

**T.C.  
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI  
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**BELEDİYELERDEKİ ORTA KADEME YÖNETİCİLERİN  
LİDERLİK TARZLARININ ÇALIŞANLARA GÜVEN İLE  
İLİŞKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA: İstanbul Belediyeleri  
Örneği**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Numan Fazıl Genç**

**1350Y71125**

**Danışman: Doç. Dr. Nihat Alayoğlu**

**İstanbul, Şubat 2016**




## TELİF HAKLARI

Bu yüksek lisans tezinin tüm telif hakları Numan Fazıl Genç'e aittir. "Yeniden ifadelendirme" veya belli bir bölümden "özet çıkarma" şeklinde de olsa kaynak belirtmeden ve sayfa numarası göstermeden alıntı yapılamaz. Aynen yapılan metin alıntıları, "tırnak işaretine alma" veya "girintili yazım biçimi" kullanılmaksızın gösterilemez. Aynen alıntılarda makul yararlanma ölçüsü aşılamaz. Yazara ait şekil ve tabloları; "niteliğini büyük ölçüde farklılaştırmayan değişiklikler yaparak" veya "orijinal biçimiyle" kendi çalışmasına almak isteyen kişiler yazılı izin almalıdırlar.

T.C.  
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

**JÜRİ ÜYELERİ ONAYI**

Yüksek lisans öğrencisi Numan Fazıl Genç'in "Belediyelerdeki Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Çalışanlara Güven İle İlişkisi ve Bir Araştırma: İstanbul Belediyeleri Örneği" başlıklı bilimsel çalışması .....04.02.2016..... tarihinde yapılan savunmada aşağıda isimleri belirlenen jüri üyeleri tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak oybirliği (✓); oyçokluğu ( ) ile başarılı bulunmuştur.

	Adı Soyadı	İmza
Tez danışmanı	Doç.Dr. Nihat Alayoğlu	
Jüri Üyesi	Doç.Dr. Beliz Sigen	
Jüri Üyesi	Yrd.Doç.Dr.N. Özkü İyigün	

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İTİCÜ Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamiyle uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesinin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

## TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans eğitime başladığım günden beri ve özellikle de çalışmanın sürdürüldüğü zaman dilimleri boyunca, önemli katkılar aldığım hocalarım ve arkadaşlarımdan bu noktada söz etmemem düşünülemez elbette. Başta kıymetli danışmanım Doç. Dr. Nihat Alayoğlu'na süreç boyunca gösterdiği anlayış, verdiği destek ve yaptığı yönlendirmelerden dolayı en içten teşekkürlerimi sunuyorum. Yine çok kıymetli hocalarım Doç. Dr. Beliz Dereli ve Yard. Doç. Dr. Öykü İyigün'e de sağladıkları katkılardan dolayı ne kadar teşekkür etsem azdır. Ayrıca çalışmamın istatistiksel değerlendirmeleri açısından çok değerli uzmanlık desteklerini esirgemeyen Arş. Gör. Mehmet Sağlam'a da teşekkür etmek istiyorum. Ve son olarak, çalışma süresince benden desteklerini esirgemeyen annem, babam ve kardeşlerime de şükranlarımı arz ediyorum.

## ÖZET

Yerel yönetimlerin tarihi geçmişine bakıldığında, yerel yöneticilerin liderlik ve yöneticilik açısından genelin dışında bir özellik arzetmedikleri ve liderlik tarzlarıyla kurumsal başarıya katkıda bulunabilecekleri görülecektir. Birey ya da kurum başarısının pek çok faktöre bağlı olabileceği gerçeğini göz ardı etmeksizin, liderlik tarzı ve çalışana duyulan güvenin önemli iki faktör olabileceğini rahatlıkla söyleyebiliriz. Bu nedenle liderlik tarzı ve çalışana duyulan güven arasındaki ilişkinin söz konusu başarıyı artıracağı ya da azaltacağı da bir hakikat olarak önümüzde durmaktadır.

Gerek yöneticilik ve liderlik kavramları ve bu konuda ortaya konulmuş teorik temeller, gerekse güven konusu ve boyutları, yönetim ve organizasyon literatüründe üzerinde çokca durulmuş ve farklı pek çok araştırma yapılmış kavramlardır. Ancak bu noktada liderlik tarzının güven kavramıyla ilişkisinin değişik liderlik tarzlarına göre nasıl olacağı da önemli soru olarak akla gelebilmektedir. Bu çalışma, bu soruya cevap aramak için gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın evrenini İstanbul ilçe belediyeleri içerisinde kolayda örneklem yoluyla seçilen AK Parti ve CHP'li belediyeler oluşturmaktadır. Bu kapsamda 12 belediye ile görüşülmüş, anket çalışmasına izin veren 6'sı AK Parti ve 4'ü CHP'li olmak üzere 10 ilçe belediyesinde şef ve üzeri statüde yer alan yönetici konumundaki 150 kişiye ulaşılmıştır. Dolayısıyla araştırma bu belediyeler ile sınırlıdır. Yönetici pozisyonundaki yöneticilere uygulanan anket verileri analizi sonucunda bulgular elde edilmiş, bulgulara dayalı açıklama ve değerlendirme yapılmıştır.

Araştırma sonucunda, örneklem geneli yöneticilerin astına duyduğu güven üzerinde liderlik tarzlarının etkisini incelemeye yönelik analizler sonucunda ise, demokratik ve serbesiyetçi liderliğin yöneticinin astı duyduğu güven üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Ayrıca AK Parti ve CHP'li Belediye yöneticilerinin bazı değişkenlere bağlı olarak liderlik tarzları ile astlara güven ilişkisi arasında benzerliklerin yanında kısmi farklılıkların da olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kavramlar:** Yerel yönetim, belediye, liderlik, liderlik tarzı, yöneticilik, güven.

## ABSTRACT

When looking at the historical background of the local governments, it can be seen that local administrators did not have any other qualities other than the general leadership and management skills and they were being able to contribute to the corporate success with their style of leadership. Taking into consideration success of an individual or an institution is based on several various factors, we may conveniently say that the most important two factors are the style of the leadership and the confidence on the employee. For this reason, it is the truth that the relationship between the style of the leadership and the confidence on the employee will increase or decrease the aforesaid success.

Both management and leadership concepts and theoretical foundations that are established on this subject, as well as the subject of trust and its dimensions were put excessive emphasis on literature of management and organization and several different studies were conducted on these concepts. However, at this point, the important question comes the mind how will the relationship between style of leadership and the concept of trust will show difference with different styles of leadership. This focus of this study is to discover the answer to this question.

The area of this study is consisting of AK Parti (Justice and Government Party) and CHP (Republican People's Party) municipalities chosen from the convenience sampling method in the district municipalities of Istanbul. Within this context; interviews with twelve different municipalities were being made, and in ten district municipalities that are given their consents to questionnaire study, while six of being from AK Parti and four them being from CHP, 150 people in the executive position within municipalities as chief or higher status has been reached. Therefore, this research is limited to these municipalities. As a result of the questionnaire data analysis that have been applied for the executives on management positions; findings were acquired and explanations and evaluations regarding these findings were being made.

As a result of the study, on the subject of trust of executives on their subordinates as an overall sampling with the analysis on evaluating the style of leadership effects; it has been found that democratic and liberty-oriented leadership is effective on the trust of the executive on the subordinate. However, it has also been determined that there are similarities on trust relationship between both AK PARTİ and CHP municipality executives and their subordinates depending on some variables and their style of leadership as well as the partial differences.

**Keywords:** Local governance, municipality, leadership, style of leadership, management, trust.

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Ümraniye Belediyesi Organizasyon Şeması .....	12
Şekil 2. Liderlik Teorilerinin Zaman Çizelgesi.....	20
Şekil 3. Yönetim Süreci .....	30
Şekil 4. Yönetim ve Liderliğin Karşılaştırmalı Modeli.....	31
Şekil 5. Çalışma Arkadaşlarına ve Örgüte Güvene Yönelik Güven Modeli .....	47

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Seçilmiş Bazı Liderlik Özellikleri .....	17
<b>Tablo 2.</b> Liderlik Teorilerinin Tarihsel Gelişim Süreci .....	19
<b>Tablo 3.</b> Liderlik Teorileri Literatür Özeti.....	21
<b>Tablo 4.</b> Katılımcı Partilerin Belediyelerine Göre Dağılımı.....	51
<b>Tablo 5.</b> Katılımcıların Yaşlara Göre Dağılımı .....	52
<b>Tablo 6.</b> Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı .....	52
<b>Tablo 7.</b> Katılımcıların Medeni Duruma Göre Dağılımı .....	53
<b>Tablo 8.</b> Katılımcıların Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı .....	53
<b>Tablo 9.</b> Katılımcıların Toplam İş Deneyimi Süresine Göre Dağılımı.....	54
<b>Tablo 10.</b> Katılımcıların Kurumda Çalışma Sürelerine/Deneyimlerine Göre Dağılımı .....	55
<b>Tablo 11.</b> Katılımcıların Aylık Gelirlerine Göre Dağılımı .....	55
<b>Tablo 12.</b> Normallik Testi Sonuçları .....	56
<b>Tablo 13.</b> Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	57
<b>Tablo 14.</b> Liderlik Tarzı KMO ve Bartlett Testi Sonuçları.....	58
<b>Tablo 15.</b> Yönetici Astına Duyduğu Güven KMO ve Bartlett Testi Sonuçları .....	58
<b>Tablo 16.</b> Örneklem Geneli Liderlik Tarzı ve Yönetici Asta Duyduğu Güven Arası İlişki Analizi .....	60
<b>Tablo 17.</b> AK Parti Örnekleme Liderlik Tarzı ve Yönetici Asta Duyduğu Güven Arası İlişki Analizi .....	60
<b>Tablo 18.</b> CHP Örnekleme Liderlik Tarzı ve Yönetici Asta Duyduğu Güven Arası İlişki Analizi .....	61
<b>Tablo 19.</b> Örneklem Geneli Yöneticilerin Astına Duyduğu Güven Üzerinde Liderlik Tarzlarının Etkisini İncelemeye Yönelik Regresyon Analizi.....	62
<b>Tablo 20.</b> Partiler Arasında Yöneticilerin Astına Duyduğu Güven Üzerinde Liderlik Tarzlarının Etkisini İncelemeye Yönelik Regresyon Analizi.....	63
<b>Tablo 21.</b> Belediye Partisine Göre Liderlik Tarzları ve Yönetici Asta Duyduğu Güven Farklılık Testleri.....	64



<b>Tablo 22.</b> Parti Belediyesine Göre Liderlik Tarzları ve Yönetici Asta Duyduğu Güven Farklılık Testleri.....	65
<b>Tablo 23.</b> AK Partili Belediyelerde Liderlik Tarzları ve Yönetici Asta Duyduğu Güven Ortalama Düzeyleri .....	66
<b>Tablo 24.</b> CHP Belediyelerine Göre Liderlik Tarzları ve Yönetici Asta Duyduğu Güven Ortalama Düzeyleri .....	67
<b>Tablo 25.</b> Yaşa Göre Liderlik Tarzları ve Yönetici Asta Duyduğu Güven Farklılık Testleri ....	67
<b>Tablo 26.</b> CHP Belediyeleri Yaşa Göre Liderlik Tarzları ve Yönetici Asta Duyduğu Güven Ortalama Düzeyleri .....	68
<b>Tablo 27.</b> Cinsiyete Göre Liderlik Tarzları ve Yönetici Asta Duyduğu Güven Farklılık Testleri ve Ortalama Düzeyleri.....	69
<b>Tablo 28.</b> Medeni Duruma Göre Liderlik Tarzları ve Yönetici Asta Duyduğu Güven Farklılık Testleri ve Ortalama Düzeyleri .....	70
<b>Tablo 29.</b> Eğitim Durumlarına Göre Liderlik Tarzları ve Yönetici Asta Duyduğu Güven Farklılık Testleri.....	71
<b>Tablo 30.</b> Toplam İş Deneyimine Göre Liderlik Tarzları ve Yönetici Asta Duyduğu Güven Farklılık Testleri.....	72
<b>Tablo 31.</b> AK Parti Belediyeleri Toplam İş Deneyimine Göre Liderlik Tarzları ve Yönetici Asta Duyduğu Güven Ortalama Düzeyleri.....	73
<b>Tablo 32.</b> Kurumda Çalışma Süresine Göre Liderlik Tarzları ve Yönetici Asta Duyduğu Güven Farklılık Testleri.....	74
<b>Tablo 33.</b> AK Parti Belediyeleri Kurumda Çalışma Süresine Göre Liderlik Tarzları ve Yönetici Asta Duyduğu Güven Ortalama Düzeyleri.....	75
<b>Tablo 34.</b> CHP Belediyeleri Kurumda Çalışma Süresine Göre Liderlik Tarzları ve Yönetici Asta Duyduğu Güven Ortalama Düzeyleri.....	75
<b>Tablo 35.</b> Aylık Gelire Göre Liderlik Tarzları ve Yönetici Asta Duyduğu Güven Farklılık Testleri.....	76
<b>Tablo 36.</b> AK Parti Belediyeleri Aylık Gelir Durumuna Göre Liderlik Tarzları ve Yönetici Asta Duyduğu Güven Ortalama Düzeyleri.....	77

# İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
<b>ÖZET</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>iii</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>iv</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>vi</b>
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	3
1.2. Araştırma Kapsam ve Sınırlılıkları.....	3
<b>2. ALAN YAZIN</b> .....	<b>4</b>
2.1. Yerel Yönetimler ve Yerel Yönetim Organı Olarak Belediyeler.....	4
2.1.1. Yerel yönetimler .....	4
2.1.2. Yerel yönetim organı olarak belediyeler.....	10
2.2. Liderlik ve yöneticilik.....	12
2.2.1. Liderlik .....	13
2.2.2. Liderlik tarzları .....	24
2.2.3. Yöneticilik ve liderlik.....	27
2.3. Güven .....	34
2.3.1. Güven kavramının tanımı .....	35
2.3.2. Güven'in oluşumu .....	36
2.3.3. Güven'in önemi .....	38
2.3.4. Örgütsel güven.....	39
<b>3. YÖNTEMBİLİM</b> .....	<b>49</b>
3.1. Örneklem .....	49
3.2. Veri Toplama Aracı.....	49
3.3. Anket Formunun Oluşturulması.....	49
3.4. Kullanılan Ölçekler.....	50
3.5. Veri Analizi Teknikleri.....	50
3.6. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi.....	51
3.6.1. Tanımlayıcı istatistikler .....	51
3.6.2. Normallik testi .....	56
3.6.3. Güvenilirlik analizi .....	56
3.6.4. Liderlik tarzı ve yönetici astına duyulan güven ölçeği faktör analizleri .....	57

3.6.5. Liderlik tarzları ile yönetici astına duyduğu güven düzeyi arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi.....	59
3.6.6. Yöneticilerin astına duyduğu güven üzerinde liderlik tarzlarının etkisini incelemeye yönelik regresyon analizi.....	61
3.6.7. Demografik bilgiler ve çalışma durumlarıyla ilgili ifadelerle göre liderlik tarzı düzeyleri ve astaya duyulan güven düzeyleri farklılık testleri.....	64
<b>4. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>78</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>83</b>
<b>Ek 1- Araştırma Anketi.....</b>	<b>83</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>86</b>

## 1. GİRİŞ

Çalışmanın kavramsal çerçevesini yerel yönetim ve liderlik kavramlarının ana temaları oluşturmaktadır. Bu iki kavramın analitik olarak değerlendirilmesi ve aralarındaki ilişkinin ortaya konulması bize, aslında başarının hedeflendiği her durumda birbirlerinden ne kadar ayrılması veya ayrı düşünülmesi mümkün görünmeyen kavramlar olduklarını gösterecektir. 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 oluşturduğusöylenebilir.

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 arzeder. Yerine göre lider, yerine göre de yönetici olmayı başarabilecek yerel yöneticilerin, yönettikleri belediye ve kurumlarında 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, liderlik açısından yapılacak değerlendirmelerin, bütün dünyada ve ülkemizde yaygın bir yönetme-yönetilme alanı olan yerel yönetimler için ne ölçüde önemli olacağı üzerinde dikkatle durulması gereken bir konu olarak ifade edilebilir. Yörel yönetimlerin başarısının, kalkınma ve refah düzeyinin yükselmesi açısından taşıdığı önem bilinmektedir. Başarıya giden yol ise, öncelikle yerel yöneticilerin liderlik anlayışları ve vizyonlarından geçecektir. Söz

konusu anlayış ve vizyonun çalışanlara güven ile ilişkisinin ne olacağı da üzerinde durulması ve araştırılması da önemli bir husus olarak ifade edilebilir.

Yönetim kademeleri düşünüldüğünde, üst yönetimin hemen alt tabakasında bulunan orta kademe yöneticilerin, kurumsal hedef ve beklenen sonuçlara ulaşmak için kritik öneme sahip oldukları söylenebilir. Çünkü orta kademe yöneticiler, alt kademelerle üst kademeler arasında köprü vazifesi görürler. Bilginin noksatsız ve gerektiği gibi dağıtılıp toplanması ve çalışanların başarı ve motivasyonu, orta tabaka yöneticilerin kendilerine bağlı insan gruplarını nasıl yönettiklerine ve onlara olan güvenlerine fazlaca bağlı olacaktır. Nasıl yönettikleri sorusunun cevabını ise onların liderlik eğilimleri verebilir. Bu nedenle bu çalışmada, yerel yönetimlerde orta kademe yöneticilerin liderlik eğilimleri araştırılacak ve çalışanlara güven açısından değerlendirilecektir. Ortaya çıkacak sonuca göre söz konusu yöneticilere önerilerde bulunulacak ve iş hayatına katkı sağlanmaya çalışılacaktır.

Çalışmanın birinci bölümünde giriş, amaç ve yöntem üzerinde durulurken, ikinci bölümde çalışmanın kavramsal çerçevesi incelenmeye çalışılmıştır. Bu bölümde genel anlamda yerel yönetimlere dair değerlendirmeler yapılmış, Türkiye ve dünyada yerel yönetimlerin tarihsel gelişimine yer verilerek, bir yerel yönetim organı olarak belediyeler konusuna değinilmiştir. Ayrıca, liderlik ve yöneticilik kavramları üzerinde durulmuş, güven kavramı farklı boyutları ile incelenmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde, İstanbul ilinden seçilen ilçe belediyelerinde çalışan orta kademe yerel yöneticiler üzerinde ankete dayalı nicel bir araştırma yapılmış ve söz konusu yöneticilerin liderlik tarzları belirlenmeye çalışılarak çalışanlara güven açısından incelenmiştir. Likert ölçeğine dayalı olarak gerçekleştirilen anket sonuçları, istatistiksel olarak değerlendirilmiş ve ortaya çıkan sonuçlara göre eğilimler ve çalışanlara güven ilişkisi ortaya konmuştur.

Çalışmanın son bölümünde çalışmada ulaşılan sonuçlara yer verilmiş ve yerel yöneticiler için yararlı olabilecek öneriler sıralanmıştır.

## **1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu çalışma belediyelerde yönetici pozisyonunda çalışanların liderlik eğilim düzeylerinin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Ayrıca yine yöneticilerin astına duyduğu güvenin düzeyinin belirlenmesi çalışmanın bir diğer amacıdır. 6 AK Parti, 4 CHP belediyeleri arasında yapılmasıyla belediyeler arasında yöneticilerin liderlik eğilim düzeylerinin karşılaştırılması ve belediyelerin kendi içinde ve demografik sorular ile çalışma durumlarıyla ilgili sorulara göre liderlik eğilimi ve asta duyulan güven düzeylerinin farklılığının belirlenmesi de çalışmanın amaçları arasındadır. Araştırmanın, benzer çalışma ve araştırmalara katkı sağlama yanında; liderlik eğilimlerinin ve astlara duyulan güvenin birlikte değerlendirilerek, daha lider davranabilen ve astlarına güvenen lider yöneticiler ve yöneticilerine güvenen ve daha da başarılı olabilen astlar yetişmesine de katkı sağlamayacağına inandığımız için önemli olduğuna inanıyoruz.

## **1.2. Araştırma Kapsam ve Sınırlılıkları**

Araştırma kapsamında kolayda örneklem yoluyla seçilen İstanbul'da AK Parti ve CHP belediyeleri yer almaktadır. Sonuçlar da bu kapsamda değerlendirilmiştir. Araştırma 6 AK Parti ve 6 CHP belediyesinde yapılmak istenmesine rağmen, 2 CHP belediyesinden izin alınamamıştır. Dolayısıyla araştırma sınırları da bu belediyeler ile sınırlıdır ve bu nedenle sonuçlar genele yorumlanmamalıdır.

## 2. ALAN YAZIN

Bu bölümde, araştırmaya konu olan yerel yönetimler, belediyeler, yönetici ve yöneticilik, lider ve liderlik ile güven konularının kavramsal çerçevesi, daha önce yapılmış olan araştırmalar ışığında incelenmiştir.

### 2.1. Yerel Yönetimler ve Yerel Yönetim Organı Olarak Belediyeler

Son yıllarda ülkemizde de en fazla gündemde olan kavramlardan birisi olarak yerel yönetim, demokrasinin en ön plana çıkmış göstergelerinden birisidir. İnsan topluluklarının ortak ve yerel nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla oluşturulan yönetsel kurumlar olarak ifade edebileceğimiz yerel yönetimler, bu gün artık dünyanın her yerinde en yaygın hale gelmiş müesseseler olarak karşımıza çıkmaktadır (Çiçek, 2014, s.54). Seçimlerle iş başına gelen, yerel nitelikli kamusal hizmetleri yürüterek o bölgenin insanlarına hizmet veren; genel anlamda ise merkezi yönetimin etki ve denetimi altında olan yerel yönetimler zaman içerisinde tüm dünyada evrim geçirerek bu gün artık ikamet sahiplerinin en çok ilgilendikleri bir uygulama alanı haline gelmişlerdir. Yerel yönetimler denilince, bu kavram il özel idareleri ve köyleri de ilgilendirmesine rağmen, daha çok belediyeler akla gelmektedir (Aydın, 2011, s.11). Çalışmanın bu kısmında genelde yerel yönetimler, özelde ise belediyeler araştırmanın amacı ve kapsamı çerçevesinde ele alınacaktır.

#### 2.1.1. Yerel yönetimler

Tanımlanmış bir takım görev ve yetkilerin belirli coğrafi bölgelerde kullanımını ifade eden yerel yönetim, merkezi yönetimden farklılıklar arzettiği için, böyle bir isimle anılmaktadır.

Bir ülkenin köy, kasaba ve şehir benzeri yerleşim yerlerinde yaşayan insan ve diğer tüm canlıların ortak ve yerel nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak için oluşturulmuş

belli bir hukuk düzeni içindeki anayasal kuruluşlar olarak yerel yönetimler, ait oldukları bölgenin insanlarına en yakın birimler olmaları ve onların ihtiyaçlarını yerinde tespit etme imkânlarına sahip olmaları sebebiyle hizmet üretiminde önemli bir yere sahiptirler (Varcan, Taraktaş & Hacıköylü, 2013; s.1v). İyi değerlendirildikleri ve yönetildikleri takdirde, merkezi anlamda kalkınmanın da en etkili faktörü olabilirler.

Yerel yönetim dendiğinde genellikle akla, o yörede yaşayan insanlar açısından son derece avantajlı bir uygulama biçimi gelir. Bu genellikle de doğrudur. Ancak avantajları yanında, yerel yönetimlerin bir takım dezavantajları da bulunmaktadır. Yerel yönetimlerin dezavantajları genellikle merkezi yönetimin avantajlarından, avantajları ise dezavantajlarından kaynaklanmaktadır. Bu açıdan yerel yönetimlerin avantaj ve dezavantajlarını aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Akyol, 2012, ss. 8-11):

- **Avantajları;**

- Yerel yönetimler demokratik anlayışın yerleşmesi açısından önemli bir kültür oluşumuna yol açarlar. Yöre insanları seçme ve seçilme açısından yerel yönetim yoluyla elinden alınmasına izin vermeyeceği bir demokratik alışkanlık ve bilinç kazanırlar. Kısacası yerel yönetimler demokratik ilkelere daha uygun düşmektedir. Böylece halk yönetime katılabilmekte, kendini yönetecek organları seçebilme özgürlüğü elde etmektedir.
- Yerel ihtiyaçların bölgeden bölgeye farklılık göstermesi dolayısıyla, merkezi yönetimlerin yörelerin yönetilmesinde bütünüyle etkili olmaları mümkün değildir. Yerel yönetimler, merkezi yönetimin bu yükünü hafifletebilir hatta ortadan kaldırabilir. Çünkü kamu hizmetlerinin, yerel yönetimlerle merkezi idare arasında nasıl paylaşılacağı sosyal, siyasi, ekonomik vs pek açıdan farklılıklar gösterebilecektir.
- Merkezi yönetim kırtasiyeciliği ve dolayısıyla yönetim maliyetlerini artırır; yerel yönetim memurlarının doğrudan merkeze karşı sorumlu olmaları da, hizmetlerin gecikmesine ve kalitesinin düşmesine neden olabilecektir. Memur kadrolarının artınca, yapılmaması gereken faaliyetler organize edilecek, gizli işsizlik ortaya çıkacak ve doğal olarak da maliyetler artacaktır. Yerel yönetimler, merkezi yönetimin yol açtığı bürokrasi ve kırtasiyeciliği önleme imkanı sağlayacağı gibi, kararların alınması ve uygulamasında daha etkin ve verimli olunabilecektir.
- Yerel yönetimlerin, yöre halkının ihtiyaçlarını daha kolay tespit edeceği gibi, yapılacak olan hizmetler de daha sağlıklı şekilde gerçekleştirilecektir.
- Merkezi yönetimin gittikçe dikey bir hal alarak yetkilerini artırması özgürlüğü kısıtlayıcı bir nitelik taşımaktadır. Yerel yönetimler bu yetkilerin bir bölümünü devralarak özgürlüklere yayılma alanı bırakacaktır.



- Az gelişmiş ülkeler başta olmak üzere pek çok ülkenin kalkınmasında yerel yönetimlerin önemli rol oynadığı bilinmektedir. Yerel yönetimler çoğu zaman etkinliği ve verimliliği sağlar, insan gücü kullanımını doğru bir şekilde planlayıp organize edeceği için, haberleşme kanallarını ve sorun çözme imkanlarını geliştirir. Böylece yöresel kalkınma için gerekli şartların hazırlanmasına imkan oluşturur.

- **Dezavantajları**

- Aşırı bir yerinden yönetim anlayışı ve çok geniş yetkilere sahip yerel yönetim sistemi sebebiyle, ülkenin mili bütünlüğü zarar görebilir ve millet birliğini zedeleyebilir. Bu nedendir ki, merkezi anlamda yürütülmek istenen politikaları yerel anlamda tehdit eden bir çekişme ve mücadele varsa, merkezi yönetim, yerel yönetimlere bölünme ve parçalanma endişesiyle daha az yetki verebilmektedir.
- Partizanca tutumlar dolayısıyla yerel düzeyde hizmetlerde asıl amaçların dışına çıkabilmesi ihtimali her zaman vardır. Dolayısıyla yerel yönetimler, asıl amaçlarından saparak partizanca tutumlar içine girdiklerinde etkinlik ve verimlilik sağlayan müesseseler olmaktan ziyade, ayrıştırıcı ve zararlı müesseselere dönüşebilirler. Yeniden seçilmek isteyen kişiler, kalıcı ve uzun vadede yarar sağlayıcı faaliyet ve yatırımlardan ziyade kısa vadeli ve etkinliği zayıf faaliyet ve eylemlere yönelirler. Bunun yöreye ve yöre insanına zararı uzun vadede büyük olacaktır.
- Yerinden yönetim kuruluşları yeterli mali ve teknik imkânlarla sahip olamadıklarında hizmetlerin yürütülmesinde aksaklıklar doğabilir. Bu durumda kamu hizmetlerinden beklenen yararların ortaya çıkması zorlaşacak ve yöre insanların yerel yönetime bakış açısı negatif bir anlam kazanabilecektir.
- Farklı yörelerde yerel yönetimlerin ortaya koyacakları farklı performans düzeyleri, kalkınma ve refah açısından bölgesel farklılıklar ortaya çıkarabilecek ve bu durum da ülke genelinde rahatsızlıklara yol açabilecektir.

Görüldüğü gibi hem avantajlara hem de dezavantajlara sahip olan yerel yönetim uygulamaları, avantajları korunurken, dezavantajları avantaja dönüştürüldüğü takdirde, merkezi yönetimler açısından da çok büyük bir fırsata dönüşebilecektir. Yerel anlamda kalkınmaya büyük katkı sağlarken, merkezi yönetimin daha rahat çalışmasına imkan verecek ve ülke kalkınması açısından da en önemli hususlardan birisi haline gelecektir.

### **2.1.1.1. Yerel yönetimlerin dünyada ve Türkiye’de tarihsel gelişimi**

Tarihsel gelişim açısından dünyadaki oluşum değerlendirildiğinde yerel yönetimlere farklı kavramlardan ve uygulamalardan ulaşıldığı nı görülmektedir.. Antik çağda, belli bir toprak parçasında yaşayarak kendi kendini yöneten en küçük, demokratik birim olarak “site”ler, Roma İmparatorluğunda kimi yerel ve siyasal yetkileri yanında belirli bir yönetim özgürlüğünü de kullanan “municipe”ler, Antik Yunan“da siyasal düşüncenin temel kavramlarından biri olan ve toplumsal yaşamın en gelişmiş örgütlenme biçimi olarak ifade edilebilecek “polis” denilen kent devletleri yerel yönetimlerin ilk örnekleri olarak karşımıza çıkmaktadır Tüm bu oluşumların etkilerini yitirmeleri sonucunda, “komün”lerin oluşması, yerel yönetimlerin önemini oldukça artırmıştır. Tüm bu türlere, günümüzde halk katılımını tam anlamıyla sağlaması ve siyasi ve sosyal açıdan daha özerk birimler haline gelen yerel yönetimlerin belirli ölçülerde kurumsallaştığı ilk örnekler olarak bakılabilir (Çiçek, 2014, s.55). Tarihsel gelişim açısından bakıldığında yerel yönetimlerin ülkemizde Batıda olduğu gibi eskiye dayanan bir geleneğe ve geçmişe sahip olduğunu ileri sürmek mümkün gözükmemektedir. Şehirlerin veya kırsal toplulukların yönetim ve finans açısından özerk bir şekilde hareket etmeleri ve yönetim organlarının yerel unsurlardan meydana gelmesi gibi bir gerçeklik, birçok ülkenin tarihinde olduğu gibi Osmanlı İmparatorluğu’nda modern anlamda yerel yönetimlerin ortaya çıkışı Tanzimat dönemine rastlamaktadır (Ünal , 2011, s.241). Sanayi devrimi sonrası Avrupa’dan geri kalmış olan Osmanlı İmparatorluğu’nda eğitim ve askeri yapı başta olmak üzere Batı sistemini ülkeye getirme çabalarından belediyeçilik de nasibini almış, Avrupa’daki belediyeçilik anlayışı yavaş yavaş da olsa ülkemize yerleşmeye başlamıştır. (Aydın, 2011, s.14).

