

Kamu Yönetiminde Mülki İdare Amirlerinin Sergiledikleri Liderlik Tarzlarının Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma

The Research for the Assessment of Leadership Styles of Public Authorities in Public Administration

Cihan SEÇİLMİŞ

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
Turizm Fakültesi Turizm Fakültesi
Eskişehir, Türkiye Eskişehir, Türkiye
csecilmis@ogu.edu.tr ysari@ogu.edu.tr

Yaşar SARI

Arzu KILIÇLAR

Gazi Üniversitesi
Turizm Fakültesi
Ankara, Türkiye
karzu@gazi.edu.tr

Özet

Dünyada değişen çalışma koşulları ile birlikte çalışanların farklı istek ve ihtiyaçları kamu sektöründe de liderlik davranışlarında değişime yol açmıştır. Dünyadaki değişime paralel olarak, mülki idare amirlerinden de yönetici davranışından ziyade lider davranışı göstermesi beklenmektedir. Bu gelişmelerden hareketle bu araştırma kamu yönetiminde mülki idare amirlerinin kaymakamlık düzeyinde liderlik davranışlarını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırmanın evrenini, Türkiye'nin 81 ilindeki tüm ilçelerde fiilen görev yapmakta olan kaymakamlar oluşturmaktadır. Valilikler kanalıyla kaymakamlara uygulanan 524 adet anket analize tabi tutulmuştur. Sonuçlar incelendiğinde kaymakamların liderlik tarzları ile sosyo-demografik değişkenler arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır. İdareciler diğer liderlik tarzlarına göre daha yüksek bir ortalama ile dönüşümcü liderlik ile ilgili davranışları gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir.

Anahtar Kelimeler: Kamu yönetimi, Mülki idare amiri, Kaymakam, Liderlik tarzları.

Abstract

Together with the changes in working conditions all over the world, the different demands and needs of the employees has led changes in leadership behavior in public sector. Nowadays, in line with the changes in the world, local authorities are expected to behave as a leader rather than as a manager. Hence, this study aims to demonstrate leadership behaviors of local authorities at the level of district governorships in public administration. The district governors, actively working in all the districts of 81 provinces of Turkey, are the population of this research. 524 questionnaires, sent through governorships were applied to all the district governors and analyzed. The analyses of the results indicate that there is a significant difference between the leadership styles and socio-demographic variable. Executives have stated that their

behavioral characteristics are like the characteristics of transformational leaders' characteristics with a higher average when compared to other leadership styles.

Keywords: *Public administration, Local authority, District Governor Leadership styles.*

1. Giriş

21. yüzyılda yoğun bir biçimde gözlenen değişim hareketleri kalkınma sürecinde devletin rolüne ilişkin tartışmalara da hız kazandırmıştır. Bu süreçte devletin etkin ve verimli bir kamu hizmeti sunamaması ve vatandaşların kamu hizmetlerinden duydukları memnuniyetsizlikler geleneksel yönetim anlayışının sorgulanmasına neden olmuştur (Koçoğlu, 2009:1). Türkiye kamu yönetimi sistemi; kaliteyi geliştirme, bilgi teknolojilerinin kullanımı, performansın geliştirilmesi, iletişime önem verilmesi ve kararlara her düzeyden personelin katılımının sağlanması gibi açılardan, gelişmiş ülkelerin hatta özel sektör kuruluşlarının gerisinde kalmıştır. Bu olumsuzlukların yanında politik temsilcilere olan güvenin de azalması sonucunda yeni kamu yönetimi anlayışının doğmasına zemin hazırlanmıştır (Özsalmanlı, 2005: 137). 1990'lerde başlayan reform hareketlerinin odak noktasını devletin temel fonksiyonlarının yeniden düzenlenmesine yönelik çalışmalar oluşturmuştur. Bu süreçte uygulanan reform hareketlerinin en önemlisi ise devlet yönetiminde geleneksel bürokratik yönetim anlayışının yenilenmesi ve bu yolla devletin daha verimli, etkin ve çağdaş bir yapıya kavuşturulmasıdır (Koçoğlu, 2009, 66). Geleneksel bürokratik yönetim anlayışından uzaklaşarak, etkinlik, verimlilik, hesap verebilirlik, şeffaflık, performans yönetimi, yatay örgütlenme, müşteri memnuniyeti, insan haklarına saygı, kalite, rekabet, fonksiyonel uzmanlaşma, katılım, özel sektör hizmet sunma yöntemlerinin kullanılması, kaynak kullanımında disiplin ve tasarrufa yönelme gibi ilke ve unsurlara dayalı yeni bir anlayışa yönelindiği görülmektedir (Lamba,2014)

Yaşanan bu değişimde en zor rolü liderler üstlenmiştir. Çünkü geçmişte liderler rasyonel, mantığa dayalı ve görev odaklı liderlik yaklaşımı gösterirken, artık görev odaklı lider davranışı yerini kişilere odaklı lider davranışına bırakmaktadır. Kişi odaklı liderliğin en önemli özellikleri ise demokratik, destekleyici olması ve karşılıklı güvene dayanmasıdır (Alkın, 2006: 1).

Ülkelerin ve kurumların en önemli varlığı; entelektüel sermayenin asıl unsuru olan liderlerdir. İçinde bulunulan dönemde değişim hızı ve belirsizlik geçmişe göre son derece artmıştır. Dolayısıyla, liderlik; değişimle başa çıkmanın temel unsuru olarak çok daha önemli bir yapıya kavuşmuştur. Liderler ve liderlik tarzları; hem içinde bulunulan şartların bir ürünüdür hem de buldukları ortamın özelliklerini belirlerler. 21. yüzyılda, bir çok konuda olduğu gibi, özellikle yönetim ve liderlik anlayışında da önemli paradigma değişimleri kaçınılmaz hale gelmiştir. Ancak, bilgi ve teknoloji çağının getirdiği yeniliklere uyum sağlayan kurum ve liderler, bu kaotik yapıyı fırsata dönüştürebileceklerdir (Yalman, 2004: 15).

İşte bu nedenle kamu yönetiminde mülki idare amirlerinin liderlik davranışları önemli bir araştırma konusu olmaktadır. Bu çalışmada “kaymakamların liderlik özellikleri” üzerine bir alan araştırması yapılmış ve Türkiye kamu yönetimindeki mevcut yöneticilik anlayışı mülki idareciler olarak kaymakam düzeyinde incelenerek yeni kamu yönetimi anlayışının liderler açısından gerçekleştirilebilirliği ortaya konulmuştur.

KURAMSAL ÇERÇEVE

Kamu Yönetimi Kavramı ve Yeni Kamu Yönetiminin Teorik Temelleri

Yönetim, kavram, düşünce ve uygulama olarak eskiden beri insanların olduğu her yerde dikkat çekmiş ve tartışma konusu olmuştur. Can, (1999) yönetimi ” Kişilerin çabaları aracılığıyla amaçların başarıma süresi” olarak tanımlamıştır. Yönetim, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için, planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir şekilde uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tamamıdır(İlgar,2000:35). Klasik yaklaşımın açısından yönetim, örgütün sahip olduğu kaynakları (emek, para, teknoloji, bilgi vb.) belli kurallara uygun biçimde sağlayıp kullanarak örgüt amaçlarını gerçekleştirme sürecidir. Modern yaklaşımlarda ise örgütlerin yönetimi, sadece örgütün gözle görülen kaynaklarının değil aynı zamanda örgütün informal yapısının da yönetimi biçiminde algılanmaktadır (Şişman,2002:18). Bu bağlamda yönetimin sadece özel örgütler ya da kamusal örgütlerde değil belirli amaçlara ulaşabilmek için grup çabası gösterilen her yerde var olduğunu söylemek mümkündür. Bu bağlamda yönetimin, evrensel olduğu söylenebilir (Ergun ve Polatoğlu,1992:4).

Örgütler sosyal ve ekonomik birçok amacı yerine getirmek üzere var olan oluşumlar olduklarından büyük bir örgüt olarak devlet de değişen amaçlar doğrultusunda yeniden örgütlenmektedir(Can, 1992:73). Devletin birinci varlık sebebi düzeni sağlamaktır. Devlet bu görevini yerine getirmek için toplumsal düzenin kurallarını koymakta, uygulamakta ve örgütlenmeye gitmektedir. Devletin ikinci varlık sebebi ise toplumsal sorunlara çözüm aramaktır. Bu sorunlara çözüm bulmak için plan ve programlar yapmak durumundadır. Bu iki neden, etkin bir kamu yönetimine olan gereksinmeyi artırmıştır (Ergun ve Polatoğlu,1992:30; Acar ve Sevinç, 2005:20-21). Kamu yönetimi, bütün bir toplumun iç içe girmiş ve çoğu kere de birbiri ile çelişen sorunları arasında işleyen idari bir mekanizmadır ve yasal hükümlerin uygulanmasına yönelik tüm faaliyetleri kapsar (McKinney ve Howard, 1998: 22; Eryılmaz, 2008: 6). Kamu yönetimi; malların ve hizmetlerin vatandaşlarını ihtiyaçlarını karşılayacak biçimde üretilmesidir (Dimock vd, 1983: 5) Bir başka deyişle, kamu yönetimi, kamu siyasalarının yürütülmesi için gerekli bireysel ve kümesel çabaların koordine edilmesi olarak tanımlanabilir. Yapısal bir kavram olarak kamu yönetimi, siyasal karar organlarına teknik destek sağlayan ve bu organların oluşturduğu siyasaları uygulayan örgütsel görünümünü yansıtır (Bozkurt ve Ergun, 2004: 5–6; Eryılmaz, 2008: 6).

