

**T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı

**YEREL YÖNETİMLERDE LİDERLİK TARZLARININ
ÖRGÜTSEL MUHALEFETE ETKİSİ: AVCILAR
BELEDİYESİ ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

Cansu ÇELİK

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Tuğçe GÜR TÜRKDOĞAN

İstanbul – 2024

TEZ TANITIM FORMU

Yazar Adı Soyadı : Cansu Çelik

Tezin Dili : Türkçe

Tezin Adı : Yerel Yönetimlerde Liderlik Tarzlarının Örgütsel Muhalefete Etkisi: Avcılar Belediyesi Örneği

Enstitü : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Anabilim Dalı : Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi

Tezin Türü : Yüksek Lisans

Tezin Tarihi : 31.01.2024

Sayfa Sayısı : 108

Tez Danışmanları : Dr. Öğr. Üyesi Tuğçe GÜR TÜRKDOĞAN

Dizin Terimleri : Yerel Yönetimler, Liderlik Tarzları, Örgütsel Muhalefet

Türkçe Özet : Bu çalışmada; yerel yönetimler, liderlik ve örgütsel muhalefet kavramları üzerinde teorik bir çerçeve oluşturulmuş ardından otokratik, demokratik ve dönüşümcü liderlik tarzlarıyla açık ve gizli muhalefet boyutlarını içeren bir ölçek Avcılar Belediyesinde çalışan 323 personele uygulanmış olup sonuçları SPSS programıyla analiz edilmiştir. Yapılan analiz neticesinde araştırmanın hipotezlerinde kurulan bağlantılarda bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Dağıtım Listesi : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

İmzası

Cansu ÇELİK

**T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı

**YEREL YÖNETİMLERDE LİDERLİK TARZLARININ
ÖRGÜTSEL MUHALEFETE ETKİSİ: AVCILAR
BELEDİYESİ ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

Cansu ÇELİK

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Tuğçe GÜR TÜRKDOĞAN

İstanbul – 2024

BEYAN

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

Cansu ÇELİK

.../.../2024



T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Cansu ÇELİK' in “Yerel Yönetimlerde Liderlik Tarzlarının Örgütsel Muhalefete Etkisi: Avcılar Belediyesi Örneği” adlı tez çalışması, jürimiz tarafından Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bilim Dalı YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Doç. Dr. Fatma Gül GEDİKKAYA

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Tuğçe GÜR TÜRKDOĞAN
(Danışman)

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Gamze TURGAYLI ZENGİN

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.... / / 2024

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Enstitü Müdürü

ÖZET

Liderlik hem kamu yönetiminde hem de özel sektörde üzerinde çok sayıda araştırma yapılan konular arasındadır. Örgütsel muhalefet kavramı da örgütsel demokrasinin vazgeçilmez unsurudur. Bu çalışma kurum ve kuruluşların başarıları üzerinde önemli ölçüde paya sahip liderliğin yerel yönetimlerde görevli çalışanların örgütsel muhalefet davranışı üzerinde nasıl bir etki yaptığını incelemek amacıyla yapılmıştır.

Bu amaçla öncelikle yerel yönetimler, liderlik ve örgütsel muhalefet kavramları üzerinde teorik bir çerçeve oluşturulmuş ardından otokratik, demokratik ve dönüşümcü liderlik tarzlarıyla açık ve gizli muhalefet boyutlarını içeren bir ölçek Avcılar Belediyesinde çalışan 323 personele uygulanmış olup sonuçları SPSS 22 programıyla analiz edilmiştir. Araştırmanın bağımsız değişkeni otokratik, demokratik ve dönüşümcü liderlik, bağımlı değişkenleri ise örgütsel muhalefet kavramının alt boyutları olan ait açık (dikey) ve gizli (yatay) muhalefettir.

Yapılan analiz neticesinde araştırmanın hipotezlerinde kurulan bağlantılarda otokratik liderliğin açık ve kapalı muhalefetle, demokratik liderliğin açık muhalefetle, dönüşümcü liderliğin ise hem açık hem de kapalı muhalefetle ilişkisi görülmüş demokratik liderliğin kapalı muhalefetle istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi görülmemiştir.

Anahtar Kelimeler: Yerel Yönetimler, Liderlik Tarzları, Örgütsel Muhalefet

SUMMARY

Leadership is one of the most researched topics in both the public and private sector. The concept of organizational dissent is an indispensable element of organizational democracy. This study was conducted to examine how leadership, which has a significant share in the success of institutions and organizations, affects the organizational dissent behavior of employees working in local governments.

For this purpose, firstly, a theoretical framework was created on the concepts of local governments and leadership and then organizational dissent and a scale including autocratic, democratic and transformational leadership styles and open and hidden opposition dimensions was applied to 323 employees working in Avcılar Municipality and the results were analyzed with SPSS 22 program. The independent variables of the research are autocratic, democratic and transformational leadership, and the dependent variables are open (articulated) and hidden (literal) dissent, which are sub-dimensions of the concept of organizational dissent.

As a result of the analysis, in the connections established in the hypotheses of the research, autocratic leadership had a relationship with open and closed dissent, democratic leadership had a relationship with open dissent, transformational leadership had a relationship with both open and closed dissent, and democratic leadership did not have a statistically significant relationship with closed dissent.

Keywords: Local Governments, Leadership Styles, Organizational Dissent

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
SUMMARY	ii
İÇİNDEKİLER	iii
KISALTMALAR	vii
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
EKLER LİSTESİ	x
ÖNSÖZ	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YEREL YÖNETİMLER VE LİDERLİK

1.1. YEREL YÖNETİMLER	7
1.1.1. Yerel Yönetimlerin Dünyada Tarihsel Süreci	7
1.1.2. Yerel Yönetimlerin Türkiye’de Tarihsel Gelişimi	9
1.1.3. Yerel Yönetimlerin Nitelikleri Ve Gerekliliğine İlişkin Yaklaşımlar	12
1.1.4. Yerel Yönetimlerin Varlık Nedenleri	13
1.1.5. Yerel Yönetimler Kapsamında Belediyecilik Kavramı	15
1.1.6. Türkiye’de Yerel Yönetim Birimi Olarak Avcılar Belediyesi Örneği	16
1.2. LİDERLİK	19
1.2.1. Kamu Yönetiminde Liderlik	26
1.2.2. Liderlik Kuramları	28
1.2.2.1. Geleneksel Liderlik Kuramları	29
1.2.2.1.1. Özellikler Kuramı	29
1.2.2.1.2. Davranışsal Liderlik Kuramı	30
1.2.2.1.2.1. IOWA Üniversitesi Çalışmaları	31

1.2.2.1.2.2.	Ohio State Üniversitesi Araştırmaları.....	32
1.2.2.1.2.3.	Michigan Üniversitesi Araştırmaları	33
1.2.2.1.2.4.	Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi	34
1.2.2.1.2.5.	McGregor'un X ve Y Kuramı.....	35
1.2.2.1.2.6.	Likert'in Sistem 4 Liderlik Kuramı	37
1.2.2.1.2.7.	Tannenbaum Ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Kuramı	38
1.2.2.1.3.	Durumsal Liderlik Kuramları.....	39
1.2.2.1.3.1.	Fiedler'in Durumsallık Kuramı	39
1.2.2.1.3.2.	House'un Yol-Amaç Kuramı.....	41
1.2.2.1.3.3.	Hersey ve Blanchard'in Durumsallık Kuramı	42
1.2.2.1.3.4.	Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Kuramı	44
1.2.2.1.3.5.	Vroom – Yetton Lider Durumsallık Kuramı	45
1.2.2.2.	Modern Liderlik Kuramları.....	46
1.2.2.2.1.	Stratejik Liderlik	46
1.2.2.2.2.	Hizmetkâr Liderlik.....	47
1.2.2.2.3.	Vizyoner Liderlik.....	47
1.2.2.2.4.	Etkileşimci Liderlik	47
1.2.2.2.5.	Dönüşümcü Liderlik	48
1.2.2.2.6.	Karizmatik Liderlik.....	48
1.2.2.2.7.	Otantik Liderlik.....	48
1.2.2.2.8.	Kültürel Liderlik	49
1.2.2.2.9.	Ruhsal Liderlik.....	49
1.2.3.	Liderlik Tarzları	50
1.2.3.1.	Otokratik Liderlik	50
1.2.3.2.	Demokratik Liderlik.....	51
1.2.3.3.	Dönüşümcü Liderlik	52
1.2.4.	Yönetim ve Yönetici Kavramı	53

1.2.4.1.	Yöneticinin İşlevleri.....	54
1.2.4.2.	Yöneticinin Rollerini.....	54
1.2.4.3.	Yöneticinin Sahip Olması Gereken Bilgi ve Beceriler	55

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL MUHALEFET

2.1.	Örgütsel Muhalefet	56
2.1.1.	Örgütsel Muhalefetin Tanımı	57
2.1.2.	Örgütsel Muhalefet Süreci	61
2.1.3.	Örgütsel Muhalefetin Önemi	62
2.1.4.	Örgütsel Muhalefetin Nedenleri.....	63
2.1.5.	Örgütsel Muhalefetin Kuramsal Temelleri	64
2.1.5.1.	Örtük Kontrol Kuramı.....	65
2.1.5.2.	Bağımsız Düşünme Kuramı	65
2.1.5.3.	Ayrılma Dile Getirme ve Sadakat Kuramı	65
2.1.6.	Örgütsel Muhalefet Davranışları.....	66
2.1.6.1.	Açıkça Belirtilmiş ya da Dikey Muhalefet (Articulated/Upward Dissent)	66
2.1.6.2.	Yatay (Gizli) Muhalefet (Lateral Dissent)	67
2.1.6.3.	Yer Değiştirmiş Muhalefet (Displaced Dissent)	67
2.1.7.	Örgütsel Muhalefetin Sonuçları	68
2.2.	Liderlik Tarzları ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Yapılan Çalışmalar	69

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1.	Araştırmanın Problemi.....	71
3.2.	Amacı.....	71
3.3.	Önemi.....	71
3.4.	Yöntemi.....	73

3.5.	Varsayımları.....	73
3.6.	Sınırlılıkları	74
3.7.	Evreni ve Örneklemi	74
3.8.	Hipotezler.....	75
3.9.	Veri Toplama Tekniği.....	75
3.10.	Bulgular	76
3.10.1.	Ankete Katılanların Kişisel Özellikleri	76
3.10.2.	Ölçek İfadelerinin Değerlendirilmesi.....	79
3.10.3.	Korelasyon Analizi	82
3.10.4.	Hipotezlerin Doğrulanması	82
3.10.5.	Normallik Testleri.....	83
3.10.6.	Regresyon Analizleri	84
SONUÇ VE ÖNERİLER.....		88
KAYNAKÇA.....		92
EKLER		105

KISALTMALAR

AŞ. : Anonim Şirket

Av : Avukat

BİT : Belediye İktisadi Teşekkülleri

s. : Sayfa

TDK : Türk Dil Kurumu

vd. : ve diğerleri

YKY : Yeni Kamu Yönetimi

OECD: Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü (İngilizce: Organisation for Economic Co-operation and Development)

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Liderlik Çalışmaları Kapsamında Yapılan Bazı Tanımlar.....	25
Tablo 2. Demografik verilere ilişkin Frekans Tablosu.....	76
Tablo 3. Değişkenlerin Güvenirlik Analizi Tablosu	78
Tablo 4. Liderlik Tarzları ve Örgütsel Muhalefet Ölçeği İfadeleri	79
Tablo 5. Korelasyon Analizi Tablosu.....	82
Tablo 6. Normallik Testleri Tablosu	83
Tablo 7. Otokratik Liderlik Tarzının Açık Muhalefet Üzerinde Etkisinin Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi	84
Tablo 8. Demokratik Liderlik Tarzının Açık Muhalefet Üzerinde Etkisinin Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi.....	84
Tablo 9. Dönüşümcü Liderlik Tarzının Açık Muhalefet Üzerinde Etkisinin Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi.....	85
Tablo 10. Otokratik Liderlik Tarzının Kapalı Muhalefet Üzerinde Etkisinin Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi.....	85
Tablo 11. Demokratik Liderlik Tarzının Kapalı Muhalefet Üzerinde Etkisinin Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi.....	86
Tablo 12. Dönüşümcü Liderlik Tarzının Kapalı Muhalefet Üzerinde Etkisinin Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi.....	87

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Özellikler Kuramında Liderin Özellikleri.....	30
Şekil 2. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları.....	32
Şekil 3. Michigan Üniversitesi Araştırmaları.....	33
Şekil 4. Black and Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi.....	35
Şekil 5. McGregor'un X ve Y Kuramı.....	36
Şekil 6. Likert'in Sistem 4 Liderlik Kuramı.....	37
Şekil 7. Tannenbaum Ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Kuramı.....	38
Şekil 8. Fiedler'in Durumsallık Modeli.....	40
Şekil 9. Yol Amaç Modelinin Şematik Açıklaması.....	42
Şekil 10. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Kuramı.....	43
Şekil 11. Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Kuramı.....	44
Şekil 12. Vroom-Yetton Lider Durumsallık Kuramı.....	45

EKLER LİSTESİ

EK-A: ANKET FORMU

EK-B: ÖZGEÇMİŞ



ÖNSÖZ

Bu çalışmanın hazırlanması esnasında bilgi görgü ve tecrübesinden faydalandığım başta Tez Danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Tuğçe GÜR TÜRKDOĞAN olmak üzere, bu yoğun dönemde sabırlarını esirgemeyen ailemin değerli üyeleri ve emeği geçen herkese çok teşekkür ederim.



GİRİŞ

Vatandaş ile devletin ilk karşılaştığı ve birbirine en çok yakınlaştığı alan yerel yönetimler olarak ifade edilebilmektedir. Kentte yaşayan insanların evlerinden sokağa adımlarını attıkları andan itibaren yerel yönetimlerin sorumluluk alanı başlamakta olup, kullanılan ulaşım vasıtasından, park, yol yapımı, sosyal hizmetler ve alınan havanın kalitesi de dahil olmak üzere birçok hizmetten çoğu zaman yerel yönetimler sorumludur. Bu hizmetler, kent yönetiminin özü olarak, kentin yönetiminde sorumlu kişilerce, kanun tarafından verilen yetki ve kanun tarafından sınırları çizilmiş bir görevler silsilesi içerisinde yerine getirilmektedir.

Bir kamu idaresi olan yerel yönetimleri diğer kamu idarelerinden ayıran unsurlardan biri, kamu tüzel kişiliğine sahip olmanın beraberinde getirdiği, karar organlarının seçmenler tarafından seçilerek oluşturulması hususudur. Tüzel kişiliğin başı ve temsilcisi olan Belediye-Büyükşehir Belediye Başkanı için vatandaşlara sunduğu hizmetlerin kalitesiyle bağlantılı olarak memnuniyet oranı önem arz etmektedir. Özellikle seçim döneminde ileri sürülen vaatlerin görev sürecinde hayata geçmesi, bir sonraki seçimde aday olacak yöneticiler için de önemli birer referans olmaktadır. İşte bu noktada verilen vaatlerin yerel yöneticinin başında olduğu dönem boyunca görev ve iş üretme potansiyeli yüksek bir çalışma grubuyla hayata geçirilmesi, kentte ve vatandaşta yüksek memnuniyet duygusu yaratacağı ileri sürülmektedir. Görev ve iş üretme potansiyeliyle, birlikte çalışma düzenini, bu durum da liderlik kavramını merkeze yerleştirmektedir.

Bu kapsamda yapılan çalışmalarda liderlik, hem yönetim bilimi alanında hem de diğer disiplinlerde inceleme nesnesi yapılmıştır. Bu bağlamda kamu yönetimi ile özel yönetimdeki liderlik arasındaki önemli farklılıkların varlığı ifade edilmektedir (Şahin vd., 2015, s. 75).

Günümüzde yalnızca bilgi ve teknoloji konularında değil, klasik devlet yönetimi bakış açısında da önemli gelişme ve değişimler yaşanmaktadır. Klasik yönetim anlayışı, yaşanan bu değişim ve gelişmeler karşısında çalışanların ihtiyacını karşılamamakta verimsizlik, hantallık, katılım eksikliği ve kırtasiyecilik nedeniyle yetersiz kaldığı iddia edilmektedir. Bu noktada geleneksel kamu yönetimi anlayışından Yeni Kamu Yönetimi anlayışına geçiş süreci ile bir paradigma dönüşümü yaşanmıştır. İlk olarak dünyada Yeni Kamu Yönetimi (YKY) uygulamaları 1980'li

yılların başında Thatcher yönetimi ile İngiltere'de uygulanmaya koyulmuştur ancak İngiltere ile sınırlı kalmayarak diğer ülkelerde de bir dönüşümü sürecini başlatmıştır (Hood, 1991, s. 3). Yeni Kamu Yönetimi anlayışı; önce ABD ve OECD ülkelerinde, daha sonra da tüm dünyada hızla yayılmıştır (OECD, 1995, s. 8). Aynı dönemlerde YKY'nin başlıca denemeleri Avustralya ve Yeni Zelanda'da gerçekleştirilmiş, ABD'de yine bu dönemlerde Ronald Reagan yönetiminde YKY anlayışını uygulamaya geçirmiştir. Bu açıdan YKY uygulamalarına bakıldığında en güçlü uygulayan ülkelerin başında ABD, Kanada, Yeni Zelanda ve Avusturalya'nın geldiği görülmüştür. (OECD, 2000, s. 7).

Yeni kamu yönetimi anlayışı, Waldo'nun (Waldo, 1968) kamu yönetiminin bir kimlik krizi ile karşı karşıya olduğunu belirtmesinden hareketle yeni kamu yönetiminin temelini oluşturan ilkeleri tartışılmasını başlatmıştır. Osborne ve Gaebler Devletin Yeniden Keşfi (Reinventing Government) isimli çalışmalarıyla kamu sektörü, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının hepsinin birden dahil olduğunu savundukları girişimci, çıktı odaklı, adem-i merkeziyetçi ve piyasa mekanizmalarına odaklı bir rekabetçi bir modeli kamu yönetim için ideal olarak sunmuştur (Osborne ve Gaebler, 1992: 100-107). Yeniden inşa sürecinde özel sektör için kullanılan yöntemler kamu yönetiminde de kullanılarak ülkeler arasında hızlı bir şekilde yayılmıştır (Lane, 2000, s. 304, Gruening, 2001, s. 2). Doğu Bloğu ülkeleri ile gelişmekte olan ülkeler de bu sürece katılarak yönetim şekillerinde köklü reformlar yapmak için adım atmışlardır (Hood, 1991, s. 8). Eğilimlerin genellikle ortak olduğu YKY'nin uygulamalarında kültürel, siyasi ve idari farklılıklardan dolayı her ülke farklı bir yönetim yapısı hedeflemiştir. Avustralya, İngiltere, ABD, Kanada, İsveç, İrlanda gibi ülkelerin olduğu grup, performans yönetimi odaklı reform çalışmalarını gündemine alırken; Almanya, Avusturya, Norveç, Fransa, İsviçre geleneksel kamu yönetimine ek olarak beraberinde performans yönetimini de içeren karma bir yönetim anlayışı için reform çalışmaları yapmaktadır. Ayrıca Tayland, Güney Afrika, Yemen, Şili ve Güney Kore gibi birçok gelişmekte olan dünya ülkelerinde de kamu yönetimi alanında reform süreci başlatılmıştır. Bu örneklerle bakılarak yeniden yapılanma sürecinde ülkelerin ortak özellikleri kadar bulundukları şartların da etkili olduğu anlaşılmaktadır. YKY alanındaki uygulamaların yaygınlaşmaya başlaması ile dünyadaki toplumların farklı yerlerinde çok farklı tepkilere yol açmıştır. Bazı toplumlar YKY uygulamalarını desteklerken, bazıları ise değişime karşı gelerek geleneksel kamu yönetimi anlayışının

devamlılığı için sıkı bir şekilde bağlı kalmıştır. Dünyada YKY anlayışının hızlı bir yayılma süreci göstermesinde Dünya Bankası, IMF ve OECD gibi uluslararası kuruluşların büyük katkısı olmuştur (Rose, 1991, s. 19). Bilgi akışını etkin bir şekilde kontrolünde tutan bu uluslararası kuruluşlar, YKY'nin yayılma sürecinde genel bir politika oluşması için uzlaşa sağlayarak 'yönetimsel bilgi birikimi' sunmuşlardır (Common, 1998a, s. 447). Bu kuruluşlar sayesinde YKY prensipleri kamu yönetimini yeniden yapılandırmış ve uyulması gereken önemli standartlar olarak düzenlenmiştir. Dünya'daki en gelişmiş ülkeden en yoksul ülkeye kadar tüm dünya ülkelerinde bu prensiplerden eskiye göre çok daha etkin, çok daha etkili ve çok daha ucuz bir kamu yönetimi sağlaması beklenilmiştir. Bunun sonucunda uluslararası kuruluşlarda hakim olan “bir model hepsine uyar (one-size-fits-all)” yaklaşımı zorunlu kılınmıştır (Peters, 1997, s. 71). Bu kapsamdaki reformların ana başlıkları liberalizasyon, özelleştirme, performans kriteri, yönetimde hesapverilebilirlik ve bürokratik mekanizmalarının dikeyden yataya doğru bir değişim yaşaması zorunluluğudur (Güzelsarı, 2004, s. 4).

Yeni kamu yönetimi anlayışının kabulü ile "Wilson'un ikilemi, Taylor'ın Bilimsel Yönetimi ve Weber'in hiyerarşik kontrolü üzerine kurulmuş olan geleneksel kamu yönetimi paradigması'nın sonun geldiği iddia edilmiş (Common, 1998, s. 60) ve esnek bir bürokratik örgütlenmeye dayalı, piyasa koşullarıyla uyumlu düzenlemeleri içeren bu kapsamda da devletin klasik faaliyet alanlarına çekildiği (Tortop vd., 2010: 298) teknik bilgi birikimine dayalı (Üstüner, 2000, s. 25-26) bir yapıya geçilmiştir.

YKY'nin dünya üzerinde uygulamaları için sorulması gereken temel soru; ülkelerin sosyo-kültürel yapıları ve gelişmişlik düzeylerini dikkate almadan aynı süreçte tüm dünya ülkelerinde uygulandığı zaman ortaya çıkacak sonuçların benzer olup olmayacağıdır. Osborne ve Geabler'e göre (1993), “tek bir YKY modeline doğru kaçınılmaz bir küresel gidiş” gerçekleşmektedir. Dünya üzerinde YKY uygulamalarının sonuçları incelendiğinde, hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde YKY anlayışının kamu yönetiminin temel paradigması olamadığı görülmektedir. YKY alanında reformlar gerçekleştirmiş olan çok fazla ülkede bile hala daha geleneksel kamu yönetimi modeline göre örgütlenmiş bürokratik yapının olduğu görülmektedir. Sonuç olarak Yeni Kamu Yönetimi (YKY) anlayışının dünyadaki uygulamaları, başarısının yanında bazı başarısızlıkları da içeren bir süreci

kapsamaktadır. Kamu yönetimi alanındaki tartışmalara yeni bir soluk kazandıran YKY anlayışı, bu alandaki seçenekleri büyük ölçüde değiştirmiştir. Hood'un belirttiği şekliyle yeni kamu yönetimi anlayışıyla birlikte hizmet sunumunda yerellik anlayışının özellikle özelleştirmeler yoluyla yerleşmesinin çalışma açısından yeri bulunmaktadır. (Hood, 1991, s. 1-17). Kamu kurum ve idarelerinin bu ilkeler çerçevesinde değişmesi ve dönüşmesinde yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Devlet ve toplum ilişkisinin de dönüşümünü beraberinde getiren bu süreçte ekonomiklik, etkililik ve verimlilik kapsamında faaliyet gösteren yöneticilerin varlığı, sistemin sürdürülebilirliği açısından merkeze oturmaktadır.

Muhalefet ya da muhalif davranış göstermek devlet yönetimi bakımından doğrudan ya da temsili demokrasi için ne kadar önemli ise, örgütsel demokrasi için de örgütsel muhalefet kavramı o kadar gerekli, hatta zorunludur. Çünkü örgütsel muhalefet, kurumsal demokrasinin zorunlu bir koşuludur. Bu bakımdan, farklı ya da zıt düşüncelerin, konuya farklı bakış açılarının açık bir şekilde dile getirilmesi anlamına gelen örgütsel muhalefet, örgütsel demokrasi için önemli bir ayağı teşkil etmektedir (Saydkova ve Tutar, 2014, s. 3).

Geleneksel kamu yönetiminin genel ilkeleriyle uyumlu bir şekilde Türkiye'de kamu yönetimi anlayışı, Weberyen bürokrasinin genel ilkeleriyle uyumlu bir şekilde ve dikey hiyerarşiye dayalı merkeziyetçi ve katı bir bürokratik yapılanmaya sahiptir. 1980 sonrası teknolojik gelişmelerin de etkisiyle devletin dönüşümü kapsamında kamu yönetimi anlayışında da yeni bir dönüşüm başlamıştır. Yeni Kamu Yönetimi anlayışı; yatay örgütlenmeye dayalı, esnek ve adem-i merkeziyetçi yapısıyla geleneksel anlayıştan uzaklaşmakta ve kamu yönetimine daha önce özel yönetimlerde gördüğümüz kavramları dahil etmektedir. Bu yaklaşımın insan odaklı bir yönetim anlayışını teşvik ettiği, toplumsal talepleri karşılamaya yönelik bağımsız ve özerk yapıların meydana gelmesine fırsat sağladığı ve kamu kurumlarında demokratik, aynı zamanda katılımcı yönetimlerin gerektirdiği özelliklere sahip liderlik tarzlarının uygulanmasına imkan sağladığı ileri sürülmektedir (Saran, 2004, s. 254).

Yukarıda içeriği ve nitelikleriyle ele alınan Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımının önemli bir yönünü oluşturan bu gelişmeler bağlamında öne çıkan temel kavram "yönetişim"(governance)dir. Bu anlamda yönetişim; klasik yönetim yapılarının verimliliğinin azalmasından dolayı yönetim yapılarının hizmetleri tek başına sunması

yerine ortak düzenleme, ortak yönetim, ortak üretim ve kamu-özel iş birliğini (ortaklığını) içermektedir. YKY yaklaşımında bu gelişmeler bağlamında öne çıkan temel kavram yönetişimdir. Bu bağlamda, yönetişim klasik yönetim yapısının verimliliğinin azalmasından dolayı yönetim yapılarının hizmetleri tek başına sunması yerine ortak düzenleme, ortak yönetim, ortak üretim ve kamu-özel iş birliğini savunmaktadır. Bu anlamda, yönetişim tek yönlü nedensellik durumunu değil, çok yönlü etkileşimi savunmaktadır. Bu nedenle, yönetişim bir toplumdaki bireylerin, sivil toplum kuruluşlarının, kamu ve özel kurumların tamamının toplam tutum ve davranışlarının birleşmesiyle oluşmaktadır. Yönetişim kavramında ortaya çıkan fikir çatışmaları ve uyuşmazlıklar, uzlaştırıcı eylemlerle formülize edilerek hayata geçirilir (Şaylan, 1996, s. 15).

Yönetişim kavramı; kamu, özel ve sivil toplum kuruluşlarını kapsayan kompleks bir sistemdir ve bu kuruluşların kendi aralarında ilişki ağı ve etkileşimleri vardır. Merkezi ve yerel yönetimin yanında sivil toplum kuruluşlarını da yönetim sistemine dahil ederek çok aktörlü bir yönetim sağlamaktadır. Bu kavram, 20. yüzyılın son çeyreğinde gelişmekte olan ülkeler için geliştirilen bir reform stratejisidir (Eryılmaz, 2000, s. 28-29).

Yerel kararların alınması ve politikaların oluşturulması sürecinde, bu aktörler arasındaki ilişkilere dikkat çeken “yerel yönetişim” kavramı, yönetişimin çok aktörlü, ortaklaşmacı, işbirlikçi ve etkileşime dayalı doğasının yerel düzeye aktarıldığına işaret etmektedir. Yönetişim, genel olarak bir kuruluşun veya bir toplumun yönetilme ve karar alma süreçlerini yönlendirme şeklini ifade eder. Yönetişim; kurumsal, kamusal veya toplumsal düzeyde gerçekleşebilir. Kurumsal Yönetişim: Özel sektördeki şirketlerin yönetimine odaklanır. Kurumsal yönetişim; şirketin yönetim organları, hissedarlar, yöneticiler ve diğer paydaşlar arasındaki ilişkileri düzenleyerek şirketin etkin ve şeffaf bir şekilde yönetilmesini amaçlar. Şirketin stratejik kararları, finansal raporlaması, risk yönetimi ve pay sahipleri ilişkileri gibi konuları içerir. Kamu Yönetişimi: Devletin veya kamu sektöründeki kuruluşların yönetimini kapsar. Kamu yönetişimi; hükümetin, kamusal hizmet sağlayıcılarının ve diğer kamu kurumlarının etkin bir şekilde çalışmasını sağlamak için kullanılır. Şeffaflık, hesap verebilirlik, katılım, hukukun üstünlüğü gibi prensipleri içerir. Kamu yönetişimi ayrıca demokratik süreçlere, kamu politikalarının oluşturulmasına ve uygulanmasına da odaklanır. Her

iki durumda da yönetişim, şeffaflık, katılım, hesap verebilirlik, adalet ve etkinlik gibi temel prensipleri vurgular (Backus, 2001, s. 10). İyi bir yönetişim, bir kuruluşun veya toplumun sürdürülebilirliği, istikrarı ve gelişimi için önemli bir faktör olduğu iddia edilmektedir (Coşkun, 2003, s. 45-46).

Katılımcılık ve demokrasi ilişkisi içerisinde yerel yönetimlerde yapılan yasal düzenlemeler ve vatandaşların beklentileri de değişmektedir. Bunu karşılayacak bir yerel yönetim, öncelikle yerel yöneticilerin karar alımına halkın katılımını önceliklendirmektedir. Bu kapsamda yöneticilerin, yönetsel süreçlerde otoriteyi dağıtması demokratik bir yönetimin ön koşulu olarak görülebilmektedir.

Bu bağlamda örgütsel muhalefet, önemli bir yönetsel işlevi yerine getirmektedir. Kısıtlı kaynakların en etkin ve verimli şekilde kullanılması, personelin isteklendirilmesi ve bu doğrultuda çalıştırılması, her lider veya yöneticinin ortak görevidir. Çalışanların belirlenen hedeflere doğru yönlendirilmesi, hedeflere zamanında ve tam olarak ulaşılması, emek, zaman ve kaynak tasarrufunu sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu alışmada İstanbul'da 39 ilçeden biri olan Avcılar Belediyesi'nde görevli çalışanların, her kademedeki yöneticilerin sergiledikleri otokratik, demokratik ve dönüşümcü liderlik tarzlarının, onların açık ve kapalı örgütsel muhalefet davranışları üzerinde bir etkisi olup olmadığı incelenmiştir. Liderlik tarzları ve örgütsel muhalefet olmak üzere hazırlanan bir ölçek bu kurum çalışanlarına uygulanmış ve sonuçları analiz edilerek tespitler yapılmaya çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

YEREL YÖNETİMLER VE LİDERLİK

1.1. YEREL YÖNETİMLER

Yerel yönetimler, bulundukları bölgedeki insanların yerel ve ortak nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla oluşturulmuş yönetsel kurumlardır. Devlet sınırlarında belli bir hukuk düzenine göre oluşturulan anayasal kuruluşlardır. (Bilgisay, 2010, s. 281).

Türkiye’deki yerel yönetimlerin tarihi sürecinin, batı toplumlarında olduğu gibi uzun ve eski bir geleneğe sahip olduğunu söylemek zordur. Modern anlamda yerel yönetimlerin Türkiye’de 19. yüzyılda ortaya çıktığı söylenmektedir. Batı toplumlarında yerel yönetimler, bir bölgenin yönetsel ve mali alanda özerklik elde ederek güçlenmesiyle oluşmuştur. Bu süreç 12. yüzyıldan başlamış ve günümüze kadar devam etmiştir. Batı toplumlarında yerel yönetimler, bölgesel muhalefet ile yakın ilişki içinde olup bölgesel özerkliği tam olarak elde etmiş kurumlar olarak karşımıza çıkmışken, Türkiye’de 19. yüzyılda merkezi yönetimin birlik ve bütünlüğünü korumak için muhalefet kavramına olumlu bakılmadığını ve tam anlamıyla yerel yönetimlerin özerklik elde edemediğini ifade edebiliriz. Sonuç olarak Osmanlı’nın yönetim yapısında yerel yönetimler, 19. yüzyıla kadar batı toplumlarında olduğu şekliyle hâkim olamamıştır (Eryılmaz, 2000, s. 17). Ancak, bu duruma bakarak Osmanlı’da yerel anlamda hizmetlerin verilmediği veya yerel nitelikli kuruluşların olmadığını söylemek doğru olmadığı ifade edilmektedir. Osmanlı’da yerel nitelikte hizmet veren kadılar, vakıflar ve loncalar aracılığıyla kendilerine özgü bir yerel yönetim sistemi oluşturulmuştur.

1.1.1. Yerel Yönetimlerin Dünyada Tarihsel Süreci

İnsanlar; başta beslenme, güvenlik ve barınma gibi en temel ihtiyaçları nedeniyle toplu halde yaşamak durumunda kalmışlardır. Yaşamaya elverişli alanlara da yerleşerek ortak menfaatlerini korumak amacıyla örgütlenmişlerdir. "Komün" adı verilen ve kendiliğinden oluşan bu topluluklar. Komün, belli bir toprak üzerinde toplu olarak ve komşuluk ilişkileri içerisinde yaşayan bireylerden oluşan, doğal yerleşim alanı özelliğindeki topluluklardır.

Yerel yönetimler, yerleşim alanlarının yönetsel bakımdan örgütlenmeleri ve birtakım hukuki güçlerle yetkilendirilmeleri sonucunda ortaya çıkmıştır (Canatay, 2013, s. 6). Kavram olarak yerel yönetimler, yerel toplulukların ortak ihtiyaçlarını karşılamak için oluşturulmuş ve karar organları doğrudan halk tarafından seçilen, yönetim yapısı özerk olan ve örgütlenme modeli yerel olarak tanımlanmış bir yönetim şeklidir. Bu nedenle demokratik yönetim yapısının temel unsurlarını oluşturan yerel yönetimler, kamusal nitelikte sunulan hizmetlerinde etkinliğini artırmak için oluşturulmuş kurumlar olarak nitelendirilmektedir (Libonati, 2001, s.1). Bu örgütlenmeler, yerel nitelikteki topluluklarda insan ihtiyaçlarına cevap vermek ve belirlenen amaçlara ulaşmak amacıyla ulusların tarihsel gelişim süreçlerine paralel bir şekilde ortaya çıkmışlardır. (Keleş, 2012, s. 29).

Bu tarihsel gelişim sürecine paralel olarak yerel yönetimlerdeki gelişimi şu şekilde açıklamak mümkündür: Antik dönemde belli toprak parçasında kendi kendilerini yöneten insanların oluşturduğu küçük ve demokratik birim olan "site"ler, Roma İmparatorluğu'nda ise bazı siyasal ve yerel yetkileri olan yönetsel özerklikten faydalanan "municipe"ler, Antik Yunan'da ise siyasal düşünce tarihinin temel kavramlarından olan ideal toplumu yaratmak için en uygun ortam olarak düşünülen "polis" kent devletleri yerel yönetimin temel örnekleri olarak görülmektedir (Keleş, 2012, s. 33-34).

Ortaçağda 5. yy. ile 9. yüzyıllar arasında üretim tipine bağlı olarak kendine has bir toplumsal tipi olan feodal istem ortaya çıkmıştır. Özellikle de Batı Roma İmparatorluğunun köleci sisteminin sonucu olarak ortaya çıktığını söylemek mümkündür. Batı tipi toplumlara özgü bir kavram olarak ifade edilmektedir. Köleler bu düzende özgürlüğüne kavuşmuyor sadece farklı bir toplumun egemenliğine girmiş oluyor. Sınıfsal sistemin temellinde ise üretim araçlarını ve özel mülkiyeti elinde bulunduran toprak derebeyleri ile mülkiyet hakları sınırlı olan köylü sınıfı oluşturuyor (Aydoğan, 2006, s. 32).

Feodalizm toprak hâkimiyetine dayalı bir yönetim biçimi ve ekonomik rejim olarak tanımlanmıştır. Bu sistem merkezi gücün yok olduğu ve güvensizlikle dolu ticari hayatın neredeyse durduğu ve kent yaşamının önemini yitirdiği bir dönemde ortaya çıkmıştır. 11. yüzyıldan itibaren feodal sistem istikrar kazanmış ve köylüler piyasaya mal aktaracak şekilde üretim yapmaya başlamışlardır. Bu durum ticareti ve

kent yaşamını yeniden canlandırmıştır ve beraberinde yeni bir siyasal düşünce alanında yeni fikirler ortaya çıkarmıştır. Bu süreç ortaçağın sonucunun başlangıcı veya modern toplumun doğuşu olarak kabul edilmektedir (Ağaoğulları ve Köker, 2001, s. 181).