Yeniçeriliğin kaldırılmasından sonra kadıların ellerinden alınan belediye görevleri olağanüstü yetkili 'ihtisab nazırları'na verilmiş; ancak, bu dönemde vakıfların mali gücünü yitirmesi ve tüm kent düzeninin korunması amacı ile kurulan İhtisab Nezareti'nin kent sorunlarını çözmekte yetersiz kalması üzerine, 1854 yılında bu Bakanlık lağvedilerek 'İstanbul Şehremaneti ve Şehir Meclisi' kurulmuştur. Şehremini, Babıalı'nın seçimi ve padişahın iradesiyle tayin ediliyordu. Şehir Meclisi İstanbul'da oturan her sınıf Osmanlı uyruklulardan ve saygın, güvenilir esnaftan atanacak üyelerden kuruluydu. Bu yeni kurulan şehremaneti kentin sorunlarının çözümünde hiçbir etkinlik

gösteremediğinden bir seneden az yaşayabildi. 1857 yılında İstanbul 14 belediye dairesine ayrılmış, ancak uygulamanın şimdilik Beyoğlu-Galata bölgesi belediye dairesinde başlatılması kararlaştırılmıştı. Bu dairenin başkanı ve meclisi, merkezi hükümetçe atanmaktaydı. Meclis üyelerinin ve meclise katılan ve 'müşavir' denilen yabancı uyrukluların işbaşına gelebilmeleri için belirli bir sınırın üzerinde mal varlığı şartı aranıyordu. 1869'da belediye teşkilatının tüm İstanbul'a yayılması kararlaştırıldı ve Dersaadet İdare-i Belediye Nizamnamesi çıkarıldı. Buna göre 14 belediye dairesine ayrılan İstanbul'da her belediye dairesinin bir başkanı ile bir meclisi bulunacaktı. Meclis üyeleri yerel halk tarafından iki yıl süre ile seçiliyor, daire başkanı ise meclis üyeleri arasından hükümet tarafından atanıyordu. Bütün belediye dairelerinin üzerinde yer alan Şehreminliği teşkilatının Şehremini ve Şehremaneti meclis üyeleri de hükümet tarafından tayin edilmekteydi, Osmanlı Devletinde yerel yönetimler konusundaki en önemli gelişme 1876 yılında çıkarılan Vilayet Yasasıdır. Bu kanunda belediye başkanı ve daire meclisleri belediyenin organları olarak sayılmış ve belediyenin görevlerinden bazıları temizlik, emlak işleri, nüfus, pazar ve alışveriş kontrolü olarak sayılmıştır. 1913 yılında köylerle ilgili yapılan tüm düzenlemeler 1924 yılına kadar uygulamada kalmış, sonra kaldırılmıştır. Bütün bu çabaların eseri olarak ise, yerel yönetimler ortaya çıktığını söylemek mümkündür (Ersoy, 1989, s.46; Yiğit, 2008, ss.9-10). Özetle, Cumhuriyet öncesi yapılan çalışmalar köklü bir geçmişe ve geleneğe dayanmaktan ziyade, bütün hatlarıyla Osmanlı'yı etkisine alan Batılılaşma hareketinin bir uzantısı olarak karşımıza çıkmaktadır. Türkiye'de yerel yönetimlerin tarihsel gelişiminin daha ziyade tanzimat uygulamaları döneminde gerçekleştiğini, öncesinde var olan sistemin radikal denilebilecek şekilde değişmeye başladığını, cumhuriyetin kurulmasıyla birlikte değişimin bu günkü seviyesine ulaştığı anlaşılmaktadır.

### **2.1.1.2. Merkezi yönetim - yerel yönetim ilişkisi**

Kurtuluş Savaşı zamanında yapılan Teşkilat-ı Esasiye Kanunu, güçler birliği ve meclis hükümeti sistemini benimsemiş, yönetim anlayışı olarak yerinden yönetim ilkesini kabul etmiştir. Kısa bir süre yürürlükte kalan 1921 anayasası yerel yönetimlerin gelişmesini öngörmüştür ve bir çerçeve anayasa niteliğindedir. 24 maddeden oluşan 1921 Anayasası'nın ilk maddesi; "İdare usulü halkın mukadderatını bizzat ve bilfiil idare etmesi esasına müstenittir" şeklindedir. Yani bu maddeye göre, halk yönetime

katılmayacak, bizzat ülkeyi yönetecektir. Anayasanın 11-21 maddeleri yerel yönetimlerle ilgili maddeleridir. 11. maddesinde il özel yönetimlerinin sağlık, yardımlaşma, vakıf, tarım ve hayvancılık konusunda yetkili olduğundan bahsedilmişken, 12. ve 13. maddesinde il özel yönetimlerine değinilmiş, il encümeni kavramı kullanılmıştır. 1921 Anayasası kısa fakat merkezi idare, taşra teşkilatı ve yerel yönetim konularına çoğu maddesinde değinerek önem vermiş bir anayasadır. (Kırışik-Sezer, 2006, s.12).

Türkiyede yerel yönetimlere geniş imkânlar tanıyan, bu anlamda en demokratik düzenlemeyi öngören 1921 Anayasası, savaşın bitmesi ve Cumhuriyet'in kurulması ile 1924'de hazırlanan yeni Anayasa ile yürürlükten kaldırılmıştır. Cumhuriyet'in ilanı ve Ankara'nın başkent olması ile imar ve belediye konularında öncelik ve ağırlık Ankara kentine verildi. 1924'de çıkartılan bir yasa ile Ankara'da, İstanbul'dakine benzer bir belediye düzeni oluşturulmuştur. Buna göre belediye başkanı ve belediye meclisi üyeleri merkezi yönetimce atanırken, belediye bütçesini onaylama, kadro ve maaşları belirleme yetkisi İçişleri Bakanlığı'na verilmişti. Belediye meclisi, kendilerine verilen görevleri aştığı takdirde merkezi yönetimce feshedilebiliyordu (Ersoy, 1989, s.47).

1924 anayasasınının 93. maddesi ile illere, kent, kasaba ve köylere tüzel kişilik verilmiştir. Ayrıca il yönetiminin yetki genişliği esasına dayanacağı belirtilmiştir. 1924 yılında 442 Sayılı Köy Kanunu yürürlüğe girmiştir. Günümüzde halen uygulamada olan bu yasa köy halkına köyün hem parasal hem de bedeni işlerine katılma zorunluluğu getirmiştir. Köy yasası halen fiili anlamda da yürürlüğünü koruyan modern bir yasadır. Yasada bir köyün ihtiyacı olabilecek her türlü konu düşünülmüş ve köy muhtarının verimli olarak çalışabilmesi için gerekli düzenlemeler yapılmıştır. 1930 yılında, 2004 yılına kadar uygulanan belediye yasası çıkartılmıştır. Bu yasa ile hızla kentleşen ülkemizde belediyelerin şehirleşmeye, imara önem vermelerini sağlamak amaçlanmıştır. Yasa ile belediyelere halkı katılım, demokratikleşme ve yönetim sürecine katılım konusunda eğitme görevi verilmiştir. 1930–1945 yılları arası dönemde belediye sayısı hızla artmıştır. Kamu kaynaklarının kırsal alandan kentsel alana aktarılmasının amaçlandığı bu dönemde belediyeler bu amacı gerçekleştirmek için önemli araçlardan olmuştur (Yiğit, 2008, s.11).

Yerel yönetimlerin Cumhuriyet dönemi sürecini, Tek parti dönemi, 1945-1960 Dönemi, 1960-1980 ve 1980 sonrası olmak üzere dört döneme ayırarak değerlendiren Akyol (2012) anayasa uygulamalarının dönemleriyle de bir örtüşmenin olduğu tespitini yapmaktadır. Buna göre Tek Parti Döneminde 1921 ve 1924 anayasalarının ama daha çok 1924 anayasasının hakimiyeti vardır. Bu dönemde pek çok kanun çıkarılarak yerinden yönetim geliştirilmeye çalışılmıştır. 1945-1960 arası dönem, çok partili hayata geçişin getirdiği bir takım yenilikler açısından önemlidir. 1946'da belediye seçimleri usulünde yapılan değişiklikle daha demokratik bir yerel yönetim anlayışı geliştirilmesi amaçlanmıştır. 1960-1980 arası dönem ise, 1961 darbe anayasasının belediyeleri yeniden ve daha etkili düzenleme çabasının ön plana çıkardığı daha planlı dönemdir. Bu dönemde belediyelerin önü açılmaya ve daha ademi merkezîyetçi bir yaklaşım ortaya konulmaya çalışılmıştır. Sonraki dönem ise 1982 Anayasası dönemidir. Özellikle anayasanın 127. maddesinde yerel yönetim düzenlemeleriyle ilgili ayrıntılı bilgilere yer verilmiştir ve bu günkü belediye teşkilat ve yönetim anlayışı günümüze kadar yapılan diğer düzenlemelerle de bu günkü seviyesine ulaşmıştır (Akyol, 2012, ss.43-52).

Genel anlamda değerlendirilecek olursa, merkezi yönetim, yasama, yürütme ve denetleme faaliyetlerini ana işlev olarak yerine getirir. Bunun yanında yerel yönetimlere kaynak sağlayarak, harcama ve vergilendirme yetkilerine sınır getirerek, kurumsal hale gelmeleri için standartlar koyarak onların ayakta kalmalarını temin eder. Bütün bunları yaparken de ulusal seçmen desteğini arkasına alır. Buna karşın yerel yönetimler ise kendi insan kaynakları envanterini kullanarak yerel hizmetleri yerine getirmeye çalışır. Yerel bilgi ve tecrübelerden yararlanarak bölgesel kalkınmaya katkı sağlama amacı güder. Bunları yerine getirirken de, yerel seçmen desteğini arkasına alır.

### **2.1.2. Yerel yönetim organı olarak belediyeler**

Ülkemizde yerel yönetimler, 1982 Anayasası'nın 127. maddesine göre il özel idareleri, belediyeler ve köy idareleri olmak üzere üç yerel yönetim biriminden oluşmaktadır. Başka bir ifadeyle, söz konusu Anayasa'nın 127. maddesi "Mahalli idareler; (yerel yönetimler) il, belediye veya köy halkının mahalli müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere, kuruluş esasları kanunla belirtilen ve karar organları gene kanunda gösterilen, seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişileridir" şeklinde

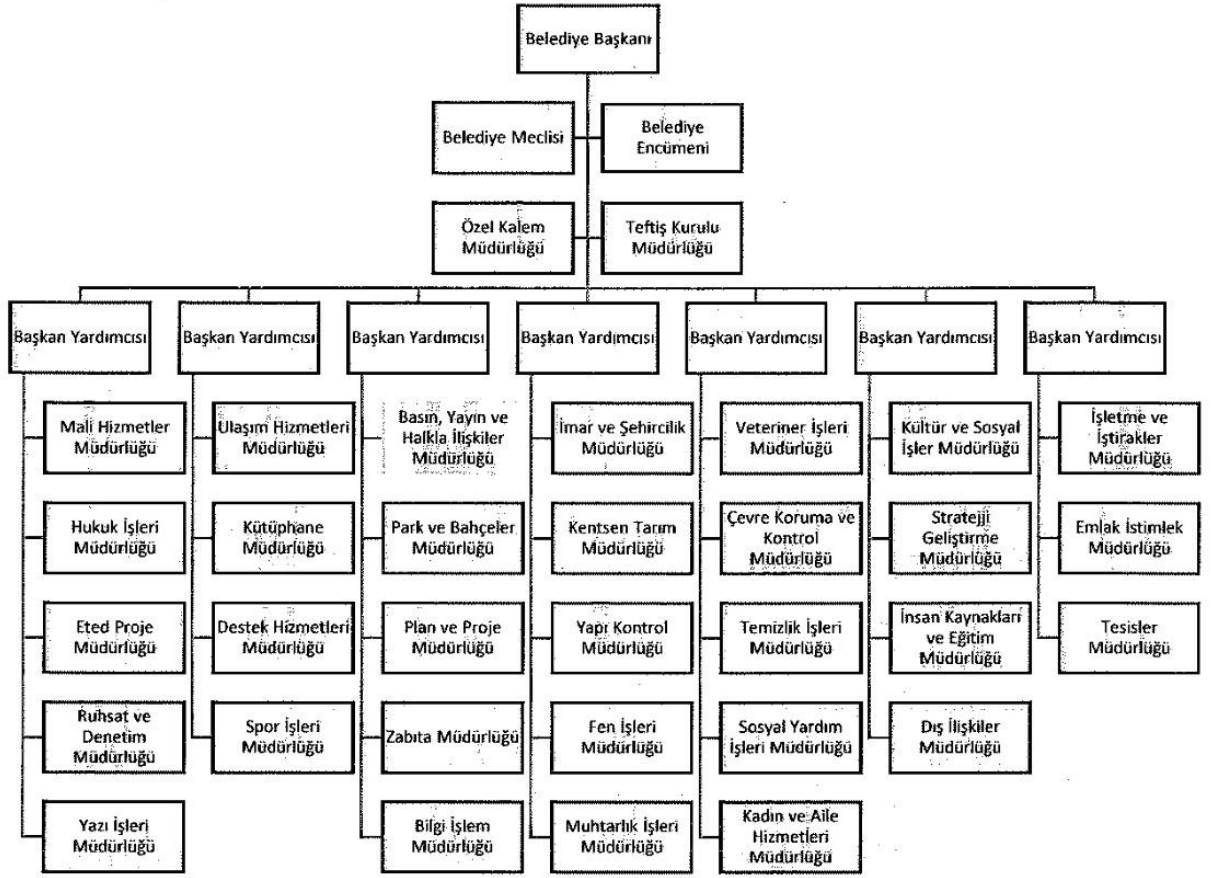
bir tanım getirerek, yerel yönetimlerin üç temel organından söz etmiştir. Bu organlardan birisi de belediyelerdir ve maddeden de anlaşıldığı gibi belediyeler anayasal kurumlardır (Şahin, 2011, s.59). Yerel yönetim kavramından söz edildiğinde belediyelerin ilk akla gelmesinin sebebi, ait oldukları yörenin yönetimi açısından geniş bir kapsam alanına sahip olmalarıdır.

Belediyelere ve başkanlarına ilgili kanun ve yönetmeliklere dayalı olarak bir takım yetkiler, görev ve sorumluluklar verilmiştir. Yapılan işlemlerin özel ve kamu hukukunu ilgilendirebilme özelliğinden dolayı, belediyeler, çok yönlü hukuki kurumlar olarak değerlendirilebilirler. Alım satım, kiralama veya kiraya verme ve sözleşme yapma açısından özel hukuka tabi olabilirken; vergi, harç, para cezası, kumalaştırma vs. gibi işlemlerden dolayı da kamu hukukuna tabi olabilmektedir (Şahin, 2011, s.70).

Belediyeler, belediye ve büyükşehir belediyeleri olarak ayrılmaktadırlar. Her iki belediye türü için de çıkarılmış kanun bulunmaktadır. 3.7.2005 tarih ve 5393 sayılı kanun belediye ve organlarının kuruluş, görev ve yetkilerini düzenlerken, 10.07.2004 tarih ve 5216 sayılı kanun ise büyükşehir belediyeleri ve organlarının kuruluş, görev ve yetkilerini düzenlemektedir. Hem belediye, hem de büyükşehir belediyelerinin oluşumu için kanunen geçerli bir takım şartların oluşumu gereklidir. Bunlar tesis edilmedikçe belediye ve büyükşehir belediyesinden söz etmek mümkün olmayacaktır.

Her iki kanunda da belediye ve büyükşehir belediyelerinin görev, yetki ve sorumlulukları maddeler halinde uzun ve detaylı olarak belirtilmiştir. Belediyeler söz konusu görevleri yerine getirirken, belediye kanunlarıyla ilişkili diğer kanun ve uygulamaları da dikkete almak durumundadırlar.

Belediyelerin organizasyon yapıları da kendilerine hasır. Belediye kanunlarında norm kadrolarla ilgili hususlar da açık şekilde belirtilmiştir. Dolayısıyla hazırlanan organizasyon şemalarının bu betimlemelere uygun olması gerekmektedir. Belediyelerin sitelerinde yayınladıkları organizasyon şemalarına dikkat edildiğinde, özellikle orta kademe yöneticilerin ağırlığının bir hayli fazla olduğu gözlemlenecektir. Aşağıda genellikle bütün belediyeler tarafından kullanılan bir belediye organizasyon şeması örneği görülmektedir:



Şekil 1. Ümraniye Belediyesi Organizasyon Şeması

Kaynak: <http://www.umraniye.bel.tr/tr/main/organizasyonsemasi>, Erişim Tarihi: 17.10.2015

Şemadan da anlaşılacağı üzere, Ümraniye Belediyesinde Başkan ve diğer üst yönetim kademeleri hariç, orta kademe yönetici mevkileri olarak ifade ettiğimiz müdürlüklerin bir hayli fazla olduğunu görmekteyiz. Diğer tüm belediyelerde müdürlüklerin sayısı buna benzerdir. Burada, yerel yönetim organı olan belediyelerde orta kademe yöneticilerin ağırlığının yüksek olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla müdürlerin liderlik tarzları ve çalışanlara duydukları güven arasındaki ilişkinin belirlenmesi belediyeler için önemli ipuçları ortaya koyabilir ve yararlı olabilir.

## 2.2. Liderlik ve yöneticilik

Liderlik ve yöneticilik uzun zamandır üzerinde fikir üretilen ve analitik değerlendirmeler yapılan iki önemli kavram olarak literatürdeki yerlerini almıştır.

Aralarındaki farklar ve benzerlikler dolayısıyla zaman zaman birbirlerinin yerlerine kullanılsalar da, bilinçli her yaklaşımın liderliğin ve yöneticiliğin açık biçimde farklı çağrışımlar oluşturduklarını anlayabileceğini söyleyebiliriz. Liderlik kavramı daha derin ve gizemli bir anlamı sezmemizi sağlarken, yöneticilik ise daha teknik ve somut bir davranış silsilesini çağrıştırmaktadır. Yönetmek daha çok organizasyonun fonksiyon, plan, program ve faaliyetlerinin tam olarak yerine getirildiğinden emin olmakla ilgili iken, liderlik, vizyon belirleme ve insanları motive etmeyi de içine alan daha kapsamlı bir faaliyettir (Çetin, 2008, s.25).

Bu kısımda her iki kavram üzerinde değerlendirmelerde bulunulacaktır. Bunun temel nedeni ise, liderlik ve yöneticiliğin bilimsel farklılıklarını ortaya koyarak örgütsel güven açısından önemli olanın hususların liderlik ekseninde toplandığını vurgulayabilmektir.

### **2.2.1. Liderlik**

Günümüzde, globalleşme, bilgi toplumu, postmodernizm vs gibi sosyokültürel perspektiflerin yorumuyla farklılaşan birçok kavramın içeriği değişmektedir. Bu değişim daha çok sosyal yapıları ve kurumları etkilemektedir. Tıpkı günlük yaşantımızda değişen sıradan kavramlar gibi işletmeler ve işletmecilik anlayışı da kendisini tanımlayan kavramlarla birlikte değişime maruz kalmaktadır. İnsan değişkenine bağlı başarı denkleminin en önemli boyutu olan lider ve liderlik kavramları da gelişim süreci içinde yeniden yorumlanmaktadır (Deliveli, 2010, s.3).

Liderlik bir statü olmaktan ziyade bir faaliyettir; bunun için, lider yerine liderlik etmeyi, isim yerine fiil, konum yerine süreç vurgulanmalıdır. Liderlik etmek pazarlama veya imalat ya da muhasebe gibi bir faaliyeti yerine getirmektir. Yaptığı ise bir insan grubunun ortak bir vizyon izlemesini ve olağanüstü sonuçlar oluşturmasını sağlamaktır. Lider insanların davranışlarını kendi istediği şekilde etkileyen ve bu etkileme eylemini gerçekleştirirken yol gösteren, aydınlatan, öğreten, ileriye gören, emir ve talimat veren, birlikte çalıştığı kimselerin istek ve ihtiyaçlarını zamanında sezen yaratıcı bir kimsedir (Bakan&Büyükebe, 2010, s.74). İnsan bir kurumun en değerli varlığıdır ve yarış atları gibi özen ister. Aslında liderin günlük işi insanlar arası etkileşimdir. Liderliğin özü, başkalarının potansiyellerini görebilmelerine ve harekete geçirebilmelerine yardımcı olmak ve onlara ilham verebilmektir (Özgür, 2011, s.220).



### **2.2.1.1. Lider ve liderlik kavramlarının tanımı**

Anglo-Sakson tarihine göre ‐Lider‐ kelimesine ilk olarak milattan sonra 1300 yılında rastlanmaktadır. Bu sözcüğün anlamı öncülük etmek, liderlik etmek fiili ile ilgilidir. Liderlik kelimesi yaklaşık bin yaşındadır (Bolmann, 1933, s.56). Lider, yönettiği insanları en kısa yoldan sağlıklı ve emniyetli bir şekilde hedefe ulaştıran kişi şeklinde tanımlanabilir. Liderlik yüzyıllardır insanları meşgul ettiğinden bu konuda çok sayıda ve farklı tanımlar vardır ve bu tanımların hepsinin ortak noktası sosyal etkileşimdir. Ulaşılabilecek bir amaç ya da yerine getirilecek bir görev olduğunda ve bu görevin yapılabilmesi için birden fazla kişiye ihtiyaç duyulduğunda liderlik kavramıyla yüz yüze gelinir (Koçel 1999, s.54).

Liderlik tanımları üzerine ilk temel ayırım, Kotter tarafından yapılmıştır. Kotter’a göre liderlik sözcüğü iki farklı yolla açıklanabilir. İlkinde, liderlik kelimesi insanları ve de fikirlerini yönetme ve organize olmalarına yardım etme anlamına gelmektedir. Örnek olarak liderin bir projeyi yönlendirmesi gibi. İkinci tanımda ise liderliğin beklediği resmî pozisyonlara sahip bir grup insan anlatılmaktadır. Örnek olarak bir şirketin 10 kişiden oluşan lider grubu gösterilmiştir. Bu on kişilik yönetim kurulu o şirketin kaderini tayin edecektir. Kotter’a göre kelimenin doğru anlamı birinci açıklamadır. İkinci tanımda, güç sahibi herhangi bir kimse liderlik yapabilir gibi bir sonuç çıkmaktadır (Kotter, 1990, s.71). İşte bu noktada liderlik ve yönetim arasındaki ayırım önem kazanmaktadır.

Karin Klenke (1996)’nin tespitine göre farklı araştırmacılar tarafından yapılan açıklamalarda liderlik farklı birçok tanımla sonuçlanmıştır. Bu konuda araştırmacıların tanımları ile sıradan insanların tanımları farklılıklar gösterir. Klenke’ye göre ne kadar fazla insan liderliği tanımlamaya kalkışırsa liderlik o kadar farklı tanımlara ulaşır. Bazıları için liderler kahramanlar veya süpermenlerdir. Başkaları için ise suçlu, istismarcı ve zarar veren kişilerdir. Liderler büyüleyici ve yol gösterici büyük insanlardır. Örneğin Türkiye için Atatürk, İspanya için Isabella, Fransızlar için Napolyon, Florance Nightingale gibi kurtarıcılar veya Rahibe Teresa, Gandhi gibi kendini halkının hizmetine adayanlar, Martin Lutter King, Jean D’Arc gibi ileri görüşlü vizyoner liderler veya Rosa Luxemburg, Fidel Castro gibi devrimcilerdir (Klenke, 1996, s. 25).

Liderlik kavramı, en basit şekilde, öncülük edilen topluluğu bir hedefe doğru yönlendirme, onlara bu açıdan rehberlik etme veya yol gösterme olarak ifade edilebilir. Lider ise bu eylemi yerine getiren kişiye denir (Erdal, 2007, s.5)

Bass (1960), Ott (1989), Peter Northouse, (1997), Dikici, (2004), Hemphill (1949) ve Fiedler (1967) gibi yönetim yazarların liderlik kavramını tanımlarken en çok vurguladıkları hususun, üyelerin amaçlarını gerçekleştirmede onlara rehberlik etme şeklinde ifade edildiğini söylenebilir (Uzun, 2005, s.6).

### **2.2.1.2. Liderliğin temel dinamikleri**

McGregor, “Human Side of Enterprise” adlı kitabında birçok araştırma adı vermektedir. Bu tür çalışmaların sonucu olarak liderlik hakkında belirli bir olasılıkla birçok genellemeler yapılabilmektedir. Bütün araştırmalarda vurgulandığı gibi, tüm liderleri kapsayan tek bir yetenek ve özellik kalıbı yoktur. Liderin kişilik özellikleri önemlidir; ancak gerekli olan özellikler koşullara göre büyük ölçüde değişmektedir. Başarılı siyasi liderliğin gerekleri işletme yönetimindeki, ordudaki ya da eğitim alanındaki liderlikten farklıdır. Liderlerin bir çeşit toplumsal kurumdan diğerine aktarılmalarında başarısızlık, başarı kadar sık görülür.

Bir kurumda bile ayrı koşullar farklı liderlik özellikleri ve eğilimleri gerektirir. Tarihin farklı dönemlerinde, farklı kültürlerde, farklı endüstrilerde ve hatta farklı işletmelerdeki başarılı liderlerin karşılaştırılması bu gerçeği açıkça ortaya koymuştur. Örneğin, yeni, gelişmekte olan bir kurumun liderlik gerekleri büyük ve yerine oturmuş bir kurumunkinden çok farklıdır.

Lider için vazgeçilmez ve önemli olduğu öne sürülen birçok özelliğin başarılı lideri başarısızlardan ayırt etmeye yetmediği ortaya çıkmıştır. Aslında, bu özelliklerin bazıları (örneğin, dürüstlük, karar verme, hırs gibi) yalnız liderde değil; fakat bir örgütün herhangi başarılı bir üyesinde de bulunabilir.

Herhangi bir alanda, çok az sayıda üstün başarılı liderin olağanüstü yetenekli olduğu şüphesiz doğrudur; fakat bu seçkin liderler kuvvetli ve zayıf yönleri bakımından birbirlerinden çok ayrılırlar ve ortak bir liderlik özellikleri modeli ortaya koymamaktadırlar. Bugüne dek elde edilen bulgular liderlik için kişisel özelliklerin evrensel bir modeli olmadığını göstermektedir. Öte taraftan, geçen yirminci yüzyıldaki

araştırmalar liderliğin ne olduğunu anlamak istediğimizde liderin kişisel özelliklerinin ötesine bakılması gerektiğini göstermiştir. Goleman etkin liderlerde kilit önem taşıyan bir benzerliği saptamıştır. Liderlerin hepsi duygusal zekâ denen şeye bir ölçüde sahiptir. Goleman'ın 200 kadar büyük ve küresel şirkette yürüttüğü araştırmalar duygusal zekânın – özellikle bir şirketin en üst kademelerinde – liderliğin olmazsa olmaz şartı olduğunu ortaya koymuştur. Kişi birinci sınıf eğitime, keskin bir zihne ve çok iyi fikirlere sahip olsa bile, duygusal zekadan yoksunsa büyük bir lider olamaz (Goleman, 2000, ss.82-83 ).

Liderlik bir ilişki kurma süreci olarak değerlendirilmekte ve bu bağlamda liderlikle ilgili olarak bugün bilinen en az şu dört değişkenden bahsedilmektedir:

- Liderin kişilik özellikleri,
- Astların davranışları, gereksinimleri ve kişilik özellikleri,
- Örgütün; amaçları, yapısı, yapacağı görevlerin nitelikleri gibi özellikleri,
- Toplumsal, ekonomik ve siyasal ortam.

Lider olarak etkili bir şekilde görev yapmak için gerekli olan kişisel özellikler, diğer değişkenlerle bağıntılıdır ve onlara göre değişir. Bu önemli bir araştırma bulgusudur. Liderlik, kişinin bir mülkiyeti değil, ilgili değişkenler arasında karmaşık bir bağıntıdır. Liderin mi tarihi yoksa tarihin mi lideri yarattığı konusundaki eski tartışmalar bu kavramla çözümlenmiştir; ancak her iki sav da belirli sınırlar içinde doğrudur. Unutmamak gerekir ki, liderlik sıradan insanlarla büyük sonuçlara ulaşma sanatıdır (Nordstöm ve Ridderstråle, 2000, s.31).

Lider ile durum arasındaki ilişki esasında bir döngü biçimindedir. Örneğin, örgütsel yapı ve politikalar üst yöneticiler tarafından belirlenir. Bir kez belirlenince de, örgütte benimsenebilecek olan liderlik çeşitlerini sınırlar; ancak yönetim felsefesinde değişiklik meydana getiren ve üst kademe yöneticileri arasında bir değişime neden olan üst etkiler, bir sendikanın tanınması ve toplu pazarlığa uyması gibi alt etkiler, ya da toplumsal yasalardaki, pazarlardaki değişiklikler gibi dış çevreden kaynaklanan etkiler örgütsel özelliklerde değişiklikler oluşturur. Bunların bazıları, benimsenmiş liderlik örneklerini yeniden tanımlamaya yol açar (Koçel, 1999, ss.433 - 436). Aynı şey daha geniş bir ortamın etkisi için de doğrudur. 19. yüzyılın son yıllarının özellikleri olan toplumsal değerler ekonomik ve siyasal koşullar, genel yaşam standartları, bireylerin

eğitim düzeyi ve benzeri etkenler bu dönem içinde, endüstride başarılı liderler olan insan tiplerini çok etkilemişti. Bu kişiler de, buna karşılık olarak, endüstri ortamının niteliğinin biçimlenmesine yardım etmişti.

Bugüne dek yapılan araştırmaların sonuçları, liderliği belirli kişilerin sahip olduğu evrensel bir özellikler kalıbı olmaktan çok lider ve durum arasındaki bir ilişki olarak düşünmenin daha doğru ve yararlı olacağını göstermektedir. Değişik durumlardaki başarılı liderlik gereklerindeki ayrılıklar benzerliklerden daha çok göze çarpmaktadır. Bundan başka, araştırmalar bireylerin doğuştan özellikleri olmayıp sonradan edinilebilen liderlik hünelerleri ve davranışları üzerinde durmaktadırlar.