Kamu yönetimi ilk olarak Max Weber’in kavramsallaştırdığı bürokrasi modeline göre örgütlenmiştir (Eryılmaz, 2008: 16). Bu çerçevede geleneksel kamu yönetim anlayışının yapısal ve işlevsel unsurları şu şekilde sıralanabilir (Bozlağan,2008: 4): (1) Siyasetçi- bürokrat (siyaset-yönetim) ayırımına dayanan amaç ve hedef belirleme sistemi. (2) Merkeziyetçi yönetim uygulamaları. (3) Durağan çevre düşüncesine dayanan statik planlama yaklaşımı. (4) Dikey hiyerarşik-bürokratik örgüt yapısı. (5) Formel esaslara dayalı ilişkiler sistemi. (6) Sabit ve daimi istihdama dayanan personel sistemi. (7) Performans ve liyakat düşüncesinin yeterince gelişmediği değerlendirme sistemi.

II. Dünya Savaşı sonrasında refah politikalarının bir sonucu olarak ortaya çıkan ‘müdahaleci devlet’ döneminde, devletin faaliyet alanı hızla genişlemiş ve vatandaşlar devletten daha çok hizmeti, daha kaliteli ve daha düşük maliyetli olarak talep etmeye başlamıştır. Fakat 70’li yıllara gelindiğinde bu konuda çok başarılı olamayan ve kamu

hizmet alanlarını finanse edemeyen devletler, hiyerarşiye boğuldukları, bürokratik kurallarla işleyemez hale geldikleri, hantallaştıkları ve vatandaşların ihtiyaçlarını karşılayamaz hale geldikleri gerekçesiyle eleştirilmeye uğramıştır. 70’li yılların sonundan itibaren, bütün bu sorunlara çözüm olarak sunulan ‘yeni kamu yönetimi’ anlayışının teorik altyapısı yeni sağ ideoloji tarafından oluşturulmuştur. (Harris, 1998: 53).

1980’li yıllarda başlayan ve 90’lı yıllarda devletin başarısızlıkları karşısında, yönetimin üstlendiği birçok hizmetin piyasaya ve rekabete açılmasını sağlayan klasik kamu yönetimine karşılık, güçlü bir çıkış, rekabetin ve piyasa yöntemlerinin kamu örgütünün kendi içinde uygulanmasını savunan “yeni kamu yönetimi” anlayışıyla gelmiştir (Yılmaz, 2001: 3). Devleti dönüştürmeyi amaçlayan bu yaklaşım, işletme yönetiminde kullanılan yöntemlerin ve rekabetin, kamudaki örgütlerde kullanılmasıyla etkinlik sorunun çözülebileceğini varsayılmaktaydı. Bu dönemde kamu yönetimi normatif prosedürlerinden, politika yapım sürecinden ve özel sektör yönetim stratejilerinden etkilenmiştir (Martin,1988:320; Coşkun, 2003: 40; Nicolas, 2004: 179).

Bu anlayış yasal-ussal bürokrasi yerine piyasa temelli, esnek ve adem-i merkeziyetçi örgütlenme, sonuçlara yönelme, müşteri odaklı yönetim anlayışına dayalıdır (Eryılmaz, 2004: 55-57; Christensen-Legreid, 2002: 20; Ömürgönülşen, 2003: 3, 5-6; Frederickson, 1996: 265). Yeni kamu yönetimi anlayışı bazılarına göre yönetimde örgütsel yeniden yapılanmaya ilişkin bir tartışma değil (Barzelay, 2001: 19), süreç ve rollere (Ferlie vd, 1996: 3) ilişkin bir yaklaşımdır. Taşdan ve Gül’e göre, yeni kamu yönetimi daha fazla ekip çalışması, farklı gruplar arasında koordinasyon, koalisyonlar oluşturabilme, bilgi paylaşımı ve değişim yönetimini de içeren demokratik kamu yönetişimi niteliği kazanmıştır (Taşdan ve Gül, 2013).

Osborne ve Gaebler yeni kamu yönetimi anlayışının niteliklerini şu şekilde açıklamaktadır(Osborne ve Gaebler, 1993: 19-20): (1) Kürek çeken değil, dümeni elinde tutan, toplumsal hizmetlerin sunulması ve sorunların çözümünde kamu, özel ve gönüllü kuruluşlar arasında katalizör görevi gören yönetim. (2) Topluma hizmet götürmekten ziyade, sivil toplumu güçlendirmeye ve yetkilendirmeye öncelik veren yönetim. (3) Rekabetçi yönetim, yani hizmet sunumuna rekabet enjekte eden ve piyasadaki rekabeti geliştiren/ yöneten yönetim. (4) Kurallara değil, misyonlara dayalı yönetim. (5) Girdilere değil, sonuçlara odaklı yönetim. (6) Bürokrasinin değil, müşterinin ihtiyaçlarını karşılayan müşteri odaklı yönetim. (7) Girişimci yönetim, yani harcamaktan ziyade kazanmasını da bilen yönetim. (8) Problemi tedavi etmek yerine, sorunları ortaya çıkmadan önlemeye öncelik veren yönetim. (9) Hiyerarşiden katılıma ve takım çalışmasına yönelen, yerinden yönetime ağırlık veren yönetim. (10) Piyasa odaklı yönetim.

Yeni kamu yönetimi anlayışında, yöneticilerin aktif olarak toplumsal eşitsizliği azaltıcı rol üstlenmesinin, hukuksal sınırlandırmalardan arındırılmasının ve hizmet sunmak yerine politika yapımına odaklanmasının gerekliliği savunulmaktadır (Güler, 2005:33-35).

3. Kamu Yönetiminde Liderlik

Liderlik; belirli şartlar altında kişisel amaçları veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin, başkalarının faaliyetlerini eşgüdümleme, kişilerin belirli davranışlarda bulunmalarını sağlamaya yönelik motive etme ve yönlendirmesi

sürecidir (Efil, 1996:5; Hannagen, 1995: 37; Werner, 1993: 17; Keçecioğlu, 2003: 11). Lider ise grubu ile birlikte bir amaç doğrultusunda ve programlı şekilde hareket eden kişidir (Bass, 1981: 12).

Lider ve yönetici arasındaki farkların ortaya konulmaya çalışılması, aslında, kamusal ve özel alanda liderlik hakkında bir takım ipuçları vermektedir. Değişim gerekliliğinin odak noktası olan liderlik ve yöneticiliğin eğitimle kazanılması veya geliştirilebilmesi paralelinde, kamusal alanda idari noktada liderlik yapılamadığı, bunun yerine yöneticiliğin daha geçerli olduğu söylenebilir (Karkın, 2004: 49). Kamu yöneticisi, kamu hizmetlerinin etkin bir şekilde, devamlı olarak ve muntazam biçimde gördürülmesinden sorumlu olan kişidir (Özdevecioğlu, 2002:119).

Kamu sektöründe gerek liderlik, gerekse yöneticilik açısından son derece katı bir mevzuat vardır. Dolayısıyla, kamu sektöründe liderlik ve yöneticiliğe ilişkin uygulamalar yasal altyapı tarafından belirlenmiş, sınırları çizilmiş ve sadece yasal organlar tarafından cüzi ölçüde yorumlanıp esnekleştirilebilen kurallar çerçevesinde yürümektedir. Yakın ve geniş çevrede meydana gelen değişimlere, kamusal alan, çok sınırlı ölçüde ve yavaş cevap verebilmektedir. Bu sınırlı ve yavaş cevap verebilme yetisi, kamusal alanın örgütsel yapısının bürokratik olmasından kaynaklandığı gibi, kamusal alana ait olan kamu hizmeti, kamu yararı, kamu görevi ve kamu kaynaklarının tüm topluma ait olmasından da kaynaklanmaktadır (Sadullah, 1998:35).

Yeni kamu yönetimi ve siyaset anlayışı, liderliğe de farklı bir bakış açısı getirmiştir. Bu bakış açısı yeni kamu liderliği olarak tanımlanmaktadır. Bürokratik yönetim anlayışından demokratik yönetim anlayışına geçmeyi ifade etmektedir (Taşdan ve Gül, 2013). Yeni kamu lideri, paylaşımcı bir liderlik yaklaşımıyla kamu hizmetlerini gerçekleştirmeye çalışır. Kamu hizmetlerinin yönetiminde paylaşımcı bir vizyon oluşturur. Daha sürdürülebilir sosyal, ekonomik ve çevresel bir yapı oluşturabilmek için değişimi destekleyecek kamu değerlerini geliştirir (Brookes, 2011; Levy, 2010, akt. Çelik ve Özkan, 2012). Yeni kamu yönetimi, değişime odaklanan yeni liderlik yaklaşımlarının da tartışılmasını sağlamıştır. Dönüşümcü liderlik ve vizyoner liderlik yaklaşımları değişim üzerinde odaklanırken, kültürel liderlik örgüt kültürünün geliştirilmesini, etik liderlik etik değerlerin geliştirilmesini ve takım liderliği takım etkililiğinin geliştirilmesini ön plana çıkarmıştır. Yeni kamu yönetiminde bu liderlik yaklaşımlarının bütüncül bir yaklaşımla uygulanması önem taşımaktadır (Çelik, 2012; Fitzgerald, 2009 akt. Çelik ve Özkan, 2012).