16. yüzyılda ulus-devlet kavramının gelişmesiyle beraber devlet egemen ve tek güç haline gelmiştir. Komünler güçlerini kaybetmişler ve o dönemde ara kurumlar olarak devam etmişlerdir. Devlet, kentteki ideolojik üstünlüğüne güç katmıştır. Yerel yönetimler kavramı 18. YY sonunda, 19. yy başında yapılan reformlarla birlikte yerel hizmet kuruluşu olarak düzenlenmiştir. Bu dönemlerde yerel yönetimler hem devletin bir parçası olarak görülmeye başlamış hem de merkezi yönetimin yerel bürosu şeklinde hizmet sunmuşlardır (Ökmen ve Parlak, 2012, s. 25-26). 20. yy başlarını ise yerel yönetimlerin "altın çağ"ı olarak adlandırmak mümkündür. Çünkü bu dönemde yerel yönetimler, sunması gereken zorunlu hizmetler için kaynak bulmuş ve ayrıca yereldeki halka, merkezi yönetime göre daha iyi bir hizmet sunmayı başarabilmiştir. (Keleş, 2012, s. 40). 21. yy itibariyle ise yerel yönetimler artık küreselleşmenin ve uluslararası örgütlerin de etkisiyle birlikte tüm dünyaya yayılmış ve işlevselliğinin arttığını göstermiştir. Ayrıca bu dönemde değişik örgüt yapılarıyla birlikte gün geçtikçe genişleyen ve etkin bir yerel hizmet sunan kuruluşlar halini almıştır (Libonati, 2001, s. 1).

1.1.2. Yerel Yönetimlerin Türkiye’de Tarihsel Gelişimi

Yerel yönetimlerin Türkiye tarihinde uzun ve zengin bir geçmişe sahip olduğunu söylemek pek mümkün değildir. Tanzimat'ın ilanına kadar dünyada olduğu gibi modern bir yerel yönetim anlayışının oluştuğunu söylemek güçtür. Yerel yönetimlerin ülkemizde batılı anlamda oluşmasının 20. yüzyılın başlarına denk geldiği ifade edilmektedir (Tortop, 2006, s. 36).

Osmanlı İmparatorluğu'nun Avrupa'nın üstünlüğünü kabul etmesiyle başlayan süreçte, ilk olarak askeri alanda reformlar yapılmış, daha sonra bu reform çalışmaları yönetim anlayışına da sirayet etmiştir (Ünal, 2011, s. 244).

Bu nedenle yerel yönetimlerin modernleşme hareketlerinin Tanzimat'ın ilanıyla birlikte başladığını söylemek mümkündür. Zayıf bir yerel yönetim anlayışının olduğu göz önüne alınsa da Osmanlı'da adem-i merkeziyetin Selçuklulardan beri var olduğunu

belirtmek mümkündür. Anadolu Selçuklu Devleti'nde bulunan vilayetler tam anlamıyla özerk bir yönetim yapısını benimsemişlerdir. Daha sonrasında güçlenen bu vilayetler, Selçuklu'da merkezi yönetimi zayıflatmış ve çöküşe sebep olmuştur. Bu nedenle Osmanlı İmparatorluğu'nda merkeziyetçilik temel siyasal sistem olmuştur (Arslan, 2009, s. 6).

Osmanlı'da kadılık kurumuna ek olarak, şehir hizmetlerinin sunumunda görevli olan vakıflar da bulunmaktaydı. Kütüphane, okul, aşevi, hastane gibi hizmetler bu vakıflar aracılığıyla sunulmaktaydı. Ayrıca belediye hizmeti olarak sunulan diğer hizmetler de vakıflara bırakılmıştı (Eryılmaz, 2000, s. 37).

Osmanlı İmparatorluğunda ilk belediye örneğinin kurulması için yapılan çalışmalar 1854-1855 Kırım Savaşı döneminde gerçekleşmiştir. O dönemde İstanbul'da çok sayıda yabancı yaşaması ve Avrupa devletlerinin bu kişilerin daha temiz, bakımlı ve modern şehirlerde yaşamasını istemeleri bunun en temel sebeplerindendir (Türe, 2000, s. 38). 1855 yılında Fransız komün idaresi örnek alınarak İstanbul'da “şehremenati” adında ilk belediye kuruluşu denemesi yapılmıştır. Beyoğlu 6. Daire ilk belediye 1870 tarihli İdare-i Umumiye-i Vilayet Nizamnamesi ile birlikte sancak, kaza ve vilayet merkezlerinde birer belediye kurulması kararı alınmıştır. 1876 Anayasası ile hem İstanbul'da hem de taşrada kurulacak belediyelerin meclisle yönetilmesini ve bu meclislerin seçimle oluşturulmasını öngörmüştür (Ünal, 2011, s. 244).

Yerel yönetimlerden önemli birimlerden birisi olan “il özel idareleri” 19. yüzyılın ardından gelişmiştir. 1864 tarihli Vilayet Nizamnamesi ile birlikte valinin başkanlığındaki il genel yönetiminin yanına, sancaklardan seçilecek üyelerden oluşan il özel yönetimi de oluşturuldu (Tortop vd., 2006, s. 39). 1913 tarihli kanun ile il yönetiminde dūaliteye geçilmiştir.

Yerel yönetimler konusunda Cumhuriyet dönemindeki ilk çalışmalar köylerle ilgiliydi. 1924'de, 442 sayılı köy kanunu kabul görmüştür ve bu kanun hala yürürlüktedir. Türkiye'de belediye ve il özel idarelerinin sistemleri Fransa'dan etkilenecek yapılmasına rağmen köylerin oluşumu batıdaki komün idarelerine benzer şekilde yerel halkın siyasi, sosyal ve idari ihtiyaçlarının doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır (Ökmen ve Parlak, 2010, s. 153). Yerel yönetimler alanında zaman zaman ciddi atılımlar yapılmıştır. Bu alanda yapılan en önemli atılımlar, 1984 yılında

Büyükşehir Belediyelerinin kurulması (3030 sayılı kanun) olmuştur. 1980 sonrasında belediye gelirlerinin yükselmesini temel alan yasal düzenlemeler ve 1987 tarihli İl Özel İdaresi (3360 sayılı kanun) ve en son bu kanunların yerini alan 2004 ve 2005'te yapılan çalışma ve düzenlemeler örnek olarak gösterilebilir. Belediyeler bakımından ilk olarak 2004 yılında 5272 sayılı Belediye Kanunu kabul edilmişse de kanun şekil bakımından anayasaya aykırılık teşkil ettiği gerekçesiyle iptal edilmiştir. Sonrasında aynı düzenlemeler 2005 yılında 5393 sayılı kanunla meclisten geçmiştir (Bilgiç, 2007, s. 101). Belediyeler, günümüzde 2005'de kabul gören 5393 sayılı Belediye Yasası'na tabidir (Bilgiç, 2007, s. 101-102). İl Özel İdaresi kapsamında da 2005 yılında yapılan 5302 sayılı kanun, 1987 yılında yapılan İl Özel İdaresi Kanunu (3360 sayılı kanun)'nun yerine geçmiştir. 1984'de çıkan ve büyükşehir belediyelerinin yasal statüye geçtiği Büyükşehir Belediye Kanunu (3030 sayılı kanun), 2004 yılında çıkarılan 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu ve 5393 sayılı Belediye Kanunu ile değiştirilmiştir. 2012'de çıkan 6360 sayılı 14 şehirde Büyükşehir ve 27 İlçe Kurulması Hakkında Kanun hala yürürlükte bulunmaktadır. Sonuç olarak, büyükşehir belediyeleri, il özel idareleri ve belediyelerle ilgili regülasyonlar incelendiğinde, bu düzenlemelerin 2004'te, 2005'te ve 2012'de yapıldığı görülmektedir (Bilgiç, 2007, s. 101-102, Çiçek, 2014, s. 60).

Türkiye Anayasal kuruluşlar olan yerel yönetimlerin temel hukuki çerçevesi, Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nda belirlenmiştir. Madde 127: "*Mahalli idareler, mahallin ihtiyaç ve özelliklerini gözeterek, kamu hizmetlerini etkili ve verimli bir şekilde yürütmek üzere, seçmenlerin serbestçe seçecekleri yerel organlar aracılığıyla idare olunur. Mahalli idareler, mahalli müşterek nitelikteki iş ve işlemleri görmek üzere kanunla kurulan kamu tüzel kişileridir.*" Mahalli idarelerin kuruluş ve görevleri ile yetkileri, yerinden yönetim ilkesine uygun olarak kanunla düzenlenir Mahalli idareler, mahallin ihtiyaç ve özelliklerini gözeterek, kendi kararlarını serbestçe alırlar. Ancak, kamu hizmetlerinin hızlı ve etkili bir şekilde yürütülebilmesi için kanunla görev ve yetkileri sınırlanabilir ("Türkiye Cumhuriyeti Anayasası", 1982)."

Bu maddeler, Türkiye'de yerel yönetimlerin temel ilke ve düzenlemelerini içermektedir. Anayasa'daki bu hükümler, yerel yönetimlerin özerklik ilkesi çerçevesinde kendi kararlarını alma yetkisine sahip olduğunu ve mahallin ihtiyaçlarına uygun olarak kamu hizmetlerini yürüttüğünü vurgulamaktadır. Ayrıca, büyükşehir

belediyeleri, ilçe belediyeleri ve mahalli idare birlikleri gibi farklı düzeydeki yerel yönetim birimlerine ilişkin kuralları içermektedir.

1.1.3. Yerel Yönetimlerin Nitelikleri ve Gerekliliğine İlişkin Yaklaşımlar

Devletlerin örgütlenme biçimleri, yerel yönetimlerin otonom ya da özerk olma durumlarını etkilemektedir. Üniter devlet, tekil/tekçi devlet olarak tanımlanmaktadır. Üniter devletin temel anlayışı, "devletin ülkesi ve milletiyle bölünmez bütünlüğü"dür. Bu düşünce yapısına göre, ülkenin her yerinde kanunlar üstün konumdadır. Ancak bu düşünce federal devletlerin hukuk devleti olmadığını göstermez (Nalbant, 2012, s. 3). Üniter devlet yapısında yasama yetkisi ve yasama organı tek olduğu için yerel yönetimlerin yetkileri asli değildir çünkü yerel yönetimlerin sahip oldukları yetkiler, kanun koyucu tarafından verilmiştir. Bu nedenle üniter devlet içindeki yerel yönetimlerin kanun yapma yetkisi yoktur (Şengül, 2011, s. 148). Anayasal açıdan üstünlüğünü federe devletlerle paylaşmayan üniter devletlerde ülkenin her yerine merkezi yönetimdeki yasama organı tarafından yapılan kanunlar uygulanır. Bu durum, üniter devletlerde faydalı olan yanları olduğu gibi sakıncalı taraflarının da olduğu dile getirilebilir. Çünkü merkezi yönetim; bölge, ihtiyaç, etnik yapı, kültür ve vatandaş gibi ayrımlar yapmadan herkese aynı hizmeti sunmaktadır. Bu durumda ihtiyaç ve beklentiler geri planda kalmaktadır (Oran, 2010, s. 126).

Federal devletler, üniter devlet yapılanmasının tam tersi olarak adlandırılır. Federalizm, uluslararası kişiliği olmayan federe devletler ile uluslararası olarak tanınan merkezi federe devletin kendi aralarında yetki paylaşımı yaparak oluşturdukları bir devlet biçimidir (Gözler, 2012, s. 142-143). Federe ve federal olarak iki siyasi merkezin bulunduğu federalizmde her devletin yasama, yürütme ve yargı organları vardır ve bu federe devletlerin her birisi kendi içinde birer üniter devlet gibi faaliyet gösterir. Federal devlet içinde yer alan tüm federe devletler birbirleri ile eşit konumdadır ve aralarında hiyerarşik olarak ast-üst ilişkisi bulunmaz (Nalbant, 2012, s. 40). Sonuç olarak hem federal hem de üniter devlet yapılarının asıl amacı siyasi birliği sağlamaktır. Buradaki ayrım noktası, sadece siyasal birliğin tek yasama organı ile mi yoksa çoklu yasama organı ile mi yapılacağıdır (Nalbant, 2012, s. 8-9).

Yerel yönetimlerin özerk ya da otonom olma durumları noktasında hem federal hem de üniter devlet yapılarında karşımıza özerklik ve yerel özerklik kavramları çıkmaktadır. Özerklik, yerel kesimde yaşayan toplulukların yerel nitelikteki

ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için sahip oldukları organlar aracılığıyla karar alabilmesi ve alınan kararların getirilmesi için mali güce sahip olmasıdır (Keleş, 2012, s. 54). Yerel zerklik ise kamusal ihtiyaçların yerine getirilmesi için merkez ile yerel arasında yetki paylaşımını ifade eder. Bu nedenle yerel özerklik kavramı, katı merkezi yönetim yapısını yumuşatıp dengeleyen bir kavram olarak görülmektedir (Keleş, 2012, s. 121). Yerel yönetimler federal devletlerde hem siyasal hem de yönetsel özerkliğe sahiptir. Üniter devlet yapısında ise yerel yönetimlerin siyasal özerkliği bulunmaz. Sadece mali ve yönetsel anlamda özerklikleri vardır. Ancak bu özerklikler, bağımsızlık anlamına gelmez (Arslan, 2005, s. 190).

Bir ülkenin yönetimiyle ilgili görev ve sorumluluk, o ülkenin merkezi ve yerel yönetimleri arasında paylaştırılmıştır. Federal biçimde yapılandırılmış ülkelerde bu iki yönetim arasında federe devletler bulunur. Federe devletler; kanton, cumhuriyet, devletçik, ye devlet ya da eyalet gibi isimlerle anılırlar. Hiyerarşık bir yapı içinde kendi görev alanındaki işleri yerine getiren merkezi yönetim ülkenin hemen hemen her yerinde etkin olsa da köylerden büyük şehirlere kadar mahalli ihtiyaçları karşılama görev ve yetkisi yerel yönetimlere verilmiştir (Canatay, 2013, s. 9). Yerel yönetimlerin sahip olması gereken bir takım özellikler zorunlu ve ön koşul olarak değerlendirilmektedir. Bu şartlar şöyle sıralanabilir;

- Merkezi yönetimden farklı ve ayrı olmak üzere bir tüzel kişiliğe sahip olmaları,
- Mal varlıklarının ayrı olması,
- Kendi btcelerinin yapmak üzere yetki sahibi olmaları,
- Karar organlarının seçimle iş başına gelmesi,
- Kendi gelirlerinin bulunması,
- Belirli ve sınırlı bir özerkliğe sahip olmaları (idari ve mali özerkliğe sahip)

1.1.4. Yerel Yönetimlerin Varlık Nedenleri

İnsan topluluklarının ihtiyaç duyduğu kamusal, yarı kamusal ve zaman zaman özel mal ve hizmetlerin tedarik edilmesinde merkezi yönetime ek olarak yerel yönetime ait birimlerin de kurulması farklı gerekçe ve nedenlere dayandırılmaktadır. Bu durumun açıklanması farklı yaklaşımlarla yapılmaktadır; Bu yaklaşımlar

ekonomik yaklaşım, geleneksel ve tarihsel yaklaşım, hukuki yaklaşım ve siyasi yaklaşım olarak ifade edilmektedir (Canatay, 2013, s. 9).

Yerel yönetimler; birtakım değerlere dayandırılmakla birlikte, bu değerler genellikle katılım, etkinlik ve özgürlük kavramlarıyla anılmaktadır. Bireysel bir özgürlükten bahsedilmeyen özgürlük kavramında, yerel bir topluluk kastedilmektedir. Yerel hizmetlerin en iyi şekilde vatandaşa sunulması, yerel yönetimlerin varlık sebebidir (Keleş, 2014, s. 51-52). Yerel yönetimlerin varlık nedenleri siyasal, yönetsel ve toplumsal olmak üzere üç başlıkta ifade edilebilir (Keleş, 2014, s. 25-29). Paragraflarda yönetsel nedenler gibi bir başlangıç yapmak gerekir.

Toplumlar, siyasi bakımdan kendi değerlerini bir arada tutmak amacıyla ayrı yönetim kurma eğilimindedir. Toplumun dili, inancı, ırkı gibi unsurlar temel faktörler olarak öne çıkmaktadır. Etnik ve bölgesel sorunların sebep olduğu siyasi krizler, otokrasiye geçişe engel olmak, bütçe açıkları, politik dönüşümler gibi durumlar siyasi nedenlere örnek olarak gösterilebilir (Shah ve Thompson, 2004, s. 3).

Toplumu ilgilendiren kamu hizmetlerinin tamamının bir merkezden yönetilmesi son derece zordur. Kamu hizmetlerinin etkin bir şekilde vatandaşa ulaştırılması için bir denge sistemine ihtiyaç bulunmaktadır. Bu denge ve etkinliğin sağlanabilmesi amacıyla:

- Hizmet sunulacak alan ve sınırlarının genişliğinin mantıklı bir biçimde düzenlenmesi,
- Kaynak ve para bakımından tasarruf ilkesinin uygulanması ve savurganlığın önüne geçilmesi,
- İhtiyaç fazlası yönetsel birimlerin varlığına son verilmesi,
- Yerel yönetimlere, imkân ve kabiliyetleri ölçüsünde en iyi uygulayacakları hizmetlerin devredilmesi,
- Enerji, kültür, sağlık, çevre, su ve eğitim gibi hizmetlerin verilmesi için ihtiyaç duyulan kapasite oranları farklıdır.

Hangi hizmet için hangi ölçüde birim oluşturulacağı üzerinde önemle durulması gereken bir konudur (Keleş, 2014, s. 28).

Şehirler, ticari etkinliklerin yoğun olarak görüldüğü ve ekonominin canlı olduğu alanlardır. Bugün tanık olduğumuz modern şehirlerin ortaya çıkması, sanayi ve teknolojiye hızlı ve önemli gelişmelerle kendisini göstermiştir. Bu durum, yerel yönetimlerin gelişmesi için olumlu bir etki yaratmıştır (Yılmaz, 2019, s. 121). Bir kentte yaşayanların katılımcı, demokratik ve eşitlikçi eğilimleri de yaşadıkları bölgedeki yerel yönetimlerin gelişmesine katkı sunmaktadır. Zira kimi ülkelerde eğitim düzeyi ve gelişmişliğin az olması, yerel yönetime ait birimlerin kurulmaması için bir bahane olarak karşımıza çıkmaktadır (Keleş, 2014, s. 28).

Kentlerin giderek büyümesi, günümüz toplum hayatının en önemli özelliklerinden birisidir. Sanayi devrimi sonrası dönemlerde yapılan göçlerle beraber 20. yüzyılın son yarısında büyüyen kentleşme hareketi olağanüstü etkilere sebep olmuştur. Kentleşmenin giderek büyümesi, yerel yönetimlerin öneminin de artmasına sebep olmuştur. Kentleşmenin büyümesiyle ulaştığı bu boyutların tahminleri alt üst ettiği görülmüştür. Bu büyümenin toplum yaşamı üzerinde ürkütücü etkileri de olmuştur. Bu büyüme acil bir biçimde çözüme kavuşturulması gereken ekonomik, sosyal, teknik ve mali özellikteki problemleri de beraberinde getirmektedir (Canatay, 2013, s. 5).

Kamusal veya özel nitelikteki ihtiyaçların karşılanması ekonomik girişimlerde bulunulmasının en temel nedenidir. Bu ihtiyaçlar ancak bir hizmetten faydalanılması ya da bir malın tüketilmesi ile giderilebilmektedir. Açlığın giderilmesi için ekmek, susuzluk için su tüketilmesi gerekir. Yangından korunmak için itfaiye hizmetine ihtiyaç vardır (Arslan, 2005, s. 190). Bu örneklerde olduğu gibi ihtiyaç duyulan mal ve hizmetler doğada kendiliğinden mevcut değildir. Dolayısıyla üretilip ihtiyaç sahibine teslim edilmesi gereklidir. İşte bu noktada hem kamusal hem de yarı kamusal mal ve hizmetlerin vatandaşlara ulaştırılması merkezi ve yerel yönetimler tarafından paylaşılmıştır (Canatay, 2013, s. 7).

1.1.5. Yerel Yönetimler Kapsamında Belediyecilik Kavramı

Yerel yönetimler kapsamı içerisinde il özel idareleri, belediyeler ve köyler yer almaktadır. Günümüzde büyükşehir belediyelerinin kurulmasıyla beraber il özel idarelerinin sayıları nispeten azalmıştır. Günün koşullarına paralel olarak artan kent sorunları daha çok çözüm ihtiyacı doğurmuş ve bu konuda kendi yetkileri dahilinde belediyelere daha büyük misyon yüklemiş ve bu kuruluşların önemini artırmıştır.

Ülkemizde belediye kavramı ilk olarak Tanzimat’la birlikte kullanılmaya başlamış ve O.N. Ergin (1922)’a göre “*ortak menfaatler ve karşılıklı ihtiyaçların zorlaması ile bir beldede oturan halkın, beldelerine ve dolayısıyla kendilerine ait meseleleri, hükümetin kanunla belirttiği sınır ve sorumluluk dairesinde seçmiş oldukları vekilleri vasıtası ile halletmeleridir* (Uyar, 2004, s. 31).

Belediye; Şemsettin Sami’nin yazdığı Kamus-ı Türki adlı eserinde ise “bir şehrin umumi işleri ve sair ihtiyaçlarına bakan idare” olarak ifade edilmiştir. Belediyelerin modern anlamda incelenmesi noktasında ise; kent ya da şehir bağlamında bir yerleşik topluluğun bulunması, merkezi yönetimden de ayrı bir örgütlenme biçimine sahip olması gerektiği görülmektedir. Belediyeciliğin tarihçesine göz atıldığında ilk örneklerinin Eski Yunan (cite) ve Roma (muncipe) şehir tarzı yönetimlerinin bu günün belediyecilik anlayışının temelini oluşturduğu ifade edilebilir. Bu bağlamda “Muncipe” sözcüğü İngilizcedeki “municipality” (belediye) teriminin kökenini ifade eder. Tarihsel süreç içerisinde belediyeciliğin ortaçağ süresince ve yeniçağa kadar geçen zamanda önemli gelişmeler kaydetmediği ifade edilmektedir. Belediyecilik konusunda esas dönüşümün 18. yy. sonlarında Sanayi Devrimi ve Fransız Devrimi ile yaşandığı söylenebilir. Tarım toplumundan sanayi toplumuna geçişin bu konudaki en önemli faktör olduğu ifade edilmektedir (Göymen, 1990, s. 395-404) Zaman içerisinde kentlerin sanayinin merkezi haline gelmesi ve kırsaldan yoğun bir biçimde göç almasının yeni bir dönemin başlangıcını işaret ettiği belirtilmektedir. Kentler önceki dönemlerden farklı özellikle 19’uncu yy, çarpık kentleşme, altyapı yetersizliği, aşırı nüfus artışı ve hava kirliliği gibi büyük sorunlarla karşılaşmaya başlamıştır. İnsan hayatını bu denli etkileyen büyük problemlerin ortadan kaldırılmasına dönük arayışlar Avrupa belediyeciliğini çok etkilemiş ve konuya yeni bir anlam kazandırmıştır (Uyar, 2004, s. 31).

1.1.6. Türkiye’de Yerel Yönetim Birimi Olarak Avcılar Belediyesi Örneği

Küçükçekmece İlçesi ve Küçükçekmece Gölü’nün kuzeyinde konumlandığı İstanbul’un ilçelerinden Avcılar; güneyinde Marmara Denizi, batısında Esenyurt ve Beylikdüzü ilçeleri, kuzeyinde ise Başakşehir ilçesi ile çevrilidir. İlçenin yaklaşık 4.185 hektar yüzölçümü bulunmakta olup İstanbul’a olan uzaklığı 27 km’dir. Avcılar’da yaklaşık 452.132 kişi yaşamaktadır. Avcılar ilçesi, sanayi alanında hızla

gelişen bir ilçedir. Birçok sanayi kuruluşunun yanı sıra yakıt dolum tesisleri ve elektrik üretim santrali gibi tesislere ev sahipliği yapmaktadır. E-5 Kara Yolu'nun Avcılar'dan geçmesi, ilçeyi oldukça canlı bir hale getirmiştir. Ayrıca İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa, E-5 Karayolu'nun hemen kenarında bulunarak Avcılar'ın ekonomik ve kültürel gelişimine önemli katkılarda bulunmaktadır. Avcılar ilçesi, 10 mahalleden oluşmakta ve 3'ü kapalı olmak üzere 12 semt pazarına ev sahipliği yapmaktadır. İlçede küçük, orta ve büyük ölçekli 250'den fazla sanayi kuruluşu bulunmaktadır. Balıkçılık, bağcılık ve tarımın neredeyse yok denecek kadar az olduğu bu alanda ticaret ve eğlence faaliyetleri ön plandadır. Avcılar nüfusunun %40'ını işçiler, %10'unu yöre esnafı ve memur kesimi oluşturmaktadır. Sağlık alanında ilçede 1 devlet hastanesi bulunmakta olup her mahallede Aile Sağlık Merkezleri kurulmuştur. Ayrıca özel sektör tarafından işletilen hastaneler ve tıp merkezleri de hizmet vermektedir. Avcılar ilçesi, eğitim ve kültür bakımından zengin kurum ve kuruluşlara sahiptir. İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa ve İstanbul Gelişim Üniversitesi, ilçenin gelişimine önemli katkılarda bulunmaktadır. İlçede birçok fakülte ve enstitü bulunan kampüslerde öğrenim gören öğrencilerin önemli bir kısmı, asıl ikametleri olmasa bile yurtlar aracılığıyla Avcılar'da yaşamlarını sürdürmektedir. Ayrıca belediye tarafından kurulan kültür merkezleri ve kent merkezleri, vatandaşlara ücretsiz kurslar, konserler ve etkinlikler düzenlemektedir. ("Avcılar Belediyesi 2022 Yılı Faaliyet Raporu" 2023). Yakın zamana kadar sosyal anlamda sınırlı bir zenginlik sunan Avcılar ilçesi, nüfus artışı ve özellikle üniversitelerin buraya yerleşmesiyle önemli bir sosyal canlılık kazanmıştır. İlçenin denize olan geniş kıyısı, deniz turizmi ve sosyal tesislerin artmasına katkı sağlamıştır. Avcılar Belediyesi, Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın 127'inci Maddesinde belirtildiği üzere, "İl, belediye veya köy halkının mahalli müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere kanunla belirtilen ve karar organları, yine kanunda gösterilen, seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişisi" olarak, ilçe sınırları içinde yaşayan vatandaşlara ve kente kapsam çerçevesindeki görevlerini yerine getirmektedir. Avcılar, İstanbul'un batı yakasında yer almakta olup, 39 ilçeden biridir. Avcılar Belediye Meclisi, farklı siyasi partilerden oluşan 37 üyeden oluşmakta olup, Belediye Başkanına bağlı 8 belediye başkan yardımcısı, doğrudan bağlı 3 müdürlük ve belediye başkan yardımcılara bağlı 25 müdürlük ile ilçeye hizmet vermektedir ("Avcılar Belediyesi", 2023). Bu birimlerde görev yapan işçi ve memur kadrosunda 463 kişi, Belediye İktisadi Teşekkülü (BİT) olan Bathonea Yapı

AŞ. bünyesinde görev yapan 1142 personel bulunmaktadır (“Avcılar Belediyesi 2022 Yılı Faaliyet Raporu” 2023).

Avcılar Belediye Başkanlığı, 5393 Sayılı Belediye Kanunu ve diğer mevzuatlar çerçevesinde, görev, yetki ve sorumluluklarını yerine getirmektedir. 5393 Sayılı Kanun'un 14. Maddesi'ne göre, Avcılar Belediyesi; su, kanalizasyon, kentsel altyapı, imar, coğrafi ve kent bilgi sistemleri, çevre sağlığı, zabıta, itfaiye, temizlik, atık yönetimi, şehir içi trafik, mezarlık hizmetleri gibi bir dizi görevi yerine getirmektedir. Bu görevler, aynı zamanda tüm belediyelerin genel görev ve sorumlulukları olarak kabul edilebilir. Belediyeler; büyükşehir, il, ilçe ve belde belediyeleri olmak üzere kuruluş seviyelerine göre, su, kanalizasyon, kentsel altyapı, imar, coğrafi ve kent bilgi sistemleri, çevre sağlığı, zabıta, itfaiye, temizlik, atık yönetimi, şehir içi trafik, mezarlık hizmetleri gibi faaliyetleri yürütürler. Bunun yanında, park, bahçe ve yeşil alanlar, konut, kültür ve sanat hizmetleri, gençlik ve spor faaliyetleri de hizmet alanlarındandır. Belediyeler, sosyal hizmet kapsamındaki konular, yardım, nikah işlemleri, meslek beceri kazandırma kursları, ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi yönelik çalışmalar, kadınlar ve çocuklar için belirli bir nüfusun üzerindeki şehirlerde konuk evi açma gibi alanlarda da hizmet sunarlar. Gıda bankacılığı, yol, kavşak, üstgeçit yapma, gıda denetimi ve veterinerlik hizmetleri de belediyelerin yürüttüğü diğer hizmetler arasında yer almaktadır (“5393 Sayılı Belediye Kanunu”, 2004).

1.2. LİDERLİK

Liderlik insanlık tarihi kadar eski bir kavram olmakla beraber 1920 yılında sosyal bilimler tarafından inceleme nesnesi haline gelmiştir. Liderlik kavramına ilişkin çok sayıda tanımlama ve çalışma yapılmıştır. Yalnızca yirminci yüzyılda 5000'in üzerinde araştırma yapıldığı ve bu araştırmalarda bu kavrama ait 400'ün üzerinde farklı tanım ortaya konulduğu belirtilmektedir (Erçetin, 2000, s. 3). Liderliğe ilişkin çalışmaların her geçen gün artmasıyla birlikte, liderlik ve lidere ait rollerin farklılaşması ve gelişmesine tekabül etmekle birlikte (Kreitner vd., 2001, s. 139) liderlik üzerinde ortak bir tanıma varılmadığı belirtilmektedir (Bass vd., 1990, s. 18). Liderliğin; lider, şartlar ve takipçilerden oluşan karmaşık bir yapıda olması bu durumun temelinde yatan en temel faktördür (Hugghes vd., 1999, s. 9).

Liderlik etimolojik olarak incelendiğinde liderlik etmek (lead), liderlik (leadership), lider (leader) ifadelerini Anglo-Sakson kökü olan “yön veya yol” sözcüklerini karşılayan “lead” kelimesidir (“Lead”, 2024). Lider kelimesinin birçok başka dillerdeki kullanımı da İngilizce ile benzeşmektedir. Örneğin, Flemenkçe’de leider, Almanca’da leither, İskandinavca’da leadar şeklinde kullanılmaktadır. Romalılarda bu ifade “dux” Yunanca’da “hegemon” olarak “yol” ve “seyahat” kelimeleriyle karşılanmaktadır (Aldair, 2005, s. 66).

“Lider ifadesi “kumandan, önde gelen kimse ve kaptan” anlamlarıyla ilk defa 1755 yılında Samuel Johnson tarafından hazırlanan İngilizce sözlükte kullanılmıştır (Rost, 1993, s. 38-42). “Liderin koşulları ve durumu” anlamıyla liderlik sözcüğüyle ise Webster Amerikan Sözlüğünde 1828’de karşılaşmıştır. Oxford İngilizce sözlüğü, 1976 yılındaki baskısında liderlik sözcüğünü ilk defa “bir konuda diğerlerini etkilemek ve grup üyesi insanlara liderlik etmek” manasında kullanmıştır (Balkar, 2012, s. 114). Türkçe’de lider kelimesi önder kelimesi ile karşılanırsa da İngilizce’deki haliyle kullanımına alışıldığından yapılan araştırmalarda önder kelimesinin dilimizde sık kullanılmadığı görülmüştür (İbicioğlu vd. 2009, s. 3). Liderlik karşılaşılan her duruma ve davranışa göre farklı yaklaşım gerektirdiğinden açık, net, kapsamlı ve kesin bir tanımlama yapmak zordur. (Werner,1993, s. 17). Liderlik; en basit anlamıyla önde giden, sürükleyen, yöneten anlamlarına gelmektedir. Liderlik içerdiği anlam bakımından çok zengin tanımlara sahiptir (Nawal War Collage, 2014, s. 135). Bu nedenle sadece sözlükteki anlamıyla liderliğin tanımlanması liderlik ve lider

kavramları ile ilgili yeterli bir tanımlama anlamına gelmez. Liderin yalnızca grup ya da toplumlara önderlik eden değil bunu yanında çok geniş kitlelere vizyon, hedef ya da amaç göstermesi bunun temel sebepleri arasındadır (Güney, 2013, s. 375).

1920-1950 yılları arasında liderlikle ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde daha çok liderliğin özellikleri, 1950-1960 yılları arasındaki çalışmalarda ise liderin davranışlarının incelendiği görülmektedir. 1960-1970 tarihleri arasında liderlik üzerinde çevresel faktörlerin etkisi, 1970-1980 yılları arasında sembolik rollerin liderler üzerindeki etkileri incelenmiştir. 1980-1990 yıllarında yapılan çalışmalarda liderlerin davranışları üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu tarihten itibaren yapılan çalışmalarda ise liderliğin kültürlerarası değişimler üzerindeki etkisinin incelendiği görülmektedir (Akgündüz, 2001, s. 73). Tarih boyunca bu kavrama verilen değer ne kadar kapsamlı olursa olsun her zaman bir “kara kutu” olarak kalma özelliği göstermiştir. Birey performansı üzerinde olağanüstü etkisi nedeniyle bu kavramdaki birçok güçlüğe rağmen tanımlanmaya dönük çabalara devam edilmektedir (Kerr, 1999, s. 68).