### 2.2.1.3. Liderliğin temel özellikleri

Liderin temel özellikleri konusunda çok sayıda çalışma vardır ve her çalışma ile ortaya konan özelliklerin sayısı kabarık bir liste oluşturmaktadır. Bu özelliklerin sayısı, açıkça tekrarlanan ve birbirine benzeyenler silindikten sonra bile yüzün üzerindedir. Bu tür araştırmalar halen devam etmektedir. Bazı toplum bilimciler liderlerin kişisel özelliklerini olduğu kadar davranışlarını da incelemişlerdir. Bunun sonucu olarak, liderliğin niteliği üstünde tamamen farklı bazı düşünceler ortaya çıkmıştır (Bedelan, 1989, s.429; Kouzes ve Posner, 1995). Bu özelliklerden en çok ele alınanları aşağıdaki tabloda verilmektedir.

**Tablo 1.** Seçilmiş Bazı Liderlik Özellikleri

Boy	Bilgililik	Yaş
İrk	Heveslilik	Zeka
Kilo	Dürüstlük	Sadakat
Cinsiyet	Dikkatlilik	Olgunluk
Düzenlilik	Hayal gücü	İsteklilik
Girişkenlik	Çesaretlilik	Kararlılık
Bağımsızlık	Hareketlilik	İşbirlikçilik
Açıkgözlülük	Açıksözlülük	Yeteneklilik
Becerikli olma	İlişki kurabilme	Objektif olma
Destekleyicilik	Mizah anlayışı	Teşvik edicilik
Fiziki görünüm	Kendine güven	Kişisel bütünlük
Güzel konuşma	İleriyi görebilme	İş başarıma yeteneği
Geleceği görmek	Adil davranabilme	Strese dayanıklı olma
Duyusal olgunluk	Başkasına güven verme	Kendini kontrol edebilme
Geniş düşüncelilik	İnisiyatif kullanabilme	

#### 2.2.1.4. Liderliğin teorik temelleri

Liderlik insanlık için çok eski zamanlardan beri büyük değer taşıyan, ilgi ve heyecan uyandıran bir kavram olmuştur. Karin Klenke'ye göre modern liderlik olgusunun doğuşu eski Mısır'a dayanmaktadır. Mısır hiyerogliflerinde lider kelimesi için "lider", "liderlik" ve "izleyiciler" gibi kelimeler kullanıldığı görülmektedir. Bu yazılarda firavunlarda olması gereken üç belirgin nitelik şu şekilde sıralanmıştır; *otorite*, *sezgi gücü* ve *adalet* (Klenke, 1996, s.65).

Liderlik her tarihsel süreç içinde farklı özellikler taşıyarak kendini göstermiştir. Liderler toplumda bazen en güçlü bazen en akıllı bazen en bilgili bazen de en karizmatik kişiler olarak tanımlanmıştır. Ancak tanımlamalar farklılık gösterse de sonuçta liderler diğer kişilerden farklı olan özellikleri sayesinde takip edilmişler ve toplumun ortak gereksinmelerini gidermeyi ve gerekli düzeni ve istikrarı sağlamaya çalışmışlardır.

İnsanlık tarihi kadar eski olmasına rağmen liderlik, özellikle 20. yüzyılda, toplumsal örgütlenmenin gelişmesi bağlamında en fazla bilimsel araştırma yapılan konulardan birisidir. Bu kadar çok araştırmaya konu olmasına rağmen, liderlik dünya üzerinde en fazla araştırılan ama az anlaşılan konulardan biri olma özelliğini korumaktadır (Burns, 2003, s.21). Bugüne kadar liderliği farklı boyutlarda inceleyen birçok kuram oluşturulmuş ve araştırmalar geliştirilmiştir. Liderlik konularında yapılan araştırmalar, incelemeler ve benzeri çalışmaların kapsamı, konuya verilen önemin somut göstergeleridir. Liderlik teorilerinin ortaya çıkışından itibaren günümüze kadar, liderlik olgusuna yönelik araştırmaların çoğunda temel konu örgüt hedeflerinin başarılmasında liderin çalışanlar üzerindeki etkisi olmuştur. Teknolojik ilerlemeler, çevresel koşullar, sosyokültürel anlayış, ekonomik yapıdaki değişimler liderliğin çok karmaşık ve ölçümünün de bir o kadar zor olması, lider-çalışan ilişkisinin görünenden fazlasını içerdiğine işaret etmektedir. Başlangıçta, ülke yönetimi veya insanları güçle yönetme kavramları ile ilişkilendirilen liderlik, 20'inci yüzyıldan itibaren kavram değişimine uğrayarak, çalışanları etkileme, bir süreci başlatma, artı değer yaratma, ortak amaca yönlendirme ve yaratıcı olma gibi kavramlarla tanımlanmaya çalışılmıştır. İnsanların içinde bulunduğu ekonomik ve toplumsal yapı içindeki ilişkilerinin gelişmesi ve karmaşıklaşması aynı ölçüde yönetim ve liderlik kavramlarını önemli bir araştırma konusu haline getirmiştir. Liderlik teorilerinde yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına

kaynaklık eden birçok nedenin olduğu fakat bunlardan ikisinin etkisinin büyük olduğu söylenebilir. Bunlardan ilki, dünyada birçok işletmenin çok büyük ölçekli ve geniş coğrafi alana yayılan yatırım yapmalarıdır, ikincisi ise, bundan önceki liderlik teorilerinde liderin dışında bütün değişkenler temel alınıp liderlik olgusu açıklanmaya çalışılmasıdır.

Liderlik teorilerine ilişkin tartışmalar, 1800'lü yılların ortalarında tekrar ateşlenmiş ve dönüştürücü liderlik teorisinin oluşumuna kadar, düzenli bir sıra takip etmiştir. İlk yıllardan itibaren, oluşan her türlü liderlik teorisi, yeni soruların ortaya çıkmasına, bu sorulara bulunan her yanıt ise yeni liderlik teorilerinin oluşmasına imkân vermiştir.

**Tablo 2.** Liderlik Teorilerinin Tarihsel Gelişim Süreci

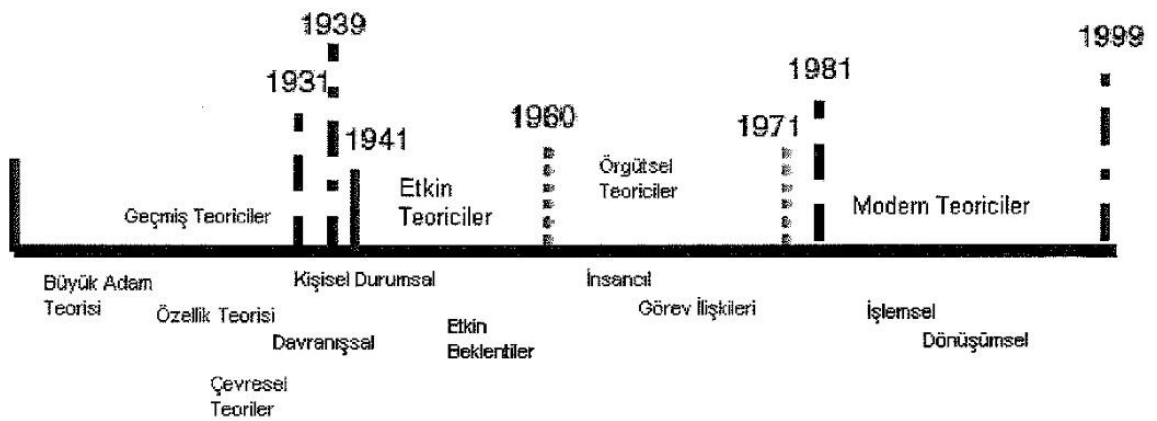
Yaklaşım ve Dönem	Varsayımlar	Eleştiriler
<b>Özellikler Yaklaşımı</b> 1920-1950	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderlik bahsedilmiş bir niteliklidir.</li> <li>Bazı bireyler doğal bir idare yeteneğine sahiptir.</li> <li>Liderler kendilerini takipçilerinden ayıran kişisel özelliklere sahiptir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Koşullar dikkate alınmamaktadır</li> <li>Kişisel özellikler soyuttur ve ölçümü veya gözlemlenmesi zordur.</li> <li>Çalışmalar, kişisel özellikleri liderlik etkinliği ile kesin olarak ilişkilendirmemiştir</li> </ul>
<b>Davranışsal Yaklaşım</b> 1950-1960'lar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderliğin tek bir yolu vardır</li> <li>İnsanlara, üretime ve yapıya yüksek alaka gösteren bireyler etkin lider olacaklardır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Durumsal değişkenler ve grup süreçleri dikkate alınmaz</li> <li>Çalışmalar belirli tür liderlik davranışlarının etkin olduğu durumları saptamakta başarısız olmuşlardır</li> </ul>
<b>Koşul Bağımlılık Yaklaşımı</b> 1960-1974	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderler durumlara göre farklı biçimde davranırlar</li> <li>Kimin lider olacağını koşullar belirler.</li> <li>Farklı durumlar için farklı liderlik özellikleri gereklidir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kesin ölçütler yoktur</li> <li>Birçok duyumsallık teorisi muğlak olduğu için <i>ınanabilir önermeler</i> yapılmasını güçleştirmektedir</li> </ul>
<b>Sembolik roller</b> 1975 -1980	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderlik bir etki veya sosyal mübadele sürecidir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Lider-Takipçi</i> etkileşiminde <i>karizmanın</i> etkisi üzerine daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır.</li> </ul>

<b>Modern Teoriler</b> 1978'den günümüze	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderlik ilişkisel bir süreçtir.</li> <li>Liderlik bir paylaşım sürecidir.</li> <li>Takipçiliğe önem verilmesi gereklidir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Karizmatik ve Dönüştürücü liderlik benzerliği ve farklılığı hakkında daha fazla araştırma gereklidir</li> <li>İşbirliği, değişim ve yetkilendirme sürecinin gerçekleştirilmesi ve ölçülmesi zordur.</li> </ul>
<b>Kültürlerarası uyum teorileri</b> 1990 sonra hızlı değişim ve küreselleşme	<ul style="list-style-type: none"> <li>Değişime ayak uydurma yeteneği,</li> <li>Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri</li> <li>Bilginin yönetilmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hızlı değişim ve küreselleşme farklı boyut ve özelliklere sahip liderlerin varlığını zorun.</li> <li>Bilginin elde edilmesi hızlı yayılması liderlik sürecini etkilemektedir.</li> </ul>

**Kaynak:** Halis, M.; Şafak, B.; Çoban, M. & Şahin, M. (2007). *Stratejik Liderlik* (Editör Muhsin Halis), İstanbul: Alfa Yayınları, s.98

1960'lı yıllardan sonra liderlik tarzlarını açıklamaya çalışan ve konuya farklı perspektiflerden bakan çeşitli liderlik kuramları oluşturulmaya başlanmıştır. Tüm bu çalışmalar, dört ana başlık altında toplanabilir:

- Liderin kişisel özellikleri: **Özellikler Teorisi**
- Liderin davranışsal özellikleri: **Davranışsal Teori**
- Liderin çalıştığı çevre: **Durumsal Teori**
- Lider tarafından benimsenen temel stratejiler: **Modern Teoriler**



**Şekil 2.** Liderlik Teorilerinin Zaman Çizelgesi

**Kaynak:** Levine, F.M. (2000). The Importance of Leadership: An Investigation of Presidential Style at Fifty National Universities. University of North Texas, August , s.20.

Başlangıçtan günümüze Liderlik ile ilgili literatürde yar alan teoriler aşağıdaki tabloda özet olarak verilmiştir.

Tablo 3. Liderlik Teorileri Literatür Özeti

<b>Büyük-Adam Kuramı</b>
Tarihi ve sosyal kurumları biçimlendiren büyük kadın ve erkeklerin liderliği (Peygamberler, Atatürk, Cengizhan, Washington, Gandhi, Churchill, vb). Kitlelerin liderliği diye bir şey yoktur. Her toplumdaki bireyler farklı zekâ, enerji ve ahlaki güç düzeyindedirler. Ve kitleler hangi yöne gitmek üzere etkilenirlerse etkilenirler, daima daha üstün olan azınlığı izlerler.
<b>Özellikler Kuramı</b>
Lidere onu takipçilerinden ayıran üstün özellikler ve huylar bahsedilmiştir. Kişisel Özellik Kuramı araştırmaları şu iki soruya odaklanır. Liderleri diğer insanlardan ayıran kişisel özellikler nelerdir? Onları farklı kılan özelliklerin etkisi ne düzeydedir?
<b>Durumsal Kuram</b>
Liderlik duruma bağlı taleplerin ürünüdür: Kimin bir lider olarak ortaya çıkacağını kişinin kalıtımından çok duruma bağlı etkenler belirler. Büyük bir liderin ortaya çıkış zaman, yer ve koşulların bir sonucudur.
<b>Koşul Bağımlılık Kuramı</b>
Durumsal bağlı kuram 'büyük adam', kişisel özellik ve duruma bağlı liderlik kuramının birleşimini temsil eder. Araştırmalar liderlik çalışmalarının hem efektif, zihinsel ve eylem özelliklerini, hem de bireyin içinde bulunduğunu belirli koşulları kapsaması gerektiğini ileri sürmüştür. Koşullar şunları içerir: (1) kişilik özellikleri, (2) grubun ve üyelerinin doğası ve (3) grubun karşılaştığı olaylar.
<b>Psikanaliz Kuramı</b>
Lider bir baba figürü gibi çalışır: Bir sevgi ya da korku kaynağı, süper egoda somutlaştığı biçimiyle, takipçilerinin engellenmişlik duyguları ve zarar verici saldırganlığı için duygusal bir çıkış yoludur.
<b>Hümanistik Kuram</b>
Hümanist Kuram etkili ve tutarlı kurumlarda bireyin gelişimiyle ilgilenir. Bu kuramsal bakı açısını benimseyenler, insanların doğalarından ötürü motive olduklarını ve kurumların doğalarından ötürü yapılanmış ve kontrollü olduklarını varsayarlar. Onlara göre, liderlik bireylerin kendi tam potansiyellerini gerçekleştirerek kuruma katkıda bulunmaları amacıyla, onlara özgürlük sağlamak için kurumsal kısıtlamaları düzenlemektir.
<b>Lider-Rol Kuramı</b>
Bireyin özellikleri ve durumun talep ettikleri, ancak bir veya birkaç kişinin lider olarak ortaya çıkmasına olanak tanıyacak biçimde etkileşir. Gruplar, üyelerinin etkileşimleri temelinde yapılandırılır ve grup farklı rol ve konumlara göre organize olur. Liderlik farklılaşmış rollerden biridir ve o konumda bulunan kişiden gruptakilerden farklı davranması beklenir. Lider, kendi rolünü nasıl algıladığına ve diğerlerinin ondan beklentilerine göre davranır. Mintzberg aşağıdaki liderlik rollerini dile getiriyor: sözde mevki sahibi, lider, irtibat kuran, denetleyen, dağıtan, sözcü, girişimci, kargaşayı idare eden, kaynak tahsis eden ve müzakereci.



<p><b>Yol Amaç Kuramı</b></p> <p>Bireyin özellikleri ve durumun talep ettikleri, ancak bir veya birkaç kişinin lider olarak ortaya çıkmasına olanak tanıyacak biçimde etkileşir. Gruplar, üyelerinin etkileşimleri temelinde yapılandırılır ve grup farklı rol ve konumlara göre organize olur. Liderlik farklılaşmış rollerden biridir ve o konumda bulunan kişiden gruptakilerden farklı davranması beklenir. Lider, kendi rolünü nasıl algıladığına ve diğerlerinin ondan beklentilerine göre davranır. Mintzberg aşağıdaki liderlik rollerini dile getiriyor: sözde mevki sahibi, lider, irtibat kuran, denetleyen, dağıtan, sözcü, girişimci, kargaşayı idare eden, kaynak tahsis eden ve müzakereci.</p>
<p><b>Bilişsel Liderlik</b></p> <p>Liderler “sözcük ve/veya kişisel örnek yoluyla, insanların önemli bir bölümünün davranış, düşünce ve/veya duygularını önemli ölçüde etkileyen kişilerdir.” Hem lider hem de onu izleyenlerin, zihinlerinin doğasına dair bir anlayış kazanmak, liderliğin doğasına ilişkin içgörü sağlar. Collins araştırmalarında, sürekli çok iyi sonuçlar alan kurumlarla böyle olmayanlar arasındaki farka, sürekli başarı gösteren kurumların aynı anda hem alçakgönüllü hem de sert bir kararlılık sahibi olarak tanımladığı paradoksal 5. düzey liderliğine sahip yöneticiler tarafından yönetildikleri sonucuna varmıştır.</p>
<p><b>Etkileşimli Süreçler Kuram ve Modelleri</b></p> <p>Liderlik etkileşimli bir süreçtir. Bazı örnekler, liderlerin işe başlatma yapıları, liderin zekâsıyla grubunun performansı arasındaki ilişki, liderle grubun değil, tek tek bireylerin ilişkisi ve bir değiş tokuş da davranışsal olasılık biçimi olarak sosyal etkileşimle ilgili kuramı kapsar.</p>
<p><b>Güç-Etki Kuramı</b></p> <p>Güç-etki liderlik yaklaşımı katılımcı liderliği kapsar. Güç-etki araştırmaları liderin ne kadar güce sahip olduğu ve ne kadarını kullandığını inceler. Bu yaklaşım aynı zamanda tek yönlü nedenselliği varsayar. Katılımcı liderlik güç paylaşımı ve izleyenlerin yetkilendirilmesiyle ilgilidir. Vroom &amp; Yetton liderlerin yönlendirici ve altındakilerin pasif takipçiler olduğunu varsayan kuralcı bir liderlik kuramı ileri sürmüştür. Bununla birlikte, liderlerin altındakiler daha fazla bilgiye sahip olduğunda, rolleri daha katılımcı olacaktır. Bu teoriye göre “Liderlik bir ikna ya da örnek olma sürecidir; bu yolla, grup liderin benimsediği ya da lider ve izleyenlerin paylaştığı hedefleri gerçekleştirmeye çalışmaya ikna eder”. Liderlik yerine getirilmesi gereken bir roldür, bu nedenle de önderlik edilen sistemin ayrılmaz bir parçası olmak zorundadır.</p>
<p><b>Atıf, Enformasyon İşleme ve Açık Sistemler</b></p> <p>Liderlik sosyal olarak yapılandırılmış bir gerçekliktir. Gözlemciler ve grup üyelerinin liderlik özellikleri kendi sosyal gerçekliklerinden etkilenir. Ayrıca, bireysel, sürece bağlı, yapısal ve çevresel değişkenler liderlik araştırmalarında karşılıklı nedensel olgulardır; yani, bu değişkenler arasında sebep-sonucu betimlemek zordur.</p>
<p><b>Bütünleyici: Dönüştürücü, Değer-Temelli</b></p> <p>Dönüştürücü liderlik “liderlerin ve izleyenlerin birbirlerini daha yüksek bir ahlak ve motivasyon düzeyine çıkardığı” etkileşimli bir süreçtir. İzleyenlerin grubun iyiliği için kişisel çıkarı aşığı, uzun vadeli hedefleri düşündüğü ve önemli olana ilişkin bir farkındalık geliştirdiği varsayılır. Etkili lider üç işlevi yerine getirir: Ortak çizgide olma, yaratma ve yetkilendirme. Liderler insanları ve diğer kaynakları ortak çizgiye getirerek, fikirlerin özgürce ifade edilmesini destekleyen kurumsal bir kültür yaratarak ve insanları kuruma katkıda bulunma konusunda yetkilendirerek kurumları dönüştürürler. Bu yaklaşım yönetim ve liderlik arasında ayrımı esas alır: “Liderler doğru işi yapabilenler; yöneticiler ise verilen işleri doğru yapanlardır.”</p>

<b>Karizmatik Liderlik</b>
Karizmatik lider, astları tarafından olağanüstü olarak algılanan niteliklere sahip olmalıdır. Bir liderin etkisi yetke ya da geleneğe değil, onu izleyenlerin algılarına dayanır. Karizmatik liderliğin açıklamaları; ona atfedilen özellikler, objektif gözlemler, benlik kavramı kuramı, psikanalitik ve sosyal etkilemeyi kapsar.
<b>Yeterlilik Temelli Liderlik</b>
Liderlik bireye öngörme eğilimi kazandıran kritik yeterliliklerle ilgilidir. Üstün performans gösterenler (liderler) ve vasat performans gösterenler arasındaki farka neden kritik yeterliliklerle öğrenme yoluyla geliştirilebilir.
<b>Vizyoner Liderlik</b>
Lider astlarının tutkularını “avevlendirir” ve izleyenlere rehberlik edecek bir pusula görevi yapar. Bu yaklaşıma göre liderlik; bireylerde, ortak yüce amaçlar doğrultusunda mücadele etme isteği uyandıracak şekilde harekete geçirme sanatıdır. Burada, izleyenlerin katkıda bulunma isteğinin ve liderlerin insanları harekete geçmeye motive etme yeteneği vurgulanmaktadır. Liderler mücadele ettiği koşullara yanıt verirler, vizyon yaratırlar, çalışanların enerjik olmasını sağlarlar ve “kaotik” çevrelerde hızlı adımlarla ilerlerler. Liderlik vizyonu dile getirme, değerleri somutlaştırma ve işlerin başarılabileceği bir çevre yaratmayla ilgilidir.
<b>Stratejik Liderlik</b>
Liderlik dış ve iç paydaşlar arasında amaç birliği meydana getirmeyi ve bütünleştirmeyi temsil eder. Bu bütünleşmenin üç bileşeni vardır: Mali, performans odaklı ve kişisel. Lider kendi kurumunun performansından ve bir bütün olarak yakın çevresinden sorumludur. Liderler rollerinin gereğini yapar ve özel vasıflara sahiptirler. Lider vizyonu ifade eder ve gidilecek yönü netleştirir, insanları ortak çizgiye amaçta bir araya getirir, izleyenleri motive eder, onlara ilham ve enerji verir. Ayrıca, liderler izleyenlerinin değişim unsurları ve yetkilendiricilerdir. Liderlik kolektif çabaya anlamlı bir yön verme ve amaca ulaşmak için harcanacak gönüllü çabayı sağlama sürecidir.
<b>Sonuç-Temelli Liderlik</b>
Lider açık ve farklı sonuçları tanımlayan ve sonuçları ulaşılabilir ve kurumsal olgular haline getiren, kurumsal başarıyı arttıran etkili davranış sergileyen kişidir. Lider teknik bilgi ve stratejik düşüncesinin yanı sıra ahlaki bir karakter, dürüstlük ve enerjiye sahiptirler. Buna göre, liderliğin sonuçları ölçülebilir olduğuna göre, liderlik öğretilebilir ve öğrenilebilir bir yetenektir.
<b>Öğretmen Olarak Liderler</b>
Liderler öğretmendir. Liderler “öğretilebilir bakış açısı” oluştururlar. Liderlik insanları öyküler öğreterek motive etmeyle ilgilidir. Etkili liderlik etkili öğretmeyle aynıdır.
<b>Bir Gösteri Sanatı Olarak Liderlik</b>
Liderlerin liderlik eylemlerini görünür biçimde gerçekleştirmemesi (örneğin, motive etme, yetiştirme, vb. gibi), bir liderin yaptığı her şeyi kapsayan ve görülmeyen eylemleri gerçekleştirmesidir yani liderlik gizlidir. Bir gösteri sanatı olarak liderlik için kullanılan yaygın bir mecaz, orkestra şefleri ya da caz topluluklarıdır.
<b>Kültürel ve Bütüncül Liderlik</b>
Liderlik daha kolay uyum sağlamak için, evrimsel değişim süreçlerini başlatmak üzere, kültürün dışına çıkma yeteneğidir. Liderlik önemli çıkar ortaklarıyla işbirliği yapma, izleme duygusu uyandırma ve insanları yetkilendirme yeteneğidir. Bütüncül yaklaşım, liderliğin bağlamsal ve sistemsal olduğunu varsayar. Lider bireyler, kurumlar ve çevre arasında sinerjik ilişkiler yaratır.

<b>Hizmet Eden Liderlik</b>
Hizmet eden liderlik liderlerin öncelikle başkalarına, çalışanlara, müşterilere ve topluma hizmet ettiği fikrini içerir. Hizmet eden bir liderin özellikleri, dinleme, empati, iyileştirme, farkındalık, ikna, kavramsallaştırma, ileriye görme, sorumluluk sahibi olma, diğerlerinin gelişimine bağlanma ve topluluk oluşturmaya içerir.
<b>Ruhsal Liderlik</b>
Liderlik insanların eylemlerini kontrol etmekten çok, ruhlarını, duygularını ve maneviyatlarını etkilemeyi içerir bu anlamda liderlik başkalarıyla bağ kurmaktır. Yeni yüzyılda liderler kendileri için bu bağları kurma ve izleyenlerinin bu bağları kurmalarına yardımcı olma işini dikkate almalı ve bu işle etkin olarak uğraşmalıdırlar. Bir liderin etkisi onun kurumsal kültür, adet, değer ve gelenekleri hakkındaki bilgisinden kaynaklanır.

**Kaynak:** [www.sistem.com.tr/dosyalar/8incialiskanlik-ek2.pdf](http://www.sistem.com.tr/dosyalar/8incialiskanlik-ek2.pdf), Erişim Tarihi: 21.10.2015.

### 2.2.2. Liderlik tarzları

Bu çalışmada üç önemli ve bilinen liderlik tarzı esas alınarak araştırma yapılmıştır. Bu liderlik tarzlarından özellikle ilk ikisinin kurumsal değerlendirmelerde geriye bilgi akışı oluştururken muhatapların meseleyi kavrayabilmeleri açısından, sözkonusu bilinirlikleri dolayısıyla daha fazla yarar sağlayacağını düşünüyoruz. Demokratik liderlik tarzından söz edildiğinde otokratik, otokratik liderlik tarzından söz edildiğinde de demokratik liderlik tarzının hemen akla geldiği bir gerçektir. Bu çerçevede çalışmanın uygulamasının yapılacağı yönetici kitlesine Laissez-Fair veya serbestiyetçi liderlik kavramı da taşınmış olacaktır.

#### 2.2.2.1.. Demokratik (Democratic) liderlik

Demokratik liderlik tarzında, lider yönetim yetkisini izleyiciler ile paylaşma eğilimini taşır ve karar alırken onları mutlaka bir başvuru noktası olarak değerlendirir. Çalışanlar yaptıkları işi etkileyen durumlar hakkında bilgilendirilir ve fikirlerini söylemeleri ve öneriler getirmeleri için lider tarafından cesaretlendirilirler (Demir vd. 2010, s.138). Demokratik liderlik, örgütte izleyicilerin daha fazla istek ve arzu ile çalışmalara katılabilmeleri için iletişim kanallarını açık bulunduran ve karşılıklı bir iletişim mantığıyla hareket eden liderlik anlayışıdır.

Demokratik liderler, yönetim faaliyetini yerine getirirken kullandıkları yetkiyi takipçileriyle paylaşma hususunda bir beis görmezler. Bu nedenle, işletme amaçlarının belirlenmesinde, planlama ve örgütleme fonksiyonlarının yerine getirilmesinde,

koordinasyon ve denetimde ve tüm yönlendirme eylemlerinde, izleyicilerinden aldıkları fikir ve öneriler doğrultusunda liderlik davranışı gösterirler. Bu ise, liderin kendisine bağlı çalışanlarla ile paylaşması anlamına gelecektir. Demokratik liderler, izleyicileriyle sürekli iletişim kurabilen, etkin işgücü desteği sağlayan, onlara en çok etki edecek motivasyon yollarını bilip uygulayan, yeteneklerini açığa çıkaran, etkin takımlar oluşturabilen ve adil bir ödüllendirme sistemi kurarak güven meydana getirebilen liderlerdir. Demokratik liderler, izleyicilerden yüksek verim elde edebilmek için, onların beklentilerine cevap verebilen, gerçekleştirilebilen hedefler ortaya koyan ve izleyicilerinin hedeflerini gerçekleştirebilmelerine imkan tanıyan ve yardımcı olan, onlarda aidiyet duygusu oluşturabilen, saygı gösteren, eleştiri ve geri besleme almaya çalışan, elverişli moral ortamları hazırlayan, yeri geldiğinde ödün veren, itibar sağlayan ve var olan yeteneklerini geliştirmelerine olanak sağlayan liderlerdir (İnce, 2013, s.3). Bu nedenle büyük bir güven iklimi meydana getirirler. Kendilerine güvenildiği gibi, onlar da izleyicilerine güvenirlir.

Demokratik liderlerin yönetim yetkisini grup üyeleriyle paylaşarak yönetimin her aşamasında iş bölüşümü yapmalarının yanı sıra normal bir yönetici veya lider bazında ele alacak olursak, izleyenlerini daha az kontrol etme eğilimi taşıdıklarını söyleyebiliriz. Bu hem izleyenlerine daha fazla güvenmelerinin bir sonucudur, hem de onları daha fazla güvenilir hale getirir. Aynı zamanda takipçilerinin daha çok iç unsurlar ile motive olduklarına inandıklarından başarılı işleri takdir etme davranışı gösterirler (Deliveli, 2010, s.15). Bu açıdan son olarak Bass'ın bu konudaki tespitine yer verebiliriz: Bass (1990)'ın yaptığı tanıma göre; demokratik liderlik iki ya da daha fazla grup üyesi arasında, grup üyelerinin beklentilerini ve algılarını çevreleyen durumlarla ilgili olarak yapım süreçlerinden oluşan bir etkileşimdir. Bu etkileşimin meydana getireceği sonuçlar izleyicilerin lidere olan güvenlerini, ya da örgütsel güven düzeylerini etkileyebilecektir (Uysal vd., 2012, s.31). Olumlu etkilenme sonucunda başarı daha fazla mümkün hale gelecek ve izleyiciler bunu sonuca yansıtma açısından daha istekli davranabileceklerdir.