Kamuda liderlik stilleri üzerine yapılan araştırmaların büyük bir kısmı eğitim örgütleri örneğinde gerçekleştirilmiştir. Bu örgütlerde yapılan araştırmalarda, okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin güdülenme, moral, iş doyumu düzeyleri ve örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Oğuz, 2010; Currie vd 2009; Bosu vd 2011; Spillane; Reppa vd, 2010). Konu ile ilgili bazı yapılan araştırma sonuçları da, işgörenin çalıştığı örgütsel ortam ve yöneticinin liderlik stili, işgörenleri destekleyici ya da engelleyici özellikler gösterdiğini ortaya koymaktadır (Duxbury ve diğer., 1984; Bakker ve diğer., 2000; Keegan ve Den Hartog, 2004; Neubert ve Taggar, 2004; Cremer, 2006; Nielsen vd,2009 Fernandez vd. 2010). Carmeli ve diğer. (2006) yaptığı araştırmalarda, örgüt yöneticisinin liderlik davranışlarının, işgörenlerin yenilemeye ilişkin davranışlarını etkilediğini, üst yönetimin liderlik davranışlarının, örgütün performansını artırdığını saptamıştır.

4. Metodoloji

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı Türkiye’de kamu yönetiminin vazgeçilmez unsurları olan mülki idare amirlerinin mevcut yöneticilik anlayışını kaymakamlık düzeyinde sosyo-demografik özellikler ile liderlik bağlamında incelemek ve yeni kamu yönetimi anlayışının mülki idare açısından uygulanabilirliğini irdelemektir.

4.2. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evrenini Türkiye’nin 81 ilindeki bütün ilçelerinde fiilen görev yapmakta olan kaymakamlar oluşturmaktadır. Araştırmada tam sayım hedeflenmiş olupanketler tüm kaymakamlara Valilikler aracılığı ile gönderilmek suretiyle uygulanmıştır. kaymakamlara gönderilen anket formlarından 524 adedi geri dönmüştür. Bu oran 2014 yılı itibariyle Türkiye’deki 973 kaymakamın yaklaşık % 54’ünü oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde literatürde farklı görüşler bulunmaktadır. Borg ve Gall (1989. Akt: Balcı, 2004, s.91) “korelasyon çalışmalarında en az 30 kişinin, survey çalışmalarında ise en az 100 kişinin bulunmasının genel kural olarak alınması gerektiğini belirtirken; Preacher ve MacCallum (2002. Akt: Fer ve Cirik, 2007) ise minimum örneklem büyüklüğünün 100 ile 250 arasında olması gerektiğini belirtmiştir. Bazı görüşler ise madde sayısına bağlı olarak oran vermektedir.

4.3. Araştırmanın hipotezleri

Liderliğin etkinliğini, belirleyen faktörler arasında yöneticilerin sosyo-demografik özellikleri de vardır. Bu konu ile ilgi farklı sektörlerde birçok araştırma bulunmaktadır. Seher (2010)’in yaptığı çalışmada; yöneticilerin sosyo-demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, kurumda çalışma yılı) ile liderlik tarzları ve etkileme taktikleri arasında ilişkilerin olup olmadığı sorgulanmıştır. Analiz sonucu elde edilen bulgulara göre; yöneticilerin sosyo-demografik özellikler olan yaş, cinsiyet, medeni hal, eğitim durumu, çalışma süresi, gelir düzeyine göre liderlerin davranışlarının farklılaştığı bulunmuştur. Özmen (2009) lider davranışlarını etkileyen faktörler üzerine yaptığı araştırmasında liderin davranışı ile; yaşı, yetiştikleri yerlerin sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyi, yaşadığı yerleşim merkezi, lideri yetiştiren aile, mesleki deneyim süresi, sosyal çevre normlarına uyma düzeyi,ve kurumsal normların varlık düzeyi, arasında bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Taşkıran (2006) da yöneticilerin liderlik yönelimleri konusunda yaptığı araştırmasında yöneticilerin sosyo-demografik özelliklere göre liderlik yöneliminin cinsiyet, yaş, eğitim ve yöneticilik kıdemine göre anlamlı farklılıklar tespit etmiştir. Yeşiltaş’ın (2013) yapmış olduğu liderlik çalışmasında, etik liderliğin sosyo-demografik özellikler çerçevesinde iş görenler tarafından farklı algılanıp algılanmadığını araştırılmıştır. Yapılan analiz sonucunda işletmenin sahiplik yapısı, yaş değişkeni ve işyerinde hizmet süresi ile etik liderlik arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Gümüş vd. (2015) üst düzey yöneticilerin sosyo-demografik özellikleri ile liderlik tarzı arasında farklılıkları belirlemek üzere yaptıkları araştırmalarında turizm sektöründe faaliyette bulunan işletme sahipleri veya üst düzey yöneticilerin daha çok işlemci liderliği kullandıkları tespit edilse de yöneticilerin sosyo-demografik özellikleri ile liderlik tarzları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu bilgiler doğrultusunda farklı kişisel özelliklere sahip idarecilerin liderlik tarzlarında anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek için hipotez testleri yapılmıştır. Bu çerçevede oluşturulan hipotezler şunlardır:

H₁: Araştırmaya katılanların cinsiyetleri ile sergiledikleri liderlik tarzları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

H₂: Araştırmaya katılanların mesleki kıdemi ile sergiledikleri liderlik tarzları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

H₃: Araştırmaya katılanların eğitim seviyesi ile sergiledikleri liderlik tarzları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

H₄:Araştırmaya katılanların yaşı ile sergiledikleri liderlik tarzları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

H₅: Araştırmaya katılanların görev yaptığı coğrafik bölge ile sergiledikleri liderlik tarzları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

4.4. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırmaya katılan Kaymakamların liderlik stillerini belirlemek için Bass ve Avolio tarafından geliştirilen Çoklu Faktör-Liderlik Envanteri (Multifactor Leadership Questionnaire- MLQ) kullanılmıştır. Ölçüm aracı bugüne kadar gerek yabancı gerekse yerli literatürde sıkça kullanılan (Leithwood, 1992; Kültür,2006; Çuhadaroğlu, 2008; Sağlam, 2008) ve geçerliliği defalarca sınanmış bir ölçüm aracı olduğundan geçerlilik analizine gerek görülmemiştir. 37 sorudan oluşan ölçekte üç ayrı liderlik stili temel alınmıştır. Bunlar; sürdürümcü, dönüşümcü, ve başıboş liderlik stilleridir. Burada öncelikle adı geçen bu liderlik türleri alt boyutlarıyla özetlemek yerinde olacaktır.

Sürdürümcü liderlik; işlevsel liderlik, işlemci liderlik veya sürdürümcü liderlik şeklinde literatürde yer almaktadır (Yılmaz, 2006: 25). Sürdürümcü liderler astlara, belirlenmiş olan hedeflere ulaşmaları için rollerini ve görev gereklerini açıklayarak onlara rehberlik eden ve motive eden liderlerdir (Robbins, 1998:438). Sürdürümcü liderliğin alt boyutları şunlardır;

Koşullu ödüllendirme: Bu ödüllendirme davranışını sergileyen lider amaçları ve hedefleri açıklar, bunların karşılığında ne gibi ödüller olduğunu belirtir. (Deluga, 1990; Kirkbride, 2006).

Aktif olarak istisnalarla yönetme: Lider doğabilecek sorunlardan dolayı görevlerin yerine getirilip getirilmediğini izlemek ve geçerli performans düzeylerini sağlamak için bu sorunları çözme konusunda dikkatini yoğunlaştırır.

Pasif olarak istisnalarla yönetme: Lider düzeltici faaliyete geçmemek için sorunlar önemli duruma geldikten sonra tepki gösterme eğilimindedir. (Tandoğan,2002:11; Ceylan ve diğ.2005:36).

Transformasyonel (dönüşümcü) liderlik; gelecek odaklı bir yönetim tarzını benimseyen, izleyicilerine olaylara yeni bakış açısıyla bakma imkânını kazandıran, dönüşüm sürecinin çeşitli aşamalarında gerekli davranışları göstererek değişimin başarıyla gerçekleştirilmesine olanak sağlayan bir yaklaşımdır (Eisenbach, Watson ve Pillai, 1999: 84). Dönüşümcü liderlik ölçeği 4 boyuttan oluşmaktadır. Bunlar;

İdealize etki: Dönüşümcü liderin özelliklerinden ilham boyutu olarak ifade edilmektedir. Bu boyut liderin izleyicilerini harekete geçiren açık bir vizyon belirlemesini, kendisinin ve belirlediği vizyonun izleyicilerle özdeşleşmesini sağlamasını ve etik açıdan örnek olma özelliği taşımasını ifade eder.

Teşvik edici güdüleme: Dönüşümcü liderin özelliklerinden zihinsel teşvik boyutu, liderin izleyicilerini kullandıkları problem çözme yöntemlerini sorgulamaları için teşvik etmesini ifade eder.

Bireysel düzeyde ilgi: liderin izleyicilerinin ihtiyaçlarını anlamaya odaklanmasını ve potansiyellerini geliştirmeleri için sürekli çalışmasını ifade eder (Bass ve Avolio, 1990, 22).

Karizma: Dönüşümcü liderler, çevresindeki insanların çalışmalarına anlam kazandırmak suretiyle onları motive ederler ve ilham verirler. (Erturgut,2000: 55).

Başboş lider; yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi hallerine bırakan ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dâhilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkân tanıyan davranış gösterirler. Liderler yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma hakkını tamamıyla astlara bırakmaktadırlar (Eren, 2001: 453).

Ölçekte tüm liderlik türlerinin alt boyutlarının herbiri 4 sorudan oluşmaktadır. Tüm liderlik türlerinde alt boyutlar 5’li likert tipi bir derecelendirme sistemine sahiptir. Likert tipi bu 5’li ölçüm aracında “1” ilgili boyuta ilişkin en düşük değeri ifade ederken, “5” ise en yüksek değere karşılık gelmektedir.