Liderliğin 20. yüzyılın ilk dönemlerinde yapılan tanımlamalarına bakıldığında grup odağı, merkezileşme ve kontrol kavramlarının ön plana çıktığı görülmektedir. C.H. Cooley (1902) liderliği “sosyal hareketlerin özeğinde olabilmek şeklinde tanımlarken; E.F. Mumford (1906) “sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde, bireyin grup için öne çıkması” şeklinde tanımlayarak dönemin özelliklerini de yansıtır şekilde tanımlama yapmıştır. Liderliğe ait kuramlar ilk olarak bu dönemde ortaya çıkmıştır. Özellikler Kuramı bunların birincisidir. Bu dönemde yapılan tanımlamalarda görülen ortak özellik liderlere verilen tekilleştirilmiş bir yetki ve güçtür. Özellikler kuramının etkilerinin 1930’lu yıllar boyunca devam ettiği ifade edilmektedir. Bogardus (1934) liderliği yalnızca kişilik ve grup odağında değerlendirmemekte, bireylerin zihinsel bağlantısı ve bu bağlantı içerisinde bireylerin diğer bireyler üzerinde etkili olduğunu varsaydığı bir süreç olarak görmektedir. Yine bu dönemde Kilbourne (1935) tarafından liderlik; “hayranlık duyulan kişilik özelliklerinin pek çoğuna sahip olduğunu ortaya koyabilmektir” biçiminde tanımlanmıştır. Özellikler kuramından sonra 1940’lı yıllara gelindiğinde liderliği daha iyi anlamak için “Davranışsal Kuram” etkisini göstermeye başlamış ve Whyte (1943) “güç ilişkisinden ve yarar ilişkisinden sakınan bir etkileme olarak tanımladığı

grup liderliğini, I. Knickerbocker, “grup üyeleri ile onların ihtiyaçlarını giderecek tüm araçları elinde tutan kişi arasındaki işlevsel bir ilişki” biçiminde tanımlamıştır. Bu dönemde özellikler kuramı yerini davranış kuramına terk etmiştir. Davranış kuramının etkileri 1950’lerde yapılan liderliğe ait tanımlarda da etkilerini göstermeye devam etmiştir. R.M Stogdill liderliği (1950) “Amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme süreci olarak” tanımlamıştır. H.Koontz ve C.O’Donnell (1955) ise “Liderlik, ortak bir amacı başarmak için insanları etkilemektir.” şeklinde bir tanımlama yapmışlardır. Bu dönemde dikkat çeken bir diğer husus da insan ilişkileri yaklaşımı ve davranış bilimlerinin liderlik çalışmalarına doğrudan etki yapmasıdır. Sonraki yıllarda modern anlamda liderlik çalışmalarına referans olarak gösterilecek Ohio State ve Michigan Üniversitelerinde yapılan deneysel araştırmalar bu dönemde başlamıştır. 1960’lı yılların tanımlarına bakıldığında liderliğin ortak hedeflere ulaşmak için bireyleri etkileme davranışları olduğu ifade edilmektedir. Davranışsal kuram bu dönemde liderliğe ilişkin tanımları da etkilemiştir. Fiedler (1967) “liderlik davranışından kast edilenin üyelerin yaptıkları işleri koordinasyon ve yönlendirme konusu ile meşgul olması” olarak ifade etmiştir. Fiedler’e göre liderler sözlü ya da sözlü olmayan davranışlarla grubun performansı üzerinde etkili olur. G.Terry (1960) ise liderliği “grubun gerçekleştireceği amaçlara gönüllü olarak ulaşmak için bireyi etkileme faaliyetidir” şeklinde tanımlamıştır. Douglas McGregor’un X,Y kuramı bu dönemde liderlik konusuna katkı sağlamıştır.1970’lere gelindiğinde bu dönemin standart tanımı olarak da kabul edilmeye başlanan “başarıyı elde etmek için grubun ya da örgütsel yapının kurulması veya yaşatılması” şeklinde bir tanımlama yapılmıştır. R.Stogdill (1974) liderliği “ ilişkiler ve beklentiler kapsamında yapıyı hareket geçirme ve bunu koruma davranışı” şeklinde tanımlamış, Katz ve Kahn (1978) ise “ üyelerin örgütün faaliyetlerine mekanik bir uyum göstermekten öte performans göstermeye motive edecek etkiyi yaratmak” şeklinde tanımlamıştır. Ayrıca bu dönemde : House’un Yol-Amaç Yaklaşımı, Hersey ve Blanchard’ın Durumsallık Yaklaşımı, Reddin’in Üç Boyutlu(3-D) Liderlik Yaklaşımı, Vroom ve Yetton’nun Karar Verme Yaklaşımı olarak adlandırılan liderlik kavramına farklı bakış açılarıyla yaklaşan ve bu yönde yararlı çalışmalar yapan durumsallık kuramına ait araştırmalar bulunmaktadır.1980’lerde liderliğe ilişkin yapılan tanımlamalarda özellikler kuramında görüldüğü gibi “büyük adam” vurgusuna rastlanmaktadır. Bass (1985), liderliği; kişi ve üyeler arasındaki alışveriş ve etkileşim olarak tanımlarken, lideri ise

başkalarından etkilenmekten çok başkalarını etkileyen bir değişim ajanı olarak nitelemiştir. Benzer bir tanım Krausz (1986) tarafından “başkalarının faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç” şeklinde yapılmıştır. Kellerman (1984) ise liderliği “kişinin devamlı olarak başkalarını etkilemesi süreci” olarak tanımlamıştır. 1990’lı yıllara gelindiğinde liderlik olgusuyla ilgili birçok kavramın geliştirildiği görülmüştür. “Moral liderlik”, “Kuantum tipi liderlik paradigması”, Dönüşümcü liderlik”, “Moral liderlik” vb. kavramlar örnek olarak gösterilebilir. Bununla beraber yeni tanımlamaların da yapıldığı görülmüştür. Bu dönemde C.Norris (1990) liderliği “analitik ve sezgisel düşüncenin tamamının kullanılarak yaratıcı olmak” biçiminde, W.Pogonis (1992) “belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla empati, uzmanlık gibi önemli ve birbiriyle bütünleşmiş davranışların sergilenmesiyle diğerlerini etkileme” olarak, Sullivan ve Harper (1996) ise “temel kimlikler, kültür amaç, strateji ve kritik süreçler gibi örgüt için gerekli ve iyi tasarlanmış faaliyetlerin yönetilmesi, geleceğin planlanması ve bir ekip kurulması eylemi” olarak tanımlamıştır. Bir asırdan uzun bir süreç içerisinde liderlikle ilgili birçok tanımın yapıldığı ancak dünyada yaşanan değişimin etkileriyle bu tanımlarda farklılıklar görülmüş ancak benzer ya da ortak noktalarında olduğu ifade edilmektedir (“Liderlik Olgusu”, 2004), (Erçetin, 2000, s. 11-12), (Fiedler, 1967), (Stogdill (1974), (Kosa, 2020, s. 917).

İnsanlığın varoluşundan bugüne farklı nitelikteki bireyler değerleri üzerinde etkiler yaratmış ve üzerlerinde üstünlük kurarak daha büyük kitlelerin onları izlemesini sağlamışlardır. Bu süreçte izleyenleri zaman zaman başarıya ulaştırırken kimi zamanda başarısızlığa sürüklemişlerdir. Bu kişiler bugün de tarihteki süreçteki gibi tutum ve görüşleriyle devrin biçimlenmesine katkıda bulunmaktadır. Etkiledikleri kitleler tarafından farklı özelliklere sahip bu kişiler kimi zaman birer kahraman olarak nitelendirilmiş ve saygı görmüşlerdir. Bu kitleler insanların organize edilerek belirli bir amaca yöneltilmesin sağlayan kişilere daima ihtiyaç duymuştur. Bu durum günümüzde de geçerliliğini korumaktadır (Güney, 2013, s. 374):

Dünyanın büyük bir hızla değiştiği günümüzde insanların istifadesine sunulmak üzere mal, hizmet ve fikir üretmek isteyen kurum, kuruluş ve işletmelerin bu yoğun rekabet ortamına uyum sağlaması değişimin kaçınılmaz unsurudur. Organizasyonun yeniden yapılandırılması başta olmak üzere değişim ihtiyacı çalışanların hakları, küreselleşme, iletişim, teknolojik ilerleme, beklentiler ve talep farklılıkları ihtiyaç

duyulan bu yenilik ve değişimin sebeplerini oluşturmaktadır (şahne ve şar, 2015, s. 109).

Küreselleşme nedeniyle değişen dünyada ekonomik ve politik ilişkilerin karmaşıklığı nedeniyle liderlik zorlaşan bir kavram halini almaktadır. Bir organizasyonun üyelerinin hayata bakış açıları, davranışları, tutumları her geçen gün değişime uğramaktadır. Bu durum da liderlerin ilişkide olduğu üyelerle iletişimini zorlaştırmış yeni liderlik tarzları ve özellikleri ile içinde bulunulan döneme uyumlu hale gelmeyi zorunlu kılmıştır (Bloch ve Whiteley, 2003, s. 34) .

Kurumsal yapı içerisinde lider ya da yönetici konumunda olmak görünenin aksine oldukça karmaşık ve zorlayıcı bir eylem olarak belirtilmektedir. Stres ve baskı altında çalışma, zorlu kararları doğru bir şekilde alma zorunluluğu, farklı çıkar çatışmaları içerisinde herkesin faydasına olacak kararı alma gibi nedenlerle bu görevin zorlayıcı olduğu belirtilmektedir. Bu nedenle birçok kişinin yapmak istemeyeceği bir meslek diye nitelendirilebilir. Çok çeşitli ve çok yönlü olan bu problemler kurum veya kuruluşun faaliyet alanlarının fonksiyonlarına göre verilmesi gereken hesap ve taşınması gereken sorumluluğu beraberinde getirmektedir. Sorunların çok farklı ve çok yönlü olması yöneticiler açısından çalışanları daha iyi anlamak adına daha çok çaba sarf etmelerini gerektirmektedir. Bu durum da ancak yöneticilerin birlikte çalıştığı insanları iyi tanınmasıyla mümkün olabilir. Sürecin iyi yönetilmesi yöneticinin işine de kolaylaştıracaktır (Kırel ve Aęlargoź, 2013, s. 16).

Yöneticinin biriminde görevli personelle arasında kuracağı etkili bir iletişim sisteminin, sürecin yönetilmesi ile ilgili en iyi yöntem olduğu belirtilmektedir. Personeli tanımak; alışkanlıklarını, çalışma biçimlerini, karakteristik özelliklerini bilmekle ve iyi bir iletişim kurmakla mümkündür. Yöneticilerin ne işle uğraştığı konusunda birçok araştırma yapılmış bu araştırmaların ortak sonucuna göre en alt kademe yöneticiden devleti yöneten bireylere kadar yapılan işlerin esasen aynı olduğu, yalnız kapsamın ve rolün değiştiği görevin programlanmış olmadığı sezgilerin ve sözel iletişimin çok önemli olduğu yöneticinin çevresinden aldığı ve onlara verdiği bildirim ölçüsünde güçlü olduğu ifade edilmiştir (Mucuk, 2014, s. 132).

Liderliğin insanların doğuştan gelen bir özellik mi ya da yaşam sürecinde edinilen bir yetenek kazanılan yetenekler toplamı mı olduğu, üzerinde tartışılan bir konu olmaya devam etmektedir. Konu üzerinde çalışan bilim insanlarının bazıları

liderliğin sonradan öğrenilebilen bir beceri olduğunu, bazıları ise bir karakter tarzı olarak doğuştan geldiğini ifade etmektedir. Liderlik özelliğinin oluşmasında doğuştan gelen birtakım yetkinliklerin etkisi olsa da çocukluktan itibaren yaşanan tecrübeler, alınan eğitim, karşılaşılan zorluklar ve hatalar da etkili olmaktadır. Bu bakımdan liderliğin tümüyle doğuştan gelen özelliklerle şekillendiği düşünülmemelidir (Boyett ve Boyett, 1998, s. 39-44).

Kurum ya da kuruluşların amaçlarına ulaşabilmelerini sağlayacak güçlü bir yapı oluşturmak, katılımı önceleyen, iletişime açık bir liderlik tarzını zorunlu kılar. Başarılı liderlerin başarısının sırrı geleneksel yöntemleri kullanmamalarından ileri gelmektedir. Liderlerin kendilerine yeni yetkinlikler katmak adına aldığı eğitimler, yeni bakış açıları, ekip üyelerine yaptıkları etkili danışmanlık daha iyi performans elde etmelerinde önemli role sahiptir (ACAS Teamwork, 2007, s. 1).

Liderlik genel olarak değişim ile başa çıkabilme sanatı olarak tanımlanmaktadır. Çünkü liderler gelecek vizyonu çizerek ona yön verir ve bu vizyonu ile çalışanların iletişim kurmasını ve karşılaştıkları engelleri aşmalarını sağlar. Liderlik bu vizyonla hedeflere ulaşmakta üyeleri etkileme yetkinliğine sahiptir. (Robbins ve Judge, 2012, s. 376). Yapılan bu açıklamalar sonucunda liderliği, $Liderlik = f(\text{liderlik, üyeler, şartlar})$ biçiminde gösterebiliriz (Koçel, 2011, s. 574).

Bu kapsamda liderlik; içinde bulunulan koşullar dahilinde lider ile onu izleyenler arasındaki bağı ve etkileşimi anlatmaktadır. (Jammarino vd, 2009, s. 89). En temel fonksiyonuyla liderlik bir kurumsal yapı içerisinde çalışan bireylerin yöneticiler tarafından verilen işlerin yürütülmesini sağlar. Liderlik yönü gelişmiş bir yöneticinin çalışanları üzerinde gösterdiği etki ile onların potansiyelinin üzerinde bir performansla çalışmasını sağlayacağı ifade edilmektedir (Thomson, 2002, s. 133).

Liderlik kavramı çoğunlukla üst seviyede faaliyetleri akla getirmektedir. Kurumun amaçları, çalışanların sayısı, içinde bulunulan durum ve koşullar, her yapıya göre farklılık göstermektedir. Ancak bu farklı değişkenler liderliğin varlığını ve önem derecesini azaltmamaktadır. Liderlik kurumsal yapının yönetim kademelerinin tümü için geçerli bir kavramdır. Bir genel müdür için geçerli bir kavram olacağı gibi liderlik; bölüm sorumlusu, kısım amiri, şef için de geçerli bir kavramdır (Koçel, 2001, s. 424). Bu durumda önemli olan faktör liderin takipçilerini etkileme fonksiyonudur (Ataman,

2001, s. 454). Liderin sergilediği etkileme davranışı takipçilerin başarıları üzerinde etki yaratmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004, s. 73).

Kurumun ortaya koyduğu başarı kurumsal itibar bakımından çok önemli ve kurumun en değerli varlıklarından bir tanesidir. Bu bakımdan liderin sahip olduğu imaj ve buna bağlı olan itibar kurumun itibarının yarısını oluşturmaktadır. Bu nedenle lider ve yönetim kademesinin bilişsel, iletişim ve farkındalık fonksiyonlarının gelişimi önem arz etmektedir. Kurumsal ortamda liderler temsil ettiği makamın sözcülüğünü yapan ve rol model olarak bilinen kişidir. Birçok lider faaliyetlerini yürütürken başarılı ya da başarısız olabilmektedir. Bu farkın en önemli nedeni lider rolündeki kişinin sahip olduğu özellikler ve yetkinliklerdir (Stratejik Lider İletişimi, 2017). Bu bakımdan takipçilerin beklentilerini karşılamak, doğru hedefi belirlemek, bu hedeflere ulaşmak için bu gayreti yönetmek, doğru hedefi belirlemek, gerekli öncelik ve ilkeleri belirlemek, etkili yöntem ve yolları bulmak liderin başarıya ulaşması için gereklidir. (Drucker,1993:139). Liderlik ile ilgili süreç incelendiğinde bu kavramla ilgili karşımıza çıkan bazı tanımlar şu şekildedir.

Tablo 1. Liderlik Çalışmaları Kapsamında Yapılan Bazı Tanımlar

• Grean (1976)	• Liderlik, lider ile her bir üye arasında oluşan çift yönlü bir etkileşimdir (Grean, 1976, s. 227).
• Burns (1978)	• Liderlik, siyasi, ekonomik ya da benzeri değerleri ve gücü kullanmak suretiyle karşılıklı ya da münferit hedeflere erişmek için bireylerin isteklendirilmeleridir (Burns, 1978, s. 425).
• Bennis vd. (1985)	• Liderlik “görüşleri, eylemleri ve eğilimleri etkileme yönlendirme ve yönetmekle ilgilidir (Bennis vd.,1985, s. 56).
• Bass vd. (1990)	• Liderlik, bir ekibin amaçlarına ulaşacak becerilerini sağlayacak ya da sorun çözme yetkinliklerini geliştirecek biçimde ekip üyelerinin etkileşimini arttırmaktır (Bass vd., 1990, s. 18).

• Yukl (1998)	• Liderlik, tanımlanmış grup ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere insanları etkileme sürecidir (Yukl, 1998, s. 413).
• (Hill, 1999)	• Liderlik bireylerin motivasyon seviyesini yükseltmek ve onların davranışlarına yön vermek için duygusal etkileşim sağlamakla ilgili süreçtir (Hill, 1999, s. 210).
• Eren (2000)	• Bir insan grubunu tanımlanmış amaçlar için bir araya getirecek ve onların ne yapabilecekleri hususunda harekete geçirecek yetenek ve bilgiye sahip olma durumuna liderlik denir (Eren, 2000, s. 427).
• Koçel (2001)	• Liderlik, çeşitli koşullarda, önceden belirlenmiş kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve onları, bu amaçla yönlendirmesi süreci olarak tanımlanmıştır (Koçel, 2001, s. 625).

Liderlikle ilgili yapılan bu tanımlar incelendiğinde genellikle tanımlamanın yapıldığı tarihlere göre farklılık içerdiği görülmektedir. Bu durum da bize yapılan çalışmaların içinde bulunulan dönemin şartları ve araştırmacıların bakış açılarına göre tanımlamaların farklılaştığını göstermektedir (Efil, 1997, s. 7).

1.2.1. Kamu Yönetiminde Liderlik

Kamu kurumu ya da özel sektör ayrımı yapılmaksızın kabul gören yaklaşım iyi bir liderlik sürecinin zorunluluğudur (Akman, 2019, s. 115). Bu nedenle kurum ve kuruluşlarda liderler yasal olarak yönetme yetkisini almakta ve bu süreç “liderliğin kurumsallaşması süreci” olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde artık örgütlerde lider tipi davranışların tercih edildiği ifade edilmektedir. Çünkü çalışanlar artık yalnızca yönetilmeyi değil aynı zamanda kendilerine rehberlik edilmesini ve yola gösterilmesini de beklemektedir (Özalp vd., 1996, s. 122-123). Ancak kamu kurum ve kuruluşlarının yönetim kadrosunda üst ve orta kademe yöneticilerin genellikle atamaya yetkili amir tarafından doğrudan atandığı, kurumda çalışan özellikle ast kademenin herhangi bir fikrinin sorulmadığı ya da görüşleri dikkate alınmadığı belirtilmektedir. Bu durum, yöneticileri yalnızca kendilerini atayan amire karşı sorumlu hissettirmekte ve bu doğrultuda yönetim politikası uyguladığı ifade

edilmektedir. Böylece yöneticilerin alt kademede çalışanlara ve hizmet üretmekle mükellef oldukları vatandaşlara karşı kayıtsız ve ilgisiz kalmaları sonucu doğmaktadır. Otoriter, katılımcı bir yaklaşımın olmadığı, kararların personelden gizli alındığı, çalışan hakkında bir karar alınsa bile bunun ilgili kişiye bildirilmediği bir anlayış ortaya çıkmaktadır. Bu durumda hakkında bir karar alınmış çalışanın kendisi ile ilgili olsa bile yöneticisine bir soru sormadığı, unvan ve kıdem açısından terfi etse hatta büyük başarılar kazansa bile üstlerce bu başarının görülmediği bir yapı olduğu ifade edilmektedir. Yaşanan bu durumların temel nedeninin kumu kurum ve kuruluşlarında liderliğin olmamasından kaynaklandığı belirtilmektedir (Özsalmanlı, 2005, s. 145). Kurum ve kuruluşların iç ve dış çevrelerine uyum sağlamaları ve hizmet kalitesinin ve çalışanların verimliliğinin artırılması noktasında teknolojik gelişmeler, yeni rakipler ve liderlik tarzındaki değişimler köklü yenilikler gerektirebilir ve bu amaçla bazı çalışmalar yapılması zorunluluğu doğabilir (Artan, 1997, s. 103). Bu çalışmalara destek olması ve kaynaklık etmesi bakımından Türk kamu yöneticilerinin geleneksel tutum ve davranışlarını ortaya koymaya dönük yapılan bir araştırmaya göre bürokratların, eyleme odaklı olmadığı, yetki devri konusunda gönülsüz olduğu, iletişime gerekli önemi vermediği, statüko düşkünlüğünün fazla olduğu, performans ve verimliliğin artması için gerekli prensip ve metotları hayata geçirmedeği noktasında bir sonuç ortaya çıkardığı ifade edilmiştir (Saran, 2004, s. 264). Günümüzde kamu yönetiminde liderlik konusunun çok önem kazandığı ifade edilmektedir ve bu durum üç sebebe bağlanmaktadır. Bunun ilk sebebinin bürokratik çevrenin çok daha fazla etkiye sahip olması ve daha zorlu bir hale gelmesidir. Yöneticiler daha hesap verebilir bir hale gelmelidir. Birçok konuda yeni uygulamalar geliştirilmekte ve dolayısıyla da yenilikçi yöneticilere daha çok ihtiyaç duyulmaktadır. İkinci sebep ise yöneticiler üzerinde siyasetçilerin gözünün daha fazla olmasıdır. Bu otorite küçük hataların bile farkına varmaktadır. Yönetim kadrosunun yenilenme hızının fazla olması ise üçüncü nedeni oluşturmaktadır. Çünkü yöneticiler bu yenilenme hızına fazla direnç gösteremeyip toplu bir biçimde yerlerini başkalarına bırakabilmektedirler. Bu durum da yeni yöneticilerin kendilerine rol model bulamamalarını ve kendilerini rol model haline getirmek durumunda kalmalarına sebep olabilecektir (Mitchell, 2006, s. 6).

Kamu yönetiminde liderlik konusunda yapılan araştırmalara bakıldığında Şahin (2011), Taş ve Önder (2010), Gül ve ile Bulut ve Meydan (2018) tarafından yapılan çalışmalarda görev odaklı liderlik davranışının diğer liderlik tarzlarından ön planda

olduğu görülmektedir. Tanrıverdi ve Paşaoğlu (2014) ve Uysal vd. (2012) tarafından yapılan çalışmalarda ise dönüşümcü liderlik tarzının öne çıktığı görülmüştür. Kamu ve özel sağlık çalışanları üzerinde Akyurt vd. (2015) tarafından yapılan araştırmada etkileşimci ve görev odaklı araçsal liderlik davranışı sergileyen yöneticilere olan ihtiyacın tespiti ortaya konulmuştur. Kamu kurumların yöneticilerin daha ziyade otokratik yönetim anlayışını benimsediklerini ancak demokratik ve katılımcı bir anlayış benimseyen liderlik tarzı sergilendiğinde kurumun başarı oranının yükseleceği sonucuna Avcı ve Yaşar (2016) tarafından yapılan araştırma sonucunda ulaşılmıştır. Seçilmiş, Sarı ve Kılıçlar (2016) ise yaptıkları çalışmada dönüşümcü ve alt boyut olarak karizmatik liderliğin kamu kurumlarında en çok sergilenen davranış olduğunu belirtmişlerdir. Türkiye’de kamu kurumlarında liderlikle ilgili yapılan araştırmalar üzerinde yapılan literatür taramasında ortaya çıkan liderlik tarzlarının, bu çalışmanın değişkenleri olarak belirlenen liderlik tarzlarıyla uyumlu olduğu ifade edilebilir (Keleş, 2022, s. 81).

Liderlik üzerine 1900’lü yıllardan sonra ilk ciddi çalışmalar başlamış ve özellikle 1927 yılından itibaren öneminin daha çok farkına varılmıştır. Özellikle 1941-1944 yılları arasında yapılan araştırmaların sayısında dikkate değer artış vardır. Bu dönemde yapılan araştırmaların genel olarak ikinci dünya savaşının da etkisiyle askeri alanlarda yapıldığı görülmüştür. Bu alanda araştırma yapan bilim insanlarından Kurt Lewin ve birlikte çalıştığı araştırmacılarca yapılan çalışmalar bu kavramın anlaşılmasında ciddi değişikliklere neden olmuştur (Güney, 2013, s. 374).

1.2.2. Liderlik Kuramları

Lewin “İyi bir teoriden daha iyi bir pratik yoktur” teorisinin bilimsel çalışmalardaki önemine dikkat çekmiştir. Bu durumda kuramın uygulama aşamasında hayata nasıl etki ettiğini, neye yaradığını incelemekte fayda bulunmaktadır. Çünkü bu kuram ya da teori ifadesi çoğunlukla akademik, anlaşılmaz, gereksiz ve uygulamada çok da işe yaramayan ve karşılığı olmayan bir ifade olarak bilinmektedir (Taşçı ve Erdemir, 2013, s. 4-5). Liderlik konusunda çok fazla sayıda çalışma olduğu görülmektedir. Bu çalışmalar liderliği farklı boyutlarıyla ele almaktadır. Yapılan bu kapsamlı çalışmalarda (Duncan, 1979, s. 59) liderlik faktörünün psikolojinin bir alt kümesi haline geldiği dahi ifade edilmektedir (Hodkinson, 2008, s. 107). İş veya sosyal yaşamda rakiplere karşı avantaj sağlamanın en önemli fonksiyonlarından biri

olan liderlik her zaman önemini koruyan bir konu olmuştur (Day, 2000, s. 581). Yapılan bu çalışmalar sonrasında liderlerin nitelikleri ve ortaya çıkmaları üzerine geliştirilen birçok model ve kuram geliştirilmiştir. Liderlik üzerinde çokça çalışılan buna karşın tamamen anlaşılamayan konulardan biridir (Liderlik Sanatı, 1984, s. 16). Çalışmanın liderlik kuramları kapsamında öncelikle “Geleneksel Liderlik Kuramları” sonrasında ise “Modern Liderlik Kurumları” açıklanmaya çalışılacaktır.

1.2.2.1. Geleneksel Liderlik Kuramları

Liderlikle ilgili kuramlar incelendiğinde karşımıza geleneksel liderlik kuramları kapsamında; Özellikler Kuramı, Davranışsal Yaklaşım ve Durumsal Yaklaşım olarak karşımıza üç farklı kuram çıkmaktadır (Bolat, 2008, s. 7). 1950’li yıllarda özellikler kuramı ağırlığı hissedilirken takip eden yıllarda önce davranışsal, sonrasında ise durumsal kurama ait çalışmaların etkin olduğu ifade edilmektedir. (Ataman, 2001, s. 456). Bu kapsamdaki ilk kuram olan Özellikler Kuramı’dır.

1.2.2.1.1. Özellikler Kuramı

Liderlerin sahip olduğu özelliklerin belirlenmeye çalışıldığı kuram, özellikler kuramıdır (Tahiroğlu, 2004, s. 78). Kuramın varsayımına göre birey lider olarak doğmaktadır. Doğuştan liderlik özelliklerine sahip olduğunu ileri süren teoriye göre lideri diğerlerinden ayıran unsur kişisel özellikleridir. Büyük Adamlar Teorisi olarak da bilinen bu kuramda, Adolf Hitler, Gandhi, Abraham Lincoln gibi isimler birer doğal lider olarak kabul edilmektedir (Keçecioğlu, 1998, s. 25-26).

Bu kuram iş ortamındaki haliyle incelendiğinde cinsiyete dayalı bir inceleme yapıldığı işin veya performansın kendisiyle ilgilenilmediği belirtilmektedir (Mullins, 2010, s. 373). Özellikler kuramına göre liderlerin elinde diğer insanlarda olmayan güçler bulunmaktadır. Buna göre liderlerin sihirli ve özel yanları bulunmaktadır. Onların duygusal, sosyal, düşünsel ve fiziksel özellikleri bulunmaktadır. Bu özelliklerin dengeli bir bileşimine sahip bireylerin liderlik vasıflarına sahip olabileceğini öne sürmektedir (Organ ve Hammer, 1982, s. 395). Bireysel özellikleri ön planda tutan özellikler teorisi; yaratıcı beceriler, iletişim becerisi, güven duygusu, zekâ gibi özellikleri taşıyan kişilerin bu özellikleri taşımayan kişilere göre liderlik yolunda başarılı olma ihtimallerinin daha yüksek olduğunu ileri sürmektedir (Duncan, 1981, s. 218).

Bu teoriyle ilgili yapılan birçok çalışmanın sonucu genel olarak ümit kırıcı olmuş ve etkili bir lider olabilmek için nelerin gerekli olduğu ile ilgili net bir cevap bulunamamıştır. Her durumda geçerli özelliklerin bulunamaması görüş birliğine varılamayan konuların başında gelmiş ve çalışmaların birçok eleştiriye maruz kalması sonucu bir diğer çalışma olan Davranışsal Teori ortaya çıkarmıştır. (Can, 2002, s. 209).

Yaş	Zeka	Samimiyet
Boy	Bilgi	Doğruluk
Cinsiyet	Kişiler arasındaki ilişki kurma yeteneği	Açık sözlülük
İrk	İnisiyatif sahibi olma	Kendine Güven Duyma
Yakışıklılık/Güzellik	Hissel Olgunluk	Kararlılık
Başkalarına güven verme	Dürüstlük	İş Başarma Yeteneği
Güzel konuşma yeteneği		

Şekil 1. Özellikler Kuramında Liderin Özellikleri

Kaynak: Koçel, T. (2005). İşletme Yöneticiliği, İstanbul, Arıkan, 589.

Şekil 1.'de lideri ön plana çıkaran niteliklerin daha çok bireysel özelliklerden oluştuğu görülmektedir. Durum ve davranış kavramlarının dikkate alınmadığı bu özelliklerin çoğunluğunun doğuştan gelen özellikler olduğu söylenebilir.

1.2.2.1.2. Davranışsal Liderlik Kuramı

Araştırmacıların liderlerin davranışlarına yönelmelerinin en önemli sebebi özellikler teorisinin öne sürdüğü belirgin özelliklerin her liderde aynı biçimde izlenememiş olmasıdır. Gözlemlenebilir olmaları nedeniyle davranışlar sonradan da öğrenilebilir niteliktedirler. Bu nedenle oluşturulacak modellerde etkin bir biçimde yol gösterebilmektedirler (Ataman, 2001, s. 457).

Gerek iş gerekse de sosyal yaşamda etkin bir liderlikle davranışların ne ölçüde bütünleşebileceğini ortaya çıkarmak ve bunun için neler yapması gerektiğini ortaya koymak bu teorisin esas amacı olmuştur (Keçecioğlu, 1998, s. 468) Davranış tarzları bu kuramın odağını oluşturmuş ve liderin neyi nasıl yaptığı incelemiştir (Baysal ve Tekarslan, 2004, s. 250). Liderler bu durumda sahip olduğu liderliğe has davranışlar göstererek liderlik özelliklerini yansıtır (Higgs, 2002, s. 9).

Bu kurama göre liderin sergilediği davranışlar onun sahip olduğu özelliklerden daha önemlidir. Liderin sahip olduğu iletişim becerisi, yetki devri, denetim kabiliyeti, planlama gibi yetkinlikler liderin ortaya çıkmasını sağlayan fonksiyonlar olarak görülmüştür (Çelik, 2000, s. 8-9). Bu teoride insana ve işe yönelik iki liderlik tarzı ortaya konmuştur. Kurumsal yapıya göre etkilenen değişim süreçleri ve kriz anlarında işe dönük liderlik tarzının başarılı olabileceği ancak normal zamanlarda insana yönelik liderlik tarzının daha başarılı olacağını iddia eder (Bobbitt, 1978, s. 57).

Davranışsal teori yalnızca davranışlara değil takipçi ve durumla da ilgilenmiştir (Şimşek vd., 1998, s. 143-144). Özellikler teorisi liderliğe ait yönleri açıklamakta yetersiz kalınca ortaya çıkan davranışsal teorisi davranışların lideri açıklamakta daha etkin olduğunu öner sürmüştür (Henriegel ve Slocum, 2006, s. 468). Davranışsal teorisi liderliğe ait yönleri davranış verilerine göre açıklamıştır. Teori kapsamında birçok araştırmacı ve kurum konu üzerinde farklı çalışmalar yapmıştır. Bunlardan en önemlileri Michigan Üniversitesi, IOWA Üniversitesi ve Ohio Üniversitesi çalışmalarıdır. Bunun yanında Douglas McGregorun yaptığı X ve Y Yaklaşımı, Rensis Likert tarafından yapılan Sistem 4 Modeli ile Mouton'a ait olan Yönetim Kafesleri Analizi de bu yaklaşım kapsamında yapılan önemli diğer çalışmalardır. Bu yaklaşım günümüzdeki liderlikle ilgili anlayışa büyük katkı sağlamıştır (Barutçugil, 2004, s. 271). Davranışsal yaklaşım kapsamında yapılan çalışmaların bazılarına aşağıda yer verilecektir.

1.2.2.1.2.1. IOWA Üniversitesi Çalışmaları

Kurt Lewin grup dinamiğinin örgütsel davranış üzerindeki etkisini çalışan bir bilişsel kuramcıdır (Luthans, 2011, s. 416). Bu çalışma da Kurt Lewin'in başında bulunduğu bir ekipte yer alan Ralph K.White ile Ronald Lippitt ile birlikte yaptığı çalışmalarla, liderlikle ilgili yapılan diğer çalışmalar üzerinde kalıcı etkiler yaratmıştır (Baransel, 1979, s. 274).

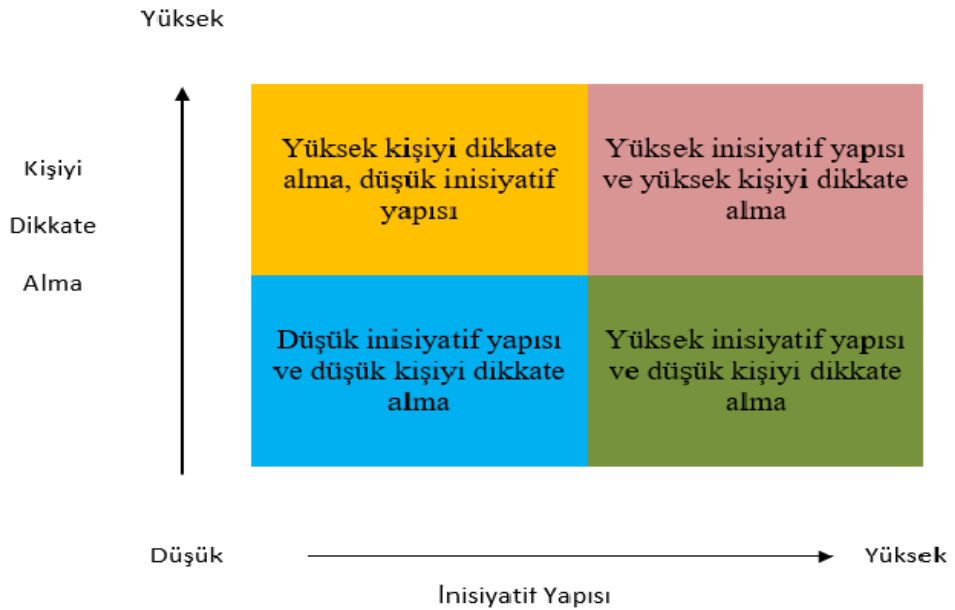
Çalışma kapsamında hobi kulüplerinde maske yapmak üzere bir araya getirilen on yaşında erkek çocukların ortaya koyduğu davranışlar üzerinde liderlik biçimlerinin etkileri incelenmiştir (Luthans, 2011, s. 416). Oluşturan 3 farklı gruba otokratik, demokratik ve serbestiyetçi liderlik tarzı uygulayan erişkinler liderlik yapmıştır. Buna göre otokratik lider politika ve kuralları belirler ve kararları bizzat kendisi verir. Lider ilgi görme arzusundadır. Demokratik lider alacağı kararlara çalışma arkadaşlarını da

dahil eder (Kongar, 1981, s. 230) ve iş konusunda onlara destek sağlar. Serbestiyetçi liderlik biçiminde ise lider takipçilerine özgürlük alanı sunar. Hiçbir şekilde faaliyetlere müdahale etmez, hedefe ulaşmak için inisiyatif çocuklara bırakılır (Şerif ve Şerif, 1996, s. 20).

Oluşturulan birinci gruba otokratik liderlik uygulanmış ve bu grupta verimliliğin yüksek olduğu gözlemlense de ortaya çıkan ürünlerin kalitelerinin düşük olduğu görülmüştür. İkinci grubun ürün sayısı düşük olsa da kalitesinin yüksek olduğu, üçüncü grupta ise hem ürünlerin hem de ürün sayılarının düşük olduğu görülmüştür (Lunenburg, 1996, s. 125-126). Bilimsel anlamda yapılan ilk çalışma olması açısından IOWA Araştırmaları ortaya çıkardığı üç farklı liderlik tarzı ile literatüre katkıları bakımından önem taşımaktadır (Weiss, 1993, s. 53).

1.2.2.1.2.2. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları

Liderlikle ilgili yapılan ilk çalışmalardan biri olması bakımından önem taşıyan Ohio State Üniversitesi Araştırmaları Carroll Leonard Shartle'ın (Aksel, 2008, s. 36) başında bulunduğu bir grup tarafından 1945 yılında başlamış ve yaklaşık 5 yıl kadar devam etmiş bir dizi çalışmadan oluşmuştur. Bu çalışmalarda liderlik rolleriyle alakalı yaklaşık 1800 boyut geliştirilmiş ve boyutların anlamlarında herhangi bir kayıp yaşamadan 150 boyuta kadar indirilmiştir (Wunderer ve Grunwald, 1980, s. 239).



Şekil 2. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Kaynak: Hodgetts, R.,M. (1997). Yönetim, İstanbul, Der Yayınları, 324-326.

Liderlikle ilgili yapılan en önemli çalışmalardan biri olan Ohio State Üniversitesi çalışması (Mitchell ve Larson, 1987, s. 452) liderliği belirlenen amaçlara varmak için bireyin takipçilerin yürüttüğü faaliyetleri yönlendirme davranışı olarak tanımlamıştır. Bu faaliyetler işe dönük ve kişiye dönük olmak üzere iki değişken biçiminde ifade edilmiştir (Baysal ve Tekarslan, 2004, s. 252).

Kişiyi Dikkate Alma ve İnisiyatif ya da işe ağırlık verme (Initiating Structure) şeklinde de ifade edebileceğimiz bu değişkenler kişiyi dikkate alan yapıda liderin takipçilerinin ihtiyaç ve isteklerine, onların yararına ve huzuruna özen gösterdiği varsayılmaktadır. Diğer değişkende ise takipçilerin yürüttüğü işlerde işletme fonksiyon ve iletişim sistemini kurma ve hedeflere ulaşma yolunda verilecek talimat ve metotları ifade eder (Ataman, 2001, s. 78). İşe dönük liderlik davranışı sergileyen kişinin işin başarılmasına dönük yönde beklenti içinde olduğu öngörülmektedir (Goleman, 2002, s. 78).

1.2.2.1.2.3. Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Liderlikle ilgili yapılan diğer araştırmalar gibi bu araştırma da bir üniversite bünyesinde ve Ohio Üniversitesi araştırmaları ile birbirine yakın dönemde yapılmıştır. Bu çalışmanın odak noktası sergilenen liderlik davranışıyla grubun sergilediği performans arasındaki ilişkiyi tespit etmek olmuştur (Yukl, 1998, s. 52). 1947 yılında araştırma gurubunun yönetiminde Rensis Likert bulunduğu çalışmada takipçilerin göstereceği tatmin duygusu ve verimliliğe katkı verecek etkenleri tespit etmek çalışmanın önemli amaçları arasındaydı. Kamu ve özel sektörde çalışan kişilerden elde edilen birçok veri analiz edilerek sonuca ulaşılmaya çalışılmıştır (Luthans, 2011, s. 418).



