: *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different>,

Diğer yayınlar

“Liderlik Nedir, Lider Bir Kişide Bulunması Gereken Vasıflar”,
<http://www.ekodialog.com/Konular/liderlik-nedir-onderlik-ozellikleri.html>

<http://www.nuveforum.net/88-genel-ekonomi/30154-is-hayatinda-motivasyonun-verimlilik-etkisi>

<http://www.tcmb.gov.tr/>

TODAİE, KAYA (1991), (Kamu Yönetimi Araştırması Genel Rapor), s. 1

Bu çalışma, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans programında yürütülmekte olan bir tez çalışması için yapılmaktadır. Cevaplama süresi ortalama 7-8 dakikadır. Yaklaşık 10 dakikanızı alacak bu ankette sizden istenilen soruları kendi fikirleriniz ve yaklaşımlarınız doğrultusunda yanıtlamanızdır. Toplanan bilgilerin gerçeği yansıtmaya gücü, vereceğiniz cevapların samimiyeti ile doğrudan ilişkilidir. Dolayısıyla, anketi içtenlikle cevaplandırmanız konusunda hassasiyetinizi rica ediyorum. Soruların doğru ya da yanlış cevabı bulunmamaktadır.

Vereceğiniz cevaplar sadece ilgili bilimsel araştırma için kullanılacaktır. Dolayısıyla isminizi veya kimliğinizi açığa çıkartacak herhangi bir işareti anket formu üzerine yazmanız gerekmemektedir. Bu araştırmaya vereceğiniz katkı için şimdiden çok teşekkür ederiz.

EKLER

Ek 1: Anket Formu

1- Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
2- Yaşınız	<input type="checkbox"/> 20-25 <input type="checkbox"/> 26-35 <input type="checkbox"/> 36-45 <input type="checkbox"/> 46+
3- Öğrenim durumu	<input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Ortaöğretim <input type="checkbox"/> Önlisans/lisans <input type="checkbox"/> Lisansüstü
4- Şu an çalıştığınız kurum	
5-Şu an çalıştığınız pozisyon	
6-Çalıştığınız kurumdaki hizmet süreniz	<input type="checkbox"/> 1 Yıldan az <input type="checkbox"/> 1-6 Yıl <input type="checkbox"/> 7-12 Yıl <input type="checkbox"/> 13-18 Yıl <input type="checkbox"/> 19-24 Yıl <input type="checkbox"/> 25+ Yıl

Madde No	Aşağıda yöneticinizde gözlediğiniz davranış ve tutumların her biri için görüşünüzü belirten seçeneğe "x" işareti koyunuz.	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	İşyerinde, son kararlar alınırken yöneticim otoriteyi daima elinde tutar.					
2	Çalışanların yaptıkları önerileri dikkate almaz ve onlar için zaman ayırmaz.					
3	Eleştirilere açık değildir.					
4	Kendi fikirlerinden daha iyi kabul edilen fikirlere karşı kapalıdır.					
5	Yeni işe başlayanlar, herhangi bir karar alma sürecinde yer almak için öncelikle yöneticiden izin almaları gerekir.					
6	İşyerinde neyin yapılacağı ve nasıl yapılacağı konusundaki karar alma sürecine bir veya birden fazla çalışanın dahil olmasına çalışır.					
7	Çalışanların fikirlerini ve gelecekteki plan ve projelerini sorar.					
8	Çalışanların projelerini sahiplenebileceği bir ortam yaratmaya çalışır.					
9	Çalışanların, yöneticileri rehberliğinde önceliklerini oluşturmalarına izin verir.					
10	Personelinin bölüm içi kararlara katılmalarını sağlar.					
11	Çalışanlarına ne yapmaya ihtiyaçları olduğunu ve nasıl yapmaları gerektiğiyle ilgili karar almalarına izin verir.					
12	Çalışanların, işleriyle ilgili kendisinden daha fazla bilgiye sahip olduklarını düşünür, bu yüzden de çalışanların işlerini yaparken kararlar verip uygulamalarına izin verir.					
13	Yeni prosedür yada işlemleri gerçekleştirmek için çalışanlara görev yetkisi verir.					
14	Çalışanların kendi örgütsel amaçları için, doğru kararlar alabileceğine inanır.					
15	Çalışanların kendi başlarına liderlik yapabileceklerine inanır.					
16	Problemler kronikleşmeden müdahale etmekten kaçınır.					
17	Bir işte düzensizlikler, hatalar ve standart prosedürlerden sapmalar söz konusu ise bunlar üzerine dikkatini yoğunlaştırır.					
18	Hatalar, şikâyetler ve başarısızlıklar gibi olumsuzlukları ortadan kaldırmak için, tüm dikkatini bu olumsuzluklar üzerinde yoğunlaştırır.					
19	Problemler ciddi hale gelinceye kadar onlara müdahale etmez, uzak durur.					
20	Herhangi bir iş için eyleme geçmeden önce, eylem gerektiren o işin yanlış gitmesini bekler.					
21	Kurumun gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir.					
22	Çalışanlara gücünü gösterir, onları etkiler ve güven verir.					
23	İleriyi gören bir lider olarak gelecekte her şeyin çok daha güzel olacağını personeline anlatır.					
24	Bir lider olarak, gelecekte gerekli olacak vizyonu etrafındakilere bugünden açıkça ifade eder.					

25	Başkalarına bir şeyler öğretmek ve yol göstermek için zaman ayırır.					
26	Çok fazla liderlik ve yöneticilik vasıflarına sahip olmasa da, kurduğu sistemle iş ortamını rahatlatır.					
27	Yapacağımız işleri sıraya koyar ve bizim ne zaman ne yapacağımızı planlar.					
28	Personelinin prosedürlere ve planlamalara uyması konusunda çok titizdir.					
29	Kendisi olmadığı zamanlarda bile, kurduğu sistem sayesinde işler tıkır-tıkır yürür.					
30	İşlerin yapılması için saatin dişlileri gibi sistemli çalışmayı teşvik eder.					
31	Topluluğa karşı heyecan verici bir konuşmacıdır.					
32	Sık sık personeli şaşırtan kendine özgü davranışlarda bulunur.					
33	Karşılıklı hoşlanma ve saygı duygularını geliştirerek diğerlerini etkiler.					
34	Çalışanına iş yaptırmak için ikna edici geçerli sebepler sunar ve o işin niçin olmasını izah ederek iş yaptırır.					
35	Amirimın söylediklerini pozisyonu nedeniyle değil kişiliği nedeniyle yaparım.					
36	İşyerinde çalışan personelinin morali düşük ise bunu sormadan fark eder.					
37	Personelinin liderlik potansiyelini destekler.					
38	Örgüt içi adanmışlığı teşvik eder.					
39	Karşılık beklemeden personeline yardım eder.					
40	Kendi çıkarlarından önce personelinin çıkarlarını gözetir.					