4.5. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Çoklu faktör-liderlik envanteri (multifactor leadership questionnaire – MLQ) anketlerinden elde edilen ham veri SPSS paket programında oluşturulan dosyaya aktarılmıştır. Bu dosyada yer alan veriler araştırmada elde edilmek istenen amaçlara uygun olarak yeniden kodlanmış ve çeşitli istatistiksel analizler yapmaya elverişli hale getirilmiştir. Bu verilere faktör analizi, bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü ANOVA istatistik testleri uygulanmıştır.

5. Bulgular ve Yorumlar

Çoklu faktör-liderlik envanteri içerisinde yer alan “Dönüşümcü Liderlik”, “Sürdürümcü Liderlik” ve “Başboş Liderlik” ifadeleri ayrı ayrı faktör analizine tabi tutulmuşlardır. Dönüşümcü liderlik için yapılan faktör analizi sonucunda %57,9açıklayıcılığa sahip 3 faktör elde edilmiştir. Bu faktörler; 1. Teşvik Edici Güdüleme, 2. Karizma ve 3. İdealize etki şeklinde isimlendirilmiştir. Elde edilen bulgular toplu olarak Tablo 1’de görülmektedir.

Tablo 1. Dönüşümcü Liderlik için Faktör Analizi sonuçları

Değişkenler	Faktörler
Faktör 1: Teşvik Edici Güdüleme	
Astlarıma işlerini nasıl yaptıklarına farklı yönlerden bakmalarını öneririm.	,806
Geleceğe Olumlu Bakarım	,761
Yanımda çalışanların her birini farklı ihtiyaçları, yetenekleri, olan bireyler	,709
Astlarımla sorunlara farklı açılardan bakmalarını sağlarım.	,692
Başkalarını yetiştirmek, onlara yeni bir şeyler öğretmek benim için önemlidir.	,605
Astlarıma ulaşmaları gereken hedefleri büyük bir şevkle anlatırım.	,562
Faktör 2: Karizma	
Problemler karşısında karizmatik bir bakış açısı ortaya koyarım.	,745
Davranışlarım astlarımla bana saygı duymalarına neden olur.	,737
Tavrılarım güç ve güven hissi verir.	,583
Faktör 3: İdealize etki	
Önem verdiğim ilkeleri astlarımla paylaşıyorum.	,745
Benimle çalışmak zevklidir.	,623

Açıklanan Varyans= 57,9 KMO = ,886 Bartlett testip<.05

Sürdürümcü liderlik için yapılan faktör analizi sonucunda %58,136 açıklayıcılığa sahip 3 faktör elde edilmiştir. Bu faktörler; 1. Pasif İstisnalarla Yönetim, 2. Ödüle

Bağlılık ve 3. Aktif İstisnalarla Yönetim şeklinde isimlendirilmiştir. Elde edilen bulgular toplu olarak Tablo 2’de sunulmaktadır.

Tablo 2. Sürdürümcü Liderlik için Faktör Analizi Sonuçları

Değişkenler	Faktörler
Faktör 1: Pasif İstisnalarla Yönetim	
Harekete geçmem için işlerin kötüye gitmiş olması gerekir.	,829
Sorunlar tehlike arz edinceye kadar karışmam.	,726
Harekete geçmem için problemlerin kronikleşmesi gereklidir.	,700
Faktör 2: Ödüle Bağlılık	
Yapılan iyi işi daima takdir ederim.	,786
Performans hedeflerine ulaştıklarında uygun şekilde	,760
Faktör 3: Aktif İstisnalarla Yönetim	
Çalışanlarımın yaptıkları hataları asla unutmam.	,695
Hedefe ulaşmadaki başarısızlıklar asla gözümünden kaçmaz.	,642
Zamanımı problemlere çözüm arayarak geçiririm.	,618
Açıklanan Varyans = 58,136 KMO = ,702 Barlett testi p<.05	

Başboş liderlik için yapılan faktör analizi sonucunda %51,483 açıklayıcılığa sahip tek faktör elde edilmiştir. Elde edilen bulgular toplu olarak Tablo 3’de sunulmaktadır.

Tablo 3. Başboş Liderlik için Faktör Analizi Sonuçları

Değişkenler	Faktörler
Karar vermekten kaçınmam	,721
Ne zaman bana ihtiyaç duyular yanlarında olurum.	,712
Astlarımdan işin yapılması için gerekenden fazlasını	,633
Ani gelişen sorunlara hemen müdahale etmekten kaçınırım	,616
Bir sorun ortaya çıktığında üstlenmekten kaçınırım	,578
Açıklanan Varyans = 51,483KMO = ,668Barlett testi p<.05	

Faktörleri oluşturan maddelerin ait oldukları faktörlerle ne ölçüde ilişkili olduklarının belirlenmesi amacıyla güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Test edilen değişkenlerin güvenilirlik katsayıları 0,71 ile 0,76 arasında değişmektedir. Bu değerler, ölçeğin güvenilir olarak değerlendirilebileceğini göstermektedir.

Araştırmaya katılanlarla ilgili Tablo 3’teki sosyo-demografik veriler değerlendirildiğinde, idarecilerin %97,7’si erkek, %2,3’ü kadındır. Kadınların kamu örgütlerinde yöneticilik pozisyonunda yeterince temsil edilememesinin başlıca sebebitoplumda yerleşmiş “kadın” algısı ve “özgüven eksikliği” olarak nitelendirebileceğimiz toplumsal yapı ve anlayıştır. Toplumun değer yargılarında kadın algısı; aldığı eğitimin düzeyi veya yaptığı iş ile bağlantılı olarak değil, “kadın ve anne” olarak biçimlenmektedir. Diğer bir sebep ise örgütsel yapı ve kültürdür. Burada sektörün kamu ya da özel olması, örgütsel kültürün yönetici için şekillendirdiği imajın erkekler için tanımlanması ve astların kadın yöneticiye karşı olumsuz tutumları, kadınların yönetim kademelerine doğru ilerlemelerinde engel teşkil etmektedir (Negiz ve Yemen, 2011)

İdarecilerin % 47’si 31–40 yaş, %22,9’u 41-51 yaş ve % 19,2’si de 20-30 yaş aralığında yer almaktadır.

Tablo 3. Araştırmaya Katılanların Sosyo-Demografik Profili

Cinsiyet	n	Oran %
Erkek	501	97,7
Kadın	12	2,3
Toplam	513	100,0
Yaş	n	Oran %
20-30	98	19,2
31-40	240	47,0
41-50	117	22,9
51 ve üzeri	56	11,0
Toplam	511	100,0
Öğrenim Durumu	n	Oran %
Lisans	333	65,0
Yüksek Lisans	164	32,0
Doktora	15	2,9
Toplam	512	100,0
Medeni Durum	n	Oran %
Bekar	67	13,1
Evli	443	86,9
Toplam	510	100,0
Hizmet Yılı	n	Oran %
1-5	117	22,9
6-10	135	26,5
11-15	83	16,3
16-20	57	11,2
21-25	64	12,5
26 ve üzeri	54	10,6
Toplam	510	100,0
Coğrafi Bölge	n	Oran %
Marmara	95	18,1
Karadeniz	96	18,3
İç Anadolu	130	24,8
Ege	48	9,2
Akdeniz	37	7,1
Doğu Anadolu	62	11,8
Güneydoğu Anadolu	56	10,7
Toplam	524	100,0

Araştırmaya katılan idarecilerin % 65,1'i lisans, % 32'si yüksek lisans ve % 2,9'u doktora düzeyinde eğitime sahip olduklarını beyan etmişlerdir. Söz konusu idarecilerin Tablo 3'deki medeni durumlarına ilişkin değerlere bakıldığında % 86,9'unun evli oldukları görülmektedir. Hizmet yılı incelendiğinde ilk sırayı 26,5 ile 6-10 yıl alırken, 22,9'luk oranla 1-5 yıl ikinci sırada yer almaktadır. Araştırmaya katılan idarecilerin %24,8'i İç Anadolu bölgesinde, %18,3'ü Karadeniz Bölgesinde ve % 18,1'i de Marmara bölgesinde görev yapmaktadırlar.

Tablo 4'deki ortalama değerlerinden “Geleceğe olumlu bakarım” (4,56) ve “Astlarıma işlerini nasıl yaptıklarına farklı yönlerden bakmalarını öneririm” (4,46) ifadeleri araştırmaya katılanların en yüksek düzeyde katıldıkları iki ifadeyi oluşturmaktadır. “Astlarımla sorunlara farklı açılardan bakmalarını sağlarım” ifadesine katılım düzeyi ilk iki değere nispeten düşük olmasına rağmen yine de genel ortalama değerinin üst sınırının (2,40) oldukça üzerinde olması nedeniyle ilk değerle örtüştüğü

söylenbilir. Birbirini destekleyen bu üç değer araştırmaya katılanların Dönüşümcü Liderlik ile ilgili ifadelerine yüksek düzeyde katıldıklarını göstermektedir.