Şekil 3. Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Kaynak: Keçecioğlu, T. (1998). Liderlik ve Liderler: Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve Öğretmen, İstanbul, Kalder, 122.

Çalışmanın sonuçlarına etki eden çok önemli faktörler bulunmaktadır. Bunlar şikayet, motivasyon, çalışan devir hızı, tatmin, devamsızlık gibi faktörlerdi. Bu çalışmada da görev ve iş odaklı liderlik davranışları olmak üzere iki farklı değişken üzerine odaklanılmıştır (Hersey ve Blanchard, 1982, s. 87). Michigan Üniversitesi araştırmalarının ortaya çıkardığı en önemli sonuç kişiye dönük liderliğin işe dönük liderliğe oranla daha başarılı olduğu tespitidir (Şimşek, 1998, s. 143-144). Michigan Üniversitesi çalışmalarının Ohio State Üniversitesi çalışmalarının tersine varsayımı liderin insana dönük davranışlarının üretim miktarının azaltacağına dönük iddiasıdır (Bolat vd., 2008, s. 174).

1.2.2.1.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Çalışma, Michigan ve Ohio Üniversitesinde yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçların geliştirilmesiyle ortaya çıkmıştır. Robert Blake ve Jeane Mouton'un yaptığı çalışmada oluşturulan liderlik ızgarası en çok bilinen modellerden biri olmuştur. Ohio Araştırmalarında ortaya çıkan modele popüler bir terminoloji eklemiş olan bu model liderin odaklandığı iki farklı değişken üzerine temellendirilmiştir. Bu iki değişken yatay ve dikey olarak kurgulanmış ve dikey boyut insan ilişkilerine duyulan ilgi düzeyini temsil ederken; yatay boyut ise üretime olan ilgili düzeyini temsil etmektedir. Bu çalışmada verimin artırılması üzerine bir varsayım söz konusu olup işgörenlerin insani boyutu çalışmanın ikinci planında kalmaktadır. Liderlik ızgarası modeline göre oluşturulan iki boyutun ağırlık düzeylerine göre cılız liderlik, şehir liderliği, görev liderliği, orta yolcu liderliği ve ekip liderliği olmak üzere beş farklı liderlik tipi ortaya çıkmaktadır (Kutunis, 2012, s. 129).

İnsana İlgi

9,9								9,9
				5,5				
1,1								1,1

Üretime İlgi

Şekil 4. Black and Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Kaynak : Kutanis, R., Ö. (2012). Örgütlerde Davranış Bilimleri, Sakarya, Sakarya yayıncılık, 129.

Yapılan çalışmada ortaya çıkan ekip çalışması liderliğinin liderin davranışını en çok yansıtan liderlik tipi olduğu savunulmaktadır (Stroh vd, 1994, s. 257). Bu liderlik tipinde devamsızlığın ve işi bırakmanın az olması nedeniyle başarılı sonuçlar elde edileceği öngörülmektedir. Çalışanların liderin aldığı kararlara katılım oranının yükselmesi, iş zenginliği ve kapasitesinin artması nedeniyle de liderin etkinliği arttığı düşünülmektedir. Liderin bu modelde odak noktası üretilecek mal ve hizmettir. Çalışanlar ise bu modelde birer üretim aracı olarak kabul edilmektedir. Çalışanların ihtiyaçlarının tespit edilmesi ve tedarik edilmesiyle onların donanımlı hale getirilerek görevlerini severek yapmalarının sağlanması liderin ilgi alanına girmemektedir (Güney, 2013, s. 398).

1.2.2.1.2.5. McGregor'un X ve Y Kuramı

Douglas McGregor tarafından yapılan bu çalışma liderlik kavramını, kişinin yönetsel davranış yetkinliklerine göre açıklamıştır (Barutçugil, 2004, s. 271). Çalışmada iki tür liderlik davranışı öngörülmüş ve X ve Y şeklinde ifade edilmiştir (Mcgregor, 1970, s. 30). Bireyin davranışları hakkındaki varsayımlar modelin bu şekilde kurgulanmasının altında yatan en temel nedendir. X teorisi varsayımına göre

liderler izleyenlere beklentilerini iletir ve bu beklentilerin nasıl karşılanacağını öğretirler. Bunun yanında yol gösterir ve patronun kim olduğunu da bilmesini isterler. Y teorisi varsayımına göre ise liderler izleyenlerin fikirlerini de alarak planlara dâhil ederek alınacak kararlara katılmaları yönünde onları cesaretlendirirler (Ataman, 2001, s. 457-458).

X TEORİSİ	Y TEORİSİ
- Vasat bir insan çalışmayı sevmez ve işten mümkün olduğu kadar kaçmaya çalışır. - Vasat bir insan sorumluluk yüklenmeyi istemez, hırs sahibi değildir, güvenliği birinci planda tutar. - Vasat bir insan yönetilmeyi tercih eder. - Örgütsel amaçlara karşı kayıtsızdır. - Bu özellikler nedeniyle onları çalıştırmak için zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve amaçları gerçekleştirmeleri için cezalandırılmalı.	- Kişi için iş, oyun ve dinlenme kadar doğaldır. - Kişi doğuştan tembel değildir, onu bu hale getiren tecrübelerdir. - Kişi belirlediği amaç doğrultusunda, kendi kendini kontrol ederek çalışır. - Uygun şartlar altında bulunan kişi sahip olduğu potansiyeli geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir. - Yöneticinin yapması gereken uygun bir ortam yaratarak kişinin kendini geliştirmesini ve sahip olduğu enerjiyi amaçları doğrultusunda harcamasını sağlamaktır.

Şekil 5. McGregor'un X ve Y Kuramı

Kaynak : Ataman, G., (2001). İşletme Yönetimi, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 457.

X Kuramı kişilerin genel itibariyle pasif davranışlar gösterdiği ve organizasyonunun ihtiyaçlarına direnme davranışı gösterdiği düşüncesine dayanmaktadır. Bunun önüne geçebilmek için ise onları motive ederek yönlendirmek gerektiğini öne sürmektedir. Y kuramı ise kişilerin her zaman sorumluluk almaya ve motive edilmeye açık olduğu varsayımını ileri sürmektedir. İki kuram karşılaştırıldığında X önermesinde lider davranışı daha otoriter, Y önermesinde ise liderler demokratik davranışı daha fazla göstermektedir (Baysal ve Tekarslan, 2004, s. 250). Douglas McGregor'un, yönetim bilimi disiplinine çok önemli katkılarının

olduğu ifade edilmektedir. Yaptığı çalışmaların en çok bilineni McGregor'un "X-Y Kuramlarıdır." Çalışmaların yapıldığı zaman dilimi incelendiğinde yönetim yaklaşımları kronolojisi bakımından iki ayrı döneme tekabül ettiği görülmektedir. Birinci kuram olan "X Kuramı", "Klasik Yönetim Yaklaşımı" evresinde geliştirildiğinde daha ziyade bu anlayışın bakış açısına benzemekte, "Y Kuramı" ise "Neo-klasik Yönetim Yaklaşımı"nın geliştiği dönemde ortaya atıldığından bu anlayışın bakış açısını özetlemektedir. İçeriği itibariyle Y kuramının X kuramının tam tersi ifadeler içerdiği söylenebilir. Bu bakımdan Y teorisinin Y Teorisi'nin de Neoklasik Yönetim Yaklaşımı'nın işgörenlere yönelik bakış açısını büyük ölçüde özetlediğini söylemek mümkündür (Tekin vd., 2016, s. 82-83).

1.2.2.1.2.6. Likert'in Sistem 4 Liderlik Kuramı

Sistem 4 Liderlik Kuramı Rensis Likert tarafından oluşturulmuş ve bu kuramda iki temel konu açıklanmaya çalışılmıştır. Yönetim felsefesi ve liderlik tarzı arasındaki ilişki birinci konuyu, iş tatmini ve performans arasındaki ilişki ise ikinci konuyu oluşturmaktadır (Barutçugil, 2004, s. 274).

Liderlik Değişimi	Sistem 1 Sömürücü Otokratik	Sistem 2 Yardımsever Otokratik	Sistem 2 Katılımcı	Sistem 4 Demokratik
Astlara Güven	Yok	Efendi-köle ilişkisi	Tam değil. Astlar önemsiz kararlar verebilirler.	Tam. Karar yetkisi örgüte dağıtılmış
Astların algıladığı serbesti	Denetim üst kademedeki	Bazı Yetkililer orta kademelerde göçertilir.	Denetimin büyük kısmı astlarda. ↑ ↓	Dikey ve yatay iletişim var. Güdülemede temel amaç, kararlara katılımdır.
Üstün Astlara olan ilişkisi	Çalıştırma için korkutma ceza ödül gerekli. Ast üst ilişkisi az.	Bazı kararlar, alt kademedeki verilir. Güdülemede ceza ve ödül birlikte kullanılır.	Ast-üst ilişkisi → Güdülemede, ödül önceliklidir; bazen ceza kullanılır.	Ast-üst ilişkileri çok yaygın ve arkadaşça

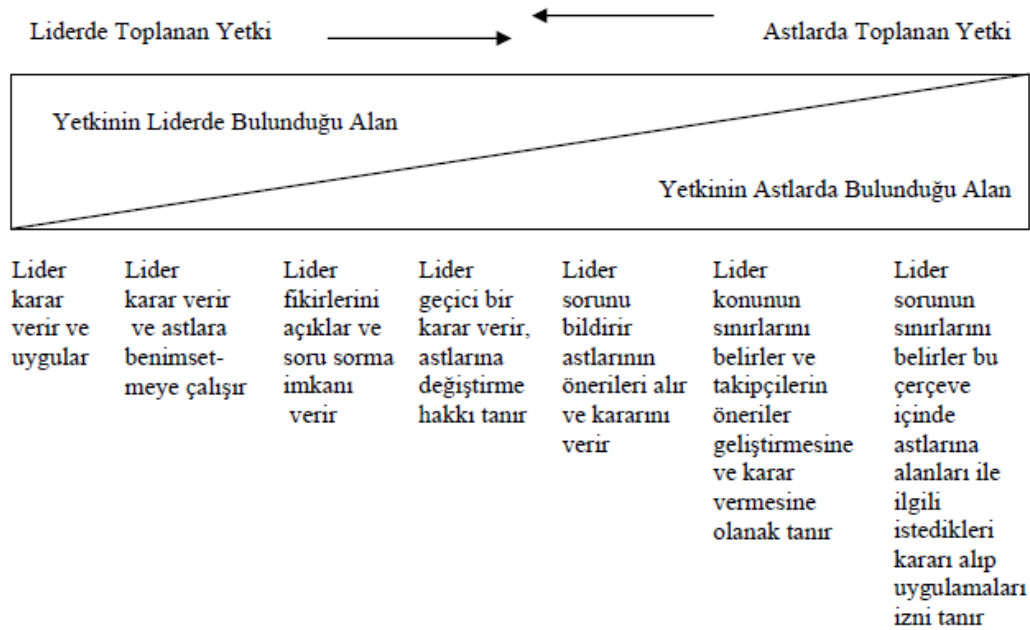
Şekil 6. Likert'in Sistem 4 Liderlik Kuramı

Kaynak : Kutanis, R., Ö. (2012). Örgütlerde Davranış Bilimleri, Sakarya, Sakarya yayıncılık, 130

Likert Sistem 4 yaklaşımında oluşturduğu liderlik tarzlarını istismarcı otokratik, yardımsever otokratik, katılımcı ve demokratik liderlik olarak sınıflandırmıştır (Martin, 2005, s. 351-352). Likert çalışmasında 1 ve 2 sisteminde verimliliği düşük, 3 ve 4 sisteminde verimliliği yüksek grupları tespit etmiştir. Bu çalışmaya dönük olarak oluşturulan sistem 4 modelinde metodolojiye ilişkin eleştiride bulunulmuştur. Bu noktada modelin daima geçerli bir yönetim biçimi olarak kabul edilmesi eleştiri konusu olmuştur (Koçel, 2005, s. 595-596).

1.2.2.1.2.7. Tannenbaum Ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Kuramı

Otokratik ve demokratik liderlik olarak iki tanımın yapıldığı bu çalışma Michigan Üniversitesi araştırmalarıyla benzer özellikler taşımaktadır. Çalışmada lider ile izleyenler arasındaki ilişkide yetki konusu üzerinde durulmuştur. Yetkinin liderde olduğu otokratik liderlik ve katılım ve yetki devrinin yapılabildiği demokratik liderlik vurgusu yapılmıştır (Tannenbaum, 1973, s. 162-164). Çalışmada bir liderlik doğrusu oluşturulmuş ve bu doğru üzerinde liderin sergileyeceği 7 farklı davranış biçimi gösterilmiştir (Zel, 2006, s. 134).



Şekil 7. Tannenbaum Ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Kuramı

Kaynak : Eren, E., (2010). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 443.

Liderlik Doğrusu Kuramına göre; izleyenlerin yetkinliklerinin istenen seviyede olmadığı ve karar alma sorunlarının yaşandığı durumlarda otokratik liderliğin en iyi

seçenek olduğu değerlendirilmekte, serbest çalışma isteği, sorumluluk üstlenme ve belirlenen hedefleri benimseme, kararlara katılma isteği göstermeleri durumunda demokratik liderliğin başarılı olduğu düşünülmektedir. Uygulamada ise başarı; liderin yetkisinin ölçüsüne göre ve izleyenlere verilen özgürlüğün derecesine göre farklı biçimlerde ortaya çıkmaktadır (Barutçugil, 2004, s. 273).

1.2.2.1.3. Durumsal Liderlik Kuramları

Durumsallık kuramı yönetim ve diğer alanlarda çalışma yapan araştırma ve uygulayıcıların üzerinde dikkatle durdukları konulardan biri olmuştur (Özalp, 1994, s. 343). Durumsallık kuramı öncesinde liderlik üzerine yapılan çalışmalarda yalnız lider üzerine odaklanılmasının yetersiz olduğu anlaşıncı araştırmacıların dikkati liderlikle ilgili durumsal ve bağlamsal yanlara da yönelmiştir (Luthans, 2011, s. 418). Bu tespitleri elde eden araştırmacılar 1950’li yıllardan itibaren yaptıkları çalışmalarda dikkatlerini çevresel şartlar ve takipçilere çevirmişlerdir (Güney, 2013, s. 400).

Bu kuramın en önemli tezi etkili bir liderin gösterdiği davranışları ortamın şartlarına, bireysel niteliklere ve gruba uydurabilen lider olmasıdır. Dolayısıyla her durumda geçerli ideal bir liderlik tarzından bahsedilemeyeceği, hangi durumda hangi tarzın etkili olacağından yola çıkılmaktadır. (Baysal ve Tekarslan, 2004, s. 263). Başka bir ifade ile etkili bir lideri ortaya çıkaran asıl faktörün içinde bulunulan koşullar olduğu vurgulanmaktadır (Tengilimlioğlu, 2008, s. 116).

Liderlikle ilgili yapılan çalışmalara bu kuramın en önemli faydası yalnızca lideri odak noktası haline getirmeyerek, yapılacak işin niteliklerini, buna etki edecek çevresel unsurları, takipçilerin özelliklerini ve diğer etkileri de göz önüne almasıdır. Bu faktörlerin oluşturduğu durumlara göre oluşacak liderlik yaklaşımının daha etkili olacağı ve hedeflere daha kolay ulaşılacağı iddia edilmektedir (Barutçugil, 2004, s. 281). Bu kuram kapsamında da farklı çalışmalar yapılmıştır. Yapılan çalışmalar şu şekilde sıralanmaktadır.

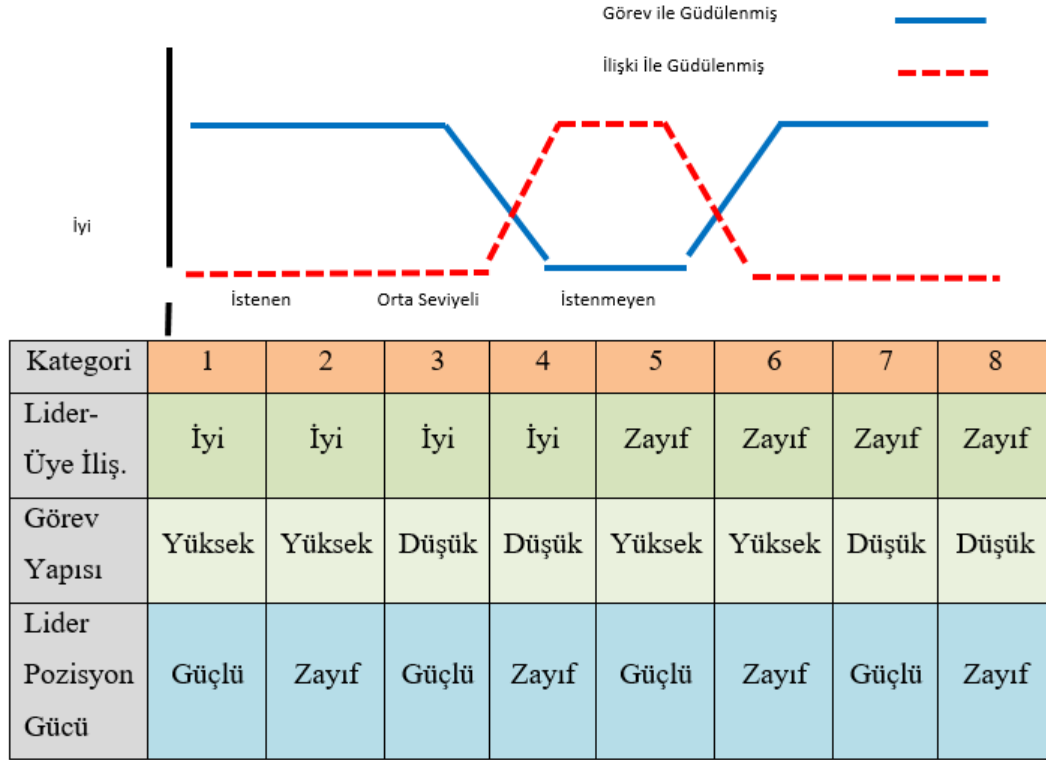
Aşağıda bunların detayları yer alacaktır.

1.2.2.1.3.1. Fiedler’in Durumsallık Kuramı

Fred Fiedler’in, askeri kurumlardan spor kulüplerine kadar 22 yıl boyunca birçok alanda uyguladığı bu çalışma, durumsallık kuramı için yapılan çalışmalar arasında en geniş kapsamlı araştırma olduğu ifade edilmektedir. Modelin temelinde

yatan düşünceyi grubun gösterdiği performansın liderlik biçimi ve mevcut koşulların bir fonksiyonu olması yatmaktadır (Zel, 2006, s. 143).

Fiedler bu alanda yaptığı çalışmaların geçerlik ve güvenilirliğini savunmak için farklı ve çok çeşitli kurumlardan aldığı verileri karşılaştırmış ulaştığı sonuçların neredeyse aynı olduğunu tespit etmiştir (Fiedler ve Chemers, 1974, s. 83). Fiedler korelasyonunun doğruluğunu savunduğu modeline göre (Fiedler ve Mahar, 1979, s. 46) lider örgüt içinde görevleri belirleyen, yönelten ve koordine edendir (Freedman, Smith, Sears, 1970, s. 257). Çalışmanın temelinde her liderlik tarzının her durumda geçerli olmayacağı, içinde bulunulan koşullara göre uygulanacak liderlik faaliyetinin etkili olacağı savunulmuştur (Efil, 1997, s. 7).



Şekil 8. Fiedler'in Durumsallık Modeli

Kaynak : Robbins, S. P., Timotly, A. J., (2012). Örgütsel Davranış İstanbul, Nobel, 528.

Fiedler'in araştırmasında etkinlik bağımlı değişken, lider davranışları ise bağımsız değişken olarak belirlenmiş; buna göre insan ve görev odaklı iki liderlik tarzının ortaya çıktığı görülmüştür. Çalışmanın bir diğer önemli sonucu da görev yapısı, makam gücü ve hiyerarşik yapı arasındaki ilişkilerin liderlik davranışı üzerinde etkinliğinin olduğunun tespit edilmesidir (Akat vd., 1999, s. 225).

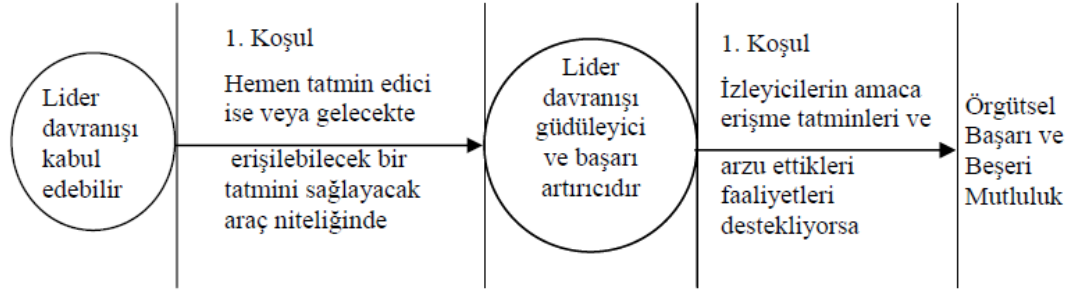
Bu çalışmada Fiedler durumsal nitelik taşıyabileceğini varsaydığı liderlikle ilgili hangi durumun hangi tarza uygun olduğunu incelerken üç farklı değişken ortaya çıkarmıştır. Değişkenlerden ilki (iyi-kötü) bağlamında lider ve takipçi arasındaki ilişki, ikincisi yürütülecek görevin yapı bakımından nitelikleri (belirli ya da belirsiz), sonuncusu da lidere bulunduğu pozisyonun vermiş olduğu güç (zayıf ya da güçlü)'tür (Fiedler, 1967, s. 144).

Yapılan araştırmanın başarı dengesi incelendiğinde liderin etkisinin yüksek olduğu durumlarda otokratik ve göreve dönük liderlik tarzının başarı düzeyinin yüksek olduğu, şartların daha yumuşak olduğu koşullarda ise demokratik ve insan odaklı liderliğin başarı seviyesinin yüksek olduğu görülmüştür (Barutçugil, 2004, s. 281).

Fiedlerin durumsallık kuramının en önemli sonucunun kutuplaştırıcı bir modele yol açmaması olduğu söylenebilir. Bunun yanında yöneticilerin karşılaşılabileceği pratik durumlara göre bir davranış yelpazesi sunması da çalışmanın olumlu taraflarından bir diğeridir. Bu kurumda durum değiştiğinde davranışlar da değişmektedir. Dolayısıyla lideri bir görevin ya da pragmatik durumların uygulamaya mecbur bıraktığı durumlardan bağımsız biçimde sert ve belli bir yaklaşıma ait olma tuzağından kurtarmaktadır (Werner, 1993, s. 44).

1.2.2.1.3.2. House'un Yol-Amaç Kuramı

Robert House ve Martin Evans'ın yaptığı Yol- Amaç Kuramı, durumsallık teorisi konusundaki son çalışmalardan biri olmuştur (Güney, 2013, s. 404). Motivasyon kuramlarından beklenti teorisinden etkilenilerek yapılan bu çalışmanın oldukça basit bir mantığı olduğu söylenebilir (Luthans, 2011, s. 426.) Oluşturulan modele göre takipçilerin tatmin duygularını arttırmak, onları sistemde tutmak ve bu yöntemleri bulmak hedeflere ulaşmak için liderin görevidir. Liderler bunu önlerindeki engelleri aşarak tatmin duygusunu yükseltecek ve işin doğasını açık bir hale getirmek sureyle yapmalıdır. Dolayısıyla çalışanların motivasyonu liderlerin başarı düzeyini arttıracaktır. Bu durumda ortaya iki farklı değişken biçiminde liderlik tarzı çıkmaktadır. Birincisi üyelerin karakteristiği, ikincisi görevin kendisidir (Hodgets, 1997, s. 331-332). İzleyenlerin motivasyonu bu kuramın birincil öncelikte özünü teşkil etmektedir (Keçecioglu, 1998, s. 139),(Filley vd., 1976, s. 256).



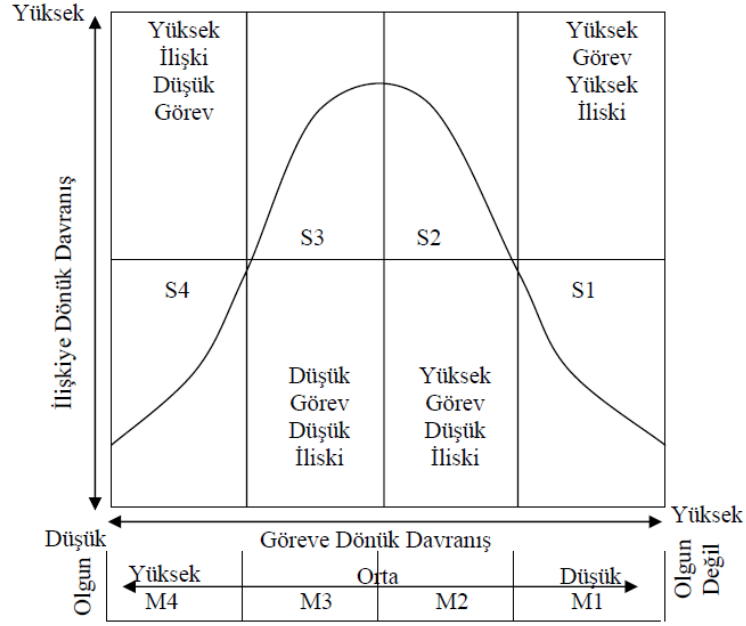
Şekil 9. Yol Amaç Modelinin Şematik Açıklaması

Kaynak : Eren, E. (2010). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 443.

Teoriye göre astlarının ihtiyaçlarını bilen liderler daha etkin olmaktadır. Bunları bilen ve açıklayabilen liderler farklı durumlarda farklı liderlik tarzlarını da uygulayabilmektedir. Dolayısıyla esneklik unsuru da liderin önemli yönlerinden biri haline gelmektedir (Baron ve Jerald, 2000, s. 469). Çalışma ayrıca insana dönük davranışların alt kademedeki görev yapan çalışanların iş doyumu ve kişisel gelişimine göreve dönük davranışlardan daha etkin olduğunu öne sürer (Goldshak ve Sosik, 2000 s. 368). Bu kuram kapsamında yapılan çalışmalar sonucunda Emir Verici, Katılımcı, Destekleyici ve Başarı Odaklı 4 liderlik davranışı ortaya çıkmıştır (Şimşek, Akgemci, Çelik, 1998, s. 149) (House ve Mitchell, 1974, 81-902). Bu çalışmanın amacı da diğer klasik çalışmalardakine benzer şekilde liderliğin daha iyi anlaşılmasına dönük olduğu söylenebilmektedir (Baron, 1986, s. 292).

1.2.2.1.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Kuramı

Bu kuram Blake ve Mouton'un iki boyutlu çalışmasından ilham alınarak Hersey ve Blanchard adlı araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Çalışmada olgunluk düzeyiyle (Arvonen ve Pettersson, 2002, s. 102). alakalı durumsal değişkenlik üzerinde durulmuştur (Eren, 2010, s. 457). Buna göre kişinin olgunluk seviyesinin yüksek olması durumunda etkin liderliğin ortaya çıktığı savunulmaktadır. İsteklilik ve yetenek olarak iki değişken şeklinde ele alınan olgunluk çalışanların bir görev esnasında ortaya koydukları tecrübe, ustalık yetenek olarak, sorumluluk, motivasyon ve güven ise isteklilik ile ilişkilendirilmektedir (Stoner, Freeman, Edward, 1992, s. 499).



Şekil 10. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Kuramı

Kaynak: Hersey, P., Blanchard, K.H., (1982). Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, Prentice Hall, New Jersey,

Oluşturulan modelde lider konumundaki kişi takipçilerin durumlarını ve olgunluk düzeyini destekleyicidir aynı zamanda otoriter yapının uygun bileşimini belirlemek için sürekli astları üzerinde gözlem yapmalıdır. Çalışanların yetenek ve eğitim durumları düşük seviyede ve güvenleri zayıf ise diğer bir ifadeyle görev olgunlukları düşükse liderlerinden bekledikleri davranışlar olgunluk düzeyi yüksek olan çalışanlardan farklı olacaktır (Tahiroğlu, 2004, s. 80). Kendilerine güveni olan ve yetenekli çalışanlar olgunluk seviyesi yüksek olarak kabul edilmektedir. Grubun lideri ile çalışanlar arasındaki ilişkiler olumlu yönde arttıkça daha fazla sorumluluk üstlenileceği ve daha katılımcı olunacağı düşünülmekte ve liderlik tarzının serbesiyetçi bir hale dönüşecektir (Saltürk, 2008, s. 68).

Davranış modellerinin ilginç bir türü olan bu çalışma yönetim kafesleri analizi modelinden yararlanılmıştır. Üyelerin olgunluk aşamalarının (M1,M2,M3,M4) değişim düzeyiyle ilintili olarak lider kişinin insana ve göreve dönük davranışlara karşı verdiği kıymeti belirleyerek değişik liderlik stilleri (S1,S2,S3,S4) uygulayacaktır. Bu araştırmanın eleştiriye konul olan yönü üyelerin durumu haricinde farklı bir değişkeni göz önünde bulundurmamasıdır (Barutçugil, 2004, s. 282-283). Bu çalışmanın geçerliğine dönük yeterince araştırma yapılamamış olmasına rağmen birçok

varılan sonuca göre gelinen noktada kararı lider verecek ve A-Otoriter, C-Danışmacı, D-Göçerici, G-Grup tarzında bir lider tipi ortaya çıkacaktır (Keçecioğlu, 1998, s. 46).

1.2.2.2. Modern Liderlik Kuramları

Günümüzde neredeyse her alanda yaşanan hızlı değişim ve artan belirsizlikle beraber, ihtiyaç ve isteklerin de bunlardan etkilenmesi nedeniyle süreç yönetimi bakımından liderlik konusunda da farklı yaklaşımlar ortaya çıkmış ve modern liderlik yaklaşımları olarak adlandırılmıştır. Klasik liderlik kuramlarında olduğu gibi içinde bulunulan her durumda ya da uygulanacak alanın birbirinden farklı olması nedeniyle burada da tek bir yaklaşımdan bahsetme olanağı bulunmamaktadır. Örgütün faaliyet alanı, ortamı, kültürü, çalışan profili, iç ve dış sorunlar ve zaman gibi faktörler bu sürecin belirlenmesinde etkindir. Modern liderlik anlayışı kapsamında hangi tarz liderlik uygulanırsa uygulansın takipçilerin adalet, güven, dürüstlük, rehberlik etme, hoş görü, motivasyon, paylaşımcılık, inovasyon gibi beklentilerinin olduğu ifade edilmektedir. Bu beklentilerin karşılanması için liderlerin adil, esnek, yaratıcı, tarafsızlık, empati yeteneği, ileri görüşlülük ve insan odaklı davranışlar sergileyerek değişimi şekillendirmesi beklenmektedir (Erer ve Demirel, 2018, s. 653). Gerek sosyal hayat gerekse de iş hayatındaki ortam geçmişle kıyaslandığında daha çok risk ve belirsizlik içerdiğinden bireyi etkilemek ve davranışlarına yön vermek düşünüldüğü kadar kolay olmamaktadır. Bu kapsamda aşağıda ifade edilecek olan yeni yaklaşımlar ve bakış açıları ortaya konmuştur.

1.2.2.2.1. Stratejik Liderlik

Kurum içinde tüm yönetim kademelerinin stratejik yönetim sürecine dahil edildiği, örgütlenmeden çok geleceğin yönetilmesi felsefesine dayanan, çalışanlarla sürekli bir iletişimin söz konusu olduğu, onları anlamaya ve sorunları gidermeye dönük bir çabanın olduğu, hata yapmanın da doğal karşılandığı ve başarıya ulaşmak için çabalamanın gerekliliği felsefesine sahip olunduğu liderlik davranış tarzıdır. (Swayne vd., 2006, s. 37). Kurumun uzun dönemli hedeflerine ulaşmak amacıyla hazırlanan planlar, politika ve programlar için yol gösteren rehber strateji adı verilmektedir. Vizyonu olmayan bir kurumun bu yoğun rekabet ortamında varlığını sürdürmesi olanağı çok zordur. İşte kurumu bu ortamda hedeflerine ulaştıracak kişiye stratejik lider adı verilmektedir. Stratejik lider; gelecek için önsezi, esneklik ve

başkalarıyla iyi çalışma ilişkileri geliştirebilme yeteneğiyle ön plana çıkmaktadır (Serinkan, 2005, s. 91), (Ireland ve Hitt, 2005, s. 63-65).

1.2.2.2.2. Hizmetkâr Liderlik

İyi bir dinleyici olmak, güçlü ikna yeteneği, önsezi, koruma içgüdüsü, empati, kusur kapatma, yardımcı olma ve gelişime katkıda bulunma gibi davranışlar, günümüzde her kişide bulunması zor olan özellikler olarak ifade edilmektedir (Russell ve Stone, 2002, s. 146). Bu liderlik davranışının bulunduğu kişiler hizmetkar lider olarak tanımlanmakta ve hizmetkar liderin kişisel menfaatlerin ötesinde kurumdaki diğer çalışanların istek ve ihtiyaçlarına yanıt veren ve profesyonel bir biçimde yardım eden kişi olduğu ifade edilmektedir. Hizmetkar liderler, takipçilerin potansiyellerini keşfetmelerini sağlayarak birebir iletişim halinde olarak ihtiyaçlarını karşılayarak amaçlarına ulaşmasına destek olmaktadır (Liden vd., 2008, s. 162).

1.2.2.2.3. Vizyoner Liderlik

Bir kurumun sahip olduğu değerleri ve içinde bulunduğu durum ile gelecekte bulunmak istediği noktayı ortaya koyan, sahip olduğu insan kaynağını aynı amaç doğrultusunda bir araya getiren onu geleceğe yönelten sürece vizyon adı verilmektedir (Bozkurt, 2009, s. 478). Güçlü analiz ve sentez yapabilme, güçlü hayal gücü ve sezgi yeteneğine sahip olmak bu yaklaşıma sahip liderlerde bulunması gereken özellikler olarak ifade edilmekte ancak bu şekilde sorunların üstesinden gelinebileceği ve fırsatların yakalanabileceği düşünülmektedir (Doğan, 2007: 97-98). Bu kapsamda vizyoner liderliğin vizyona odaklanarak, kurumun tamamı ya da bir kısmı için gerçekçi ve güvene dayalı bir gelecek oluşturma yeteneği olduğu ifade edilmektedir (Robbins, 2000, s. 14).

1.2.2.2.4. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik ile ilgili literatür incelendiğinde konunun işlemci, eylemsel, edimsel ve transaksiyonel liderlik başlıkları altında da incelendiği görülmektedir (Erer ve Demirel, 2018, s. 650-651). Bu davranış biçimine sahip liderlerin motivasyon kaynağının, performansı yüksek bireyleri ödüllendirmek, düşük performans sergileyen bireyleri ise cezalandırmak olduğu ifade edilmektedir. Bu bağlamda etkileşimci liderliğin, liderin beklentilerinin karşılanmasından ve amaçlara ulaşılmasından sonra, takipçilerin tanınma, takas, ödül ve ceza yöntemi ile değişen ihtiyaçlarının

karşılanması olduğu ifade edilmektedir (Hussain vd.,2017, s. 3), (Gül ve Çöl, 2003,s. 12).

1.2.2.2.5. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik, kurumun hedeflerinin ve liderin vizyonunun özdeşleştiği, beklenen performansın ötesinde sonuçların elde edildiği, takipçilerin tutum, davranış, inanç ve değerleri üzerindeki etkileme süreci olarak görülmektedir. Dönüşümcü liderlik, esnek, zamana ayak uyduracak kadar dönüşüme uygun, yaratıcı, bugünden çok yarının uygulayıcısı olacak kadar öngörü sahibi, farklı fikirlere açık ve bu fikirleri destekleyen bir bakış açısına sahip liderlik davranışı olarak ifade edilmektedir (Cömert, 2004, s. 9-10). Günümüzün hızla değişen rekabetçi ortamında bu değişime uyum sağlamak için geleneksel liderlik uygulamalardan çok dönüşümcü bir bakış açısının gerekliliği ifade edilmektedir (Şengöz, 2015, s. 75). Bu liderlik yaklaşımı, insan odaklı ve değişimi esas alan bir özelliğe sahip olup, hedefler ve birey üzerinde bir dönüşüm etkisi yaratarak kurumun aynı zamanda çevresel faktörlere de uyum göstermesini sağladığı ifade edilmektedir (Celep, 2004, s. 23).

