



**T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**TÜRK KAMU YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM TAKIMINI
SEÇERKEN DİKKAT ETTİKLERİ FAKTÖRLERE DAİR
KAMUOYU ALGISI: ISPARTA ÖRNEĞİ**

**Akın ERDEMİR
1340201558**

DOKTORA TEZİ

**DANIŞMAN
Prof. Dr. Ramazan ERDEM**

ISPARTA - 2018



SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



DOKTORA TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin Adı Soyadı	Akın ERDEMİR
Anabilim Dalı	İşletme
Tez Başlığı	Yöneticilerin Kadro Seçiminde Etkili Olan Faktörlerin İncelenmesi
Yeni Tez Başlığı ¹ (Eğer değişmesi önerildi ise)	Türk Kamu Yöneticilerinin Yönetim Takvimi Seçerken Dikkat Ettikleri Faktörlere Dair Kanıyı Alın: İspat Örneği
Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği hükümleri uyarınca yapılan Doktora Tez Savunma Sınavında Jürimiz 20.04/2018 tarihinde toplanmış ve yukarıda adı geçen öğrencinin Doktora tezi için; ☒ OY BİRLİĞİ ☐ OY ÇOKLUĞU² ile aşağıdaki kararı almıştır. ☒ Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarılı bulunmuş ve tez KABUL edilmiştir. ☐ Yapılan savunma sınavı sonucunda tezin DÜZELTİLMESİ³ kararlaştırılmıştır. ☐ Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarısız bulunmuş ve tezinin REDDEDİLMESİ⁴ kararlaştırılmıştır.	

TEZ SINAV JÜRİSİ	Adı Soyadı/Üniversitesi	İmza
Danışman	Prof. Dr. Ramazan ERDEM / SDÜ	
Jüri Üyesi	Prof. Dr. İlker Hüseyin ÇARIKÇI / SDÜ	
Jüri Üyesi	Doç. Dr. Aygen OKSAY / SDÜ	
Jüri Üyesi	Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI / MAKÜ	
Jüri Üyesi	Dr. Öğr. Üyesi Mehmet ÖZMEN / MAKÜ	

¹ Tez başlığının DEĞİŞTİRİLMESİ ÖNERİLDİ ise yeni tez başlığı ilgili alana yazılacaktır. Değişme yoksa çizgi (-) konacaktır.

² OY ÇOKLUĞU ile alınan karar için muhalefet gerekçesi raporu eklenmelidir.

³ DÜZELTME kararı için gerekçeli jüri raporu eklenmeli ve raporu tüm üyeler imzalamalıdır.

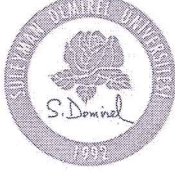
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM-ÖĞRETİM VE SINAV YÖNETMELİĞİ Madde 28-(4) Tezi hakkında DÜZELTME kararı verilen öğrenci sınav tarihinden itibaren en geç üç ay içinde gereğini yaparak tezini aynı jüri önünde yeniden savunur.

⁴ Tezi REDDEDİLEN öğrenciler için gerekçeli jüri raporu eklenmeli ve raporu tüm üyeler imzalamalıdır. Tezi reddedilen öğrenci, yeni tez konusu belirler.

T.C.

SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “**Türk Kamu Yöneticilerinin Yönetim Takımını Seçerken Dikkat Ettikleri Faktörlere Dair Kamuoyu Algısı: Isparta Örneği**” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar ki bütün süreçlerde bilimsel ahlâk ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

Akın ERDEMİR

18.05.2018

ÖZET

ERDEMİR Akın, “*Türk Kamu Yöneticilerinin Yönetim Takımını Seçerken Dikkat Ettikleri Faktörlere Dair Kamuoyu Algısı: Isparta Örneği*”, Doktora Tezi, Isparta, 2018.

Türk kamu sektöründe çalışan yöneticilere, son yasal düzenlemelerle, özel sektör kuruluşlarındaki emsalleri gibi yönetim takımlarının üyelerini kendileri seçme yetkisi verilmiştir. Ancak halkın algısına göre bazı yöneticiler kendilerine kamu sektöründe örgütsel ve yönetsel etkililik ve verimlilik sağlanması için tanınan bu yetkiyi, verilmiş amacına uygun şekilde yüksek niteliklere sahip yöneticilerden oluşan ideal yönetici takımı oluşturmak için kullanmak yerine kayırmacı bir tutumla hareket ederek kendi adamlarını bir yere getirebilme fırsatı olarak kullanmaktadır. Eğer halkın algısı gerçeği yansıtıyorsa bu bağlamda hareket eden yöneticiler, sinerjik bir yönetici takımı çalışmasından elde edilebilecek muazzam yararlardan kendilerini ve tüm paydaşlarını mahrum bırakmakta, hatta kamusal zararlara neden olmaktadır.

Bu araştırmada, Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımlarına üye seçerken dikkat ettikleri faktörlere dair halkın algısının incelenmesi hedeflenmiştir. Bu amaçla halkın kamudaki yönetim takımı üyelerinin seçimi ile ilgili algıları değerlendirilmiştir. Araştırmanın evrenini Isparta il merkezinde yaşayan 18 yaş ve üzeri kişiler oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında bu evrenden 400 katılımcıya ulaşılmıştır. Araştırmada, araştırmacı tarafından geliştirilen anket kullanılmıştır. Anketle halkın algısı; Liyakat Boyutu, Dışsal Etkiler ve Siyâset Boyutu, Güven ve Sadakat Boyutu, Okul ve Mesleki Çevre Boyutu, Etnik Köken ve Mezhep Boyutu, Temsil ve Kabiliyet Boyutu ve Akraba ve Hemşehricilik Boyutu olmak üzere 7 boyutta toplanan 54 ifade ile ölçülmüştür.

Araştırmanın sonucuna göre katılımcılar Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımlarını oluştururken en çok akraba ve hemşehricilik, dışsal etkiler ve siyâset, etnik köken ve mezhep faktörlerine dikkat ettiklerini; temsil ve kabiliyet ile liyakat kriterlerini esas almadıklarını düşünmektedirler.

Anahtar Kelimeler: Meritokrasi (liyakat), lider, yönetici, takım, grup, ekip, üye seçimi, takım oluşturma.

ABSTRACT

ERDEMİR Akın, *Public Perception on the Factors that Affecting Turkish Public Administrators' Management Team Choice: The Case of Isparta*, Ph. D., Isparta, 2018.

With the latest legal regulation, the authority of selecting their own management team members just like its private sector peers have been given to Turkish public sector administrators. But according to the public perception, some administrators make use of this authority that have been given to them for their use for organizational and administrative effectiveness and productivity in the public sector which instead of using properly to create the ideal administrative team of managers with high qualifications, they act with an unfair attitude and they use an opportunity to bring their own people to one place. If the public perception reflects the reality, administrators who act in this context deprive themselves and all their stakeholders from the tremendous benefits that can be gained from the work of a synergistic managerial team, they can even cause public harm.

In this research, it was targeted to research the perception of the people while choosing candidates for their administration teams in Turkish Public Sector. For this purpose, public perception of the selection of members of the management team in the public was assessed. The scope of the research is composed of adults aged 18 and older living in Isparta province center. Within the scope of the research, 400 participants were reached. In the research, a questionnaire developed by the researcher was used. The perception of the public was measured with 54 expressions, collected on 7 dimensions: Meritocracy Dimension, External Influences and Political Dimensions, Confidence and Loyalty Dimensions, School and Occupational Environment Dimensions, Ethnicity and Sect Dimensions, Representation and Capability Dimensions and Relationship and Citizenship Dimensions.

According to the results of the research, participants think that the administrators in Turkish public sector mostly pay attention to the criterias for creating the management teams: relationship and citizenship factors, external influences and political factors and ethnicity and sect factors but they do not take representation and capability factors and merit criteria into account.

Key Words: Meritocracy, leadership, team, group, member selection, building team.

İÇİNDEKİLER

TEZ SAVUNMA TUTANAĞI.....	i
YEMİN METNİ	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR	x
TABLolar DİZİNİ	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
ÖNSÖZ.....	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM YÖNETİM VE LİDERLİKLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

1.1. YÖNETİM, YÖNETİCİ VE LİDERLİK KAVRAMLARI.....	4
1.1.1. Yönetim	4
1.1.2. Yönetici ve Yöneticilik Kavramı	5
1.1.3. Lider ve Liderlik Kavramı.....	6
1.1.4. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar.....	7
1.2. LİDERLİK TEORİLERİ.....	9
1.2.1. Özellikler Teorisi.....	9
1.2.2. Davranışsal Teoriler	10
1.2.3. Durumsallık Teorileri	10
1.3. LİDERLİK ÇEŞİTLERİ.....	11
1.3.1. Demokratik Liderlik	11
1.3.2. Otokratik Liderlik.....	13
1.3.3. Liberal Liderlik.....	15
1.3.4. Destekleyici Liderlik	15
1.3.5. Demagog Liderlik.....	16
1.3.6. Karizmatik Liderlik	16
1.3.7. Dönüştürücü (Transformational) Liderlik	17
1.3.8. İşe Dönük (Etkileşimsel) Liderlik	18
1.3.9. Otantik Liderlik	19
1.3.10. Paternalist Liderlik	19
1.3.11. Hizmetkâr Liderlik	20

1.4. LİDERLİK VE KİŞİLİK	21
1.5. LİDERLİK VE KÜLTÜR	22
1.6. LİDERLİK-ÜYE DEĞİŞİM TEORİSİ (LMX MODELİ).....	23
1.7. LİDERLİKTE ETİK DAVRANIŞLAR.....	24

İKİNCİ BÖLÜM GRUPLA İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

2.1. GRUP KAVRAMI	26
2.2. GRUP ÇEŞİTLERİ.....	27
2.2.1. Biçimsel ve Biçimsel Olmayan Gruplar.....	27
2.2.2. Birincil ve İkincil Gruplar	29
2.2.3. İş Grupları ve İş Dışı Gruplar.....	29
2.2.4. Üyelik Grupları ve Referans Grupları	29
2.2.5. Cemaat ve Cemiyet Grupları.....	29
2.2.6. Sosyal Fonksiyonlarına Göre Gruplar	30
2.3. GRUPLARIN İŞLEVLERİ.....	30
2.4. GRUBA KATILMA NEDENLERİ VE FAYDALARI	31
2.5. GRUPLARIN OLUŞUM AŞAMALARI	32
2.6. GRUP NORMLARI.....	33
2.7. GRUP DİNAMİĞİ	34
2.8. SOSYAL KİMLİK KURAMI.....	35
2.9. GRUP BAĞLILIĞI.....	36
2.10. GRUPLAR ARASI DAVRANIŞ VE İLİŞKİLER.....	38
2.11. GRUPLARIN BİREYLER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ	38
2.11.1. Grubun Kuralsal Etkisi.....	39
2.11.2. Grubun Bireyin Tutumunu Değiştiren Etkisi	40
2.11.3. Grubun Bireyin Verimliliği Üzerindeki Etkisi.....	40
2.11.4. Grubun Bireyin Riske Girme Eğilimi Üzerindeki Etkisi	41
2.11.5. Grubun Birey Üzerindeki İtaat, Özdeşleşme ve Benimseme Etkileri	41

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM TAKIMLA İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR

3.1. TAKIM KAVRAMI VE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR	44
3.1.1. Takım ve Grup Kelimelerinin Kavramsal İlişkileri	44
3.1.2. Takım ve Grup Arasındaki Farklar	45
3.1.3. Takım ve Ekip Kelimelerinin Kavramsal İlişkileri	47
3.1.4. Takım ve Ekip Arasındaki Farklar	47
3.2. TAKIM ÇEŞİTLERİ	48
3.3. TAKIMLARIN BAŞARILARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	50
3.4. TAKIMLARIN SAĞLADIĞI YARARLAR	50
3.5. TAKIM OLUŞTURMA SÜRECİ	52
3.5.1. Takım Üyelerinin Seçimi	53
3.5.2. Takım Olgunlaşma Aşamaları	55
3.6. TAKIMLAR AÇISINDAN ÖRGÜTSEL ETKİLİLİK	55
3.7. TAKIMLARIN BAŞARISINDA SİNERJİ	56

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM HALKIN ALGISINA DAİR BİR ARAŞTIRMA

4.1. GEREÇ VE YÖNTEM	58
4.1.1. Amaç ve Önem	58
4.1.2. Problem Cümlesi	59
4.1.3. Varsayımlar	59
4.1.4. Sınırlamalar	59
4.1.5. Evren ve Örneklem	59
4.1.6. Veri Toplama Aracı	60
4.1.7. Analiz ve Yöntem	61
4.2. BULGULAR	61
4.2.1. Demografik Bulgular	61
4.2.2. Katılımcıların Türk Kamu Yöneticilerinin Yönetim Takımlarını Oluştururken Dikkat Ettikleri Faktörlerle İlgili İfadelere Verdikleri Cevapların Dağılımı	63

4.2.3. Katılımcıların Türk Kamu Yöneticilerinin Yönetim Takımlarını Oluştururken Dikkat Ettikleri Faktörlere Ait Analizler.....	73
4.2.3.1. Liyakat Boyutu	76
4.2.3.2. Dışsal Etkiler ve Siyâset Boyutu	77
4.2.3.3. Güven ve Sadakat Boyutu	78
4.2.3.4. Okul ve Mesleki Çevre Boyutu	78
4.2.3.5. Etnik Köken ve Mezhep Boyutu	79
4.2.3.6. Temsil ve Kabiliyet Boyutu.....	79
4.2.3.7. Akraba ve Hemşehricilik Boyutu	79
4.2.3.8. Değerlendirme (Ölçek) Dışı Bırakılan İfadeler	79
4.2.4. Faktörlere Ait Tanımlayıcı İstatistik Veriler	80
4.2.4.1. Liyakat Boyutu	81
4.2.4.2. Dışsal Etkiler ve Siyâset Boyutu	82
4.2.4.3. Güven ve Sadakat Boyutu	82
4.2.4.4. Okul ve Mesleki Çevre Boyutu	83
4.2.4.5. Etnik Köken ve Mezhep Boyutu	84
4.2.4.6. Temsil ve Kabiliyet Boyutu.....	84
4.2.4.7. Akraba ve Hemşehricilik Boyutu	85
4.2.5. Demografik Değişkenlere Göre Boyut Puanlarının Karşılaştırması	85
4.2.5.1. Liyakat Boyut Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması	86
4.2.5.2. Dışsal Etkiler ve Siyâset Boyut Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması	88
4.2.5.3. Güven ve Sadakat Boyut Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması	91
4.2.5.4. Okul ve Mesleki Çevre Boyut Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması	93
4.2.5.5. Etnik Köken ve Mezhep Boyut Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması	95
4.2.5.6. Temsil ve Kabiliyet Boyutu Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması	98

4.2.5.7. Akriba ve Hemşehricilik Boyutu Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması	100
4.2.6. Boyutlar Arasındaki İlişkilere Ait Korelasyon Analizi	103
4.3. TARTIŞMA	105
4.4. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	131
KAYNAKÇA	138
EKLER.....	146



KISALTMALAR

ev.	: Çeviren
ss.	: Sayfa
pp.	: Page (sayfa)
vd.,	: ve diğerleri
et al.	: ve diğerleri
akt.	: Aktaran
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin Testi
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences
TL	: Türk Lirası
T. C.	: Türkiye Cumhuriyeti
STK	: Sivil Toplum Kuruluşları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. Gruba Katılma Nedenleri ve Faydaları	31
Tablo 2. Takımların Gruplardan Farkları Yönleri	45
Tablo 3. Takım ve Ekip Kavramlarının Farkları	47
Tablo 4. Katılımcıların Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı.....	62
Tablo 5. Katılımcıların Türk Kamu Yöneticilerinin Yönetim Takımlarını Oluştururken Dikkat Ettikleri Faktörlerle İlgili İfadelerine İlişkin Bulgular	64
Tablo 6. KMO Değerleri ve Yorumları	73
Tablo 7. Yönetim Tarzları Ölçeğine Ait KMO ve Barlett Test Değerleri.....	73
Tablo 8. Türk Kamu Yöneticilerinin Yönetim Takımlarını Oluştururken Dikkat Ettikleri Faktörler Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizine Ait Faktör Yükleri ve Açıklanan Varyans Yüzdeleri	74
Tablo 9. Güvenirlilik Katsayıları ve Yorumları	80
Tablo 10. Faktörlere Ait Tanımlayıcı İstatistik Veriler.....	80
Tablo 11. Liyakat Boyut Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması	86
Tablo 12. Dışsal Etkiler ve Siyâset Boyut Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması	88
Tablo 13. Güven ve Sadakat Boyut Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması	91
Tablo 14. Okul ve Mesleki Çevre Boyut Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması	93
Tablo 15. Etnik Köken ve Mezhep Boyut Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması	96
Tablo 16. Temsil ve Kabiliyet Boyutu Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması	98
Tablo 17. Akraba ve Hemşehricilik Boyutu Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması	100
Tablo 18. Boyutlar Arasındaki Korelasyon Analizi	103
Tablo 19. Boyutlar ve Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkiler Analizi.....	123

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Sinerjinin Bileşenleri	56
---------------------------------------	----



ÖNSÖZ

Bu araştırmada Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımını seçerken dikkat ettikleri faktörlere dair kamuoyu algısı incelenmek istenmiştir. Öncelikle akademik çalışma hayatına başlamamda beni cesaretlendiren, öğrenciliğine kabul eden, ilgisini ve sabrını hiç esirgemeyen; samimiyetiyle, ilkeli duruşu ve sıra dışı bilimsel tarzı ile öğrencisi olmaktan iftihar ettiğim çok kıymetli öğretim üyesi Prof. Dr. Ramazan ERDEM'e gönül dolusu muhabbetlerimi, saygılarımı ve şükranlarımı sunarım.

Tez İzleme Komitesinde ve Tez Savunma Jürisinde bulunarak araştırmaya katkıda bulunan değerli hocalarım Prof. Dr. İlker Hüseyin ÇARIKÇI'ya, Doç. Dr. Aygen OKSAY'a, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nin değerli öğretim üyeleri Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI'ya ve Dr. Öğretim Üyesi Mehmet ÖZMEN'e çok teşekkür ederim. Araştırmada zaman zaman görüşlerine başvurduğum ve çok istifade ettiğim, kendi aramızda "Isparta Okulu" olarak isimlendirdiğimiz beyin fırtınası takımımızın tüm üyelerine ve Süleyman Demirel Üniversitesi Sağlık Yönetimi Bölümünün araştırma görevlilerine yürekten teşekkürlerimi sunarım.

Beni bu çalışmaya teşvik eden, fedakârlıklarıyla araştırmaya tarifsiz katkılar sağlayan ve varlığıyla huzur bulduğum kıymetli eşim Elmas ERDEMİR'e, araştırma süresince kendilerine yeterli zaman ayıramadığım için mahcup olduğum, göz aydınlığı olmasını ümit ettiğim çocuklarım A. Kerem, A. İhsan, Meryem ve H. Kübra'ya sabırlarından dolayı teşekkür ederim. Bugünlere gelmem için harcadıkları emekleri hiçbir zaman ödeyemeyeceğimi bildiğim, dualarıyla ve destekleriyle her zaman arkamda duran babam Sami ERDEMİR'e ve merhume annem Zeynep ERDEMİR'e bana sağlamış oldukları imkânlardan dolayı sonsuz şükranlarımı sunarım.

Araştırma süresince ilgilerini, dualarını ve desteklerini esirgemeyen ancak burada isimlerini tek tek saymaya imkân bulamadığım akrabalarım, dost ve arkadaşlarıma da süreçteki katkılarından dolayı ayrı ayrı teşekkürü bir borç bilirim.

Akın ERDEMİR
Isparta, 2018

GİRİŞ

Türkiye’de bulunan kuruluşlar üç sektörde sınıflandırılmaktadır. Bunlar; özel, kamu ve üçüncü sektör (STK) kuruluşlarıdır. Eskiden özel ve üçüncü sektör kuruluşlarının yöneticileri, birlikte çalışacakları yönetim takımlarının üyelerini kendileri seçebilmekteyken, kamu kurum ve kuruluşlarındaki yöneticilerin kendi yönetim takımını seçme imkânları yoktu ya da çok sınırlıydı. Ancak son yıllarda yapılan yasal düzenlemelerle⁵ özel ve üçüncü sektör kuruluşlarındaki yöneticiler gibi kamu sektöründeki yöneticiler de kendi yönetim takımlarının tüm üyelerini seçebilme fırsatı elde etmişlerdir.

Bu araştırmada tespit edilen kamuoyu algısına göre kamu yöneticilerine verilen kendi yöneticilerini belirleyebilme yetkisi; kayırmacılığın güncel yansımaları olarak bilinen ekipçilik, cemaatçilik, hizipçilik, kadrolaşma, paralel yapılanma gibi oluşumlara imkân tanıyan bir suistimal ve fırsatçılık aracına dönüşmüştür.

Günümüz koşulları kamu sektöründeki yöneticiler için de diğer iki sektörde olduğu gibi katılımcılığı, şeffaflık ve hesap vermeyi, âdil ve tutarlı olmayı ve kurumsal güven veren yönetim yapılarını benimsemelerini zorunlu hâle getirmiştir (Argüden 2007: 10). Bu bağlamda, seçkin yönetici takımının sağlayacağı avantajlardan faydalanmaları beklenen kamu yöneticilerinin kayırmacı bir tutumla hareket ederek takım çalışmasının faydalarından vazgeçmelerinde etkili olan faktörlerle ilgili halkın algısının nasıl olduğu ve bu algıda halkın demografik özelliklerine göre farklılık olup olmadığı bu araştırmanın temel sorularıdır.

Çalışmanın amacı; Türkiye’de yöneticilerin yönetim takımlarını oluştururken hangi kriterlere göre davrandıklarına dair halkın algısını değerlendirmektir. Bu değerlendirme neticesinde yapılacak tespitlerle oluşacak farkındalık sayesinde Türk kamu sektöründe doğru yönetim takımları oluşturulmasına katkıda bulunmaktadır. Zira sayıları milyonları bulan kamu sektörü çalışanlarının ve etkileşimde oldukları pek çok insanın ve hatta bazı büyük kamu kurumları üzerinden tüm ülke insanının, kamudaki yöneticilerin yönetim takımı seçimlerinden doğrudan veya dolaylı olarak etkilendikleri bilinmektedir. Çalışmanın alt amacı da Türkiye’de bu alanla ilgili literatür boşluğunun

⁵ Milli Eğitim Bakanlığında 14.09.2011 tarihinde yürürlüğe giren 652 sayılı KHK ve Sağlık Bakanlığında 02.11.2011 tarihinde yürürlüğe giren 663 sayılı KHK ve benzeri KHK’lar bu yasal düzenlemelere örnektir.

doldurulmasına bir nebze de olsa katkı sağlamaktır. Bu sayede bu denli öneme sahip örgütsel ve yönetsel bir probleme dikkat çekerek konunun farklı yönlerine ışık tutacak çalışmalar yapılmasına vesile olabilmek ve bu alandaki çalışmalara bir ivme hareketi kazandırabilmektir.

Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımlarını oluştururken dikkat ettikleri faktörlerin iyi anlaşılabilmesi için öncelikle yönetici ve lider kavramlarının tanımlarının ve aralarındaki farkların iyi anlaşılması gerekmektedir. Ancak bu sayede yönetim takımını seçen kişinin örgütsel ve yönetsel kimliğinin lider mi yoksa yönetici mi olduğu ve bu kimliğin yönetim takımı kimyasına etkileri anlaşılacaktır. Bu nedenle birinci bölümde; yönetim süreci, yönetici ve yöneticilik kavramı, lider ve liderlik kavramı, yönetici ve lider arasındaki farklar ve liderlik çeşitleri incelenmiştir. Yine bu bölümde ayrıca lider davranışları üzerinde doğrudan etkili olduğu düşünülen liderlik ve kişilik, liderlik ve kültür, liderlikte etik davranışlar ve liderlik-üye değişim teorisi (LMX modeli) konularına da değinilmiştir.

Yöneticilerin yönetim takımı üyelerinin seçimini etkileyen, grupsal aidiyetlerle ilgili faktörlerin doğru anlaşılabilmesi için grup kavramının da iyi açıklanması gerekmektedir. Çünkü yöneticilerin kendisi ve yönetici takımlarına seçtikleri üyelerden her birisi söz konusu yönetici takımının birer motifi olması yanında taşıdıkları özellikler, tercihler ya da aidiyetler bakımından birçok grubun doğal ya da tercihen üyesidirler. Yöneticilerin ve yönetim takımı üye adaylarının mensubu olduğu grupların benzer ya da benzemez oluşuna göre gelebilen informal talepler, baskı ve talimatların da yöneticilerin yönetim takımı seçimini direkt veya dolaylı şekilde etkilediği düşünülmektedir. Söz konusu nedenlerle çalışmanın ikinci bölümünde; grup kavramı, grup çeşitleri, grupların işlevleri, gruba katılma nedenleri, grupların oluşum aşamaları, grup normları, grup dinamiği, grupların bireyler üzerindeki etkileri, grup bağlılığı, gruplar arası davranış ve sosyal kimlik kuramı üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise kavramsal anlam ve içerik olarak takım kavramı incelenerek yakın ya da benzer kavramlarla ilişkileri, doğru yöntemlerle ve işin gereklerine uygun olarak seçilen yönetim takımlarından örgütsel ve yönetsel anlamda sağlanması beklenen kazanımlar, ideal takımın özellikleri ve benzeri hususlar ortaya konmaya çalışılmıştır. Takım kavramı ve ilişkili kavramlar, takım çeşitleri, takımların başarılarını etkileyen faktörler, takımların sağladığı yararlar, takım oluşturma süreci,

takımlar açısından örgütsel etkililik, takımların başarısında sinerji başlıkları altında konu irdelenmiştir.

Araştırmanın son bölümü olan dördüncü bölümde ise araştırmanın amaç ve önemi açıklanmış, araştırmada kullanılan ölçekler hakkında bilgi verilmiş ve araştırmanın bulgu ve sonuçları yorumlanarak önerilerde bulunulmuştur. Araştırmada demografik değişkenlerin yanında yöneticilerin yönetim takımı üyelerini seçimlerini etkilediği düşünülen faktörlere ilişkin sorularla hazırlanan bir anket kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların algısının; Türk kamu yöneticilerinin toplulukçu kültür özelliklerinden dolayı grupsal aidiyetlerin etkisinde kalarak profesyonel yönetim takımlarını oluştur(a)madıkları yönünde olduğu tespit edilmiştir. Başka bir deyişle katılımcıların, kamudaki yöneticilerin yönetim takımına üye seçimlerinin takım çalışmasından beklenen faydaları sağlayacak nitelikte olmadığı algısına sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların, yöneticilerin yönetim takımı üyeleri arasındaki farklılıkları bir zenginlik kaynağı olarak görmek yerine benzerliklere dayalı homojen gruplarla çalışmayı tercih ettikleri görüşüne sahip oldukları anlaşılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM VE LİDERLİKLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Bu bölümde yönetim, yönetici, lider/liderlik, liderlik çeşitleri (demokratik lider, otokratik lider, liberal lider, destekleyici lider, demagog lider, karizmatik lider, dönüştürücü lider, işe dönük lider, otantik lider, paternalist lider, hizmetkâr lider), liderlik ve kişilik, liderlik ve kültür, liderlik-üye değişim teorisi, liderlikte etik davranışlar konuları incelenecektir.