#### **2.2.2.2.. Otoriter (Authoritarian) liderlik**

Bu tür liderler izleyicilerini yönetim dışında tutarak onlara herhangi bir karar verme imkanı tanımayıp yetkileri tamamen kendilerinde toplamaktadırlar. Yönetimin hiçbir aşamasında astlarının görüşlerine yer vermeyerek tamamen kendi görüş ve

düşünceleri doğrultusunda bir yönetim tarzı ortaya koyarlar. Bu tip liderler, emir verme ve hataları eleştirme gibi taktiklerle astlarını etkileme gayreti içine girerler (Deliveli, 2010, s.15). Çalışanların üretkenlik ve fikir geliştirme açısından en fazla zorluk yaşayacakları liderlik tarzı otokratik liderliktir. Bu liderlik tarzının doğal sonucu olarak işgören, karşılaşılabilecek sorunlara çözüm aramak yerine, yukardan gelecek çözümleri bekleyecektir. Böyle bir ortamda çalışanların fikir geliştirici olmalarının imkânı yoktur. Fakat şunu da ifade etmekte yarar vardır: Otokratik liderlik hiçbir zaman yarar sağlamayacak bir liderlik tarzı da değildir. Eğer izleyicileri kişilik, eğitim ve bakış açısı itibarıyla otokratik yaklaşımlar gerektiriyorlarsa, liderin başarılı olması için otokratik davranması kaçınılmaz hale gelecektir. Otokratik liderlik, bu nedenle otokratik ve bürokratik toplumlarda yetişmiş ve eğitim görmüş izleyicilerin yapılarına uygun bir liderlik tarzıdır. Eğer toplum, aile ve okul hayatından devlet felsefesine kadar aşırı geleneksel bir anlayış hakim ise, büyüğe aşırı saygı gösterme ve alınacak kararları yalnız büyüklerden bekleme alışkanlığı var ise, böyle bir toplumda izleyiciler de hiç kuşkusuz liderlerinden yetkilerini tam olarak kullanmalarını bekleyecek ve ancak otokratik davranan liderin üstün ve daha bilgili olduğuna ve kendilerine güven ve tatmin sağladığına inanacaklardır. Durum gereği otokratik davranan liderler için bu husus geçerli olmasa da, yapısal olarak otokratik davranan liderler ise kendilerini tam yetkili oldukları zaman daha etkili ve rahat hissederler. Otokratik liderlikte karar süreci hızlanır ve zaman kayıpları asgariye iner (Karahan, 2009, s.19). Eğer isabetli karar verilebilirse, bu açıdan bir yararın ortaya çıkacağı söylenebilir. Ancak tek başına verilen kararlarda isabet ihtimalinin düşük olacağı da son derece açıktır. Bu nedenle otokratik liderliğin, kriz ve kaos ortamlarında ani karar verme zorunlulukları hariç, çalışanların belirli bir kültür düzeyinde oldukları ortamlarda pozitif sonuç vermesi beklenemez.

### **2.2.2.3. Serbesiyetçi (*Laissez-faire*) liderlik**

Serbesliğe dayalı liderlik olarak da ifade edilebilecek bu tür liderlik tarzında lider, yetki kullanma açısından en az istekli olan liderdir. Bu tür liderler yönetim erkine çok az ihtiyaç duyarlar, çalışanları kendi haline bırakırlar ve herkesin kendisine verilen görevler dâhilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkân tanıyan davranışlar gösterirler. Diğer bir deyişle izleyicilerine tam serbesti tanıyan *Laissez-Faire* liderler yetki kullanma hakkını tamamıyla astlara bırakmaktadırlar (Arslan vd., 2011, s.228).

İzleyicilerine sadece hedef gösterirler ve onları kendi yetenekleriyle bunun gerçekleştirilmesi hususunda tamamen serbest bırakırlar. Bu liderlik tarzının çalışanların bağımsızlığını artırma ve onların bu sayede kendilerini tamamen serbest hissedip daha üretken davranmalarını sağlama gibi yararları vardır. Gerekli gördüğünde isteyen işgören istediği işgörenlerle grup oluşturarak sorunlarını çözmekte, yeni fikirlerini test etmekte ve böylece en uygun kararları alabilmektedir. Liderin ise esas görevi ise kaynak ve malzeme sağlamaktır. Lider, ancak herhangi bir konuda fikri sorulduğunda görüş belirtir, fakat bu görüş grup üyelerinin faaliyetlerini bağlayıcı nitelikte olmamaktadır. Mesleki uzmanlık gerektiren işlerde ve bilim adamlarının çalışmalarında, işletmelerin araştırma geliştirme departmanlarında çalışan yüksek bilgi, beceri ve uzmanlığa sahip elemanların yönetiminde ve buna bağlı olarak yenilikçi fikirlerini geliştirmelerinde bu tip bir liderlik uygun olabilir. En büyük sakıncası ise, izleyicilerinin liderin tanıdığı serbestiyeti anlayamadıklarında ortaya çıkar. Suistimal edilme ihtimali büyüktür. Güçlü bir lider imajı çizilemediği zaman, grubun amaçsız bir topluluğu dönüşmesi ve kontrolsüz kalabilmesi kaçınılmaz hale gelebilir. Böyle bir durum, çalışanların bunalıma düşmesine ve bunun sonucu örgütsel bir kaos ortamının doğmasına yol açabilir (Koçmar, 2012, s.51).

Laissez-Faire Liderlik ya da serbestiyetçi liderlik anlayışında, izleyicilerin lidere bağlılığından çok lider izleyicilere bağlılık gösterir. izleyicilerin kendi kendilerini yetiştirmek ve motive etmek gibi bir zorunlulukları vardır (Karahan, 2009, s.21). Bu açılardan herhangi bir destek alamayacakları için, lider onların başarısına bağımlı olarak varlığını sürdürür. İzleyiciler etkin kararlar alıp uygulayabildiklerinde lider de başarılı bir sonuca ulaşacaktır.

### **2.2.3. Yöneticilik ve liderlik**

Yaşam alanı içinde liderlikle en çok karıştırılan kavramlardan birisi yönetici ve yöneticilik kavramlarıdır. Daha teknik ve somut eylemler çağrışımlarına rağmen meydana gelen bu çelişkinin kaynağında iki kavramın birbirinden ayırt edilme zorluğudur. Yönetici en çok ifade edilen şekliyle, sınırları ve imkanları belirlenmiş ve tarifi yapılmış bir işi doğru yapan kişidir. Yöneticilik ise bu görevi getirme faaliyetlerinin genel olarak ifade edilme biçimidir. Bu nedenle yöneticiliği, herhangi bir birim veya örgütte, bir birimin sorumlusu olarak görev yapan bir kişinin, yaptığı görevle

ilgili rutin işlemlerin dışında meydana gelebilecek durumları yönetmesi ve ilgili kararları alması, kontrol faaliyetlerini yerine getirmesi faaliyetinin genel adı şeklinde ifade edebiliriz. Yöneticilik ise bu faaliyetlerin bütününden oluşan bir süreçtir. Yöneticiyi emrine verilmiş bir grup insanı amaçlara ulaştırabilmek için ahenkli bir şekilde çalıştıran kişi, bu faaliyeti ise yöneticilik olarak tanımlayan bir yaklaşımdan söz edilebilir (Kutanis & Alpaslan, 2006, s.142). Liderlik yüzyıllardır insanları meşgul ettiğinden bu konuda çok sayıda ve farklı tanımlar vardır ve bu tanımların hepsinin ortak noktası sosyal etkileşimdir. Ulaşılabilecek bir amaç ya da yerine getirilecek bir görev olduğunda ve bu görevin yapılabilmesi için birden fazla kişiye ihtiyaç duyulduğunda liderlik kavramıyla yüz yüze gelinir (Koçel, 1999, s.54).

Yöneticilik ve liderlik kavramlarının ayrımı konusunda her zaman bazı çabalar söz konusudur. Ancak, bazen bu iki kavram yer değiştirebilmektedir. Yönetim alanında tanınmış araştırmacılar örgütleri aydınlık bir geleceğe taşıyacak açık bir yol çizerek yöneticilik ve liderlik arasındaki ayrımı açıkça sunmak amacıyla pek çok çalışma yapmışlardır. İçinde olduğumuz bilgi çağında dünyanın daha karmaşık bir hâl alması ve gerçek zamanlı bilgi elde etme imkânı doğması neticesinde, lider ve yönetici kavramlarını daha iyi anlama zorunluluğu da artmıştır.

Aslında bazı kavramsal kaymalar kullanılan dilden doğmaktadır. Farklı kavramları anlatmak için kavramsal bir iskelet oluşturmaktansa eski kelimelere yeni anlamlar katılmakta ve yeni sözcüklerin eski teorileri açıklamakta kullanıldığı görülmektedir. Yönetim kitaplarındaki yer alan aşağıdaki tanımlar dikkatlice incelendiğinde bu durum açıkça görülecektir: Örneğin yönetim kitaplarında yer alan şu tanımlar a dikkatle bakalım:

- Örgütsel amaçlara verimli ve etkili bir şekilde ulaşmak için örgütün kaynaklarına (insan, finansal, fiziksel ve bilgi) yönelik hareketler bütünüdür (Griffin, 1999, s.27).
- Bir örgütün amaçlarına ulaşması için gerekli insan, malzeme, teknoloji ve finansal kaynakların koordinasyonudur (Hess ve Siciliano, 1995, s.39).
- Başkalarının gayretleri ile işlerin yapılması sürecidir (Myers ve Briggs, 1980, s.11).

- Belirlenmiş amaçları verimli bir şekilde gerçekleştirmek için bireylerini gruplar hâlinde çalışacağı ortamı tasarlama ve koruma sürecidir (Weihrich ve Koontz, 1993, s. 9).

Burada her ne kadar bu tanımların yazarlarına karşı güvensizlik yaratmak amaçlanmasa da bu alandaki uzmanlar arasında var olan farklılıklara dikkat çekilmesi yararlı olacaktır.

Hess ve Siciliano'nun tanımında yönetim tanımının tamamen koordinasyona dayandırılması yanlış gözükmemektedir. Oysa koordinasyon sadece yönetim sürecinin bir fonksiyonudur. Yönetime ilişkin yapılan "işlerin yaptırılması" tanımı ise çok basit kalmakta ve yönetim alanını yeterince tanımlayamamaktadır.

Son olarak Weihrich ve Koontz'un süreçteki etkiden bahsetmeden önce sadece verimlilik üzerinde durması da yanıltıcı görünmektedir. Ayrıca, tasarlama ve koruma terimlerinin kullanımı içeriğe gerekli olmayan bir yük getirmektedir (Weihrich ve Koontz, 1993, 35). Yönetim alanındaki yeni öğrenciler, yönetim kavramını, bu tür açıklamalardan dolayı belki de geleneksel olan planlama, örgütleme, yürütme (liderlik etme-etkileme) ve kontrol etme fonksiyonları ile aynı doğrultuda olmayan bu kavramlar üzerine oturtacaklardır. Aynı ikilemi, liderlik tanımlarında da bulmak mümkündür:

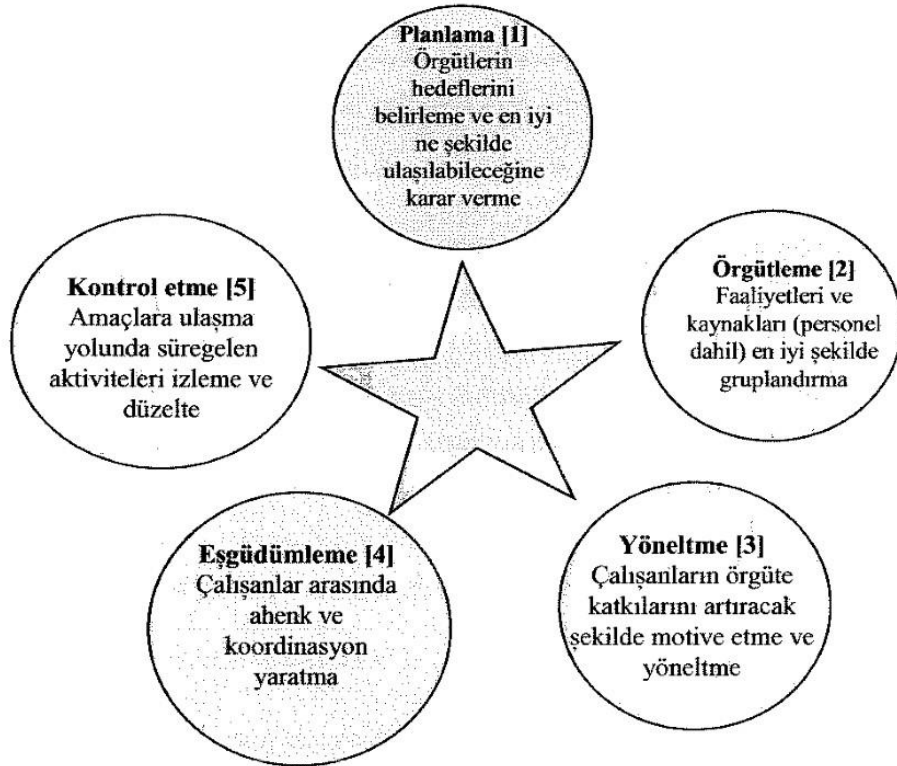
- Örgütün çıkarları doğrultusunda örgüt üyelerinin bir arada çalışmasını sağlayacak süreçler topluluğudur (Griffin, 1999, s.32).
- İnsan kaynağı ve çabalarını örgütsel direktifler doğrultusunda yönlendirme sürecidir (Schermerhorn, 1996, s.7).
- Örgütün hedef ve amaçları doğrultusunda diğerlerini yönlendirme ve destekleme sürecidir (Hess ve Siciliano, 1995, s.20).
- Yöneticilerin, insanları örgüte katılım ve grup hedeflerine katkı sağlamak doğrultusunda etkileyebilme fonksiyonudur; yönetimin kişisel yönlerinden biridir (Weihrich ve Koontz, 1993, s.6).

Yönetim kavramının tanımlarında olduğu gibi liderlik ile ilgili bu tanımlarda da çelişkiler göze çarpmaktadır. Bir kavramın çeşitli tanımlarında küçük farklılıklar



anlaşılabilir; fakat yukarıda bahsedilen yönetim ve liderlik tanımları arasındaki farklılıklar kabul edilebilir limitlerin çok ötesindedir. Uzmanlar arasındaki bu gözle görünür karışıklığa bakıldığında uygulayıcılar bu kavramları ayırt ederken şüphesiz sorun yaşayacaklardır.

Yönetim kavramına ilişkin tanımlar içinde , geleneksel yönetim kavramına en yakın tanımı Griffin (1999) yapmıştır. Griffin yönetimi; “örgütsel amaçlara verimli ve etkili bir şekilde ulaşmak için örgütün öz kaynaklarına (insan, finansal, fiziksel, bilgi) yönelik hareketler bütünü” (1999, s.60) şeklinde tanımlamaktadır. Griffin tarafından altı çizilen faaliyetler, Fayol’un daha önceden vermeye çalıştığı mesajın özünü içermektedir. Bu da amaç veya kültürden bağımsız olarak tüm örgütlerin ortak bir amaç gerçekleştirmesi için enerjilerini odaklayan uluslararası bir yöntemle birbirine bağlı olduklarıdır (Fayol, 1949, s.74). Bu çerçevede, Fayol’un iyi yönetim uygulamalarının ve yapmış olduğu çalışmaların sonucunda genelde kabul gören bir yönetim süreci gelişmiştir.



Şekil 3. Yönetim Süreci

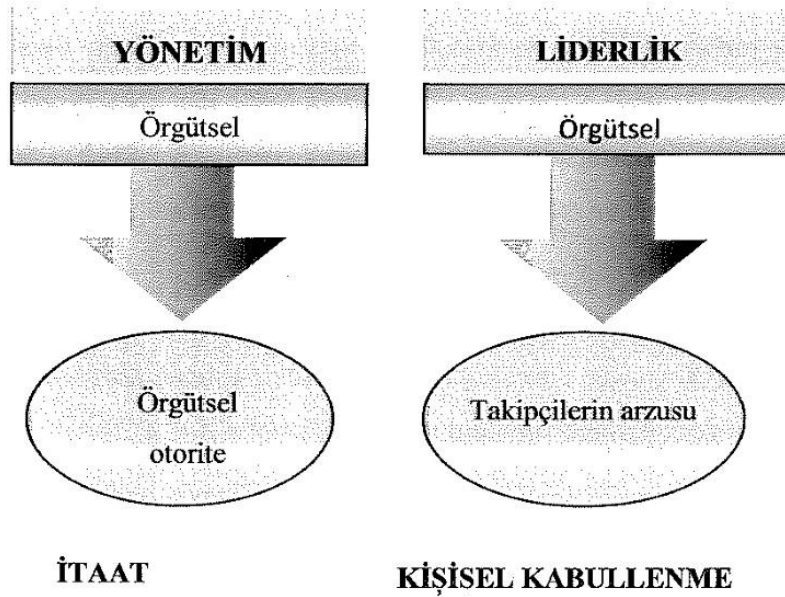
**Kaynak:** Murphy, R. M. (2000). “Strategic Leadership vs. Strategic Management: Untying the Gordian Knot.” *Academy of Business and Administrative Sciences Conference Proceedings*, 53:15.

Yönetim alanının güçlüğüne farkında olmayan yönetici ve liderler sık sık örgüt içerisindeki bazı faktörlerin diğer fonksiyonları nasıl etkileyeceğini düşünmeden değiştirebilmektedirler. Bunun nedeni, yönetim kavramının iyi anlaşılmamış olması ve liderlik kavramıyla karıştırılmasıdır. İki kavramda da benzer fonksiyonlar var olmasına rağmen kavram yapılarının temelinde farklılıklar vardır ve uygulayıcıların beklenti ve tekniklerini bu doğrultuda yönlendirmeleri gerekmektedir.

Çalışanlar örgütsel hedefleri kendi değer sistemlerine dâhil ettiklerinde (kişisel kabullenme) kendilerini bu yönde etkileyen biri onların lideri olur.

Karin Klenke liderlik ve yönetim arasındaki ilişkiler üzerine üç teorik perspektif sunmaktadır (1996, s.47):

- Liderlik ve yönetim temelde ayrıdır,
- Liderlik ve yönetim birbirini tamamlarlar,
- Liderlik ve yönetim eşanlamlıdır.



Şekil 4. Yönetim ve Liderliğin Karşılaştırmalı Modeli

**Kaynak:** Murphy, R. M. (2000). "Strategic Leadership vs. Strategic Management: Untying the Gordian Knot." *Academy of Business and Administrative Sciences Conference Proceedings*, s.53:19.

Liderler ve yöneticiler arasındaki temel farklılıklar ise şu şekilde ifade edilmektedir (Bennis, 1993, s.48):

- Yöneticiler uygular, liderler değiştirir.
- Yöneticiler kopya, liderler orijinaldir.
- Yöneticiler sürdürür, liderler geliştirir.
- Yöneticiler sistem ve yapılara, liderler insanlara odaklanır.
- Yöneticiler kontrollere dayanır, liderler güven aşılır.
- Yöneticiler kısa dönemli, liderler uzun dönemli vizyona sahiptirler.
- Yöneticiler “nasıl” ve “ne zaman”, liderler “ne” ve “niçin” diye sorarlar.
- Yöneticiler kârlara, liderler ufka bakarlar.
- Yöneticiler statükoyu kabul ederler, liderler onunla mücadele ederler.
- Yöneticiler tipik olarak iyi askerlerdir, liderler sadece kendileridirler.

Bununla birlikte liderlik ve yönetimin ayrı süreçler olduğu fikrine katılmayan yazarlar da vardır. Örneğin Liz Cook ve Brian Rotwell için iki kavram tek bir sürece atıfta bulunmaktadır. Liderlik insanlar vasıtasıyla iş görürken, yönetim diğer kaynakları da kullanmaktadır (Cook ve Rotwell, 2000, s.54). Liderlik çalışmalarında bu iki terim sık sık eşanlamli olarak kullanılır. Bu yaygın kullanım 1980'lere kadar süren bir geleneği yansıtır. İlk olarak Stodgill farkın isimden kaynaklanan bir farklılık olacağını düşünmüştü. Yıllar boyunca, liderlik çalışmaları bütün yöneticileri, “ilk bakışta” (prima facie) liderler olarak değerlendirmişlerdir (Stodgill, 1974, s.120).

Gardner etkili olmak için, bir yöneticinin liderin motivasyona ve açık hedeflere sahip olması gerektiğini söyleyerek ayrımı reddetmektedir. Fakat Gardner da lider yöneticiler ve rutin yöneticiler arasında bir ayırım yapmaktadır. Lider yöneticiler, değerleri ve hareketi bize sembol gibi göstererek grup amaçları belirlerler (Gardner, 1987, s.23). Peter F. Drucker (1954), ise “liderler üç alanda üstün olan başarılı yöneticilerdir”, demektedir. Bu üç alan, “kaliteli personel seçme ve eğitme; amaçlar, öncelikler ve standartlar belirleme; kendi hareketlerinin bir sonucu olarak güven aşılmasıdır.”

Yöneticilik “başkalarına iş gördürme”, “başkaları aracılığıyla iş başarma ve amaçlara ulaşma”dır. Liderlik ise “bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamı”dır. Yönetici, belirlenen görevlere ve hazırlanan planlara uygun olarak astlarının davranışlarına rehber olmak ve bu davranışları güdülemek, astların planları eylemlere dönüştürürken karşılaştıkları sorunları anlamak için kişisel ve etkin bir biçimde önderlik eden kişi olarak tanımlanabilir.

Tanımlara bakıldığında liderlik ve yöneticilik arasındaki fark çok açık olarak göze çarpmamaktadır. Sonuçta grubun bir üyesinin grubun diğer üyelerini belli bir amaç doğrultusunda yönlendirmesi ve iş yaptırması durumu söz konusudur; ancak burada liderlik ve yöneticilik kavramları arasındaki fark, grubu hedefe yönlendirmede yararlanılan güç kaynağının ne olduğu konusunda ortaya çıkmaktadır. Yönetici, astlarını hedeflere yönlendirmedeki etkileme yeteneğini (gücünü) büyük ölçüde yasal güç kaynağı olan “otorite”den alır; oysa lider, gücünün kaynağını yönlendirdiği izleyicilerinden almaktadır. Ayrıca yönetici, kendisine daha üst yönetimce verilen hedefler doğrultusunda astlarını yönlendirirken, liderin yönlendirme hedefi izleyicilerinin ulaşmaya çalıştıkları hedeftir.

Başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya yönelten bir odak noktası olarak lider, kullandığı yetkiyi doğuştan, yani geleneksel olarak kazanabileceği gibi, üyelerin yanında son derece değerli bir takım kişisel özelliklerden kaynaklanan karizmatik yönüyle de sahip olabilir. Yetkinin yasal biçimde olması da mümkündür; ancak bir insanın lider olabilmesi için bu yetkiyle donatılmış olması şart değildir. Biçimsel yetkiye sahip olmadığı hâlde insan gruplarını motive ederek peşinden sürükleyen insanlara rastlanabildiği gibi, çok fazla yetki taşıdığı hâlde bunları yeterince kullanamayıp insanları belirli bir amaç doğrultusunda gerektiği gibi yönetemeyen insanlar da mevcuttur.

İşletmelerin uyumlu bir faaliyet gösterebilmeleri için iyi bir şekilde yönetilmeleri gerekir. Bu yönetim fonksiyonunu ise yönetici yerine getirir. En basit ifade ile yönetici, kâr ve riski başkalarına ait olmak üzere mal veya hizmet üretmek için üretim öğelerinin alımını yapan veya yaptıran, bunları belli ihtiyaçları doyurma amacına yönelten ve örgütü girişimci adına çalıştırma sorumluluğu alan kimsedir. Genel olarak yönetici,

belirlenen görevlere ve hazırlanan planlara uygun olarak astların davranışlarına rehber olmak ve bu davranışları güdülemek ve astların duygularını ve planları eylemlere dönüştürürken karşılaştıkları problemleri anlamak için etkin bir şekilde liderlik eden kişidir.

Her yöneticinin liderlik yeteneklerine sahip olamayacağını ve yöneticilik rolüne sahip olmayan liderlerin de olabileceği söylenebilir; ancak iyi bir yönetici olabilmek için aynı zamanda liderlik yeteneğine de sahip olunması gerektiği açıktır. Etkin yönetici liderlik niteliğini taşıyan ve diğer kişileri arkasından sürükleyebilen ve onların, amaçlar doğrultusunda gönüllü çaba harcamalarını sağlayabilen kişidir. Liderlik olmadan etkili bir yönetimin zemini yoktur ve faaliyetleri boşlukta kalır. Liderlik, her kademedeki yönetimin özellikle üst kademe yönetiminin başarısı için önemli bir unsurdur. Kısacası liderlik yöneticiliğe alternatif değildir. Liderlik nitelikleri ve yöneticilik görevi aynı kişide birleşirse olumlu bir bütün oluşturur. Liderde olması gereken genel niteliklerin bilinmesine rağmen, liderliğin kesin bir reçetesi yoktur. Çünkü iş hayatında karşılaştığımız sorunların çeşitliliği, liderlik tavır ve stratejilerinde öngörülemezlik düzeyde çeşitlilik gerektirebilir. Ancak yapılan araştırmalar, keskin bir zihne ve yaratıcı fikirlere sahip olsa bile, duygusal zekâdan yoksun bir kişinin lider olamayacağını gözler önüne sermektedir (Goleman, 2000).

### 2.3. Güven

Güven kavramı, bireye dayalı olarak oluşan ve yine birey tarafından anlamlı hale getirilen bir kavramdır. Güven, bireyler arası ilişkilerin oluşturulmasında, sürdürülmesinde ve kalıcı hale getirilmesinde temel ölçüdür. Bu bakış açısıyla güven, bir tarafın diğer tarafın gözetme ve kontrol yeteneğini hesaba katmadan, kişinin kendisi için önemli bir davranışta bulunacağı beklentisine dayanarak, karşı tarafın sergileyeceği hareketlere karşı savunmasız kalma istekliliğidir (Mayer vd., 1995, s.712).

Son yıllarda, pek çok psikolog, sosyolog, ekonomist ve yönetim kuramcıları tarafından, “güven” konusunun insan ilişkileri açısından taşıdığı önem vurgulanmakta ve örgütsel çalışmalarda “güven” konusuna gittikçe daha fazla önem verildiği gözlenmektedir. Özellikle iletişim, liderlik, amaçlara göre yönetim, başarı değerlendirme, yönetime katılma

gibi örgütsel konularda yapılan çalışmalarda yönetimde güvene dayalı ilişkiler oluşturmanın önemi belirtilmektedir (Küskü, 1999, s.1). Çalışmanın bu kısmında güven kavramının tanımı, oluşumu, önemi ve örgütsel güven boyutları ile birlikte irdelenecektir.

### 2.3.1. Güven kavramının tanımı

Güven kavramı psikoloji, siyaset, sosyoloji, ekonomi, antropoloji, tarih, yönetim ve teoloji gibi pek çok farklı sosyal disiplinlerin konusu olmuştur (Gambetta, 1988; Worchel, 1979) ve her literatür kendi disiplinine göre güven kavramını açıklamaya çalışmıştır (Lewicki ve Bunker,1996, s.115; Kipnis, 1996, s.39; Malhotra & Murnighan, 2002, s.535; Popa, 2005, s.5; Dietz vd.,2010, s.90; Denton, 2012, s.19). Güven kavramı toplumsal, sosyo-kültürel, sosyo-politik ve sosyo-ekonomik ve bireysel farklılıklardan ileri gelen çok boyutluluğa sahiptir. Bu çok boyutluluk kavramın tanımlanmasını oldukça zorlaştırmıştır. Özellikle modern, sanayileşmiş ve gün geçtikçe globalleşen dünyada toplumların daha karmaşık yapılarda olması bu kavramın tanımlanmasını daha da güç hale getirmiştir. Tanımlanması güç, kendisine duyulan ihtiyaç ise fazla olan güven olgusu, zamanımızda her tür karşılıklı sosyal ve iktisadi faaliyetlerin yürütülmesinde anahtar rol üstlenmektedir. Çünkü, yoğun bilgi alışverişi içinde olan tüm toplumlar, devletler, işletmeler, gruplar, aileler ve tüm sosyal ilişkiler için karar alma mekanizmalarının daha doğru, etkin ve yerinde işlev gösterebilmesi için karşılıklı güven zorunlu olmaktadır.

Güven kavramı, “bir tarafın, karşı taraftan bireysel olarak fayda sağlayacağına ya da en azından herhangi bir istismara veya zarara uğratılmayacağına ilişkin olumlu beklentiler içerisinde bulunan karşılaştırmalı psikolojik bir durum” (Rousseau, Sitkin ve Burt, 1998, s.394), “riskli bir ortamda bir kişinin, başka bir kişinin davranışına karşı duyduğu itimat (Lee, 2004, s.3), “bağlı olduğumuz bireylerin onlardan beklediğimiz şekilde davranacaklarına ve olumlu anlamda beklentilerimizi karşılayacaklarına duyduğumuz inanç”(Tüzün, 2007, s.96), “herhangi bir birey, olay, durum ve sürecin mantıksal kabulü, güvenilirliği, tutarlılığı, pozitif etkisinin kişisel inanca yansımaları” (Levin, 1999, s.180) “bir grubun bireye veya gruba ilişkin olarak her türlü açık ya da kapalı verilen sözlere göre iyi niyetli davranışlar sergilediğine, anlaşmazlıklar verilen sözlerden önde gelse bile sözünde dürüst olduğuna ve fırsatlar oluşsa dahi kendi

çıkarlarına göre hareket etmediğine yönelik ortak inanç” “ taraflar arasındaki ilişkilerde ortaya konulan hareketlerin birbirlerini olumsuz yönde etkilemeyeceği veya riskli bir duruma düşürmeyeceğine ilişkin inanç”(Jones ve George, 1998, s.531), “bir kimsenin, belirli bir ilişki içerisine girdiği başka bir kimseyi gözlem ve kontrol altına almadan, bu kimsenin kendisi için anlamlı olan belli bir davranışı sergileyeceği beklentisi ile o kimsenin davranışlarının yol açabileceği risk ve zararlara açık ve savunmasız olma isteği (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995, s.712) olarak tanımlanmaktadır.

### 2.3.2. Güven'in oluşumu

“Zucker özellikle ekonomik mübadele ile olan ilgisinden yola çıkarak güven unsurunun genellikle üç kaynağa dayalı olarak ortaya çıktığını göstermektedir: i) *Süreç Temelli Güven*: İnsanlar arasındaki güven unsuru geçmişe bağlı deneyimlerle ilişkili olarak ortaya çıkmaktadır. Williamson (1993) daha sonra gerçekleştirdiği çalışmasında bu tür güveni “tasarlanabilir” olarak sınıflandırmıştır. ii) *Kişisel Temelli Güven*: Güven insanlar arasındaki benzerliklere bağlı olarak oluşmaktadır. Bir başka deyişle, güven unsuru taraf olan kişilerin karakterlerine dayalı olarak ortaya çıkmaktadır. iii) *Kurumsal Temelli Güven*: Güven unsuru kurumun çeşitli özelliklerine dayalı olarak meydana gelmektedir. Zucker'in bu araştırması daha sonraki araştırmalarda da temel alınarak kullanılmıştır” (Küskü, 1999, s.137).