1.2.2.2.6. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderliğin genellikle kargaşa ve özellikle kriz dönemlerde ortaya çıktığı, insanüstü niteliği olduğu düşünülen ve kurtarıcı rolündeki insanlarda bulunduğu ifade edilen liderlik davranışdır. Bu kişilerde güven, cesaret, ikna yeteneği, başta, zeka, görünüş, diksiyon, hitabet gibi güçlü bireysel özelliklerin bulunduğu öne sürülmektedir (Çelik ve Sünbül, 2008, s. 52). Bu kavramın Max Weber tarafından ortaya konulan bu yaklaşım, takipçilerin liderlerine üstün nitelikleri nasıl atfedildiğini anlatmaktadır. Karizma Weber tarafından, insan ve doğaüstü ya da istisnai güç ve nitelikler sebebiyle diğer bireylerden ayrılma olarak ifade edilmektedir (Robbins ve Judge, 2013, s. 387). Karizmatik liderlerin, takipçilerine yol göstererek, ilham ve güven vererek, vizyon katarak, motive ederek, olumlu düşünmeye teşvik ederek onları etkilediği belirtilmektedir (Oktay ve Gül, 2003, s. 405).

1.2.2.2.7. Otantik Liderlik

Bu yaklaşım ahlaki ve etik değerleri odağına alan ve son zamanlarda oldukça yaygınlaşmaya başlayan bir liderlik davranış biçimidir. Avolio ve Gardner (2005)'e göre kişinin tecrübeleri, düşünce ve duyguları, ihtiyaçları, inançları gibi içyapısıyla

uyumlu bir şekilde gerçek duygularla davranmak otantiklik olarak ifade edilmektedir (Avolio ve Gardner, 2005, s. 320). Otantik liderlik davranışı sergileyen bir liderin, öz farkındalığının yüksek olduğu, bilgiyi, tarafsız ve dengeli bir şekilde değerlendirebilmesi, ahlak anlayışını özdeşleştirmiş olması ve şeffaflık ilkesine sadık kalmak gibi özelliklerinin olduğu belirtilmektedir (Walumbwa vd., 2008, s. 95).

1.2.2.2.8. Kültürel Liderlik

Kültürel liderlik, 2000'li yılların başında İngiltere'de eğitimde ve kültür politikasında önemli bir konu haline gelmiştir. Sektörel ihtiyaçlarda birçok değişiklik yaşanmasına rağmen, kamu ve özel sektörde önemli yatırımlar çekmiş ve kalkınma programı bakımından önemli bir konu olma özelliğini devam ettirmektedir (Price, 2017, s. 5). Bu kapsamda kültürel liderler, fikirlerin özgürlüğüne inanan kişiler olup, aynı zamanda yüksek bilgi düzeyi ve kültürel tarihe sahip özellikleri ile bilinmektedirler. Bu liderler özgüveni yüksek, bireylere, kurumlara ve örgütlere ve ilişkilerin doğasına önem verdikleri ifade edilmektedir (Schein, 1997: 213). Bir kurumun gelecekteki haline ilişkin olarak ya da bir sistem özelinde bir dönüşümüne odaklanıldığında dönüşüm sürecinde kültürel liderliğin çok önemli bir unsur olduğu söylenmektedir (Aksu vd., 2003, s. 493).

1.2.2.2.9. Ruhsal Liderlik

Ruhsal liderliğin ortaya çıkmasının temelinde yaşanan faktörlerin günümüzün iş ortamında görüldüğü aşırı stres, makineleşme, hızlı tüketim davranışı, bilgiye erişim kolaylığının getirmiş olduğu anlık haz ile kişinin yaşadığı yalnızlık duygusundan kaynaklanan toplamdan uzaklaşma olduğu ifade edilmektedir (Baloğlu ve Karadağ, 2009, s. 173). Bu liderlik tarzının felsefesini üyelerin psikolojik ve ruhsal ihtiyaçlarıyla ilgili beklentilerini karşılamak oluşturmaktadır. Bireyin fark yaratma, takdir edilme, anlamlandırma gibi davranışlarını bir araya getiren liderlik tipi ruhsal liderlik olarak adlandırılmaktadır (Fry, 2003, s. 694).

1.2.3. Liderlik Tarzları

1.2.3.1. Otokratik Liderlik

Liderlik tarzlarını sınıflandırmakta kullanılabilecek en temel yöntemlerden biri onları otoriter ve demokratik liderlik biçiminde tanımlamak olarak ifade edilmektedir. Otokratik liderliği açıklamadan ve özelliklerini ifade etmeden önce liderin davranışını değiştiren bir kişilik özelliği olan otoriterlik (authoritarianism) bahsetmek konunun daha iyi anlaşılması bakımından faydalı olacaktır. En yalın anlamıyla otoriterlik, örgüt içerisinde farklı statülerin bulunması gerektiğine ve farklılıkların yapının daha etkin ve verimli çalışmasına katkıda bulunacağını dair bir inançtır (Wallace ve Szilagyi 1982, s. 36).

Otokratik liderliğin en belirgin özelliği baskıcı ve saldırgan bir yapısının olmasıdır. Çalışanlar liderlerinin kesin bir talimatı ya da emri olmadan bir şey yapamazlar. Karar alıcı tek mekanizma liderdir. Lider emirlerini verir ve mutlak itaat söz konusudur. Yukarıdan aşağıya bir bilgi akışının olduğu bu liderlik tarzında korku ve ceza ile tehdit uygulamaları sık rastlanır. Lider bu liderlik tarzında aşağıdan yukarıya olan bilgi akışına şüphe ile yaklaşmakta ve işin başından ayrılmamaktadır (Şimşek vd. 1998, s. 140) .

Otokratik liderlik biçiminde bağlılığın yüksek olduğu söylenebilir. Bunun sonucu olarak da verimliliğin yüksekliğinden bahsedilebilir. Lider burada bir motivasyon kaynağıdır. Kararlar hızlı alınır ve zamandan tasarruf edilmektedir. Buna karşılık grup olarak yapılacak faaliyetlerde tatminsizlik görülmektedir. Bu liderlik tarzı genellikle bürokrasi yönü ağır alanlarda yetişmiş bireylerin beklentileriyle örtüşmektedir (Ekici, 2013, s. 35).

Otoriter (otokratik-yetkeci) lider, formal gücü, cezalandırma ve ödüllendirme gücü kullanan ve yetkiyi merkezileştiren liderdir. Otoriter liderler "söyleyen" (tellers) liderler şeklinde de ifade edilmektedir. Örgütte çalışanlar tarafından yürütülecek faaliyetler bu tarzı benimseyen liderler tarafından yapılandırılır. Kararlar genellikle bizzat verilmekte ve astlar sıkı bir kontrol altında tutulmaktadır. Bu liderlik tarzını benimseyen birçok liderin amaçlarına ulaşmada başarı gösterdikleri ifade edilmektedir. Bu tarzı benimseyen liderlerin başarılı olabilmeleri için altyapılarının sağlam olması ve verilen emirlere riayet etmekte uyumsuzluk yaşamayacak

Çalışanların bulunması önem taşıamaktadır. Genellikle itaatkar, planlama ve karar verme aşamalarında rolü bulunmayan çalışanlar üzerinde bu tarz liderliğin ilgi gördüğü ifade edilmektedir. Otokratik liderlik, liderin fazla seçeneğinin bulunmadığı durumlar için uygun bir lider davranışıdır. Kriz dönemlerinde ve ivedilik hallerinde insanların bir araya getirilerek fikirlerinin alınması mümkün olmayacak, bu durumda otokratik tarz uygun bir yönetim davranışı olabilecektir. (Drafke ve Kossen 1998, s. 377).

1.2.3.2. Demokratik Liderlik

Bu liderlik tarzının en önemli faydası çalışanların kendilerini kurumun bir parçası olarak kabul etmeleridir. Bu durum da onların motivasyonunun yükselmesine önemli katkı sağlamaktadır. Demokratik liderlikte liderler kontrol yetkilerini çalışanlarla paylaşma eğilimindedirler. Hedeflerin politikaların ve planların geliştirilmesinde, talimatların hazırlanması sürecinde liderler çalışanlarından aldıkları görüş ve öneriler neticesinde davranış göstermektedir (Eren, 2000, s. 462).

Örgüt içerisinde olumlu bir iklimin meydana getirilmesi ve çalışanların kararlara katılımının sağlanması ve motivasyon seviyelerinin yükseltilmesi bakımından olumlu bir liderlik davranışı olarak kabul edildiği ifade edilmektedir. Çalışanlara yetki devretmek suretiyle demokratik liderler, onların ilgi ve isteklerini artırarak tecrübe kazanmalarını teşvik etmektedirler. Demokratik liderler çalışanlarının eğitimine de vermiş oldukları önemi bu yolla ifade etmektedirler. Bu yöntemle üzerlerindeki temel sorumlulukları dışındaki görevleri çalışanlara devrederek stratejik konulara daha fazla zaman ayırma fırsatı bulmaktadırlar. Buna karşın yeterince kalifiye çalışanlara sahip olmayan yerlerde demokratik liderliğin uygulanması sorunlara sebep olabilir. Çünkü kararlarnn hızlı alınması gereken durumlarda demokratik liderliğin avantajı kaybolabilir. Demokratik liderlik tarzının uygulamaları Y kuramına dayanmaktadır. Bu tip liderler çalışanlara iş doyumunu sağlayabilecekleri ortamları hazırlayacak uygulamalara önem vermektedir. Ayrıca bu tip liderler insanları desteklemekte ve onlara güvenmektedir (Arıkan, 2001, s. 242).

Kurum alışanlarının hedeflerin belirlenmesinde ve bu hedeflere ulaşılmasında en çok dikkate alındığı liderlik tarzı demokratik liderlik tarzıdır. Aynı zamanda bu katılım faktörünün kişinin başarı azmini arttıracakı ve kişisel gelişimine katkı yapacakı düşünülmektedir. Bu liderlik tarzının olumsuz yönleri de bulunmaktadır. En önemli

olumsuz yanı acil durumlarda karar alınması gerektiğinde hızlı davranılamamasıdır. Karar alınmasının acil olduğu durumlarda uygun bir liderlik tarzı değildir (Duncan, 1981, s. 217).

1.2.3.3. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik tarzı, grup üyelerine vizyon kazandırmanın yanında bu vizyona üyelerin de katkı sağlaması için onlara da görevler veren, kurum içinde değişimler gerçekleştirerek bireyleri yeteneklerinden daha fazlasına sahip olduklarına inandıran liderlik olarak ifade edilmektedir. (Bolat ve Seymen, 2003, s. 62-64). Dönüşümcü liderler çalışanların kendilerinden beklenenleri karşılamının yerine onlara birer ilham kaynağı olurlar. Üstün performans ve kalite beklentilerini karşılayarak mükemmel seviyede davranış gösterirler (Doğan, 2007, s. 77). Dönüşümcü liderler aynı zamanda çalışanlara yeni bir biçim vererek onların değer yargılarını, ihtiyaç ve inançlarını değiştirebilirler (Saltürk, 2008, s. 71). Dönüşümcü liderler, örgütün etkisini genişletmekten, örgüt üyelerinin ilgisini ele almaya kadar geniş ölçekte ifade kapsayıcı bir yaklaşıma sahiptir. Bu tip liderler bizatihi değişime öncü olmakta rol oynamaktadır. Bu liderlik tarzında liderler ve üyeler yadsınamaz şekilde iç içedir (Northouse, 2001, s. 131)

Dönüşümcü liderliğe transformasyonel liderlik olarak da literatürde rastlanmaktadır. Bu liderlik tarzını benimseyen liderler çalışanların bütün yeteneklerini ortaya çıkarmaya ve onların özgüvenlerinin arttırmaya çalışırlar. Onların motivasyonlarıyla yakından ilgilenererek kendilerinden beklenilenden daha çok fayda üretmeyi hedeflerler. Bu şekilde çalışanlar üstlendikleri görev bilincinin farkındalığını daha çok hissetmekte, kurumun menfaatlerinin kendi menfaatlerinin önünde tutmaktadırlar (Eren, 2000, s. 465-466). İnsanları peşlerinden sürükleme yeteneği bu liderlik tarzının en belirgin özelliğidir. Liderler, yolu görmekte, o yolda yürümekte, hatta üyeler için yolun kendisi olabilmektedirler. Bunları yaparken aynı zamanda örgütün taşıdığı vizyonu izleyenlerle paylaşmaktadırlar. Dönüşümcü liderlik değişimin ve dönüşümün hızlı yaşandığı ortamlarda özellikle özem arz etmektedir. (Tanrıverdi ve Paşaoğlu, 2014, s. 275).

1.2.4. Yönetim ve Yönetici Kavramı

Yönetim sözcüğü dilimizde sevk ve idare kavramını karşılamaktadır. Yönetim kavramıyla ilgili literatür incelendiğinde çok farklı biçimlerde tanımlandığı görülmektedir. Bu tanımlar insanların yürüttüğü faaliyetleri içeren genel bir tanım ve örgüt faaliyetlerini karşılayan özel tanım olarak iki kategoride değerlendirilebilir. Genel biçimde yönetim kavramı “insanların işbirliğini sağlama ve onları bir amaca doğru yöneltme, yürütme faaliyet ve çabaların toplamıdır” biçiminde tanımlanabilir” (Tosun, 1992, s. 161). Yönetim kavramı insan yaşamı kadar köklü ve eski bir sanat, evrensel bir süreç ve her geçen gün gelişmekte olan bir bilim olarak ifade edilebilir. Bu üç önemli özelliği göz önüne alındığında sanat bakımından bir uygulamayı, süreç bakımından bazı etkinlik ve fonksiyonları, bilim anlamında değerlendirildiğinde ise bilgi topluluğunu temsil etmektedir. Süreç olarak yönetim; kurum, kuruluş ya da işletmelerin hedeflerine etkili ve verimli bir şekilde ulaşmaları için planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarının yerine getirilmesidir” şeklinde tanımlanabilir (Kırel ve Ağlargoğlu, 2013, s. 16). İnsanlık tarih boyunca doğa kanunlarına karşı yaşam mücadelesi içinde olmuştur. Tüketmek için üretmek durumunda kalan insanlık neolitik dönemle beraber toprağı işlemeye başlamış ve kendi ihtiyacından fazlasını üretme olanağı bulmuştur. Bu durum ekonomik anlamda bir artık değer oluşturmuş ve insanların aralarında mal takası yapmasına sebep olmuştur. İnsanların bir araya gelerek işbirliği yapmalarına neden olan bu durum, insanları bir amaca ulaşmak için sevk ve idare etme olarak ifade edilebilecek yönetim kavramını ortaya çıkarmıştır (Yenisu vd., 2019, s. 514-515).

Yöneticiler, kurum kuruluş ya da işletme gibi bir örgütlü yapı içerisinde karar veren, kaynak ayıran ve hedeflere ulaşmak için başkalarının işlerini yönlendirirler. En az iki kişiden oluşan ve bilinçli bir biçimde koordine edilmiş sosyal teşkilatlar olan örgütler fonksiyonlarını ortak amaçlar doğrultusunda sürdürmektedirler (Samson ve Daft, 2012, s. 14). İster mal ister hizmet üretsın bir oluşum içine girmiş yapılar birer örgüt olarak nitelendirilir. Okullar, askeri kuruluşlar, belediyeler, karakollar birer örgüt örneğı olarak gösterilebilir. Burada çalışan insanların davranışlarını ve yaptıkları işleri kurumun hedeflerine ulaştırmak gayretini taşıyan kişiye yönetici adı verilmektedir. Diğer bir ifade ile yönetici; insanları ve kaynakları kullanarak işlerin yapılmasını sağlayan kişidir (Kırel ve Ağlargoğlu, 2013, s. 16).

Elbette bu konum bazı sorumlulukları da beraberinde getirmektedir. Yönetimin en önemli özelliği bir bilim dalı ve uygulama alanı olarak farklı disiplinler tarafından ortaya konan veriler ve analitik yöntemlerle birleştirilerek uygulamaya koymasısıdır. İşte bu noktada yönetici kurum, kuruluş ya da işletmeyi çeşitli yönleriyle ele alarak değişik teknik ve verileri şartlara uygunluk seviyelerine göre hayata geçirmek durumundadır (Mucuk, 2014, s. 128-129).

1.2.4.1. Yöneticinin İşlevleri

Yönetim Süreci Yaklaşımının kurucusu ve yirminci yüzyılın ilk dönemlerinin önemli örgüt kuramcılarından olan Fransız Henry Fayol o dönemde yöneticilere ait beş temel niteliğin olduğunu öne sürmüştür. Planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol olan bu beş fonksiyonun sayısı günümüzde 4'e inmiştir. Bunlar, planlama, organize etme, liderlik ve kontroldür (Kırel ve Ağlargöz, 2013, s. 16). Bu fonksiyonlara aşağıda kısa değinilecektir (Fayol, H.,2005), (Karaboğa ve Zehir, 2020, s. 61-62). Planlama, kurum ya da kuruluşların yol haritasıdır. Ulaşılmak istenen hedeflerin belirlenmesi, tanımlanması, stratejiler geliştirmek için etkinlikler yapma sürecidir. Örgütlenme, örgütün yapısı da yöneticilerin sorumluluğu altındaki konulardandır. Kimler hangi işleri yapacak? Bu işler nasıl sınıflandırılacak? Kimler kimlere yapılan işlerin raporlamasını yapacak? Kararlar nasıl verilecek? Bu ve benzeri sorular örgütlemenin birer fonksiyonudur. Yöneltilme ya da liderlik bağlamında ise bilindiği gibi örgütler, insan gruplarından oluşur. Yürütülecek faaliyetleri zamanında ve tam olarak yapmak için çalışanları yönlendirmek ve onları motive etmek yöneticilerin en önemli görevidir. Motivasyon için iletişim kararları vermek bunları yönetmek ve sorunları çözmek liderliğin önemli bir fonksiyonudur. Yöneticinin son işlevi kontroldür. Yönetici planlamadan son aşamaya kadar gelen faaliyetleri inceleyerek sürecin başlangıçta düşünüldüğü gibi ilerleyip ilerlemediğini takip eder ve yolunda gitmeyen konular için tedbir alır.

1.2.4.2. Yöneticinin Roller

Günümüz çağdaş yönetim anlayışında yöneticinin üç temel rolü bulunmaktadır. Bu roller bireyler arası rol, bilgi rolü ve karar verme rolü olarak ifade edilebilir. Bireyler arası rol; kurum ya da kuruluşların yapının dış çevresine karşı temsil görevini de içeren bireyler arası rol, yapıya başkanlık etme fonksiyonunu içerir. Kuruma yapılacak ziyaretlere veya siyasilere kurumu tanıtmak, diğer kurum ve kuruluşlarla

ilişkilerin kurulması ve ilerletilmesi, çalışanların ihtiyaçlarının tespit edilmesi ve tedariğinin sağlanması, disiplin işlemleri, motivasyon gibi faktörler bu rol kapsamındadır. Bilgi rolü; başka kurum ve kuruluşlardan ihtiyaç duyulan verileri temin etme, kaynaklardan bilgi toplama, rakiplerin ya da başka kurumların çalışmalarını takip etme gibi özellikler bulunmaktadır. Bu işlev Mintzberg “monitoring roles” olarak da adlandırılmaktadır. Bu işleve ek olarak elde edilen bilgilerin kurum içine yayımlanması, duyuru işlemleri de bulunmaktadır. Karar Verme Rolü ise; yürütülecek işlemler ve yapılacak yatırımlar için kullanılacak kaynaklarla, sorun çözme teknikleri için verilecek kararları içermektedir (Kırel ve Ağlargoğlu, 2013, s. 16-17).

1.2.4.3. Yöneticinin Sahip Olması Gereken Bilgi ve Beceriler

Kurum ya da kuruluşlarda faaliyetlerin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesi, iç işleyiş ve örgütün çevresine karşı itibarının korunması için yönetici kademesindekiler bir takım bilgi ve becerileri kullanmak zorundadır. Bu ihtiyaçlar Robert Katz tarafından teknik, insan ve kavrama olmak üzere 3 bölüme ayrılmıştır. Burada uzmanlaşma bilgisi teknik bilgiyi, motivasyon ve birlikte çalışmak, çalışanları tanımak insani bilgiyi, zeka yapısı açısından karmaşık işlerin kategorize edilmesi, sorun tespit ve çözüm üretici yetkinliğe duyulan ihtiyaç ise kavramayla ilgilidir (Kırel ve Ağlargoğlu, 2013, s. 17).

Henry Fayol’a göre yönetim kademelerindeki faaliyetlere bakıldığında teknik kısmın tepe yönetim için %10’luk bir yer kaplamaktayken, idari etkinliklerinin oranını %90’dır. Alt kademelerde bu oran %90 seviyede teknik, %10 oranında idari özellik taşımaktadır. Orta kademe yönetici seviyesine bu oran birbirine eşit biçimdedir. Sonuç olarak, yönetim kademelerinde yöneticilerin özellikleriyle yapılacak faaliyetlerin özellikleri örtüşmelidir (Fayol, 2005), (Peaucelle ve Guthrie, 2013, s. 54), (Mucuk, 2014, s. 135).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL MUHALEFET

2.1. Örgütsel Muhalefet

Günümüzde kurum ve kuruluşların başarısı üzerinde sahip oldukları insan unsurunun önemi yadsınamaz derecede büyüktür. Gerek kamu gerekse özel sektörde faaliyet gösteren örgütlerin rakipleri arasında fark yaratmasının en temel aktörü insan unsurudur. Kurumun başarısı üzerinde bu denli önemli olan insanın; yaratıcı, yenilikçi ve dönüşümcü özelliğini öne çıkarmak kurum yöneticilerinin önemli amaçları arasında yer almaya başlamıştır. Klasik yönetim anlayışının geride bırakıldığı, günümüz modern yönetim anlayışında bu durum daha da ileri boyuta taşınmış ve uygulandığı alanlarda sağladığı performans sonuçlarıyla daha da pekişmiştir. Aynı çalışma ortamında iş yürüten bireylerin zaman zaman konuları farklı bakış açılarıyla değerlendirebilecekleri, buna göre görüşler arasında zıtlıklar ortaya çıkabileceği bilinen bir gerçektir. Bu durum performansı olumlu biçimde etkilemesinden çok performans üzerinde etki yapan bir değişken olarak karşımıza çıkması bakımından önemlidir. Birlikte uyum içerisinde iş yapan, duygu, düşünce ve anlayış bakımından benzeşik bireylerin dahi bir süre sonra yaratıcı ve yenilikçi yapıları konusunda yetersizlik gösterebileceği bu konunun temelini oluşturmaktadır. Kabul edilebilir bir derecede ortaya çıkan fikir farklılıkları bireylerin sorgulayıcı, yeniliğe açık ve özeleştirici yapabilir hale dönüştürebilmektedir. Günümüz yönetim yaklaşımı örgütsel muhalefeti faydalı görmekte ancak belirli bir düzeyde olması gerektiğini savunmaktadır (Ataman, 2001, s. 472-473).

Kassing (1997a)'e göre kurum ve kuruluşlardaki yöneticiler çalışanları kontrol altında tutabilmek için bir takım yöntemler kullanırlar. Bununla beraber çalışanlar da ifade özgürlüğü için bazı tercihlerde bulunurlar. Bunu da düşüncelerini ifade etme eğiliminde bulunarak gösterirler (Kassing, 1997a, s. 311).

Günümüz örgüt yapılarında kurum ya da kuruluş yöneticileri çalışanlarını isteklendirme yönünde hem kuruma hem de yürüttükleri işe karşı davranışlarını olumlu hale getirebilmek için karar mekanizmalarına dâhil olmalarını desteklemektedir. Yetkilendirme ve katılım programları sayesinde çalışanlar işyeri

uygulamaları ve politikalarla ilgili fikirlerini daha iyi ifade etme fırsatı bulmaktadır (Ötken ve Cenkci, 2013, s. 42).

Gerek günlük yaşamda gerekse çalışma hayatında süreç her zaman arzu edilen şekilde yürümeyebilir. Fikir ayrılıkları, uyuşmazlıklar, tartışmalar sosyal yaşamda karşılaşıldığı gibi çalışma hayatında da sık karşılaşılan durumlardır. Bu durumlar sonucunda meydana gelen çatışma ortamları gibi örgütsel muhalefetin de organizasyonlarda hayatın normal bir parçası olarak karşılanması doğaldır. Bu kavram iyi ya da kötü diye değerlendirilemez. Ancak iş yaşamının bir gerçeği olarak kabul edilmesi gerekir. İş yerleri birden fazla bireyin aynı kaynağı aynı alanı ve aynı zamanda kullanmaya çalıştığı alanlardır. Doğal olarak bireyin ya da çalışma ekiplerinin talepleri, ihtiyaçları ve menfaatleri çelişebilir. Bu durumlar karşısında her bireyin göstereceği tepki farklı olabilir. Ancak verilecek her tepkinin olumsuz sonuçları doğuracağı düşünülemez. İyi yönde gösterilecek bir muhalefet davranışı faydalı fikirler üretilmesini sağlamayabilir. Ancak bu durum olumsuz yönde bir refleks ile gerçekleşirse gerilim ve sürtüşmeye sebep olabilir. İnsanlar birbirinden uzaklaşır ve kendi fikirleri dışındaki tüm görüşlere alıcılarını kapatabilir. Yalnızlık ve münferit hareket etme durumu ortaya çıkabilir. Uzlaşma yolu bulunmaz ise ileri boyutlarda çatışma ortamı oluşabilir (Barutçugil, 2004, s. 115).

Konu ile ilgili yapılan birçok çalışmaya literatürde rastlamak mümkündür. Bu çalışmalar incelendiğinde genellikle kurum ya da kuruluşlarda çalışan bireylerin örgütsel muhalefet davranışı göstermelerinin başlıca nedenlerinin diğer bir ifade ile örgütsel muhalefeti tetikleyen konuların, organizasyon yapısı, çalışanların özellikleri, liderlik tarzları olduğu görülmektedir (Ağalday, 2013, s. 3).

2.1.1. Örgütsel Muhalefetin Tanımı

Demokrasi insanlık tarihinin neredeyse her döneminde düşünürlerin ilgi alanında bulunan konulardan biri olma özelliğini korumuştur. Sosyal düzenin şekillenmesi ve yapılandırılması bakımından her dönemde farklı düşünürlerce değişik görüş ve fikirler ileri sürülmüştür. Bunlardan bir kısmı toplum yapılarında önemli, köklü ve yapısal değişikliklere yol açmıştır. Bunların beraber sosyal hayatta bu süreç içerisinde etki durumu derinleşerek genişleyen demokratik yaşam tarzı da kurumsallaşmıştır. Toplum içinde gözlemlenen demokratikleşme, kurumların yapıları

üzerinde de etkili olmuş ve kurum ve kuruluşların demokratikleşmesi için gerekli olan beklentiyi arttırmıştır (Özdemir, 2010, s. 19).

Muhalefet sözcüğü esas itibariyle siyaset bilimine ait bir kavramdır. Ancak günümüzde yönetim biliminin de aralarında bulunduğu birçok bilim dalının ilgi alanına da girmiştir. Bu sebeple araştırmacılar tarafından son zamanlarda siyaset bilimi ile birlikte kurum içindeki ilişkiler bakımından da araştırılması gerektiği doğrultusunda bir bakış açısı ortaya çıkmıştır. (Özdemir, 2010, s. 31).

TDK sözlüğüne göre “bir tutuma, bir görüşe, bir davranışa karşı olma durumu, aykırılık” olarak ifade edilen muhalefet sözcüğü (“Muhalefet” 2024) etimolojik olarak h-I-f kökünden oluşan ve Arapça’dan gelen bir kavramdır. Benzer şekilde “görüş ayrılığı ve herkesin ayrı bir yol tutması” anlamına gelen ihtilaf kelimesi de aynı kökten gelmektedir. Benzer şekilde mu’arada” kelimesi modern siyaset bilimi literatürü açısından ayrı yolda olmak çerçevesinde kullanılmaktadır. (Ardoğan, 2004, s. 172). Batı dilleri bağlamında bir bakış açısıyla değerlendirme yapmak gerekirse Morris (1969)’a göre dissent sözcüğünün muhalefet kavramını karşıladığı görülmektedir. Bu kavram Latince’de dissentire sözcüğünden türetilmiştir. “Dis”, farklı ve ayrı kelimelerini karşılarken, “sentire” hissetmek anlamındadır. Böylece dissentire ayrı düşünmek, ayrı hissetmek anlamına gelmektedir (Morris, 1969, s. 3-28).

Siyaset biliminde oldukça eski bir kavram olan muhalefete ilişkin literatürde birçok tanım olmakla beraber muhalefetin oluşmasında genel olarak ön plana çıkan beş başlıktan söz edilebilir. Bunlar genellikle içinde bulunan şartlardan duyulan memnuniyetsizlik, kurumdaki statükoyla ters düğüldüğünde savunma pozisyonuna geçilmesi gerektiği, itirazın ve açık protesto ihtiyacının oluştuğı durumlarda, hasmane tutumların olması durumunda ve çoğı zaman ilkesel konulardan oluştuğı söylenebilir (Kassing, 1997a, s. 312).

Siyaset bilimi ve yönetim bilimleri çerçevesinde ise muhalefet, sosyal bilimlerdeki tüm kavramlar gibi gelişmiş ve kapsamını genişletmiştir. Başlangıç çalışmalarında uyuşmazlık hali olarak tanımlanan kavram (Brack ve Weinblum: 2011, s. 70) siyasal çatışmanın kurumsallaşmış hali olarak görülmektedir (Dahl, 1973, s. 18). Bu çerçevede kavramın parlamentoda içerisinde yapılan bir eylem olarak sınırlı bir bakış açısıyla değerlendirildiğı görülmektedir. 1950’lerin ikinci yarısından itibaren muhalefet kavramı da rolü ve işlevi odaklı bir değerlendirmeye tabi tutulmuş ve hem

bir politikaya muhalefet hem de politikanın kendisine muhalefet şekilde bir alan kazanmıştır. Bu çerçevede muhalefet demokrasi ile arasında doğrudan bir bağlantı olduğu kabul edilen ve demokrasi ile anlam kazanan bir konum erişmiştir (Santori, 1966, s. 151). Mevcut koşullarda ise muhalefet, geçmiş tanımlamaların üzerinde yükselen ve koşulların etkisiyle kendisine yeni anlamlar ekleyen süreklilik halinde bir bir şemsiye kavram olarak ele alınmaktadır (Gür Türkdogan ve Göktürk 2022, s. 382). Bu çerçevede kavram;

“Öncelikle bir amaç doğrultusunda bir etki ve sonuç yaratmayı hedefleyen bir davranış bir olgu ya da faaliyet olarak kabul edilmektedir. Bir görüşe, bir tutum ya da davranışa karşı olma, uymama anlamına gelen muhalefet, aynı zamanda başkalarının fikrine karşı olmaktan başlayıp toplumsal eylemlere ve iktidarı değiştirmeye kadar genişleyen bir yelpazedeki duruş ve tutumları kapsayan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır” (Turgut, 3). Bu çerçevede kavramı yalnızca bir karşı görüş içermez eş anlamlı harekete geçirilmesi durumunu da içermektedir. Hem fikirsel düzeyde karşı olmayı hem de bunun için eylem gerçekleştirmeyi kapsamaktadır.

Muhalefet kavramının kapsadıkları, günümüzde siyasal muhalefetin ötesindedir. Toplumsal, siyasal, örgütsel vb. şekillerde farklı yapılarda görülebilen kavram, edebiyatta müzikte, modada ya da yaşamın kendisinde görülebilmektedir. Buradan hareketle muhalefeti, içinde bulunan toplumsal örgütlenmeye, örgütlenmenin iktidarına yönelik gözetim, denetim, eleştiri ve öneri de bulunma faaliyetleri olarak tanımlandığı belirtilmektedir (Yüksel, 66).

Bireylerin karşılaştıkları durumlara gösterdiği tutum ve davranışlar birbirinden farklı olmaktadır. Benzer şekilde duygular, düşünceler, fikirler ve görüşler de farklılık gösterebilir ve buna bağlı olarak etrafta gelişen olaylara verilen yaklaşım tarzı değişir. İşte bu unsurlara bireysel ayrılıklar denilmektedir (Kırel ve Ağlargo, 2013, s. 103). Kurum ve kuruluşlarda çalışan bireyler ihtiyaçları ve değerleri doğrultusunda çalışma hayatına uyum sağlayabilmek ve onu etkilemek amacıyla düşüncelerini anlatabilme girişiminde bulunabilmektedir. Bu durum bağımsız ve bireysel düşüncesinin bir refleksi olarak da düşünülebilir. (Gordon, Infante ve Graham, 1988, s. 103) Bu bağlamda örgütsel muhalefet çalışanların amirleriyle içine düştüğü fikir ayrılığını dile getirmeleri olarak ifade edilebilir. (Aydın, 2015, s. 149) Örgütsel muhalefet kavramı

örgütsel demokrasi ile bağlantılı olup örgütsel iletişim yöntemlerinden biridir (Garner, 2013, s. 274).

Kassing (1997b) örgütsel muhalefeti, kurum ya da kuruluşlarda iş gerçekleştirme süreçleri içerisinde ortaya çıkan bazı uygulamalardan meydana gelen memnuniyetsizlik nedeniyle, çalışanların kurumsal statükodan ayrılışını sembolize eden bir karşı gelme, bir protesto davranışı olarak tanımlamıştır (Kassing, 1997b, s. 36).

Kurum içi ilişkiler bakımından değerlendirildiğinde muhalefetin bireyin kendisini kuruma uygun olmayan ve aykırı olarak nitelendirmesi şeklinde ifade edilmesi mümkündür. Sözcüğün kökü incelendiğinde ise çatışma kavramından çok farklı bir anlama geldiği görülmektedir. Bu kavram çatışmadan farklı olarak aykırı düşünme pratiği ile sınırlandırılmaktadır. Bu ayrımın yapılması kurum çalışanlarının farklı fikir ve görüşlerini ifade etmeleri için tercih edecekleri yöntemleri dikkate almayı zorunlu kılmaktadır (Kassing, 1997a, s. 326).

Esas itibariyle örgütsel muhalefet örgüt içi demokrasinin vazgeçilmez unsurlarından biridir. Politik manada muhalefet etmek ya da muhalif tavırlar ne kadar önemli ise örgütsel muhalefet de örgüt içi demokrasi için zorunlu ve gereklidir. Ancak burada önemli olan konu muhalefet etmenin lüzumsuz yere karşı çıkmak değil, yol gösterici, yapıcı ve yönlendirici olma kaygısını ifade etmektir. Zıt görüşlerin, değişik bakış açılarının açıkça söylenmesi anlamına gelen örgütsel muhalefet örgütsel demokrasinin zorunlu olan unsurlarından birini temsil eder (Sadykova ve Tutar, 2014, s. 3).

Kurum çalışanlarının kurumdaki bazı aykırı fikirleri ve uyuşmazlıkları açıkça dile getirmeleri biçiminde ifade edilen örgütsel muhalefet tanımından da (Kassing, 1997a, s. 326) anlaşılacağı üzere sadece görüş ayrılığına düşmek değildir. Bu süreçte birey görüş ayrılığına düşerken aynı zamanda bu düşüncesini yönetime karşı ifade etmektedir. Muhalefetin bireylerin salt karakterlerinin bilincinde olmaları değil bulundukları ortamın sosyal ve kurumsal konumlarını hissetmelerini gerektiren kişiselleştirilmiş bir tutumdur (Kassing, 2008, s. 343).

Kurum içerisinde her ne kadar bireylerin fikir ve görüşleri muhalefet ve anlaşmazlık şeklinde olsa da esas itibariyle bir iletişim aktivitesi olması bu konuyu

daha da önemli hale getirmektedir (Ötken ve Cenkci, 2013, s. 42). Örgütsel Muhalefet, yönetici pozisyonundaki kişilere karşı yapılmış gibi düşünülse de kurumdaki çalışanların aralarında yaşanan görüş ayrılıklarının sonucunda da meydana gelebilmektedir (Aydın, 2015, s. 11).

Bu anlamda muhalif tavırların desteklenmesi de önemlidir. Çalışanların muhalefete neden olan önerilerini dikkate alan yöneticilerin bu yaklaşımı örgütsel demokrasinin bir göstergesi olarak görülebilir. Yine yöneticilerin bu tutuma sahip çalışanlara misilleme yapması, angarya yükleme, tehdit etmesi ve iletişimi kesmesi de aksi yönde pekiştirici örneği olarak gösterilebilir (Özdemir, 2010, s. 75).