1.1. YÖNETİM, YÖNETİCİ VE LİDERLİK KAVRAMLARI

1.1.1. Yönetim

Yönetim, organizasyonel kaynakları planlama, organize etme, yönlendirme ve kontrol etme yoluyla örgütsel hedeflerin etkin ve verimli bir şekilde elde edilmesidir (Daft, 2012: 665). Yönetim, yöneticilerin gerçekleştirdikleri karmaşık, hem tekrarlayan hem de yenilikçi süreçleri kapsayan ve bir örgüt içinde yürütülen faaliyetler bütünüdür (Tuncer vd., 2013: 141). İşlevsel açıdan yönetim, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için planlama, örgütlenme, yönetme ve denetim süreçleri yoluyla tüm kaynakların eşgüdümlemesidir (Güney, 2012: 25-26; Yıldırım, 2014: 121). Yönetim, belirlenen amaçları gerçekleştirmek için insanların işbirliği yapma faaliyetidir ya da başkalarıyla beraber veya onların vasıtasıyla önceden belirlenen ve sonradan gözden geçirilen hedeflere ulaşmaya dönük faaliyetler bütünüdür (Papatya, 2016: 189). Üzerinde az çok ittifak sağlanan bir tanımla yönetim, “başkaları vasıtasıyla iş görmektir şeklinde tanımlamaktadır” (Koçel, 2014: 81). Yönetim, kurumların asıl organlarından biridir. Bu organ yeri geldiğinde bir kalabalığı organizasyona, insan çabasını ise performansa çevirir (Drucker, 1998: 232). Modern yönetimin iletişim temelinde olduğunu, iletişimin herhangi bir organizasyonun yaşamsal bir bileşeni olduğunu söyleyenler de vardır (Raducan and Raducan, 2014). Bu tanımlardan başka yönetim kavramının çeşitli tanımları şunlardır (akt. Şimşek ve Eroğlu, 2013: 331);

- Politik organların belirlediği politikaları uygulamaktır (Miles, 1979).
- Ne yapılacağını ve nasıl yapılacağını belirleme fiilidir (Peters, 1992).
- Örgütsel amaçlara ulaşmak için insan ve madde kaynaklarını etkili ve eşzamanlı planlayarak yapılmasını sağlamaktır (Ott, 1989).

Yukarıda yer alan tanımlar doğrultusunda yönetim kavramının tanımını kısaca şu şekilde yapılabilir; örgütsel anlamda arzulanan herhangi bir hedefe başka kişileri birlikte çalıştırmak yoluyla ulaşabilmek için planlama, örgütleme, yöneltme ve denetim süreçlerinin koordineli, etkin ve verimli bir şekilde yapılmasıdır.

Yönetim sürecinin tamamını yürütecek olan yönetim takımı üyelerinin seçimi bağlamında düşünüldüğünde, yapılacak yönetici seçimleri ile örgütsel anlamda yürütülen faaliyetlerin tamamı bahse konu seçimden olumlu ya da olumsuz etkilenecektir. Yönetim takımı üyelerini, işin doğasına ve gereklerine uygun seçen yöneticiler, örgütsel anlamda inşa edilecek başarı binasının ilk taşıını doğru koyarak emsallerine göre çok büyük avantaj sağlamış olacaktır.

1.1.2. Yönetici ve Yöneticilik Kavramı

Yönetici örgüt içi ve dışı ilişkilerde muhtelif kişilerle, gruplarla veya kurumlarla irtibat kurarak örgütsel faaliyetleri icra eden kişilerdir (Griffin, 1996: 16). Kaynak ayırarak, karar vererek ve belirli amaçlar doğrultusunda başkalarının etkinliklerini yönlendirerek işleri yaptıran veya yöneten kişiye yönetici denir (Erbaşlar, 2015: 17). Yönetim, örgüt amaçlarını geliştirmek için yönetim süreçlerinin sistemli olarak uygulanması ise; yönetici de örgütleri hedefe ulaştırmak için uyumlu ve işbirliği içinde etkili ve verimli olarak yönetmek sorumluluğunda olan kişidir (Şimşek vd., 2011: 239). Organizasyonel hiyerarşide bir rol üstlenen, astların çalışmalarını yönlendirmek üzere resmi otorite tarafından bir makama atanan kişiye yönetici denir (Ceylan, 2014: 3). Kâr ve riski çalışanlara ait olmak koşuluyla hizmet ve/veya mal üretmek maksadıyla çalışanları örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendiren kişiye yönetici denir (Mucuk, 1989: 18). Yönetici, diğer çalışanlarla beraber aynı örgütsel ortamda çalışan ve onlar vasıtasıyla belirlenen hedeflere ulaşmaya çalışan kimsedir (Balçık, 2005: 5). Lewis ve diğerleri (1995) yöneticiliği, bir örgütün hedeflediği amaçlara ulaşmak için gerekli aktiviteler olan planlama, organizasyon, liderlik ve kontrolden sorumlu kişi olarak tanımlamaktadır (akt. Güney, 2012: 29). Başkaları ile işbirliği yapmaya çalışan, ücret alan ve riske ortak olmayan kişiye yönetici denir (Papatya, 2016: 193). *“Yöneticiliği bir meslek ve yöneticiyi de bu mesleği uygulayan kişi olarak tanımlayabiliriz”* (Koçel, 2014: 85). Likert (1961, 1967), yöneticinin bir bağlantı pimi işlevi bulunduğunu

söyleyerek yöneticiyi, üstü ve emsallerinden oluşan grubu kendi ve astlarından oluşan bir gruba bağlayan kişi olarak tanımlar (akt. Verma and Jain, 2001).

Yöneticiliğin literatürde birbirinden farklı pek çok tanımı bulunmaktadır. Yukarıdaki kavramsal bilgilere dayanarak, yönetim sürecini sevk ve idare eden kişiye yönetici, bu işin profesyonel meslek olarak icra edilmesine de yöneticilik denilebilir.

1.1.3. Lider ve Liderlik Kavramı

Oxford American Dictionaries (2005) lideri bir grup, kuruluş veya ülkeye liderlik eden veya yöneten kişi olarak tanımlar. Deitzer ve diğerlerine (1979) göre liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve onları yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir (akt. Koçel, 2014: 668). Lider, bir grup veya kurumun amacını belirleyen, örgüt içi iletişimi sağlayan, düzenleyen ve örgütleyen kişidir (Tolan, 1991: 420). G. Terry (1960) lider kavramını, grup hedeflerini gönüllü olarak gerçekleştirebilmek için insanları etkileyen kimse olarak tanımlamaktadır (akt. Akçakaya, 2010: 17). Lider, takipçilerine yol açan ve olağanüstü durumları karşılayan kişilerdir (Papatya, 2016: 194). İnsanları bir amaç etrafında toplamak, bu amaçlar doğrultusunda onları etkileyerek harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamına liderlik denir (Eren, 2001: 427). Doğrudan ya da başkalarına yetki vermek suretiyle, aksi halde meydana gelemeyecek sonuçlar ve çıktılar üretmek ve vizyonu gerçekleştirmek için yapılan ve sözlü eylemleri de içeren eylemler dizisidir (Scherr ve Jensen, 2007: 3). Liderlik, iş dünyasında yeniliği, genişlemeyi ve başarıyı yönlendiren süreçtir (Palmer, 2009). Parry ve Bryman (2006: 447) Stogdill (1950)'den liderlik kavramını aktarırken; örgütlü bir grubun hedef belirleme ve hedef başarıya yönelik çabalarını etkileme süreci olarak düşünülebileceğini söylemektedir (içinde, Clegg vd., 2006). Hem görev hem de kişi odaklı liderliğin ekip verimliliğinde neredeyse eşit derecede önemli olduğunu ve takım verimliliğinde belirgin miktarda karşılık gelen varyansın olduğunu söyleyenler de vardır (Burke et al., 2006). Liderlikle ilgili tanım ve özellikler ile ilgili pek çok literatür bulunsa da Katz ve Khan'a (1977) göre sosyal bilimler alanında yapılan tanımların üç anlamda kullanıldığı görülmektedir (akt. Şimşek vd., 2011: 242);

- Kişi düzeyinde (bir kişinin kişisel nitelikleri ile ilgili zellik),
- Davranış düzeyinde (bir durumdan kazanılan zellik),
- Kadro düzeyinde (bir durumdan kazanılan zellik).

1.1.4. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

Yönetim takımıını seçen kişinin lider davranışları mı yoksa yönetici davranışları mı sergilediği konusu, oluşturulacak takımın nitelikleri için hayati önem taşımaktadır. O halde yöneticinin ve liderin özelliklerinin mukayese edilebilmesi için ikisinin özelliklerini ayrı ayrı kısa maddeler halinde özetlemek farklarının anlaşılmasını daha da kolaylaştıracaktır.

Yöneticilik için gerekli zellikler (Torlak, 2008: 263-264);

- Akıllı durum değerlendirmesi yapma, sistematik amaç ve hedef seçimi.
- Söz konusu hedeflerin başarılması için doğru stratejilerin belirlenmesi.
- Gerekli kaynakların temini.
- Amaçlara ulaşmak için gerekli tasarım, senkronizasyon ve yönetimsel faaliyetlerin kontrolü.
- İşgörenlerin güdülenmesi ve ödüllendirilmeleri.

Liderlik için gerekli zellikler (Yılmaz, 2011: 39-40);

- Sistemantik bir değişim yaklaşımı sahibi olmak.
- Açık bir vizyona ve stratejik düşünebilme ve bunları paydaşlarına iletebilme becerisine sahip olmak.
- Çalışanları karar alma noktasında güçlendirmek.
- Global perspektif ve rekabeti benimsemek.
- İlişki geliştirebilme, çeşitli gruplara uyum sağlayabilecek gelişmiş bir sosyalleşme becerisine sahip olmak.
- Gelecekte liderlik rollerini üstlenecek yetenekleri geliştirmek.
- Organizasyona pozitif katkı sağlayabilecek bir performans yönetim anlayışına sahip olmak.

Bir kimse liderlik ve yöneticilik özelliklerinin ikisine de sahip olabileceği gibi yöneticilik özelliklerine sahip olmasına rağmen liderlik özelliklerine sahip olamayabilir ya da bunun tam tersi bir durum söz konusu olabilir. Liderlikle yöneticilik kavramları arasındaki belirgin farklar kısaca aşağıda belirtildiği gibi sayılabilir (Koçel, 2014: 668-676);

- Liderlik insanları etkileyebilme ve arzu edilen tarafa sevk edebilmek iken, yöneticilik bir meslektir.
- Liderlikte informal veya formal yapı fark etmez iken, yöneticilikte formal yapı şarttır.
- Liderlik hedef belirleme iken, yöneticilik belirlenmiş hedeflerin en etkin şekilde yaptırılmasıdır.
- Liderler takipçilerini etkilerken davranış, vizyon, güven, ilham gibi kişisel özelliklerini kullanırlarken; yöneticiler iş gördürürken bulunulan pozisyona verilmiş olan otoriter yetkileri kullanır.
- Yöneticilerin görev tanımı yok iken; yöneticilerin görev, yetki ve sorumlulukları tanımlanmıştır.
- Liderlik sanatsal yönü ağır basan bir iş iken, yöneticilik bilimsel yönü ağır bir iştir.
- Liderlik değişim, dönüşüm ve reform yapabilmek iken; yöneticilik planlanan hedeflere ulaşma işidir.
- Liderlik işletme dışı dinamiklere bakabilmek iken, yöneticilik işletme içi dinamiklere bakabilmek işidir.
- Lider doğru iş tanımına göre hareket eden kişi iken, yönetici işleri doğru yaptırabilen kişidir.
- Lider önderi olduğu grup tarafından takip edilirken; yönetici takip edilmez.
- Lider takipçileri tarafından duygusal açıdan kabul edilir, fakat yönetici duygusal kabul görmez.
- Liderin ilgi alanı takipçilerinin ihtiyaçlarıken yöneticinin ilgi alanı işletmenin ihtiyaçlarıdır.

Yukarıdaki bilgiler sonucunda özet olarak şöyle denilebilir; başarılı yönetici örgütün belirlediği yöntem ve prensiplerle çalışır, tutarlılık sağlayabilmek için katı organizasyon yapıları kullanarak planlanan ile elde edilen sonuçlar arasındaki farkı en aza indirger ve örgütün gelişen ihtiyaçlarına göre rasyonel hareket eder, atanmış haklara sahiptir. Buna karşın başarılı lider ise değişimle başa çıkabilir, vizyon oluşturabilir, başında bulunduğu örgütsel yapıyı bulunduğu ortamda edilgen durumdan etkin duruma taşır ve bu durumu sürdürmesini bilir, sürecin parçası değil planlayıcı bileşenidir, kazanılmış otoriteye sahiptir.

1.2. LİDERLİK TEORİLERİ

1.2.1. Özellikler Teorisi

Tarihsel gelişim (Eren, 2015: 441; Özkalp, 1983: 215; Can vd. 2006: 297) süreci içerisinde Özellikler Teorisiyle ilgili ilk çalışmaları Thomas Carlyle (1795-1881) yapmış ve “Büyük Adamlar Teorisini” tartışmaya açmıştır. Bu yaklaşıma göre (Torlak, 2008: 264) liderin kişisel, fiziksel, sosyal, entelektüel özellikleri liderlik türünü belirleyen etmenlerin arasında ilk sırada yer almaktadır. Örneğin; boy, kilo, yaş, zekâ, hitabet kabiliyeti, güven verme, cesaret, kendine güven. Ancak düşünce adamları bu teori üzerinde tam anlamıyla bir mutabakat sağlayamamışlardır. Özellikler Teorisine göre insanlar liderlik özelliklerini çalışıp sonradan kazanarak lider olamazlar, sadece liderlik özellikleri ile doğanlar lider olabilirler.

Geleneksel Yaklaşım olarak da (Erdoğan, 1994: 334-335; Akçakaya, 2010: 92-93; Adair, 2009: 45) bilinen ve Smith, Kreuger, Jenkins, Carlyle, Gilmer ve Stogdill gibi farklı bilim adamlarının çalışmaları ile desteklenen bu teoride belirtilen özelliklerin bazıları belki de pek çoğu (coşku, hak yememek, insanlık, alçak gönüllülük, cesaret, yönetme arzusu, dürüstlük, doğruluk, kendine güvenmek, analiz yeteneği, işbirliği vb.) şüphesiz liderlikle yakından ilgilidir. Ancak (Yılmaz, 2011: 43) bu özelliklere fazlası ile sahip olan ama önder davranışları sergileyemeyen insanlar olduğu gerçeğinin zamanla fark edilmeye başlanması ile birlikte, doğuştan gelen liderlik özelliklerine sahip olmanın liderliği açıklamakta yetersiz olduğu sonucuna varılarak, bu alandaki çalışmalar liderlerin davranışları üzerine yoğunlaşmaya başlamıştır.

1.2.2. Davranışsal Teoriler

Davranışsal yaklaşıma göre (Koçel, 2014: 678) liderin özelliklerinden çok liderlik yaparken sergilemiş olduğu tutum ve davranışlar lider türünün belirlenmesinde etkilidir. Astlarla iletişim, yetki devrine sıcak bakıp bakmaması, karar verme tekniği, planlama ve kontrol tarzı, amaç ve hedef belirleme üslubu, işletme içerisindeki çatışmalardaki yaklaşımları ve benzeri faktörler lider türünü, dolayısıyla etkinliğini belirleyen önemli faktörlerdir. Akdemir (2008: 76) bu konuyla ilgili çalışmaların insan ve iş odaklı liderlik çeşitleri ya da insan ve iş odağının harmanlanmış çeşitleri üzerinde durduğundan bahsetmektedir. Liderlik (Yılmaz, 2011: 44) eşitliğinde yer alan takipçiler unsuruna önem veren bu teoriye göre, bireyler liderlik için gerekli olan özellikleri eğitimle kazanabilirler. Bu teorinin gelişmesinde (Özkalp, 1983: 217) Kurt Lewin, Elton Mayo ve F. J. Roethlisberger öncülük etmişlerdir. Akçakaya'ya (2010) ve Eren'e (2015) göre Davranışsal Teori doğrultusunda yapılan başlıca çalışmalar şunlardır; Ohio State Üniversitesi Araştırmaları, Michigan Üniversitesi Araştırmaları, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi, Harvard Üniversitesi Araştırması, Mc Gregor'un X ve Y Kuramları, Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli.

1.2.3. Durumsallık Teorileri

Araştırmacılar (Akçakaya, 2010: 102; Yılmaz, 2011: 56; Koçel, 2015: 686-687) noksanlıklarını fark ettikleri, liderliği liderin sahip olduğu özellikler üzerinden açıklamaya çalışan Özellikler Teorisi ve liderliği liderin davranışları üzerinden açıklamaya çalışan Davranış Teorisinin yerine, bu iki teorinin eleştirilen noksanlıklarını tamamlayan ve bunların karışımı olan, lider, takipçiler ve şartları da kapsayan bir teori geliştirmişlerdir. Bu modelde (Özkalp, 1983: 229) lider işin durumuna göre farklı davranış biçimleri sergileyerek, çalışanları motive etmeye ve işinde başarılı olmaya çalışır. Amaç evrensel bir lider modeli geliştirmek yerine, ortamsal değişkenlerin liderlik davranışlarına etkilerinin tespit etmektir. Bu teori çerçevesinde en önemli ve en çok bilinen çalışmalar şunlardır (Eren, 2015: 452; Can vd. 2006: 307); Fiedler'in Etkin Liderlik Teorisi, Yol - Amaç Teorisi, Vroom-Yetton-Jago'nun Normatif Karar Modeli, Hersey-Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi, Tannenbaum-Schmidt Liderlik Doğrusu.

1.3. LİDERLİK ÇEŞİTLERİ

Lider, mevki gücü olmadan insanları ikna etme veya onları yönlendirme becerisine sahip, kendisini ve vizyonunu takip ettirebilmeyi başaran, rolünün gücünü takipçilerinden alan, kuralları belirleyen, takipçileri tarafından liderliği kabul edilmiş, onlara bir misyon aşılayan, bu misyon doğrultusunda takipçilerini canla başla çalıştırarak başarılı olmalarını sağlayan kişidir (Ceylan, 2014: 110). Avrupa'nın en iyi diplomatı kabul edilen Talleyrand'ın *"100 aslanın bir koyun tarafından yönetildiği orduya karşı, 100 koyunun bir aslan tarafından yönetildiği bir ordudan daha fazla korkarım"* (Robbins and Judge, 2013: 375) meşhur sözü şüphesiz iyi bir liderin tüm örgütsel yapılar için ne kadar önemli olduğunu en iyi anlatan sözlerdendir.

Lider, kurmay takımını iyi seçebilen kişidir, işleri ehline verir (Göksu, 2007: 150) sözü, bu çalışmanın konusuyla liderlik kavramı arasındaki sıkı ilişkiyi ortaya koymaktadır. Literatürde liderlik ve liderlik tarzları birçok araştırmaya, farklı boyutlarda ve farklı sektörlerde konu olmuştur. Bu konuda yapılan pek çok çalışmada liderlik özellikleri farklı yönleri ile ele alınmıştır. Ancak bu çalışmada, Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımlarını oluştururken dikkat ettikleri faktörlerin irdelenmesi amaçlandığından liderlik çeşitleri konusunda çok ayrıntıya girilmeden fakat yöneticilerin benimsedikleri davranış tarzlarının seçecekleri yönetim takımlarının desenini doğrudan etkileyeceği gerçeğini de göz ardı etmeyerek liderlik çeşitlerine genel bir anlatımla değinilecektir. Çünkü (İnce vd., 2004) günümüzde takım çalışmasının büyük önem kazandığı çalışma hayatında liderliğin önemi daha da artmıştır. Lider, takımın üyeleri tarafından; kesin kararlar alabilen, üst yönetimle çalışabildiği gibi ihtiyaç duyulduğunda takıma yön verebilen özellikleriyle de algılanmalıdır. Aynı zamanda takım lideri, takım başarılarına katkıda bulunacak bir anlayış ve kabul edilmiş prensipler geliştirilmesine yardımcı olacak liderlik sağlayabilmelidir.

1.3.1. Demokratik Liderlik

Birnbaum (1989) demokratik liderliği; astlarını güçlendiren, motive eden, görev ve sorumlulukları açıklayan, görüşlerin açıklanabileceği ortamı hazırlayan, iletişime açık ve yardımlaşmayı özendiren kişi olarak tanımlamaktadır (akt. Şimşek ve Eroğlu, 2013: 351). Bu lider tipine "katılımcı lider" de denilmektedir. Karar alınacak konuda,

ilgili grup üyeleri ile istişare ederek karar alırlar. Grup amaçları genellikle örgüt içinde alınan kararlar doğrultusunda belirlenir. Amaç, plan, politika belirleme; iş bölümü yapılması ve emirlerinin yerine getirilmesi gibi önemli konularda lider genellikle diğer grup üyelerinden almış olduğu görüş ve öneriler doğrultusunda hareket etmeye çalışır. Demokratik liderler grup üyelerini karar alma ve planlama gibi süreçlerde aktif rol almaları hususunda teşvik eder. Karar alma sürecinde aktif rol oynayan grup üyeleri inisiyatiflerinin sorumluluğunu da taşırlar. Yönetim yetkisini grup üyeleri ile paylaşma eğiliminde olan bu modelde ödüllendirme veya cezalandırma noktasında daha çok ödüllendirme mekanizması kullanılır. İletişim kanallarının tamamı açıktır (Tuncer vd., 2013: 215; Şimşek vd., 2011: 244-245; Eren, 2015: 461). Platon Devlet adlı kitabında özellikle çalışanların daha fazla karar verme sürecine katılmasını, aşağıdan yukarıya yönetim tarzının baskıcı tarz olan yukarıdan aşağıya yönetim tarzının yerine geçmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Clemens and Mayer, 2001: 70).

Katılımcı liderlik yönetiminin faydalarından bahsedilecek olursa; şayet işletme olağan faaliyet gösterdiği bir süreçteyse takım kimliği kazanan ve demokratik lider yönetiminde çalışmalarını sürdüren bir grup çok olumlu (sinerji, takım ruhu ve benzeri yönleriyle ilgili) gelişim sağlayabilir. Üyeler lider kadar örgütü etkileyen koşulları takip eder ve işletme amaç ve politikalarıyla ilgili alternatif öneriler bulmaya çalışırlar. Üyelerinde bu şekilde ilgi ve gayret olan işletmeler sağlıklı karar alma noktasında emsallerine göre avantaj kazanırlar. Kendi görüş, düşünce ve inançlarına değer verildiğini hisseden üyelerde psikolojik tatmin duygusu gelişir. Bunun neticesinde grup içi çatışmalar yerini yüksek moral ve çalışma isteğine bırakır (Eren, 2015: 463).

İşletmenin yaşadığı kriz, kaos ve benzeri kriz dönemlerinde karar alma süreç hızını düşüreceği için olumsuz durumlarda demokratik liderlik davranışları sergilemek başarısızlıkla sonuçlanabilir. (Eren, 2015: 463; Şimşek vd., 2011: 245). Lewin'e (1944) göre demokratik liderler bireylerin ruh hallerine göre daha uygun, sağlıklı ve yararlı bir çalışma atmosferi oluştururlar (akt. Kariel, 1956: 286). Demokratik liderlik tarzı, yönetim takımı üyelerinin oluşturulması sürecinden başlayarak, takıma seçilen yöneticilerle yapılacak tüm takım çalışmaları boyunca sergilenebilecek en ideal liderlik tarzıdır. Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımlarını oluştururken ve oluşan yönetim takımına liderlik yaparken yakalamayı hedeflemeleri gereken, takım üyesi seçimine,

takım çalışmasına ve takım ruhuna en uygun liderlik tarzı demokratik liderlik tarzıdır denilebilir.

Türkiye'nin farklı yerlerinde yaptığı araştırma sonucunda Chhokar (2007: 851), Türk iş hayatındaki çalışanların %35,2'si danışan, %28,9'u paternalist, %25,6'sı demokratik, %10,3'ü ise otokratik bir lidere sahip olmayı istediklerini belirtmişlerdir (akt. Baltaş, 2010: 45). Takım oluşturma ve bu takımın etkili bir şekilde çalışmasındaki en önemli öge, liderin çalışanları ile arasındaki statü engelini en aza indirmede gösterdikleri (İnce vd., 2004) başarıdır. Kısaca, bu tarzda liderlik davranışı sergileyen bir liderin seçeceği yönetim takımı elemanlarının; alanında yetkin, özgüveni yüksek, iletişim kabiliyeti gelişmiş, inisiyatif almasını seven, donanımlı, bulunduğu ortama ve gruba hemen uyum sağlayabilen, karar alma sürecinde aktif rol oynayan, paylaşımcı, hoşgörülü ve takım çalışmasına uygun özelliklere sahip olmaları gerektiği anlaşılmaktadır.

1.3.2. Otokratik Liderlik

Conger (1989) bu lider tipinin en belirgin özelliklerinden şu şekilde bahsetmektedir; baskıcı ve saldırgan ve otoriter bir tarzı vardır. Diğer grup üyelerini yönetim dışında tutarak yetkilendirmede ve güçlendirmede katı davranır (akt. Şimşek ve Eroğlu, 2013: 351). Tek adam yönetimi denilecek düzeyde kesin emirleri olmadan grupta herhangi bir şey yapılamaz. Amaç, plan ve politika belirlemede kararları tek başına alır, emirleri verir ve örgüt üyeleri verilen bu emirlere itaat eder. Grup üyeleri üzerinde korku, tehdit ve benzeri baskıya dayalı unsurlar verim artırıcı ve motive edici olarak uygulanmaktadır. Bu tipteki liderler daima işinin başında bulunan ve yukarıdan aşağıya doğru bilgi akışına güven duyan tersi duruma şüpheli yaklaşan kişilerdir. Bu tip liderliği daha çok bürokratik ve otokratik toplumlarda yetişen ve eğitim alan kişiler benimsemektedir. Toplumsal yaşantıda mübalağalı şekilde geleneksel olan, büyüklere aşırı saygı duyulan, karar vermenin her zaman büyüklerden beklenildiği toplumlarda tam yetki kullanan ve her zaman bilgili olduğuna inanılan liderler yönetimde etkin olmaktadır. Bu tipte liderliğin avantajları şunlardır; otokratik ve bürokratik değerlere göre yetişen grup üyelerinin beklentilerine cevap verebilmesi, tam yetkinin rahat ve etkili yönetim sağlayarak hızlı ve etkin karar verme imkânı sağlaması, liderin işiyle

daha fazla ilgilenmesi olarak sayılabilir (Eren, 2015: 462-464; Hogg and Vaughan, 2014: 330-332; Tuncer vd., 2013: 215; Şimşek vd., 2011: 245).