Sorun sadece güven oluşturmak değildir. Önemli olan oluşturulan güveni devam ettirmektir. Çünkü ancak bu sayede kalıcı bir güven ortamı meydana getirilebilir. Yönetim kademelerinde bulunanların, sürdürülebilir bir güven oluşumuna duyacakları ihtiyaç elbette tartışılabilir bir husus değildir. Ancak önemli olan sürdürülebilir bir güven çizgisinin nasıl ortaya çıkarılacağıdır. Üstelik güven kavramının kimleri ilgilendirdiği de üzerinde durulması gereken önemli bir boyuttur.

Yönetim alanında yapılan çalışmalarda güven kavramı genellikle ast ve üst (yöneten ve yönetilen) ilişkileri açısından vurgulanmaktadır. Bu nedenle astların yetiştirilip sonraki dönemler için yönetici kadrolarına hazırlanabilmelerinin en önemli gereklerinden birisi de süre giden bir güven anlayışını hakim kılmaktır.. Bu düşünceden yola çıkılarak, özellikle performans değerlendirme konusunda güven unsurunun önemini ortaya koyan araştırmalar yapılmıştır. Yapılan araştırmalarda varılan sonuçlar ayrıntılı

olarak değerlendirildiğinde farklı pek çok bakış açısının ortaya konulduğunu söyleyebiliriz (Küskü, 1999, s.137).

Güven kavramına ilişkin farklı bakış açılarını Worchel (1979) üç ayrı grupta bütünleştirerek ele almıştır (Tüzün, 2007, ss.101–102):

1. Kişilik kuramcılarının görüşü, güvenin kişiliğin köklerinden ve bireyin önceki psiko-sosyal gelişiminden kaynaklandığı yönündedir; güvenin inanç ve beklenti olarak kavramsallaştırıldığı aşamadır,
2. Sosyologlar ve ekonomistlerin görüşüne göre güven kurumsal bir olgudur; güven kurumlar içi ve kurumlar arası, kişinin kuruma yansıttığı güven olarak kavramsallaştırıldığı aşamadır,
3. Sosyal psikoloji kuramcıları ise, kişiler arası işlemler üzerine yoğunlaşmış, bireylerin kişiler arası ya da grup düzeyinde güveni oluşturdukları veya yok ettikleri yönünde bir görüş savunmuşlardır.

Güven birbirini izleyen dört farklı düzeyde gerçekleşir. Bunlar (Barutçgil, 2002, ss.98-99):

- *Kayıtlı, koşullu güven*, güvenmeye çalışma yönünde bir istek veya eğilimin olduğunu gösterir. Ancak bu tür güvende şüphecilik ağır basmaktadır. “Eğer bunu yaparsan o zaman ne olacağını görürüz.” şeklinde ifade kullanılmaktadır.
- *Görerek güven*, yaşanan deneyimlere bağlı olarak oluşmaktadır. “Ne yaptığını kendi gözlerimle gördüğüm sürece...” ifadesi bu düzeydeki bir güveni gösterir.
- *Deneyerek güven*, belirli durumlarda belirli şeyleri yaparak veya benzer durumlar karşısında benzer tutum ve davranışları gösterme sonucunda oluşan güvendir.
- *Kayıtsız, koşulsuz güven*, herhangi bir koşula bağlı olmadan kişiye tümüyle güvendir.

Güvenme davranışı; sonucunun iyi veya kötü olabileceği ve diğer bireylerin davranışlarına bağlı gelişen, belirsizlik içeren bir duruma maruz kalındığında ortaya çıkar (Öğütveren, 2007, s.15). Lewicki, McAllister & Bies (1998), ise güven olgusunun



ortaya çıkabilmesi için üç temel durumun oluşmasının gerekliliğini vurgulamıştır: (i) Geleceğe ilişkin çelişkiler ve belirsizliklerin olması, (ii) geleceğe yönelik kararların ve sonuçların başkalarına bağlı olması; (iii) oluşabilecek zarar ihtimalinin, olumlu ve faydalı durum ihtimalinden daha kuvvetli olması (Lewicki, McAllister & Bies,1998, s.456).

Luhman (1988) ise güvenin oluşabilmesi için gereken koşulları şu şekilde belirtmektedir: “Güvenen ve güvenilen arasındaki karşılıklı oluşan bir güven zemini, aktörlerin güvenle ilişkili duruma yönelik kuraldan haberdar olmaları.” Luhman ayrıca güvenin talep edilmeyen, sadece sunulabilen ve kabul edilebilen bir kavram olduğunu, bu yönüyle de güvene benzer bir kavram olan emin olma (confidence) kavramından da ayrıldığına dikkat çekmektedir (Holmström, 2007, s.239).

### **2.3.3. Güven'in önemi**

Güven, insan topluluklarının olduğu her ortam için gerekli bir olgudur. Sosyal ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı örgüt ortamı için de güven kavramı önem arz etmektedir. Güven işçi, işveren ve işyeri tabanlı ilişkiler gibi sosyal ortamlar açısından oldukça önemlidir. Zira bütün başarılı ekonomilerde bu topluluklar güven duygusunun etrafında bütünleşmişlerdir (Fukuyama, 2005, s.25). En temel bakış açısıyla güvenin önemi, insan davranışlarının tahmin edilemez ve kesin bir belirsizlik içerisinde olmasından kaynaklanmaktadır (Nooteboom vd., 1997, s.314). Bu açıdan güven, kişisel ilişkilerin ve örgütsel yaşamın en önemli unsurlarından birisi olarak görülmekte ve örgütlerde ilişkilerin sağlıklı yürütülmesinde bir bağ işlevi görmektedir. Bu kavram, bilginin en doğru şekilde paylaşılması, iletişimin etkin olması, sorunların çözümü, yetki verilmesi, sorumlulukların paylaşılması ve ortak amaçlara ulaşılması gibi taraflar arasındaki birçok ilişkide temel rol oynayan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca güven, çalışanlar açısından gelecekle ilgili belirsizliğin azalmasını, fırsatçı davranışların önlenmesini, örgütte bürokrasiyi azaltarak etkin ve uyumlu bir çalışma ortamı oluşturulmasını sağlayarak bireylerin kişisel ve örgütsel amaçlara uyumlu bir şekilde ulaşmasını da kolaylaştırmaktadır (Yılmaz & Kabadayı, 2002,s.101; Mishra & Spreitzer, 1998, s.575; Solomon & Flores, 2001, s. 27-29).

Güven olgusu, örgütlerde uzun dönemli istikrarı ve örgütsel işbirliğini sağlamada, rekabetçi başarıya ulaşmada, çalışanların mutluluğunu sağlama ve yüksek performans gösterme noktasında örgüte katkı sağlayan önemli bir faktör olarak görülmektedir (Cook & Wall, 1980, s.39; Mayer vd., 1995, s.713; Kramer, 1999, ss.583-584; Dirks & Ferrin, 2001, s.450; Lane & Bachmann, 1998, s.1, Kurşunoğlu, 2009, s. 915). Bu nedenlerle örgütsel güven düzeyi yüksek olan örgütler, güven düzeyi daha düşük olan örgütlere nazaran daha yenilikçi, işbirlikçi ve çevreye uyumlu bir özelliğe sahiptir (Shockley-Zalabak vd., 2000, s. 37; Huff & Kelley, 2003, s. 82).

Ayrıca örgütsel bütünleşmeyi gerçekleştirecek olan çalışanların motivasyonunda en önemli faktörlerden olan güven, kişilerarası iletişimin sağlıklı bir şekilde yürütülmesinde, ast-üst ilişkilerinin geliştirilmesinde ve bilgi paylaşımının artmasında da etkin rol oynamaktadır (Sitkin ve Stickel, 1996, ss.196-197; Seppanen vd., 2007, s.249).

#### **2.3.4. Örgütsel güven**

Günümüzde örgütlerde yaşanan krizlerin görünürde ekonomik, sosyal veya politik nedenleri, esasında örgütlerde yaşanan ağır güven krizinin yansımaları durumunda iken; örgüte güven, lidere/yöneticiye güven, kurumsal vizyona güven gibi kritik özelliklerin örgütlerin başarısında önemli rol oynadığı görülmektedir. Diğer yandan oldukça karmaşık ve dinamik değişimler karşısında çevreye ve değişime ayak uydurmak zorunda olan örgütler için güvenin kurumsallaştırılması ve bu doğrultuda neler yapılması gerektiği güven olgusunu iyi analiz edip anlamakla yakından ilişkilidir (Erdem, 2003, ss.154-155).

Güven ile örgütsel güven birbirleri ile oldukça yakın ve iç içe kavramlardır. Güven bireye özgü iken, örgütsel güven örgütün tamamını kapsamaktadır. (Demirel, 2008, s.180). Bu durumda örgütsel güven, güven kavramının bir alt boyutunu teşkil etmekte ve örgüte dayanan güveni kapsamaktadır. Örgütsel güven, örgütün kimliğine veya kişiliğine duyulan güveni temsil etmektedir ve bir çalışanın, örgütsel desteğe ilişkin algıları, yöneticinin doğru sözlü olacağına ve sözünü tutacağına yönelik inancı olarak tanımlanmaktadır (Derin, 2011, s.101).

Örgütsel güven büyük ölçüde bireylerin organizasyon üyelerinden yaygın beklentileri ve geliştirilmiş inançlarına ilişkin ise, örgüte ait tüm formal yapı ve prosedürlerin herkesin bu güveni artırması gerekliliğini, güvenilir bir şekilde davranmasını varsayan bir temel teşkil etmesi gerekmektedir (Kramer, 2010, s. 92).

Nooderhaven (1992), örgütsel güvenin, örgütün kimliğine veya kişiliğine olan güveni temsil ettiğini ve bunun, küçük örgütler için örgüt sahibinin kişiliğinden, merkezileşmiş yapıdan veya örgüt kültüründen kaynaklanabileceğini belirtmiştir. Zaheer vd. (1998) de kişilerarası ve örgütler arası güvenin birbirleriyle ilgili fakat birbirlerinden farklı kavramlar olduğuna değinmektedir. Bu da kişinin güven düzeyinin, liderine ve örgütüne göre farklılık taşıdığını ifade eder. Matthai (1989)'ye göre örgütsel güven; işgörenlerin belirsiz veya riskli bir durumla karşılaştıklarında, örgütün taahhütlerinin ve davranışlarının tutarlı olduğuna dair inançlarını ifade eder. Taylor'a göre örgütsel güven, örgüt üyelerinin iyiliği için karşılıklı saygıya ve nezakete dayalı uyumlu davranışların bir sonucu olarak, genellikle yavaş kazanılan bir olgudur (Demircan & Ceylan, 2003, s.142).

Örgütsel güven çalışanların örgütteki gönüllü eylemleriyle yararlı olmalarını istemelerini içermektedir. Bu gönüllülük, örgütün işgörenleriyle formal ve informal kanallar aracılığıyla açık bir örgütsel iletişim halinde olmasında ortaya çıkabilir (Tan ve Lim, 2009, s.50).

Literatürde örgütsel güven oluşumunu ve düzeyini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Örgütsel yapıdan örgütsel kültüre, çalışanların adalet algılamalarından yöneticilerin davranış tarzlarına kadar geniş ölçüde faktörler çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya konulmuştur. Bu faktörlere bakıldığında çoğunun birbirine benzer kavramlar olduğu dikkat çekmektedir..

Chathoth vd. (2011, s.234), örgütsel güven oluşumunu etkileyen üç faktör öne sürmüşlerdir. Bunlar;

- *Adalet ve eşitlik gibi unsurları muhteva eden bütünlük faktörü.* Bütünlük örgütteki bireylere bir nevi rehberlik yaparak, örgüt içi ilişkilerde açıklık, güvenilirlik ve dürüstlük olgularının ortaya çıkmasını sağlar.

- *Bağlılık faktörü.* Bir birey çalıştığı örgüte ne kadar bağlı ise ve bu bireyin aidiyet hissi ne kadar yüksek ise güven düzeyi de buna bağlı olarak yüksek olacaktır.
- *Güvenilebilirlik faktörü.* Güvenilebilirlik, örgüt bireylerinin örgütün kendilerine ne kadar sadık olduğunu algılamaları ve onların örgüt eylemlerine ne derecede bel bağlayabileceği ile ilgilidir.

Örgütsel güven düzeyi ile güven oluşum faktörlerinin belirlenmesine yönelik Halis vd. (2007) tarafından yapılan çalışmada ise katılım, geribildirim, yetkilendirme ve örgütsel bağlılığın örgütsel güveni etkileyen parametreler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Katılım, olumlu geri bildirim ve yetkilendirme sağlandıkça, örgütsel bağlılık oluşacak ve örgütsel güven artacaktır (Halis vd., 2007, s.201).

Örgüt içindeki bireylerin güven duymamalarını etkileyen birçok faktör olduğunu öne süren La Porte vd. (1996, s.342), bunlardan bir kısmına araştırmalarında yer vermiştir. Bu faktörler, örgüt içi faydaların ve maliyetlerin dağılım şekli, doğruluk ve geribildirim hızı, diğer kişilerin beklentilerini karşılayabilme yeteneği ve diğer kişileri anlayabilme ve uyum sağlayabilme olarak ifade edilmiştir. Elbette bu faktörler örgüt verimliliği için etkili faktörlerdir ve çalışanların örgüt içerisinde güven duymamalarını etkilediği gibi güven duymalarına da etki etmektedir.

Marshall (2000, s.6)'a göre örgütsel güven oluşumunun sağlanabilmesi için,

- Örgütün vizyon ve hedefleri tespit edilmelidir,
- İnsanların birbirlerinden neleri bekledikleri açık bir biçimde belirlenmeli ve yazıyla belirtmek suretiyle bu beklentilerin herkes tarafından bilinmesi sağlanmalı,
- Örgüt içerisindeki çalışma ortamlarının nasıl olması gerektiğiyle ilgili olarak hemfikir olunmalı,
- Örgüt içi iletişim süreci iyileştirilmeli ve bilgi akışı da hızlandırılmalıdır.

Örgüte güven düzeyinin yüksek olabilmesi için, işgörenler arasındaki ilişkilerin derinliği ve kalitesi yüksek olmalı, sorumluluklar ve görev tanımları açık olmalı, örgütsel iletişim doğru, zamanında ve sık olmalı, işlerin yapılmasıyla ilgili örgüt içi becerileri ve yeteneklerinin olduğuna inanılmalı, paylaşılan örgütsel amaç ve hedefler açık ve anlaşılır olmalı ve örgüt bir vizyona sahip olmalıdır. Bir örgütte örgüte güven düzeyinin yüksek olması, bu faktörlerin sağlanabilmesine bağlıdır (Joseph ve Winston, 2005, s.8). Örgüt üyeleri arasında yaşanan geçmişteki deneyimler ve iletişimin boyutu, mevcut iletişimin niteliği ve etkinliği, yönetici ve çalışanların yetenekleri, çalışanlara yetki ve sorumluluk devrederek onları güçlendirmesi, alınan kararlarda ve gerçekleştirilen uygulamalarda açıklık, şeffaflık, örgütün tüm kademelerinde bilgi paylaşımı, örgüt üyelerinin ve özellikle yönetici ve liderlerin yeterlilik, yardımseverlik, dürüstlük, iyi niyet ve itimat edilirliliği, liderin tutum ve davranışları, paylaşımcı örgüt kültürü, örgüt üyelerinin adalet algısı ve son olarak da örgütsel küçülme gibi birçok faktörün yapılan araştırmalarda örgüte olan güveni ciddi anlamda etkilediği ortaya çıkmıştır (Demircan & Ceylan, 2003, s.144).

Örgütsel güven konusundaki araştırmalar genellikle üç alanda incelenmiştir (Tüzün, 2007, s.113). Literatürde örgütsel güven ile ilgili olarak gerçekleştirilen araştırmalarda, örgütsel güvenin “örgüte güven”, “yöneticiye güven” ve “çalışma arkadaşlarına güven” olmak üzere üç alt boyutu ile karşılaşılmaktadır (Tan & Tan, 2000, s.242). Bunlara bir alt boyut olarak liderin astlarına güveni de eklenebilir.

Araştırmalara bakıldığında çalışma arkadaşlarına güven ve yöneticiye güven türlerinin, bireye güven, bireyler arası güven ya da kişiler arası güven olarak, örgüte güven ise kuruma güven veya işletmeye güven olarak benzer ama farklı kelimeler ile ifade edildiğini görülmektedir (Börü vd., 2007, s.50). Örneğin, Davis vd. (2000), yaptıkları çalışmada genel müdüre güven kavramını kullanırlarken, McAllister (1995) yöneticiye güven kavramını kullanmıştır. Bu küçük farklılıklar dikkat edildiğinde diğer çalışmalarda da gözlenebilmektedir. Dolayısıyla, yöneticiye güven, örgüte güven ve çalışma arkadaşlarına güvenin, örgütsel güvenin genel kabul görmüş boyutları olduğu ileri sürülebilir (Börü vd, 2007, s.50; Özen, 2003, s.187).

**1) Örgüte Güven:** Örgüte güven, örgütün güvenilirliğinin çalışan tarafından algılanmasıdır. Örgütün, çalışanın menfaatlerini düşüneneğine, en azından zararına eylem göstermeyeceğine yönelik güven algılamasıdır (Sayın, 2009, s. 48; Tan & Tan, 2000, s. 243). Örgüte güven, çalışanların bağlı oldukları örgütün eylemlerine karşı savunmasız kalma isteklilikleri olarak tanımlanmıştır ve bu istekliliğin ancak bir örgütün resmi ve resmi olmayan ağlar vasıtasıyla eylemlerini çalışanlarına açık bir şekilde ilettiğinde ortaya çıkar (Tan & Lim, 2009, s.50).

Örgüte güven, işgörenlerin belirsiz ya da riskli bir durumla karşı karşıya gelmeleri durumunda, örgütün taahhütlerinin ve davranışlarının tutarlı olduğu yönündeki inançlarını ifade etmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003, s.142). Başka bir tanıma göre ise örgüte güven, bir işgörenin, örgüt tarafından sağlanan desteğe ilişkin algısı, yöneticisinin doğru sözlü olacağına ve verdiği sözlerin arkasında duracağına olan inancıdır (Mishra & Morrissey, 1990, s.445). Örgüte güven örgütün yapısına duyulan güven veya örgütün ne kadar güvenilir olduğunun çalışanlar tarafından değerlendirilmesi olarak da ifade edilmektedir (Derin, 2011, s.112). Örgüte duyulan güven kişilerden çok kurumlara odaklıdır (Durukan vd., 2010, s.415). Çalışanların bağlı oldukları örgüte güven duyabilmeleri için örgütün, yasa, tüzük ve yönetmeliklerle çalışanlarına sunduğu vaatleri yerine getirmesinin gerekli olduğu savunulmuştur (McKnight vd., 1998, s.479).

**2) Yöneticiye Güven:** Güven örgütlerde kendiliğinden ortaya çıkmaz. Güven ortamı oluşturmada, yönetimin güven duygusunu tüm örgüt çalışanları üzerinde yapılandırması ve dikkatli bir şekilde yönetmesi gerekmektedir (Sayın, 2009, s.51). Öte yandan bir çalışanın yöneticisiyle kurduğu yakın arkadaşlık ilişkisi yöneticisine güvenmesini sağlarken, çalışanın örgüte güvenmesi için yeterli olmayabilir (Polat, 2009, s.10). Bireyler arası anlamlı ilişkiler ve güven duygusunu oluşturmanın zorluğu, güven oluşturmada yönetimin müdahalesinin önemini altının çizilmesini gerekli kılmaktadır (Heyns & Rothman, 2015, s.2).

Yöneticilerinin sözleri, davranışları ve kararları ile ilgili olarak işgörenlerin herhangi bir kuşku içerisinde girmemeleri, her iki taraf arasındaki etkileşimin kalitesine bağlıdır. Dolayısıyla işgörenler, yöneticileriyle etkileşimlerinde aralarındaki iletişimi açık ve dürüst buluyorlarsa, bu durumda yöneticilerine güven duygusunu

hissetmektedirler (Tschannen-Moran & Hoy, 2000, s.549). Eğer güven düzeyi düşükse, çalışanların kaytarmaya yatkın, daha rekabetçi, savunmacı ya da davranışlarında daha belirsiz olmaları muhtemeldir. Bilinçli ya da bilinçsizce oluşabilecek yanlış anlaşılmalar organizasyonda karışıklığa, hedeflerin ve bağlılığın açıkça belirlenememesine neden olmaktadır (Denton, 2012, s.19). İşgörenler, yöneticilerine güvendikleri zaman içlerinde daha fazla performans düzeylerine ulaşmaya istekli olurlar ve ikili ilişkilerinde daha olumlu davranışlar sergileme yoluna giderler. Bu nedenle yöneticilerin, astlarının bu yöndeki motivasyonları sağlaması gerekmektedir. Eğer yöneticiler, işgörenlerine yüksek beklentiler aşılsa, işgörenler de yöneticilerine bu Şekilde karşılıklar verme yükümlülüğünü kendilerinde hissederler. Ancak yöneticilerine güvenmeyen işgörenler, ilave bir gayret göstermeyerek, resmi görevlerinin dışında yöneticileriyle ikili ilişkilerini srdrmezler ve olumlu beklentileri azaldığı için de yöneticilerine karşı hiçbir sorumluluk da hissetmezler (Brower vd. 2009, s.330). Simons (1999) yöneticilerin davranışlarındaki güvenilirliğin ve örgüt içi kurullarla yönetici eylemlerinin uyumluluğu sonucunda çalışanların yöneticilere olan güvenlerinin arttığını belirtmektedir (Omarov, 2009, s.17). Dirks ve Ferrin'in 2002 yılında dört bölümden oluşan güvenin liderlik ve örgütsel performans üzerindeki olumlu etkilerinin incelemesine ilişkin yaptığı çalışmasında, liderlere olan güvenin; uygulayıcıların liderin kararlarına bağlılığını, örgütsel bağlılığı, iş performansı, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlığı da içeren önemli çıktılarda artışa sebep olduğu görülmüştür (Kramer, 2010, s.91).

Whitener ve diğerlerinin "Yönetsel Güvenilirlik Modeli" adını verdikleri modellerinde, astların yöneticilerine güven duymalarında etkili olacak yöneticilerde bulunması gereken beş faktör şunlardır (Whitener vd., 1998, s.516):

- *Davranışlarda tutarlılık:* Yöneticinin geçmişte yaşanan olaylara verdiği tepkiler, gelecekte davranışlarının tahmin edilebilir olmasına yardımcı olacaktır. Tahmin edilebilir davranışlar, ilişkilerdeki güven seviyesinin artmasını sağlar.
- *Davranışlarda dürüstlük ve saygı:* Yöneticinin davranışları ile söylemleri arasındaki uyum, doğruları söylemesi, saygılı olması ve sözlerini yerine getirmesidir. -- Denetimin paylaşımı ve dağılımı: Karşı tarafa güvendiğini hissettirmek güven oluşumunun püf noktalarından birisidir, adil ve etkin

şekilde olacak denetimin paylaşımı ve kararlara katılım yöneticiye güven duygusunun yerleşmesinde önemlidir.

- *Etkin iletişim:* Alınan kararlara ilişkin doğru, zamanında ve yeterli bilgi verilmesi ile fikirlerin açıkça beyan edilebilmesidir. Etkin iletişim, güvenin yerleşmesinde önemli rol oynamaktadır. Etkili olmayan açıklamalar örgüt içinde güveni zedeleyen ilk yollardan birisidir. Etkisiz açıklamalar uygun olmayan etkinlikler sonucu ortaya çıkmaktadır. Yöneticisi tarafından ima edilen talimatları ya da ulaşılacak amacı anlayamayan çalışan mesajı yok sayabilir, yıkıcı tavırlara sebep olabilir (Denton, 2012, s.19).
- *İlgili ve özenli davranma:* Çalışanların istek ve ihtiyaçlarına karşı duyarlı ve ilgili davranılması, çalışanların çıkarlarının gözetilmesi ve çalışanların hiçbir şekilde istismara uğramasına izin verilmemesidir.

**3) Çalışma Arkadaşlarına Güven:** Çalışma arkadaşları, gün boyunca etkileşime girilen ve kısmen eşit otorite düzeyine sahip olan örgüt üyeleri olarak tanımlanmaktadır. (Tan & Lim, 2009, s.46). Mayer vd. (1995)'nin güven tanımına dayanarak çalışma arkadaşına güveni, kişinin çalışma arkadaşlarına ilişkin kontrol edemediği davranış ve eylemlere karşı savunmasız kalma istekliliği olarak tanımlamışlardır.

Güven, örgüt içerisinde kendiliğinden oluşan bir kavram değil, ancak bireysel ve birlikte öğrenme sonucunda oluşan bir kavramdır. Güven kavramı, bu sürece katılan bireyler arasındaki etkileşimin bir sonucu olarak meydana gelir ve karşılıklı beklentilerin yerine getirilip getirilmediğinin de bir göstergesidir (Lazaric & Lorenz, 1998, s.2-3). Karar alma sürecinde çalışanların katılımı, geribildirim, yüksek düzeyde güven sağlanmasına neden olmaktadır. Çalışanların katılıma teşvik edilmesi olumlu geri bildirim sağlarken yetkilendirme örgütsel etkinliği ve tüm yönleriyle bağlılığın elde edilmesine katkı sağlamaktadır (Hassan vd, 2012, s.36).

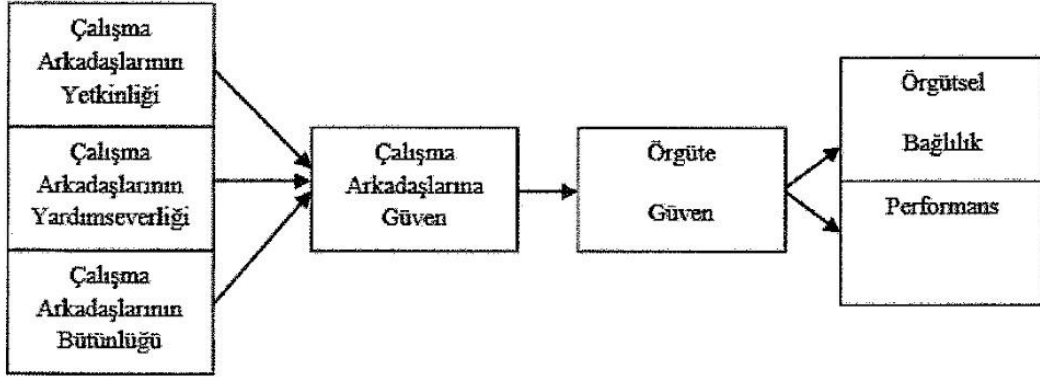
Bir kimseye güvenilebilmesi için, bu kimsenin öncelikle kendisini güvenilir bir hale getirmesi gerekmektedir. Başka bir deyişle, kişi, güven kazanmak için birtakım hamleler çabalar göstermeleri ve bu çabaların sonucunu alana kadar da uğraş vermelidir. Örgütler, sosyokültürel ve ekonomik bir sistem olarak ele alındığında bu durum, mikro düzeydeki güven olgusunun, örgütsel güvene olan etkilerini göstermektedir. Dolayısıyla



işgörenlerin bir birey olarak yetiştikleri kültürel çevrelerinden, kişiliklerinden ve geçmişte yaşadıkları tecrübelerden kaynaklı güvenme halleri ile davranışları, örgüt ortamını doğrudan etkilemektedir (Kamer, 2001, s.45).

İşletme içerisinde çalışanların tıpkı özel hayatlarında olduğu gibi, etkileşim ve iletişim içinde oldukları, birlikte hareket ettikleri, özel şeyler paylaştıkları, birlikte sosyal aktivitelere katıldıkları, ya da belirli bir işi yapmak için bir araya geldikleri biçimsel ya da biçimsel olmayan gruplar vardır. Çalışanlar, fiziksel yakınlık, sosyal ihtiyaçlar, ortak ilgiler, öz saygı, güvenlik gibi ihtiyaçları nedeniyle gruplara üye olurlar. Grup üyesi olan çalışanlar “biz ruhuyla” hareket eden bir yapı meydana getirirler. Grup üyeliğinin ve grup ilişkilerinin devam etmesinin en önemli koşulu ise güvenlidir. Birbirine güvenmeyen çalışanlardan meydana gelen grupların ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmesi beklenemez. Grup içi ve gruplar arası ilişkilerde, diğerlerinde güvensizlik oluşturan çalışan gruptan soyutlanır ve bu da onu örgüte yabancılaştırır. Yabancılaşma çalışanın bireysel motivasyonu ve performansını düşürüp, örgüte olan bağlılığını da olumsuz yönde etkiler (Topaloğlu, 2010, ss.45-46). Bu nedenle çalışanların yalnızca yöneticilerine değil, çalışma arkadaşlarına da güvenmesi önemlidir.

Çalışanların çalışma arkadaşlarına duydukları güvenin örgütlerine duydukları güveni etkilediğini belirtmek, çalışma arkadaşlarına güven duyan çalışanların çalışma arkadaşlarının algılarını geçerli ve sosyal açıdan kabul edilebilir olduğu düşüncesi gereğiyle dikkate alınabilir. Dolayısıyla, güven duyulan çalışma arkadaşları örgütsel eylemlerin yararlı olduğu sonucuna vardıklarında, diğer çalışanların da bu inançtan etkilenmeleri ve akabinde örgütün güvenilirliğine ilişkin benzer algılar ortaya koymaları muhtemeldir. Ancak, güvenilen çalışma arkadaşlarının örgüte karşı güven duymamalarının da çalışanların örgüte güvensizlikle bakmaları sonucunu doğurabilmektedir (Tan & Lim, 2009, s.50-51).



Şekil 5. Çalışma Arkadaşlarına ve Örgüte Güvene Yönelik Güven Modeli

**Kaynak:** Tan, H. H. ; A. K. H. Lim (2009). Trust in Coworkers and Trust in Organizations. The Journal of Psychology. 143 (1), ss.45-66.

Tan ve Lim (2009, s.46)'in geliştirdiği modele göre, eğer bir çalışan yetkin, yardımsever ve davranış ve eylemlerinde bütün ise çalışma arkadaşları tarafından güven duyulan birisi olacaktır; çünkü yetkinlik, yardımseverlik ve bütünlük gibi çalışma arkadaşlarına güven öncülleri, çalışma arkadaşlarına güven duymayı sağlamaktadır ve ayrıca çalışanların örgüte güven duymalarını da etkileyerek, bağlılık ve performans gibi örgütsel çıktılarını elde edilmesini sağlamaktadır. Araştırmanın sonunda çalışma arkadaşlarına güven ile örgüte güven arasında pozitif yönlü ilişki bulmuşlardır.