Tablo 4. Araştırmaya Katılan İdarecilerin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi

İfade	Hiç Katılmıyorum		Az Katılıyorum		Orta Düzeyde Katılıyorum		Çok Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
	Geleceğe olumlu bakarım	1	0,2	3	0,6	18	3,4	232	44,3	270		
Astlarıma işlerini nasıl yaptıklarına farklı yönlerden bakmalarını öneririm.	1	0,2	3	0,6	30	5,7	348	66,5	141	27,0	4,46	0,613
Davranışlarım astlarıma bana saygı duymalarına neden olur.	0	0,0	2	0,4	63	12,0	304	58,3	152	29,2	4,37	0,554
Benimle çalışmak zevklidir.	1	0,2	2	0,4	74	14,3	299	57,6	143	27,6	4,28	0,629
Problemler karşısında karizmatik bir bakış açısı ortaya koyarım.	12	2,3	58	11,3	146	28,4	232	45,1	66	12,8	4,20	0,574
Tavırlarım güç ve güven hissi verir.	0	0,0	4	0,8	53	10,1	296	56,5	167	31,9	4,20	0,643
Başkalarını yetiştirmek, onlara yeni bir şeyler öğretmek benim için önemlidir.	0	0,0	2	0,4	13	2,5	295	56,3	209	40,3	4,16	0,634
Önem verdiğim ilkeleri astlarımla paylaşıyorum.	0	0,0	1	0,2	0	0,0	230	43,9	293	55,9	4,14	0,541
Yanımda çalışanların her birini farklı ihtiyaçları, yetenekleri, olan bireyler olarak değerlendiririm.	2	0,4	7	1,3	17	3,3	311	59,6	185	35,4	4,12	0,661
Astlarıma ulaşmaları gereken hedefleri büyük bir şevkle anlatırım.	1	0,2	16	3,1	60	11,5	318	61,0	126	24,2	4,06	0,703
Astlarıma sorunlara farklı açılardan bakmalarını sağlarım.	0	0,0	4	0,8	32	6,1	370	71,0	115	22,1	3,55	0,934

N= 524 Aritmetik Ort= 4,1923 Std. Sapma= 0,38943

Tablo 5’de araştırmaya katılanların Sürdürümcü Liderlik konusundaki davranışlarla ilgili değerlendirilmeleri görülmektedir. Tablo 5’deki değerler katılımcıların “Harekete geçmem için problemlerin kronikleşmesi gereklidir” ifadesine katılım düzeyi ortalaması 1,59 olarak görülmektedir. Bu değer tablodaki diğer ifadelerle göre katılım düzeyi daha düşüktür. Katılım düzeyinin düşük olması araştırmaya katılan idarecilerin yöneticiliğin önemli özelliklerinden biri olan sorunlara hızlı müdahale edebilme yeteneğine sahip olduğunu göstermektedir. “Yapılan iyi işi daima takdir ederim” ve “Performans hedeflerine ulaştıklarında uygun şekilde ödüllendirilmelerini sağlarım” ifadeleri tablodaki en yüksek katılım düzeyi ortalamasına

sahip iki ifadedir. Bu durum idarecilerin çalışanların motive edilmesinde ödüllendirme ve takdir etme araçlarını kullandıkları şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 5. Araştırmaya Katılan İdarecilerin Sürdürümcü Liderlik Değerlendirilmesi

İfade	Hiç Katılmıyorum		Az Katılmıyorum		Orta Düzeyde Katılmıyorum		Çok Katılmıyorum		Tamamen Katılmıyorum		Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Yapılan iyi işi daima takdirederim.	1	0,2	2	0,4	7	1,3	240	45,8	274	52,3	4,50	0,824
Performans hedeflerine ulaştıklarında uygun şekilde ödüllendirilme-rini sağlarım.	3	0,6	4	0,8	23	4,4	304	58,1	189	36,1	4,28	0,638
Hedefe ulaşmadaki başarısızlıklar asla gözümden kaçmaz.	4	0,8	53	10,2	85	16,3	306	58,6	74	14,2	3,75	0,568
Zamanımı problemlere çözüm arayarak geçiririm.	10	1,9	64	12,3	53	10,2	311	59,8	82	15,8	3,75	0,849
Çalışanlarımın yaptıkları hataları asla unutmam.	47	9,0	260	49,7	109	20,8	86	16,4	21	4,0	2,57	0,998
Sorunlar tehlike arz edinceye kadar karışmam.	1	0,2	3	0,6	18	3,4	232	44,3	270	51,5	1,95	0,930
Harekete geçmem için işlerin kötüye gitmiş olması gerekir.	219	42,1	254	48,8	23	4,4	18	3,5	6	1,2	1,73	0,937
Harekete geçmem için problemlerin kronikleşmesi gereklidir.	288	55,2	192	36,8	15	2,9	21	4,0	6	1,1	1,59	0,796

N= 524 Aritmetik Ort= 3,0176 Std. Sapma= 0,35000

Tablo 6’da araştırmaya katılan idarecilerin Başboş Liderlik ifadelerinden “Bir sorun ortaya çıktığında üstlenmekten kaçınırım” ifadesine 1,68 ortalama ile düşük düzeyde katıldıkları görülmektedir. Bu durum araştırmaya katılan idarecilerin sorunları çözmek için sorumluluğu üstlenerek sorunların çözümü için çaba harcadıkları şeklinde yorumlanabilir. Diğer yandan “Karar vermektan kaçınmam” ifadesi 4,45 ortalama ile en yüksek katılım düzeyine sahip ifade olarak idarecilerin gerektiğinde sorumluluklarının gereği olarak kararlar alabildiğini göstermektedir.

Tablo 6. Araştırmaya Katılan İdarecilerin Başboş Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi

İfade	Hiç Katılmıyorum		Az Katılmıyorum		Orta Düzeyde Katılmıyorum		Çok Katılmıyorum		Tamamen Katılmıyorum		Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Karar vermekten kaçınmam	0	0,0	0	0,0	8	1,5	273	52,2	242	46,3	4,45	0,528
Ne zaman bana ihtiyaç duysalar yanlarında olurum.	6	1,2	13	2,5	34	6,6	325	62,6	141	27,2	4,12	0,726
Astlarımdan işin yapılması için gerekenden fazlasını istemem	31	6,0	139	26,8	59	11,4	239	46,1	51	9,8	3,27	1,136
Ani gelişen sorunlara hemen müdahale etmekten kaçınırım	99	18,9	213	40,7	54	10,3	130	24,9	27	5,2	2,57	1,197
Bir sorun ortaya çıktığında üstlenmekten kaçınırım	246	47,1	234	44,8	15	2,9	17	3,3	10	1,9	1,68	0,838

N= 524 Aritmetik Ort= 3,2149 Std. Sapma= 0,45264

6.1. Hipotezlerin Test Edilmesi ile Elde Edilen Bulgular

Araştırmaya katılanların sosyo-demografik özellikleri ile liderlik tarzları arasındaki farklılıkları açıklamaya yönelik oluşturulan hipotezlerle ilgili yapılan analizlerden elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir;

Tablo 7. Liderlik Türleri İle Sosyo-Demografik Özellikler Arasındaki Farklılıklara Yönelik Anova ve t Testi Analizi

	Dönüşümcü Liderlik	Sürdürümcü Liderlik	Başboş Liderlik
	Sig. (2-yönlü)	Sig. (2-yönlü)	Sig. (2-yönlü)
Cinsiyet	0,001	0,15	0,10
Yaş	,891	,003	,401
Öğrenim durumu	,101	,004	,723
Medeni durum	0,094	0,124	0,076
Kıdem	,836	0,001	,454
Coğrafi Bölge	,353	,755	,623

Anova ve T testi analizi sonucunda elde edilen veriler Tablo 7’de görülmektedir. t testi sonuçlarına göre araştırmaya katılan idarecilerin cinsiyetlerine göre liderlik tarzlarında *Dönüşümcü Liderlik* boyutunda anlamlı düzeyde farklılık olduğu belirlenmiştir (p=0,001). *Dönüşümcü Liderlik* puanına göre erkeklerin ortalaması 3,61 ve kadınların ortalaması 3,91’dir. Kadınların ortalama değerleri erkeklere göre daha yüksektir. *Sürdürümcü Liderlik* ve *Başboş Liderlik* boyutlarında da (p>0,05 olduğu için) anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. ANOVA analizi sonuçlarına göre, *Sürdürümcü Liderlik* davranışının değerlendirilmesinde kıdem itibarı ile anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir (p=0,001). Diğer boyutlar açısından kıdem faktörünün önemli bir değişken olmadığı görülmüştür. *Sürdürümcü Liderlik* tarzını benimseyen idarecilerin ortalamaları incelendiğinde araştırmaya katılan idarecilerin kıdemleri arttıkça daha otokratik eğilimleri olduğu söylenebilir. Anova testi sonucunda bulunan farkın hangi katılımcı gruptan kaynaklandığını belirlemek için Tukey testi uygulanmıştır. Bu testin sonucuna göre fark, *Sürdürümcü Liderlik* davranışının

değerlendirilmesinde mesleki kıdemi 16-20 yıl olan katılımcılar ile mesleki kıdem yılı 26 ve üzeri olan katılımcılar arasındaki farklılıktan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Eğitim değişkeni incelendiğinde, farklı eğitim düzeylerine sahip idarecilerden yalnızca *Sürdürümcü Liderlik* davranışının değerlendirilmesinde eğitim düzeyi itibariyle anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir ($p=0,004$). Diğer boyutlar açısından eğitim faktörünün önemli bir değişken olmadığı görülmüştür. Bu farkın hangi katılımcı gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Tukey testi uygulanmıştır. Bu testin sonucuna göre farkın, *Sürdürümcü Liderlik* bölümünün değerlendirilmesinde eğitim düzeyi doktora olan idareciler ile diğer eğitim düzeyindeki idareciler arasındaki farklılıktan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Anova Testi sonuçlarına göre, yalnızca *Sürdürümcü Liderlik* davranışının değerlendirilmesinde yaş itibariyle anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir ($p=0,02$). Diğer boyutlar açısından yaş faktörünün önemli bir değişken olmadığı görülmüştür. Bu farkın hangi katılımcı gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Tukey testi uygulanmıştır. Bu testin sonucuna göre farkın, “aktif istisnalarla yönetim” bölümünün değerlendirilmesinde yaşı 20–30 arası olan idareciler ile yaşı 41-50 arası olan idareciler arasındaki farklılıktan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre H_1 , H_2 , H_3 , ve H_4 hipotezleri kısmen kabul edilirken H_5 hipotezi red edilmiştir.