Sâdece liderin amaç, plan, program ve iş görme anlayışına göre hareket edilmesi, diğer grup üyelerinin fikir ve düşüncelerine önem verilmemesi organizasyonu kısır bir döngüye sokulması Otokratik liderliğin dezavantajları olarak sayılabilir. Çünkü yöneticilerinin sınırlı bilgi, tecrübe ve zekâsıyla yönetildiği işletmelerde pek çok fırsat kaçırılmakta ve fikirlerini söyleyemeyen, söylese bile fikirleri önemsenmeyen üyelerde zamanla fikir ve düşünce üretmenin faydasız olduğu, hatta üretmemenin daha doğru olduğu inancı gelişmektedir. Bu nedenle bu tip liderlikle yönetilen işletmelerde örgütsel yenilik her anlamda minimum düzeylere inmektedir. Liderin aşırı bencil hale gelmesi ve örgüt üyelerinin inanç, duygu ve fikirlerini hiçe saymasıdır. Liderde oluşabilecek bu olumsuz tutum karşısında grup üyelerinde yönetime karşı grup çalışmalarını olumsuz etkileyebilecek (kin, nefret, kırgınlık ve benzeri tutumlar) tavırlar gelişebilmektedir. Meydana gelebilecek bu tarzdaki gelişmeler grup faaliyetlerini olumsuz etkileyecektir. (Hogg and Vaughan, 2014: 330-332; Şimşek vd., 2011:245, Eren, 2015: 462-464; Tuncer vd., 2013: 215).

Otokratik tarzda liderlik davranışı sergileyen bir liderin seçeceği yönetim takımı elemanlarının; otokratik ve bürokratik değerlere göre yetişmiş, liderinden beklentisi yüksek, liderinin tam yetki sahibi olmasını kanıksayan, geleneksel olarak büyüklere aşırı saygı duyulan ilişkileri benimseyen, liderinin alacağı hızlı kararlara uyum sağlayabilecek, inisiyatif ve sorumluluğa ihtiyaç duymayan, her şeye müdahil olan baskıcı liderine karşı edilgen tutum sergilemekten rahatsız olmayan, kısacası emir eri tarzında özelliklere sahip olmaları gerektiği anlaşılmaktadır.

Yukarıdaki bilgiler doğrultusunda şu şekilde bir sonuç çıkarılabilir; otokratik liderlik acil ve kritik işlerin yapılmasında tam yetkinin rahat ve etkili yönetim sağlayarak hızlı ve etkin karar verme imkânı sağlaması, liderin işiyle daha fazla ilgilenmesi gerektiği durumlarda başvurulabilecek bir yönetim tarzıdır. Takım ruhu ve kavramının taşıdığı anlam ve özellikler nedeniyle kritik veya süre kısıtı olmayan rutin ve oturmuş işler dışında takım çalışmasına pek uygun bir liderlik tarzı değildir.

1.3.3. Liberal Liderlik

Bu lider tipine (Şimşek vd., 2014: 200, Tuncer vd., 2011: 215) “serbestçi lider” de denilmekte olup, grup üyeleri tamamıyla serbest bırakılır. Liberal lider davranışlarının faydaları şunlardır (Eren, 2015: 463); bu liderlik türü grup üyelerinin hedeflerini, plan ve programlarını kendilerinin yapmalarına imkân tanımak suretiyle her üyenin kişisel yönelme ve kabiliyetlerinin harekete geçirilmesini sağlar. Lider sadece fikrinin sorulması hâlinde görüşünü bildirir. Ancak liderin beyan ettiği görüşün üyeler üzerinde herhangi bir bağlayıcılığı yoktur. Güçten kaçınarak astlarına tam serbesti tanıyan liderler yetkiyi sahiplenmemekte ve yetki kullanma haklarını kelimenin tam anlamıyla astlara bırakmaktadırlar.

Eren’e (2015: 463-464) göre özellikle mesleki ihtisas gerektiren işlerde, bilimsel araştırmalarda, araştırma ve geliştirme bölümlerinde çalışan yüksek uzmanların ürettiği işlerde, sorumluluklarını yerine getirmekten kaçınmayan grup üyelerinin bulunduğu örgütlerde bu liderlik türü uygun olabilir. Kültür seviyesi düşük, iş bölümünün sağlıklı yapılmadığı ve sorumluluk duygusunun gelişmediği gruplarda bu tarzda bir liderlik biçimi başarılı sonuç vermediği gibi tam tersine grup içi kaytarma, kargaşa, anarşi ve bölünmeler kaçınılmaz olur. Şimşek ve diğerlerine (2014: 200) göre liberal liderlikte, özellikle kriz dönemlerinde otorite boşluğu nedeniyle örgütün dağılması da mümkündür.

Yukarıdaki açıklamalardan şu değerlendirme yapılabilir; liberal liderlik özellikle bilimsel ve mesleki ihtisas alanında araştırma ve geliştirme bölümlerinde çalışan, yüksek uzmanlık bilgisine sahip, sorumluluk duygusu çok gelişmiş, kültür seviyesi çok yüksek, kendilerine sunulan kaynaklar çerçevesinde hedeflerini, plan ve programlarını kendileri yapma imkânını kullanabilen, sadece fikrinin sorulması hâlinde bağlayıcı olmayacak şekilde görüşünü bildiren ve güçten kaçınan ve astlarına tam yetki veren bir liderle çalışabilecek kadar bağımsız çalışabilme özelliklerine sahip takımlara liderlik yaparken başarılı olabilecek bir liderlik tarzıdır.

1.3.4. Destekleyici Liderlik

Kararları katılımcı lider tipinde olduğu gibi grup üyeleri ile birlikte almaz, ancak alınacak kararlarda grup üyelerinin fikir, öneri ve tavsiyelerini dikkate alır. Ödül ve ceza

mekanizmasında ödöl mekanizmalarını işletir. Dikey her iki yönde de (aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya) bilgi akışına açıktır (Şimşek vd., 2011: 246).

Bu tarzda liderlik davranışı sergileyen bir liderin seçeceği yönetim takımı elemanlarının; özgüveni yüksek, iletişim kabiliyeti gelişmiş, donanımlı, bulunduğu ortama ve gruba hemen uyum sağlayabilen, paylaşımcı, hoşgörölü ve takım çalışmasına ilişkin özelliklere sahip olmaları gerektiğı anlaşılmaktadır. Demokratik tarzdaki kadar olmasa da takım çalışmalarına uygun tarzlardan birisidir.

1.3.5. Demagog Liderlik

Korkutma, tehdit ve gözdağı yöntemlerini kullanarak izleyicilerini etkileyen, grubun karşısında daima bir düşman oluşturarak yalan, propaganda ve yanıltma taktiklerini kullanarak sürekli itaat isteyen lider tipidir (Koçel, 2015: 685). Bu tarzda liderlik davranışı sergileyen bir liderin seçeceği yönetim takımı elemanlarının; otokratik yöneticilerin oluşturacağı yönetim takımlarına benzer özelliklere sahip olması gerektiğı düşünülmektedir.

1.3.6. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik, insanlara çekici gelen doğaüstü armağanlarla ve güçlerle takipçileri etkileme yeteneğidir. Takipçiler kendilerini iyi ve önemli hissettiklerinden ve ilham aldıklarından dolayı karizmatik liderlerle birlikte bulunmaktan keyif alırlar (Gibson vd., 1991: 415). Eski Yunancada Tanrı vergisi ilham kabiliyeti, siyasal bilimler ve sosyolojide kişisel kabiliyet ve nitelikleri ile takipçilerini derin ve olağanüstü bir şekilde etkileme ya da liderde var olduğuna inanılan efsanevi güce karizma denilmektedir (Can vd., 2006: 323). Bütün liderler takipçilerinin davranışlarını bir noktaya kadar değiştirebilirken karizmatik liderler gruplarındaki üyelerin sadece davranışlarını değil inanç ve tutumlarını da değiştirebilir (Arkonaç, 2008: 253). Etkinliğinin çok yüksek ve büyüleyici olan yapısından dolayı bu lider tipinin grup üyelerini sonu bilinmeyen bir yol olsa bile sürükleyip götüren bir yapısı vardır. Bu türde liderlik özellikleri sergileyen kişiler kararları kendisi verir, her sözü emir telakki edilir, grup üyeleri ile mesafeli bir ilişkisi olmasına rağmen emirleri direnilmeksizin kolayca yerine getirilir (Şimşek vd., 2006: 246). Karizmatik liderlik teorisi, liderlik karizmasının üç aşamada ortaya çıkan belirli liderlik davranışlarında ortaya çıkmasını önermektedir.

Öncelikle lider kaynakları, kısıtlamaları ve çalışanların ihtiyaçları açısından statükoyu değerlendirir. İkincisi, lider kolektivizm için zorlayıcı hedefleri formüle eder ve iletir. Üçüncüsü, lider alışılmamış ve riskli eylemlerle, hedeflerin nasıl başarılabileceğini gösterir (Conger and Kanungo, 1987). Karizmatik liderler, güvence altına alınmış, destekleyici, tartışmacı, kesin ve sözlü olan fakat agresif olmayan bir iletişim tarzı ile karakterizedir (Vries et al., 2010). Karizmatik yöneticilerin amaçlarını gerçekleştirmek ve misyonlarının uzun vadede uygulanabilirliği için takipçilerin lidere güvenmesi esastır. Karizmatik liderler olağanüstü dönemlerin liderleridir (Göksu, 2007: 145). Hangi çeşit liderlik olursa olsun, tamamında yöneticilerin takipçilerini etkilemesi ve yönlendirmesi hususunda karizmatik özellikler önemli bir rol oynamaktadır (Koçel, 2014: 697). Bu liderlik tarzının özellikle Türk kamu yöneticilerinin yönetici seçiminde ve seçilecek yöneticilerle birlikte çalışmakta etkin bir liderlik tarzı olabileceği düşünülmektedir.

1.3.7. Dönüştürücü (Transformational) Liderlik

Dönüştürücü liderlik (Bass, 1985), takipçilerin görev çıktılarının önemi konusunda farkındalık yaratan, yüksek düzeydeki ihtiyaçları harekete geçiren ve takipçileri örgüt uğruna kendi çıkarlarını aşmaya motive eden liderlik tarzıdır (akt. Lehmann-Willenbrock et al., 2015). Dönüştürücü liderler takipçilerine bir görevin varlığını hissettirirler ve onlara kendi vizyonlarını başarılı bir şekilde aktarmaya gayret gösterirler. Bu özellikteki liderler, takipçilerinin en üst seviyede performans sergileyebilmelerini sağlamak için, onların elde ettiği tüm kazanımları ortaya çıkarmaya ve kendine güven duygularını geliştirmeye çalışırlar (Şimşek vd., 2011: 248). Örgüt üyeleri yaşadıkları dönüşüme bağlı olarak oluşan farkındalık sayesinde, organizasyonel çıkar ve hedefleri kendi kişisel çıkar ve hedeflerinin önünde tutmaya başlarlar. Örgüt üyelerinde bu tarzda bir değişim gerçekleştirebilen ve bu sayede örgütsel anlamda reform ve yenilik yapabilen liderlere “dönüştürücü lider” denir (Eren, 2015: 465). Bass’tan (1997) yaptığı aktarmada Slavik (2015), Dönüştürücü Liderliğin, bir liderin karizması ve liderin çalışma arkadaşlarının iç motivasyonuna dayandığını söylemektedir. Bass ve Steidlmeier’e (1999: 192) göre Dönüştürücü Liderlik dürüstlük, sadakat, adalet, eşitlik ve insan hakları gibi örnek değerleri beslerken, bunun tersi olan liderlik tarzı ise kayırmacılık, mağduriyet, ırkçılık, boyun eğme gibi yanlış değerleri

desteklemektedir (akt. Price, 2003: 78). Dönüştürücü tarzdaki liderlik, karizmayı da kapsamakla birlikte onu da aşan bir liderliktir. Bu lider modeli; ilham veren, takipçileriyle bireysel düzeyde ilgilenen, takipçilerinin yeni yollar bulmalarına yardım eden ve onların entelektüel gelişmelerine destek olan liderliktir. Bu sayılan etkenler takipçilerinin bağımsızlığına ve özerkliğine katkı sağlar. Böylece karizmatik liderlikteki körü körüne teslimiyetçiliğin önüne geçilmiş olunur. Bu alanda yapılan çalışmalar verimlilik ve iş tatmini gibi yönlerden dönüşümsel tarz liderliğinin, işe dönük liderlikten daha etkin olduğu sonucunu ortaya koymuştur (Can vd., 2006: 326). Luthans (1995) bu liderlik tarzını anlatırken takipçilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren kişidir şeklinde bahsetmektedir (akt. Koçel, 2014: 696). Dönüştürücü Liderlik (Braun et al., 2013), bireysel ve ekip düzeyindeki analizlerde iş doyumu ve ekip performansını geliştirmektedir. Dönüştürücü liderlik, Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımlarını oluştururken ve yönetirken mutlaka faydalanması gereken, lider-üye ilişkilerinde ufuk sayılabilecek pek çok olumlu özelliklere sahip olan bir liderlik tarzıdır.

1.3.8. İşe Dönük (Etkileşimsel) Liderlik

Lider, takipçilerin istediğini veya tercih ettiğini tespit eder ve onları tatmin eden ödülleri sonuçlanan performans seviyesine ulaşmalarına yardımcı olur (Gibson vd.,1991: 420). İşe dönük lider, işçilerin duyguları ve ilişkilerden daha çok işin yapılmasıyla ilgilenir (Aranson et al., 2007: 294). Bu tip davranışları sergileyen liderler gelenek ve geçmişe bağlı olan liderlerdir. Yetkilerini çalışan grup üyelerini ödüllendirmek, daha fazla çalışan ve gayret gösteren grup üyelerine para ve işletme yönetiminde üst pozisyonlar vermek için kullanırlar. Çalışanların geçmişten gelen bilgi ve tecrübelerini geliştirerek çalışmaları daha etkin ve verimli hale getirmeyi amaçlarlar. Grup üyelerinin yenilikçi ve reformcu yönleriyle fazla ilgilenmezler. “En iyi yol bildiğin yoldur” sözü bu tipteki bir liderin hareket tarzını tarif etmek için söylenebilecek en ideal sözdür (Eren, 2015: 464-466). Klasik yönetici özelliklerine göre üstün yanları olmakla birlikte bu liderlik tarzının; takımların dinamik, risk almaya yatkın, reformist ve yenilikçi tutumlarına pek uygun özellikler taşımadığı söylenebilir.

1.3.9. Otantik Liderlik

Kim olduklarını ve neye inandıklarını bilen ve inandığı değerler doğrultusunda hareket eden liderlere “Otantik Lider” denir. Takipçileri yöneticilerini etik kişiler olarak görmeleri nedeniyle bu liderlik tarzının temel sonucu güvendir. Bu tarz liderlik yapanlar bilgi paylaşırlar, açık iletişimi teşvik eder ve ideallerine sıkı sıkıya bağlı kalmaya özen gösterirler. Dönüştürücü veya karizmatik tarzda liderlik yapanlar vizyon sahibi olabilir ancak bazen belirlenen vizyon yanlış olabilir (Hitler örneğindeki gibi) veya liderler daha çok bencil olabilirler (Robbins and Judge, 2013: 394). Otantik özelliklere sahip olmak, yürüttüğü liderlik tarzı ne olursa olsun yönetim takımını seçen ve yöneten Türk kamu yöneticilerinde mutlaka bulunması gereken bir özelliktir. Ancak, vizyonun yanlış belirlendiği durumlarda bu tip liderlik özelliklerinin çok olumsuz neticeler doğurabileceğini söylemek mümkündür.

1.3.10. Paternalist Liderlik

Yaman ve Turunç’a (2012: 285) göre Paternalizm kavramı, Latince “pater (baba)” kelimesinden türetilmiş olup, diğerlerine koruyucu şekilde baba gibi davranma, hareket etme anlamına gelmektedir. Paternalist liderin özellikleri kısaca şunlardır; çalışma yerinde aile atmosferi oluşturmak, takipçileri ile sıkı ve bireysel ilişki kurmak, takipçilerinin çalışma hayatı dışındaki aktivitelerine de katılmak, takipçilerinden sadakat beklemek, otoriteyi sürdürmektir. Doğu kültürel özelliklerini yansıtan paternalizmin en çok görüldüğü ülkeler Türkiye, Hindistan, Pakistan ve Çin’dir (içinde Tabak vd., 2012). Paternalist yönetim ile ilgili çalışmalar, son yirmi yılda gelişse de, yönetim kavramı olarak paternalizmi Max Weber yasal otoritenin bir formu olarak kavramlaştırmıştır (Pellegrini and Scandura, 2008: 568). Doğu toplumlarında kültürün önemli ayırıcı niteliklerinden biri olan paternalizm oldukça yaygın bir tarzdır. Kültürel olarak doğu toplumlarının batı toplumlarına göre, daha kolektivist ve geniş güç mesafesi özelliklerine sahip olması bu durumun başlıca nedenidir. Bu çerçevede paternalizm anlayışı, kolektivist ve geniş güç mesafesi özelliklerine sahip kültürlerde daha fazla uygulama alanı bulmaktadır. Türkiye’de hâkim olan toplumsal kültürün de benzer özellikler taşıdığı göz önüne alınırsa, paternalizm Türkiye gibi toplulukçu ve hiyerarşik kültürlerde sıklıkla rastlanan bir olgudur (Köksal, 2011: 101).

İlhan ve Erdem Aycan ve Kanungo'dan (2000) aktararak Paternalizm ile ilgili şöyle söylemektedir; *“Paternalizm, alt ve üst kademe arasındaki ilişkiyi tanımlamaktadır. Paternalizmin temelleri aile ve devlet yapısındaki patriarkal düzene dayanmaktadır. Paternalist toplumlarda ebeveyn ile evlat arasındaki ilişki örgütlere taşınmakta, üst ve ast arasındaki ilişkide yaşatılmaktadır. Bu ilişkide, üstün görevi astı korumak, yönlendirmek, yol göstermek ve onun iyiliğine olacağını düşündüğü kararları onun adına vermektir. Otorite sahibi birey bir ebeveyn görevi üstlenmekte ve sorumluluğu altındaki kişileri korumak, desteklemek ve özen göstermek gibi bir zorunluluk hissetmektedir. Bunun karşılığında asttan beklenen, üstüne kayıtsız şartsız itaat etmesi, boyun eğmesi ve bağlılık göstermesidir* (içinde, Erdem, 2010: 148).

Ülkemizde kamu yöneticilerinin gerek yönetim takımı üyelerinin seçiminde gerekse oluşturulan takımların yönetiminde başarılı olabilmeleri ve bu alandaki mevcut örgütsel ve yönetsel sorunların giderilmesi için kültürel özelliklerin doğal bir sonucu gibi algılanan paternalist liderlik tarzı yerine, söz konusu kısır döngü kırılarak takım çalışmasına daha uygun olan liyakat ve performans kriterlerine dayalı liderlik tarzlarının benimsenmesi gerektiği düşünülmektedir.

1.3.11. Hizmetkâr Liderlik

İlk kez (Akçakaya, 2010: 122) Robert Greenleaf tarafından ortaya atılan bu liderlik tarzı takipçilerinin hedeflerini ve ihtiyaçlarını yerine getirme ve organizasyonel misyon ve vizyonu gerçekleştirmeyi içerir. Bu tarzdaki liderler insanlara değer verirler, katılımlarını desteklerler, güçlerini paylaşırlar, yaratıcılıklarının ortaya çıkması için takipçilerini serbest bırakırlar, bu şekilde yüksek sadakat sağlarlar. Hizmetkâr liderler, liderlik etmekten daha çok hizmet etme arzusuna sahiptirler. Çalışanlara ve çalışanların görüşlerine saygı duyarlar, böylece takipçileri üzerinde güven oluştururlar. Tabak ve diğerlerine (2012, içinde, Ercan: 271-274) göre hizmetkâr liderliğin on özelliği kısaca şöyle saymak mümkündür; takipçilerini dinlemek, takipçilerine empati yaparak yaklaşmak, kendilerini ve takipçilerini moral ve yetenek olarak iyileştirmek, grubun etik ve duygusal anlamda değerleri hakkında farkındalık sahibi olmak, yüksek ikna yeteneği sahibi olmak, büyük resmi görme kabiliyeti ve kavramsallaştırma becerisi sahibi olmak, öngörülü olmak, vekâlet özelliği sahibi olmak (vekili olduğu kimselerin menfaatini kendi menfaati üzerinde tutmak), insanların gelişimine adanmak, topluluk oluşturma

becerisine sahip olmaktır. Hizmetkâr liderlik (Chiniara and Bentein, 2017), ekipteki uyuşmayı, takımdaki takipçi-lider ilişkisinin kalitesinde düşük farklılık algısı üzerindeki etkisiyle artırır. Choudhary ve diğerlerine (2013) göre, hizmetkâr ve dönüştürücü liderliğin özellikleri birbirine benzese de odak noktaları olan liderin davranışı farklıdır. Her iki liderlik tarzı takipçilere odaklanırken, dönüştürücü liderler, takipçileri hedefe doğru yönlendirmek için enerjilerini kullanır fakat hizmetkâr liderler takipçilere hizmet için daha fazla dikkat ederler.

Hizmetkâr liderin özellikleri, yönetim takımını seçtikten sonra onlarla birlikte yönetim takımının bir üyesi olarak mesai yapması gereken yöneticilerde bulunması gerekli olan özelliklerdir.

1.4. LİDERLİK VE KİŞİLİK

Yöneticilerin, liderlik tarzlarının oluşmasında ve buna bağlı olarak yönetim takımlarını seçmelerinde hiç kuşkusuz, kendi kişilik yapılarının ve oluşturmaya çalıştığı yönetim takımı elemanlarının kişilik yapılarının etkisi çok büyüktür. Kişilik tipleri konusu bu çalışmada özetlenemeyecek derecede kapsamlı bir konudur. Yönetim tarzını ve buna bağlı olarak yönetim takımlarının oluşumunu doğrudan etkileyen “kişilik” konusu, kişilik çeşitleri ve örgütsel davranış bağlamında farklı çalışmalara konu olmuştur. Balkundi ve Harrison’a (2006) göre, daha güçlü kişilerarası ilişkilere sahip ve grup içi ilişki ağlarının merkezinde bulunan yöneticilerin takımlarının daha başarılı performans sergilediği görülmüştür (akt. Mukherjee, 2016: 85). Bu durum liderin kişilik özellikleri ile takım başarısı arasındaki yakın ilişkiyi ortaya koymaktadır. Dünyada en çok kullanılan Myers-Briggs tipi gösterge lider ve kişilik arasındaki korelasyonun daha iyi anlaşılabilmesi için kişilik değerlendirme aracı olarak örnek gösterilebilir.

Myers-Briggs Tipi Gösterge; insanlara belirli durumlarda nasıl hissettiklerini ve nasıl davrandıklarını soran 100 soruluk kişilik testi olan bir çalışmadır. 16 kişilik tipini tanımlamaktadır. Bu testte verilen cevaplara göre bireyler aşağıda belirtildiği gibi sınıflandırılıp örneklendirilebilir (Robbins ve Judge, 2013: 137);

(D veya İ): Dışadönük veya içedönük.

(A veya S): Algısal veya sezgisel.

(Y veya K): Yargılayan veya kabul eden.

(Ü veya H): Düşünen veya hisseden [D harfinin ikinci kez kullanılmaması için yerine ikinci harf olan Ü harfi kullanılmıştır].

İSÜY (içedönük/sezgisel/düşünen/yargılayan) birey: Vizyon sahibidir, genellikle orijinal zekâya sahiptir, fikir ve amaçları için güçlü güdüleridir, şüpheciler, eleştirel, bağımsız, kararlı ve genellikle inatçıdır.

DAÜY (dışadönük/algısal/düşünen/yargılayan) birey: Örgütleyici, gerçekçi, mantıklı, analitik, belirleyici, iş ve mekanik konularda doğal yeteneklidirler.

DSÜK (dışadönük/sezgisel/düşünen/kabul eden) birey: Kavramlaştırıcı, yenilikçi, bireysel ve çok yönlüdür. Zor problemleri çözmekte başarılıdır ama sıradan görevleri ihmal edebilir.

1.5. LİDERLİK VE KÜLTÜR

Liderlikle ilgili çalışmalar genellikle bireyci batı kültüründe yapılmıştır. Bu nedenle elde edilen çalışmalara ait sonuçlar toplulukçu kültürlerde geçerli olmayabilir. Örneğin Lewin ve diğerlerinin (1939) yetkeci ve demokratik grup atmosferi araştırmasının sonuçları Hindistan'da bulunamamıştır. Toplulukçu kültürlerle ilgili yapılan etkin liderlik çalışmaları Batı'da yapılan araştırmalardan farklı sonuçlar vermiştir (Kağıtçıbaşı, 2013: 333-334). Liderlik davranışları ile ilgili yapılan araştırma sonuçlarının toplumdan topluma farklılık göstermesinin temel nedeni toplumdan topluma farklılık arz eden kültürel öğelerdir. Kültürel yapı, liderlik tarzını etkilediği gibi takipçilerin lider davranışlarını algılama ve yorumlamalarını da etkilemektedirler. Örneğin; geleneksel değerlerin ve katı kuralların geçerli olduğu toplumlarda otoriter liderlik tarzı normal karşılanmaktadır. Şayet, liderlik üzerinde kültürün etkisi olmasaydı bir toplumda başarılı olan liderlik tarzının tüm toplumlarda başarılı olması gerekirdi. Kültür ve liderlik etkileşimi iki yönlü bir etkileşimdir. Yani liderin gelişim süreci ve davranışını etkileyen kültür aynı zamanda aynı lider tarafından etkilenmektedir (Güney, 2012: 89). Doğu coğrafyalarının kültürel özelliklerinden olan; grupların, üyelerinin tutum ve davranışları üzerinde etkin olduğu kolektivist yapı ile batı kültürlerindeki, bireyciliğin ön planda olduğu yapı liderlik ve kültürle etkileşimine ideal bir örnektir. Tuna ve Dağlı (2010: 175) da toplulukçu kültür ve bireyci kültür etkilerini anlatırken, kuzeninin oğlunu işe almayan bir üst düzey yöneticinin bireyci kültürde takdir görürken toplulukçu kültürde kınandığından bahsederek algısal farklılıkları kültür özelinde

açıklamaktadır (içinde, Erdem, 2010). Hofstede (1980) tarafından yapılan ampirik çalışmalara göre, ülkelerin birbirinden farklı kültürel dokuları, iş yaşamı üzerinde önemli etkiler yaratabilmektedir.