**4) Astlara Güven:** Örgütsel güvenin bir alt boyutu olarak astlara güven, yöneticilerin kendileri vasıtasıyla iş yaptıkları astlarına olan güven düzeyleriyle ilgilidir. Liderlerin kendilerine bağlı üyelerle olan etkileşimlerinde, onlara güvenlerini sorumluluk ve yetki aktararak gösterirler. Astlar bu davranıştan yola çıkarak liderlerinin kendilerine güvendiklerine hükmedebilirler. Bu durumun sonucu olarak, astların daha motive olmuş bir duruma gelmeleri ve söz konusu güveni boşa çıkarmamak için liderlerinde güven oluşturacak davranışlarda bulunmaları mümkün olabilir. Bu davranışlar da sonunda liderlerin astlarına daha fazla güvenmesine yol açacaktır (Ünsal, 2004, s.37). Ancak buradaki temel husus, güvenin hangi davranışlarla oluşacağıdır. Güvenenler, güvenilenin hangi davranışlarından dolayı güveni tesis ederler? Bu soruya verilecek cevap, güven oluşumunun nelere bağlı olduğunu da gösterecektir.

Güvenle ilgili yapılan çalışmalarda dürüstlük, yetkinlik, tutarlılık, sadakat ve açıklık olmak üzere beş güven özelliği belirlenmiştir. Bu nedenle liderler de astlarına, onların dürüstlükleri, yetkinliklerini uygulamaya koyup koymadıkları, tutarlı davranıp davranmadıkları, sadakat gösterip göstermedikleri ve açık olup olmadıkları çerçevesinde güven duyacak ya da duymayacaklardır (Sağlam, Arı & Tosunoğlu, 2011, s.90). Astlarına güvenen ve bunun karşılığını alabilen bir liderin başarılı olma ihtimali elbette çok yüksektir. Bunun zıddı bir durumda ise lider, astlarının kendesine ayak uyduramamaları nedeniyle başarısız olacaktır.

### 3. YÖNTEMBİLİM

Bu bölümde; araştırmanın örnekleme, ölçüm araçları, veri toplama yöntemi, araştırmanın hipotezlerine ve araştırma verilerinin analizinde kullanılan tekniklere dair bilgilere yer verilmiştir. Bunların sonucunda yapılan anket çalışması ile elde edilen bulgular paylaşılmıştır ve genel bir değerlendirme yapılarak araştırma sonuçlandırılmıştır.

#### 3.1. Örneklem

Araştırmada tesadüfi olmayan örneklem yöntemlerinden kolayda örneklem tercih edilmiştir. Seçilen 6 AK Parti ve 4 CHP belediyelerinde toplamda 10 ilçe belediyesinde şef ve üzeri statüde yer alan yönetici konumundaki 150 kişiye ulaşılmıştır.

#### 3.2. Veri Toplama Aracı

Çalışmada veri toplama aracı olarak yüz yüze anket kullanılmıştır. Seçilen 6 AK Parti ve 4 CHP belediyesine bizzat gidilip gerekli izinler dahilinde yöneticilere uygulanmıştır.

#### 3.3. Anket Formunun Oluşturulması

Anket formunun üç bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölümde liderlik tarzlarını ölçmeye yönelik ifadelerin yer aldığı Liderlik Tarzları ölçeğine yer verilirken,

ikinci bölümde yöneticinin astına güvenini ölçmeye yönelik ifadelerin yer aldığı Yönetici Astına Güven ölçeğine yer verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise demografik soruların ve çalışma durumlarıyla ilgili soruların yer aldığı ifadelere yer verilmiştir. Anketin başında partinin belirtilmesi ve hangi ilçe partisi olduklarını belirten iki soruya da başlangıçta yer verilmiştir.

### 3.4. Kullanılan Ölçekler

Çalışmada Liderlik tarzlarının belirlenmesine yönelik Peter G. Northouse (2009) tarafından oluşturulan ve internet sitesinden indirilip kullanılmaya açık olan Leadership Style Questionnaire formu kullanılmıştır. Formda 18 ifade yer almakta ve 6'şar ifade şeklinde otokratik, demokratik ve serbesiyetçi liderlik tarzına yönelik ifadelere yer verilmektedir. 6'lı Likert (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Biraz Katılıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Çok Katılıyorum, 6: Tamamen Katılıyorum) şeklindeki değerlendirme sonucunda bu üç liderlik tarzına yönelik toplam puan oluşmakta ve oluşan toplam puanlara göre liderlik tarzının çok yüksekte çok düşüğe şeklinde 5'li derecelendirilmeye gidilmektedir. (26-30 Çok Yüksek, 21-25 Yüksek, 16-20 İhlımlı, 11-15 Düşük, 6-10 Çok Düşük)

Yöneticine astına duyduğu güven ölçeği için ise Birsal, İslamoğlu ve Börü tarafından 2009 yılında geliştirilen ve 17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Eskişehir Osmangazi Üniversitesinde sunulan ölçek kullanılmıştır. Ölçek 9 ifadeden oluşmaktadır. Liderlik tarzı ölçeğinde olduğu gibi 6'lı Likert şeklindeki değerlendirmeyle kullanılmıştır. Ölçek değerlendirme puanları da  $9 \times 1 = 9$  en az ve  $9 \times 6 = 54$  en çok şeklinde soru sayısı ve Likert puanı çarpımıyla oluşan puana göre değerlendirilmektedir.

### 3.5. Veri Analizi Teknikleri

Veri analizi aracı olarak SPSS 21 istatistik programından yararlanılmıştır. Anket aracılığıyla toplanan verilerin tanımlayıcı istatistiklerinin hesaplanmasında frekans

analizi, kullanılan ölçek formlarının faktör yapısının ve yapı geçerliliğinin bu çalışmada da aynı olup olmadığının belirlenmesine yönelik faktör analizi, yine bu ölçeklerin güvenilirliklerinin bu çalışmada da yeterli olduğunun belirlenmesi için güvenilirlik analizi, yönetici liderlik tarzı ile yönetici astına duyduğu güven arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik korelasyon analizi, partiler arasında ve partilerin kendi içlerinde, üçüncü bölümde yer alan sorulara göre liderlik tarzları ve asta duyulan güven noktasında farklılıkların testine ilişkin olarak da t ve F fark testleri uygulanmıştır. F ve t testi uygulanabilmesi için koşul olan ve bu testlerin varsayımlarından normalliğin sağlanmasının testi için Kolmogrov-Smirnov testine yer verilmiştir.

### 3.6. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Bu kısımda, araştırmaya katılan yöneticilerden anket yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır.

#### 3.6.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 4. Katılımcı Partilerin Belediyelerine Göre Dağılımı

Parti		Frekans	Yüzde
AK Parti	Büyükşehir Belediye	15	16,7
	Esenyurt	15	16,7
	Kağıthane	15	16,7
	Üsküdar	15	16,7
	Ümraniye	15	16,7
	Pendik	15	16,7
	Toplam	90	100,0
CHP	Avcılar	15	25,0
	Kartal	16	26,7
	Kadıköy	15	25,0
	Maltepe	14	23,3
	Toplam	60	100,0

Katılımcı parti belediyelerinin dağılımını gösteren Tablo 7 incelendiğinde 90 katılımcının AK Parti belediyesi, 60 katılımcının ise CHP belediyesi olduğu

gözlenmiştir. Görüldüğü gibi belediyeler arasında katılımcı dağılımları CHP de eşite yakınken genelde eşit düzeydedir.

**Tablo 5. Katılımcıların Yaşlara Göre Dağılımı**

Parti		Frekans	Yüzde
AK Parti	20 - 25 yaş arası	13	14,6
	26-35 yaş arası	44	49,4
	36-45 yaş arası	19	21,3
	46-55 yaş arası	10	11,2
	56 yaş ve üstü	4	3,4
	Toplam	90	100,0
CHP	20 - 25 yaş arası	4	6,8
	26-35 yaş arası	26	44,1
	36-45 yaş arası	16	27,1
	46-55 yaş arası	12	20,3
	56 yaş ve üstü	2	1,7
	Toplam	60	100,0

Katılımcılar yaşlarına göre değerlendirildiğinde hem AK Parti hem de CHP belediyelerinde katılımcıların yarısına yakınının 26-35 yaş arası katılımcılardan oluştuğu gözlenmiştir.

**Tablo 6. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**

Parti		Frekans	Yüzde
AK Parti	Kadın	30	33,3
	Erkek	60	66,7
	Toplam	90	100,0
CHP	Kadın	32	53,3
	Erkek	28	46,7
	Toplam	60	100,0

Cinsiyete göre dağılımı gösteren Tablo 9 incelendiğinde AK Parti belediyelerinde erkek katılımcıların büyük çoğunlukta olduğu görülürken, CHP belediyelerinde ise yakın oranlarla da olsa yarıdan fazlasının kadın katılımcılardan oluştuğu görülmüştür.

**Tablo 7. Katılımcıların Medeni Duruma Göre Dağılımı**

Parti	Frekans	Yüzde
AK Parti Evli	55	60,2
Bekar	35	39,8
Toplam	90	100,0
CHP Evli	38	63,3
Bekar	22	36,7
Toplam	60	100,0

Katılımcılar medeni durumlarına göre değerlendirildiğinde her iki belediye katılımcılarında büyük çoğunluğun evli katılımcılardan oluştuğu görülmektedir.

**Tablo 8. Katılımcıların Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı**

Parti	Frekans	Yüzde
AK Parti İlkokul	1	1,1
Ortaokul	2	2,2
Lise	21	23,3
Ön Lisans	7	7,8
Lisans	45	50,0
Yüksek Lisans	12	13,3
Doktora	2	2,2
Toplam	90	100,0
CHP Lise	12	20,7
Ön Lisans	14	24,1
Lisans	26	44,8
Yüksek Lisans	6	8,6
Doktora	2	1,7
Toplam	60	100,0

Katılımcıların eğitim düzeylerine göre değerlendirmesini gösteren Tablo 11 incelendiğinde her iki belediye içinde lisans mezunu katılımcının çoğunlukta olduğu görülmektedir.



**Tablo 9.** Katılımcıların Toplam İş Deneyimi Süresine Göre Dağılımı

Parti		Frekans	Yüzde
AK Parti	1 yıldan az	2	2,2
	1-3 yıl arası	12	13,3
	4- 6 yıl arası	23	25,6
	7-10 yıl arası	17	18,9
	11-15 yıl arası	23	25,6
	16-20 yıl arası	6	6,7
	20 yıl ve üstü	7	7,8
	<b>Toplam</b>	<b>90</b>	<b>100,0</b>
CHP	1-3 yıl arası	4	6,8
	4- 6 yıl arası	18	30,5
	7-10 yıl arası	8	13,6
	11-15 yıl arası	5	8,5
	16-20 yıl arası	7	10,2
	20 yıl ve üstü	18	30,5
	<b>Toplam</b>	<b>60</b>	<b>100,0</b>

Katılımcılar toplam iş deneyimi sürelerine göre değerlendirildiğinde AK Parti belediyelerindeki katılımcıların iş deneyimi sürelerinin 4-6 yıl ve 11-15 yıl arasında çoğunlukta olduğu görülürken, CHP belediyeleri için 4-6 yıl ve 20 yıl ve üstü katılımcıların çoğunlukta olduğu görülmüştür. Partiler arasında genel değerlendirme yapılırsa CHP belediyelerindeki katılımcıların iş deneyimi süresinin daha fazla olduğu söylenebilir.

**Tablo 10. Katılımcıların Kurumda Çalışma Sürelerine/Deneyimlerine Göre Dağılımı**

Parti		Frekans	Yüzde
AK Parti	1 yıldan az	10	11,2
	1-3 yıl arası	27	30,3
	4- 6 yıl arası	22	24,7
	7-10 yıl arası	13	14,6
	11-15 yıl arası	9	10,1
	16-20 yıl arası	5	5,6
	20 yıl ve üstü	3	3,4
	<b>Toplam</b>	<b>90</b>	<b>100,0</b>
CHP	1 yıldan az	2	3,3
	1-3 yıl arası	16	26,7
	4- 6 yıl arası	14	24,3
	7-10 yıl arası	7	11,7
	11-15 yıl arası	4	6,7
	16-20 yıl arası	3	5,0
	20 yıl ve üstü	14	21,3
	<b>Toplam</b>	<b>60</b>	<b>100,0</b>

Katılımcılar kurumda çalışma sürelerine göre değerlendirildiğinde AK Parti'li katılımcıların yarısından fazlasının 1-3 yıl ile 4-6 yıldır bu kurumda çalışmakta olduğu, CHP'li katılımcıların yine yarısından fazlasının 1-3 yıl ile 4-6 yıldır bu kurumda çalışmakta olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 11. Katılımcıların Aylık Gelirlerine Göre Dağılımı**

Parti		Frekans	Yüzde
AK Parti	2000 TL'den az	22	20,4
	2000 - 3999 TL arası	45	55,2
	4000-5999 TL arası	16	18,6
	6000-7999 TL arası	5	4,7
	10000 TL ve üzeri	2	1,2
	<b>Toplam</b>	<b>90</b>	<b>100,0</b>
CHP	2000 TL'den az	5	8,3
	2000 - 3999 TL arası	41	68,3
	4000-5999 TL arası	14	23,3
<b>Toplam</b>	<b>60</b>	<b>100,0</b>	

Katılımcıların aylık gelirlerine göre dağılıma bakılırsa hem AK Parti hem de CHP belediyelerinde 2000 - 3999 TL arası aylık gelire sahip katılımcıların yarıdan fazla olduğu, AK Parti belediyelerinde bunu 2000 TL'den az katılımcıların takip ettiği görülürken, CHP belediyelerinde ise 4000 - 5999 TL aylık gelire sahip katılımcıların izlediği görülmektedir.

### 3.6.2. Normallik testi

Yapılacak olan analizlerde verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine yönelik yapılan test normallik testidir. Bunun yapılmasındaki amaç verilerin bu dağılıma uyup uymaması durumuna göre ve gerekli varsayım varsa bunun sağlanıp sağlanmadığının belirlenmesinde normallik testine başvurulmaktadır. Normalliğin sağlanıp sağlanamaması durumuna göre de yapılacak testlere karar verilmektedir. Normalliğin sağlanması için p anlamlılık değerinin 0,05'ten büyük olması gerekmektedir. Yapılan analiz sonucunda normalliğin sağlandığı görülmüştür.

**Tablo 12.** Normallik Testi Sonuçları

	Kolmogorov-Smirnov		
	İstatistik	Ser.Der	P
Liderlik Tarzları	,138	122	,091
Otokratik Liderlik	,075	122	,087
Demokratik Liderlik	,160	122	,051
Serbesiyetçi Liderlik	,082	122	,062
Yönetici Asta Güven	,131	122	,071

Normalliğin test edilmesinde kullanılan testlerden Kolmogorv Smirnov test sonuçları p değerleri incelendiğinde tüm p değerlerinin 0,05'ten büyük çıkması örneklemin dağılımının normal dağılıma uygunluk gösterdiğinin göstergesidir.

### 3.6.3. Güvenilirlik analizi

Kullanılan ölçeklerin güvenilirlik testi Cronbach Alpha güvenilirlik değerinin 0,70 üzerinde olmasının test edilmesi amacıyla yapılmaktadır. Ayrıca liderlik tarzı ölçeği İngilizce'den Türkçe'ye çevirilerek kullanıldığı için çalışma uzmanlarca önce

Türkçe'ye sonra tekrar İngilizce'ye çevrilip ifadelerin doğruluğu ve anlamlılığı açısından değerlendirilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizlerinde liderlik tarzları ve yönetici astına duyduğu güven ölçeği için güvenilirlik değerlerinin 0,70 ve üzerinde olduğu için ölçeklerin güvenilir olduğu görülmüştür.

**Tablo 13.** Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	İfade Sayısı	Cronbach Alpha
Liderlik Tarzı	18	0,87
Otokratik Liderlik	6	0,75
Demokratik Liderlik	6	0,81
Serbesiyetçi Liderlik	6	0,79
Yönetici Astına Duyduğu Güven	9	0,89

Kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin ve iç tutarlığının belirlenmesi amacıyla yapılan güvenilirlik test sonuçları Cronbach Alpha değerleri incelendiğinde tüm değerlerin geçerli kabul edilen 0,70 ve üzerinde değer elde edildiğinden ölçeklerin güvenilirliğinin ve iç tutarlığının kabul edildiği belirlenmiştir.

#### **3.6.4. Liderlik tarzı ve yönetici astına duyulan güven ölçeği faktör analizleri**

Kullanılan ölçeklerin faktör yapılarının belirlenmesine yönelik faktör analizi uygulanmaktadır. Buradaki amaç daha çok sayıda ifadeden oluşan yargıların belli boyut ya da boyutlar altında içerdiği ifadelerle göre birleştirilmesi ve değerlendirilme açısından kolaylık sağlamasıdır. Ayrıca faktör analizi altında yapılan yapı geçerliliği ile çalışmanın geçerliliği test edilmektedir. Faktör analizinin uygulanabilmesi için belli varsayımları sağlaması gerekmektedir. Bu varsayımlardan biri yukarıda belirtildiği gibi normallik varsayımdır. Çalışmada normallik testi kapsamında da anlatıldığı gibi her iki ölçek için yapılan normallik testlerinde Kolmogrov Smirnov test sonuçlarından p değerinin 0,05'ten büyük olması normalliğin sağlandığını göstermiştir. Ayrıca uygulamada faktör analizi için örneklem yeterliliğinin test edilmesi ve faktör analizi uygulanmasının doğru olup olmadığının belirlenmesi için KMO ve Bartlett Küresellik testlerine yer verilmektedir. KMO test değerinin 0,50'den yüksek olması ve Bartlett testinde ise anlamlılık değerinin 0,05'ten küçük olması örneklemin faktör analizi için yeterli olduğunu, faktör analizi yapısının uygun olduğunu göstermektedir. Liderlik tarzı

ve yönetici astına duyduğu güven ölçekleri için KMO ve Bartlett test sonuçları aşağıdaki gibidir.

**Tablo 14.** Liderlik Tarzı KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin KMO Testi	,656
Bartlett Küresellik Testi	447,128
Ser. Der	153
P değeri	,000

Faktör analizi uygunluğu ve örneklem yeterliliği için yapılan KMO ve Bartlett testi liderlik tarzı ölçeği sonuçlarına bakıldığında KMO test değerinin 0,60 üzerinde olması, Bartlett testi p değerinin ise 0,05'ten küçük olması istenilen sonucun elde edildiğini göstermektedir.

**Tablo 15.** Yönetici Astına Duyduğu Güven KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin KMO Testi	,910
Bartlett Küresellik Testi	981,914
Ser. Der.	36
P değeri	,000

Yönetici astına duyduğu güven ölçeği için KMO ve Bartlett test sonuçları incelendiğinde burada da faktör analizi yapılması için gerekli koşulların sağlandığı görülmektedir.

Liderlik tarzları için yapılan faktör analizinde yine orijinal formdaki gibi 6'şar ifadeli 3 faktörün oluştuğu görülmüştür. Burada faktör analizi yapılmasındaki amaç yapı geçerliliğinin de test edilmesidir. Faktör yapıları incelendiğinde ifadelerin faktör yüklerinin 0,40'dan aşağı olmaması ve aynı ifadenin diğer faktör boyutlarındaki faktör yükü arasındaki fark 0,10'dan az olması gerekmektedir. Bu durumda yapı geçerliliğinin sağlandığı söylenmektedir. Bu durum sağlanmadığında o ifadenin analizden çıkarılması gerekmektedir. Sonuçlar değerlendirildiğinde bu durumlara rastlanmamış, faktör yapıları 3 boyut olarak elde edilmiş ve yapı geçerliliğinin sağlandığı görülmüştür. Formun orijinal halindeki ifadeler burada da yine aynı faktör yapıları altında oluşmuştur. Faktör yükleri de 0,44 ile 0,72 arasında değişmiştir.

Yönetici astına duyduğu güven ölçeği için yapılan faktör analizinde de yine tek faktör oluştuğu, herhangi bir ifadenin çıkarılmadığı ve faktör yapılarının, yapı geçerliliğinin sağlandığı görülmüştür. Bu ölçekte faktör yükleri ise 0,52 ile 0,81 arasında değişmiştir.

### **3.6.5. Liderlik tarzları ile yönetici astına duyduğu güven düzeyi arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi**

Korelasyon analizinin varsayımlarından biri de yine normalliğin sağlanmasıdır. Normallik sağlandığı durumlarda Pearson korelasyon değeri kullanılmaktadır. Çalışmada da normallik sağlandığı için Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon değerlerinde değerin;

- 0,20 ve altı Çok zayıf kuvvette ilişkiyi
- 0,21-0,40 arası Zayıf kuvvette ilişkiyi
- 0,41-0,60 arası Orta kuvvette ilişkiyi
- 0,61-0,80 arası İyi kuvvette ilişkiyi
- 0,81 ve üzerinin ise Çok İyi kuvvette ilişkiyi

göstermektedir.

Korelasyon analizinde değişkenler arasında ilişki var mı yok mu test edilmekte ve varsa bu ilişkinin hangi kuvvete ve yönde olduğu belirlenmektedir. Hesaplanan korelasyon değeri -1 ile +1 arasında değişmektedir. Pozitif yönlü korelasyon, değişkenlerden birinde pozitif artış varken diğerinde de artış olduğunu gösterirken, negatif yönlü korelasyon ise değişkenlerden birinde pozitif artış varken diğerinde ise azalış olduğunu göstermektedir.

**Tablo 16.** Örneklem Geneli Liderlik Tarzı ve Yönetici Asta Duyduğu Güven Arası İlişki Analizi

		Otokratik Liderlik	Demokratik Liderlik	Serbesiyetçi Liderlik	Yönetici Asta Güven
Otokratik Liderlik	Pearson Korelasyon	1			
Demokratik Liderlik	Pearson Korelasyon	,351**	1		
Serbesiyetçi Liderlik	Pearson Korelasyon	,224**	,437**	1	
Yönetici Asta Güven	Pearson Korelasyon	,160	,469**	,412**	1

\*\* Korelasyon 0,01 istatistik önem değerinde anlamlı

Katılımcıların geneli üzerinden liderlik tarzı ve yöneticinin asta duyduğu güven arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yapılan korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde anlamlı olarak elde edilen ilişkilerde demokratik liderlik ile otokratik liderlik arasında zayıf kuvvette ve pozitif yönde ilişki olduğu görülürken, serbesiyetçi liderlik ile otokratik liderlik arasında zayıf kuvvette ve pozitif yönlü, demokratik liderlik arasında ise orta kuvvette ve pozitif yönlü ilişki olduğu görülmüştür. Yönetici asta duyduğu güven ile otokratik liderlik arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki görülmezken, demokratik ve serbesiyetçi liderlik arasında orta kuvvette ve pozitif yönlü ilişki ortaya çıktığı görülmüştür.

**Tablo 17.** AK Parti Örneklemi Liderlik Tarzı ve Yönetici Asta Duyduğu Güven Arası İlişki Analizi

Parti			Otokratik Liderlik	Demokratik Liderlik	Serbesiyetçi Liderlik	Yönetici Asta Güven
AK Parti	Otokratik Liderlik	Pearson Korelasyon	1			
	Demokratik Liderlik	Pearson Korelasyon	,315**	1		
	Serbesiyetçi Liderlik	Pearson Korelasyon	,156	,326**	1	
	Yönetici Asta Güven	Pearson Korelasyon	,094	,424**	,304**	1

\*\* Korelasyon 0,01 istatistik önem değerinde anlamlı

AK Parti belediyeleri örneklemi üzerinden liderlik tarzı ve yönetici asta duyduğu güven arasındaki ilişki incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı olarak elde edilen ilişkilerde demokratik liderlik ile otokratik liderlik arasında zayıf kuvvette ve pozitif

yönlü, serbesiyetçi liderlik ile demokratik liderlik arasında zayıf kuvvette ve pozitif yönlü, yönetici asta duyduğu güven ile demokratik liderlik arasında orta kuvvette ve pozitif yönlü, serbesiyetçi liderlik ile ise zayıf kuvvette ve pozitif yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. AK Parti örnekleme için yönetici asta duyduğu güven ile liderlik tarzları arası ilişkiye bakıldığında demokratik liderlik ile yönetici asta duyduğu güven üzerindeki ilişkinin daha kuvvetli olduğu söylenebilir.

**Tablo 18.** CHP Örnekleme Liderlik Tarzı ve Yönetici Asta Duyduğu Güven Arası İlişki Analizi

Parti	Otokratik Liderlik	Demokratik Liderlik	Serbesiyetçi Liderlik	Yönetici Asta Güven
CHP Otokratik Liderlik	Pearson Korelasyon 1			
Demokratik Liderlik	Pearson Korelasyon ,430**	1		
Serbesiyetçi Liderlik	Pearson Korelasyon ,297*	,524**	1	
Yönetici Asta Güven	Pearson Korelasyon ,225	,534**	,564**	1

\*\* Korelasyon 0,01 istatistik önem değerinde anlamlı

\* Korelasyon 0,05 istatistik önem değerinde anlamlı

CHP örnekleme için liderlik tarzları ve yönetici asta duyduğu güven ilişkisi incelendiğinde Tablo 15’de görüldüğü gibi 0,01 ve 0,05 anlam düzeyinde ilişkiler olduğu görülmüştür. Demokratik liderlik ile otokratik liderlik arasında orta kuvvette ve pozitif yönlü, serbesiyetçi liderlik ile otokratik liderlik arasında zayıf kuvvette ve pozitif yönlü, demokratik liderlik arasında ise orta kuvvette ve pozitif yönlü ilişki olduğu belirlenmiştir. Son olarak yönetici asta duyduğu güven ile demokratik liderlik arasında ve serbesiyetçi liderlik arasında orta kuvvette ve pozitif yönlü ilişki olduğu belirlenirken, otokratik liderlik arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunamamıştır. Yönetici asta duyduğu güven ile liderlik tarzları anlamlı ilişkilere bakıldığında CHP örnekleme için serbesiyetçi liderlik ile yönetici asta duyduğu güven arasındaki ilişkinin daha fazla olduğu görülmektedir.

### 3.6.6. Yöneticilerin astna duyduğu güven üzerinde liderlik tarzlarının etkisini incelemeye yönelik regresyon analizi

Korelasyon analizinde ilgili değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve kuvveti belirlenebilirken, birbirleri üzerindeki etki derecesi, büyüklüğü belirlenmemektedir. Bunun yapılabilmesi için regresyon analizine yer verilmektedir. Regresyon analizinde



regresyon modeli oluşturulmakta ve modelin anlamlılığı Anova testi ile test edilmektedir. Oluşturulan modelde p değeri anlamlı ise ( $p < 0,05$ ) bağımlı değişken olarak etkilenen üzerinde bağımsız değişken olarak etkileyenin etki derecelerine bakılmaktadır. Yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıdaki gibi elde edilmiştir.

**Tablo 19.** Örneklem Geneli Yöneticilerin Astına Duyduğu Güven Üzerinde Liderlik Tarzlarının Etkisini İncelemeye Yönelik Regresyon Analizi

Model	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Değişim İstatistikleri		
			R <sup>2</sup> Değişimi	F Değişimi	P Değişimi
1	,223	,203	,223	11,261	,000
Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabit)	15,664	4,755		3,294	,001
Otokratik Liderlik	-,035	,152	-,020	-,228	,820
Demokratik Liderlik	,644	,171	,342	3,767	,000
Serbesiyetçi Liderlik	,379	,141	,236	2,693	,008

Tablodaki değerlerden R<sup>2</sup> değeri regresyon katsayısını göstermektedir. Bu değer etkinin büyüklüğünü göstermektedir. Düzeltilmiş R<sup>2</sup> ise istatistiksel olarak anlamlı olan R<sup>2</sup> değeridir. Bu değer örneklem geneli için yönetici asta duyduğu güven üzerinde sergilediği liderlik tarzlarının üçünün birlikte etkisini göstermektedir. Liderlik tarzları yönetici asta duyduğu güven üzerinde % 20 oranında etkili bulunmuştur. P değişimi değeri ve Anova değerinden elde edilen p değerleri 0,05'ten küçük olduğundan oluşturulan model ve regresyon değeri anlamlı bulunmuştur. Liderlik tarzlarının ayrı ayrı yönetici asta duyduğu güven üzerindeki etkilerine bakıldığında yine p değerlerine bakılmakta ve  $p = 0,05$  anlam düzeyinde 0,05'ten küçük p değerlerinde standardize beta katsayıları değerlendirilerek yönetici asta duyduğu güven üzerinde liderlik tarzları etkisine bakılmıştır. Tablodaki değerlerden demokratik ve serbesiyetçi liderliğin ( $p < 0,05$ ) yönetici asta duyduğu güven üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Beta değerlerine bakıldığında demokratik liderlik yönetici asta duyduğu güven üzerinde %34 oranında etkili bulunurken, serbesiyetçi liderlik yönetici asta duyduğu güven üzerinde %23 oranında etkili bulunmuştur. Bu sonuçla örneklem geneli değerlendirildiğinde

yönetici asta duyduğu güven üzerinde demokratik liderlik tarzının daha etkili olduğu söylenebilir.

**Tablo 20.** Partiler Arasında Yöneticilerin Astına Duyduğu Güven Üzerinde Liderlik Tarzlarının Etkisini İncelemeye Yönelik Regresyon Analizi

Parti	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Değişim İstatistikleri			
			R <sup>2</sup> Değişimi	F Değişimi	P Değişimi	
AK Parti	,121	,084	,121	3,257	,027	
CHP	,386	,343	,386	8,998	,000	
Parti	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	
	B	Std. Hata	Beta			
AK Parti	1 (Sabit)	21,115	6,793		3,108	,003
	Otokratik Liderlik	,003	,205	,002	,013	,990
	Demokratik Liderlik	,525	,229	,276	2,298	,024
	Serbesiyetçi Liderlik	,249	,186	,154	1,339	,185
CHP	1 (Sabit)	10,255	6,708		1,529	,134
	Otokratik Liderlik	-,106	,239	-,058	-,444	,659
	Demokratik Liderlik	,761	,273	,406	2,784	,008
	Serbesiyetçi Liderlik	,538	,226	,333	2,385	,022

Regresyon analizinin AK Parti ve CHP her iki örneklem için ayrı uygulandığını gösteren sonuçlar yukarıdaki tabloda gösterilmiştir. P değişimi ve Anova p değerlerinden her iki parti için de regresyon değerleri ve oluşturulan modeller anlamlı bulunmuştur. AK Parti için yönetici asta duyduğu güven üzerinde liderlik tarzlarının %8 oranında etkisi olduğu görülürken, CHP için bu oranın %34 olduğu belirlenmiştir. Liderlik tarzlarının ayrı ayrı yönetici asta duyduğu güven üzerinde etkilerinin belirlenmesine yönelik yapılan beta katsayılarının değerlendirildiği tablo incelendiğinde p değerleri anlamlılığına bakıldığında AK Parti örneklemini için sadece demokratik liderliğin, CHP örneklemini için ise demokratik liderlik ve serbesiyetçi liderliğin etkili olduğu belirlenmiştir. Beta katsayıları değerlendirildiğinde AK Partili belediyelerde için demokratik liderlik tarzı asta duyulan güven üzerinde %23 oranında etkiliyken, CHP belediyelerinde demokratik liderliğin yönetici asta duyduğu güven üzerinde %27 oranında, serbesiyetçi liderliğin ise %22 oranında etkili olduğu belirlenmiştir. CHP için

bu sonuç değerlendirildiğinde demokratik liderliğin yönetici asta duyduğu güven üzerinde daha etkili olduğu belirtilebilir.