7. Sonuç ve Öneriler

Dünyada değişen çalışma koşulları ile birlikte çalışanların farklı istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilme zorunluluğu kamu sektöründe de liderlik davranışlarında değişime yol açmıştır. Literatürde başarılı bir liderlik anlayışı; vizyon belirleyen, takipçilerini bu vizyona adapte edebilen, enerjisini onların yaratıcılığının ortaya çıkarılabileceği ortamı hazırlamaya harcayan, onlara güvenen, onlarla iyi iletişim kurabilen liderlik davranışları ile mümkün olabileceği ifade edilmektedir. Bu nedenle idarecilerin çalışanlardan etkin bir şekilde yararlanabilmeleri için, çalışanlarına hoşgörülü ve yapıcı davranmaları, onların fikirlerine önem vererek kararlara katılımını sağlamaları ve uygun iletişim kanallarını kurmaları gerekliliği önemli bir konu olarak ön plana çıkmıştır. Buradan hareketle bu çalışmada yeni kamu yönetimi ve liderlik anlayışı kapsamında 524 kaymakamın görüşleri dikkate alınarak mülki idare amirlerinin kaymakamlık düzeyinde liderlik tarzları ile sosyo-demografik özellikleri bağlamında mevcut yöneticilik anlayışı incelenerek yeni kamu yönetimi anlayışının mülki idare açısından uygulanabilirliğini irdelenmiştir.

Araştırma bulgularına göre kaymakamlık düzeyindeki mülki idareciler diğer liderlik stillerine göre daha yüksek bir ortalamayla Dönüşümcü Liderlik stili ile ilgili davranışları sergilediklerini ifade etmişlerdir. Durum alt boyutlar açısından ele alındığında ise idareciler kendilerini öncelikle yüksek ortalamayla karizmatik liderlik boyutunda değerlendirmişlerdir. Bununla birlikte kaymakamların liderlik stili, alt boyutlar bakımından anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu bağlamda, kaymakamların yeni kamu yönetimine ilişkin yenilikçi, rekabetçi ve toplumcu anlayışları benimsemesi olumlu bir gelişme olarak yorumlanabilir.

Araştırma bulgularından biri de kaymakamların cinsiyetlerine göre dönüşümcü liderlik davranışlarına ait ifadelerle katılım düzeylerinde farklılıklar olduğudur. Kadın kaymakamların dönüşümcü liderlik ifadelerine daha yüksek düzeyde katılmalarının sebepleri; kadınların değişime daha açık olmaları ve mülki idare camiasına yeni girmeye başlamalarından dolayı genç ve yeni mezun olmaları nedeniyle modern yönetim anlayışına daha yatkın oldukları söylenebilir.

Araştırmada kaymakamların sergiledikleri liderlik tarzları ile yaş, kıdem, coğrafi bölge ve eğitim düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Kaymakamların eğitim düzeyi arttıkça modern yönetim anlayışına bakış açılarında olumlu yönde bir gelişme olduğu söylenebilir. Bu noktadan hareketle yeni kamu yönetimi anlayışı doğrultusunda mülki idare amirlerinin, kaymakam adaylığı süreci sonrasındaki hizmet içi eğitim programlarının yenilikçi ve rekabetçi bir anlayışla bütüncül olarak ele alınması gerektiği, ayrıca kaymakamların gerek kurum içi gerekse kurum dışı eğitim imkânlarını değerlendirmeleri noktasında teşvik edilmelerinin yararlı olacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın sonuçları liderlik boyutları açısından bir bütün olarak ele alındığında yaş, cinsiyet, hizmet yılı, eğitim düzeyi ve coğrafi bölge açısından oransal olarak bazı liderlik boyutları dışında çok büyük oranda farklılık tespit edilememiştir. Bu durumun, kaymakamlık seçim sürecinde dikkatli, titiz ve liyakat esasına uygun davranılması nedeniyle alanında daha başarılı kişilerin seçilmiş olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Seçim sürecine ek olarak düzenlenen hizmet içi ve yurt dışı eğitim programları, misyon, vizyon gibi kavramlar açısından bakıldığında daha homojen bir mesleki camia oluşmasına yol açtığı söylenebilir. Devlet terbiyesi, katı bürokratik yapı ve protokol gibi olgular da bu homojen yapının oluşmasında önemli etkenler olarak değerlendirilebilir. Bu süreçte; bir taraftan örgüt içinde, değişim/dönüşüm, ekip ruhu, sinerji, kararlara katılım, örgüt dışında da topluma/vatandaşa daha hızlı ve daha kaliteli hizmet götürme gibi sosyal ve modern yönetim bakış açısına sahip olunurken diğer taraftan da bahsi geçen devlet terbiyesi, hiyerarşi ve ritüeller gibi mesleki teamüllerin de muhafaza edildiği bir mesleki örgütsel yapı oluşmaktadır.

Mülki idare amirleri her ne kadar bürokratik yapıya göre hareket etmek durumunda olsalar da (kamudaki değişim ve dönüşümünün sağlanması ve astların daha etkin çalışabilmesi için) aynı zamanda ortak vizyon ve paylaşım sağlamalı, gelişime ve yeniliğe önem vermeli, etkili iletişim yolları geliştirmeli, adaletli olmalı, birlikte çalıştığı astlarına güvenebilmeli ve onların gözünde saygınlık kazanmalıdır. Kamuda verimliliğin artırılabilmesi ancak geleneksel yönetim anlayışının modern yönetim teknikleri ile uygulanabilmesiyle sağlanabilir.

Sonuç olarak, kamuda verimliliğin artırılabilmesi ancak yukarıda da ifade edildiği gibi daha gelenekçi görünen kavramları tamamen göz ardı etmeden hem idarecilere ve astlara hem de genel olarak tüm devlet bürokrasisine rekabetçi, katılımcı ve vizyoner bir yaklaşım kazandırılarak sağlanabilir. Bu sonuç ve değerlendirmeler Özer'in (2005) ve Özsalmanlı'nın (2005) teorik olarak yeni kamu yönetimi ve liderlikle ilgili görüşleriyle örtüşmektedir. Özer'in kamu idarecilerinin artık kamu girişimcisi rolünü üstlendiğine ilişkin görüşü yapılan bu çalışmada da ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın mülki idare amirlerinden sadece kaymakamlar düzeyinde yapılmış olması araştırmanın başlıca kısıtını oluşturmaktadır. Araştırmanın başkaca önemli bir kısıtı bulunmamaktadır. Bu araştırma gelecekte mülki idarenin tepe noktasında olan Valiler de dahil edilmek suretiyle tekrarlanarak liderlik davranışıyla sosyo-demografik özellikler arasındaki ilişki ve modern yönetim anlayışının etkileri üst düzey tüm mülki idare amirlerinde ne durumda olduğu tespit edilmeye çalışılabilir. Ayrıca araştırmanın çalışanları kapsayacak şekilde genişletilmesi yararlı olabilir. Liderlik tarzları, motivasyon, performans, iş tatmini, tükenmişlik gibi boyutlarla karşılaştırılarak liderlik tarzlarının çalışanlar üzerindeki etkilerinin araştırılması da yararlı olabilir.

KAYNAKÇA

- Acar, Ali –Sevinç, İsmail (2005), 1980 Sonrası Türk Kamu Yönetiminin Merkez Örgütünde Yapılan Reform Çalışmaları, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 13 s.19-37
- Akat, İ. Üner N. (1993), *İşletme Yönetimi*, 2. Baskı, İzmir.
- Alkın M. Cengiz, (2006), *Liderlik Özellik Ve Davranışlarının Belirlenmesi Ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Edirne: Trakya Üniversitesi.
- Arlı, M. ve Nazik, H. (2001), Bilimsel araştırmaya giriş. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Avolio, B. J. - Bass, B. - Jung, D. I. (1999), “ Re-Examining The Components of Transformational and Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership Questionnaire”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, p. 441–462.
- Bakker, A.B.- Killmer, C.H.- Siegriest J.- Schaufeli, W.B. (2000), “Effort-Reward İmbalance And Burnout Among Nurses”, *Journal of Advanced Nursing*. Sayı 31, s. 884-891.
- Balcı, A. (2004). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem Teknik ve İlkeler. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Barzelay, M. (2001), *The New Public Management: Improving Research and*
- Bass, B. M. – Avolio, B. J. (1990), Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond, *Journal of European Industrial Training* Vol. 14(5). 21-27
- Bass, B. M. (1981), *Stogdill's Handbook of Leadership, A Survey of Theory and Research*, The Free Press, New York.
- Bosu, A. D - Dachi, H. - M. Fertig (2011), “School leadership and social justice: Evidence from Ghana and Tanzania”, *International Journal of Educational Development*, Vol. 31, No: 1, January, p. 67-77.
- Bozkurt, Ö. - Ergun, T. (2004), *Kamu Yönetimi Sözlüğü*, TODAİE Yayınları, Ankara.
- Bozlağan, R. (2008), Geleneksel Kamu Yönetimi Yaklaşımı, Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımı ve Yerel Yönetimlere Etkileri. R Bozlağan ve Y. Demirkaya (Ed.). *Türkiyede Yerel Yönetimler İçinde*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım,
- Buono, J. L. – Bowditch, A. F. (1990), *A Primer on Organizational Behavior*, Willey Book New York.
- Can, Halil. (1992), *Organizasyon ve Yönetim*, Adım Yayıncılık, Ankara.
- CAN, Halil (1999) *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Carmeli, A.- Meiter, R. - Weisberg, J. (2006a), “Self-Leadership Skills And İnnovative Behavior At Work”, *International Journal of Manpower*, Sayı 27, s. 75-90.
- Certo, S. (1997), *Modern Management*, Prentice- Hall Int. Inc.
- Ceylan, A. - Keskin, H. - Eren, S. (2005), “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma”, *İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, Cilt 16, Sayı 51, Haziran, İstanbul.