2.1.2. Örgütsel Muhalefet Süreci

Maddi sermaye kavramı ekonomik sermaye, sosyal sermaye, beşeri sermaye, kültürel sermaye gibi kavramsal kurum ve kuruluşlar için genellikle önemli bir kaynak iken maddi olmayan en önemli sermaye kaynağı ise insan unsurunun yaratıcı, farklı, yenilikçi yönlü fikir, görüş ve düşünceleridir. Demokrasinin yerleştiği gelişmiş ülkelerin kurumsal yapıları incelendiğinde, buralarda çalışan insanların bu kapasitelerinden üretim ve yönetim sürecinde yararlanılması olasılığının oldukça yüksek olduğu düşünülmektedir (Barış ve Erdoğan, 2018, s. 84). Kurumsallaşma bağlamında demokrasinin henüz yerleşmediği, klasik yönetim algısının hala süregeldiği gelişmekte olan ülkelerin yapılarına bakıldığında bu yeteneklerden yeterince yararlanıldığından bahsetmek oldukça zordur. Teknolojinin çok hızlı ilerlediği ve küresel rekabetin oldukça sert olduğu günümüzde kurum ve kuruluşlarda yöneticiler bu durumun yönetilmesinde en büyük rolü üstlenecek faktörlerin yenilikçilik ve bu sürece uyumdaki sürat olduğu söylenebilir. Bu manada klasik olarak karar alma süreçlerinde yalnızca üst yönetici ve orta yönetici kademesi tarafından verilen karar ve görüşlerin yanında çalışanların da karar sürecine dahil edilerek fikirlerine önem verilmesi önemlidir. Çalışanların süreci düzeltici ve gelecekte kurumu zor duruma düşmekten kurtaracak tekliflerini yöneticilerin hoşuna gitmese bile kurum açısından fayda doğuracaksa açıkça paylaşabilmeleri gerekir (Durak, 2013, s. 112).

Bu kapsamda bir dizi süreçten meydana geldiği söylenebilecek örgütsel muhalefet sürecinin tanım, önem, tetikleyen unsurlar, muhalif davranışlar ve bunların doğurduğu sonuçlar şeklinde olduğu görülmektedir (Aydın, 2015, s. 14).

2.1.3. Örgütsel Muhalefetin Önemi

Muhalefet kavramı kurum ve kuruluşlar için vazgeçilmez bir öneme sahiptir. Yapıcı bir şekilde gerçekleştiği takdirde bireylerin yenilikçi ve yaratıcı yönlerini ortaya çıkaracak ve bu durum uygulamalara da yansıtacaktır. Bunun en önemli çıktısı da kuşkusuz sürdürülebilir ilerleme hedefine ulaşmak olacaktır. Bu nedenle muhalefet sürecinin iyi yönetilmesi gerekir. Kurum ve kuruluşların muhalif davranışları daha yapıcı bir biçimde yönetmesi onlardan gelen geri bildirimlerden kurumun menfaatine olabilecek şekilde faydalanması için gerekli yöntemler üzerine yoğunlaşması gerekir (Aksel, 2013, s. 55).

Örgütsel muhalefet sıklıkla örgütsel çatışma türlerinden biri olan dikey çatışmayla karıştırılmaktadır. Dikey çatışmada yöneticilerle çalışanlar arasında görev alanlarıyla ilgili konularda anlaşmazlığa düşülürken, örgütsel muhalefette fikir ayrılıkları ilgili yöneticinin yüzüne karşı açıkça dile getirilmektedir (Gordon, 1999, s. 277).

Burada önemli olan görüş ayrılıklarını bir çatışma ortamına taşımadan kurum ya da kuruluşun faydasına dönüştürecek bir alana taşımaktır. Bu da ancak uygun iletişimle mümkün olabilecek bir husustur. Eğer ortamda iletişime engel bir husus var ise konunun çatışmaya taşınması muhtemeldir; çünkü iletişimde engeller çatışma sebebidir. Bireylerin fiziksel olarak uzak olmalarının yanlış anlamalara sebep olacağı aşikardır. Ortam ihtiyacı karşılayacak yeterli iletişim kanalına sahip değilse yönetsel koordinasyon çabaları da etkisiz kalacaktır. Diğer yandan ihtiyaçtan fazla iletişim kanalının bulunması da birtakım haksızlıklara sebep olabilecek tepki ve husumete sebep olabilecektir. Büyük yapıdaki kurum ve kuruluşlarda birimlerin birbirleri hakkında fazla bilgiye sahip olmalarının bu tarz çatışma durumlarını arttırdığı söylenebilir (Kutaniş, 2012, s. 193).

Kurum ve kuruluşların sahip oldukları insan kaynağının görüş fikir ve önerilerini, hoşnut olmadıkları ve yapıcı karşıt görüşlerini dile getirmeleri kurumun başarısı ve varlığını sürdürmesi açısından önemli sonuçlar doğurabilmektedir. Yönetimin rakipleri karşısında veya hizmet sunduğu sektöre karşı daha iyi performans sergileyebilmesi için hızlı değişen piyasa koşullarına cevap verebilmek için çalışanlardan gelen bilgiye ihtiyacı bulunmaktadır (Morrison, 2011, s. 373-412).

2.1.4. Örgütsel Muhalefetin Nedenleri

Kurum ya da kuruluşlarda çalışanlar konularına hakim olduklarında üzerinde uzlaşamadıkları konularla ilgili karşıt görüşlerini açıkça ifade etme eğilimi gösterebilirler. Bu durumun temelde üç nedeninin olduğu söylenebilir. Öncelikle, çalışanlar fikirlerini söylemek için fırsat arayabilirler. Bazı kurum ve kuruluşlar bu durumu katılımın bir göstergesi olarak kabul edebilirler. Çalışanlar ise bu yaklaşımı bir örgütsel yaptırım biçimi olarak değerlendirebilir. Çalışanlardan süreçlere daha fazla katılım sağlamaları istendiğinde çalışanların bu süreçlerde yer almak istememe ihtimalleri artabilir. Dolayısıyla çalışanların ortaya çıkabilecek problemlerle muhatap olmaları olağandır. Bir diğer hususun da çalışanların kararlara katılımı noktasında getirilen sınırlandırmalar olduğu söylenebilir. Yöneticiler tarafından çalışanlar bu sınırlandırmalara maruz bırakılabilir. Sonuncu nedenin ise muhalif görüşler dile getirilmek istendiğinde engellenmek istenmesidir (Kassing, 1997a, s. 313-314).

Etkileşim sosyal yaşamın temelinde bulunan dinamiklerdendir. Bu etkileşimin sonucunda doğan davranışlar insanların tatmin seviyesini belirler. Doğal olarak insanların sergilediği davranışlar kabul görüp onaylandığı ölçüde tatmin hissi verir ve insanların mutlu ve huzurlu hissetmesini sağlar. Her davranış biçimi içinde bulunan toplumun ahlaki değerleri, gelenekleri ve kurallarına uygun olmalıdır. Bu davranış biçimleri ve etkileri bu özelliklerden dolayı toplumdan topluma farklılık gösterebilmektedir (Güney, 2013, s. 73).

Muhalif davranışların sergilenmesinin birçok nedeni bulunmaktadır ve bu duruma yol açan nedenlere, başlatıcı olay denilmektedir. Alanyazında yapılan incelemelerde örgütsel muhalefete neden olan tetikleyici etkenlerin dokuz başlık altında incelendiği görülmektedir. Etkisizlik, kaynaklar, zararın engellenmesi, değişme, görevler ve sorumluluklar, performans değerlendirme, çalışanlara yönelik davranışlar, etik, karar alma bu başlıkları oluşturan tetikleyicilerdir (Kassing, 1997a, s. 314-315).

Kurum ya da kuruluşlar yapılarındaki potansiyel problemleri ve bunların kaynaklarını zamanında tespit edemediğinde çalışanlar açık ya da gizli muhalefet yoluna başvurabilmektedirler. Kurumsal yapı muhalefet yöntemlerinin uygulanmasına izin uygun ortam sunmuyorsa antidemokratik yapıdan söz edilebilir. Bu durum verimsizliğin, performans düşüklüğünün ve çöküşün habercisi olarak

değerlendirilebilir (Sadykova ve Tutar, 2014 s. 7). Sonuç olarak örgütsel muhalefet tetikleyici bir olayın bireyin tahammül sınırlarını aştığı durumlarda oluşmaktadır (Redding, 1985, s. 246).

Redding (1985) muhalefetin birden fazla nedeninin olabileceğini öne sürerken bunların en önemlisinin yönetim kademesinde bulunanların verdiği kararların kötü olmasını ifade etmiştir. Bu kötü kararların etik ve aynı zamanda yasal olmayan tarz da olabileceği gibi kullanışsız, verimsiz ve çalışanları kızdıracak nitelikte olabilmektedir (Redding, 1985, s. 246).

Kassing (1998) ise kurum içi uygulamalardan meydana gelen anlaşmazlıkların ve alınacak kararlara çalışanların dahil edilmemesinin muhalefetin oluşmasında önemli etken olarak görmüştür (Kassing, 1998, s. 185). Hegstrom (1991) kurum çalışanlarının kendilerine verilen görev, yetki ve sorumluluklarıyla birlikte başka kurum çalışanlarına ayrıcalık tanınmasını örgütsel muhalefetin bir nedeni olarak görmüştür (Hegstrom, 1991, s. 141).

Graham (1986) çalışanların örgütsel muhalefet davranışı göstermesinde temelde iki mesaj olduğunu ileri sürmüş ve kişiye avantaj sağlayan muhalefet mesajı ve ilkeli muhalefet mesajı olarak adlandırmıştır. Birinci mesaj durumunda çalışanların fazla çalıştırılmasıyla muhalefet davranışının oluşacağı, ikinci mesaj durumunda ise etik ya da şüpheli durumların oluşturacağı muhalefet durumu vurgulanmıştır (Graham, 1986, s. 119). Her durumda çalışanların muhalif düşüncelerini açıkça dile getirmeleri için kurum içinde bir problem olduğunu hissetmeleri ve buna müdahale ihtiyacı duymaları gerekir (Grahalm, 1986, s. 2-3).

2.1.5. Örgütsel Muhalefetin Kuramsal Temelleri

Muhalefet kelimesi anlam itibarıyla birtakım hoşça gitmeyen fikir ya da anlaşmazlıkların dışavurumu şeklinde algılansa da önemli bir iletişim faaliyeti olarak değerlendirilmelidir. Yöneticilerin kurum içerisinde neler yaşandığını öğrenmesi amacıyla ihtiyaç duyulan önemli bir geribildirim mekanizması olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurum içi demokratikleşmenin de önemli bir aracı olan örgütsel muhalefet sorunların tespiti ve çözülmesi bakımından kurumun gelişmesine katkı sunmaktadır (Kassing, 2002, s. 188-391). Örgütsel muhalefetin kavramsallaşmasında rolü bulunan üç kuram bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, Örtük Kontrol Kuramı,

ikincisi, Bağımsız Düşünme Kuramı ve üçüncüsü, Ayrılma Dile Getirme ve Sadakat Kuramı'dır (Özdemir, 2010, s. 36).

2.1.5.1. Örtük Kontrol Kuramı

Örtük Kontrol Kuramı 1985 yılında Tompkins ve Cheney tarafından ortaya konulmuş ve bu konuda öne sürülen ilk kuramdır. Örgüt içinde var olan kontrol teknikleriyle çalışanların belirlenen hedefler ekseninde davranış göstermelerini nasıl başarmaya gayret gösterdiğini açıklamak amacını taşımaktadır. Bu açıdan örtük kontrol kuramının belirlenen hedeflere uygun davranışlar göstermeyen çalışanların neden direnç gösterme eğiliminde olduğunu ve örgütsel muhalefet gösterdiğini açıklama yeteneğine sahip olduğu söylenebilir. (Özdemir, 2010, s. 36),(Bradach ve Eccles, 1989, s. 97-118).

Çalışanların kontrol altında tutulmasında başvurulan en eski tekniklerden olan bu kuramın diğer adı basit kontroldür. Bu yöntemi kullanan yöneticilere verilen yetki ve gücün keyfi bir şekilde kullanılabileceği de ifade edilmektedir (Ortmann, 1998, s. 182-185).

2.1.5.2. Bağımsız Düşünme Kuramı

Örgütsel Muhalefetin temelini oluşturan bir diğer teorik çalışma ise *Bağımsız Düşünme Kuramı*'dır. 1987 yılında Gordon ve Infante'ın ileri sürdüğü kurama göre; kurum içinde uygulanan uygulama ve politikalara ait fikirlerini özgür bir şekilde açıklayan çalışanların kurumlarına daha çok bağlılık duyacakları varsayımına dayanmaktadır. Bu durumda örgütsel muhalefetin kurum ve çalışanlar üzerindeki etkilerini ifade etme gücüne sahip olduğu düşünülmektedir (Özdemir, 2010, s. 36). Yine bu kurama göre çalışanların kendilerini ifade etmekte güçlük çekmedikleri ve yöneticiler tarafından saygı duyulan ortamlarda çalışmak istediklerini sürülmektedir. Bu şartların varlığı durumunda verimlilik, bağlılık ve iş tatminin yüksek olduğu savunulmaktadır (Kassing, 1997b, s. 28).

2.1.5.3. Ayrılma Dile Getirme ve Sadakat Kuramı

Kurum ya da kuruluşlarda çalışan bireylerin yaptıkları işlerden duyacakları iş doyumunun toplumsal hayat üzerindeki etkileri de oldukça önemlidir. Yaptığı işten yeterince doyum sağlamayan bir çalışanın içerisine gireceği muhalif düşüncenin ve bu düşünceyi nasıl açıklayacağını ifade eden kuramların üçüncüsü Hirschman tarafından

(Theory of Exit-Voice-Loyalty, EVL) 1970 yılında ortaya atılmıştır (Kirel ve Ağlargo , 2013, s. 80). Teorinin özünde i  konusunda tatminsizlik yaşayan bir çalışanın i ten çıkma, bunu ifade etme, aldırma ya da sadakat olmak üzere dört davranış bulunmaktadır ( zdemir, 2010, s. 46).

2.1.6. Örgütsel Muhalefet Davranışları

Kassing (1997-1998) tarafından yapılan çalışmaya göre çalışanların kurumda uygulanan politika, strateji ve uygulamalarla ilgili lider ya da yöneticileri ile düştükleri anlaşmazlıkları açıkça dile getirme durumu olarak ifade edilmektedir. Bu davranışların ifade edilmesinde de temel olarak üç farklı stratejinin olduğu ifade edilmektedir. Bunlar Açık muhalefet, gizli muhalefet ve yer de i tirmiş muhalefet boyutları altında yer almaktadır (Aksel, 2013, s. 20).

2.1.6.1. Açıkça Belirtilmiş ya da Dikey Muhalefet (Articulated/Upward Dissent)

Bu kavram, kurumda her seviyede çalışan bireylerin kurumsal politika ve uygulamalardan duydukları memnuniyetsizliği yöneticilerinin yüzlerine karşı açıkça ifade etmeleri olarak tanımlanmaktadır. Bu muhalefet türü bireysel menfaatlerden çok kurumsal faydalar bakımından tercih edilmektedir. Yine açık muhalefet yöneticinin çalışanların belirlenen hedeflere ulaşmak için sahip oldukları sadakat duygusundan emin olma düşüncesinin oluşmasına da katkıda bulunmaktadır (Sadykova ve Tutar, 2014, s. 7).

Çalışanlar açık muhalefet davranışı gösterirken, mantıklı yorumlamalar, önerilerde bulunma, ortak karar verme gibi yaklaşımlarla (1) *aktif-yapıcı* (active constructive)  ekilde, kurum politikalarıyla ilgili görüşlerini sessiz kalarak, konuşmaktan daha çok dinleyerek destek vererek, dikkat çekmeyecek şekilde uyum içerisinde olarak (2) *pasif-yapıcı* (passive constructive)  ekilde, söz konusu politikalardan duyulan memnuniyetsizliği arkadaşlarına  ik yetle bulunma, ikiyüzlü davranma, surat asma, sözlü saldırı şeklinde tutum sergileyerek (2) *aktif-yıkıcı* (active destructive)  ekilde, son olarak çalışma arkadaşlarını gizlice kışkırtma ve ilgisiz görünmek gibi durumları içeren (4) *pasif-yıkıcı* (passive destructive)  ekilde davranış gösterirler (Gorden, 1988, s. 283-299).

2.1.6.2. Yatay (Gizli) Muhalefet (Lateral Dissent)

Örgütsel muhalefetin diğer bir boyutu gizli muhalefettir. Gizli muhalefetin temelinde çalışanların memnuniyetsizliklerini kurum içinde herhangi bir yaptırım niteliği olmayan kişilere iletme durumu yatmaktadır. Kurum içinde çalışanlar düşüncelerini açıklamak ancak bunun için uygun imkân bulamadıklarında bu muhalefet tarzına başvururlar. Bu muhalefet türü genellikle çalışanların içinde bulundukları durumlara karşı yöneticilerin duyarsız kaldığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifadeyle gizli muhalefet davranışı çalışanların yöneticilerine karşı kendilerini açıkça ifade etmelerini imkânsız gördükleri zamanlarda oluşmaktadır. Bu durumda çalışanlar çelişkili fikir ve uyumsuzlukları çalışma arkadaşları ile paylaşmaktadır. Böylece açık muhalefet davranışının yaşatmış olduğu eksikliği yaşayan ancak bunu da bir şekilde ifade etmek isteyen çalışanlar gizli muhalefet davranışı sergileyerek göstermektedir. Bu konuda yürütülen çalışmalar yöneticilerin çalışanlara karşı açık olmadıkları zaman da gizli muhalefet davranışı gösterildiğini ortaya koymuştur (Kassing, 2000a, s. 390). Buna karşın kurum içinde adil kararların alınması gizli muhalefet davranışını önemli ölçüde azaltmaktadır (Özdemir, 2010, s. 84).

2.1.6.3. Yer Değiştirmiş Muhalefet (Displaced Dissent)

Örgütsel muhalefete ait üçüncü boyut yer değiştirmiş muhalefet davranışıdır. Bu stratejide çalışanlar sahip oldukları muhalif fikirlerini kurum dışındakilere anlatmayı tercih etmektedir. Kurum dışındaki kişiler, çalışanların, aile üyeleri ve sosyal yaşamdaki arkadaşları olabilir (Kassing, 1997a, s. 326). Bu davranışı genellikle kurum içinde yeni çalışmaya başlayan ve genç yaştaki çalışanlar tercih etmektedir (Kassing, 2009, s. 114). Bunun yanında kurum içinde etkin bir rolü bulunmayan ancak kurum dışında güçlü bağlantıları olan kişiler de bu muhalefet davranışını gösterebilmektedir (Kassing, 1998, s. 193). Bu muhalefet stratejisinde kurum çalışanları fiziksel olarak işten ayrılmayı düşünmemekte ancak muhalif fikirlerini kurum dışındakilerle paylaşarak psikolojik olarak kurumdan ayrılmayı deneyebilmektedir (Kassing, 1997a, s. 326).

2.1.7. Örgütsel Muhalefetin Sonuçları

Kurum ya da kuruluşlarda çalışanların katkıları organizasyonun beklentileriyle örtüşmüyorsa ya çalışanlar sağladıkları katkıları kurumların beklentilerini karşılayacak düzeye getirecek ya da kurumlar beklentilerinde birtakım düzenlemelere gidecektir. Bu iki durum gerçekçi bir biçimde uyumlu hale gelmiyorsa bu halde beraberliğin sona ermesi söz konusu olacaktır. Benzer durum kurum ya da kuruluşların kendisine verilenlerin umulanla uyumlu olamaması halinde de geçerlidir (Barutçugil, 2004, s. 18).

Tarihin her evresinde muhalif kişi ya da kurumlar iktidar sahipleri tarafından bir şekilde baskı altına alınarak kontrol edilmişlerdir. Bu konuyu destekleyecek çok sayıda örnek vermek mümkündür. Siyasi muhalefet konusu özellikle gündem olduğunda şiddet ve baskının ileri boyutlara ulaştığı söylenebilir. Siyasi muhalefetin hoş karşılanması veya kontrol altına alınması sürecinde etkili unsurun ülkede mevcut yönetsel kültür olduğu ifade söylenebilir (Özdemir, 2010, s. 74). Gerek siyasal alanda gerekse örgütsel alanda öfkeli kişilere karşı sabırlı davranılmalı, etkilerindeki taşları dökmelerine izin verilmeli, yatıştırıcı sözlerle sakinleşmeleri sağlanmalıdır (Odabaşı, 2009, s. 114).

Kurumsal yapı içerisinde üst yönetim kademesindekiler genellikle ellerindeki gerek yasal gerekse de makam gücüne dayanarak yapı içerisindeki muhalif görüşleri baskı ve kontrol altına alma davranışı gösterebilirler. Konu üzerine yapılan erken dönem araştırmalar bu davranışı gösteren bireylere yöneticilerin ne tür tepkiler verdiğini incelemiştir. Graham (1986) konu üzerine yaptığı çalışmasında muhalif davranış gösteren çalışanlara yöneticilerin üç şekilde tepki verdiğini ileri sürmüştür. Birincisi bu davranışı sergileyen çalışanların davranışlarını pekiştirmesidir. Bu duruma örnek olarak muhalefete neden olan konuşa ait önerilmiş konunun yöneticiler tarafından kıymetlendirilmesi ve dikkate alınmasıdır. Bu konu kurum içi demokrasinin de önemli bir örneği olarak değerlendirilebilir. Yöneticilerin verebileceği bir başka tepki dürü ise çalışanların cezalandırılmasıdır. Çalışanlara misilleme yapılması, ek işler yüklenmesi, tehdit, yalnızlaştırma, iletişimi kesmek gibi uygulamalar cezalandırmalara örnek olarak verilebilir. Yöneticilerin göstereceği bir diğer tepki çeşidi ise çalışanların dikkate alınmamasıdır. Bu durumda çalışanlar ödüllendirilmedikleri gibi cezalandırılmamaktadır ve bu durumun genellikle örgütsel

muhalafete gerekli ilginin gösterilmediği zamanlarda oluştuğu söylenebilir (Özdemir, 2010, s. 75).

Kurum ya da kuruluşlarda uygulanan politikalar ya da ikliminden duyulan rahatsızlık ya da tatminsizlikten ortaya çıkan örgütsel muhalafet kurumun mevcut durumundan başka bir pozisyonda olması gerektiği düşüncesine dayanmaktadır. Örgütsel muhalafet çalışanların açık bir protestosu, yararlılık duygusuyla itirazı dile getirişi temsil eder (Kassing, 1997; Strong, 2002; Garner, 2006; Landier, et al., 2009).

Örgütsel demokrasinin zorunlu ve temel koşullarından biri örgütsel muhalafet kavramıdır. Siyasal anlamda muhalafet kavramı devlet yönetiminde doğrudan ya da temsili demokrasi ne kadar olması gereken bir unursa örgütsel muhalafet de örgütsel demokrasi için o kadar gereklidir. Temel olarak burada örgütsel muhalafetin anlamsız ve gereksiz yere karşı çıkışlar olması kastedilmemektedir. İyi niyetli, yapıcı, yol ve alternatif gösterici örgütsel muhalafetin felsefesini oluşturmaktadır. Bu yönüyle örgütsel muhalafet farklı ya da zıt düşüncelerin açık bir şekilde ifade edilmesidir ve örgütsel demokrasinin de önemli ve zorunlu bir ayağını temsil etmektedir (Sadykova ve Tutar, 2014, s. 3).

2.2. Liderlik Tarzları ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Yapılan Çalışmalar

Taıyıldız (2020) tarafından ve çalışmamız kapsamında yapılan alanyazın taramasında bu çalışmanın bağımsız değişkeni olan liderlik tarzları ve örgütsel muhalafet bağımlı değişkeni arasındaki ilişkiyi konu edinmiş yeterli sayıda araştırmaya rastlanmamıştır. Bu alanda yeterli sayıda çalışmanın bulunmaması nedeniyle bu çalışma ve sunulacak sonuçların daha sonra konu ile ilgili yapılacak çalışmalara ışık tutacağı ve alanyazına katkıda bulunacağı değerlendirilmektedir. Yapılan literatür incelemesinde Taıyıldız (2020) tarafından yapılan çalışmada “demokratik liderlik tarzı ve dikey muhalafet arasında zayıf düzeyde pozitif yönlü bir ilişki” bulunduğu, “otokratik liderlik tarzı ve dikey muhalafet arasındaki ilişkinin zayıf düzeyde pozitif yönlü olduğu”, “ otokratik liderlik tarzı ve yatay muhalafet arasında çok zayıf düzeyde negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edildiği görülmüştür. Regresyon analizi ise “akademik personelin muhalafet davranışlarını en fazla etkileyen liderlik tarzının “demokratik liderlik ve tam serbestlik tanıyan liderlik olduğu” şeklinde sonuçlanmıştır. Şentürk ve Coşkun (2018) tarafından yapılan bir

diğer çalışmada ise “kurum içerisindeki ortamın demokratikleşmesinde ve işletmeye faydalı olabilecek muhalif görüşlerin aktarılmasında muhalefet davranışının farklı liderlik davranışları ile farklı düzeylerde ilişkili olduğu” ortaya konulmuştur. Konu ile ilgili Teski (2017) tarafından yapılan çalışmada ise en çok kullanılan liderlik tarzının “etkileşimci liderlik tarzı olduğu görülmüş, öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeylerinin okul yöneticisinin otoriter liderlik tarzı algıları arasında anlamlı ve olumlu yönlü düşük bir korelasyon ilişkisi tespit edildiği” ifade edilmiş, okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının bazılarının öğretmenlerin muhalefet davranışlarını yordadığı sonuçlarına ulaşıldığı” belirtilmiştir. Ağalday ve Dağlı (2018) ise Paternalist liderliğin “yardımsever liderlik” ve “ahlaki liderlik” alt boyutları ile örgütsel muhalefetin "dikey muhalefet" alt boyutu arasında pozitif yönde ve "orta" düzeyde; “ahlaki liderlik” alt boyutu ile "yatay muhalefet" alt boyutu arasında pozitif yönde ve "düşük" düzeyde anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır. “Paternalist liderliğin alt boyutlarından yardımsever liderlik, ahlaki liderlik ve otoriter liderlik boyutlarının dikey muhalefet üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu” tespit edilmiştir. Parsak (2023) tarafından yapılan çalışmada liderlik tarzlarının, örgütsel muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Problemi

Bu çalışmada kamu yönetiminin önemli kurumlarından olan yerel yönetimlerde uygulanan “Liderlik Tarzlarının Örgütsel Muhalefete Etkisi” araştırılmıştır. Çalışmada, liderlik tarzlarının örgütsel muhalefete etkisini ölçmek amacıyla yerel yönetim birimlerinden bir ilçe belediyesi çalışanları incelenmiştir. Bu amaca yönelik olarak İstanbul’un 39 ilçesinden biri olan Avcılar Belediye Başkanlığı seçilmiştir. Çalışma kapsamında Avcılar Belediyesinde çalışan personelden anket yoluyla veri toplanarak buradan hareketle liderlik tarzının örgütsel muhalefet üzerindeki etkisi incelenmiştir.

3.2. Amacı

Bu çalışmanın amacı liderlik tarzları bağımsız değişkeniyle kamu yönetimi alanında önemli teşekküller olan yerel yönetimlerde görev yapan yöneticilerin sergilediği liderlik davranışlarından çalışanların yöneticilerini lider olarak nasıl algıladıkları incelemek, maruz kaldıkları liderlik tarzına ilişkin kendilerinde oluşan örgütsel muhalefet davranışının ne ölçüde etkilendiğini tespit etmektir.

3.3. Önemi

Yerel yönetimlerde sunulan hizmet kalitesi vatandaşların memnuniyet düzeyini etkilemektedir. Belirli bir dönem için seçilen ve seçildikleri hizmet süreleri içinde sundukları kaliteli hizmetler sonraki süreçlerde gerek siyasi gerekse bürokratik noktada olan yöneticilerin vatandaş tarafından tercih edilmesinde etkili olmaktadır. Yerel yöneticilerin verdiği hizmetin kalitesi ise birlikte çalıştığı siyasi ve bürokratik personelin yetkinliği, konuya olan ilgisi ve liyakatiyle şekillenmektedir. Çalışanlarına değer veren, iletişim becerisi yüksek, onların motivasyonunu üst seviyede tutan yerel yöneticilerin hizmet sunumunun başarılı olduğu değerlendirilmektedir.

Son yıllara kadar yönetsel açıdan kamu yönetimi ve özel sektör yönetim anlayışı birbirine yakın bir algı içerisinde olsa da kamu yönetimi ile işletme yönetimi arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Kamu yönetimi içerisinde yönetici sorumluluğu bulunanlar oldukça karmaşık bir siyasi ortam içerisinde görev yapmaktadır. Bu

nedenle atılan her adımın yasal çerçevede olup olmadığı, şeffaf ve hesap verilebilirlik noktasındaki sosyal yansımaların gözetilmesi gerektiği unutulmamalıdır. (Benington ve Hartley, 2009, s. 21).

Kamu kurumlarında görevli yöneticiler üretkenlikten çok çalışanlara değer vermelidir. Kamu kurumları bireyler vasıtasıyla bireylere hizmet sunmak için oluşturulmuştur. Bu nedenle kamu kurumları ve işbirliğinde oldukları diğer yapılar doğru ve paylaşılmış liderlik davranışları sergilenerek yönetildiklerinde başarıyı yakalayabileceklerdir. Çünkü kamu kurumları varlık sebepleri olan, vatandaşlar ile devlet arasında köprü görevi görmektedir. Bu nedenle kamu görevlileri vatandaşlara gerekli saygıyı göstermekle yükümlüdür. Aynı zamanda burada yönetici unvanı taşıyan kişilerin de çalışanlara saygı göstermesi gerekir. Kamu kurumları hizmet için kurulmuştur ve bu hizmet gerekli saygı ve katılımcı bir bakış açısıyla verilmelidir (Denhardt, 2000, s. 556).

Kamu kurumlarında görevli liderlerin iki önemli sorunu olduğundan söz edilebilir. Birinci sorun çalışanların elindeki net bilgiye sahip olunmaması nedeniyle belirsizliklerle yalnız kalmalarıdır. Yöneticiliğin çoğunlukla emir vermekten ibaret olduğunu düşünen lider tipolojisi genellikle o sorunlar büyüyüp neredeyse baş edilemez hale geldiklerinde onlarla yüzleşmektedir. Bu durum da doğal olarak onları zor durumda bırakmaktadır. Bir diğer sorun ise aşırı korumacı davranmak ve vatandaşı görmezden gelmektir (Ryde, 2010, s. 5). İşte bu noktada örgütsel muhalefet, karşıt görüşlerin ya da anlaşmazlıkların ifadesi olarak negatif bir algı yaratsa da çok önemli bir iletişim faaliyetidir. Kurum içerisinde çalışanlardan neler olduğunun bilgisinin alınması ve nabız yoklamanın önemli bir yolu ve aynı zamanda bir geri bildirim mekanizmasıdır. Örgütsel muhalefet kurumun demokratikleşmesine önemli katkılar sunmakla beraber, problemlerin tespiti ve çözümü için gerekli tedbirlerin alınması için de önemli bir araçtır. Yerel yönetimlerde çalışanlarla yöneticiler arasındaki olumlu iletişim döngüsünün onların ürettiği işlere de yansıtacağı ve vatandaşın bu hizmetlerden elde edeceği memnuniyet düzeyini arttıracacağı değerlendirilmektedir.

Bu bakımdan yönetici/liderlerin kurum içerisinde gösterdikleri liderlik davranışları ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişki incelenmeye değer bulunmuştur. Araştırmanın konusu ile ilgili gerek elektronik ortam gerekse basılı kaynaklardan incelemeler yapılmıştır. Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi alanında liderlik tarzları ile

örgütsel muhalefet ilişkisinin yerel yönetimlerde incelendiği bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu konudaki literatüre destek olmak amacıyla bu çalışmanın önemli katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Bu tez çalışmasıyla elde edilecek, bilimsel bir araştırmaya dayalı olan önemli bulgular ilgili tarafların yararına sunulacaktır.

3.4. Yöntemi

Araştırmanın teorik kısmında temel kaynaklara yönelik geniş bir literatür taraması yapılmış olup, uygulama kısmında; araştırmanın kapsamı, problemi, önemi, sınırlılıkları, evreni, örneklem büyüklüğü, varsayımları, ölçekler, araştırmanın modeli, araştırmanın hipotezleri, verilerin analizleri ve bulgularına yer verilmiştir.

Bu kapsamda teorik kısımda ulusal ve uluslararası kaynaklarda yazın taraması yapılmış olup değişkenlere ait kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Birinci bölümde yerel yönetimler ve liderlik, ikinci bölümde örgütsel muhalefet kavramı, üçüncü bölümde ise yöntem kısmına yer verilmiştir.

Araştırmacının çalışmasında katılımcı sayısının önemi büyükse, elde edilen sonuçlar istatistiksel bir analize tabi tutularak ölçümlenecekse ve elde edilen bulgular genelleştirilmek isteniyorsa nicel araştırma yönteminin kullanılması gerektiği ifade edilmektedir (Patton, 2014, s. 14). Yapılan bu çalışmada katılımcı sayısı önemli olması ve elde edilecek verilerin istatistiksel olarak analize tabi tutulacak olması nedeni ile nicel araştırma yöntemi seçilmiştir.

Tezin kavramsal çerçevesi oluşturulduktan sonra uygulama kısmında veri toplamak maksadıyla hazırlanan liderlik tarzları ve örgütsel muhalefet ölçeğini içeren bir anket seçilen örnekleme uygulanmıştır.

Sonuç kısmında, yapılan tüm analiz ve değerlendirmelerle elde edilen bulgular ortaya konulmaya çalışılmıştır.

3.5. Varsayımları

Araştırmada yararlanılan ölçeklerden elde edilen verilerin, hipotezlerde ileri sürülen görüşlerin neden-sonuç ilişkisini ortaya koyabileceği ve bilimsel yöntem ilkelerine uygun bulgulara neden olacağı, katılımcıların vereceği cevapların tarafsız ve objektif olacağı, örneklem oranının büyük planlanması nedeniyle, verilerin çalışmanın evrenini temsil edecek şekilde olduğu varsayılmıştır.

3.6. Sınırlılıkları

Konuya ilişkin sınırlılık: Bu araştırma bir ilçe belediyesinde görev yapmakta olan çalışanların liderlik tarzlarına ilişkin algılarının örgütsel muhalefet davranışlarına olan etkileriyle sınırlıdır.

Kişilere ait sınırlılık: Araştırma için geliştirilen bilgi toplama araçlarının, verilerin işlenmesinde kullanılan istatistiksel tekniklerin yeterlilik dereceleri, kişilerin verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

3.7. Evreni ve Örneklemi

Evren kavramı, bir araştırmada sorulacak sorulara ait cevap almak için ihtiyaç duyulan verilerin alındığı tüm varlıklar olarak adlandırılan topluluklardır. (Büyüköztürk vd., 2016, s. 80). Başka bir ifade ile söylemek gerekirse, evren; kişileri, cisimleri, topluluk hatta ülkeleri de içine alan oldukça geniş bir kavramdır (Şimşek, 2018, s. 110).

Örneklem ise belirlenen hedef kitleden veri toplamak için çaba gösterilen evreninin sınırları belli olan bir alt parçasıdır. Bu bağlamda örneklem evreni temsil eden uygun veriyi elde etmeye imkan sunan süreç olarak tanımlanabilir. Nicel bir araştırma yapmak isteyen araştırmacının bu noktada evreni temsil etme yetkinliği olan bir örneklem üzerinde uygulama yapması gerektiği ifade edilmektedir (Çingı, 1994).

Burada yapılan açıklamalar ışığında araştırmanın Avcılar Belediyesi çalışanları üzerinde yapılmasının nedeni, uygulanacak anketin hedef kitlesinin araştırmanın amacına uygun evreni ve örneklemi temsil etmesidir. Diğer bir ifade ile liderlik tarzları ile örgütsel muhalefet kavramına ilişkin davranışlara ait uygun verinin elde edilebilecek bir alan olduğunun değerlendirilmesidir.

Kapsamda araştırmanın evrenini Türkiye’de yerel yönetimler kapsamında hizmet yürüten belediyelerde çalışanlar, örneklemi ise İstanbul Avcılar Belediye Başkanlığında görev yapan çalışanların seçilmesinin bir diğer nedeni ise literatürde yapılan incelemelerde araştırmanın bağımsız değişkeni olan liderlik tarzları ve bağımlı değişkeni olan örgütsel muhalefetle ilgili yapılan çalışmaların sayısının yetersiz olmasıdır (Taçyıldız, 2020). Bu değişkenlerle yerel yönetimler üzerinde yapılan bir çalışmaya rastlanmamış olması da bu alandaki boşluğun yapılan bu çalışmayla doldurulmasına katkı sağlayacağı değerlendirilmiştir. Bu gerekçelerle araştırmanın

literatüre katkı sağlayacağı ve bu boşluğu dolduracağı düşüncesiyle evreni Türkiye’deki yerel yönetim çalışanları, örnekleme ise Avcılar Belediyesi çalışanları olarak belirlenmiştir.

3.8. Hipotezler

H₁ Otokratik Liderlik Tarzının Açık Muhalefet üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.

H₂ Demokratik Liderlik Tarzının Açık Muhalefet üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.

H₃ Dönüşümcü Liderlik Tarzının Açık Muhalefet üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.

H₄ Otokratik Liderlik Tarzının Gizli Muhalefet üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.