Yöneticilerin yönetim takımını seçerken sergiledikleri örgütsel ve yönetsel yanlış tutumlara toplumsal düzeyde reaksiyon gösterilmemesinin hatta kanıksanarak normalleştirilmesinin altında yatan en önemli ve köklü neden, uzun yıllar içinde meydana gelen ahlâki ve sosyal yapıdaki “kültürel evrilmedir”⁶ denilebilir. Bu nedenle Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımlarının üyelerini seçerken sergiledikleri, takım ruhuyla bağdaşmayan yanlış tercih ve tutumlarının arka planında yatan birikmiş kültürel çarpıklıkların düzeltilmesinde kısa sürede alınacak yüzeysel tedbir ve düzenlemelerin sivrisine ve bataklık metaforuna benzer şekilde reel ve kalıcı çözümler olmayacağı, bireysel ve sınırlı iyileşmeler yapacağı düşünülmektedir. Bahse konu birikmiş kültürel çarpıklıkların düzeltilmesinin, olumsuz evrilme sürecinin aşamalı olarak ama en kısa sürede herkesçe doğru ve âdil bulunan standartlara köklü değişimlerle geri döndürülmesi sayesinde mümkün olabileceği düşünülmektedir. Her insan gibi yöneticiler de değişik özelliklerdeki çeşitli gruplar içerisinde pek çok farklı roller üstlenen grup mensuplarıdır. Bu mensubiyetlerin bazıları dışarıdan belirlenen, kişisel tercihe bağlı olmayan (ırk, cinsiyet, akrabalık vb.) faktörler olduğu gibi, bazı mensubiyetler de kişisel tercihe bağlı olarak (dernek üyeliği, cemaat/tarikat mensubiyeti, kulüp taraftarlığı vb.) kazanılmaktadır. Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımı üyesi seçiminde sergiledikleri tutumlar üzerinde, mensubu oldukları grupların kültürel faktörlerinin etkisi yadsınamayacak derecede fazladır. Kültür kavramının sahip olduğu zengin kavramsal ilişki hinterlandı düşünüldüğünde, kültür kavramını oluşturan her bir bileşenin kendisi ile bu tezin konusu arasındaki ilişkinin, müstakil birer akademik çalışma konusu olabilecek potansiyele sahip olduğu düşünülmektedir.

1.6. LİDERLİK-ÜYE DEĞİŞİM TEORİSİ (LMX MODELİ)

Çalışma, başlangıcından bu noktaya kadar yöneticilerin astlarına eşit davrandığı ve takım üyelerini homojen bir grup olarak gördükleri varsayımına göre anlatılmıştır. Ancak Can ve diğerlerine (2006) göre hayatın pratiği içerisinde karşılaşılan durum hiç

⁶ Tutum sürekliliğini ölçen bir ölçekte olumlu ya da olumsuz uçların birbiri yerine geçebilmesi. (http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts&kategori1=veritbn&kelimesec=119364).

de böyle değildir. Lider üye değişim modeli, yöneticilerin takım üyelerine farklı davranışlarını ve üyelerin organizasyon içindeki rollerini tartışan daha sonra “ikili dikey ilişkiler kuramı” (benimsenenler ve dışlananlar) şeklinde de isimlendirilen bir modeldir (2006: 322). Dansereau ve diğerleri (1973) tarafından ortaya atılan bu teoriye göre zaman baskısından dolayı liderler, “iç grup” ismi verilen bazı astlarıyla özel bir ilişki kurar. İç grup üyeleri; dış grup üyelerine nazaran lider tarafından daha fazla güven duyulur, orantısız olarak liderin daha fazla zamanını alırlar ve özel ayrıcalıklar elde ederler. İç grubun dışındaki astlar “dış grup” olarak adlandırılır. Dış grup üyeleri; ilişkiler genellikle formeldir, iç grup üyelerine nazaran liderin daha az zamanını alırlar ve ödüllendirmeler daha azdır (akt. Özkalp ve Kırel, 2013: 325-326). Teori, üstler ve astlar arasında yüksek düzeyde karşılıklı etki ve yükümlülük önermektedir ve böyle bir ilişkinin, düşük toplam ve daha yüksek ast performansı, vatandaşlık davranışı, tatmin ve taahhüt gibi birkaç önemli olumlu sonuç doğuracağını iddia etmektedir. LMX teorisinin ayırt edici özelliği, takipçilerin veya yöneticilerin davranışı veya özelliklerinin aksine ilişkilerin incelenmesidir (House and Aditya, 1997).

Yönetim takımı üyelerinin seçimi ve yönetilmesi hususunda astlarına eşit davranmayan yöneticiler takım ruhuyla hareket etmekle elde edebilecekleri pek çok avantajdan mahrum kalacaklardır. Bunun yerine oluşacak iç grup ve dış grupla birlikte, takım çalışması yerine bir grupla ve hatta bir yığınla baş başa kalmış olacaklardır. Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımlarında yanlış üye seçimi ile iç grup ve dış grup tuzağına düştüğü ve takım çalışması yerine iç grup ve dış grup dezavantajının yaşandığı düşünülmektedir.

1.7. LİDERLİKTE ETİK DAVRANIŞLAR

Etik (Bakan, 2011; 388-89), insanların tercihlerini, ahlâki münasebetlerini, davranış tarzlarını ve görüşlerini araştıran ve inceleyen bir felsefe dalıdır. Etik kavramı, örgütsel etkililik ve verimlilik açısından giderek artan bir öneme sahiptir. Etik liderlik, örgüt içinde yüksek etik standartlar oluşturma sürecini de kapsamaktadır. Etik liderlik davranışı sergileyen liderler öncelikle etik ilkeleri örgütün bütününde çalışanlarına benimsetmeli ve kendisi de bu etik ilkeleri davranışlarıyla göstermelidir. Doğruyu

(Ceylan, 2014: 130) yanlıştan ayırt ederek doğru yapmak için doğru olanı tercih eden, etik ve ahlâki kurallara uygun hareket eden lidere etik/ahlâki lider denir.

Bu çalışmanın konusu ile etik kavramı örtüştürüldüğü zaman, yönetim takımını seçen yöneticilerin, yönetici seçimleri esnasında dikkat ettikleri faktörlerin çok önemli bir etik davranış ölçütü olduğu açıkça anlaşılmaktadır. Hem örgütsel ve yönetsel bağlamda etik davranış standartlarının oluşmasında, yerleşmesinde ve gelişmesinde ilk ve en önemli adım, yöneticilerin yönetim takımlarını seçme kriterlerini etik ve evrensel değerler üzerinden belirlemeleridir. Daha açık ifade etmek gerekirse ilk adımı etik değerlerle bağdaşmayacak bir tarzda atarak yönetim takımını herkes tarafından doğru ve âdil bulunan evrensel kriterlere uygun seçemeyen bir yöneticinin, ilerleyen süreçte ne kadar uğraşırsa uğraşsın takipçilerine, arzuladığı etik davranış hedeflerini benimsetmesi kolay olmayacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

GRUPLA İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Çalışmanın bu bölümünde grup, grup çeşitleri, grupların işlevleri, gruba katılma nedenleri, grupların oluşum aşamaları, grup normları, grup dinamiği, sosyal kimlik kuramı, grup bağlılığı, gruplar arası davranış ve ilişkiler, grupların bireyler üzerindeki etkileri konuları irdelenmeye çalışılacaktır.

2.1. GRUP KAVRAMI

Etkileşim halindeki birden fazla insana grup denir (Kağıtçıbaşı, 2013: 284). Ortak norm ve davranış prensiplerini paylaşan, aralarında çeşitli rol farklılaştırması gerçekleştiren, amaç paylaşan ve bu amaç için aralarında iletişim olan, karşılıklı birbirini etkileyen iki veya daha fazla kişinin bir araya gelmesi ile oluşan sosyal olguya grup denir (Koçel, 2014: 708). Ceylan'a (2014: 98) göre grup; minimum iki kişiden oluşan, paylaşılan bir iletişim ağına sahip, paylaşılan ortak bir kimlik duygusu ve paylaşılan amaçlara sahip, içindeki üyelerin farklı roller icra ettiği bir sosyal yapıdır. İki veya daha fazla kişiden oluşan, üyeleri kendilerini bir grup gibi hisseden, üyeleri arasında ortak amaç olan ve üyeleri arasında durağan bir ilişki kalıbı bulunan sosyal yapılara grup denir (Erbaşlar, 2015: 151). Etkileşim halinde olan ortak amaç ve normları bulunan ve kendilerini grup olarak hisseden topluluğa grup denir (Göksu, 2007: 123). Carroll ve Tosi'ye (1977) göre grup; birbiriyle etkileşimde olan, psikolojik olarak birbirinin varlığından haberdar olan, kendisini bir grup olarak algılayan büyük ya da küçük insan topluluklarıdır (akt. Güney, 2012: 181). Sığrı'ya (2011: 19) göre grup kavramının kapsamlı olan tanımı şöyledir; “...ortak bir amaç için bir arada olan, birbirleri ile etkileşimde bulunan psikolojik olarak birbirinin varlığından haberdar olan, kendisini ayrı bir bütün olarak algılayan, ayırt edilebilir özellikler taşıyan ve bazı kurallarla birbirlerine karşılıklı olarak bağımlı bulunan küçük veya büyük insan toplulukları olarak tanımlanır...”

Grupların bazıları katı normlara sahipken bazıları tamamen gevşek normlara sahip olabilir. Bazılarına giriş-çıkış kolayken bazılarına giriş-çıkış zor olabilir. Bazıları prestij ifade ederken bazıları iyi bir imaj taşımayabilir. Bazıları formal ve şeffaf yapıya

sahipken diğerk bazıları kapalı, gizli olabilir. Bazıları bireysel gelişimi hedef alırken bazıları toplumsal bazı hedeflere sahip olabilir (Koçel, 2014: 708-709). Grupla ilgili araştırmalar çok eskiye dayanmaktadır. Özellikle 1950'lerin sonunda Şerif'in görüşleri ve 1970'lerin başındaki Tajfel ve Turner'ın kognitif yaklaşımlarından etkilenmiştir (Arkonaç, 2008: 238). Joseph H. Fichter'e (1969) göre bir topluluğun grup olabilmesi için şu özellikleri taşıması gerekmektedir (akt. Baysal ve Tekarslan, 2004: 176);

- Grup üyeleri ve grup dışı kişiler tarafından görülebilir olması.
- Örgütlü olmak.
- Grup üyelerinin kendine mahsus roller oynaması.
- Grup üyelerinin daima haberleşme ve etkileşim içinde olması.
- Grup tarafından oluşturulan normların grup üyelerinin rollerini ve davranışlarını etkilemesi.
- Grup üyelerinin ortak değer ve ilgilere sahip olması.
- Grup çalışmasının bir veya birçok amaca yönelik olabilmesi.
- Grubun belirli bir süresi olması gereklidir.

2.2. GRUP ÇEŞİTLERİ

Grupların birbirlerinden farklılaştığı en belirgin iki ana kriter, grup büyüklüğü ve üye çeşitliliğidir. Diğer farklılaşma kriterleri de üyelerin birbirinden davranışsal beklenti biçimleri (normlar), grup içerisinde üyelerin üstlendiği görevler (roller), çeşitli üyelere sunulan ödül ve itibar (statü) ve üyelerin gruplarına beslediği aidiyet duygularıdır (Erbaşlar, 2015: 155).

2.2.1. Biçimsel ve Biçimsel Olmayan Gruplar

Biçimsel grup; rasyonel olarak organize edilen, bilinçli olarak düzenlenen ve görev oryantasyonu olan gruplardır. Bir organizma tüm yaşamı boyunca devam edebileceği gibi (kurum ya da işletme departmanları gibi), belirli bir zaman dilimi için de kurulmuş ve yapılandırılmış (proje grubu gibi) olabilir (Kaynak, 1995: 167). Resmi bir yapıya sahip olma, göreve odaklanma, süreklilik eğilimi, ortak örgütsel amaçlar için çalışma, bilinçli bir şekilde birisi tarafından oluşturulma özelliklerine sahip olan organizasyonlara biçimsel (resmi) gruplar denir (Ceylan, 2014: 99). Emir-komuta ve

görev grupları olarak iki kısma ayrılan biçimsel grupların özellikleri şu şekilde sayılabilir (Koçel, 2014: 708);

- Bulunduğu yapı içinde bilerek ve önceden oluşturulmuş olmak.
- Yapılacak işle ilgili görev/sorumluluk ve yetkileri tanımlanmış olmak.
- Etkileşimde olduğu diğer birimlerle iş ve yetki münasebetleri belirlenmiş olmak.
- Organizasyonun durumuna göre zaman içinde yeniden organize edilip yenilerinin oluşturulabilmesi veya kaldırılabilmesi.

Başkalarıyla anlamlı ilişkiler kurmak, önemli bilgiler elde etmek ve paylaşmak gibi sosyal ihtiyaçların tatmin edildiği, doğal ve kendiliğinden oluşan sosyal yapıya biçimsel olmayan grup denir (Ceylan, 2014: 100). Organizasyon yapısı tarafından oluşturulmayan fakat organizasyon mensuplarının çeşitli amaçlara hizmet etmek amacıyla bir araya geldikleri gruplara biçimsel olmayan gruplar denir. Biçimsel olmayan gruplar, bilinçli bir kararla ortaya çıkmayan fakat spontane olarak ortaya çıkan ve dışsal müdahale olmayan, örgütsel yaşantının vazgeçilmez parçalarıdır (Can vd., 2006: 176). Biçimsel olmayan grupların özelliklerini kısaca özetleyecek olursak (Şimşek vd., 2001: 145);

- Organizasyon içinde öngörülmemiş ve tanımlanmamışlardır.
- Kendilerine mahsus haberleşme şekil ve kanalları mevcuttur.
- Kendilerine has davranış ve tutum özellikleri geliştirmişlerdir.

Belirgin olmayan özellikleri sosyometrik testlerle tespit edilebilir. Biçimsel olmayan gruplar ve kısa tanımları aşağıda yer aldığı gibi yapılabilir. Bir organizasyonel yapıda biçimsel olmayan grup özellikleri şunlardır (Eren, 2015: 120-121; Schein, 1973 , akt. Güney, 2012: 198);

- Yatay Klik; hiyerarşik düzeyi, ücret ve sorumluluk düzeyleri aşağı yukarı eşit olan ve birbirleriyle sık haberleşen üyelerin oluşturduğu gruplardır.
- Dikey Klik; farklı hiyerarşik düzeydeki üyelerin oluşturduğu gruplardır.
- Çapraz Klik; değişik (hem yatay, hem de dikey) hiyerarşik düzeydeki üyelerin oluşturduğu gruplardır.

2.2.2. Birincil ve İkincil Gruplar

Grup üyelerinin birbirlerini tanıdıkları, sıkı sık yüz yüze ilişki kurabildikleri ve bu ilişkilerini sürekli olarak devam ettirdiği insan topluluklarına “birincil gruplar” denir. Bu gruptaki kurallar, üyeler üzerinde toplumsal denetim sağlayabilecek güçte olan kurallardır. Kurallara uyulmaması durumunda grup dışına itme ve ilişki kesme şeklinde cezalar uygulanabilir (Şimşek vd., 2001: 145). Birincil gruplar, uzun süreli ve yakın ilişki içindeki insanların düzenli ve devamlı etkileşimleri neticesinde oluşur (Bozkurt, 2004: 154). İlişkilerin zihinsel ve rasyonel olduğu, ilişkilerin biçimsel ve net bir şekilde tanımlanmış olduğu ve kişisel olmama eğiliminde olan insan topluluklarına “ikincil gruplar” denir. Bu gruplar kendiliğinden herhangi bir tatmin duygusu oluşturmayan, üyelerini amaçlara ulaştıracak araçları (ücret vb.) vermekle tatmin duygusu oluşturan gruplardır. Bu grupta ilişkiler sınırlıdır (Baysal ve Tekarslan, 2004: 180). Birincil grupların dışında kalan bütün gruplara ikincil grup denir (Güney, 2012: 194).

2.2.3. İş Grupları ve İş Dışı Gruplar

Belirli bir işi yapmak ve sonuç almak maksadıyla bir araya gelen kişilerden oluşan gruplara iş grupları denir. Kişilerin ortak amaçla bağlanmadığı, ortak menfaatlerin söz konusu olmadığı gruplara da iş dışı gruplar denir (Şimşek vd., 2001: 145-146).

2.2.4. Üyelik Grupları ve Referans Grupları

Bireylerin hâlen üyesi oldukları ve faaliyette bulundukları gruplara üyelik grupları (aile, dönem mezunları vb.) denir. Kişilerin henüz mensubu olmadığı fakat üye olmayı istediği ve üye olma çabası gösterdiği gruplara referans grupları denir. Referans gruplarına üye olmak prestij sayıldığı için bireyler kendilerini bu gruba özdeşleştirerek değer ve normlarını bu gruba uydurmaktadırlar (Eren, 2015: 123).

2.2.5. Cemaat ve Cemiyet Grupları

Ergan (2007: 647) Bottomore’dan (1984) şunları aktarmaktadır, bu iki toplum tipini belirleyen üç ana unsur büyüklük, amaç ve duygusal yoğunluktur. Bireylerin hissiyat ve anlayış itibarıyla uyum içinde yaşadıkları, yoğun ilişki içinde oldukları, birincil sosyal ilişkilerin hâkim olduğu grup tipi cemaat’tir. Bu topluluğa bireyler tüm

kişilikleriyle üyedir. Toplum, dernek anlamında cemiyet ise; kamusal yaşam olarak tanımlanmakta, bireyler kişiliklerinin bir bölümüyle bu topluluklara üye olmakta ve belirli amaçlarına tatmin aramaktadırlar. Bu topluluklar akılcı menfaat anlayışlarına dayanan birliklerdir (içinde Güney, 2007). Kamu işletmelerinin örgütsel ve yönetsel sahasında etkin aktör haline gelen ve etkisi hemen hemen her yerde görülebilen cemaat, tarikat ve cemiyet gruplarının, Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımı seçiminde belirleyici olan en önemli faktörlerden olduğu düşünülmektedir.

2.2.6. Sosyal Fonksiyonlarına Göre Gruplar

Güney (2015: 154; 2012: 203) sosyal fonksiyonlarına göre grupları altı maddede özetlemiştir bunlar;

- Okul,
- Aile,
- İktisadi gruplar (şirketler, kooperatifler, bankalar, vb.),
- Siyasi gruplar (hükümet, siyasi partiler, parlamento, vb.),
- Dini gruplar (kiliseler, manastırlar, camiler, vb.),
- Eğlendirici ve dinlendirici gruplar (spor, eğlence, oyun grupları, vb.).

2.3. GRUPLARIN İŞLEVLERİ

Grupların işlevleri, esas itibariyle bir sonraki başlık altında anlatılmaya çalışılan gruplara katılma nedenleri ile birbirini açıklayıcı ve tamamlayıcı bir öneme sahiptir.

Grupların işlevleri kısaca şu şekilde maddeleştirilerek özetlenebilir (Eren, 2014: 123-124);

- Gruplar; bireylerin sevgi, başka insanlara yakın olma, ilişki kurma ihtiyaçlarını tatmin eder.
- Gruplar; bireylerin kendilerini göstererek benlik ve kendilerine saygı ihtiyacını tatmin eder.
- Gruplar; üyelerin tek başlarına yeterli bilgiye sahip olmadıkları konuların aydınlanmasına ve bilinmeyen gerçeklerin ortaya çıkarılmasına katkıda bulunurlar.

- Gruplar; karşılıklı güç ve işbirliği ile yardımlaşma ve ortaklaşa bazı hedeflere ve çıkarlar ulaşmayı sağlarlar.
- Gruplar; örgütsel ve bireysel amaçları bağdaştırırlar.

2.4. GRUBA KATILMA NEDENLERİ VE FAYDALARI

Formal grupların neden ortaya çıktığını anlamak informal gruplara kıyasla daha kolaydır. Formal gruplar organizasyonun ihtiyaçlarına göre, organizasyon tarafından bilinçli bir planlama yapılan tercihle oluşturulur. Örgüt üyeleri belirli görevleri başarmak üzere bu formal gruplara atanırlar (Koçel, 2014: 714). Gruba katılım nedenleri ve faydaları farklı başlıklarla ve tablolarla ifade edilebilir, Turaboğlu'nun (2011: 8) aktardığı aşağıda yer alan Tablo 1 örnek gösterilebilir.

Tablo 1. Gruba Katılma Nedenleri ve Faydaları

NEDENLER	FAYDALARI
Güvenlik	Birey bir gruba katıldığında yalnız kalmanın güvensizliğinden uzaklaşabilir, aynı sorunları, ilgileri ve acıları paylaşanlarla birlikte kendisini daha güçlü hisseder. Çözüm için harekete geçer. Bireyler algıladıkları çeşitli tehlikelere karşı bir grup oluşturarak karşı koydukları takdirde kendilerini daha güvende hissederler.
Saygınlık	Başkaları tarafından önemli görülen bir gruba üye olmak bireye saygınlık ve tanınma sağlayacaktır. Bu şekilde üye, kendini ayrıcalıklı hissedecektir. Saygınlık iş yaşamında önemli bir yer tutmaktadır.
Kendine Saygı	Bir gruba üye olan birey kendisini daha değerli hissedebilir.
Aidiyet ve Bağlanma	İnsanlar toplumsal varlıklardır. Gruplarda olmak insanların temel ihtiyaçlarından olan başkalarıyla birlikte olma ihtiyacını karşılamaktadır.
Güç	Bireyler yalnız olarak değil, bir grup üyesi olarak kendilerini daha güçlü hissederler. “Bir elin nesi var, iki elin sesi var”, “Birlikten kuvvet doğar” gibi atasözleri güç kavramının önemini vurgular niteliktedir.
Amaç Başarımı	Bir işin başarılması için farklı beceri, bilgi ve güce gerek duyulabilir. Böyle durumlarda yöneticiler biçimsel bir grubu, birbirlerinin eksiklerini tamamlayacak özellikteki üyelerden oluştururlarsa amaca ulaşılması daha kolay olacaktır.

Kaynak: (Robbins, 1976 akt. Turaboğlu, 2011: 8).

Yukarıda da bahsedildiği gibi formal gruplara katılımı açıklamak informal gruplara katılımı açıklamaktan daha kolaydır. Koçel (2014: 714-715) informal gruplara katılma nedenlerini şöylece özetlemektedir;

- İhtiyaçların (güvenlik, sosyal ve benlik ihtiyacı) tatmini,
- Görülen işin gerektirdiği ilişkiler,
- Grup amaçlarını benimseme,
- Ekonomik yarar sağlama,
- Ortak faktörler (aynı siyasi görüş, mezun olunan okul, hemşehrilik vb.),
- Ortak amaç gerçekleştirmek (takım oluşturmak).

Toplumsal yaşamdaki herkes birtakım ihtiyaçlarını kolay karşılamak için gruplara üye olurlar. Bazen bireyler başlangıçta gruba neden katıldıklarını bilmesede de belirli bir süre geçtikten sonra gruba neden üye olduklarını kavrayabilirler. Gruba katılanların temel amacı grubun bir parçası olmaktır. Gruba yeni katılan bir üye diğer üyelere ilgi görmeye başlayınca kendine güveni artarak grup içerisinde sorumluluklar üstlenmek için çaba sarf etmeye başlar. Bireyin grubun bir parçası haline gelmesi zamanla grup üyelerinin yeni üyeyi benimsemesi ile olabilen uzun bir süreçtir. Gruba kabul edildiğini fark eden yeni üye hemen grup normlarına göre hareket etmeye başlar. Diğer grup üyelerine yardım etmeye ve davranışlarıyla onların fikirlerini kabul ettiğini göstermeye gayret eder. Grup tarafından reddedilen kişi grubun kötülüğüne çalışmaya başlar. Bireyler, başka insanlardan bir şeyler öğrenmek, sevinç ve keder paylaşma, başka insanlara yakın olmak, tek başına gerçekleştiremeyecekleri amaçları başka insanların desteği ile gerçekleştirme gibi sebeplerden dolayı sosyal gruplara üye olurlar (Eren, 2015: 163-164).

2.5. GRUPLARIN OLUŞUM AŞAMALARI

Grup olgusu durgun değildir. Gruplar oluşurken dört farklı aşamadan geçerler. Bu süreçler şunlardır (Özkalp ve Kirel, 2013: 211); Karşılıklı kabul, iletişim ve karar verme, güdü ve verimlilik, kontrol ve organizasyon aşamalarıdır.

Karşılıklı Kabul: Bu aşamada bireyler birbirini yeterince tanımadıkları için ortam güvensizdir. İlk kez bir araya geldiği için grubun amaç ve yapısı henüz netlik kazanmamıştır. Tanışmak için iletişim ve tartışma olur. Bu yolla birbirlerinin tepki, bilgi, uzmanlık derecelerini ve farklı yönlerini yeterince tanımaya çalışırlar (Turaboğlu, 2011: 9).

İletişim ve Karar Verme: Bu aşamada grup içi anlaşmazlıklar açıkça görüşülür ve üyeler arasındaki amaçlar ve stratejiler ortaya konur (Şimşek vd., 2014: 180).

Güdü ve Verimlilik: Bu aşamada bireysel ilgi ve görüşler bir kenara bırakılır ve gruba fayda sağlayacak konulara gelinir. Grup üyeleri aktif olarak yardımlaşarak amaçları gerçekleştirme yoluna giderler. Güdülenmiş üyeler daha aktif ve üretken bir şekilde çalışırlar. Çalışmalar tamamlanmış ve grup son noktaya gelmiştir (Özkalp ve Kirel, 2013: 211).

Kontrol ve Organizasyon: Bu son aşamada yapılacak işler üyelerin kabiliyetlerine göre anlaşma yoluyla yapılır. Grup üyeleri bağımsız olarak çalışmakta ve örgüt yapısı esnek ve yeni koşullara uyarlanabilir şekildedir. Grup, yaptığı faaliyetleri değerlendirerek başarılarını ve başarısızlıklarını tartışır (Turaboğlu, 2011: 9).

Grupların oluşum aşamaları ile ilgili farklı çalışmalar da mevcuttur. Bu çalışmalara birkaç örnek verecek olursak; Schutz'un FIRO Modeli, Modlin ve Faris'in Dört Aşamalı Gelişim Modeli, Whittaker'in Bütünleştirici Modeli, Hill ve Gruner'in Üç Aşamalı Gelişim Modeli, Tuckman'ın Beş Aşamalı Modeli, Sona Erme Tarihi Belirli Denge Modeli (Can vd., 2006: 178-186).

2.6. GRUP NORMLARI

Grup üyelerinin uygunluğunu kabul ettikleri davranış kurallarına grup normları denir (Ceylan, 2014: 107). Bir grup üyesinin nasıl davranması gerektiğini anlatan hem tasvir edici hem de emredici ortak inançlara “normlar” denir. Normlar grupları karakterize eden davranışların tek biçimliliğini tasvir ederken, normatif boşluklar farklı sosyal gruplara bir hareket alanı açar. Örneğin, üniversitelerde öğrencilerle öğretim üyelerinin davranışlarını birbirinden çok farklı normlar yönlendirir (Hogg and Vaughan, 2014: 308). Grup normları grup kuralları gibi yazılı ve resmi değildir. Fakat grup normları, grubun üyelerini gruba karşı sadık olma, dürüst olma, kılık kıyafette grup standartlarına uyma ve benzer konularda önemli bir şekilde etkilemektedir (Furnham, 1997; akt. Sığı, 2011: 83).

Grup üyeliğini sürdürmek isteyen kişiler normlara mutlaka uymak zorundadırlar, aksi takdirde gruptan çıkarılırlar. Kuralların oluşumu grup lideri veya bir üye tarafından gerçekleştirilir. İnsanlar önemine inandıkları gruplara üye olmak ve o grubun

kurallarına uymak isterler. Kişilerin üyesi olmak istedikleri ve kurallarına uyum gösterdikleri gruplara da “referans grupları” denir (Can vd., 2006: 188).