- Christensen, T. – Legreid P. (2002), “A Transformative Perspective on Administrative Reforms”, Tom Christensen and Per Legreid (Ed.), *New Public Management, Ashgate*. England, s.13–39.
- Cole, G.A. (1993), *Management Theory And Practice*. 4th ed. DP Publication Ltd. London.
- Coşkun, S. (2003), “Kamu Yönetiminde Yönetişim Yaklaşımı”, Balcı, A.- Nohutçu, A. -Öztürk N. K. – Coşkun B. (Derl.), *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, Seçkin, Ankara, s. 39-55.
- Cremer, D. D. (2006), Affective And Motivational Consequences Of Leader Self-Sacrifice: The Moderating Effect Of Autocratic Leadership, *The Leadership Quarterly*, Vol. 17, No: 1, February s. 79–93
- Currie, G. - Lockett, A. – Suhomlinova, O. (2009), “Leadership and institutional change in the public sector: The case of secondary schools in England”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 20, No: 5, October ,p. 664-679.
- Çelik, V. – Özkan, A (2012), “ Eğitim Hizmetleri Açısından Mülki İdare Amirlerinin Liderlik Davranışları” Amme İdaresi Dergisi, Cilt 45, Sayı 3, Eylül 2012, s. 59-80.
- Çuhadaroğlu, O. Ebru (2008). “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişki”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Deluga, R. J. (2001), “American Presidential Machiavellianism Implications for Charismatic Leadership and Rated Performance”, *The Leadership Quarterly*, Vol.12 p. 339–363, www.sciencedirect.com, (Erişim Tarihi: 13.06.2006).
- Dikici, M. (2004), “Kadın ve Erkek Liderler”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 9, s. 95–103, www.e-sosder.com (Erişim Tarihi: 12.01.2011).
- Dimoc, E. Marshall - Glaydys Ogden Dimock - Douglas Fox (1983),*Public Administration*. Fifth Edition. USA: CBS College Publishing.
- Duxbury, M.L.- Armstrong, G.D.- Drew, D.J.- Henly, S.J. (1984). “Head Nurse Leadership Style With Staff Nurse Burnout And Job Satisfaction İn Neonatal Intensive Care Units”, *Nursing Research* Sayı 33, s.97-101.
- Efil, İ. (1996), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı, Bursa.
- Eisenbach, Regina - Kathleen Watson - Rajnandini Pillai (1999), "Transformational Leadership in the Context of Organizational Change", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12, No: 2, p. 80-88.
- Eren, E. (2001), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Ergun, Turgay - Aykut Polatoğlu (1992), *Kamu Yönetimine Giriş*, 4.Basım, TODAİE Yayını No: 241, Ankara
- Erturgut, R. (2000), “Örgütsel Değişimde Dönüştürücü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi.
- Ertürk, M. (2000), *İşletmede Yönetim Ve Organizasyon*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Eryılmaz, B. (2004), “Kamu Yönetiminde Değişim”, *II. Kamu Yönetimi Forumu Bildiriler Kitabı*, Hacettepe, Ankara, s. 50-64.

- Eryılmaz, B. (2008), *Kamu Yönetimi*, Okutman Yayıncılık, Ankara.
- Fer, S. Cirik, İ. (2007). “Öğretmenlerde Ve Öğrencilerde, Yapılandırmacı Öğrenme Ortamı Ölçeğinin Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması Nedir?” *Edu7*. 2(1).
- Ferlie, E.- Pettigrew,A. - Asburner, L.- Fitzegerald, L. (1996), *The New Public Management*
- Fernandez, S. - Cho, Y. J. - Perry, J. L. (2010), “Exploring the link between integrated leadership and public sector performance” *The Leadership Quarterly*, Vol.21, No: 2, April, p. 308-323.
- Frederickson, H. G. (1996), “Comparing the Reinventing Government Movement with the New Public Management” *Public Administration Review*. 56.3, 263–270.
- Genç, T. (1998), *Kamu Yönetimi*, Seçkin Yayınevi, Ankara.
- Güler, B. A. (2005), *Kamu Personeli: Sistem ve Yönetim*, İmge, Ankara.
- Gümüş, A., Korkutata, A., ve Göktaş, V. (2015) Üst Düzey Yöneticilerin Demografik Özellikleri İle Liderlik Tarzı Arasında İlişki: Sakarya ve Kocaeli İlindeki Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi* Yıl:3 Sayı 1 s. 53-70
- Hannagen, T. (1995), *Management Concepts and Practices*, Pitman Publishing, London.
- Harris, M. (1998), “The New Right”, in Adam Lent (Ed.), *New Political Thought*, Lawrance And Wishart Ltd., London, s. 53-71.
- Heifetz, R. A. - Laurie, D. L. (1997), “The Work of Leadership”, *Harvard Business Review*, January-February, s. 124–135.
- House, R. J.- Javidan, M.- Hanges, P. - Dorfman, P. (2002), “Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across The Globe: An İntroduction To Project GLOBE”, *Journal of World Business*, Sayı 37, s. 3–10.
- İlgar, Lütfü(2000), *Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi*. İstanbul:Beta Basım Dağıtım. 2. Basım.
- Karkın, N. (2004), “Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları: Bir Literatür Analizi Denemesi”, *Türk İdare Dergisi*.
- Ke, W. ve Wei, K.K. (2007), “Organizational Culture And Leadership in ERP Implementation”. *Decision Support Systems*, s.1–11.
- Keçecioğlu, T. (2003), *Liderlik & Liderler*, Okumuş Adam Yayıncılık ve Eğitim Hizmetleri, İstanbul.
- Keegan, A. E. Den Hartog, D. N. (2004), Transformational Leadership İn A Project-Based Environment: A Comparative Study Of The Leadership Styles Of Project Managers And Line Managers, *International Journal of Project Management*, Vol. 22, No: 8, November s. 609–617
- Kirkbride, P. (2006), “Developing Transformational Leaders: The Full Range Leadership Model İn Action”. *Industrial and Commercial Training*. Vol. 38, No: 1, p. 23–32.
- Koçel, T. (1998), *İşletme Yöneticiliği*, Yayınevi, İstanbul.
- Koçoğlu, Ferhat (2009), *Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı ve Belediyelere Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi.

- Kültür, Y. Z. (2006), *Ortaöğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri ve Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Lamba, M. (2014), Yeni Kamu Yönetimi Perspektifinden Türkiye’de Kamu Yönetimi Reformları: Genel Gereklere Üzerinden Bir İnceleme, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Y.2014, C.19, S.3, s.135-152
- Leithwood, K. (1992), “The Move Toward Transformational Leadership”. *Educational Leadership*. Vol. 49, No:5, p. 8–12.
- Martin, Denis Saint (1988), “The New Managerialism and the Policy Influence of Consultants in Government: Governance”, *An International Journal of Policy And Administration*, Vol. 2, No: 3, p. 315-335.
- McKinney, B. J. - Lawrence C. H. (1998), *Public Administration: Balancing Power and Accountability*, Praeger Publishers, Canada.
- Negiz, N.&Yemen, A. (2011), "Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler:Yönetici ve Çalışan Açısından Yönetimde Kadın Sorunsalı", *SDÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:24, s.135-152
- Neubert M. J. - Taggar S. (2004), “Pathways to informal leadership: The moderating role of gender on the relationship of individual differences and team member network centrality to informal leadership emergence”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 15, No: 2, April, p. 175-194.
- Nicolas, Henry (2004). *Public Administration and Public Affairs*, 9th. Edition, Pearson Prentice Hall, USA.
- Nielsen, K. - Yarker, J. - Randall, R. - Munir, F. (2009), “The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: A cross-sectional questionnaire survey”, *International Journal of Nursing Studies*, Vol. 46, No: 9, September, p. 1236-1244.
- Oğuz, E. (2010), “The relationship between the leadership styles of the school administrators and the organizational citizenship behaviours of teachers”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 9, 2010, p. 1188-1193.
- Osborne, D. - Gaebler, T. (1993), *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, Plume Pub. New York.
- Ömürgönülşen, U. (2003), Kamu Yönetiminin Sorununa Yeni Bir Yaklaşım Yeni Kamu İşletmeciliği, Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür (Ed.). Çağdaş Kamu Yönetimi I Ankara: Nobel Yayınları.
- Özdevecioğlu, M. (2002), “ Kamu Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Sayı 19.
- Özsalmanlı, Ayşe Yıldız (2005), Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik Ve Lider Yöneticilik, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:13 ss. 137-146
- Paksoy, M. (2002), *Çalışma Ortamında İnsan Ve Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 4356, Çantay Yayın, İstanbul.
- Reppa, A. A. - Botsari, E.M. - Kounenou, K. – Psycharis, S. (2010), “School leadership innovations and creativity: The case of communication between school and

parents’’, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 2, No: 2, p. 2207-2211.