H₅ Demokratik Liderlik Tarzının Gizli Muhalefet üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.

H₆ Dönüşümcü Liderlik Tarzının Gizli Muhalefet üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.

3.9. Veri Toplama Tekniği

Araştırmada veri toplama teknikleri olarak;

Yazılı ve elektronik kaynaklardan yararlanabilmek maksadıyla “Literatür Taraması” yapılmıştır. Araştırma sürecinde, birincil veri toplama aracı olarak “anket formu” kullanılmış ve İstanbul Avcılar Belediye Başkanlığında görev yapan 323 kamu çalışanına uygulanmıştır. Anket formları elektronik ve kâğıt ortamında kuruma ulaştırılmıştır. Kurum tarafından ölçekler çalışanlara iletilmiş, elektronik ortamda doldurma imkanı olanlara e-posta ile, çalıştığı alan itibariyle bu imkana sahip olmayan yerlerde çalışanların ise kâğıt ortamında formları doldurması sağlanmış ve veri seti bu şekilde oluşturulmuştur.

Veri toplama aracı olarak Liderlik Tarzları Ölçeği kullanılmıştır. Çalışmanın amacına uygun olarak seçilen ölçek Taş, A., Çelik, K. ve Tomul E. (2007) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek, Otokratik Liderlik Tarzı, Demokratik Liderlik Tarzı ve Dönüşümcü Liderlik Tarzı olmak üzere üç boyuttan oluşmakta olup 5’li Likert tipinde

olan ölçeekte tepki ifadeleri, “kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, emin değilim, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum” şeklinde tasarlanmıştır. Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin orijinal hali iki boyutlu bir yapıda olup İngilizce olarak 18 ifadeden oluşmaktadır. Dağlı (2015) tarafından Türkçe’ye uyarlaması, geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Araştırmanın iki boyutunu dikey (açık) ve yatay (gizli) muhalefet oluşturmaktadır. Açık muhalefet boyutunda 9 ifade, gizli muhalefet boyutunda 9 ifade bulunmaktadır. 5’li Likert tipinde tasarlanan Örgütsel Muhalefet Ölçeği “Kesinlikle Katılıyorum” “Katılıyorum”, “Bazen katılıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kesinlikle Katılmıyorum”, şeklindedir.

Toplanan veriler SPSS 22 programıyla analiz edilmiş, demografik unsurlara ait veriler için “yüzde”, “frekans”, “bağımsız örneklemeler için araştırmanın amacına uygun olarak “korelasyon”, “basit ve hiyerarşik regresyon”, analizleri uygulanmıştır. Ayrıca araştırmada kullanılan ölçeklerin gerek ulusal gerek uluslararası literatürde çok defalar geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Bu araştırmada güvenilirliğe ilişkin olarak yapılan Cronbach Alpha analizi sonucunda kullanılan ölçeklerin sosyal bilimler açısından oldukça güvenilir olduğu belirlenmiştir (Dağlı, 2015, s. 198-205).

3.10. Bulgular

Bu kısımda araştırmanın bulgularına ilişkin veriler alacaktır.

3.10.1. Ankete Katılanların Kişisel Özellikleri

Tablo 2. Demografik verilere ilişkin Frekans Tablosu

Cinsiyetiniz			
		Frekans	Yüzde
Değer	Erkek	174	53,9
	Kadın	149	46,1
	Toplam	323	100,0
Yas_Aralığınız			
		Frekans	Yüzde
Değer	20-30	101	31,3
	31-40	104	32,2
	41-50	102	31,6
	51-60	16	5,0
	Toplam	323	100,0
Ogrenim_Durumunuz			
		Frekans	Yüzde
Değer	Ortaöğretim/Lise	62	19,2
	Ön Lisans	125	38,7
	Lisans	106	32,8
	Yüksek Lisans	29	9,0

	Doktora	1	,3
	Toplam	323	100,0
Calisma_Suresi			
		Frekans	Yüzde
Değer	1 Yıldan az	13	4,0
	1-5 Yıl	81	25,1
	6-10 Yıl	98	30,3
	11-20 Yıl	89	27,6
	21+ Yıl	42	13,0
	Toplam	323	100,0
Is_Yerindeki_Statunuz			
		Frekans	Yüzde
Değer	Çalışan/İşgören	298	92,3
	Yönetici	25	7,7
	Toplam	323	100,0
Calistigi_Birim			
		Frekans	Yüzde
Değer	Destek Hizmetleri Müdürlüğü	36	11,1
	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü	33	10,2
	Temizlik İşleri Müdürlüğü	31	9,6
	İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü	21	6,5
	Fen İşleri Müdürlüğü	17	5,3
	Bilgi işlem müdürlüğü	15	4,6
	İklim Değişikliği ve Sıfır Atık Müdürlüğü	15	4,6
	Mali Hizmetler Müdürlüğü	15	4,6
	Plan ve Proje Müdürlüğü	14	4,3
	Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü	12	3,7
	Veteriner İşleri Müdürlüğü	12	3,7
	Gençlik ve Spor Müdürlüğü	11	3,4
	Zabıta müdürlüğü	11	3,4
	Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü	10	3,1
	Sağlık Hizmetleri Müdürlüğü	10	3,1
	Yazı İşleri Müdürlüğü	10	3,1
	İmar ve Şehircilik Müdürlüğü	9	2,8
	Hukuk İşleri Müdürlüğü	8	2,5
	Kadın ve Aile Hizmetleri Müdürlüğü	8	2,5
	Çevre Koruma ve Kontrol Md.lüğü	6	1,9
	Ruhsat ve Denetim Müdürlüğü	6	1,9
	Strateji Geliştirme Müdürlüğü	6	1,9
	Emlak ve İstimlak Müdürlüğü	3	,9
	Özel Kalem Müdürlüğü	2	,6
	Halkla ilişkiler müdürlüğü	1	,3
	Kentsel Dönüşüm Müdürlüğü	1	,3
	Toplam	323	100,0

Katılımcıların demografik özelliklerini içeren frekans tablosu incelendiğinde; ile %53,9 erkek ve %46,1 kadın; yaş aralıklarının %32,2 ile 31-40 yaş grubu arasında yoğun olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim düzeylerine bakıldığında ise Ortaöğretim/Lise %19,2; Ön Lisans %38,7; Lisans %32,8; Yüksek Lisans %9; Doktora %3 oldukları görülmektedir. Çalışma süreleri, 6-10 yıl arası olan 98 kişi %30,3 ile en üst seviyededir. İş yerindeki statüleri çalışan/işgören olarak 298 kişi

%98,3 ile en üst seviyededir. Çalıştığı birimlere bakıldığında Kurum geneli 28 Müdürlükten 26 Müdürlüğün katılımın olduğu, en çok katılımın 36 kişi %11,1 ile Destek Hizmetleri Müdürlüğünden olduğu görülmektedir.

Tablo 3. Değişkenlerin Güvenirlik Analizi Tablosu

OTOKRATİK LİDERLİK	Güvenilirlik İstatistikleri		
	Cronbach's Alpha	Standartlaştırılmış Ögelere Dayalı Cronbach's Alpha	N of Items
	,834	,840	10
DEMOKRATİK LİDERLİK	Güvenilirlik İstatistikleri		
	Cronbach's Alpha	Standartlaştırılmış Ögelere Dayalı Cronbach's Alpha	N of Items
	,867	,870	12
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	Güvenilirlik İstatistikleri		
	Cronbach's Alpha	Standartlaştırılmış Ögelere Dayalı Cronbach's Alpha	N of Items
	,852	,860	14
ÖRGÜTSEL MUHALEFET ÖLÇEĞİ	Güvenilirlik İstatistikleri		
	Cronbach's Alpha	Standartlaştırılmış Ögelere Dayalı Cronbach's Alpha	N of Items
	,815	,820	18

Güvenirlik Analizi Tablosu incelendiğinde; Otokratik Liderlik ölçeğinin güvenilirliği %83,4, Demokratik Liderlik Ölçeğinin güvenilirliği %86,7, Dönüşümcü Liderlik ölçeğinin güvenilirliği %85,2 düzeyinde çıkmıştır. Örgütsel Muhalefet Ölçeği güvenilirliği ise %81,5 çıkmıştır. Ölçekte kullanılan değişkenlerin Cronbach's Alpha katsayıları 0,70'ten (%70) büyük olduğu için güvenilir bir ölçek çalışması yapıldığı söylenebilir (Nartgün, 2015, s. 143-161).

3.10.2. Ölçek İfadelerinin Değerlendirilmesi

Tablo 4. Liderlik Tarzları ve Örgütsel Muhalefet Ölçeği İfadeleri

LİDERLİK TARZLARI ÖLÇEĞİ						
	Kesinlikle Katılmıyorum.	Katılmıyorum.	Kararsızım.	Katılıyorum.	Kesinlikle Katılıyorum.	Total
OTOKRATİK LİDERLİK						
Emir_vererek_sorun_cozmeyi_tercih_eder.	22,0	61,0	4,3	9,9	2,8	100,0
Karar_alma_yetkisine_sahip_tek_kisidir.e	4,6	13,3	9,3	66,9	5,9	100,0
Güc_kaynağı_olarak_cezayı_kullanır.	19,8	59,1	7,7	8,4	5,0	100,0
Yonetici_icin_onemli_olan_verimliliklidir.	4,0	7,1	7,7	73,1	8,0	100,0
Kendisine_bağımlı_olunmasından_keyif_duyar.	9,9	56,7	12,1	13,0	8,4	100,0
çalışanlar_yoneticiye_karsı_güvensizdirler.	16,7	55,7	11,1	10,2	6,2	100,0
Yonetici_yetki_devrine_karsıdır.	5,9	21,7	18,0	49,2	5,3	100,0
Yonetim_tarzı_ile_çalışanların_yaratıcılığını_sınırlar.	10,8	60,7	8,7	12,4	7,4	100,0
Çalışanları_yakından_takip_eder.	3,7	5,6	5,3	76,2	9,3	100,0
Eleştirilmeyi_sevmez.	8,4	14,2	25,4	42,1	9,9	100,0
DEMOKRATİK LİDERLİK						
Çalışanları_karar_alma_sürecine_dahil_eder.	9,9	13,0	9,6	64,1	3,4	100,0
Çalışanlarla_isbirliği_yapar.	2,8	9,0	8,7	73,7	5,9	100,0
İletişime_onem_verir.	3,7	5,3	9,3	70,9	10,8	100,0
Çalışanların_bilgi_ve_becerilerine_onem_verir.	4,3	4,6	7,7	70,6	12,7	100,0
Çalışanların_niteliklerine_uygun_sorumluluk_verir.	5,0	6,5	5,3	69,7	13,6	100,0
Çalışanlara_yaratıcılıklarını_ortaya_cıkarma_fırsatıverir.	4,6	5,9	10,5	65,9	13,0	100,0
Ast_ile_üst_arasında_etkili_iletişimi_saglar.	5,9	4,6	9,9	66,6	13,0	100,0
çalışanların_moralini_yükseltecek_bir_çalışma_ortamı_olusturur.	5,6	6,2	8,7	66,6	13,0	100,0
Sorun_cozen_çalışanın_gurur_duymasını_saglar.	4,6	5,9	10,5	68,7	10,2	100,0
Kurum_icerisinde_catışma_cıkmasından_korkmaz.	5,6	17,6	29,1	40,2	7,4	100,0
Yetkisini_alt_kademelere_aktarır.	5,6	8,4	13,6	67,2	5,3	100,0
Gücünü_yetkisiyle_birlikte_astlarından_alır.	5,3	9,3	11,1	62,8	11,5	100,0
Çalışanların_yoneticiye_güvenmelerini_saglar.	14,6	8,4	6,2	65,6	5,3	100,0
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK						
Çalışanların_yoneticiye_bağıllık_duymasını_saglar.	4,6	10,5	16,4	62,8	5,6	100,0
Çalışanları_kurum_amaçlarının_gerçekleştirilmesinin_önemine_inandırır.	2,5	9,3	8,4	70,9	9,0	100,0

Farklı_ve_yeni_bakıs_acısıyla_problemlere_cözüm_bula bilir.	6,2	4,3	9,9	69,7	9,9	100,0
Yönetici_olusturduğu_kurumsal_uzak_görüşlülüğü_calıs anlar_tarafından_kabul_edilir.	3,1	8,7	13,9	65,3	9,0	100,0
Calısan_destegini_saglayabilmek_icin_calısanı_ise_yonl endirme_adapte_etme_yollarını_bilir.	6,2	7,1	9,3	68,7	8,7	100,0
Düşünce_ve_eylemleriyle_calısanları_yonlendirir.	4,6	7,4	7,1	70,9	9,9	100,0
Büyük_beklentiye_sahiptir.	3,4	7,7	11,8	67,8	9,3	100,0
Astlarıyla_bireysel_olarak_ilgilenerrek_onlara_danısmanl k_yapar.	5,3	7,7	10,5	66,3	10,2	100,0
Kurumu_yeniden_yapılandırmak_icin_caba_harcar.	4,3	6,2	8,0	69,0	12,4	100,0
Yenilikler_gerçekleştirebilecek_calısanlar_icin_egitim_f ırsatları_saglar.	4,6	7,7	7,1	69,7	10,8	100,0
Kurumda_adil_bir_güc_paylaşımı_saglar.	5,9	8,4	8,7	65,9	11,1	100,0
Bürokratik_yapıyı_azaltıp,_ortadan_kaldırmaya_calısır.	16,4	45,2	11,1	20,1	7,1	100,0
Her_türlü_degisime_duyarlı_esnek_kararlar_alır.	7,1	6,2	13,0	63,8	9,9	100,0
ÖRGÜTSEL MUHALEFET ÖLÇEĞİ						
Calıstığım_kurumda_sorunların_ortaya_konmasında_v e_karsıt_görüşlerimi_dile_getirmede_cekingenimdir.	13,3	14,9	18,9	48,9	4,0	100,0
Kurum_yonetimini_sorgulamam.	6,8	18,9	18,3	49,5	6,5	100,0
Kurum_ve_yonetimle_ilgili_politikaları_sorgulamada_c ekingenimdir.	5,9	16,4	19,2	51,4	7,1	100,0
Kurumumuzdaki_kararlara_katılmadığımda_bu_fikrimi_yonetimle_paylasmam.	5,3	17,0	19,5	49,8	8,4	100,0
Etkili_olmayan_orgütsel_degisimlerle_ilgili_elestirileri mi_yonetimle_paylasırım.	6,2	47,1	20,7	20,7	5,3	100,0
Kurum_kararlarıyla_ilgili_düşüncelerimi_ve_elestirileri mi_yonetimle_paylasırım.	7,1	47,4	18,3	19,8	7,4	100,0
Kurumumuzdaki_etkisizlik_veya_yetersizligi_ortadan_k aldırmayla_ilgili_kurum_yonetimine_tavsiyelerdebulunu rum	6,2	48,3	19,8	20,1	5,6	100,0
Kurum_yonetimiyle_yasadığım_anlasmazlığı_dile_getir mem.	5,6	9,6	18,3	55,7	10,8	100,0
Diger_alısanlara_adaletsiz_davranıldığına_inandığımda _bu_durumu_yonetime_anlatırım.	7,4	51,1	17,6	18,0	5,9	100,0
Kurumumuzda_diger_calısanlara_bir_takım_konularda _sikâyetlerimi_dile_getiririm.	4,3	52,6	19,2	17,6	6,2	100,0

Herkesin önünde kurumumuzdaki etkisizliği veya yetersizliği eleştiririm.	8,7	58,8	12,4	13,6	6,5	100,0
Kurumumuzdaki çalışanlar, örgütsel değişimle ilgili şikâyet ettiklerinde ben de onlara katılırım.	7,4	53,9	22,3	11,5	5,0	100,0
Kurum ile ilgili eleştirilerimi acıkça paylaşıyorum.	7,1	51,4	18,3	16,4	6,8	100,0
Kurum ve yönetimle ilgili politikalar açısından memnuniyetsizlik duyduğumda, bu durumu herkesin bilmesini sağlarım.	5,3	60,4	16,4	10,5	7,4	100,0
Kurumumuzdaki çalışanların işlerin nasıl yürüdüğünü ve ilgili kişisel algı ve değerlendirmemi bilmesini sağlarım	3,7	27,2	19,5	42,7	6,8	100,0
Kurumumuzdaki çalışanların önünde kurumu elestirmem	5,6	9,6	8,4	59,1	17,3	100,0
Kurum ile ilgili sorunlarda meslektaşlarıma şikâyette bulunmam.	4,6	10,8	16,4	59,1	9,0	100,0
Rahatsız edici veya sorun olabilecek konularda meslektaşlarımla rahatca konuşabilirim.	12,4	49,2	15,2	15,2	8,0	100,0

Katılımcıların Tablo 3’de verdikleri belirli ifadeler incelendiğinde; birinci soruda çalışanların % 61’i emir vererek sorunların çözülmediğini düşünmektedirler. İkinci çalışanların % 66,9’u karar alma yetkisine sahip tek kişidir seçeneğine katıldıklarını; Dördüncü soruda anketi cevaplayan kişilerin % 73,1’i yönetici için önemli olan verimlilik seçeneğine katıldıklarını; Dokuzuncu soruda anketi cevaplayan kişilerin % 76,2’si Çalışanları yakından takip eder seçeneğine katıldıklarını; Onbirinci soruda anketi cevaplayan kişilerin % 64,1’i Çalışanları karar alma sürecine dahil eder seçeneğine katıldıklarını; Onüçüncü soruda anketi cevaplayan kişilerin % 70,9’u İletişime önem verir seçeneğine katıldıklarını; Yirmibeşinci soruda anketi cevaplayan kişilerin % 70,9’u Çalışanları kurum amaçlarının gerçekleştirilmesinin önemine inanır seçeneğine katıldıklarını; Yirmidokuzuncu soruda anketi cevaplayan kişilerin % 70,9’u Düşünce ve eylemleri ile çalışanları yönlendirir seçeneğine katıldıklarını ifade etmişlerdir.

3.10.3. Korelasyon Analizi

Tablo 5. Korelasyon Analizi Tablosu

			Correlations					
			Otokratik_Liderlik_Ortalama	Demokratik_Liderlik_Ortalama	Donusumcu_Liderlik_Ortalama	Orgutsel_muhalefet_ACIK	Orgutsel_muhalefet_KAPALI	Orgutsel_muhalefet_TUM
Spearman's rho	Otokratik_Liderlik_Ortalama	Correlation Coefficient	1,000	-,181**	-,134*	,217**	,179**	,205**
		Sig. (2-tailed)		,001	,016	,000	,001	,000
		N	323	323	323	323	323	323
	Demokratik_Liderlik_Ortalama	Correlation Coefficient	-,181**	1,000	,685**	-,205**	,074	-,130*
		Sig. (2-tailed)	,001		,000	,000	,182	,019
		N	323	323	323	323	323	323
	Donusumcu_Liderlik_Ortalama	Correlation Coefficient	-,134*	,685**	1,000	-,182**	,113*	-,099
		Sig. (2-tailed)	,016	,000		,001	,042	,075
		N	323	323	323	323	323	323
	Orgutsel_muhalefet_ACIK	Correlation Coefficient	,217**	-,205**	-,182**	1,000	,163**	,874**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001		,003	,000
		N	323	323	323	323	323	323
	Orgutsel_muhalefet_KAPALI	Correlation Coefficient	,179**	,074	,113*	,163**	1,000	,529**
		Sig. (2-tailed)	,001	,182	,042	,003		,000
		N	323	323	323	323	323	323
	Orgutsel_muhalefet_TUM	Correlation Coefficient	,205**	-,130*	-,099	,874**	,529**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,019	,075	,000	,000	
		N	323	323	323	323	323	323

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

3.10.4. Hipotezlerin Doğrulanması

Yapılan analiz sonucuna göre; Hipotezler:

Otokratik Liderliğin Açık Örgütsel Muhalefete etkisi; sig: 0,000<0,01 olarak bulunmuştur. H_1 hipotezi **kabul edilmiştir**. %99 Güven düzeyinde etkisi vardır sonucuna ulaşılmıştır.

Otokratik Liderliğin Kapalı Örgütsel Muhalefete etkisi; sig: 0,000<0,01 olarak bulunmuştur. H_2 hipotezi **kabul edilmiştir**. %99 Güven düzeyinde etkisi vardır sonucuna ulaşılmıştır.

Demokratik Liderliğin Açık Örgütsel Muhalefete etkisi; sig: 0,000<0,01 olarak bulunmuştur. H_3 hipotezi **kabul edilmiştir**. %99 Güven düzeyinde etkisi vardır sonucuna ulaşılmıştır.

Demokratik Liderliğin Kapalı Örgütsel Muhalefete etkisi; sig: 0,182<0,01 olarak bulunmuştur. H_4 hipotezi **reddedilmiştir**. %99 Güven düzeyinde etkisi yoktur sonucuna ulaşılmıştır.

Dönüşümcü Liderliğin Açık Örgütsel Muhalefete etkisi; sig: 0,000<0,05 olarak bulunmuştur. H_5 hipotezi **kabul edilmiştir**. %99 Güven düzeyinde etkisi vardır sonucuna ulaşılmıştır.

Dönüşümcü Liderliğin Kapalı Örgütsel Muhalefete etkisi; sig: 0,000<0,01 olarak bulunmuştur. H_6 hipotezi **kabul edilmiştir**. %99 Güven düzeyinde etkisi vardır sonucuna ulaşılmıştır.

3.10.5. Normallik Testleri

Tablo 6. Normallik Testleri Tablosu

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Otokratik_Liderlik_Ortalama	,180	323	,000	,934	323	,000
Demokratik_Liderlik_Ortalama	,249	323	,000	,811	323	,000
Donusumcu_Liderlik_Ortalama	,253	323	,000	,808	323	,000
Orgutsel_muhalefet_ACIK	,151	323	,000	,958	323	,000
Orgutsel_muhalefet_KAPALI	,215	323	,000	,846	323	,000
Orgutsel_muhalefet_TUM	,170	323	,000	,904	323	,000

Yapılan Normallik Testi sonucuna göre; sig: 0,000<0,05 olarak bulunmuştur. Fakat çarpıklık ve basıklık değerleri +1,5 (1,277 / 1,481; -1,240 / ,748 ; 1,255 / 1,278 ; ,935 / -,039; ...) aralığında olduğundan (+1.5 -1.5 için kaynak: Tabachnick and Fidell, 2013 B.G. Tabachnick, L.S. Fidell Using Multivariate Statistics (sixth ed.)Pearson, Boston (2013)) göre normal dağılım göstermiştir. Bu durumda parametrik testlerden basit doğrusal regresyon analizi yapılacaktır (Ersöz ve Ersöz, 2022).

3.10.6. Regresyon Analizleri

Tablo 7. Otokratik Liderlik Tarzının Açık Muhalefet Üzerinde Etkisinin Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std.Hata	(β)	t	P	R	R ²	F	p
Otokratik Liderlik	Örgütsel Muhalefet	2,106	,168	,255	12,56	,00	255	,065	22,39	,001

Anlamlılık düzeyi (significance) $p < ,05$ olduğu için kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. İlişkinin yordanmasına yönelik yapılan analiz sonucuna göre; Otokratik Liderliğin Açık Örgütsel Muhalefet üzerinde pozitif yönde ve zayıf düzeyde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Modelin açıklama gücü olarak ifade edilen R^2 değeri; ,065 olarak hesaplanmıştır. ($R = ,255$; $R^2 = ,065$; $p < ,05$). Bu değer Açık Örgütsel Muhalefet değişkeninin (varyansın) %6,5'inin Otokratik Liderlik tarafından açıklandığını göstermektedir. Regresyon modeline dahil edilen Beta katsayısı= ,255'dir. ($p < ,05$). Buna göre Otokratik Liderlik $p < ,05$ olduğu için, Açık Örgütsel Muhalefet üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Tablo 8. Demokratik Liderlik Tarzının Açık Muhalefet Üzerinde Etkisinin Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std.Hata	(β)	t	P	R	R ²	F	p
Demokratik Liderlik	Örgütsel Muhalefet	2,763	,176	,040	15,71	,00	040	,002	,523	,001

Anlamlılık düzeyi (significance) $p < ,05$ olduğu için kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. İlişkinin yordanmasına yönelik yapılan analiz sonucuna göre; Demokratik Liderliğin Açık Örgütsel Muhalefet üzerinde pozitif yönde ve zayıf düzeyde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Modelin açıklama gücü olarak ifade edilen R^2 değeri; ,002 olarak hesaplanmıştır. ($R = ,040$; $R^2 = ,002$; $p < ,05$). Bu değer Açık Örgütsel Muhalefet değişkeninin (varyansın) %2'sinin Demokratik Liderlik tarafından açıklandığını göstermektedir. Regresyon modeline dahil edilen Beta katsayısı= ,040'dir. ($p < ,05$). Buna göre Demokratik Liderlik $p < ,05$ olduğu için, Açık Örgütsel Muhalefet üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Tablo 9. Dönüşümcü Liderlik Tarzının Açık Muhalefet Üzerinde Etkisinin Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std.Hata	(β)	t	P	R	R^2	F	p
Dönüşümcü Liderlik	Örgütsel Muhalefet	2,698	,181	,059	14,83	,00	,059	,004	1,13	,001

Anlamlılık düzeyi (significance) $p < ,05$ olduğu için kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. İlişkinin yordanmasına yönelik yapılan analiz sonucuna göre; Dönüşümcü Liderliğin Açık Örgütsel Muhalefet üzerinde pozitif yönde ve zayıf düzeyde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Modelin açıklama gücü olarak ifade edilen R^2 değeri; ,002 olarak hesaplanmıştır. ($R = ,059$; $R^2 = ,004$; $p < ,05$). Bu değer Açık Örgütsel Muhalefet değişkeninin (varyansın) %4'ünün Dönüşümcü Liderlik tarafından açıklandığını göstermektedir. Regresyon modeline dahil edilen Beta katsayısı= ,059'dur. ($p < ,05$). Buna göre Dönüşümcü Liderlik $p < ,05$ olduğu için, Açık Örgütsel Liderlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Tablo 10. Otokratik Liderlik Tarzının Kapalı Muhalefet Üzerinde Etkisinin Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std.Hata	(β)	t	P	R	R^2	F	p
Otokratik Liderlik	Örgütsel Muhalefet	2,416	,134	,264	18,09	,00	,264	,070	23,97	,001

Anlamlılık düzeyi (significance) $p < ,05$ olduğu için kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. İlişkinin yordanmasına yönelik yapılan analiz sonucuna göre; Otokratik Liderliğin Kapalı Örgütsel Muhalefet üzerinde pozitif yönde ve zayıf düzeyde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Modelin açıklama gücü olarak ifade edilen R^2 değeri; ,070 olarak hesaplanmıştır. ($R = ,264$; $R^2 = ,070$; $p < ,05$). Bu değer Kapalı Örgütsel Muhalefetin (varyansın) %7'sinin Otokratik Liderlik tarafından açıklanıldığını göstermektedir. Regresyon modeline dahil edilen Beta katsayısı= ,264. ($p < ,05$). Buna göre Otokratik Liderlik $p < ,05$ olduğu için, Kapalı Muhalefet üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Tablo 11. Demokratik Liderlik Tarzının Kapalı Muhalefet Üzerinde Etkisinin Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std.Hata	(β)	t	P	R	R^2	F	p
Demokratik Liderlik	Örgütsel Muhalefet	2,178	,132	,355	9,91	,00	355	,126	46,37	,001

Anlamlılık düzeyi (significance) $p < ,05$ olduğu için kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. İlişkinin yordanmasına yönelik yapılan analiz sonucuna göre; Kapalı Örgütsel Muhalefetin Demokratik Liderlik üzerinde pozitif yönde ve zayıf düzeyde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Modelin açıklama gücü olarak ifade edilen R^2 değeri; ,126 olarak hesaplanmıştır. ($R = ,355$ $R^2 = ,126$; $p < ,05$). Bu değer Kapalı Örgütsel Muhalefet değişkeninin (varyansın) %12'sinin Demokratik Liderlik tarafından açıklanıldığını göstermektedir. Regresyon modeline dahil edilen Beta katsayısı= ,355. ($p < ,05$). Buna göre Demokratik Liderlik $p < ,05$ olduğu için, Kapalı Örgütsel Muhalefet anlamlı bir etkiye sahiptir.

Tablo 12. Dönüşümcü Liderlik Tarzının Kapalı Muhalefet Üzerinde Etkisinin Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std.Hata	(β)	<i>t</i>	P	R	R ²	F	<i>p</i>
Dönüşümcü Liderlik	Örgütsel Muhalefet	2,075	,135	,384	15,42	,00	,384	,147	55,39	,001

Anlamlılık düzeyi (significance) $p < ,05$ olduğu için kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. İlişkinin yordanmasına yönelik yapılan analiz sonucuna göre; Kapalı Örgütsel Muhalefetin Dönüşümcü Liderlik üzerinde pozitif yönde ve zayıf düzeyde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Modelin açıklama gücü olarak ifade edilen R^2 değeri; ,145 olarak hesaplanmıştır. ($R = ,384$ $R^2 = ,147$; $p < ,05$). Bu değer Kapalı Örgütsel Muhalefet değişkeninin (varyansın) %14'ünün Dönüşümcü Liderlik tarafından açıklandığını göstermektedir. Regresyon modeline dahil edilen Beta katsayısı= ,384. ($p < ,05$). Buna göre Dönüşümcü Liderlik $p < ,05$ olduğu için, Kapalı Örgütsel Muhalefet üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yerel yönetimler vatandaşların devlet ile en çok yakınlaştığı hizmet alanlarıdır. Diğer bir deyişle yerel yönetimler vatandaşla devlet arasında yerelde köprü vazifesi görmektedir. Bu nedenle kendi seçimleriyle iş başına getirdikleri yerel yöneticilerden görev süreleri içinde kent hizmetleri kapsamında beklentilerinin karşılanmasını isterler. Yerel yönetimlerin en güçlü organizasyon yapılarından olan belediyelerde, kentlerin nüfus oranına göre, büyükşehir belediyeleri, il, ilçe ve beldelerde başta belediye başkanı olmak üzere, meclis üyeleri, belediye başkan yardımcıları, müdürler, şefler ve her seviyede yöneticilerin ve bunlara bağlı organizasyon şemasındaki çalışanların vatandaşa karşı sorumluluğu bulunmaktadır.

Oy versin ya da vermesin o kentte yaşayan her bireyin en kaliteli yaşam standartlarına erişiminin kolaylaştırılması ve bunun için gerekli hizmet koşullarının yerine getirilmesi hem seçilmeden önce verilen vaatlerin yerine getirilmesi hem de temsil ettiği siyasi ideolojinin o kentte bir sonraki dönemde de iktidarını devam ettirmesi bakımından önemlidir. Vatandaş memnun olmadığı bir yerel yönetici ve onun yönetim ekibinden bir sonraki yerel seçimlerde tercihini değiştirmek suretiyle değişimine karar verebilir.

Bu nedenle yerel yöneticiler mahiyetindeki en üst yöneticiden en alt kademedeki çalışanına kadar doğru bir organizasyon yapısı oluşturmadığı, liyakate dayalı bir istihdam modeli ve bunun sürdürülebilirliğini sağlamadığı takdirde ürettiği hizmetin vatandaşa erişimi mümkün olmayabilir.

Bu nedenle görev başına gelen her seçilmiş kişinin yönetim yetkisini asli görevinin vatandaşın haklı hizmet beklentisine karşılık vermek olduğu bilinciyle iyi çalışma ekipleri oluşturması ve gerek belediye meclislerinde alınan kararlarda gerekse bütçe kapsamında yapılması gereken işleri emek, kaynak ve zaman üçlüsü perspektifinde en etkin ve verimli biçimde kullanması gerekir.

Niceliğin değil niteliğin önem kazandığı günümüz çalışma hayatında iyi yetişmiş personelin kuruma katacağı değer tartışılmazdır. Küreselleşme ve son dönemlerde dünyanın tecrübe ettiği birçok salgın ve doğal afetler neticesinde çalışma sistemlerinde de dönüşümler yaşanmış dijitalleşmenin ve uzaktan yönetim modellerinin etkin bir biçimde kullanılmaya başlandığı bir dönem içine girilmiştir. Bu

değişim ve dönüşümler neticesinde sadece özel yönetim alanında değil kamu yönetimi alanında da artık geleneksel yönetim anlayışı yerini yeni yönetim anlayışına bırakmıştır. Kamu yönetimi alanında hesap verebilirliğin önem kazanması, siyasi otoritenin gözünün daha fazla kamu yöneticilerinin üzerinde olmaya başlamasıyla beraber kamu yönetiminde liderlik giderek daha önemli bir kavram haline gelmiştir.

Kamu yönetimindeki örgütler 'birey üzerinden' 'bireye' hizmet sunarlar ve yöneticiler için kişiler, çıktılardan daha önemlidir. Kamu örgütlerinin asıl amacı hizmet sunmaktır. Bu hizmet katılımcı ve saygılı bir anlayışla yürütülmelidir. Hizmetlerin bu şekilde yürütülebilmesi için kamu kurumunda çalışan en üst yöneticiden başlayarak en alt kademede görev yapan personele kadar herkesin ayrı ayrı önemi vardır. Çalışanların bulundukları iş ortamındaki memnuniyet düzeyleri hizmet kalitesini etkilediği gibi kurum içerisindeki muhalefet etme düzeylerini de etkilemektedir. Kurum içerisinde örgütsel muhalefet olarak karşımıza çıkan bu kavram çok önemli bir iletişim faaliyetidir. Liderler astlarından geri dönüş alarak süreçle ilgili aksaklıklarda düzeltme yapabilmektedir. Çalışanlar farklı şekillerde ve farklı düzeylerde muhalefet etme eğilimi göstermektedir. Çalışanların muhalefet etme düzeyleri ve şekilleri üzerinde yöneticilerin göstermiş olduğu liderlik tarzları önemlidir.

Liderlik tarzlarının örgütsel muhalefete etkisi, organizasyonların iç dinamiklerini derinden etkileyen önemli bir konudur. Araştırmalar, liderlerin tutumları ve davranışlarının çalışanların muhalefet eğilimlerini nasıl şekillendirdiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, farklı liderlik tarzlarının örgütsel muhalefet üzerindeki etkilerini değerlendirmek, yöneticilerin ve liderlerin organizasyon içindeki etkinliklerini daha iyi anlamalarına yardımcı olabileceği değerlendirilmektedir.

Otoriter liderlik tarzı ise genellikle muhalefetin artmasına neden olabilir. Bu tarz liderler, emir-komuta zinciri üzerinden işleri yönetmeye ve çalışanların fikirlerini sorgulamadan uygulamaya koymaya eğilimlidirler. Bu durumda, çalışanlar kendilerinin duyulmadıklarını ve dikkate alınmadıklarını hissederler, bu da muhalefetin doğmasına yol açabilir.

Demokratik liderlik tarzı, çalışanların katılımını teşvik eder ve fikirlerini ifade etmelerine olanak tanır. Bu liderlik tarzı altında, çalışanlar kendilerini daha fazla değerli ve önemli hissederler, bu da örgütsel muhalefetin azalmasına yol açabilir.

Çünkü çalışanlar, karar alma süreçlerine dahil edildiklerinde, kararlarla daha fazla özdeşleşirler ve alternatif yöntemlere başvurma ihtiyacı duymazlar.

Dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel muhalefete olan etkisi, araştırmacılar tarafından önemli bir konu olarak ele alınmış ve çeşitli çalışmalarla incelenmiştir. Dönüşümcü liderlik, vizyonerlik, ilham verme, empati ve çalışanların kişisel ve profesyonel gelişimini teşvik etme gibi özelliklere sahip bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzıyla ilişkilendirilen özelliklerin, örgütsel muhalefet üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu anlamak önemlidir.

Yapılan araştırmalar, dönüşümcü liderliğin örgütsel muhalefeti azaltıcı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Dönüşümcü liderler, çalışanların motivasyonunu artırıcı bir vizyon ortaya koyarlar ve bu vizyonu çalışanlara ilham vererek iletişim kurarlar. Ayrıca, empati ve destekleyici bir liderlik yaklaşımı benimserler, çalışanların duygusal ihtiyaçlarını anlarlar ve onlara destek olurlar. Bu tutumlar, çalışanların örgüte olan bağlılığını artırır ve muhalefetin azalmasına katkı sağlar. Dönüşümcü liderler ayrıca, çalışanların kişisel ve profesyonel gelişimine önem verirler ve onları desteklerler. Bu, çalışanların örgütsel hedeflere daha fazla bağlanmalarını sağlayabilir ve muhalefetin azalmasına yardımcı olabilir. Çalışanların yeteneklerini geliştirme ve onlara daha fazla sorumluluk verme, özgüvenlerini artırır ve örgütsel değişikliklere karşı daha olumlu bir tutum geliştirmelerine yardımcı olabilir.

Liderlik tarzlarının örgütsel muhalefete etkisi üzerine yapılan araştırmalar, liderin davranışlarının ve tutumlarının çalışanların muhalefet eğilimlerini belirleyici bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Bu araştırmaların sonuçları, farklı liderlik tarzlarının örgütsel muhalefet üzerinde çeşitli etkilere sahip olduğunu göstermektedir.