### 3.6.7. Demografik bilgiler ve çalışma durumlarıyla ilgili ifadelerle göre liderlik tarzı düzeyleri ve asta duyulan güven düzeyleri farklılık testleri

Partilerin kendi içinde ve belediyeler içinde yönetici liderlik tarzları ile yönetici astına duyduğu güvenin fark gösterip göstermediğinin belirlenmesi ve üçüncü bölümdeki diğer sorulara göre liderlik tarzı ve yönetici astına güven düzeyleri farklılığının belirlenmesi için fark testlerine başvurulmuştur. Yapılan normallik testlerinde normallik sağlandığı için farklılık testlerinden t ve F testlerine yer verilmiştir. Uygulanan t testinde varyansların eşitliğinin sınanması için Levene testine yer verilmekte ve varyanslar eşit ise ( $p > 0,05$  olduğu durum) birinci satır t değerine, eşit değilse ( $p < 0,05$  olduğu durum) ikinci satır t değerine bakılmaktadır. Çalışmada sonuçlar bu durumlara göre değerlendirilip t tablolarında ona göre t ve p değerine yer verilmiştir. İstatistik anlamlılık değeri p'nin 0,05'ten küçük ( $p < 0,05$ ) olmasıyla farklılık oluştuğu söylenmektedir. Farklılığın oluştuğunun görüldüğü durumlarda ise t testlerinde ortalama ve anlamlılık değerlerine bakılırken, F testinde ise Post Hoc testlerine başvurulmaktadır. Post-Hoc test sonuç tabloları çok uzun olduğundan burada yer verilmemiş, sadece Post Hoc test sonucu p değeri istatistiksel olarak anlamlı olan sonuçların açıklamasına yer verilmiştir.

**Tablo 21.** Belediye Partisine Göre Liderlik Tarzları ve Yönetici Asta Duyduğu Güven Farklılık Testleri

Parti	N	Ortalama	t	p	
Otokratik Liderlik	AK Parti	83	22,22	2,019	,045
	CHP	55	20,05	1,991	,049
Demokratik Liderlik	AK Parti	86	26,50	-1,271	,206
	CHP	55	27,45	-1,274	,205
Serbesiyetçi Liderlik	AK Parti	88	23,10	,426	,670
	CHP	55	22,75	,417	,677
Yönetici Asta Güven	AK Parti	86	40,62	-,066	,948
	CHP	55	40,71	-,064	,949

Partiye göre liderlik tarzları ve yönetici asta duyduğu güven düzeyleri farklılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde p değerinin 0,05'ten küçük olması

nedeniyle sadece otokratik liderlikte partiye göre farklılığın olduğu belirlenmiştir. AK Parti örneklemini için otokratik liderlik düzeyinin CHP'ye göre daha fazla düzeyde olduğu ortalama sonuçlara bakıldığında görülmektedir. Liderlik tarzları ölçeğinde de belirtildiği gibi, derecelendirme değerlerine bakıldığında AK Parti belediyelerinde görevli yöneticilerin otokratik liderlik düzeyinin yüksek düzeyde olduğu, CHP için ise ılımlı düzeyde olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 22.** Parti Belediyesine Göre Liderlik Tarzları ve Yönetici Asta Duyduğu Güven Farklılık Testleri

Parti		Kareler Toplamı	Ser.Der	Kareler Ortalaması	F	P	
AK Parti	Otokratik Liderlik	Gruplar Arası	64,445	5	12,889	,674	,644
		Gruplar İçi	1471,651	77	19,112		
		Toplam	1536,096	82			
	Demokratik Liderlik	Gruplar Arası	108,421	5	21,684	1,148	,342
		Gruplar İçi	1511,079	80	18,888		
		Toplam	1619,500	85			
	Serbesiyetçi Liderlik	Gruplar Arası	274,489	5	54,898	2,749	,024
		Gruplar İçi	1637,590	82	19,971		
		Toplam	1912,080	87			
	Yönetici Asta Güven	Gruplar Arası	820,435	5	164,087	2,962	,017
		Gruplar İçi	4431,902	80	55,399		
		Toplam	5252,337	85			
CHP	Otokratik Liderlik	Gruplar Arası	214,129	3	71,376	3,855	,015
		Gruplar İçi	944,308	51	18,516		
		Toplam	1158,436	54			
	Demokratik Liderlik	Gruplar Arası	150,040	3	50,013	2,967	,040
		Gruplar İçi	859,596	51	16,855		
		Toplam	1009,636	54			
	Serbesiyetçi Liderlik	Gruplar Arası	148,822	3	49,607	1,974	,130
		Gruplar İçi	1281,614	51	25,130		
		Toplam	1430,436	54			
	Yönetici Asta Güven	Gruplar Arası	200,824	3	66,941	,893	,451
		Gruplar İçi	3822,521	51	74,951		
		Toplam	4023,345	54			

Belediyelere göre liderlik tarzları ve yönetici asta duyulan güven düzeylerini gösteren Tablo 19 incelendiğinde Anova testi p değerlerine göre AK Parti için serbesiyetçi liderlik ve yönetici asta duyduğu güven düzeyinde farklılık varken, CHP için ise otokratik liderlik ile demokratik liderlik tarzları düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar görülmüştür. Post hoc testlerinden Scheffe testine göre farklılık düzeyleri ve anlamlı olanları aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

**Tablo 23.** AK Partili Belediyelerde Liderlik Tarzları ve Yönetici Asta Duyduğu Güven Ortalama Düzeyleri

			N	Ortalama
AK Parti	Serbesiyetçi Liderlik	Büyükşehir Belediye	15	21,80
		Esenyurt	14	22,21
		Kağıthane	14	20,50
		Üsküdar	15	23,40
		Ümraniye	15	24,80
		Pendik	15	25,67
	Yönetici Asta Güven	Büyükşehir Belediye	15	37,73
		Esenyurt	15	37,53
		Kağıthane	14	40,57
		Üsküdar	15	41,20
		Ümraniye	13	40,15
		Pendik	14	46,86

AK Parti belediyeleri için serbesiyetçi liderlik düzeyleri incelendiğinde Pendik belediyesi ile Kağıthane belediyeleri arasında düzey olarak anlamlı farkın olduğu görülmüştür. Pendik belediyesi için serbesiyetçi liderlik düzeyi çok yüksek düzeyde elde edilirken, Kağıthane belediyesi için ılımlı düzeyde elde edilmiştir. Yönetici asta duyulan güven düzeylerine bakıldığında ise Esenyurt ile Pendik yöneticileri arasında asta duyulan güven düzeylerinde anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir. Pendik belediyesinde asta duyulan güvenin daha üst düzeyde olduğu söylenebilir.

**Tablo 24.** CHP Belediyelerine Göre Liderlik Tarzları ve Yönetici Asta Duyduğu Güven Ortalama Düzeyleri

			N	Ortalama
CHP	Otokratik Liderlik	Avcılar	13	18,77
		Kartal	15	23,80
		Kadıköy	15	19,93
		Maltepe	12	19,67
	Demokratik Liderlik	Avcılar	11	23,73
		Kartal	16	28,44
		Kadıköy	15	25,80
		Maltepe	13	29,62

CHP belediyeleri için otokratik liderlik ve demokratik liderlik düzeylerine bakıldığında otokratik liderlik düzeyleri için Kartal ile Avcılar belediyeleri arasında anlamlı bir farkın ortaya çıktığı görülmüştür. Kartal belediyesinde otokratik liderlik yüksek düzeydeyken, Avcılar da ılımlı düzeyde elde edilmiştir. Demokratik liderlik düzeylerine bakıldığında Maltepe ve Avcılar belediyelerinde farklılık olduğu belirlenmiştir. Maltepe belediyesinde demokratik liderlik çok yüksek düzeydeyken Avcılar belediyesi için ise demokratik liderlik düzeyleri yüksek düzeyde elde edilmiştir.

**Tablo 25.** Yaşa Göre Liderlik Tarzları ve Yönetici Asta Duyduğu Güven Farklılık Testleri

Parti	Kareler Toplamı	Ser.Der	Kareler Ortalaması	F	P		
AK Parti	Otokratik Liderlik	Gruplar Arası	37,077	4	9,269	,477	,752
		Gruplar İçi	1495,801	77			
		Toplam	1532,878	81			
	Demokratik Liderlik	Gruplar Arası	18,554	4	4,639	,233	,919
		Gruplar İçi	1594,622	80			
		Toplam	1613,176	84			
	Serbesiyetçi Liderlik	Gruplar Arası	161,059	4	40,265	1,886	,121
		Gruplar İçi	1751,010	82			
		Toplam	1912,069	86			
Yönetici Asta Güven	Gruplar Arası	146,847	4	36,712	,582	,676	
	Gruplar İçi	5105,491	81				
	Toplam	5252,337	85				
CHP	Otokratik Liderlik	Gruplar Arası	51,060	4	12,765	,582	,677
		Gruplar İçi	1074,811	49			
		Toplam	1125,870	53			

Demokratik Liderlik	Gruplar Arası	205,284	4	51,321	3,152	,022
	Gruplar İçi	797,754	49	16,281		
	Toplam	1003,037	53			
Serbesiyetçi Liderlik	Gruplar Arası	303,442	4	75,861	3,300	,018
	Gruplar İçi	1126,428	49	22,988		
	Toplam	1429,870	53			
Yönetici Asta Güven	Gruplar Arası	432,173	4	108,043	1,486	,221
	Gruplar İçi	3562,660	49	72,707		
	Toplam	3994,833	53			

Yaş değişkenine göre liderlik tarzları ve yönetici astına duyduğu güven düzeyleri farklılığına ilişkin Anova testi p değerleri incelendiğinde sadece CHP belediyeleri için demokratik liderlik ve serbesiyetçi liderlik düzeylerinde yöneticilerin yaşlarına göre farklılığın olduğu görülmüştür. Farklılığın belirlenmesi için yapılan Post hoc testlerinden Scheffe test sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 26.** CHP Belediyeleri Yaşa Göre Liderlik Tarzları ve Yönetici Asta Duyduğu Güven Ortalama Düzeyleri

			N	Ortalama
CHP	Demokratik Liderlik	20 - 25 yaş arası	3	27,00
		26-35 yaş arası	25	29,36
		36-45 yaş arası	14	28,21
		46-55 yaş arası	11	23,82
		56 yaş ve üstü	1	33,00
	Serbesiyetçi Liderlik	20 - 25 yaş arası	4	21,25
		26-35 yaş arası	23	24,65
		36-45 yaş arası	15	23,47
		46-55 yaş arası	11	18,45
		56 yaş ve üstü	1	22,00

CHP belediyelerindeki yöneticilerin yaşlarına göre farklılığın olduğu demokratik liderlik ve serbesiyetçi liderlik Scheffe testleri incelendiğinde 56 yaş ve üzeri katılımcılardan bir katılımcı olması nedeniyle sonuçlarda sapma olmaması amacıyla bu değerlendirme yapılmamıştır. Diğer yaş düzeylerinde demokratik liderlik düzeylerine bakıldığında 26-35 yaş arası katılımcılarla 46-55 yaş arası katılımcılarda demokratik liderlik düzeylerinde anlamlı farklılık görülmüştür. 26-35 yaş arası yöneticilerde demokratik liderlik düzeyleri çok yüksek düzeyde iken, 46-55 yaş arası

yöneticilerde demokratik liderlik düzeyleri yüksek düzeyde elde edilmiştir. Serbesiyetçi liderliğe bakıldığında yine 56 yaş ve üzeri katılımcılar az olması nedeniyle değerlendirme dışında tutulmuştur. Demokratik liderlikte olduğu gibi serbesiyetçi liderlikte de 26-35 yaş arası yöneticilerle 46-55 yaş arası yöneticiler arasında anlamlı farklılık görülmüştür. 26-35 yaş arası yöneticilerde serbesiyetçi liderlik düzeyleri yüksek düzeyde iken, 46-55 yaş arası yöneticilerde ılımlı düzeyde serbesiyetçi liderlik düzeyinin görüldüğü belirlenmiştir.

**Tablo 27.** Cinsiyete Göre Liderlik Tarzları ve Yönetici Asta Duyduğu Güven Farklılık Testleri ve Ortalama Düzeyleri

Parti			N	Ortalama	t	p	
AK Parti	Otokratik Liderlik	Kadın	28	21,54	-1,006	,317	
		Erkek	54	22,56	-,980	,332	
	Demokratik Liderlik	Kadın	30	26,73	,369	,713	
		Erkek	55	26,36	,380	,705	
	Serbesiyetçi Liderlik	Kadın	28	22,71	-,665	,508	
		Erkek	59	23,42	-,653	,517	
	Yönetici Asta Güven	Kadın	29	42,07	1,292	,200	
		Erkek	56	39,75	1,343	,184	
	CHP	Otokratik Liderlik	Kadın	27	20,44	-,328	,744
			Erkek	28	20,86	-,328	,744
Demokratik Liderlik		Kadın	29	28,03	1,052	,298	
		Erkek	26	26,81	1,054	,297	
Serbesiyetçi Liderlik		Kadın	28	22,54	-,305	,761	
		Erkek	27	22,96	-,304	,762	
Yönetici Asta Güven		Kadın	28	40,82	,097	,923	
		Erkek	27	40,59	,097	,923	

Cinsiyet değişkenine göre liderlik tarzları ve yönetici asta duyduğu güven düzeyleri farklılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde tüm p değerlerinin 0,05'ten büyük olması her iki parti belediyeleri için de liderlik tarzları ve yönetici asta duyulan güven üzerinde anlamlı farklılığın olmadığını göstergesidir.



**Tablo 28.** Medeni Duruma Göre Liderlik Tarzları ve Yönetici Asta Duyduğu Güven Farklılık Testleri ve Ortalama Düzeyleri

Parti			N	Ortalama	t	p
AK Parti	Otokratik Liderlik	Evli	48	22,58	,719	,475
		Bekar	32	21,88	,720	,474
	Demokratik Liderlik	Evli	51	26,65	,398	,691
		Bekar	32	26,25	,424	,673
	Serbesiyetçi Liderlik	Evli	52	23,65	1,584	,117
		Bekar	33	22,03	1,555	,125
	Yönetici Asta Güven	Evli	52	39,92	-1,327	,188
		Bekar	31	42,19	-1,285	,204
CHP	Otokratik Liderlik	Evli	35	20,26	-,839	,405
		Bekar	20	21,35	-,897	,374
	Demokratik Liderlik	Evli	36	26,83	-1,483	,144
		Bekar	19	28,63	-1,684	,098
	Serbesiyetçi Liderlik	Evli	36	22,69	-,100	,921
		Bekar	19	22,84	-,102	,919
	Yönetici Asta Güven	Evli	37	40,51	-,239	,812
		Bekar	18	41,11	-,262	,794

Medeni duruma göre her iki parti belediyeleri yöneticileri için medeni duruma göre liderlik tarzları ve yönetici asta duyduğu güven düzeylerine farklılığına ilişkin test sonuçları incelendiğinde tüm p değerlerinin 0,05'ten büyük elde edilmesi farklılığın olmadığını göstermektedir.

**Tablo 29.** Eğitim Durumlarına Göre Liderlik Tarzları ve Yönetici Asta Duyduğu Güven Farklılık Testleri

Parti			Kareler Toplamı	Ser.Der	Kareler Ortalaması	F	P
AK Parti	Otokratik Liderlik	Gruplar Arası	51,089	6	8,515	,436	,853
		Gruplar İçi	1485,008	76	19,540		
		Toplam	1536,096	82			
	Demokratik Liderlik	Gruplar Arası	106,643	6	17,774	,928	,480
		Gruplar İçi	1512,857	79	19,150		
		Toplam	1619,500	85			
	Serbesiyetçi Liderlik	Gruplar Arası	85,970	6	14,328	,636	,701
		Gruplar İçi	1826,109	81	22,545		
		Toplam	1912,080	87			
	Yönetici Asta Güven	Gruplar Arası	91,254	6	15,209	,233	,965
		Gruplar İçi	5161,083	79	65,330		
		Toplam	5252,337	85			
CHP	Otokratik Liderlik	Gruplar Arası	85,028	4	21,257	1,092	,371
		Gruplar İçi	933,991	48	19,458		
		Toplam	1019,019	52			
	Demokratik Liderlik	Gruplar Arası	129,424	4	32,356	1,845	,136
		Gruplar İçi	841,746	48	17,536		
		Toplam	971,170	52			
	Serbesiyetçi Liderlik	Gruplar Arası	15,570	4	3,893	,145	,964
		Gruplar İçi	1285,562	48	26,783		
		Toplam	1301,132	52			
	Yönetici Asta Güven	Gruplar Arası	243,142	4	60,786	,801	,530
		Gruplar İçi	3641,726	48	75,869		
		Toplam	3884,868	52			

Eğitim durumlarına göre liderlik tarzları ve yönetici asta duyulan güven düzeyleri farklılığına ilişkin Anova test sonuçları incelendiğinde p değerlerinin 0,05'den büyük olmaları nedeniyle farklılık görülmediği belirlenmiştir.

**Tablo 30. Toplam İş Deneyimine Göre Liderlik Tarzları ve Yönetici Asta Duyduğu Güven Farklılık Testleri**

Parti			Kareler Toplamı	Ser.Der	Kareler Ortalaması	F	P
AK Parti	Otokratik Liderlik	Gruplar Arası	203,988	6	33,998	1,940	,085
		Gruplar İçİ	1332,108	76	17,528		
		Toplam	1536,096	82			
	Demokratik Liderlik	Gruplar Arası	95,915	6	15,986	,829	,551
		Gruplar İçİ	1523,585	79	19,286		
		Toplam	1619,500	85			
	Serbesiyetçi Liderlik	Gruplar Arası	276,195	6	46,033	2,279	,044
		Gruplar İçİ	1635,884	81	20,196		
		Toplam	1912,080	87			
	Yönetici Asta Güven	Gruplar Arası	484,839	6	80,806	1,339	,250
		Gruplar İçİ	4767,498	79	60,348		
		Toplam	5252,337	85			
CHP	Otokratik Liderlik	Gruplar Arası	98,828	5	19,766	,924	,474
		Gruplar İçİ	1027,043	48	21,397		
		Toplam	1125,870	53			
	Demokratik Liderlik	Gruplar Arası	119,136	5	23,827	1,311	,275
		Gruplar İçİ	890,500	49	18,173		
		Toplam	1009,636	54			
	Serbesiyetçi Liderlik	Gruplar Arası	153,416	5	30,683	1,177	,334
		Gruplar İçİ	1277,021	49	26,062		
		Toplam	1430,436	54			
	Yönetici Asta Güven	Gruplar Arası	76,879	5	15,376	,208	,958
		Gruplar İçİ	3550,825	48	73,976		
		Toplam	3627,704	53			

Toplam iş deneyimine göre liderlik tarzları ve yönetici asta duyulan güven düzeyleri farklılık test sonuçlarına bakıldığında sadece AK Parti belediyeleri yöneticileri için Serbesiyetçi liderlik tarzı için toplam iş deneyimi süresine göre farklılığın olduğu görülmüştür. Farklılık düzeyine ilişkin Post Hoc Scheffe test sonuçlarına göre farklılık düzeyleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 31. AK Parti Belediyeleri Toplam İş Deneyimine Göre Liderlik Tarzları ve Yönetici Asta Duyduğu Güven Ortalama Düzeyleri**

			N	Ortalama
AK Parti	Serbesiyetçi Liderlik	1 yıldan az	2	16,50
		1-3 yıl arası	12	23,17
		4- 6 yıl arası	21	23,33
		7-10 yıl arası	17	26,35
		11-15 yıl arası	23	19,39
		16-20 yıl arası	6	22,17
		20 yıl ve üstü	7	26,14

Tablo incelendiğinde AK Parti belediyeleri yöneticileri için serbesiyetçi liderlik tarzı düzeyine ilişkin cevap veren katılımcılardan 1 yıldan az toplam iş deneyimine sahip katılımcı sayısı 2 olduğundan ve bu nedenle sapmaya ihtimal vermemesi açısından değerlendirmeye alınmamıştır. Diğer deneyim düzeylerine bakıldığında 7-10 yıl arası ve 20 yıl ve üstü iş deneyimine sahip yöneticilerde serbesiyetçi liderlik düzeyi 11-15 yıl arası iş deneyimlerine sahip yöneticilere göre anlamlı fark göstermiştir. 7-10 yıl arası ve 20 yıl ve üzeri iş deneyimine sahip yöneticilerde serbesiyetçi liderlik düzeyleri çok yüksek düzeyde görülürken, 11-15 yıl arası deneyime sahip yöneticilerde bu düzey ılımlı olarak belirlenmiştir.

**Tablo 32.** Kurumda Çalışma Süresine Göre Liderlik Tarzları ve Yönetici Asta Duyduğu Güven Farklılık Testleri

Parti			Kareler Toplamı	Ser.Der	Kareler Ortalaması	F	P
AK Parti	Otokratik Liderlik	Gruplar Arası	248,699	6	41,450	2,631	,023
		Gruplar İçi	1181,740	75	15,757		
		Toplam	1430,439	81			
	Demokratik Liderlik	Gruplar Arası	111,146	6	18,524	,962	,457
		Gruplar İçi	1502,031	78	19,257		
		Toplam	1613,176	84			
	Serbesiyetçi Liderlik	Gruplar Arası	263,143	6	43,857	2,150	,057
		Gruplar İçi	1631,915	80	20,399		
		Toplam	1895,057	86			
	Yönetici Asta Güven	Gruplar Arası	383,950	6	63,992	1,026	,415
		Gruplar İçi	4862,639	78	62,342		
		Toplam	5246,588	84			
CHP	Otokratik Liderlik	Gruplar Arası	74,117	6	12,353	,547	,770
		Gruplar İçi	1084,319	48	22,590		
		Toplam	1158,436	54			
	Demokratik Liderlik	Gruplar Arası	173,770	6	28,962	1,663	,151
		Gruplar İçi	835,866	48	17,414		
		Toplam	1009,636	54			
	Serbesiyetçi Liderlik	Gruplar Arası	378,863	6	63,144	2,882	,018
		Gruplar İçi	1051,573	48	21,908		
		Toplam	1430,436	54			
	Yönetici Asta Güven	Gruplar Arası	437,865	6	72,977	,977	,451
		Gruplar İçi	3585,481	48	74,698		
		Toplam	4023,345	54			

Kurumda çalışma süresine göre her iki parti belediyeleri için liderlik tarzları ve yönetici asta duyduğu güven düzeyleri farklılığına ilişkin test sonuçları p değerleri incelendiğinde AK Parti belediyeleri yöneticileri için otokratik liderlik, CHP belediyeleri için ise serbesiyetçi liderlik düzeylerinde farklılığın olduğu belirlenmiştir. Farklılık düzeylerine ilişkin test sonuçları aşağıda Tablo 30 ve Tablo 31’de gösterilmiştir.

**Tablo 33. AK Parti Belediyeleri Kurumda Çalışma Süresine Göre Liderlik Tarzları ve Yönetici Asta Duyduğu Güven Ortalama Düzeyleri**

			N	Ortalama
AK Parti	Otokratik Liderlik	1 yıldan az	10	19,30
		1-3 yıl arası	25	22,92
		4- 6 yıl arası	20	23,35
		7-10 yıl arası	12	24,00
		11-15 yıl arası	9	19,67
		16-20 yıl arası	4	20,75
		20 yıl ve üstü	2	25,50

AK Parti örneklemini içinde 20 yıl ve üzeri 2 katılımcı otokratik liderliği değerlendirdiği için sapmaya neden olmaması açısından bu değerlendirme yapılmamıştır. Diğer deneyim sürelerine göre otokratik liderlik farklılık düzeylerine bakıldığında Scheffe test sonuçları incelendiğinde 4-6 yıl arası ile 7-10 yıl arası süredir kurumda çalışanların otokratik liderlik düzeyleri ile 1 yıldan az ve 11-15 yıl arası süredir kurumda çalışanların düzeylerinde farklılık olduğu görülmüştür. 4-6 yıl arası ile 7-10 yıl arası süreyle kurumda çalışmakta olanların otokratik liderlik düzeyleri yüksek düzeydeyken, 1 yıldan az ve 11-15 yıl arası süreyle kurumda çalışanların otokratik liderlik düzeyleri ılımlı düzeyde olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 34. CHP Belediyeleri Kurumda Çalışma Süresine Göre Liderlik Tarzları ve Yönetici Asta Duyduğu Güven Ortalama Düzeyleri**

			N	Ortalama
CHP	Serbesiyetçi Liderlik	1 yıldan az	2	13,00
		1-3 yıl arası	14	26,07
		4- 6 yıl arası	14	23,71
		7-10 yıl arası	7	22,71
		11-15 yıl arası	3	23,67
		16-20 yıl arası	2	25,00
		20 yıl ve üstü	13	20,15

CHP belediyeleri yöneticilerinin kurumda çalışma sürelerine göre serbesiyetçi liderlik düzeylerine ilişkin fark düzeylerine bakıldığında 1 yıldan az, 11-15 yıl arası ve 16-20 yıl arası kurumda çalışmakta olan yöneticilerde katılımcıların az olmaları nedeniyle bunlara yönelik değerlendirme yapılmamıştır. Diğerleri arasındaki düzeylere bakıldığında 1-3 yıl arası süreyle kurumda çalışmakta olan yöneticilerde serbesiyetçi

liderlik düzeyi ile 7-10 yıl süredir kurumda çalışmakta olan yöneticilerde serbesiyetçi liderlik düzeylerinde farklılık olduğu görülmüştür. 1-3 yıl arası süreyle çalışan yöneticilerde serbesiyetçi liderlik düzeyleri çok yüksek düzeyde iken, 7-10 yıl süreyle kurumda çalışmakta olan yöneticilerde ise yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 35.** Aylık Gelire Göre Liderlik Tarzları ve Yönetici Asta Duyduğu Güven Farklılık Testleri

Parti			Kareler Toplamı	Ser.Der	Kareler Ortalaması	F	P
AK Parti	Otokratik Liderlik	Gruplar Arası	168,675	4	42,169	2,363	,061
		Gruplar İçi	1320,743	74	17,848		
		Toplam	1489,418	78			
	Demokratik Liderlik	Gruplar Arası	16,347	4	4,087	,219	,927
		Gruplar İçi	1455,315	78	18,658		
		Toplam	1471,663	82			
	Serbesiyetçi Liderlik	Gruplar Arası	86,631	4	21,658	,970	,429
		Gruplar İçi	1763,179	79	22,319		
		Toplam	1849,810	83			
	Yönetici Asta Güven	Gruplar Arası	644,033	4	161,008	2,778	,033
		Gruplar İçi	4463,248	77	57,964		
		Toplam	5107,280	81			
CHP	Otokratik Liderlik	Gruplar Arası	15,808	2	7,904	,360	,700
		Gruplar İçi	1142,629	52	21,974		
		Toplam	1158,436	54			
	Demokratik Liderlik	Gruplar Arası	17,039	2	8,519	,446	,642
		Gruplar İçi	992,597	52	19,088		
		Toplam	1009,636	54			
	Serbesiyetçi Liderlik	Gruplar Arası	21,731	2	10,865	,401	,672
		Gruplar İçi	1408,706	52	27,090		
		Toplam	1430,436	54			
	Yönetici Asta Güven	Gruplar Arası	80,521	2	40,261	,531	,591
		Gruplar İçi	3942,824	52	75,824		
		Toplam	4023,345	54			

Aylık gelire göre her iki parti belediyesi katılımcısı yöneticiler için liderlik tarzları ve yönetici asta duyduğu güven düzeyleri farklılığına ilişkin Anova test

sonuçları p değerleri incelendiğinde sadece AK Parti belediyeleri katılımcı yöneticileri için yönetici asta duyulan güven düzeyinde farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Farklılık düzeylerine ilişkin sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 36.** AK Parti Belediyeleri Aylık Gelir Durumuna Göre Liderlik Tarzları ve Yönetici Asta Duyduğu Güven Ortalama Düzeyleri

	N	Ortalama
AK Parti Yönetici Asta	21	39,10
Güven	42	45,48
2000 TL'den az	16	40,20
2000 - 3999 TL arası	4	50,00
4000-5999 TL arası	1	54,00
6000-7999 TL arası		
10000 TL ve üzeri		

AK Parti belediyeleri yöneticileri için farklılığın görüldüğü yönetici asta duyulan güven düzeyi için aylık gelire göre farklılığın nerelerden kaynaklandığını gösteren Post Hoc Scheffe test sonucu incelendiğinde yine katılımcı olarak daha az sayıda olan 6000-7999 TL ve 10000 TL ve üzeri gelire sahip katılımcı değerlendirilmeleri hariç diğer aylık gelir kategorilerinde 2000 – 3999 TL arası gelire sahip yöneticiler ile 2000 TL'den az gelire sahip yöneticilerde yönetici asta duyulan güven düzeylerinde farklılık olduğu görülmüştür. Tablo incelendiğinde 2000 TL'den az gelire sahip yöneticilerin asta duyduğu güven düzeyi, 2000-3999 TL arası gelire sahip yöneticilere göre daha alt düzeyde olduğu görülmektedir.



#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yerel yönetimlerde orta kademe yöneticilerin liderlik tarzları ile çalışanlara duyulan güven arasındaki ilişkiyi araştıran 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 Aras 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, yılar 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 birince derecede etkili olan orta kademe 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

belirginleştigi durumlarda ise takım ruhunun gerçekleşmediği, yardımlaşma ve ortak hedef algısının ortak bir eksene dönüşmediği bir çalışma ortamı oluşacaktır.

Öyleyse bu noktada bir soru çok önemli hale gelmektedir: Hangi liderlik tarzı ile orta kademe yöneticiler çalışanlarında daha üst düzey bir güven ve motivasyon oluşturabilirler. Ya da bu soru bir başka şekilde de düşünülebilir. Orta kademe yöneticilerin liderlik tarzları ile, çalışanlara duydukları güvenle bir ilişkisi var mıdır? Tercih ettikleri liderlik tarzı onları çalışanlarına daha çok güvenen ya da güvenmeyen yöneticiler haline getirmekte midir?