- Robbins, S. P. (1998), *Organizational Behavior*, Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Sadullah, Ö., (1998), “İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Bir Yönetim Yaklaşımı Olarak Tky’nin Kamu Organizasyonlarına Uygulanabilirliği”, *İstanbul Üniversitesi İşletmeFak. Dergisi*, Cilt 27, Sayı 2, Kasım.
- Sağlam, E. (2008), “Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarıyla Kişilik Yapıları Arasındaki İlişki”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi.
- Savaş, B. (1998), “Değişen Liderlik”. *Excellence*, Nisan, s.9.
- Schein, E. H. (1985), *Organizational Culture And Leadreship*, San Francisco: Jossey-Bass. .
- Schneider, W. E. (1999), *Why Good Management Ideas Fail – Understanding Your Corporate Culture*, Paradigm Shift International, USA.
- Seher, D. (2010) “Liderlik Tarzları Ve Liderlik Astlarını Etkileme Taktikleri Arasındaki İlişki: Antalya İli 5 Yıldızlı Otel Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma”. Yüksek lisans tezi, Sosyal Bilimler enstitüsü
- Spillane, J.P. (2010), “A Distributed Perspective on School Leadership and Management’’, *International Encyclopedia of Education*, p. 1-6
- Tandoğan, H. T. (2002), “Dönüştürücü ve İşgördürücü Liderliğin Kontrol Odağına Bağlı Olarak Personel Güçlendirmeye Etkisi”,Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: MarmaraÜniversitesi.
- Taşdan, N. ve H. Gül (2013) Kamu Yönetiminde Liderlik ve Kaymakamlık, Detay, Ankara.
- Taşkıran, E, (2006), “Otel İşletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 17, Sayı: 2, ss.169-183.
- Tortop, Nuri - Eyüp G. İsbir - Burhan Aykaç (1999), *Yönetim Bilimi*, Yargı Yayınları,
- Yeşiltaş, T. (2013); “Örgütsel Özdeşleşmenin Oluşmasında Belirleyiciler Olarak Etik Liderlik Ve Etik İklim: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama” Doktora Tezi
- Werner, I. (1993), *Liderlik ve Yönetim*, (Çev. Vedat Üner), Rota Yayınları, İstanbul.
- Yalman, A. (2004), “Türk Kara Kuvvetlerinde Liderlik”, *Uluslar Arası Liderlik Sempozyumu*, <http://www.kho.edu.tr/enstitu/liderlik2004/Sempozyum%20Kitapcigi2.pdf>(Erişim Tarihi 06. 02. 2011).
- Yılmaz, Osman (2001), *Kamu Yönetimi Reformu*, DPT Yayınları, Ankara.

The Research for the Assessment of Leadership Styles of Public Authorities in Public Administration

Cihan SEÇİLMİŞ

Eskişehir Osmangazi University
Faculty of Tourism
Eskişehir, Turkey
csecilmis@ogu.edu.tr

Yaşar SARI

Eskişehir Osmangazi University
Faculty of Tourism
Eskişehir, Turkey
ysari@ogu.edu.tr

Arzu KILIÇLAR

Gazi University
Faculty of Tourism
Ankara, Turkey
karzu@gazi.edu.tr

Extended Summary

Introduction

Intensively Changes Seen In The Community Of Both Private And Public Sector Entails The Need To Adapt To These Changes. New Public Administration Approach Based Upon Market Principles, Individual Satisfaction And Adapt Result-Oriented And Flexible Management Understanding. Instead Of Understanding The Bureaucratic Service That Leads To Wasted Resources, Public Administration Has To Be Perceived As Business Management, Has To Create Success Criterias According To This. These Adoptions Emphasizes A Radical Change In The Concept Of Public Administration.

Ensuring Organizational Effectiveness Which Is One Of Management's Most Important Task Is Requires The Employees' Motivation Towards Organizational Objectives. By The Fact That, It Is Impossible To Get A Fruitful Solution From An Activity In The Organization Unless An Employee Willing To Do That. The Role Of Motivation At This Point Is To Encourage And Intensify This Request (Vural, 2005: 107). There Is A Positive Relationship Between Achievement And Motivation; Motivation Greatly Increase The Success Of Employee Motivation. In Terms Of Increasing The Productivity, Motivation Tools Are Using In Business Sector Could Be Restate The Negativity Arising From Unwieldiness In Public Sector. In This Study, By Determining The Motivation Behaviour Of District Governors, Expected To Provide Solutions To The Problems Encountered In Practice.

Methods

This Study Aims To Investigate To What Extent Local Authorities Motivate Their Subordinates And Determine Which Factors Effects This Motivation And To Suggest Implications For Increase The Organizational Effectiveness. Population Of The Study Consist Of All District Governors In Turkey's 81 Provinces. The Questionnaire Was Developed To Collect Data Was Administred To District Governors By Sending Through Governorship. The Overall Response Rate Achieved By The Survey Was 52 % (524 Out Of 900).

For The Purpose Of The Study, To Measure The Motivation Behaviours Of District Governors, Scale Developed By Okan Erol Was Used On Making Some Changes. After The Changes, Pilot-Test Was Employed. By The Results Of The Preliminary Test, Cronbach's Alpha Value Demonstrating The Reliability Of Questionnaire Was 0,627. 8 Items Which Were Reducing The Reliability Of Scale Were

Removed And Cronbach's Alpha Value Found 0,845. With These Changes Questionnaire Was Applied.

Findings And Interpretation

To Determine How Many Factors Could Be Studied In These 32 Motivation Statements And Relations Between Statements And Factors, Scale Explanatory Factor Analysis Has Been Applied. Varimax Rotation Employed And 6 Factors Yielded With Eigenvalues Greater Than 1. These 6 Factors Explain 57.228% Of The Total Variance.

Socio-Demographic Profile About The District Governors Participating In The Study Are Shown In Table 3. 97.7% Of Governors Are Men, 2.3% Of Women. 47% Of Governors In The 31-40 Age Range Is 22.9% And 19.2% Of 41-51 Is Also Included In The Range Of 20-30 Years. 65% Of Governors Have Bachelor Degree, 32% Of Have Master Degree And 2,9% Of Have Phd Degree. When Marital Status Of Participants Are Examined, It Is Seen That 86,9% Are Married. When The Years Of Working Examined, In The First Place With 26.5%, While 6-10 Years, Ranks Second 22.9'luk% Compared To 1-5 Years. 24.8% Of Governors Performed Their Duty In Central Anatolia, 18.3% Of In Black Sea Region And 18.3% Of In Marmara Region.

Reserch Shows That Employees Agree With Two Statements With The Highest Mean Scores Which Are "When Their Opinions Are Considered Important By Their Superiors, Subordinates' Eagerness To Work Increases" And "Motivational Rewarding Should Be Accordingly With Basic Leadership Principle Which Is Treating Everybody Fair And Square". In Addition To This It Is Possible To Say That Managers Believe That It Is Helpful To Create The Atmosphere For Subordinates To Believe In Organizational Aims And Values, To Include Subordinates To The Institutional Decision Making Process And To Imply Delegation In Order To Fulfill The Subordinates Need Of Respect And Recognition.

Superiors' Least Agreed Statements Are "Motivating Subordinates Is Not One Of Superiors' Duty" And "Promoting Mostly The Employees Who Has Relation To Superiors Does Not Effect Other Subordinates' Motivation.

According To The Least Agreed Statements, It Is Possible To Say That Managers Think That Promotion Of Subordinates Who Has Relation To Superiors Effect Their Motivation, Managers Should Deal With Subordinate's Personal Problems (Family, Money Etc.) And Managers Should Motivate The Subordinates And There Is A Relationship Between Subordinate's Motivation And Efficiency Level Of Organization's Communication Channels.

These Findings Indicate That Local Authorities Think That It Is Necessary To Increase Employees' Motivation In Order To Increase The Efficiency And Productivity In Public Institutions And They Believe That All Of The Motivation Tools Should Be Used In Their Possess. Also According To Findings, District Governments Are Agreed To Use Executive And Social Tools In Context Of Motivation Which Include Participation To Decision Processes, Creation Of A Fair Reward And Fine System, Delegating And Consulting To Subordinates.

Results And Suggestions

According To The Results, Most Of The Local Authorities Think That It Is Helpful To Use Motivation Tools And To Motivate Employees In Order To Achieve

This Goal. One Of The Findings Indicates That Organizational Social And Personal Needs Differ According To The Local Authorities' Work Regions. Geographically, In Institutions On East Side, Factors Like Ignoring Worthy And Proficiency, Tribalism, Lack Of Trust And Political Choices Are Effecting Employment Processes And Creating Differences On Motivating Behaviours. In This Context, In Public Institutions Which Are Located In East, Personnel Choosing Policies Should Be Adopted Accordingly With Professional Management Understanding. Also Another Subject In Context Of Motivation Is Motivating Employees To Give More Efficient Public Service Through Fulfilling Their Personnel And Social Needs. Beside That, Creating An Environment Of Trust Through Solving Ethnic Origin Problems Is Another Necessity.

Another Finding Of Study Is That Local Authorities Have Their Different Opinions On Feedback And Fairness. Getting A Positive Feedback From Superior Is Very Important For An Employee. In Public Sector Which Material Motivation Tools Are Not Used, Managers Should Use The Motivation Tools Like Thanking, Commendation Certificate And Choosing Best Employee Of The Month. Besides, If Employees Think That Their Efforts Are Beneficial To The Organization Or To Society They Would Feel Motivated. For This, Motivation Tools Like Making Them Feel Their Efforts Are Worthy And Make Them Work With Pleasure Are Important Motivation Tools For Managers.

One Of The Most Important Negative Motivator Of Public Employees Is Subjective Evaluation. Managers' Evaluation Based On Their Employees Character And Way Of Thinking Demotivate Qualified Employees. So, An Objective Evaluation System Which Evaluates Only Employees Work Performances Should Be Adopted.