Bireylerin maddi veya manevi fayda elde etmeyi hedefleyerek üyesi oldukları grupların normları, gruba yeni giren üyenin farklı alanlardaki tüm yaşantısını olumlu ya da olumsuz etkilemektedir. Gruba yeni giren üyelerin tüm tutum ve davranışları, girdikleri grubun normlarıyla tam bir uyum göstermeye başlar. Sonuç olarak, bireyin mensubu olduğu grubun normları, aslında üyelerin doğru ve yanlışlarının, tutum ve davranışlarının temel belirleyicisi olmaktadır. Yönettiği kamusal gücü ve imkânları mensubu olduğu gruplar lehine kullanmak saikiyle yönetim takımlarının üyelerini rasyonel seç(e)meyen yöneticilerin uymaya azami gayret gösterdikleri grup normları, yönetim takımı üye seçimlerinde yapılan yanlış davranışların açıklanması için gerekli olan temel kavramlardandır denilebilir.

2.7. GRUP DİNAMİĞİ

Yönetim süreci içerisinde grupların oynadıkları rolün büyüklüğü ilk defa, Davranışsal Teori’nin gelişmesine büyük katkılar sağlayan Hawthorne Araştırmaları ile anlaşılmaya başlanmıştır. 1930’larda ise Kurt Lewin tarafından, grup çalışması olayını daha net hâle getiren “grup dinamiği” ile ilgili çalışmalar yapılarak yöneticilerin etkinliğine önemli katkıda bulunulmuştur (Koçel, 2014: 710).

English ve English’e göre grup dinamiği denince genellikle grup içinde meydana gelen neden-sonuç ilişkileri, grupların oluşumu ve çalışması akla gelmektedir (akt. Kağıtçıbaşı, 2013: 288; akt. Göksu, 2007: 123). Grubun herhangi bir bölümünde meydana gelen değişmelerin grubun diğer üyeleri üzerinde ve grup yapısında oluşturduğu etki ve tepkiye grup dinamiği denir (Güney, 2012: 203). Kurt Lewin, George Homans, Moreno ve Muzaffer Şerif’in ileri sürdüğü grup dinamiğinin ana hatlarını (Şimşek vd., 2014: 188-190) şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Bir organizasyona giren kimse, işin veya iş yerinin doğası gereği bazı kimselerle diğerlerine oranla çok daha yakın ve sıcak ilişkiler kurar.
- Kişinin grupla arasındaki ilişkiler, kişinin iş yaşamını belirleyen en önemli faktörlerden birisidir.

- Grubun normlarının tamamını benimseyen bir üyenin grubun bir parçası olmaktan gurur ve tatmin duyduğu görülmüştür.
- Üyelerin gruptan ziyade grup amaçlarına bağlı olduğu durumlarda, örgüt amaçlarındaki değişikliklerin üyelere kabul ettirilmesinde büyük güçlüklerle karşılaşıldığı görülmektedir. Ancak, üyelerin grup amaçlarından ziyade grubun kendisine bağlı olduğu durumlarda, örgüt amaçlarındaki değişikliklere karşı direnmelerin, grubun içindeki küçük gruplar çapında organize edildiği ve bu durumdan zarar görülmemesi için grubun sıkı bir dayanışma içinde beraber hareket ettiği görülmektedir.

Sherif'in (1936) ve Asch'in (1951) araştırmaları kesinlikle gösteriyor ki bireyler grup içinde yalnız davrandığından farklı davranış sergilemektedir (Kağıtçıbaşı, 2013: 289). Bu nedenle yönetim takımlarını, herkesin kabul ettiği ve işin doğasına uygun objektif kriterlere göre seçmeyen Türk kamu yöneticilerinin davranışlarını mantıksal bir zemine oturtabilmek için gerekli olan en önemli kavramlardan birisi de grup dinamiği kavramıdır. Çünkü bu kavram sayesinde yöneticilerin yönetim takımlarına üye seçimindeki tercihlerinin asıl gerekçelerinin açıklanabileceği düşünülmektedir.

2.8. SOSYAL KİMLİK KURAMI

Sosyal kimlik yaklaşımı, kişisel kimliği sosyal kimlikten ayrı tutar. Bunu yaparken grup ve gruplar arası süreçleri, kişisel özellikler veya kişiler arası özellikler bazında açıklamaktan kaçınır. Çünkü sosyal gruplaşma, kişiselliğin yitirilmesi ve prototipleşmeye neden olmaktadır. Prototip; bir grubu temsil eden çizgileri belirsiz özellikler (duygu, davranış, tutum, algı, inanç) topluluğudur. Prototipler, gruplarla ilişkili bilişsel temsillerdir. Başkaları kategorize edildiği zaman, onlar iç grup ya da dış grup prototipinin merceğinden görülür. Onlar kendine özgü kişisel özellikleri ile değil, bir grubun üyeleri olarak görülürler. Kendini kategorize eden kişi de yine aynı şekilde; kendini iç grup prototipi açısından tanımlar, algılar ve değerlendirir ve o prototipe uygun şekilde davranır. Kendini kategorize etmek iç grup normatif davranışlarını (grup normlarına uymayı) ve benlikle ilgili stereotipleri (bir birey, grup veya topluluk hakkında sahip olunan temellendirilmemiş kanaatleri) meydana getirir ve böylece kendi grubunun üyesi gibi davranmaya yol açan süreç ortaya çıkmış olur (Hogg and Vaughan,

2014: 416-417). Bireylerin zaman zaman grup içinde bireysel kimliklerini kaybettikleri görülür. Normalde karıncayı bile incitmeyeceği düşünülen kişiler bir grup içinde kendisinden beklenmeyecek şekilde saldırgan davranışlarda bulunabilirler. Aynı durum kötü, hatta utanç verici davranışlar için de söz konusu olmaktadır. Le Bon bu durumu “sosyal bulaşma” kavramıyla açıklarken; Festinger ve diğerleri (1952) ve Zimbardo (1970) bireyselliğin yitirilmesi ve kimliksizleşme kavramlarıyla açıklamışlardır (Kağıtçıbaşı, 2013: 310). Buradaki kimliksizleşme, kişisel kimlikten sosyal kimliğe doğru bir kaymayı anlatmaktadır. Kimlik kaybı ile karıştırılmamalıdır (Arkonaç, 2008: 241).

Sosyal kimlik kuramı, kendi kişisel kimliği yerine grupsal aidiyetler üzerinden hareket ederek yönetim takımı seçmeye çalışan yöneticilerin yönetici takımlarını seçerken belirledikleri rasyonellikten uzak ama ait olduğu grupların lehine olan tutumların anlaşılmasında anahtar kavramlardan birisidir. Normalde kendisinden beklenen adalet duygusu, hakkâniyet duygusu ve objektiflik gibi erdemleri, farklı kaygılarla göz ardı eden kamu yöneticilerinin yönetim takımlarına üye seçerken yaptıkları yanı sıra bireyselliğin yitirilmesinin önemli bir faktör olduğu düşünülmektedir.

2.9. GRUP BAĞLILIĞI

Gruba bağlılığın nedeni her ne olursa olsun gruba bağlılık arttıkça gruba uyum davranışları da artar (Kağıtçıbaşı, 2013: 89). Grup bağlılığını oluşturan güçlerin tamamı grubu etkileyerek, ayrılmayı güçleştirir ve grup üyelerini motive ederek grup üyeliğinin sürmesini sağlar. Başka bir grupla rekabet veya dış baskı grup bağlılığını (sargınlığını) artırır ve çalışmayı hızlandırır. Grup üyeleri yapılan işin başlangıcında belirlenen hedefe ulaşırlarsa bu durum da grup sargınlığını artırır (Özkalp ve Kirel, 2013: 219). Gruplara mensup olan üyeler arasındaki yakınlık, ortak tutum, davranış ve düşünceye sahip olma ve grupta kalma, normlara verilen önem ve grup amaçları konusundaki kararlılık grup içi dayanışmayı ve grup bağlılığını gösterir, şayet söz konusu dayanışma ve bağlılık yüksekse kararlı bir gruptan, düşükse gevşek bir gruptan bahsedilir (Koçel, 2014: 720). Gruplarda bütünleşme ve bağlılık gerçekleştiği zaman, grup etkinliğini artırma ile ilgili özellikler ve gösterilen davranışlar şu şekilde sıralanabilir (Sığırı, 2011: 82);

- Grup üyesinin grup performansına ilişkin değerlendirmeleri, kendisinin grupta bütünleşmesinden olumlu etkilenir.
- Grup üyelerinin aralarında samimiyet kurmaları durumunda, içinde bulundukları çevresel şartları ve grup etkileşimini olumlu değerlendirdikleri görülmektedir.
- İletişimle ilgili yapılan araştırmalar, yüz yüze iletişimleri engellenmeyen ve birbirlerini çekici bulan üyelerin oluşturdukları gruplarda iletişimin daha güçlü ve sürekli olduğunu ortaya koymaktadır.
- Bütünleşmeyi başarmış sargın gruplarla ilgili yapılan çalışmalarda, üyelerin birbiriyle uyumlu olduğu ve grup standartlarına bağlı oldukları görülmüştür.
- Herhangi bir dış baskı olması durumunda grubun tepki gösterme derecesi yükselmektedir.
- Grup bütünleştiği zaman, güçlü ve zayıf yanlarını abartılı olarak değerlendirmeye başlamaktadır.
- Grup bütünlüğü, bireylerin grup ve çevreleriyle ilgili koşulları daha pozitif değerlendirmelerini sağlamaktadır.
- Grup bütünlüğü, grup üyelerinin birbirlerini karşılıklı saygı, sevgi ve duyarlılık içinde görmelerini sağlar. Birbirlerini benzer tutum ve davranış özelliklerine sahip olarak algılamalarını sağlar.
- Grup bağlılığı arttıkça, üyeler arasında bastırılmamış ve daha sağlıklı bir iletişim şekli gelişmektedir.
- Grup sargınlığı arttıkça, grup verimliliği ile ilgili ortak tutum ve davranışlar gelişmektedir.

Çok yüksek düzeyde kenetlenen ve grup bağlılığına sahip, kenetlenmiş bir grup sorun çıkarabilir. Örnek verilecek olursa, bir örgütün içinde yer alan ve kendileri içinde grup bağlılığı yüksek olan bir grup, örgütün amaçlarına ters düşebilecek bir varlık oluşturabilir (Erbaşlar, 2015: 160-161).

Grup üyelerinin normlara uyma noktasındaki ciddiyet ve sebatları diğer grup üyelerince bir çeşit gruba bağlılık ve sadakat olarak algılanmaktadır. Gruba bağlılık ve sadakat ise o grubun sahip olduğu ve bir üyeye verebileceği maddi veya manevi

imkânlar hazinesinin anahtarı olarak tabir edilebilir. Grup bağılılığından kaynaklanan güdülerle bazen kamu yöneticileri yönetim takımlarının seçiminde bariz örgütsel ve yönetsel yanlış tutumlar sergileyebilmektedir. Günümüzde bu yanlış tutumun örnekleri yaygın bir biçimde görülebilmektedir.

2.10. GRUPLAR ARASI DAVRANIŞ VE İLİŞKİLER

Gruplar arası davranış (Hogg and Vaughan, 2014: 436-447); grup üyelerinin, bir dış grupta ilgili algılarının etkisi altında sergiledikleri herhangi bir davranıştır. Sosyal gruplaşma, bulunduğu kategori ile özdeşim kurmak şartıyla, bir grup olmanın ve gruplar arası davranışın temelini oluşturur. Sınırlı kaynakları elde etmeye dönük rekabetler gruplar arası çatışmayı doğurur. Ayrımcılık, gruplar arası çatışma ve önyargıları azaltmak güçtür. Ortak hedefler, eğitim ve propaganda gruplar arası çatışmaları azaltmada faydalı olabilir.

Özellikle kamusal alandaki yöneticilerin sahip oldukları ve yönettikleri gücü üyesi oldukları kendi gruplarının çıkarına göre yönetme gayretlerinin arkasındaki en temel sebep kendi grupları ile mevcut diğer gruplar arasındaki güç, otorite ve sahip oldukları imkânları artırma mücadelesi ve hatta çatışmasıdır. Bu nedenle bahse konu gruplar arası ilişkiler, kamudaki yöneticilerin yönetim takımlarına üye seçimleri üzerinde etkili olabilmektedir.

2.11. GRUPLARIN BİREYLER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Bir bireyin bir kişi ya da kişilerin doğrudan veya dolaylı olarak duygu, düşünce, yargı ve tutumların etkisinde kalarak davranış sergileme sürecine sosyal etki denir (Güney, 2012: 13). Bu konuda bilimsel olarak yapılan üç sosyal etki araştırması Sherif'in grup normunun oluşması deneyi, Asch'in uyma deneyi ve Milgram'ın itaat deneyleridir Bu deneylerden hareketle şu tespitler yapılabilir (Kağıtçıbaşı, 2013: 74-82; Göksu, 2007: 136; Güney, 2012: 166-167);

- Günlük hayatta grubun büyüklüğü arttıkça uyma davranışına etkisi de o oranda artmaktadır.
- Sözbirliği halindeki bir grubun kişide uyma davranışı oluşturma gücü vardır.
- Uzmanlardan meydana gelen gruplara uyma davranışı fazladır.

- Yüz yüze olmak uyma davranışını ve sosyal etkiyi artırır.
- Kişiliğin kaybolması insanı daha az kendi bilincinde, daha çok grubun bilincinde duyarlı hale getirir.

Birey herhangi bir grubun bir üyesi olduğunda o gruba uyar. Bu uyma davranışı bireyin görüşünün gruptan etkilenmesi ve bireyin daha önceki davranışını grubun etkisine göre değiştirmesini ifade eder. Grubun birey üzerindeki etkileri, şu şekilde sıralanabilir (Bumin, 1990: 2-3; Can vd., 2006: 192; Esen vd., 2008: 106; Güney, 2015: 156). Uyma (Göksu, 2007: 130), basitçe başka bireyler öyle davranıyor diye kişinin de benzer davranışta bulunmasıdır. Usal ve Kuşluvan (2006) uyma kavramını, *“toplum normlarına, ilkelerine ve kararlarına uygun davranışlar geliştirmek, demektir.”* şeklinde tanımlamaktadır. Yapılan araştırmalar uyma davranışının bireyci ve toplulukçu kültürler arasında farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Toplulukçu kültürün insanları grup onayını daha fazla önemser ve alamazlarsa utanç duygusu yaşar. Bireyci kültürlerde kişinin çıkarları topluluk çıkarlarından önemlidir. Sonuç olarak toplulukçu kültürlerde yaşayanlar, bireyci kültürde yaşayan kişilerden daha fazla uyma davranışı gösterirler (Kağıtçıbaşı, 2013: 97).

2.11.1. Grubun Kuralsal Etkisi

Bir bireyin (Göksu, 2007: 129) bir başka bireyden ya da bireylerden etkilenmesine sosyal etki denir. Kağıtçıbaşı (2013: 102) sosyal etkiyi kuralsal ve bilgisel olarak ikiye ayırmakta ve sadece kurala bağlı olup başkalarınca kabul edilme veya beğenilme odaklı sosyal etkiye kuralsal etki, gerçekte ilgili delilleri kabulden kaynaklanan sosyal etkiyi ise bilgisel etki olarak tanımlamaktadır.

Bazen bir birey grupta beraberken grubun diğer üyelerinin fikrine katılmamasına rağmen uyma davranışı sergileyebilir, ancak yalnız kaldığında uyma davranışını devam ettirmez (Arkonaç, 1993: 61-62; Güney, 2012: 205). Gruba giren üyeler grup normlarına uyarlar ve gruba girmeden önceki davranış tarzından farklı davranırlar. Gruba giren bireyler, girdikleri grupta elde ettikleri statüye uygun davranış göstermeye başlarlar. Dittes ve Kelley (1956) grup içindeki üyelerin normlara ne kadar uyduğunu araştırmıştır. Bazı grup üyeleri üzerinde yapılan çalışmada bir kısım üyelere grubun

onları benimsediği ve kalmasını istedikleri, bazı üyelere grubun bir kısmının onları benimsediği bir kısmının benimsemediği ve ileride durumlarının değişmesinin kendi tutumlarına bağlı olduğu, ilk iki kısım üyelerin dışındaki bazı üyelere de grubun onları benimsemediği söylenmiştir. Grubun normlarına grup içinde ve yalnızken en çok uyum gösterenler kendilerine kısmen kabul edildikleri söylenilen orta statüdekiler olmuştur. Grup tarafından kabul edilen birinci kısım üyeler orta grup kadar olmasa da yine de grup normlarına grup içindeyken uyum sağlamışlar ama tek başlarına kalınca grup normlarına uymamışlardır. Grubun kendilerini benimsemediği söylenilen en son kısımdaki üyeler ise grup normlarına en az üyeler olmuşturlar. Grup normlarına uyma ya da uymamanın onlara bir şey kazandırmayacağı veya kaybettirmeyeceğinin farkındadırlar (Güney, 2015: 156-157; Güney, 2012: 206; Kağıtçıbaşı, 2013: 289; Göksu, 2007: 123).

2.11.2. Grubun Bireyin Tutumunu Değiştiren Etkisi

Üyenin dâhil olduğu grubun, bireyin tutumunu güçlendirici ya da değiştirici bir etkisi vardır. Grup kurallarına uygun olan bireysel tutumlar grup içerisinde desteklenerek güçlendirilirken, grup kurallarına aykırı olan bireysel tutumlar değiştirilmesi yönünde grup tarafından baskılanmaktadır. Tesis edilmiş grup kuralları şayet grup üyelerinin tartışmaları sonucu oluşmuşsa, bu kurallara uyma davranışı daha güçlü olacaktır (Kağıtçıbaşı, 2013: 292; Can vd., 2006: 192-193; Göksu, 2007: 125).

2.11.3. Grubun Bireyin Verimliliği Üzerindeki Etkisi

Grubun, üyeleri olan bireylerin verimliliği üzerinde etkileri vardır. İnsanlar grup içerisinde bulunurken, yalnız başlarına bulundukları durumdan daha fazlasını üretmektedirler. Bu verim artırıcı etkiyi, Allport “sosyal hızlandırma” kavramı ile açıklamaktadır (Esen vd., 2008: 107; Kağıtçıbaşı, 2013: 295; Göksu, 2007: 125; Usal ve Kuşlvan, 2006: 301). Öte yandan, bireylerin grup içinde iken harcadıkları çaba ve gösterdikleri gayret yalnızken harcadıkları çaba ve gösterdikleri gayretten daha az olabilir. Bu verim azaltıcı etkiye de toplumsal haylazlık denir (Kağıtçıbaşı, 2013: 295; Can vd., 2006: 193; Güney, 2012: 209).

2.11.4. Grubun Bireyin Riske Girme Eğilimi Üzerindeki Etkisi

Çeşitli sorunları çözme ile ilgili birey ve grup eğilimleri üzerinde yapılan araştırmalar, grubun daha riskli çözümleri benimsediği sonucunu ortaya koymuştur. Bu nedenlerin ilki, riske girme eğilimindeki grup üyeleri daha etkili bir şekilde diğer grup üyelerini risk alma konusunda ikna ederek onların da riskli çözümleri benimsemelerine yardımcı olmasıdır. Grup içindeki insanların riskli çözümleri benimsemelerinin ikinci bir sebebi de sorumluluğun paylaşılmasıdır. Yani karar alma sorumluluğu da ortaya çıkan sonuçların sorumluluğu da bir kişiye ait değil bütün gruba aittir. Bu durum grup üyelerini risk eğilimi konusunda cesaretlendirir. Üçüncü bir başka neden de kültürel nedenlerdir. Kültürel bakış açısı da grup içerisindeki üyenin risk alma eğilimini artırır. Herhangi bir grup etkisi olmadan alamayacağı riski grup içerisinde korkaklıkla suçlanmamak için grup içindeki üyelerin riskli kararlar alması kaçınılmaz olur. Batı toplumlarında risk almak iyi görüldüğü için grup içinde tercihlerini saklayamayan üye grubun etkisiyle riskli kararlara daha kolay yönelebilmektedir (Kağıtçıbaşı, 2013: 336-337; Güney, 2015: 159; Göksu, 2007: 126; Güney, 2012: 209).

2.11.5. Grubun Birey Üzerindeki İtaat, Özdeşleşme ve Benimseme Etkileri

Sears ve diğerleri (1988) uyma ihtiyacının bilişsel etki (temelde doğru olma isteği) ve normatif etki (temelde sevilme isteği) olmak üzere iki nedenden kaynaklandığını söylemektedir (akt. Güney, 2012: 163). Grupla birlikte hareket eden birey ödül almak ya da cezalandırılmamak için grup normlarına uygun hareket ediyorsa, bireyin bu uyum davranışına itaat denir (Ceylan, 2014: 101; Güney, 2012: 165). İtaat davranışının en belirgin yanı soruşturma, tartışma ve eleştirmeden uyma davranışı gösterilmesidir (Göksu, 2007: 131; Usal ve Kuşluyan, 2006: 214). Grup baskısı altında birey yanlış olduğunu bile bile itaat davranışı sergileyerek inandığı doğrudan farklı bir tutum sergilerse bireyin bu durumuna özdeşleşme denir. Bu etki Asch tarafından yapılan çizgi deneyleriyle bizzat kanıtlanmıştır. Özdeşleşme davranışında grup baskı unsuru olabildiği gibi bazen de cazibe ve değer olabilmektedir. Birey uyma davranışı sergilediğinde, grubun düşünce ve değerlerinin doğru olduğuna inanarak hareket etmişse buna benimseme davranışı denir. Benimseme davranışında inanç, değer ve tutumlarda tam bir değişim vardır. Benimseme etkisi Sherif tarafından karanlık odada yapılan ışık deneyleri ile ispatlanmaya çalışılmıştır (Eren, 2015: 117-118; Usal ve

Kuşluvan; 2006: 214, Güney, 2012: 165). Örneğin; trafik polisinden ceza almamak için yavaş araç kullanma davranışı itaate, çok sevdiği babası hızın aleyhinde olduğu için babasına olan sevgi ve saygısında dolayı yavaş araba kullanan kişinin davranışı özdeşleşmeye, hız yasağının önemine gerçekten inanan kişinin yavaş araba kullanması benimsemeye birer örnektir (Kağıtçıbaşı, 2013: 100-101; Güney, 2012: 165; Göksu, 2007: 131).

Ancak uyma davranışını etkileyen kişisel faktörler de vardır. Örneğin benliğin bireyci yönü ön planda olan kişilerde uyma davranışı az görülür, birey olma ihtiyacı yüksek olan bireylerde uyma davranışı az görülür, kişisel kontrol arzusu çok olan kişilerde sosyal etkiye direnç fazladır. Uyma davranışını etkileyen kültürel faktörlerden de kısaca söz edilecek olursa; bireyci kültürlerde uyma davranışı az görülür, toplulukçu kültürdekiler iç grup kurallarını kendi kuralları gibi benimserken dış grup normlarına güvenmezler ve dış gruptan gelen sosyal etkiye direnirler (Kağıtçıbaşı, 2013: 91-98).

Grupların bireyler üzerindeki etkilerinden bahsederek günümüzde yönetim takımlarını seçen kamu yöneticilerinin, üyesi oldukları gruplardan nasıl etkilendikleri ya da etkilenebilecekleri açıklanmaya çalışılmıştır. Gruplar bireylere her ne kadar belirli faydalar sağlasa da baskı ve yasaklarla olumsuz davranışlara da itebilmektedir. Grupların bireyler üzerindeki etkileri yukarıda belirtilen beş madde ile açıklanmaya çalışıldı. Ancak dikkat edilmesi gerekli olan en önemli noktalardan birisi de şudur; her ne kadar gruplara üye olurken üyeler maddi veya manevi menfaat elde etmeyi amaçlayarak hareket etseler de grupların da yeni üye kabul etmeleri ve bu grup-üye ilişkilerini sürdürmeleri, grubun üyelerden sağlayacağı faydalara bağlıdır. Başka bir deyişle grup ve üye ilişkileri en temelde iki uçlu menfaat ilişkileridir. Grubun elde etmeyi amaçladığı hedefler veya beklentiler doğrudan veya dolaylı olarak üyeler üzerinde etkilere sebep olabilmektedir.

Eren'e (2015: 118-119) göre grubun baskısı veya rızası doğrultusunda tutum takınarak ödün veren, güçlü bir duruşla inandığı gibi hareket etmeyen bireylerde grup üyeliği birey için üzüntülere sebep olabilmektedir. Grup psikolojisi içerisinde kendisine maddi veya manevi çıkar sağlamadığı halde grubun aldığı kararlara razı olan/gözükten, grubun rızası doğrultusunda gerektiğinde her türlü ödünü isteyerek ya da istemeyerek

veren üye, zamanla bilinçsiz uyma davranışları sergilemeye başlar. Üyelerin çevresindeki olayları görüş açısı ve anlayış şekli üyesi olduğu gruptan sağladığı deneyimlerden büyük ölçüde etkilenmektedir.

Bu çalışmanın bu noktaya kadar gelişiminde yönetim ve lider kavramları anlatılarak bu kavramların yönetim takımı üyelerinin seçimi ile olan ilişkileri ortaya konulmaya çalışıldı. Daha sonra yöneticilerin yönetim takımlarını seçerken direkt veya dolaylı olarak etkilendikleri düşünülen grup kavramı incelenerek kamu yöneticilerinin mensubu oldukları çeşitli grupların yönetim takımı seçimi ile olan ilişkisi anlatılmaya çalışıldı. Bu noktadan sonra “takım” kavramı incelenerek; yakın ya da benzer kavramlarla ilişkileri, doğru yöntemlerle ve işin gereklerine uygun olarak seçilen takımların örgütsel ve yönetsel anlamda sağlaması beklenen faydalar, ideal takım anlayışının ne olması gerektiği ve benzeri hususlar ortaya konmaya çalışılacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TAKIMLA İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR

Üçüncü bölümde takım kavramı, takım ve grup kelimelerinin kavramsal ilişkileri, takım ve grup kavramları arasındaki farklar, takım ve ekip kelimelerinin kavramsal ilişkileri, takım ve ekip arasındaki farklar, takım türleri, takımlarını başarılarını etkileyen özellikler, takımların sağladığı yararlar, takım üyelerinin seçimi, takım oluşturma süreci, takım olgunlaştırma aşamaları, takımlar açısından örgütsel etkililik ve takımların başarısında sinerji konuları incelenecektir.

3.1. TAKIM KAVRAMI VE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

John Adair takım kavramının tanımına, Bernard Babington Smith'ten (1979) yaptığı alıntıyla, eserinde şöyle yer vermektedir; *Takım, tıpkı birbirlerine tam anlamıyla uyan ve birlikte bir netice oluşturan bir yapboz oyununun parçaları gibi, bireylerin ortak bir hedef doğrultusunda, meslek, görev ve yetenekleriyle birbirlerini tamamladığı bir gruptur.*” (akt. Adair, 2013: 125).

Takım kavramının literatürde çok sayıda ve birbirinden farklı tanımlarına rastlamak mümkündür. Bu çalışmada, çalışmanın içeriğine uygun olan ideal takım üyelerinin özelliklerini veciz bir şekilde ifade eden üst paragraftaki tanım (Smith, 1979) özellikle tercih edilmiştir.