Bu soruların cevapları bu çalışmada “Belediyelerdeki Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Çalışanlara Güven İle İlişkisi” altında araştırıldı ve bir takım sonuçlara ulaşıldı. Araştırmanın özellikle iki farklı partiye ait Anadolu ve Avrupa yakası belediyelerinde yapılması da, iki ayrı siyasi anlayış açısından durumun bir farklılık gösterip göstermediğini ortaya koyması açısından ilginç oldu.

Çalışmada konunun teorik temelleri ele alınırken, araştırmada kullanılmak üzere üç farklı liderlik tarzı, kaynaklara dayanarak ön plana çıkarıldı: Demokratik Liderlik, Otokratik Liderlik ve Laissez-Faire Liderlik. Bu üç liderlik tarzı araştırılırken bir başka kavram olarak ele alınacağı için güven kavramı üzerinde de detaylı olarak duruldu. Ve özellikle güvenin bir alt boyutu olarak astlara güven konusu da ele alındı. Yapılacak bir araştırmaya temel teşkil edecek şekilde teorik bir altyapı oluşturulduktan sonra, kolayda örneklem ile 6 AK Parti ve 6 CHP’li belediyede araştırma yapılmak istenmiş ve CHP’li belediyelerden ancak 4 tanesine ulaşıldığı ve diğer ikisinden izin alınmadığı için, araştırma toplam 10 belediyede gerçekleştirilmiştir. Veri toplama aracı olarak anketin kullanıldığı araştırmada, liderlik tarzlarının tespiti için Leadership Style Questionnaire formu, güven analizi için de Birsnel, İslamoğlu ve Börü tarafından 2009 yılında geliştirilen ve 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi’nde sunulan ölçek kullanılmıştır.

Yapılan istatistiksel analizler sonucunda pek çok bulgu ile karşılaşılmış ve bunlar çalışmanın sonunda verilmiştir. Ulaşılan temel sonuçları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- 1- Her iki parti belediyelerinde de orta kademe yöneticiler daha çok 26-55 yaş aralığında toplanmaktadırlar.
- 2- CHP'li belediyelerde orta kademe kadın yönetici sayısı AK Parti'li belediyelerden daha fazladır. Yöneticilerin medeni durumları her iki parti belediyelerinde de birbirine yakındır. Bekar yönetici oranı toplam çalışan yöneticilerin üçte biri kadardır.
- 3- Yöneticilerin eğitim düzeylerinin dağılımları da her iki parti belediyelerinde birbirine yakındır. Benzer bir dağılım toplam çalışma süreleri açısından da ortaya çıkmıştır. Ancak kurumda çalışma süreleri açısından özellikle 16 yıl ve üstü kurum deneyimine sahip yöneticiler AK Parti'li belediyelerde yüzde on civarında iken, bu oran CHP'li belediyelerde yüzde otuz civarındadır.
- 4- Elde edilen gelir açısından 2000TL den daha az gelir elde eden yönetici oranı AK Parti'li belediyelerde yüzde 24 iken, bu rakam CHP'li belediyelerde yüzde on civarındadır. Her iki parti belediyelerinde de gelir düzeyi açısından yoğunlaşma 2000 - 4000 TL aralığındadır.
- 5- Yapılan analizler sonucunda, genel katılımcı toplamı açısından yöneticinin asta duyduğu güven ile liderlik tarzları arasında ilişki olup olmadığı ortaya konulmuş ve yöneticinin asta duyduğu güven ile otokratik liderlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmezken, demokratik ve serbesiyetçi liderlik arasında orta kuvvette ve pozitif yönlü ilişki ortaya çıktığı görülmüştür. Bunun temel nedenini otokratik liderliğin özellikle baskıcı ve söz hakkı tanımayan tutumu dolayısıyla pozitif olarak kendisini hissettirecek bir güven duygusu meydana getirememesi olarak ifade etmek mümkündür.
- 6- Aynı hususun AK Parti'li belediyeler boyutunda, yöneticinin asta duyduğu güven ile liderlik tarzları arası ilişki noktasında demokratik liderlik ile yöneticinin asta duyduğu güven arasındaki ilişkinin daha kuvvetli olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun sebininin ise yöneticilerin eğitim düzeylerinin büyük ölçüde yüksek olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

- 7- AK Parti’li belediyelerde demokratik liderlikle otokratik liderlik birbirlerine yakın durmazken ve aralarında zayıf bir ilişki varken, CHP’li belediyelerde ilişki orta kuvvette ve ve bu iki liderlik tarzını birbirine daha yaklaştıracak şekilde çıkmıştır. CHP’li belediyelerde otokratik liderlikle yöneticinin asta duyduğu güven arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu farklılıkların ise parti yönetim anlayışlarından ve program ve felsefelerinden kaynaklandığı tahmin edilmektedir.
- 8- Örneklem geneli yöneticilerin astına duyduğu güven üzerinde liderlik tarzlarının etkisini incelemeye yönelik analizler sonucunda ise, demokratik ve serbesiyetçi liderliğin yöneticinin asta duyduğu güven üzerinde etkili olduğu görülmüştür
- 9- Ortaya çıkan osnuçlara göre AK Parti’li belediyeler için yöneticinin asta duyduğu güven üzerinde liderlik tarzlarının %8 oranında etkisi olduğu görülürken, CHP’li belediyeler için bu oranın %34 olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç AK Parti’li belediyelerde liderlik tarzına rağmen güvenini daha fazla koruyabilen bir çalışan profili olduğunu göstermektedir. Söz konusu analizler, her iki belediye grubu için demokratik liderlik tarzının yöneticinin asta duyduğu güven üzerinde aynı oranda bir etkiye sahip olduğunu da ortaya koymuştur.
- 10- AK Parti örneklemini için otokratik liderlik düzeyinin CHP’ye göre daha fazla düzeyde olduğu ortalama sonuçlara bakıldığında görülmektedir. Bunun nedeni ise, AK Parti’li belediyelerin iktidar belediyeleri olmaları şeklinde değerlendirilebilir.
- 11- Demografik faktörler açısından da her iki grup belediye arasında bir takım farklılıkların ortaya çıktığı görülmüştür.

Araştırma neticelendiğinde ortaya çıkan sonuçlara göre bir takım önerilerde bulunmak da mümkündür. Bu önerileri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

- Farklı siyasi partilere mensip belediyeler açısından liderlik tarzları ile güven dışındaki bir takım örgütsel davranış konuları ile ilgili olarak da araştırmalar yapılabilir.
- AK Parti ve CHP li belediyelerin birbirleri ile iletişim içinde olmaları ve görüş alışverişlerinde bulunmaları, eğer mümkün olursa ortak yönetici eğitim ve geliştirme programları icra etmeleri, yöneticilerin liderlik tarzı ve astlara güven düzeyleri açısından daha etkili ve yararlı sonuçlar doğurabilir.
- Her grup belediyenin kendi içinde, bu araştırma sonucuna göre çıkan eksiklikleri iyi değerlendirip bir takım yararlar üretmesi mümkündür.
- AK Parti'li belediyelerin, orta kademe yöneticilerde görülen otokratik eğilimin kendilerinde daha fazla çıkmasının iktidar belediyeleri olmalarından mı, yoksa başka nedenlerden mi kaynaklandığını iyice araştırıp bir takım önlemler almaları yararlı olacaktır.
- Belediyelerde yöneticilerin liderlik eğiliminin değerlendirilmesi mevcut partiyi destekleyen halkın kültürel açıdan özelliklerine ve yaşayış tarzlarına bağlı olup olmaması ele alınıp buna göre araştırma yapılabilir.
- Her iki grup belediye orta kademe yöneticileri de kendileriyle ilgili olarak ortaya çıkan sonuçlardan yararlanabilir ve liderlik tarzları ile güven düzeyi arasındaki ilişkiyi çok daha yararlı hale getirebilirler.

İfade edilen sonuç ve önerilerden sonra, araştırmanın kısıtları ve ankete dayalı olduğu için taşıdığı sınırlılıklardan dolayı, ilerde daha geniş bir belediye örnekleminde ve hatta doğu-batı ayrımında, büyükşehir olan - olmayan belediye ayrımında gerçekleştirildiği takdirde daha etkili sonuçlara ulaşılmasının mümkün olduğunu söylememiz mümkündür.

## EKLER

### Ek 1- Araştırma Anketi

## 1. BÖLÜM

Aşağıda, birtakım durumlar ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelere ne derece katıldığınızı lütfen belirtiniz. 1) Kesinlikle katılmıyorum 2) Katılmıyorum 3) Çok az katılıyorum 4) Kısmen katılıyorum 5) Katılıyorum 6) Tamamen katılıyorum		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Çok az katılıyorum	Biraz katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
		1	2	3	4	5	6
1.	Çalışanların sık sık ve yakından denetlenmesi gerekir; çünkü yaptıkları işten hoşnut değildirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Çalışanlar karar alma sürecinin bir parçası olmayı isterler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Karmaşık durumlarda liderler astlarının işle ilgili sorunları kendi başlarına çözmelerine müsaade etmelidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Çalışanların genel olarak çoğunun tembel olduğunu söylemek mümkündür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Herhangi bir baskı olmaksızın rehberlik yapmak, iyi bir lider olmanın anahtarıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Liderlik, astları kendi işlerini yaparken dışarıda kalmayı (onları kendi hallerine bırakmayı) gerektirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Bir kural olarak, örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanları motive etmek amacıyla onlara ödül veya ceza verilmelidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Çalışanların çoğu liderlerinden sık sık ve destekleyici iletişim isterler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Bir kural olarak liderler, astlarının yaptıkları işi kendilerinin değerlendirmelerine izin vermelidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Çoğu çalışan, işleri hakkında kendini güvensiz hissetmekte ve yönlendirilmeye ihtiyaç duymaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Liderlerin astlarının işlerini tamamlamaları için sorumluluk kabul etmelerine yardımcı olmaları gerekir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aşağıda, birtakım durumlar ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelere ne derece katıldığınızı lütfen belirtiniz. 1) Kesinlikle katılmıyorum 2) Katılmıyorum 3) Çok az katılıyorum 4) Kısmen katılıyorum 5) Katılıyorum 6) Tamamen katılıyorum		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Çok az katılıyorum	Biraz katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
		1	2	3	4	5	6
12.	Liderler kendi sorunlarını kendileri çözmeleri için astlarına tam özgürlük vermelidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Lider, çalışanların (grup üyelerinin) başarılarının yeterli olup olmadığını yargılayan bir şeftir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Liderin görevi astlarının arzu ve tutkularını bulmalarına yardımcı olmaktır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Çoğu durumda çalışanlar, liderin işe çok az dâhil olmasını tercih ederler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Etkili liderler emir verirler ve prosedürleri net bir şekilde açıklarlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	İnsanlar aslında yeterli bilgi ve beceriye sahiptir; bir iş verildiğinde iyi bir şekilde yaparlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	Genel olarak astları kendi haline bırakmak en iyisidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 2. BÖLÜM

Aşağıda, astlarınızla ilgili birtakım ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelere ne derece katıldığınızı lütfen belirtiniz. 1) Kesinlikle katılmıyorum 2) Katılmıyorum 3) Çok az katılıyorum 4) Kısmen katılıyorum 5) Katılıyorum 6) Tamamen katılıyorum		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Çok az katılıyorum	Biraz katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
		1	2	3	4	5	6
<b>ASTLARIM;</b>							
1.	İyi bir insan olmanın gerektirdiği özelliklere sahiptirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Verimli ve etkin çalışırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Yaptıkları işe değer verirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Çalışma disiplinine sahiptirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.	İş ahlakına sahiptirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	İşin gerektirdiği bilgi ve beceriye sahiptirler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Çalışkan ve iş bitiricidirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Hem kendini hem başkalarını samimi ve yapıcı bir yaklaşımla eleştirirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	İşle ilgili sahip oldukları bilgileri paylaşmaktan çekinmezler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 3.BÖLÜM

Lütfen aşağıda bulunan kişisel bilgilerinize ait soruları uygun bulduğunuz seçeneğe (X) işareti koyarak yanıtlayınız.

1) Yaşınız:  20 - 25 yaş arası  26-35 yaş arası  36-45 yaş arası  46-55 yaş arası  
 56 yaş ve üstü

2) Cinsiyetiniz:  Kadın  Erkek

3) Medeni Durumunuz:  Evli  Bekar

4) Eğitim Durumunuz:  İlkokul  Ortaokul  Lise  Ön Lisans  Lisans  Yüksek Lisans  Doktora  
 Diğer.....

5) Toplam İş Deneyimi Süreniz

1 yıldan az  1-3 yıl arası  4- 6 yıl arası  7-10 yıl arası  11-15 yıl arası  16-20 yıl arası  
 20 yıl ve üstü

6) Kurumda Çalışma Süreniz/Deneyiminiz

1 yıldan az  1-3 yıl arası  4- 6 yıl arası  7-10 yıl arası  11-15 yıl arası  16-20 yıl arası  
 20 yıl ve üstü

7) Aylık Geliriniz:

2000 TL'den az  2000 - 3999 TL arası  4000-5999 TL arası  6000-7999 TL arası  
 8000 TL - 9999 TL  10000 TL ve üzeri

8) Çalıştığınız Kurumdaki Pozisyonunuz :.....

9) Size bağlı olarak çalışan sayısı :.....



## KAYNAKLAR

Akyol, İ. T. (2012). *Türkiye’de Yerel Yönetimlerin Ortaya Çıkış Sürecinin Günümüz Yerel Yönetim Sistemi Üzerine Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi. Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Arı, G. S. & Tosunoğlu, N.G. (2011). Geleceğin Yöneticileri Astlarına Güvende Hangi Özelliklere Öncelik Veriyor?. *Yönetim ve Ekonomi*. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:18, Sayı:2, 85-103.

Arslan, A. & Korkmaz, M. & Yahyaoğlu, G. & Çimen, V. (2011). Şirket Polotikası ve Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 219-250.

Aydın, Y. (2011). Türkiye’de Yerel Yönetimlerin Gelişim Süreci. *Dış Denetim Dergisi*, Nisan-Mayıs-Haziran, 11-20.

Bakan, İ. & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (19), 73-84.

Barutçigil, İ. (2002). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bedelan, A. (1989). *Organizational Behavior*. The Dryden Press Orlando.

Bennis, W. G. (1989). *On becoming a Leader*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub.

Birsel, M.; İslamoğlu, G. & B6r6, D. (2009). Y6neticinin Astına Duyduğu G6ven: Bir 6l6ek Geliştirme alışması. *17. Ulusal Y6netim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. Eskişehir, 881-888.

Bolman, L. G. & Deal, T. E. (1991). *Reframing organizations: artistry, choice, and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

B6r6, D.; İslamoğlu, G. & Birsel, M. (2007). G6ven: Bir Anket Geliştirme alışması. *6neri*. C. 7. S. 27. Ocak, 49-59

Brower, H. H., Lester, S. W., Korsgaard, M. A. & Dineen, B. R. (2009). A Closer Look at Trust between Managers and Subordinates: Understanding the Effects of Both Trusting and Being Trusted on Subordinate Outcomes. *Journal of Management*. 35 (2), 327-347.

Burns, J. M. (2003). *Transforming leadership: A new pursuit of happiness*. NY: Atlantic Monthly Press.

Chathoth, P. K. & Mak, B. & Sim, J. & Jauhari, V. Ve Manaktola, K. (2011). Assessing Dimensions of Organizational Trust Across Cultures: A Comparative Analysis of U.S. and Indian Full Service Hotels. *International Journal of Hospitality Management*. 30, 233-242.

Cook, J. and Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-filment. *Journal of Occupational Psychology*. 53, 39-52.

Cook, L., & Rothwell, B. (2000). *The X & Y of leadership: [how men and women make a difference at work]*. London: Industrial Society.

etin, C. (2008). *Y6neticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Y6netimi ve Ekip alışması Arasındaki İlişkilerin ok Y6nl6 Olarak Değerlendirilmesi*, İstanbul Ticaret Odası -15.

iek, Y. (2014). *Geçmişten G6n6m6ze T6rkiye’de Yerel Y6netimler*, KS6 Sosyal Bilimler Dergisi. Nisan. 11 (1), 53-64.

Deliveli, Ö. (2010). *Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik* (Yüksek Lisans Tezi). İsparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demir, C. & Yılmaz M. K & Çevirgen A. (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*. 2(1), 129-152.

Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. Celal Bayar Üniversitesi. *İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 10 (2), 139-150.

Demirel, Y. (2008). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. Celal Bayar Üniversitesi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. (2), 179-194

Denton, D. K. (2012). Let me make this clear: creating high trust organizations. *Development And Learning In Organizations*. 26 (3), 19-21.

Derin, N. (2011). *İşletmelerde Geride Kalan Sendromu ve Örgütsel Güven*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Dietz, G., Gillespie, N. & Chao, G. T. (2010). Unravelling the Complexities of Trust and Culture. In: Saunders, M. N. K., Skinner, D. & Dietz, G. (eds). *Organizational Trust: A Cultural Perspective*. Cambridge University Press.

Dirks, K. T. and Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*. 12 (4), 450-467.

Drucker, F. P. (1954). *The Practice of Management*. New Jersey: Montclair.

Durukan, S.; Akyürek, Ç. & Coşkun, E. (2010). Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi'nde Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Güven, Güçlendirme ve Bağlılık Düzeylerinin Belirlenmesi. Süleyman Demirel Üniversitesi. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 15 (3). 411-434.

Erdal, M. (2007). *İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi* (Yüksek Lisans Projesi). Kahramanmaraş: Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erdem, F. (2003). Örgütsel yaşamda güven, 153-180. (Editör: Ferda Erdem). *Sosyal Bilimlerde Güven* (1. Baskı). Ankara: Vadi Yayınları.

Ersoy, M. (1989). Tarihsel Perspektif İçinde Türkiye’de Merkezi Yönetim-Yerel Yönetim İlişkileri. *ODTÜ MFD*. 9 (1), 45-66.

Fayol, H. (1949). *Sınai ve Umumi İşlerde İdare..* (çev. M. Asım Çalıkoğlu). İkinci Baskı. İstanbul: Hilmi Kitabevi.

Fukuyama, F. (2005). *Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yarattılması* (Çev: Ahmet Buğdaycı). 3. Baskı. Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları.

Gambetta, D. (1988). Can We Trust, 131-185. (Der.D.G. Gambetta). *Trust: Making and Breaking Cooperative Behaviors*. New York: Basil Blackwell.

Gardner, J. W. (1987). *Leadership development: Leadership papers*. Washington D. C.: Independent Sector.

Goleman, D. (2000). Leadership that Gets Results. *Harvard Business Review*. March-April, 78-90.

Griffin, R. W. (1999). *Management*. (6th ed.). Boston, MA: Houghton Mifflin.

Halis, M.; Gökgöz, G.S. & Ö. Yaşar (2007). Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Sosyal Bilimler Dergisi*. Sayı:17, 187-205.

Halis, M.; Şafak, B.; Çoban, M. & Şahin, M. (2007). *Stratejik Liderlik* (Editör Muhsin Halis), İstanbul: Alfa Yayınları.

Hess, P. & Siciliano, J. (1995). *Management:Responsibilities for Performance*. New York:McGraw-Hill.

Heyns, M. & Rothmann, S. (2015). Dimensionality of trust: An analysis of the relations between propensity, trustworthiness and trust. *SA Journal of Industrial Psychology*. 41(1), 1-12. Çevrimiçi: <http://www.scielo.org.za/pdf/sajip/ v41n1 /07.pdf>, Erişim Tarihi: 21.10.2015.

Holmström, S. (2007). Niklas Luhmann Contingency, Risk, Trut and Reflection. *Public Relations Review*. 33, 255 - 262. Çevrimiçi: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811107000574> (Erişim Tarihi: 21.10.2015).

Hoy, W. K. & Tschannen-Moran, M. (1999). Five Faces of Trust: An Empirical Confirmation in Urban Elementary Schools [Güvenin Beş Yüzü: Şehir İlkokullarında Ampirik Bir Belgeleme]. *Journal of School Leadership*, 9, 184-208.

<http://emlakkulisi.com/buyuksehir-belediyesi-olma-sartlari/276350>, (Erişim tarihi: 15.09.2015).

<http://www.sistem.com.tr/dosyalar/8incialiskanlik-ek2.pdf>, (Erişim tarihi: 21.10.2015).

<https://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5393.html>, (Erişim tarihi: 17.10.2015).

<https://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5216.html>, (Erişim tarihi: 21.10.2015).

<http://www.umraniye.bel.tr/tr/main/organizasyonsemasi>, (Erişim tarihi: 17.10.2015).

Huff, L. & Kelley L. (2003). Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: a seven-nation study. *Organization Science*, 14 (1), 81-90.

Hwee, H. T. & Augustme K. H. L. (2009), Trust In Coworkers And Trust In Organizations, *The Journal of Psychology*, 143 (1), 45–66.

İnce C. (2013). Demokratik Liderlik İle İhtiyaçlar Hiyerarşisi Arasındaki İlişkiye Yönelik 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*. Sayı: 35, Mart – Nisan, 1-15.

Jones, G. R. & George, J. M. (1998). The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork. *The Academy of Management Review*. 23(3), 531-546.

Joseph, E. E. ve Winston, B. E. (2005). A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust, and Organizational Trust [Hizmetkar Liderlik, Lider Güveni ve Örgütsel Güven İlişkisi]. *Leadership & Organization Development Journal*. 26 (1), 6-22.

Kamer, M. (2001). *Örgüte Güven, Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karahan, B. (2009). *Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Adanmışlık* (Yüksek Lisans Projesi). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Kırışık, F. & Sezer, Ö. (2006). Türk Anayasalarında Yerel Yönetimler, *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*. 15 (2). Nisan, 5-30.
- Kipnis, D. (1996). Trust and Technology, 39-50. (Ed. Roderick M. Kramer ve Rom T.Tyler). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. London: Sage Publications.
- Koçel, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul:Beta Yayınları.
- Koçmar, S. (2012). *Liderlik Davranışı ve Duygusal Zeka* (Yüksek Lisans Projesi). Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Klenke, B. (1996). *Woman and leadership: A contextual perspective*. New York: Springer.
- Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York, NY: Free Press.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. *Annual Reviews Psychology*. 50, 569-598.
- Kurşunoğlu, A. (2009). An investigation of organizational trust level of teachers according to some variables. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 1, 915-920.
- Kutaniş, R. Ö. & Alpaslan S. (2006). Girişimci ve Yönetici Kadınların Profilleri Farklı mıdır? Afyon Kocatepe Üniversitesi *İ.İ.B.F. Dergisi*. VIII (2), 139-153.
- Küşkü, F. (1999). Yöneten – Yönetilen İlişkisinde Güven: Ampirik Bir İnceleme. *Amme İdaresi Dergisi*. 32 (1), 135-151.
- Zucker, L.G. (1986). Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure. *Research in Organizational Behavior*. 8, 1840- 1920
- La Porte, T. R. & Metlay, D. S. (1996). Hazards and Institutional Trustworthiness: Facing a Deficit of Trust. *Public Administration Reivew*. 56 (4), (JulyAugust), 341-347.
- Lane, C. & Bachmann, R. (1998). *Trust Within and Between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications*. USA: Oxford University Press.

Lazaric, N.& Lorenz, E. (1998). *The Learning Dynamics of Trust, Reputation and Confidence*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Lee, S. (2004). Understanding Employee Trust, Commitment and Innovative Behavior in the Public Sector: An Empirical Study [Kamu Sektöründe İşgören Güvenini, Bağlılığını ve Yenilikçi Davranışını Anlama]. *Korea Association For Public Administration*, 1-32.

Lewicki, R. J. & Bunker, B. B. (1996). Developing and Maintaining Trust in Work Relationships, 114-139. (Ed. Roderick M Kramer ve Rom T.Tyler). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. London:Sage Publications.

Lewicki, R. J.; McAllister, D. J. & Bies, R. J. (1998). Trust and Distrust: New Relationships and Realities. *The Academy of Management Review*. 23 (3)3, 438-458.

Levine, F. M. (2000). *The Importance of Leadership: An Investigation of Presidential Style at Fifty National Universities*. Dissertation Prepared for the Degree of Doctor Of Philosophy. University of North Texas.

Malhotra, D. & Murnighan, J. K. (2002). The Effects of Contracts on Interpersonal Trust. *Administrative Science Quarterly*. 47, 534-559.

Marshal, E. W. (2000). Güven İçeri Korku Dışarı. *Executive Excellence Dergisi*, 6.

Masoodul, H; Toylan, N. V.; Semerciöz, F. & Aksel, İ. (2012). Interpersonal Trust and Its Role in Organizations. *International Business Research*. 5 ( 8), 33-39.

McAllister, D. J. (1995). Affect and Cognition Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *The Academy of Management Journal*. Vol. 38 ( 1), 24-59.

Mcgregor, D. (1964). *The Human Side of Enterprise*, New York: McGraw-Hill.

McGregor, D. M. (1989). The Human Side Enterprise. *Developing Managerial Skills insan OrganizationalBehavior; Exercices, Cases and Readings*, (Editors: Lisa A. Mainiero ve Cherly L. Tromley). New Jersey: Prentice-Hall Inc.

- Mishra, J.& Spreitzer G. M. (1998). Explaining how survivors respond to downsizing: the roles of trust, empowerment, justice and work redesign. *The Academy of Management Review*. 23 (3), 567-588.
- Mishra, J. & Morrissey, M. A. (1990). Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers. *Public Personnel Management*, 19 (4), 443-486.
- Myers, L. B. & Isabel B. (1980). *Gifts Differing*. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Murphy, R. M. (2000). Strategic Leadership vs. Strategic Management: Untying the Gordian Knot. *Academy of Business and Administrative Sciences Conference Proceedings*.
- Nooderhaven, N. G. (1992). Trust and interfirm relations. *European Association for Evolutionary Political Economy Conference*.
- Nooteboom, B.; Berger, H. & Niels, G. N. (1997). Effects of trust and governance on relational risk. *The Academy of Management Journal*, 40 (2), 308-338.
- Nordstöm, K. A. & Jonass R. (2000). *Delifışek*. Çev. Ergin Koparan. İstanbul: Profilo Yayınları.
- Northouse, P. G. (2009). *Introduction to Leadership: Concepts and Practice*. 3.Chapter, SAGE Publications, Çevrimiçi: [http://www.lboro.ac.uk/service/std/ilm/Becoming\\_an\\_effective\\_leader/89527\\_03q.pdf](http://www.lboro.ac.uk/service/std/ilm/Becoming_an_effective_leader/89527_03q.pdf) (Erişim tarihi: 11.05.2015).
- Omarov, A. (2009). *Örgütsel Güven ve İş Doyumu: Özel bir Sektörde Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öğütveren, Ö. (2007). *Örgütsel Güvenin Ağ düzenekleri İçerisindeki Analizi: Küçük İşletmelerde bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özen, J. (2003). Örgüte Duyulan Güvenin Anahtar Unsuru Olarak Örgütsel Adalet. (*Sosyal Bilimlerde Güven* (Ed. Ferda Erdem) içinde. Ankara: Vadi Yayınları,183-206.
- Özgür, B. (2011). Yönetim Tarzları ve Etkileri. *Maliye Dergisi*. Sayı 161, 215-230.



Polat, S. (2009). *Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye Örgütsel Güven*. Ankara: Pegema Akademi Yayıncılık.

Popa, C. L. (2005). *Initial Trust Formation in Temporary Small Task Groups: Testing a Model of Swift Trust*. (Doktora Tezi). Kent State University

Roderick, M. K. (2010). Collective Trust within Organizations: Conceptual Foundations and Empirical Insights. *Corporate Reputation Review*, 13 ( 2), 82–97.

Rousseau, D. M.; Sitkin, S. B.; Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23 (3), 393-404.

Sayın, U. (2009). *Güven: İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı – Bir Uygulama* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Schermerhorn, J. R. (1996). *Management and Organizational Behavior*. Toronto: John Wiley & Sons.

Schoorman, F. D.; Mayer, R. C. & Davis, J. H. (2007). An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present and Future” [Örgütsel Güvenin Entegre Bir Modeli: Geçmiş, Günümüz ve Gelecek]. *Academy of Management Review*, 32, 344-354.

Seppanen, R. Blomqvist, K. & Sundqvist, S. (2007). Measuring interorganizational trust - a critical review of the empirical research in 1990-2003. *Industrial Marketing Management*. 36b (2), 249-265.

Shockley-Zalabak, P.; Ellis K. & G. Winograd (2000). Organizational Trust: What It Means, Why It Matters. *Organization Development Journal*. 18(4.), 35-48.

Sitkin, S. B. & Stickel, D. (1996). “The road to hell: the dynamics of distrust in an era of quality.” (Edited by: Roderick M. Kramer ve Tom R. Tyler). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 196-215.

Solomon, R. C. and Flores F. (2001). *Güven Yaratmak*. İstanbul: Mess Yayınları.

Stodgill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey Theory and Research*. NewYork : Free Press.

Şahin K. (2011). *Belediye Hizmetleri Hizmet Kalitesine Yönelik Vatandaşa Memnuniyetinin Ölçümü* (Yüksek Lisans Tezi). Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tan, H. & Tan, C. S. (2000). Towards the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*. 126 (2), 241-260.

Topaloğlu, I. G. (2010). *İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Çevrimiçi: [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&kelime=G%C3%9CVEN](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=G%C3%9CVEN). (Erişim tarihi:12.12.2015.)

Tüzün, İ. K. (2007). Güven, Örgütsel Güven ve Güven Modelleri”, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Aralık, 93-118.

Uysal Ş. A.; Keklik B.; Erdem R. & Çelik R. (2012). Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri İle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*. 15 (1), 25-57.

Uzun G. (2005). *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ünal, F. (2011). Tanzimattan Cumhuriyete Türkiye’de Yerel Yönetimlerin Yapısal ve Yasal Dönüşümü. Dumlupınar Üniversitesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*. Sayı 30, 241-247.

Ünsal, P. (2004). Örgütsel Ortamlarda Güven Algısı. *Türk Psikoloji Yazıları – TPD*. 7 (14), 23-48.

Varcan, N.; Taraktaş A. & Hacıköylü C. (2013). *Yerel Yönetimler*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, Yayın no: 2928.

Wehrich & Koontz, H. (1993). *Management: A Global Perspective*. New York:McGraw Hill.

Whitener, E. M.; Brodt, S. E.; Korsgaard, A. M. & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*. 23 (3), 513-530.

Yılmaz, C. ve Kabadayı, E. T. (2002). Dağıtım kanallarında bayilerin üretici firma lehine işbirliği davranışlarını etkileyen faktörleri inceleyen bir araştırma. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. *Öneri Dergisi*. 17 (5), 99-106.

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

Zaheer, A.; McEvily, B. & Perrone, V. (1998). Does Trust Matters? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*, (Mar. - Apr.) 9 (2 ), 141-159.