Çalışma kapsamında yapılan sonuçlarda göstermiştir ki kurum ya da kuruluşlarda liderlerin sergiledikleri tarzlara göre çalışanların örgütsel muhalefet davranışı değişmektedir. Araştırmamızın korelasyon analizi sonuçlarına göre otokratik liderliğin açık ve kapalı muhalefetle, demokratik liderliğin açık muhalefetle, dönüşümcü liderliğin ise hem açık hem de kapalı muhalefetle ilişkisi görülmüş demokratik liderliğin kapalı muhalefetle istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi görülmemiştir. Demokratik yaklaşım sergileyen bir liderin çalışanlarında kapalı

muhalefet davranışı görülmemesi de beklenen bir sonuçtur. Buna göre bir hipotez dışında kalan diğer hipotezler kabul edilmiştir.

Araştırmamızda yapılan regresyon analizinde ise tüm bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler olan açık ve kapalı muhalefet davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisinin görüldüğü tespit edilmiştir.

Sonuç olarak vatandaş odaklı hizmet anlayışı bakış açısıyla görev yapan kamu yönetiminin önemli kurumlarından olan yerel yönetim birimlerinde liderlerin sergilediği liderlik davranışlarının çalışanların karşıt fikir, görüş ve önerilerini etkilediği dolayısıyla çalışanların açık ve kapalı muhalefet düzeyleri üzerinde değişim yaptığı görülmüştür.

Kamu yönetimi alanında liderlik tarzlarının örgütsel muhalefete etkisi üzerine yapılan çalışmaların sınırlı olması ve literatürde yapılan araştırmalarda bu alanda yapılacak çalışmaların sayısının artması gerektiği düşüncesi bu alanda çalışma yapmaya yönlendirmiş, derinlemesine bir araştırma yapılmasını gerekliliğini doğurmuştur. Liderlik tarzlarının, kamu kurumlarında çalışanların muhalefet eğilimlerini nasıl etkilediği ve bu etkinin kamu hizmetlerine olan etkisi henüz tam olarak anlaşılamamıştır. Bu bağlamda çalışmamız, kamu yönetimi alanında liderlik tarzlarının örgütsel muhalefete olan etkisini anlamak ve daha geniş bir kapsamda değerlendirmek için tasarlanmıştır.

Kamu yönetimi alanında liderlik tarzlarının örgütsel muhalefete etkisi üzerine yeterince çalışma yapılmadığına dair bir farkındalık oluşturmak amacıyla, kamu sektöründe liderlik tarzlarının, özellikle de örgütsel muhalefet üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu bağlamda, kamu yönetimi alanında liderlik ve muhalefet arasındaki ilişkiyi daha iyi anlamak ve kamu kurumlarının etkinliğini artırmak için araştırmacıların bu alana daha fazla odaklanması önerilmektedir.

Kamu yönetimi alanında liderlik tarzlarının örgütsel muhalefete etkisi üzerine daha fazla araştırma yapmak, kamu sektöründe etkin liderlik uygulamalarını teşvik etmek ve örgütsel performansı artırmak için önemlidir. Yapılacak ilave çalışmalar bu alandaki boşluğu dolmasına ve kamu yönetimi pratiğine önemli katkıda bulunabilir.

KAYNAKÇA

- ACAS (2007). *Teamwork: Success Through People* advisory booklet.
- Ağalday, B. (2013). *İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Ağaoğulları M. A. ve Köker L. (2001). *İmparatorluktan Tanrı devletine*. Ankara.
- Akat, İ., Budak, G., (1999). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Akgündüz, A. (2001). *Lider Yöneticinin El Kitabı*. İstanbul: Genç Beyin Yayınları.
- Aksel, S. F. (2013). Relationship between workplace democracy and organizational dissent behavior. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aksu, A., Şahin, F.N., Şahin, İ. (2003). “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışları”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 36:493
- Aldair, J. (2005). *Kısırtıcı Liderlik*, Alteo Yayınları., İstanbul, 2005.
- Ardoğan, R. (2004). Teorik Temeller ve Tarihsel Gerilimler Arasında İslam Kültüründe Siyasal Muhalefet”, *Cumhuriyet Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, Cilt: VIII / 2, 2004, ss. 171-189.
- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk’ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi, *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 19, Sayı 1
- Arvonen, J., Petterson, P. (2002), “Leadership Behaviours as Predictors of Cost And Change Effectiveness”, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 18, No. 1.
- Ataman, G., (2001). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Avcılar Belediye Başkanlığı, Erişim adresi: <http://www.avcilar.gov.tr/mahalli-idareler>
- Avcılar Belediyesi 2022 Yılı Faaliyet Raporu, Erişim adresi: <https://www.avcilar.bel.tr/icerikDosyalar/64462c2a9699e1682320426.pdf>
- Avcılar Kaymakamlığı, Erişim adresi: <http://www.avcilar.gov.tr/mahalli-idareler>
- Avolio, B. J., Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.

- Aydın, M., A. (2015). *Sınıf öğretmenlerinin örgütsel muhalefet, örgütsel politika ve politik davranış algıları arasındaki ilişkiler* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Aydoğan, M. (2006). Batı ve doğu uygarlıkları. İzmir: Umay.
- Backus, M. (2001), "E-Governance and Developing Countries", Research Report, No.3, www.ftpicd.org.pdf.
- 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*, Cilt: 2010 Sayı: 2, 73 – 84.
- Balkar, B. (2012). Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Becerilerinin Bilgi Yönetim Süreç Yeterliliklerindeki Rolü. Yayımlanmamış Doktora Tezi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Gaziantep.
- Baloğlu, N. & Karadağ, E. (2009). "Ruhsal Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(58), 165-190.
- Baransel, A. (1979). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, İÜ İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul.
- Barış, S., Erdoğan, M. (2018). 21. Yüzyılda Demokrasi ve Ekonomik Büyüme İlişkisi: Bir Literatür İncelemesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Cilt: 9 (20).
- Baron, A., (1986). *Behavior in Organizations*, 2nd. Ed., Allyn and Bacon, Boston.
- Baron, R., A., Greenberg, J. (2000). *Leadership in Organizations*", *Behavior in Organizations*, Prentice-Hall Inc., Seventh Edition, New Jersey.
- Barutçugil, İ. (2004). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. İstanbul: Kariyer.
- Bass, B., Stogdill, M., Ralph, M., (1990). *Bass Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, (3. Baskı), Free Press: New York,.
- Baysal, A., C., Tekarslan, E. (2004). *Davranış Bilimleri*, İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Benington, John ve Hartley, Jean (2009). *Whole systems go!, improving leadership across the whole public service system: propositions to stimulate discussion and reform*. National School of Government Sunningdale Institute, Londra.
- Bennis, W. (1984), Liderlik Sanatı, *Karizma Dergisi*, İstanbul: Eylül.
- Bilgiç, V., (2007). *Türk Yerel Yönetimlerinin Tarihi Gelişimleri Üzerine Bir Değerlendirme, Kamu Yönetimi Yazıları*, Ed.: Bilal Eryılmaz, Musa Eken, Mustafa Lütfi Şen, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

- Bilgisay, H., (2010). Yerel Yönetim Reformu Ve İl Özel İdareleri: Bursa Perspektifinde Bir Analiz, *Yerel Yönetimler Yerel Siyaset Ve Kentsel Politikalar*, Ed.: Bekir Parlak, Dora Yayınları, Bursa, 279- 294.
- Bloch, S. , Whiteley, P., (2003), *Kusursuz Liderlik*, Çev: Ümit Şensoy, İstanbul: Optimist Yayınları.
- Bobbitt, H., R., Breinholt, R., H., Robert H . Doktor, J., McMaul, P., (1978). *Organizational Behaviour*, Prentice hall Inc., USA.
- Bolat, T. (2008). *Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bolat, T. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bolat, T., Seymen, O., (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt. 6, Sayı. 9, 59-85.
- Boyett, J., Boyett J., (1998). *The Guru Guide: The Best Ideas Of The Top Management Thinkers*, John Wiley and Sons, Inc., Canada.
- Bozkurt, T. (2009). “Yönetim Uygulamaları ve Performans Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Ara Değişken Olarak Rolü, Kuramsal Bir Tartışma”, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs 2009, 478, Eskişehir.
- Burns, J.M., (1978). *Leadership*, Harper & Row Publishers, New York.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2016). Bilimsel araştırma yöntemleri (22. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Can, H. (2002). *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, 6, Baskı, Ankara.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Coşkun, Selim (2003), “Kamu Yönetiminde Yönetişim Yaklaşımı”, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Edt: Ahmet Nohutçu, Asım Balcı, Bayram Coşkun, Namık Kemal Öztürk, Seçkin Yayınevi, Ankara
- Cömert, M. (2004). “Dönüşümcü Liderlik”, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz 2004, Malatya
- Çelik, C., Sünbül, Ö. (2008). “Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3:52.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çıngı, H. (1994). Örneklem kuramı (2. Baskı). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Basımevi.

- Çiçek, Y., Geçmişten Günümüze Türkiye’de Yerel Yönetimler, *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Nisan 2014. Cilt:11, Sayı:1, Sayfa:53-64
- Dağlı, A (2015). Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin Türkçe’ye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Bahar-2015 Cilt:14 Sayı:53, 198-218.
- Day, V. D. (2000). *Leadership Devolpment: A Review in Context*, The Leadership Quarterly, Vol. 11, No. 4.
- Denhardt, R. (2000). The New Public Service: Serving Rather than Steering”. *Public Administration Review*, 60 (6), ss. 549-559.
- Derrin, W., J. (1977). *Das 3-D-Programm zur Leistungssteigerung des Managements Managerial Effectiveness*, 1970) çeviren: U. Reineke, Verlag Moderne Industrie,
- Doğan, S. (2007). *Vizyona Dayalı Liderlik*, İstanbul: Kare Yayınları.
- Drucker, P., G., (1993)., *Gelecek İçin Yönetim: 1990’lar ve Sonrası*. Çev. Fikret Üçcan, İstanbul: Türkiye İş Bankası.
- Duncan, R., (1979). *What’s the Right Organization Structure?*, *Organizational Dynamics*, Winter .
- Duncan, W. J. (1981). *Organizational Behavior*, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Durak, İ. (2013). Yöneticilerle Açıkça Konuşabilme Düzeyinin Genel Konuşma Nedenlerine Etkisi: Üniversitelerde Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 41, Ocak-Haziran ss. 111-136.
- Efil, İ. (1997). *Yönetim ve Organizasyon*, Bursa: Ekin Yayınları.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları:.
- Erer, B., Demirel, E. (2018). Modern Liderlik Yaklaşımlarına Genel Bir Bakış, *Journal Of Institute Of Economic Development And Social Researches*, Vol:4 (13): 647-656.
- Ersöz F., Ersöz, T. (2022). *İstatistik*. İstanbul: Seçkin Kitabevi.
- Eryılmaz, B. (2000). *Kamu Yönetimi*. İstanbul: Erkan Matbaacılık..
- Fayol, H. (2005). Genel ve endüstriyel yönetim. çeviren: Asım Çalıkoğlu. Ankara: Adres Yayın.

- Fiedler F., Mahar, L. (1979). *The Effectiveness of Contingency Model Training: A Review of the validation of Ledar Match.*, Personnel Psychology, Spring.
- Fiedler, F. (1967). *A Theory Of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill, New York, pp.13-144.
- Fiedler, F., Chemers, M.,M. (1974). *Leadership and Effective Management*, Scott, Goresman, Glenview, III.
- Filley, A., C., House, R., J., Kerr, S. (1976). *Managerial process and Organizational Behavior*, 2nd ed., Scott, Fores, Foresman, Glevview, III.
- Freedman, J. L., Carl, J. M. (1970). *Sears, Social Psychology*, New Jersey; Prentice Hall, Inc..
- Fry, L.W. (2003). "Toward a Theory of Spiritual Leadership", *The Leadership Quarterly*, 14:694.
- Garner, J. T. (2013). Dissenters, managers, and coworkers: The process of co-constructing organizational dissent and dissent effectiveness. *Management Communication Quarterly*, 27, pp. 373-395.
- Godshalk, V., M., Sosik, J. (2000). "Leadership Styles, Mentoring Functions Received, and Job-Related Stress: A Conceptual Model and Preliminary Study", *Journal of Organizational Behavior* 21, John Wiley & Sons, Ltd.
- Goleman, D. (2002). *Lideri Lider Yapan Nedir?*, Harvard Business Review, Mess Yayın, İstanbul.
- Gorden, W.I. (1988). Range of Employee Voice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. C:4, Ss:283-299.
- Gorden, W.I., Infante, D.A., Graham, E.E. (1988), Corporate Conditions Condusive to Employee Voice:A Subordinate Perspective, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Y.1, ss. 101-111.
- Gordon, J. (1999). *Organizational Behavior: a diagnostic approach*. New Jersey: Prentice Hall Inc.,
- Göymen, K.(1990). Türk Belediyeciliğinde Ankara Örneği: 1973-1980. Türk Belediyeciliğinde 60. Yıl, Uluslararası Sempozyum, Ankara, 23-24 Kasım 1990, Bildiriler ve Tartışmalar. Ankara Büyükşehir Belediyesi Yay., Ankara. s. 395-404.
- Grahalm, J.W. (1986). Principled Organizational Dissent: A Theoretical Essay. *Research in Organizational Behavior*, 8, s. 1-52..
- Grean, G. B. (1976). *Role-Making Process Within Complex Organizational Psychology*, Rand McNally: Chicago.

- Gül, H., Çöl, G. (2003). “Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3 (12).
- Güney, S. (2013). *Davranış Bilimleri*, Ankara: Nobel.
- Gür Türkoğlu, T. ve Göktürk A. (2022). Muhalefet ve siyaset: günümüz toplumsal formasyonunda muhalefetin pratikteki görüntüleri, (ed) Selçuk Kahraman, Siyaset Yazıları, Ankara: Nobel Yayınları, ss: 379-404.
- Güzelsari, S. (2004), Kamu yönetimi disiplininde yeni kamu işletmeciliği ve yönetim yaklaşımları, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, GETA Tartışma Metinleri Serisi, No:66, 1-25.
- Hegstrom, T. G. (1991). Mimetic and Dissent Conditions in Organizational Rhetoric. *Journal of Applied Communication Research*. 18.
- Hellriegel, D., Slocum, J.W. (2006). *Management*, Addison-Wesley Pub., Wokingham.
- Hersey, P., Blanchard, K.H., (1982). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Prentice Hall, New Jersey, 1982, s. 87.
- Higgs, M. (2002). *Leadership -The Long Line: A View on How We Can Make Sense of leadership in 21st Century*, Working Paper Series 0207, Henley Management College, Greenlands.
- Hill, L. A. (1999). *Parlak Elemanları Geliştirmek*, Harvard Business Review “Liderden Lidere”, (Çev: Salim Atay, Edt: Frances Hesselbein, Paul M. Cohen), Mess Yayınları.
- Hodgetts, R. M. (1997). *Yönetim*, Çev. Canan Çetin ve Esin Can Mutlu, İstanbul: Der Yayınları.
- Hodgkinson, C. (2008). *Yönetim Felsefesi*, Çev. Ed. İbrahim Anıl ve Binali Doğan, İstanbul: Beta.
- House, R. J., Mitchell, T., R. (1974). Robert J. House and Terence R. Mitchell, “ Path-Goal Theory Of Leadership, *Journal of Contemporary Business*, Autumn 1974, pp. 81-97.
- Hughes, R. Ginnett, R., Curphy, G. (1999). *Leadership*, McGraw Hill, NewYork, 1999.
- Hussain, S. T.; Abbas, J.; Lei, S. ; Haider, M.J., Akram, T. (2017). “Transactional Leadership and Organizational Creativity: Examining the Mediating Role of Knowledge Sharing Behavior”, *Cogent Business & Management*, 3.
- Ireland, R.D., Hitt, M.A. (2005). Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st. Century: The Role of Strategic Leadershi, *Academy of Management Executive*, 19(4):63-65

- İbicioğlu H., Özmen H.İ., Taş, S. (2009) Liderlik Davranışı Ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik bir çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14:1-23.
- Jammarino, J. F., Dansereau, F., Mumford, M.D., Hunter, S. T., Friedrich, T.L., Coughron, J.J., (2009). *Multi-level Issues In Organizational Behavior and Leadership, Outstanding Leadership, Charismatic, Ideological, And Pragmatic*.
- Karaboğa, T., Zehir, C. (2020). Henri Fayol ve Yönetim Alanına Katkıları Üzerine Bir İnceleme, *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi* (7): 53-68.
- Kassing, J. W. (1997a). *Articulating, Antagonizing and Displacing: A Model of Employee Dissent*. *Communication Studies*, 48(4), pp., 311-332.
- Kassing, J. W. (1997b). *Development and validation of the organizational dissent scale*. (Yayımlanmamış doktora tezi). University of Kent State, Kent, Ohio
- Kassing, J.W. (2000). Investigating The Relationship Between Superior-Subordinate Relationship Quality And Employee Dissent, *Communication Research Reports*, 17(1), 58-69.
- Kassing, J.W. (2002). Speaking Up: Identifying Employees' Upward Dissent Strategies. *Management Communication Quarterly*, 16, 187-209.
- Keçecioglu, T. (1998). *Liderlik ve Liderler: Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve Öğretmen*. İstanbul: Kalder.
- Keleş, N. (2022). Liderlik, liderlik tarzları ve Türk gümrük idareleri özelinde kamu yönetiminde liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 5(2), 72-85. doi: 10.52848/ijls. 1070904
- Keleş, R. (2014). *Yerinden Yönetim ve Siyaset*. İstanbul: Cem Yayınları.
- Kerr, S. (1999). *Organization Rewards, Practical, Cost-Neutral Alternatives That You May Know, but Don't Practice*, *Organizational Dynamics*, Summer.
- Kırel, A.Ç., Ağlargoş, O. (2013). (Ed.) *Örgütsel Davranış*. Ankara: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Arıkan.
- Kosa, G. (2020). Yöneticilerin kuantum liderlik algılarının incelenmesi üzerine nitel bir araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(2), 916-926.
- Kreitner, R., ve Kinicki, A., (2001). *Organizational Behavior*, 5th ed., McGraw-Hill, New York.
- Kutanis, R. Ö. (2012). *Örgütlerde Davranış Bilimleri*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

- Lead, Marriam Webster Dictionary. Erişim adresi: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/lead>)
- Libonati, M.E. (2001), "Local Government". Erişim adresi: <http://camlaw.rutgers.edu/statecon/subpapers/libonati1.pdf>.
- Liden, R.C.; Wayne, S. J.; Zhao, H. & Henderson, D., (2008). "Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment", *Leadership Quarterly*, 19(2):163.
- Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmasının analizi. Erişim adresi: <https://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/MilliEgitimDergisi/162/eraslan.htm>
- Lunenburg, F. C., ve Ornstein, A.C. (1996). *Educational Administration: Concepts and Practices*, Woodsworth Pub., Belmont.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior*, Twelfth Edition.
- Martin, J. (2005). *Organization Behaviour and Management*, Thomson, London.
- Mcgregor, D. (1970). *Örgütün İnsan İlişkileri Yönü*, Çev. Doğan Energin, ODTÜ İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No:16, Ankara.
- Mitchell, T.R., ve Larson, J. R. (1987). *People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior*, McGraw-Hill Inc., 3th. Ed. Singapore.
- Morris, W. (Ed.). (1969). *The American heritage dictionary of the English language*. New York: Houghton Mifflin.
- Morrison, E.W. (2011). Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research. *The Academy of Management Annals*, (2011). 5 (1), 373-412,
- Muhalefet, TDK, Erişim adresi: www.tdk.gov.tr.
- Mullins, L., J. (2010). *Management & Organizational Behaviour*, Ninth Edition, Pearson, Education Limited, England.
- Nartgün, Z. (2015), Klasik Test Kuramındaki Cronbach α Güvenirlik katsayısı İle Örtük özellikler Kuramındaki Bilgi Fonksiyonları Ve Marjinal Güvenirlik Katsayısının Karşılaştırılması, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 1(2), 143-161
- Northouse, G. Peter (2001). *Leadership Theory And Practice*, Second Edition, Sage Publication, 131- 158.
- Oktay, E., Gül, H. (2003). Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanması Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10:405.

- Organ, W., D., ve Hammer, W., C. (1982). *Organizational Behavior*, Business Pub., USA. Orthmann, R. (1998). Workplace Computer Monitoring Rose in 1998. Employment Testing–Law and Policy Reporter, 7, pp. 182-195..
- Osborne, D. E. ve Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, New York: Plume.
- Ötken, A., B., ve Cenkçi, T., (2013). Beş Faktör Kişilik Modeli ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, 2013, *Öneri*, 41-51.
- Özalp, İ. (1994). *Yönetim ve Organizasyon*. Eskişehir Birlik Ofset Yayıncılık.
- Özdemir, M. (2010) *Ankara İli kamu genel liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Paksoy, M. (2002). *Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Çantay Kitabevi.
- Parsak, H. (2023). *Liderlik tarzlarının örgütsel muhalefet ve psikolojik güvenlik üzerine etkisi: çağrı merkezi çalışanları üzerine bir çalışma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Iğdır Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Iğdır.
- Patton, M. Q. (2014). Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri. Mesut Bütün ve Selçuk B. Demir (Çev.). Pegem: Ankara.
- Peaucelle, J. L., Guthrie, C. (2013). The life of Henri fayol. The Oxford Handbook of Management Theorists, 49.
- Price, J. (2017). “The Construction of Cultural Leadership”, *Encatc Journal of Cultural Management&Policy*, 7(1):5.
- Reddin, W. C. (1985), “Rocking Boats, Blowing Whistles, and Teaching Speech Communication”, *Communication Education*, Y.34, ss. 245-258.
- Reddin, W. J. (1971). *Managerial Effectiveness*, McGraw Hill, New York,
- Robbins, S. , Judge, T. (2013). *Örgütsel Davranış*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Robbins, S. ,Coulter, M. (2016). *Management*, Thirteenth Edition, Pearson,
- Robbins, S. P. (2000). *Essentials of Organizational Behavior*, (6th. Edition), Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Robbins, S. P., ve Timotly, A. J. (2012). *Örgütsel Davranış* Çev. İnci Erdem, 14.Basım. Nobel, İstanbul.
- Rost, J. C., (1993). *Leadership for the Twenty-First Century*, Praeger, New York.
- Russell, R.F., Stone A.G. (2002). A Review of Servant Leadership Attributes: Developing A Practical Model, *Leadership&Organization Development Journal*, 23(3):146.

- Ryde, R. (2010). Calling All Public Service Leaders. .. This is Your Moment. *The International Journal of Leadership in Public Services*. 6 (4), ss. 1-8
- Saltürk, M. (2008). *Yönetim Başarısı ve Kişilik*. İstanbul: Toplumsal Dönüşüm Yayınları.
- Samson, D., ve Daft, R. (2012). *Management*. Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Saran, U., (2004). *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma*, Ankara: Atlas Yayıncılık.
- Saydkova, G., ve Tutar, H., (2014) Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme, *İşletme Bilimi Dergisi* Cilt:2 Sayı:1, s. 3.
- Schein, E.H. (1997). *Organizational Culture and Leadership*, JosseyBass, San Fransisco.
- Serinkan, C. (2005). İşletmelerde Liderlik Tarzları ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi, Yönetim, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, 16(50):91.
- Shah, A., ve Thompson, T. (2004). Implementing Decentralized Local Governance: A Treacherous Road with Potholes, Detours and Road Closures, World Bank, Erişim adresi:<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/14178/wps3353.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Stoner, J., A., F., ve Edward, R. F. (1992) *Management*, Prentice Hall Inc: New Jersey.
- Stratejik Lider İletişimi, Erişim adresi: <https://www.timepr.com/stratejik-lider-iletisimi/>
- Stroh, L. K., Northcraft G. B., ve Neale, M., A. (1994). *Organizastional Behaviour*, Lawrence Erlbaum Assoc., New Jersey.
- Swayne, L.E.; Duncan W.J., Ginter, P.M. (2006). *Strategic Management of Health Care Organizations*, (5. Edition), Blackwell Publishing, Cornwall.
- Şahin, A., Taşpınar, Y., Eryeşil, K., ve Örselli, E. (2015). Kamu Yönetiminde Liderlik: Yönetici ve Çalışanların Liderlik Algısı, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 18 (2), 73-96.
- Şahne, B.S. , ve Şar, S. , (2015). Liderlik Kavramının Tarihçesi Ve Türkiye’de İlaç Endüstrisinde Liderliğin Önemi, *Marmara Pharmaceutical Journal* 19: 109-115, DOI: 10.12991/mpj.2015199641, s. 109.
- Şengöz, M. (2015). Çalışanların Algıladıkları Etkileşimci ve Dönüştürücü Liderlik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkide Yönetici-Ast Etkileşimi Algısının Ara Değişken Rolünün İncelenmesi ve Bankacılık Sektörü Örneğinde Bir Araştırma,

Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi) İstanbul.

- Şentürk, F., K., ve Coşkun, M. (2018). Liderlik Tiplerinin örgütsel muhalefet üzerindeki etkileri, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Güz -2018 Cilt:17 Sayı:68 (1703-1721)
- Şerif, M., Şerif, C. (1996). *Sosyal Psikolojiye Giriş*, (Çev. M. Atakay, A.Yavuz), İstanbul: Sosyal Yayınları.
- Şimşek, A. (2018). Araştırma modelleri. Ali Şimşek (Ed.). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri içinde (80- 106). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Şimşek, M.,Ş., Akgemci, T., ve Çelik, A., (1998). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Konya: Nobel.
- Taşıyıldız, E. (2020). Liderlik Tarzlarının Örgütsel Muhalefet Üzerindeki Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Araştırma, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, (Yayımlanmamış, Yüksek, Lisans Tezi) Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Tahiroğlu, G. (2004). *insankaynakları.com'dan İşte Başarı*, Hayat Yayınları, İstanbul: Ernst and Young.
- Tannenbaum, R., ve Schmidt, W., (1973). *How To Choose a Leadership Pattern*, Harvard Business Review, 51(3), pp. 162–180, s. 162-164.
- Tanrıverdi, H., ve Paşaoğlu, S. (2014). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt.13, Sayı.50,274-294.
- Taş, A., Çelik, K. ve Tomul E. (2007). Yeni İlköğretim Programlarının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Sayı 22(2), 85-98
- Taşçı, D., ve Erdemir, E. (2013). Deniz Taşçı ve Erkan Erdemir (Ed.) *Örgüt Kuramı*. Ankara: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Tekin, Ö.A., Baş, M., Gökdemir, A. (2016). Konaklama İşletmesi Çalışanlarının Douglas McGregor'un X Ve Y Teorilerine Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 14, ss. 81-91.
- Tengilimlioğlu, D. (2008). *İşletme Yönetimi*, Ankara: Seçkin.
- Teski, A. (2017) Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzları İle Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Algıları Arasındaki İlişki, *Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Thombson, B., L. (2002). *Yeni Yöneticinin El Kitabı*. Çev: Vedat. D. Diker, İstanbul: Hayat Yayınları.

- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H., Özer, M.A. (2006). *Mahalli İdareler*, Ankara: Nobel Yayın.
- Tosun, K. (1992). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Savaş Yayınları.
- Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, *Resmi Gazete* (7 Kasım 1982). (Sayı: 2109). Erişim adresi: <https://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/17844.pdf>
- USA Nawal War Collage Review, (2014). Winter, 2014, Vol. 67. No. (1).
- Uyar, H. (2004). Türkiye’de ve Dünyada Yerel Yönetimler: Kısa Bir Tarihçe, Aydınlanma 1923, Yıl 8. Sayı 51. 32-38.
- Üstüner, Y. (2000), Kamu Yönetimi Kuramı ve Kamu İşletmeciliği Okulu, Amme İdaresi Dergisi, 33(3), 15-31. Erişim adresi: https://www.academia.edu/17640980/Kamu_Y%C3%B6netimi_Kuram%C4%B1_ve_Kamu_%C4%B0%C5%9Fletmecili%C4%9Fi_Okulu_Y%C4%B1lmaz_%C3%9Cst%C3%BCner
- Varcan N., Taraktaş, A., Hacıköylü, C. (2013). Editör: Canatay Hacıköylü, *Yerel Yönetimler, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını NO: 2928*, Eskişehir, 2013.
- Vroom, V. H., Yetton, P. W. (1973). *Leadership and Decision Making*, University of Pitsburg Press, Pitsburg.
- Waldo, D. (1968). “Public Administration in a Time of Revolutions. ” *Public Administration Review*, 28(4): 390-405.
- Wallace, M., J., Szilagyi, A.D. (1982). *Managing Behavior in Organizations*, Scott Foresman And Company
- Walumbwa, F.; Avolio, B., Gardner, W.; Wernsing, T. & Peterson, S. (2008). “Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure”, *Journal of Management*, 34(1):95.
- Warren, B., ve Nanus, B. (1995). *Leaders: The Strategies For Taking Chance*, Harper and Row: New York.
- Weiss, D.H. (1993). *Başarılı Ekip Oluşturmak*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve Yönetim*, Çeviren, Vedat Üner, İstanbul: Rota Yayınları.
- Wunderer, R., Grunwald, W. (1980). *Führungslehre*, Bd. 1. Berlin, de Gruyter,
- Yenisu, E., Şahin, F., ve Öztekkeli, H. (2019). Yönetim Düşüncesinin Evriminde Sistem Kuramının Etkileri: Kavramsal Bir Çözümleme, *Akademi Sosyal Bilimler Dergisi* Vol/Cilt:6, No/Sayı:18, 2019
- Yerel Yönetimlerin Denetimi, Erişim adresi: https://www.sayistay.gov.tr/files/825_yerelyonetim_denetimi.pdf

Yılmaz, V. (2019). Türkiye'de kentsel dönüşüm sürecinin yansımaları ve kentleşme. *Van Yüziüncü Yıl Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(7), 119-134.

5393 Sayılı Belediye Kanunu Erişim adresi:
<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.5393.pdf>.



EKLER

EK-A

YEREL YÖNETİMLERDE LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL MUHALEFETE ETKİSİ: AVCILAR BELEDİYESİ ÖRNEĞİ

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı; Bu anket formu, "Yerel Yönetimlerde Liderlik Tarzlarının Örgütsel Muhalefete Etkisi: Avcılar Belediyesi Örneği" konulu yüksek lisans tez çalışması için veri toplama aracı olarak hazırlanmış olup belirtilen bilimsel amacı dışında kesinlikle kullanılmayacaktır. İsim belirtmenize gerek yoktur. Ankette yer alan ifadelere ilişkin belirtmiş olduğunuz görüşlerin doğru ya da yanlışlığı kesinlikle sorgulanmayacak olup, anketteki her ifadeye ilişkin vereceğiniz en doğru cevap, sizin mevcut durum hakkındaki görüşünüz olacaktır. Katılarınız için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.				
Dr.Öğr.Üyesi Tuğçe GÜR TÜRKDOĞAN Danışman İstanbul Gelişim Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi	Cansu ÇELİK Yüksek Lisans Öğrencisi İstanbul Gelişim Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi			
1. BÖLÜM KİŞİSEL BİLGİLER				
1. Cinsiyetiniz:				
☐	Kadın	☐	Erkek	
2. Yaş Aralığı:				
☐ 20-30	☐ 31-40	☐ 41-50	☐ 51-60	☐ 61+
3. Öğrenim Durumu:				
☐ Ortaöğretim /Lise	☐ Ön Lisans	☐ Lisans	☐ Yüksek Lisans	☐ Doktora
4. Çalışma Süresi:				
☐ 1 Yıdan az	☐ 1-5 Yıl	☐ 6-10 Yıl	☐ 11-20 Yıl	☐ 21+ Yıl
5. İş Yeriindeki Statü:				
☐ Yönetici	☐ Çalışan/İşgören			
Çalıştığı Birim	:			

İzleyen sayfaya geçiniz.

İKİNCİ BÖLÜM
LİDERLİK TARZLARI ÖLÇEĞİ

	KURUM YÖNETİCİMİZ	Kesinlikle Katılmıyorum.	Katılmıyorum.	Kararsızım.	Katılıyorum.	Kesinlikle Katılıyorum.
	OTOKRATİK LİDERLİK					
1	Emir vererek sorun çözmeyi tercih eder.					
2	Karar alma yetkisine sahip tek kişidir.					
3	Güç kaynağı olarak cezayı kullanır.					
4	Yönetici için önemli olan verimliliklerdir.					
5	Kendisine bağımlı olunmasından keyif duyar.					
6	Çalışanlar yöneticiye karşı güvensizdirler.					
7	Yönetici yetki devrine karşıdır.					
8	Yönetim tarzı ile çalışanların yaratıcılığını sınırlar.					
9	Çalışanları yakından takip eder.					
10	Eleştirilmeyi sevmez.					
	DEMOKRATİK LİDERLİK					
11	Çalışanları karar alma sürecine dahil eder.					
12	Çalışanlarla işbirliği yapar.					
13	İletişime önem verir.					
14	Çalışanların bilgi ve becerilerine önem verir.					
15	Çalışanların niteliklerine uygun sorumluluk verir.					
16	Çalışanlara yaratıcılıklarını ortaya çıkarma fırsatı verir.					
17	Ast ile üst arasında etkili iletişimi sağlar.					
18	Çalışanların moralini yükseltecek bir çalışma ortamı oluşturur.					
19	Sorun çözen çalışanın gurur duymasını sağlar.					
20	Kurum içerisinde çatışma çıkmasından korkmaz.					
21	Yetkisini alt kademelere aktarır.					
22	Gücünü yetkisiyle birlikte astlarından alır.					
	DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK					

23	Çalışanların yöneticiye güvenmelerini sağlar.					
24	Çalışanların yöneticiye bağlılık duymasını sağlar.					
25	Çalışanları kurum amaçlarının gerçekleştirilmesinin önemine inandırır.					
26	Farklı ve yeni bakış açısıyla problemlere çözüm bulabilir.					
27	Yönetici oluşturduğu kurumsal uzak görüşlülüğü çalışanlar tarafından kabul edilir.					
28	Çalışan desteğini sağlayabilmek için çalışanı işe yönlendirme/ adapte etme yollarını bilir.					
29	Düşünce ve eylemleriyle çalışanları yönlendirir.					
30	Büyük beklentiye sahiptir.					
31	Astlarıyla bireysel olarak ilgilenerek onlara danışmanlık yapar.					
32	Kurumu yeniden yapılandırmak için çaba harcar.					
33	Yenilikler gerçekleştirebilecek çalışanlar için eğitim fırsatları sağlar.					
34	Kurumda adil bir güç paylaşımı sağlar.					
35	Bürokratik yapıyı azaltıp, ortadan kaldırmaya çalışır.					
36	Her türlü değişime duyarlı esnek kararlar alır.					

İzleyen sayfaya geçiniz.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL MUHALEFET ÖLÇEĞİ

	ÖRGÜTSEL MUHALEFET ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Bazen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalıştığım kurumda sorunların ortaya konmasında ve karşıt görüşlerimi dile getirmede çekingenimdir.					
2	Kurumumuzda diğer çalışanlara bir takım konularda şikâyetlerimi dile getiririm.					
3	Herkesin önünde kurumumuzdaki etkisizliği veya yetersizliği eleştiririm.					
4	Kurum yönetimini sorgulamam.					
5	Kurum ve yönetimle ilgili politikaları sorgulamada çekingenimdir.					
6	Kurumumuzdaki çalışanlar, örgütsel değişimle ilgili şikâyet ettiklerinde ben de onlara katılırım.					
7	Kurum ile ilgili eleştirilerimi açıkça paylaşıyorum.					
8	Kurum ve yönetimle ilgili politikalar açısından memnuniyetsizlik duyduğumda, bu durumu herkesin bilmesini sağlarım.					
9	Kurumumuzdaki kararlara katılmadığımda bu fikrimi yönetimle paylaşmam.					
10	Etkili olmayan örgütsel değişimlerle ilgili eleştirilerimi yönetimle paylaşırım.					
11	Kurumumuzdaki çalışanların işlerin nasıl yürüdüğüyle ilgili kişisel algı ve değerlendirmemi bilmesini sağlarım.					
12	Kurum kararlarıyla ilgili düşüncelerimi ve eleştirilerimi yönetimle paylaşırım.					
13	Kurumumuzdaki çalışanların önünde kurumu eleştirmem.					
14	Kurumumuzdaki etkisizlik veya yetersizliği ortadan kaldırmayla ilgili kurum yönetimine tavsiyelerde bulunurum.					
15	Kurum yönetimiyle yaşadığım anlaşmazlığı dile getirmem.					
16	Kurum ile ilgili sorunlarda meslektaşlarıma şikâyetle bulunmam.					
17	Diğer çalışanlara adaletsiz davrandığına inandığımda bu durumu yönetime anlatırım.					
18	Rahatsız edici veya sorun olabilecek konularda meslektaşlarımla rahatça konuşabilirim.					