3.1.1. Takım ve Grup Kelimelerinin Kavramsal İlişkileri

Takım ve grup kavramları, yakın etkileşimlerinden dolayı genellikle karıştırılabilen kavramlardır. Oysa her iki kavramın kendilerine has özellikleri vardır. Örgütlerde genellikle takım kavramı, grup olarak adlandırılan insan topluluğu ile benzerlik veya aynılık göstermesine rağmen bu kelime iş dünyasında daha popüler hale gelmiştir. Grup ve takım kavramları yer ve zamana göre birbirlerinin yerine kullanılsa da takım kavramı grup kavramına göre daha büyük bir misyon ve yarışma duygusu içeren anlam taşıdığı öne sürülebilir (Şimşek vd., 2011: 285). Her takım bir gruptur ancak her grup takım değildir (Erbaşlar, 2015: 48). Tüm birikim ve enerjilerini aynı hedefe yönelterek ve sorumluluğu paylaşarak belirli bir görev dağılımıyla etkin bir şekilde çalışan insan grubuna takım denir (Aytürk, 2015: 125).

Yukarıdaki kavramsal analiz ve bu alanda oluşmuş literatür incelendiğinde takım ve grup kavramlarının birbirlerinin yerine ya da yanlış kullanılmaları hususunda şöyle bir sonuca varılabilir; sahip oldukları kavramsal içerik ve taşıdıkları anlam itibarıyla terminolojik olarak birbirlerinden çok farklı olan takım ve grup kavramları, yakın etkileşimleri nedeniyle birbirlerinden ayrı kullanıldığı zaman eş anlamlı gibi algılanabilmektedir, yanlış kullanım bu algının bir sonucudur. Ancak, ikisinin bir arada kullanılmaları durumunda aralarındaki kavramsal anlam incelikleri çok belirgin bir şekilde anlaşılmaktadır.

3.1.2. Takım ve Grup Arasındaki Farklar

Grup ve takım (Özkalp ve Kirel, 2013: 243) farklı anlamlar taşıyan kavramlardır. Grup denilince en az iki kişiden oluşan, aralarında düzenli bir etkileşim olan ve ortak bir amaç paylaşan bireylerden gelen birleşmeler anlaşılır. Bununla birlikte gruplar belirli bir amacı gerçekleştirmek maksadıyla bir araya geldiklerinden dolayı, ilerleyen süreç içerisinde takımlara dönüşebilir.

Erbaşlar (2015: 162), çalışmasında takımlarla grupların farklarını; “... *bu farklılıklar incelendiğinde görülmektedir ki, takım kavramı – tıpkı, lider kavramının yönetici kavramına üstün kılındığı gibi - gruba üstünlükleri olan bir kavramdır.*” ifadesi ile genel bir kıyas yaptıktan sonra Tablo 2’de gösterildiği gibi takımlarla grupların farklarını ayrıntılı bir şekilde açıklamaktadır.

Tablo 2. Takımların Gruplardan Farkları Yönleri

TAKIM	GRUP
Yeni ürün tasarlama, belli bir ürünü tepeden turnağa (üretimi, dağıtımı, pazarlaması ile birlikte) yönetme gibi anahtar süreçler etrafında oluşturulur.	Geleneksel olarak, mühendislik, planlama, kalite kontrol gibi belli bir uzmanlık fonksiyonu etrafında oluşturulur.
Amaç ve hedeflerin belirlenmesine aktif olarak katılır, eylemlerine sahip çıkarlar.	Temel amaç, grup dışından gelir (örneğin, bir patron veya yönetici) ve grup oluşturulmadan önce belirlenmiştir. O yüzden, üyeler tarafından yaygın bir şekilde benimsenmesi kolay olmayabilir.
Üyelerin birçok becerisi vardır.	Üyelerin becerileri tek veya dar kapsamlıdır.

Tablo 2. (Devamı)

Üyeler birlikte çalışırlar ve takımın başarısı için birbirlerini desteklerler. Bir başka ifadeyle, her bir üye için kendi bireysel başarısında çok takımın başarısı ön plandadır.	Her bir üyenin kendi sorumluluk alanındaki icraatına yardımcı olacak bilgi paylaşımı ve kararların alınması için bir araya gelinir. Birleşik çabayla beraberce çalışılmasına pek fazla gerek yoktur.
Üretilen ürün, hizmet veya süreçler sahiplenilir.	Çalışmanın sonuçları üzerinde bir sahiplik duygusu pek görülmez veya çok güçlü olmaz.
Destek kişi veya beceriler takımın parçasıdır.	Destek kişi veya beceriler grup dışında bulunur, gerektiğinde dışarıdan temin edilir.
Örgütsel karar verme sürecinde önemli yerleri vardır.	Örgütlerde, özellikle üst düzey kararlarda güçlü etkileri olmayabilir.
Anlaşmazlıklar, yeni fikirlerin oluşturulduğu, ilişkilerin derinleştirildiği fırsatlar olarak görülür.	Anlaşmazlık durumunda birilerinin isteklerinin yerine gelmesi güçtür. Ciddi bir hasar söz konusu olduğunda lider sorunları çözmeye girişebilir.
Bir ölçüde veya tamamen kendi kendini yönetir, çünkü üyelerin yetenek ve deneyimlerine güven duyulur.	Grubu yöneten, ya grubu oluşturan ve grubun dışında kalan kişi ya grup lideri ya da grupta egemen bir azınlıktır.

Kaynak: (Erbaşlar, 2015: 163).

Francesco ve Gold (1998: 115-116) Tablo 2'deki farklılıklara ek olarak takımların gruplardan farklı yönlerini şöyle saymaktadır (akt. Ceylan: 2014: 99);

- Gruplar lidere odaklanırken, takımlar liderlik rolünü paylaşır.
- Takımlarda bireysel ve birbirlerine karşı sorumluluk varken, gruplarda sadece bireysel sorumluluk vardır.
- Grupların genellikle örgüt misyonunda tanımlanan amaçları varken, takımların spesifik bir amacı vardır.
- Takımlar ortak çıktı üretirken, gruplar bireysel çıktı üretir.
- Takımlar açık tartışma ve aktif problem çözme toplantılarını desteklerken, gruplar ekonomik toplantı yapmaya çalışır.
- Takımların başarısı direkt ortak ürün üzerinden değerlendirilirken, grup başarısı dolaylı olarak diğerleri üzerindeki etki ile ölçülür.
- Takımlar tartışır, karar verir ve devreder, işi birlikte yapar. Gruplar da tartışır, karar verir ve devreder, ancak işi bireysel yapar.

3.1.3. Takım ve Ekip Kelimelerinin Kavramsal İlişkileri

Çeşitli eğitim kuruluşlarında ve halk arasında, İngilizce team kelimesinin tercüme karşılığı olarak hem “takım” hem de “ekip” kelimelerinin kullanıldığı görülmektedir. Ekip kavramı takım kavramından çok temel farklılıklar taşımaktadır (Baltaş, 2014: 23).

Tıpkı takım ve grup kavramlarının birbirlerinin yerine ya da yanlış kullanımı gibi taşıdıkları kavramsal içerik olarak birbirlerinden farklı olan ekip ve takım kavramları da birbirinden ayrı kullanıldığı zaman eş anlamlı gibi algılanabilmektedir. Birbirlerinin yerine ya da yanlış kullanım bu algının bir sonucudur. Ancak, ikisinin bir arada kullanılmaları durumunda aralarındaki kavramsal anlam incelikleri çok net bir şekilde fark edilebilmektedir.

3.1.4. Takım ve Ekip Arasındaki Farklar

Takım ve ekip kelimelerinin farkları aşağıdaki karşılaştırılmalı olarak Tablo 3 yardımıyla daha belirgin görülebilir.

Tablo 3. Takım ve Ekip Kavramlarının Farkları

TAKIM	EKİP
Takımı oluşturan kişilerin sayısı sabittir, değişmez.	Ekibi oluşturan kişilerin sayısı, ihtiyaca göre artıp azalabilir.
Takım, sadece mücadele ya da oyun için sahaya çıkan kişileri kapsar. (Bir futbol takımında yer alan 11 kişinin, “takım” olarak tanımlanması gibi).	Ekip, etkinliğe katılanların geri planında bulunup onlara destek veren bütün kişileri içerir. Dolayısıyla esnek bir kavramdır. Ortaya konan ürün ya da hizmeti başarıyla tamamlama sürecinde görev almış olan görünen ya da görünmeyen her kesin, o ürün ya da hizmette payı olduğu göz ardı edilemez. Ekip, bu özellikleriyle, iş hayatını daha iyi temsil eder.
Başarı da başarısızlık da ön planda görünen “takım üyelerine” aittir.	Başarı ya da başarısızlık, bütün ekibe aittir. Ekip, başarıyı ön planda sergileyen kişilerle birlikte, onlara geri planda destek veren herkesi içine alır. Başarılar hep birlikte kutlanır, başarısızlıktan birlikte ders çıkarılır.

Tablo 3. (Devamı)

Türkçede bu kavram, “ayak takımı” ya da çaylak takımı gibi kelime grupları içinde, olumsuz anlamlarda da kullanılmaktadır.	Ekip kelimesi, dilimizde herhangi bir olumsuz anlamı çağrıştırmamaktadır.
--	---

Kaynak: (Baltaş, 2014: 24).

Baltaş’ın (yukarıdaki tablonun en son satırının sağ hücreesindeki) “*Ekip kelimesi, dilimizde herhangi bir olumsuz anlamı çağrıştırmamaktadır.*” yargısı ile ilgili kavramsal anlamda yapmış olduğu tespitin günümüzde geçerliliğini yitirdiği düşünülmektedir. Nitekim bizzat ekip kavramından türetilmiş olan “ekipçilik” kavramının günümüzde kayırmacılığı (nepotizm, kronizm, patronaj ve klientalizm’i) çağrıştıran, meritokrasiyle uzaktan yakından ilgisi olmayan olumsuz anlamda da kullanılabilen bir kelime olduğu görülmektedir.

3.2. TAKIM ÇEŞİTLERİ

Literatürde (Eren, 2015: 467) takım türleri çok farklı şekillerde sınıflanmıştır. Kısaca ve genel olarak takımlar iki ana gruba ayrılır; biçimsel takım ve biçimsel olmayan takım. Belirli işleri yapmak ve görevleri ifa etmek üzere örgüt tarafından kurulan takımlara biçimsel takımlar denir. Sosyal nitelikli olan, sosyal iletişim ihtiyacını gidermek üzere iş çevresinde oluşan doğal yapılanmalara biçimsel olmayan takımlar denir. Çalışmanın konusuyla ilişkili olan biçimsel takımlar da kendi içerisinde pek çok sınıflamaya tabi tutulmuştur, bunların en önde gelenleri şunlardır (Ekici vd., 2013: 52-54); problem çözme takımları, kendini yöneten takımlar, karşılıklı fonksiyonel takımlar, sanal takımlar, yüksek performanslı takımlar.

Problem Çözme Takımları: Beş ile onbeş kişiden oluşan her hafta birkaç saatliğine bir araya gelen ve işin kalitesini, etkinliğini ve iş ortamını iyileştirmek için tartışan takımlara problem çözme takımları denir. Ancak bu grupların ürettikleri fikirleri uygulatma otoriteleri söz konusu değildir. Bu takımlara en iyi örnek 1990’larda çok kabul gören kalite çemberleridir (Özkalp ve Kirel, 2013: 245; Erbaşlar, 2015: 164). Problem çözme takımı organizasyonun karar kapasitesini genişletir ve örgütün kendi

kararlarını vermesi ve eylemlerini belirli sorunlarda uygulaması noktasında güç verir (Stoner and Hartman, 1993).

Karşılıklı Fonksiyonel Takımlar: İşlevsel sorunlara çözüm üretmek amacıyla değişik alanlardan gelen takım üyelerinin bilgi ve tecrübelerini bir araya getiren gruplara işlevsel veya fonksiyonel gruplar denir. Takımı oluşturan üyeler birbirlerinin görevlerini yapabilecek şekilde eğitilmişlerdir (Eren, 2015: 468; Erbaşlar, 2015: 165).

Sanal Takımlar: Bu tip takımların en belirgin özelliği bilgisayar üzerinden iletişim kurmaları, zaman ve mekân sınırlarını bilgisayar ve iletişim teknolojileri ile aşmalarıdır. Üyeler arasında sosyal iletişim zayıf olduğu için takım ruhu ve sinerji gibi avantajlar sağlayamaması sanal takımlarda sık karşılaşılan sorunlardandır (Erbaşlar, 2015: 165; Ekici vd., 2013: 54).

Kendini Yöneten Takımlar: Otonom takımlar da denilen bu takımlar, sadece sorunları çözmekle kalmamakta çözümleri değiştirerek sonuçlarından tam bir sorumluluk almaktadır. Tümüyle kendini yöneten takımlar kendi üyelerini seçebilmekte ve her üye takımın bir başka üyesinin başarısını değerlendirebilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2013: 245-246; Erbaşlar, 2015: 165). Bu takım üyelerinde aranacak özellikler şunlardır; kendisine ve başkasına yüksek düzeyli saygı, bağlılık, sağlıklı çatışma isteği, yaratıcılık, mutabakat arama isteği, sorumlu davranış, işe yararlılık ve ulaşılabilirlik, açıklık ve içtenlik, yardımlaşma ve işbirliği, etkili iletişim, güvenilir ve inanılır olmak (Weiss, 1993: 119).

Yüksek Performanslı Takımlar: Takım bazlı örgütün amacı performans olmalıdır. Paydaşlarla paylaşılan amaçlara yönelik olarak potansiyellerini açığa çıkaran üyelerden oluşan takımlara yüksek performanslı takımlar denir. Bu takımlar; derinlikli bir amaç duygusuna sahip, amaçlara ulaşmak için daha hırslı, tam olarak karşılıklı sorumlu ve karşılıklı olarak değiştirilebilir yeteneklere sahip takımlardır (Bakan, 2011: 58). Yüksek performanslı ve başarılı takımların en belirgin özellikleri genelde sekiz maddede toplanmaktadır. Bu maddeler (Özkalp ve Kirel, 2013: 248);

- Katılımlı bir liderlik,
- Ortak amaç,
- Ortak sorumluluk,

- Yüksek ve olumlu iletişim,
- Görev merkezli çalışma,
- Yaratıcılık yeteneği,
- Hızlı tepki verme kabiliyeti,
- Geleceğe yönelik ve değişime açık potansiyel sahibi olmak şeklinde sayılabilir.

3.3. TAKIMLARIN BAŞARILARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Başarıyla en fazla bağlantılı olan faktörler, takımın performansını kimin derecelendirdiğine göre değişmektedir, yani değerlendirmenin objektif olabilmesi için öncelikle başarı kriterlerinin ve değerlendiricilerin tarafsız belirlenmesi gerekir (Cohen and Bailey, 1997). Takımların başarılarını etkileyen en önemli özellik takım liderinin ve üyelerinin bilgi ve becerileri, uyumu ve işbirliğidir. Bu temel özellik sağlandıktan sonra başarılı bir takımda olması gereken özellikler şu şekilde özetlenebilir (Aytürk, 2015: 134);

- Takımın hedefini açık ve net belirlemesi,
- Takımın ve üyelerinin amaçlarının örtüştürülmesi,
- Sorunların açıkça konuşulması ve ortak karar alınması,
- Takım üyelerinin sorumluluğu paylaşmaları,
- Üyeler arasındaki farklılıklardan yararlanılması,
- Takımın içinde tam bir işbirliği içinde olunması,
- Takım içinde bilgi akışı olması,
- Takım performansının objektif değerlendirilmesi,
- Takıma yeni giren üyenin sıcak karşılanmasıdır.

3.4. TAKIMLARIN SAĞLADIĞI YARARLAR

Weiss (1993) takımların sağladığı yararları; bireye, yönetime ve örgüte sağladığı yararlar olmak üzere üç temel başlık altında inceleyerek bu yararlar şu şekilde maddeleştirmektedir (akt. Karşlı, 2004: 64);

Takım çalışmasının bireye sağladığı yararlar;

- Rol ve sorumluluk paylaşıldığı için stres azalır,
- Gerçek yerlerini ve önemlerini çok rahat görürler,
- Takımdaki statüler bir bütün olarak örgütteki statüye dönüşür,
- Değer verilme mutluluğu paylaşılır,
- Ödüllerin artması sağlanır,
- Ait olma, başarı, kendini gerçekleştirme gibi manevi tatmin sağlayacak ödüller en üst seviyeye çıkar.

Takım çalışmasının yönetime sağladığı yararlar;

- Amaca kolay ve stressiz ulaşılır,
- Kişiler arası olumlu ilişkiler örgütsel iklimi de sıcak hale getirir,
- Üyelerin moral düzeyi yükselir,
- Yararlılık artar,
- Bağlılık kolay gerçekleşmiş olur.

Takım çalışmasının örgüte sağladığı yararlar;

- Verimlilik artar,
- Büyüme ve gelişme kolaylaşır,
- Amaçların gerçekleştirilme oranı çok yükselir,
- Piyasadaki imaj ve rekabet gücü yükselir.

Eren (2015: 481) de bahse konu olan takım çalışmasının başlıca faydalarını aşağıda belirtilen sekiz madde ile özetleyerek, farklı faydalara dikkat çekmektedir.

- Sırf diğer insanlarla birlikte olmak ve izlendiğini bilmek bile çalışan motivasyonun artıracığından, takım çalışması motivasyonu artırır.
- Takım çalışması üyelerin aidiyet hissini tatmin ederek, üyelerin işinden zevk alma ve sorunlarla daha kolay başa çıkabilmelerini sağlar.
- Takım ortamında çalışma yapan üyelerin mesleki bilgi ve tecrübelerinde artış olur.
- Takım halinde çalışan üyeler takım çalışması esnasında diğer takım üyelerinin işlerini de öğrendikleri için çalıştıkları örgüte örgütsel esneklik sağlar.

- Takım çalışması takım ruhunun oluşturduğu sinerjiye bağılı örgütsel avantajlar kazandırır.
- Takım halinde çalışmak örgütsel kararları daha hızlı verebilme becerisini artırır.
- Takım çalışması sayesinde oluşan işgücü çeşitliliği ile üretilen fikirler bireysel fikirlerden daha sağlıklıdır.
- Takım çalışmasının neticesinde bürokratik harcamalar azalır, verimlilik artar, başarı artar.

Hiç şüphesiz söz konusu faydalar doğru seçilen, takım ruhuna ve özelliklerine uygun çalışma becerisi gösteren, uyumlu üye desenine ve etkin bir takım kimyasına sahip olan ideal takımlardan elde edilmesi beklenen faydalardır. Literatürde de farklı şekillerde pek çok yararlarından bahsedilen takım çalışmasının Türk kamu yönetimine yönetim takımları aracılığıyla sağlayacağı olumlu katkılar teorik olarak hemen hemen tüm paydaşlar tarafından bilinmektedir. Ancak, yönetim takımı seçimi ve yönetilmesi ile ilgili yapılan örgütsel ve yönetsel hatalar neticesinde söz konusu faydalardan kamu sektörünün mahrum bırakıldığı düşünülmektedir.

3.5. TAKIM OLUŞTURMA SÜRECİ

Keçecioğlu'nun (2000: 35) şekil yardımıyla açıkladığı beş aşamadan oluşan takım oluşturma süreci şöyle sıralanabilir.

- İlk adım, sorunların veya fırsatların farkına varmaktır.
- İkinci adımda, bilgilerin toplanması ve analizi yapılır.
- Üçüncü adımda, faaliyetler planlanmalıdır.
- Dördüncü adımda, planlanan faaliyetler uygulanmalıdır.
- Beşinci adımda ise sonuçların değerlendirilmesi ve süreç sonunda belirlenen çözüm yollarının uygulanması gerekmektedir.

Takım oluşturma sürecinde ilk adım bir problemin farkına vararak, aşılma zorunda kalınan bir olumsuzlukla baş edebilmek olabileceği gibi kaçırılmak istenilmeyecek bir fırsatı fark ederek bu fırsattan örgütsel ve yönetsel kazanç sağlamak

şeklinde de olabilir. Son dönemde yapılan yasal düzenlemelerle birlikte Türk kamu yöneticilerinin kendi seçtikleri yönetim takımı ile çalışması mümkün hale gelmiştir. Bu sayede kamusal alanda yürütülen rutin yönetim faaliyetlerinin tamamı da (kriz ya da fırsat söz konusu olmasa bile) yöneticilerin kendi seçtikleri yönetim takımlarıyla yapılmaktadır.

Takım oluşturma sürecinin ikinci aşaması bilgi toplama ve analizdir. Elde edilen veriler doğrultusunda örgütsel anlamda belirlenen hedefe ulaşmak için ihtiyaç duyulan yönetim takımı üyelerinin sahip olması gereken nitelikler belirlenebilir. Bu aşama kamusal alanda genellikle bakanlık ya da bakanlık tarafından yetkilendirilmiş üst düzey birimlerince yapılmaktadır.

Takım oluşturma evresinin üçüncüsünde yönetsel ve örgütsel amaçlara ulaşabilmek için faaliyet planlaması yapılmasıdır. Bu aşamada kamusal alanda merkezi otorite tarafından belirlenen temel amaçlara ulaşmak esas olmak kaydıyla takımlar alt faaliyet planlarını kendisi yapabilir. Zaten takım çalışmasının ruhu da bunu gerektirmektedir.

Takım kurma sürecinin dördüncü adımı ise belirlenen faaliyet planının yürürlüğe konmasıdır. Kamusal alanda yönetim takımlarına, uygulama aşamasında yönetsel esneklik ve hız gibi avantajları sağlayabilmek için insan kaynakları ve mâli imkânlar noktasında serbestlik tanınmıştır.

Takım oluşturma sürecinin son basamağında ise sonuçların değerlendirilmesidir. Kamu sektöründe söz konusu değerlendirmeler merkezi yönetim tarafından belirlenen kriterlere göre düzenlenmiş yönetim takımı karne ya da performans puanlarına göre yapılmaktadır.

3.5.1. Takım Üyelerinin Seçimi

Dyer (1987) takım kurmanın, tüm grup üyelerini grup süreçlerine karşı uyarmaya dayandığını ve bu süreçlerin grubun ve kuruluşun performansına göre yönetilebileceğini savunur (Wilson and Rosenfeld, 1990: 133). Takımların başarılarını etkileyen en önemli özellikler takım liderinin ve üyelerinin bilgi ve becerileri, uyumu ve işbirliğidir (Aytürk, 2015: 134). Adair'in (2013: 125) takıma üye seçiminde bahsettiği

harmoni gibi, oluşturulan takımın çalışanları, tıpkı eksik ve fazla yönleriyle birlikte belirli bir netice oluşturan bir yapboz oyununun parçaları gibi, nicelik ve nitelik olarak özenle seçilmiş üyeler olmalıdır. Günümüzde (İnce vd., 2004) bir organizasyonun karşılaştığı fırsatları yakalama ve kullanma yeteneği, sahip olduğu insan kaynakları içerisinde bulunan yetenekli insanların bir araya getirilmesi ve etkili bir şekilde yönetilmesiyle doğrudan ilgilidir. Yaşanan değişim süreci örgütlerin yönetiminde yeniden yapılanmayı ve takım çalışmasını zorunlu hale getirmiştir.

Takımın oluşumunda ve üyelerinin seçiminde aşağıda belirtilen özelliklerin bulunmasına dikkat edilmelidir. Çünkü takım oluşumunda ve üye seçiminde bu özelliklerden uzaklaşmak takımın öz görev ve hedefini etkin bir şekilde tamamlamasını engelleyecektir. Bu özellikler şunlardır (Eren, 2015: 476);

- Takım üyeleri, takımın görev ve hedeflerine uygun bilgi, beceri ve tecrübeye sahip kişilerden seçilmelidir.
- Takım üyeleri, yaratıcılık ve orijinallliği seven, yeni fikir ve düşünceler ortaya atan, başkalarının fikirlerine açık kimseler olmalıdır.
- Takım içinde üyeler sürekli öğrenme süreci yaşamalıdır.
- Takımın üyeleri arasında, hiyerarşik otoritenin sınırlamadığı tam, açık ve serbest bir iletişim olmalıdır.
- Takım üyeleri, hedefe ulaşmak için ortak görev bilinci ve sorumluluğuna sahip, bilgi ve fikir paylaşımına açık, karşılıklı birbirlerine güvenen kişilerden oluşmalıdır.
- Takım üyeleri ile ilgili geniş, esnek ve organik görev tanımları kullanılmalıdır.
- Dar, katı ve mekanik görev anlayışından kaçınılmalıdır.
- Takımların amaç ve hedefleri üyeler için anlamlı ve heyecan verici olmalıdır.
- Takım üyeleri ahenk içerisinde çalışma başarısı göstermelidir.

Yönetim takımı üyelerinin seçiminde Türk kamu yöneticilerinin dikkat ettikleri faktörlerle, takım üyelerinin seçimi ile ilgili ideal kabul edilen ve yukarıda belirtilen kriterler arasındaki niteliksel makasın kapanması ya da en aza indirgenmesi sayesinde gerçek anlamda yönetim takımları ve onların sağladığı örgütsel ve yönetsel faydaları ve

başarıları elde etmek mümkün olabilecektir. Zîra yönetim takımına en doğru elemanları seçmenin takımın başarısı için en önemli aşama olduğu düşünülmektedir.

3.5.2. Takım Olgunlaşma Aşamaları

Araştırma bulguları takımların tesadüfi olarak değil, belirli evrelerden geçerek olgunlaştığını göstermektedir. Şimşek ve diğerleri (2014: 239) bu aşamaları aşağıdaki gibi açıklamaktadır.

Kuruluş (Forming): Tanışma ve yöneliş. Lider, takımdaki sosyal dönüşüm ve değişimleri kolaylaştırır.

Karışıklık ve Karmaşa (Storming): Çatışma-anlaşmazlık (uyuşmazlık). Lider katılımı teşvik eder farklılıkları törpüler.

Biçimlenme (Norming): Düzenin yerleştirilerek, uyumun sağlanması. Lider, takım rollerini, kurallarını ve değerlerini netleştirir.

Başarma (Performing): İş birliği, sorun çözme. Lider, görev başarımını kolaylaştırır.

Dağılma (Adjourning): Görevin tamamlanması. Lider, görevin tamamlandığına işaret eder.

3.6. TAKIMLAR AÇISINDAN ÖRGÜTSEL ETKİLİLİK

Takım çalışması (Karşlı, 2004: 59), yeni örgütsel yapılar ve yönetsel anlayışlarda etkililiğin olmazsa olmaz unsuru kabul edilmektedir. Yönetsel etkililik takımla yönetim ile neredeyse özdeşleştirilmekte ve takım çalışması yönetsel etkililiğin hatırlanan ilk aracı olarak görülmektedir. İlk önceleri (Yıldırım, 2014: 91), aldatıcı ve basit bir yaklaşımla etkililik, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirme derecesi olarak tanımlanmıştır. Örgütsel etkililiğin ne olduğuna ya da olmadığına dair literatürde tam anlamıyla bir ittifak sağlanamadığı gibi, örgütsel etkililiğin nasıl ölçüleceği konusunda da az bir uzlaşma vardır.

Takımların örgütsel etkililiğini ölçmede kullanılan değişkenlerin literatürde geçenlerinin tamamının bu bölümde ayrıntılı olarak sayılması ve açıklanması mümkün olmadığı gibi çalışmanın konusu itibarıyla uygun da olmayacaktır. Ancak, en azından takımların örgütsel etkililiği hakkında genel bir çerçeve çizebilmek ve çalışmanın konusuyla ilişkisi hakkında bir fikir oluşturabilmek amacıyla örgütsel etkililiği ölçmede kullanılan değişkenlerin bir kısmını sayabiliriz. Banner ve Gagne'ye (1995: 102) göre;

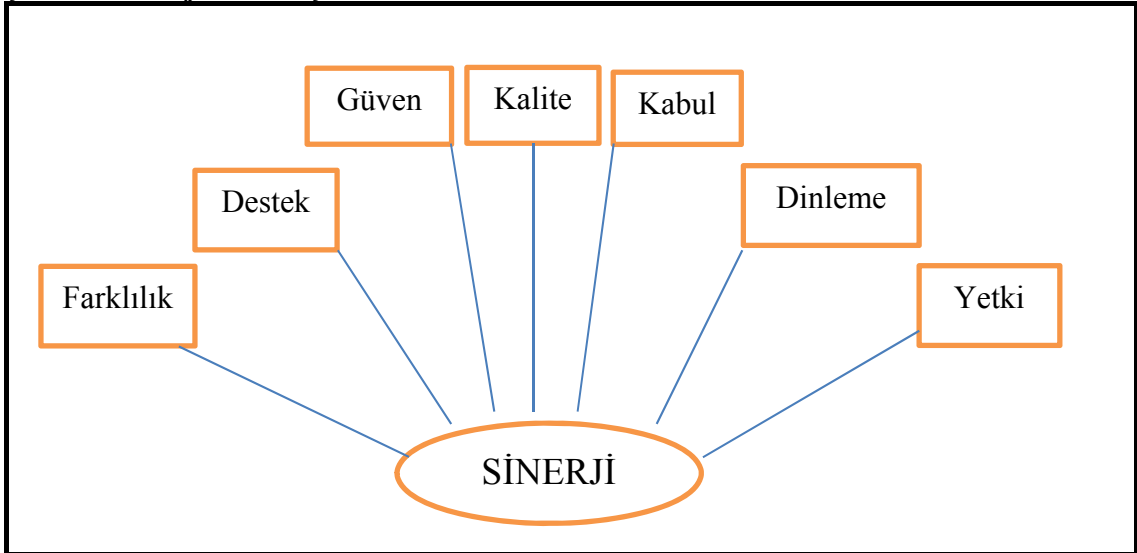
bu değişkenler şunlardır; verimlilik, hazır bulunma, esneklik, güdüleme, etkililik, çevre kullanımı, amaç birliği, moral gücü, kâr, dış bileşenlerle ilgili değerlendirmeler, rol ve norm uygunluğu, kontrol, kalite, kararlılık, yönetsel yetenekler, çatışma, büyüme, insan kaynakları değeri, bilgi sistemi ve iletişim, katılım ve güçlendirme, iş doyumudur (akt. Yıldırım, 2014: 91). Schermerhorn (1988) etkililik kavramının temelde iki kriterle ölçülebileceğini söyler. Bunlar (akt. Ceylan: 2014: 108);

- Görev kriteri; kaynak kullanım verimliliği, iş bitirme hızı, kalite, miktar ve yüksekliktir.
- Üye tatmin kriteri; üyeliklerini sürdürme isteği, dayanışma oluşması ve üyelerin hep birlikte hareket etmekten memnun olmalarıdır.

3.7. TAKIMLARIN BAŞARISINDA SİNERJİ

Sinerji (Karşlı, 2004: 63); takım etkileşimi sayesinde, bir gücü oluşturan bileşenlerin büyüklüklerinin toplamından daha büyük bir güç elde etmektir. Başka bir ifadeyle bütün, kendini oluşturan bileşenlerin toplamından çok daha büyük bir değeri ifade eder. Bütünün (Covey, 2015: 301) kendi parçalarının toplamından daha büyük olmasına sinerji denir. Bir takım çalışmasının en önemli katkısı olan sinerjinin bileşenleri aşağıdaki şekille yalın bir şekilde açıklanabilir.

Şekil 1. Sinerjinin Bileşenleri



Kaynak: (Karşlı, 2004: 63).

Şekil 1’den de anlaşılacağı üzere farklılık, destek, güven, kalite, kabul, dinleme ve yetki bileşenlerinin hepsinin bir araya gelmesi ile birlikte oluşacak etkileşim sonucunda tüm bileşenlerinin büyüklüklerinin toplamından daha büyük bir değere sahip olan sinerji kavramı, takım çalışmasında ulaşılmak istenen en önemli faydalardandır. Ancak bu çalışmada sinerji ile ilgili özellikle vurgulanmak istenilen husus, sinerjinin oluşabilmesi için gerekli olan yedi temel bileşenden birisinin de “farklılık” faktörü olduğu gerçeğidir. Türk kamu yöneticilerinin sinerjik güce sahip yönetim takımı oluşturabilmek için bireysel farklılıklara değer vermeleri, bu farklılıkları bir dezavantaj değil zenginlik kaynağı olarak görmeleri gerektiği düşünülmektedir. Benzerlikler üzerinden hareketle kayırmacı veya ayırımcı saiklerle oluşturulan yönetim takımlarının sinerji gücünden yoksun olacakları yadsınamaz bir gerçektir.

Sinerjinin özü farklılıklara değer vermektir ve gerçekten etkili olan kişi, kendi algısal sınırlılığının farkına vararak diğer insanların zihinleri ve yürekleriyle etkileşim kurarak kazanılabilen kaynakları takdir edecek kadar alçakgönüllü ve saygılı olan kişidir. Bu kişi farklılıkların kıymetini bilir çünkü o farklılıkların gerçeklik hakkında sahip olduğu mevcut bilgisine, anlayışına katkıda bulunacağını farkındadır. *“İki kişi aynı görüşe sahipse birisi gereksiz olur.”* (Covey, 2015: 317-318).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

HALKIN ALGISINA DAİR BİR ARAŞTIRMA

4.1. GEREÇ VE YÖNTEM

4.1.1. Amaç ve Önem

Türk kamu yöneticilerinden bazılarının yönetim takımı oluştururken ya da başka bir ifadeyle yönetim takımı üyelerini seçerken farklı saiklerle yaptığı yönetsel hatalardan dolayı günümüzde “yönetim takımı oluşturmak” ifadesi; takım kavramının literatürde yer alan avantajlarının aksine ekipçilik, cemaatçilik, hizipçilik, gruplaşma, particilik, kadrolaşma, paralel devlet yapılanması⁷ gibi olumsuz anlamları çağrıştıran bir duruma gelmiştir. Benzerlik ve benzemezlik temelinde hareket ederek kayırmacı (nepotizm, kronizm, patronaj ve klientalizm gibi)⁸ tutumlarla oluşturulan, meritokrasi⁹ prensipleri doğrultusunda oluşturulmamış kamudaki bazı yönetim takımları ise sahip oldukları gücü ve imkânları mensubu olduğu grubun dışındaki diğer gruplara kaptırmamak ya da sadece kendi grubunun üyelerine sunmak amaç ve gayretinde olan, gerçek anlamda bir yönetim takımının sağlayacağı avantajlardan çok uzak yapılar haline geldiği düşünülmektedir.

Öte yandan yönetim ve organizasyon başta olmak üzere sosyoloji, sosyal psikoloji, insan kaynakları yönetimi, kamu yönetimi gibi pek çok disiplinle ilişkili bir konu olan, yöneticilerin yönetim takımı seçimi ile ilgili literatürde bu bağlamda herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Ancak birkaç yerli istisnâî çalışmanın dışında neredeyse tamamı yabancı yazarlar tarafından takım çalışmasının yararları ve takım oluştururken dikkat edilmesi gereken prensipleri konu edinen, birbiriyle benzer içeriklere sahip kişisel gelişim kitaplarına rastlanmıştır. Özet olarak bu çalışmanın

⁷ Paralel devlet kavramını ilk kez Columbia Üniversitesi Tarih Bölümünde çalışmalarını sürdüren Amerikalı Siyaset Bilimci ve Tarihçi Robert O. Paxton (2004) kullanmıştır.

⁸ İlhan ve Erdem’e (2010: 136-138) göre “*Nepotizm*” sadece akrabalık ilişkilerine bağlı olarak bir kişinin göreve atanmasıdır. “*Kronizm*” bir kimsenin, dostluk, arkadaşlık, hemşehricilik gibi ilişkilerden dolayı göreve atanmasıdır (içinde, Erdem, 2010). “*Patronaj*” iktidarı yeni eline geçiren partinin, kamudaki tüm üst düzey yöneticileri tasfiye ederek yerlerine kayırmacı tutumla yeni atamalar yapmasıdır. “*Klientalizm*” kamusal imkânları yakın çevreyle paylaşmaktır (Erdem ve Özkanan, 2014: 194-195).

⁹ Argon ve Eren’e (2004: 61) göre “*Meritokrasi*”, İKY’de liyakata dayalı sistemin olduğu örgütsel yapıdır (akt. Dikmetaş, 2010: 203, içinde, Erdem, 2010).

amacı, Türkiye’de yöneticilerin yönetim takımlarını oluştururken hangi kriterlere göre davrandıklarına dair halkın algısını değerlendirmektir. Çalışmanın alt amacı da Türkiye’de bu alanla ilgili literatürdeki boşluğun doldurulmasına bir nebze de olsa katkı sağlamaktır. Bu sayede böylesine önemli yönetsel ve örgütsel bir probleme dikkatleri çekerek konunun farklı yönlerine ışık tutacak çalışmalar yapılmasına vesile olabilmek ve bu konuda ileride yapılması gerekli olduğu düşünülen çalışmalara da bir ivme hareketi kazandırabilmektir.

4.1.2. Problem Cümlesi

Araştırmanın problem cümlesini şu sorular oluşturmaktadır:

- Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımlarını oluştururken hangi faktörlerin etkisi altında hareket ettiklerine dair halkın algısı nasıldır?
- Bu algı halkın demografik özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?

4.1.3. Varsayımlar

Araştırma kapsamındaki katılımcıların, veri toplama aracı olarak kullanılan anket sorularına verdikleri cevapların gerçek durumu yansıttığı varsayılmaktadır.

4.1.4. Sınırlamalar

Bu araştırma; 2017 yılı Temmuz ve Ağustos aylarında Isparta ili merkezinde yaşayan ve bu araştırma için hazırlanan ankete cevap verebilecek niteliğe sahip on sekiz (18) yaş ve üzeri bireylerle sınırlıdır. Anket sonuçları bu evrenin özelliklerini yansıttığından, araştırma sonuçlarına göre bir genelleme yapılacak olduğunda bu sınırlılıklar dikkate alınmalıdır. Araştırmanın, Isparta dışındaki diğer iller veya ülke bazında genellenebilir hale getirilebilmesi için daha geniş çaplı ve farklı örneklemeler üzerinde çalışılması gerekmektedir.

4.1.5. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini, Isparta il merkezinde yaşayan on sekiz (18) yaş ve üzeri bireyler oluşturmaktadır. Isparta nüfus müdürlüğünün 2016 yılının verilerine göre

araştırmanın evreni 147.334 kişiden¹⁰ oluşmaktadır. Bilindiği gibi bir araştırmada örneklemin ne kadar alınacağı hususunda kesin bir sayı vermek mümkün değildir. Evren büyüklüğünün belli olduğu durumlarda, mevcut sayı dikkate alındığında bu evrenden hata toleransı %5, güvenilirlik düzeyi %95 aralığında yaklaşık 384 bireye ulaşan bir örneklem yeterli görülmektedir (Kan, 1998). Araştırmada 400 kişiye ulaşılmış olup anketlerin tamamı değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmanın örneklemini, kolayda örneklem seçme metoduyla¹¹ seçilmiş ve katılımcılar bu şekilde belirlenmiştir.

4.1.6. Veri Toplama Aracı

Araştırmanın literatür taraması aşamasında yapılan çalışmalar neticesinde, araştırma amacına uygun, uygulamada kullanılabilecek bir ölçeğe rastlanmamıştır. Bu nedenle anket soruları, literatür taramasından elde edilen kavramsal çerçeveye uygun şekilde araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Anket soruları oluşturulurken; Isparta’da kamu sektöründe üst düzey yönetici pozisyonunda fiilen görev yapan kişilerle, bu alanla ilgili daha önce çalışmalar yapmış akademisyenlerle, kamu sektöründe çalışan ve daha önce herhangi bir liderin yönetim takımında yer almış yöneticilerle, kamuda çalıştığı halde hiçbir liderin yönetim takımına seçilmeyen çalışanlarla mülakat şeklinde görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmeler neticesinde yaklaşık 350 adet sorudan oluşan bir soru havuzu elde edilmiştir. Söz konusu havuzdaki sorular, araştırmacı tarafından literatürdeki kavramsal çerçeve doğrultusunda tasnif edilerek yaklaşık 100 ifadeye indirgenmiştir. Daha sonra bu 100 ifade, alanla ilgili çalışan yüksek lisans öğrencileri, doktora öğrencileri ve bazı akademisyenlerin de katılımıyla gerçekleştirilen beyin fırtınası ile 63 soruya indirgenmiştir. 9’u demografik bilgi edinmeye yönelik olan bu soruların 54 tanesi 5’li Likert Ölçeği formatında düzenlenmiştir. Ayrıca söz konusu 54 sorudan 1 tanesi kontrol sorusu¹² olarak kullanılmıştır. Son şeklini alan uygulama sorularında yer alan ifadelerin oluşturduğu tespit edilen 7 boyut ise şunlardır; liyakat, dışsal etkiler ve siyâset, güven ve sadakat, okul ve mesleki çevre, etnik köken ve mezhep, temsil ve kabiliyet, akraba ve

¹⁰ (<http://www.ysk.gov.tr/ysk/docs/2011MilletvekiliSecimi/SecmenSandik2011.htm>.)

¹¹ Herhangi bir sistematik olmaksızın, rast geline kişilere anket uygulanan bir örnekleme yöntemidir.

¹² Uygulamanın güvenilirliğini artırmak için 40. soru kontrol sorusu olarak kullanılmıştır.

hemşehricilik. Yapılan 100 kişilik pilot uygulama ile test edilen 63 soruluk anket daha sonra sahada uygulanmıştır. Anketin uygulanmasında anketör kullanılmıştır.

Katılımcıların ifade düzeyi 1 ile 5 puan aralığında değerlendirmeye tabi tutulmuş ve eşit olarak bölünmüş puan aralıkları şu şekilde tanımlanmıştır; Hiç Katılmıyorum (1-1.79), Kısmen Katılmıyorum (1.80-2.59), Orta Düzeyde Katılıyorum (2.60-3.39), Çoğunlukla Katılıyorum (3.40-4.19), Tamamen Katılıyorum (4.20-5).

4.1.7. Analiz ve Yöntem

Araştırmanın analizinde SPSS 16.0 programı kullanılmıştır. Toplanan veriler üzerinden tanımlayıcı istatistik bilgileri edinmek için aritmetik ortalama, standart sapma, frekans ve yüzde hesaplamaları yapılmıştır. Bu hesaplar üzerinden elde edilen puan ortalamalarıyla araştırmanın istatistiksel değerlendirmeleri yapılmıştır.

Veriler normallik testine tabi tutularak her bir boyutun basıklık ve çarpıklık değerleri bulunmuştur (Tablo 10). Araştırmanın toplam yedi boyutundan bir boyutun basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1.96 ile +1.96 aralığında kaldığı görüldüğünden bu boyutun normal dağılım gösterdiği sonucuna varılmıştır (Can, 2014: 85; Akgül ve Çevik, 2005: 95). Bu doğrultuda bu boyutun demografik değişkenlere göre karşılaştırmaları yapılırken parametrik testler kullanılmıştır. İkili grupların karşılaştırılmasında parametrik testlerden olan ‘iki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi (t testi) ve üç ve üzeri grubun karşılaştırılmasında ise parametrik testlerden olan ‘varyans analizi (ANOVA/F testi) kullanılmıştır. Varyans analizi sonucunda gruplar arasında fark bulunduğunda, farkın kaynağını tespit etmek üzere ‘Tukey’s-b testi’ kullanılmıştır. Araştırmanın geriye kalan altı boyutunun basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1.96 ile +1.96 (Can, 2014: 85; Akgül ve Çevik, 2005: 95) aralığında olmaması nedeniyle normal dağılım göstermediği ve dolayısıyla parametrik varsayımları yerine getirmediği sonucuna varıldığından bu boyutlar için Whitney U testi ve Kruskal-Wallis varyans analizi uygulanmıştır.

4.2. BULGULAR

4.2.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan bireylerin demografik değişkenlere göre dağılımı Tablo 4’te gösterilmiştir.

Tablo 4. Katılımcıların Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

Değişkenler	Frekans	Yüzde
Yaş (Yıl)		
18-29	152	40.3
30-39	102	27.1
40 +	123	32.6
<i>Toplam</i>	<i>377</i>	<i>100</i>
Cinsiyet		
Erkek	262	69.5
Kadın	115	30.5
<i>Toplam</i>	<i>377</i>	<i>100</i>
Medeni Durum		
Evli	255	68.9
Evli Değil	115	31.1
<i>Toplam</i>	<i>370</i>	<i>100</i>
Aylık Gelir (TL)		
-1500 TL	51	14.5
1501-2500 TL	89	25.3
2501-3500 TL	147	41.8
3501+TL	65	18.5
<i>Toplam</i>	<i>352</i>	<i>100</i>
Eğitim Durumu		
-Lise	105	28.1
Ön lisans	111	29.7
Lisans+	158	42.2
<i>Toplam</i>	<i>374</i>	<i>100</i>
Çalıştığı Sektör		
Kamu	213	58.7
Özel	117	32.2
Emekli	13	3.6
İşsiz	20	5.5
<i>Toplam</i>	<i>363</i>	<i>100</i>
Kamuda Herhangi Bir Yönetim Takımında Çalışma Tecrübesi		
Evet	53	15.9
Hayır	280	84.1
<i>Toplam</i>	<i>333</i>	<i>100</i>
Genel Toplam	400	100.0

Tablo 4'ten de görüleceği üzere araştırmaya katılanların %40.3'ü 18-29, %27.1'i 30-39, %32.6'sı 40 ve üzeri yaşlara sahip bireylerdir. Ankete katılanların %69.5'ini erkekler, %30.5'ini ise kadınlar oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların medeni durumlarına bakıldığında ise 255 katılımcının evli olduğu (%68.9), 115 kişinin de (%31.1) evli olmadığı görülmektedir.

Ankete katılanların aylık gelir dağılımlarına bakıldığında; 51 (%14.5) kişinin aylık gelirin 1500 TL ve altında, 89 (%25.3) kişinin gelirin 1501 TL ile 2500 TL arasında olduğu, 147 (%41.8) kişinin aylık gelirin 2501 TL ile 3500 TL arasında olduğu görülmektedir. Katılımcılardan 3500 TL ve üzeri gelire sahip olanların sayısı ise 65 (%15.5)'tir.

Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde; 105 (%28.1) kişinin lise ve daha alt seviyede eğitim aldıkları, 111 (%29.7) kişinin ön lisans mezunu olduğu, 158 (%42.2) kişinin lisans ve daha üst düzeyde eğitim aldığı anlaşılmaktadır.

Ankete katılanların çalıştığı sektörlerin dağılımı ele alındığında; 213 (%58.7) kişinin kamu sektöründe çalıştıkları, 117 (%32.2) kişinin özel sektör çalışanı oldukları, 13 (%3.6) kişinin emekli oldukları, 20 (%5.5) kişinin de işsiz olup çalışmadıkları anlaşılmaktadır.

Ayrıca, söz konusu tablonun daha önce kamuda herhangi bir yönetim takımında çalışma tecrübesiyle ilgili verileri incelendiğinde; araştırmaya katılanlardan 53 (%15.9) kişinin daha önce herhangi bir yöneticinin yönetim takımında yer aldıkları, 280 (%84.1) kişinin ise daha önce herhangi bir yöneticinin yönetim takımında yer almadıkları görülmektedir.

4.2.2. Katılımcıların Türk Kamu Yöneticilerinin Yönetim Takımlarını Oluştururken Dikkat Ettikleri Faktörlerle İlgili İfadelere Verdikleri Cevapların Dağılımı

Araştırmaya katılanların Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımlarını oluştururken dikkat ettikleri faktörlerle ilgili ifadelerine verdikleri cevapların aritmetik ortalaması ve standart sapması aşağıdaki Tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5. Katılımcıların Türk Kamu Yöneticilerinin Yönetim Takımlarını Oluştururken Dikkat Ettikleri Faktörlerle İlgili İfadelerine İlişkin Bulgular

Sıra Nu.	İFADELER	$\bar{X}$	SS
1	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken hısım ve akrabalarını tercih etmektedir.	4.768	0.582
2	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken hemşehrilerini tercih etmektedir.	4.755	0.588
3	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken kendi arkadaş çevresini tercih etmektedir.	4.705	0.632
4	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken kendi okulundan mezun kişileri tercih etmektedir.	4.505	0.855
5	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken kendi siyasî görüşündeki kişileri tercih etmektedir.	4.848	0.458
6	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken kendisiyle aynı meslekteki kişileri tercih etmektedir.	4.492	0.958
7	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken kendisiyle aynı sendikaya üye olan kişileri tercih etmektedir.	4.825	0.539
8	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken kendisiyle aynı dîni gruptaki kişileri tercih etmektedir.	4.802	0.570
9	Türk kamu yöneticilerinin yönetici seçiminde üst kademelerden gelen bürokratik baskı belirleyici faktörlerdendir.	4.803	0.499
10	Türk kamu yöneticilerinin yönetici seçiminde etnik köken (Türklük, Kürtlük, Lazlık, Çerkezlik vb.) belirleyici faktörlerdendir.	4.560	0.853
11	Türk kamu yöneticilerinin yönetici seçiminde maddi menfaat ilişkisi belirleyici faktörlerdendir.	4.677	0.781
12	Türk kamu yöneticilerinin yönetici seçiminde özel sektör firmalarının siyaset yoluyla yaptığı baskılar belirleyici faktörlerdendir.	4.683	0.684
13	Türk kamu yöneticilerinin yönetici seçiminde adaylar hakkındaki toplumsal algı (cemaatçi, komünist, şeriatçı, solcu/sağcı vb.) belirleyici faktörlerdendir.	4.800	0.548
14	Türk kamu yöneticilerinin yönetici seçiminde üst kademe bürokrat ve siyasetçilerin adaylar hakkındaki algısı (cemaatçi, komünist, şeriatçı, solcu/sağcı vb.) belirleyici faktörlerdendir.	4.782	0.544
15	Türk kamu yöneticilerinin yönetici seçiminde kendisinin bulunduğu pozisyona geliş şekli (siyaset, tarikat, cemaat, sendika, liyakat vb. kanalla) belirleyici faktörlerdendir.	4.759	0.542
16	Türk kamu yöneticilerinin yönetici seçiminde adayın dalkavuk olması belirleyici faktörlerdendir.	4.675	0.700
17	Türk kamu yöneticilerinin yönetici seçiminde adayın şehrin ileri gelen ailelerinden birine mensup olması belirleyici faktörlerdendir.	4.231	1.124
18	Türk kamu yöneticilerinin yönetici seçiminde mezhep (sünnilik, alevilik vb.) belirleyici faktörlerdendir.	4.375	1.038
19	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken daha önce birlikte çalıştığı kişileri tercih etmektedir.	4.499	0.906
20	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken adayın zekâsına göre tercih yapmaktadır.	1.729	1.076
21	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken adayın sadakat özelliğine göre tercih yapmaktadır.	3.887	1.494

Tablo 5. (Devamı)

22	Türk kamu yöneticileri seçerken adayın vefakârlık özelliğine göre tercih yapmaktadır.	3.860	1.519
23	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken adayın sır saklama özelliğine göre tercih yapmaktadır.	3.842	1.557
24	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken kendisinden önceki yöneticilerin yönetici takımındaki kişileri tercih etmektedir.	1.477	0.963
25	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken mesleki referanslara göre yönetici tercihi yapmaktadır.	4.180	1.295
26	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken mozaik (her kesimin temsil edildiği) yapı oluşturacak şekilde yönetici tercihi yapmaktadır.	1.447	0.922
27	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken kurum içindeki alt kademelerden gelen ricaları/talepleri dikkate alarak yönetici tercihi yapmaktadır.	3.648	1.513
28	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken kendi mesleki tecrübelerine göre yönetici seçimi yapmaktadır.	3.650	1.638
29	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken diğer kurumlardaki yöneticilerin ricalarını dikkate alarak yönetici seçimi yapmaktadır.	4.640	0.814
30	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken ortak motivasyon paydasına sahip olan kişileri yönetici olarak seçmektedir.	1.990	1.319
31	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken adaylardaki gelecekte kendilerine rakip olabilme potansiyelini dikkate alır.	4.465	1.089
32	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken kendi (adayın kendisinin) inandığı doğrulardan vazgeçmeyen kişileri tercih etmektedir.	1.432	0.864
33	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken sorgulama becerisi yüksek adayı tercih etmektedir.	1.502	0.788
34	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken yenilikçilik özelliği yüksek olan kişileri tercih etmektedir.	1.558	0.824
35	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken mücadeleci ruh taşıyan kişileri tercih etmektedir.	1.575	0.867
36	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken güvendiği kişileri tercih etmektedir.	3.730	1.620
37	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken eğitimi iyi olan kişileri tercih etmektedir.	1.646	0.955
38	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken çalışılacak konuyla ilgili uzmanlık bilgisi en fazla olan kişileri tercih etmektedir.	1.621	0.863
39	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken çalışılacak konuda tecrübeli olan kişileri tercih etmektedir.	1.690	0.955
40	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken bu soru kontrol sorusudur, lütfen 1'i işaretleyiniz.	1.00	0
41	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken takım çalışmasına yatkın kişileri tercih etmektedir.	1.510	0.824
42	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken vizyon sahibi olan kişileri tercih etmektedir.	1.596	0.975
43	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken alanında önceden başarılı kişileri tercih etmektedir.	1.623	0.918
44	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken iletişim becerisi yüksek kişileri tercih etmektedir.	1.550	0.871

Tablo 5. (Devamı)

45	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken uyum becerisi yüksek kişileri tercih etmektedir.	1.536	0.884
46	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken yabancı dili iyi olan kişileri tercih etmektedir.	1.672	1.097
47	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken teknolojiyi iyi kullanan kişileri tercih etmektedir.	1.619	0.998
48	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken çalışkan kişileri tercih etmektedir.	1.647	1.008
49	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken kişisel ahlâk düzeyi yüksek kişileri tercih etmektedir.	1.660	0.993
50	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken meslekî ahlâk düzeyi yüksek kişileri tercih etmektedir.	1.598	0.934
51	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken hakkâniyet duygusu yüksek kişileri tercih etmektedir.	1.572	0.923
52	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken paylaşımcı kişileri tercih etmektedir.	1.532	0.928
53	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken girişken kişileri tercih etmektedir.	1.542	0.914
54	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken sorun çözme becerisi yüksek olan kişileri tercih etmektedir.	1.505	0.931

Yapılan anket uygulaması sonrası elde edilen verilerin analizi neticesinde, katılımcıların “Tamamen Katılıyorum” seçeneğini işaretledikleri ve aritmetik ortalama puanı en yüksek (4.20-5 aralığında) olan yirmi bir ifade, puan büyüklüklerine göre yapılan sıralamaya göre aşağıda yer almaktadır.

Tablo 5’te de görüleceği üzere katılımcılar en yüksek puanı (4.848 ± 0.458) araştırmanın beşinci sorusu olan “*Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken kendi siyasî görüşündeki kişileri tercih etmektedir.*” ifadesinden aldıkları görülmektedir. İkinci en yüksek puan (4.825 ± 0.539) araştırmanın yedinci sorusu olan “*Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken kendisiyle aynı sendikaya üye olan kişileri tercih etmektedir.*” ifadesinden alınmıştır. Üçüncü en yüksek puan (4.803 ± 0.499) araştırmanın dokuzuncu sorusu olan “*Türk kamu yöneticilerinin yönetici seçiminde üst kademelerden gelen bürokratik baskı belirleyici faktörlerdendir.*” ifadesinden alınmıştır. Dördüncü en yüksek puan (4.802 ± 0.570) araştırmanın sekizinci sorusu olan “*Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken kendisiyle aynı dînî gruptaki kişileri tercih etmektedir.*” ifadesinden almıştır. Beşinci en yüksek puan (4.800 ± 0.548) araştırmanın on üçüncü sorusu olan “*Türk kamu yöneticilerinin yönetici seçiminde adaylar hakkındaki toplumsal algı (cemaatçi, komünist, şariatçı, solcu/sağcı vb.) belirleyici faktörlerdendir.*” ifadesinden alınmıştır. Altıncı en yüksek puan (4.782 ± 0.544) araştırmanın on dördüncü sorusu olan

“Türk kamu yöneticilerinin yönetici seçiminde üst kademe bürokrat ve siyasetçilerin adaylar hakkındaki algısı (cemaatçi, komünist, şariatçı, solcu/sağcı vb.) belirleyici faktörlerdendir.” ifadesinden alınmıştır. Yedinci en yüksek puan (4.768 ± 0.582) araştırmanın birinci sorusu olan *“Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken hısım ve akrabalarını tercih etmektedir.”* ifadesinden alınmıştır. Sekizinci en yüksek puan (4.759 ± 0.542) araştırmanın on beşinci sorusu olan *“Türk kamu yöneticilerinin yönetici seçiminde kendisinin bulunduğu pozisyona geliş şekli (siyaset, tarikat, cemaat, sendika, liyakat vb. kanalla) belirleyici faktörlerdendir.”* ifadesinden alınmıştır. Dokuzuncu en yüksek puan (4.755 ± 0.588) araştırmanın ikinci sorusu olan *“Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken hemşehrilerini tercih etmektedir.”* ifadesinden alınmıştır. Onuncu en yüksek puan (4.705 ± 0.632) araştırmanın üçüncü sorusu olan *“Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken kendi arkadaş çevresini tercih etmektedir.”* ifadesinden alınmıştır. On birinci en yüksek puan (4.683 ± 0.684) araştırmanın on ikinci sorusu olan *“Türk kamu yöneticilerinin yönetici seçiminde özel sektör firmalarının siyaset yoluyla yaptığı baskılar belirleyici faktörlerdendir.”* ifadesinden alınmıştır. On ikinci en yüksek puan (4.677 ± 0.781) araştırmanın on birinci sorusu olan *“Türk kamu yöneticilerinin yönetici seçiminde maddi menfaat ilişkisi belirleyici faktörlerdendir.”* ifadesinden alınmıştır. On üçüncü en yüksek puan (4.675 ± 0.700) ise on altıncı sorudaki *“Türk kamu yöneticilerinin yönetici seçiminde adayın dalkavuk olması belirleyici faktörlerdendir.”* ifadesinden alınmıştır. On dördüncü en yüksek puan (4.640 ± 0.814) araştırmanın yirmi dokuzuncu sorusunda yer alan *“Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken diğer kurumlardaki yöneticilerin ricalarını dikkate alarak yönetici seçimi yapmaktadır.”* ifadesinden alınmıştır. On beşinci puan (4.560 ± 0.853) araştırmanın onuncu sorusunda yer alan *“Türk kamu yöneticilerinin yönetici seçiminde etnik köken (Türklük, Kürtlük, Lazlık, Çerkezlik vb.) belirleyici faktörlerdendir.”* ifadesinden alınmıştır. On altıncı en yüksek puan (4.505 ± 0.855) ise araştırmanın dördüncü sorusunda yer alan *“Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken kendi okulundan mezun kişileri tercih etmektedir.”* ifadesinden alınmıştır. On yedinci en yüksek puan araştırmanın on dokuzuncu sorusu olan *“Türk kamu yöneticilerinin yönetici seçiminde üst kademelerden gelen bürokratik baskı belirleyici faktörlerdendir.”* ifadesinden alınmıştır (4.499 ± 0.906). Araştırmanın on sekizinci en yüksek puanı araştırmanın altıncı sorusu olan *“Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken kendisiyle aynı meslekteki kişileri tercih etmektedir.”* ifadesinden

alınmıştır (4.492±0.958). On dokuzuncu en yüksek puan araştırmanın otuz birinci sorusunda yer alan “*Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken adaylardaki gelecekte kendilerine rakip olabilme potansiyelini dikkate alır.*” ifadesinden alınmıştır (4.465±1.089). Araştırmanın en yüksek yirminci puanı on sekizinci soruda yer alan “*Türk kamu yöneticilerinin yönetici seçiminde mezhep (sünnilik, alevilik vb.) belirleyici faktörlerdendir.*” ifadesinden alınmıştır (4.375±1.038). Araştırmanın en yüksek yirmi birinci puanı araştırmanın on yedinci sorusundaki “*Türk kamu yöneticilerinin yönetici seçiminde adayın şehrin ileri gelen ailelerinden birine mensup olması belirleyici faktörlerdendir.*” ifadesinden alınmıştır (4.231±1.124).

Katılımcıların almış oldukları en yüksek puanlara ait ifadeler ve puan büyüklük sıralamasını esas alarak şöyle bir değerlendirme yapılabilir; katılımcılar, Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımlarını oluştururken en çok dikkat ettikleri faktörlerin sırasıyla aşağıda sayılan faktörler olduğu görüşündedir. Söz konusu faktörler şunlardır;

- Kendi siyasi görüşünden olması,
- Kendisiyle aynı sendikadan olması,
- Üst kademelerden gelen bürokratik baskı durumu,
- Kendisiyle aynı dînî gruptan olması,
- Takıma seçilecek yönetici adayları hakkındaki toplumsal algı (cemaatçi, komünist, şeriatçı, solcu/sağcı vb),
- Üst kademe bürokrat ve siyasetçilerin, adaylar hakkındaki algısı (cemaatçi, komünist, şeriatçı, solcu/sağcı vb.),
- Hısım ve akrabalarından olması,
- Yöneticinin bulunduğu pozisyona geliş şekli (siyaset, tarikat, cemaat, sendika, liyakat vb. kanalla),
- Hemşehri olması,
- Kendi arkadaş çevresinden olması,
- Özel sektör firmalarının siyaset yoluyla yaptığı baskılar,
- Maddi menfaat ilişkisi,
- Adayın dalkavuk olması,
- Diğer kurumlardaki yöneticilerin ricaları,

- Etnik köken (Türklük, Kürtlük, Lazlık, Çerkezlik vb.),
- Kendisiyle aynı okuldan mezun kişiler olması,
- Kendisiyle daha önce birlikte çalışan eski iş arkadaşlarından olması,
- Meslektaş olması,
- İleride kendisi için rakip olma potansiyeli olması,
- Mezhepsel farklılıklar,
- Şehrin ileri gelen ailelerinden birine mensup olmak.

Yapılan anket uygulaması sonrası elde edilen verilerin incelenmesi sonucunda, katılımcıların “Çoğunlukla Katılıyorum” seçeneğini işaretledikleri ve aritmetik ortalama puanı orta düzeyin üzerinde (3.4-4.19 aralığında) olan yedi ifade bulunduğu görülmektedir.

Tablo 5’te görüleceği üzere, orta düzeyin üzerinde puan alan ve sıra numarası aşağıda belirtilen yedi ifade ve aldıkları puanlar büyüklük sırasına göre şunlardır; araştırmanın yirmi beşinci sorusu olan “*Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken mesleki referanslara göre yönetici tercihi yapmaktadır.*” ifadesi (4.180 ± 1.295), araştırmanın yirmi birinci sorusu olan “*Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken adayın sadakat özelliğine göre tercih yapmaktadır.*” ifadesi (3.887 ± 1.494), araştırmanın yirmi ikinci sorusu olan “*Türk kamu yöneticileri seçerken adayın vefakârlık özelliğine göre tercih yapmaktadır.*” ifadesi (3.860 ± 1.519), araştırmanın yirmi üçüncü sorusu olan “*Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken adayın sır saklama özelliğine göre tercih yapmaktadır.*” ifadesi (3.842 ± 1.557), araştırmanın otuz altıncısı sorusu olan “*Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken güvendiği kişileri tercih etmektedir.*” ifadesi (3.730 ± 1.620), araştırmanın yirmi sekizincisinde sorusu olan “*Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken kendi mesleki tecrübelerine göre yönetici seçimi yapmaktadır.*” ifadesi (3.650 ± 1.638), araştırmanın yirmi yedinci sorusundaki “*Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken kurum içindeki alt kademelerden gelen ricaları/talepleri dikkate alarak yönetici tercihi yapmaktadır.*” ifadesidir (3.648 ± 1.513).

Katılımcıların almış oldukları orta düzey üzerindeki puanlara ait ifadeler ve puan sıralaması göz önünde bulundurularak şöyle bir değerlendirme yapılabilir; katılımcılar, Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımlarını oluştururken orta düzeyin üzerinde

dikkat ettikleri faktörlerin sırasıyla aşağıda belirtilen faktörler olduğunu düşünmektedir. Bahse konu faktörler şunlardır;

- Mesleki referanslar,
- Adayın sadakat özelliği,
- Adayın vefakârlık özelliği,
- Adayın sır saklama özelliği,
- Güvenilen kişi olması,
- Yöneticilerin kendi mesleki tecrübeleri,
- Kurum içindeki alt kademelerden gelen ricalar/talepler.

Tablo 5'te yer alan verilerden anlaşılaçağı üzere, katılımcıların “Orta Düzeyde Katılıyorum” seçeneğini işaretledikleri ve aritmetik ortalama puanı orta düzeyde (2.60-3.39 aralığında) puan alan ifade bulunmamaktadır.

Tablo 5'te yer alan veriler incelendiğinde, katılımcıların “Kısmen Katılmıyorum” seçeneğini işaretledikleri ve aritmetik ortalama puanı düşük (1.80-2.59 aralığında); araştırmanın otuzuncu sorusunda yer alan “*Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken ortak motivasyon paydasına sahip olan kişileri yönetici olarak seçmektedir.*” ifadesinin (1.990±1.319) yer aldığı görülmektedir.

Tablo 5'ten de görüleceğı üzere, katılımcılar tarafından “Hiç Katılmıyorum” seçeneğinin işaretlenen ve en düşük düzeyde (1-1.79 aralığında) puan alan yirmi dört ifade ve aldıkları puanlar büyüklük sıralamasına göre şunlardır; yirminci sorudaki “*Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken adayın zekâsına göre tercih yapmaktadır.*” ifadesi (1.729±1.076), otuz dokuzuncu sorudaki “*Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken çalışılacak konuda tecrübeli olan kişileri tercih etmektedir.*” ifadesi (1.690±0.955), kırk altıncı soruda yer alan “*Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken yabancı dili iyi olan kişileri tercih etmektedir.*” ifadesi (1.672±1.097), kırk dokuzuncu sorudaki “*Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken kişisel ahlâk düzeyi yüksek kişileri tercih etmektedir.*” ifadesi (1.660±0.993), kırk sekizinci sorudaki “*Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken çalışkan kişileri tercih etmektedir.*” ifadesi (1.647±1.008), otuz yedinci soruda yer alan “*Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken eğitimi iyi olan kişileri tercih etmektedir.*” ifadesi (1.646±0.955), kırk üç numaralı sorudaki “*Türk kamu yöneticileri yönetici*

seçerken alanında önceden başarılı kişileri tercih etmektedir.” ifadesi (1.623±0.918), otuz sekizinci sorudaki “Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken çalışılacak konuyla ilgili uzmanlık bilgisi en fazla olan kişileri tercih etmektedir.” ifadesi (1.621±0.863), kırk yedinci soruda yer alan “Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken teknolojiyi iyi kullanan kişileri tercih etmektedir.” ifadesi (1.619±0.998), ellinci sorudaki “Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken meslekî ahlâk düzeyi yüksek kişileri tercih etmektedir.” ifadesi (1.598±0.934), kırk ikinci soruda yer alan “Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken vizyon sahibi olan kişileri tercih etmektedir.” ifadesi (1.596±0.975), otuz dördüncü soruda yer alan “Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken yenilikçilik özelliği yüksek olan kişileri tercih etmektedir.” ifadesi (1.575±0.867), elli birinci sorudaki “Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken hakkâniyet duygusu yüksek kişileri tercih etmektedir.” ifadesi (1.572±0.923), otuz dördüncü sorudaki “Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken iletişim becerisi yüksek kişileri tercih etmektedir.” ifadesi (1.558±.824), kırk dördüncü sorudaki “Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken iletişim becerisi yüksek kişileri tercih etmektedir.” ifadesi (1.550±0.871), elli üçüncü sorudaki “Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken girişken kişileri tercih etmektedir.” ifadesi (1.542±0.914), kırk beşinci soruda bulunan “Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken uyum becerisi yüksek kişileri tercih etmektedir.” ifadesi (1.536±0.884), elli ikinci sorudaki “Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken paylaşımcı kişileri tercih etmektedir.” ifadesi (1.532±0.928), kırk birinci soruda yer alan “Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken takım çalışmasına yatkın kişileri tercih etmektedir.” ifadesi (1.510±0.824), elli dördüncü sorudaki “Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken sorun çözme becerisi yüksek olan kişileri tercih etmektedir.” ifadesi (1.505±0.931), otuz üçüncü sorudaki “Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken sorgulama becerisi yüksek adayı tercih etmektedir.” ifadesi (1.502±0.788), anketin yirmi dördüncü sorusunda yer alan “Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken kendisinden önceki yöneticilerin yönetici takımındaki kişileri tercih etmektedir.” (1.477±0.963), anketin yirmi altıncı sorusunda yer alan “Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken mozaik (her kesimin temsil edildiği) yapı oluşturacak şekilde yönetici tercihi yapmaktadır.” (1.447±0.922) ve çalışmanın en düşük puanlı ifadesi olan anketin otuz ikinci sorusunda yer alan “Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken kendi (adayın kendisinin) inandığı doğrulardan vazgeçmeyen kişileri tercih etmektedir. ” (1.432±0.864) ifadesidir.

Katılımcıların almış oldukları düşük puanlara ait ifadeler ve puan büyüklük sıralamasını esas alarak şöyle bir değerlendirme yapılabilir; katılımcılar Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımlarını oluştururken aşağıda belirtilen faktörlere az dikkat ettikleri algısına sahiptirler. Bu faktörler şunlardır;

- Adayların zekâ seviyeleri,
- Çalışılacak alanda tecrübeli olmak,
- Yabancı dil bilgisinin iyi olması,
- Kişisel ahlâk düzeyinin yüksek olması,
- Çalışkan olmak,
- İyi eğitilmiş olmak,
- Alanında önceden başarılar elde etmek,
- Çalışılacak konuyla ilgili uzmanlık bilgisinin fazla olması,
- Teknolojiyi kullanabilme becerisi,
- Mesleki ahlâk düzeyi,
- Vizyon sahibi olmak,
- Mücadeleci ruh taşımak,
- Hakkâniyet duygusunun yüksek olması,
- Yenilikçilik özelliğinin yüksek olması,
- İletişim becerisinin yüksek olması,
- Girişkenlik,
- Uyum becerisinin yüksek seviyede olması,
- Paylaşımçı özelliklere sahip olmak,
- Takım çalışmasına yatkın olmak,
- Sorun çözme becerisi yüksek olmak,
- Sorgulama becerisi yüksek olmak
- Kendisinden önceki yöneticilerden birinin yönetim takımında yer alınması,
- Mozaik (her kesimin âdil temsil edildiği) yapı oluşturacak şekilde toplumsal dengeyi gözeterek yönetici tercihi yapmak.
- İnandığı doğrulardan (adayın kendisinin inandığı doğrulardan) vazgeçmeyen kişileri tercih etmektedir.

4.2.3. Katılımcıların Türk Kamu Yöneticilerinin Yönetim Takımlarını Oluştururken Dikkat Ettikleri Faktörlere Ait Analizler

Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımlarını oluştururken dikkat ettikleri faktörlere önce keşfedici faktör analizi uygulanmış, ölçeğin geçerlilik ve güvenirliği test edilmiştir. Çok değişkenli bir analiz yöntemi olan faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin kökenini araştırmak, verileri daha anlamlı ve özet bir biçimde sunabilmek için gerçekleştirilen bir analiz yöntemidir. Faktör analizi sayesinde ortak özelliğe sahip değişkenler bir faktör altında toplanıp, daha az ve öz değişkenle analiz yapılma imkânı bulunur (Kanten ve Kanten, 2009: 128-129). Ölçeğe KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Barlett testi yapılmıştır. KMO değerleri ve yorumlarına ait Tablo 6 şu şekildedir.

Tablo 6. KMO Değerleri ve Yorumları

KMO Değeri	Kabul Düzeyi
0.80 ve üzeri	Mükemmel
0.70 ve 0.80 arası	İyi
0.60 ve 0.70 arası	Orta
0.50 ve 0.60 arası	Kötü
0.50'den düşük	Kabul edilemez

Kaynak: (Sipahi vd., 2006: 80).

Gözlenen korelasyon katsayıları büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir indeks olarak adlandırılan KMO değeri, ne kadar yüksek ise “veri seti faktör analizine o kadar uygundur” değerlendirilmesinde bulunulabilir (Kalaycı, 2008: 322).

Tablo 7. Yönetim Tarzları Ölçeğine Ait KMO ve Barlett Test Değerleri

Bartlett Küresellik Testi	Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Değeri	0.933
	Yaklaşık Ki-Kare	17018.589
	Serbestlik Derecesi	1378
	Anlamlılık	0

Tablo 7’de görüleceği üzere, Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımlarını oluştururken dikkat ettikleri faktörlere ait ölçeğin KMO değeri “**0.93**” çıkmıştır. Bu sonuç, KMO değerleri ve yorumlarını gösteren Tablo 6’da yer alan kriterlere göre değerlendirildiğinde; bu çalışmada kullanılan değişkenlerin faktör analizine uygunluğunun mükemmel seviyede olduğu anlaşılmaktadır. Bartlett küresellik testi ana kütledeki değişkenlerin birbiriyle ilişkili olup olmadığı hipotezini test etmektedir. Tablo

7’de bulunan “0” sonucu, $p<0.01$ şartını sağladığından çalışmada kullanılan Ölçeğin Barlett Küresellik Test sonuçlarının anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Yönetim tarzları ölçeğine ait faktörler, faktör yükleri ve varyans yükleri Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8. Türk Kamu Yöneticilerinin Yönetim Takımlarını Oluştururken Dikkat Ettikleri Faktörler Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizine Ait Faktör Yükleri ve Açıklanan Varyans Yüzdeleri

Boyut Adı	FAKTÖR MADDELERİ	Faktör Yükü	Varyans (%)
Liyakat Boyutu	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken ortak motivasyon paydasına sahip olan kişileri yönetici olarak seçmektedir.	0.546	17.8
	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken sorgulama becerisi yüksek adayı tercih etmektedir.	0.768	
	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken yenilikçilik özelliği yüksek olan kişileri tercih etmektedir.	0.806	
	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken mücadeleci ruh taşıyan kişileri tercih etmektedir.	0.807	
	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken eğitimi iyi olan kişileri tercih etmektedir.	0.763	
	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken çalışılacak konuyla ilgili uzmanlık bilgisi en fazla olan kişileri tercih etmektedir.	0.907	
	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken çalışılacak konuda tecrübeli olan kişileri tercih etmektedir.	0.809	
	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken takım çalışmasına yatkın kişileri tercih etmektedir.	0.770	
	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken vizyon sahibi olan kişileri tercih etmektedir.	0.742	
	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken alanında önceden başarılı kişileri tercih etmektedir.	0.803	
	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken iletişim becerisi yüksek kişileri tercih etmektedir.	0.808	
	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken uyum becerisi yüksek kişileri tercih etmektedir.	0.754	
	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken yabancı dili iyi olan kişileri tercih etmektedir.	0.700	
	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken teknolojiyi iyi kullanan kişileri tercih etmektedir.	0.750	
	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken çalışkan kişileri tercih etmektedir.	0.862	
	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken kişisel ahlâk düzeyi yüksek kişileri tercih etmektedir.	0.739	
	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken meslekî ahlâk düzeyi yüksek kişileri tercih etmektedir.	0.727	
	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken hakkâniyet duygusu yüksek kişileri tercih etmektedir.	0.761	
	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken, paylaşımcı kişileri tercih etmektedir.	0.886	
	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken girişken kişileri tercih etmektedir.	0.884	
	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken sorun çözme becerisi yüksek olan kişileri tercih etmektedir.	0.924	

Tablo 8. (Devamı)

Dışsal Etkiler ve Siyâset Boyutu	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken kendi arkadaş çevresini tercih etmektedir.	0.570	12.7
	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken kendi siyasî görüşündeki kişileri tercih etmektedir.	0.796	
	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken kendisiyle aynı sendikaya üye olan kişileri tercih etmektedir.	0.476	
	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken kendisiyle aynı dîni gruptaki kişileri tercih etmektedir.	0.487	
	Türk kamu yöneticilerinin yönetici seçiminde üst kademelerden gelen bürokratik baskı belirleyici faktörlerdendir.	0.760	
	Türk kamu yöneticilerinin yönetici seçiminde maddi menfaat ilişkisi belirleyici faktörlerdendir.	0.514	
	Türk kamu yöneticilerinin yönetici seçiminde özel sektör firmalarının siyaset yoluyla yaptığı baskılar belirleyici faktörlerdendir.	0.424	
	Türk kamu yöneticilerinin yönetici seçiminde adaylar hakkındaki toplumsal algı (cemaatçi, komünist, şeriatçı, solcu/sağcı vb.) belirleyici faktörlerdendir.	0.791	
	Türk kamu yöneticilerinin yönetici seçiminde üst kademe bürokrat ve siyasetçilerin adaylar hakkındaki algısı (cemaatçi, komünist, şeriatçı, solcu/sağcı vb.) belirleyici faktörlerdendir.	0.807	
	Türk kamu yöneticilerinin yönetici seçiminde yöneticinin kendisinin bulunduğu pozisyona geliş şekli (siyaset, tarikat, cemaat, sendika, liyakat vb. kanalla) belirleyici faktörlerdendir.	0.798	
	Türk kamu yöneticilerinin yönetici seçiminde adayın dalkavuk olması belirleyici faktörlerdendir.	0.538	
	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken diğer kurumlardaki yöneticilerin ricalarını dikkate alarak yönetici seçimi yapmaktadır.	0.422	
Güven ve Sadakat Boyutu	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken adayın sadakat özelliğine göre tercih yapmaktadır.	0.951	5.4
	Türk kamu yöneticileri seçerken adayın vefakârlık özelliğine göre tercih yapmaktadır.	0.973	
	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken adayın sır saklama özelliğine göre tercih yapmaktadır.	0.958	
	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken güvendiği kişileri tercih etmektedir.	0.830	
Okul ve Mesleki Çevre Boyutu	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken kendi okulundan mezun kişileri tercih etmektedir.	0.595	6.9
	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken kendisiyle aynı meslekteki kişileri tercih etmektedir.	0.743	
	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken mesleki referanslara göre yönetici tercihi yapmaktadır.	0.854	

Tablo 8. (Devamı)

Etnik Köken ve Mezhep Boyutu	Türk kamu yöneticilerinin yönetici seçiminde etnik köken (Türklük, Kürtlük, Lazlık, Çerkezlik vb.) belirleyici faktörlerdendir.	0.898	4.8
	Türk kamu yöneticilerinin yönetici seçiminde mezhep (sünnilik, alevilik vb.) belirleyici faktörlerdendir.	0.893	
Temsil ve Kabiliyet Boyutu	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken adayın zekâsına göre tercih yapmaktadır.	0.530	4.0
	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken kendisinden önceki yöneticilerin yönetici takımındaki kişileri tercih etmektedir.	0.760	
	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken mozaik (her kesimin temsil edildiği) yapı oluşturacak şekilde yönetici tercihi yapmaktadır.	0.713	
Akraba ve Hemşehricilik Boyutu	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken hısımlar ve akrabalarını tercih etmektedir.	0.712	3.9
	Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken hemşehrilerini tercih etmektedir.	0.670	
Açıklanan Toplam Varyans: %65.3			

Tablo 8’de de görüldüğü üzere; Liyakat Boyutu toplam varyansın %17.8’ini, Dışsal Etkiler ve Siyâset Boyutu toplam varyansın %12.7’sini, Güven ve Sadakat Boyutu toplam varyansın %5.4’ünü, Okul ve Mesleki Çevre Boyutu %6.9’unu, Etnik Köken ve Mezhep Boyutu %4.8’ini, Temsil ve Kabiliyet Boyutu %4.0’ünü ve Akraba ve Hemşehricilik Boyutu toplam varyansın %3.9’unu açıklamaktadır. Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımlarını oluştururken dikkat ettikleri faktörlerin ölçeğine ait yedi faktör toplam varyansın %65.3’ünü açıklamaktadır. SPSS 16.0 programı kullanılarak elde edilen veriler doğrultusunda yapılan faktör analizinde aslında toplam dokuz faktör olduğu görülmüştür. Ancak son iki faktörde yalnızca birer sorunun yer aldığı anlaşılmıştır. Birer sorulu iki faktör değerlendirme dışı bırakılarak yedi faktör üzerinden analizlere devam edilmiştir. Söz konusu yedi faktör ve ifadeleri ile ilgili ayrıntılı değerlendirme aşağıda yer almaktadır.

4.2.3.1. Liyakat Boyutu

Tablo 8’e bakıldığı zaman Liyakat Boyutunun; 30, 33, 34, 35, 37, 38, 39, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53 ve 54’üncü ifadeler olmak üzere toplam yirmi bir ifadeden oluştuğu görülmektedir. Liyakat, çalışmada en fazla ifadenin bir

araya geldiği boyuttur. Liyakat Boyutu ifadesi ile bu çalışmada kastedilen anlam; Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımlarını oluştururken dikkat etmesi gereken, herkesçe hakkâniyetli ve âdil kabul edilen 21 liyakat kriteridir. Liyakat Boyutunun kavramsal içeriğini oluşturan 21 kriter şunlardır;

- Ortak motivasyon paydasına sahip kişileri yönetici olarak seçmek,
- Sorgulama becerisi yüksek adayı tercih etmek,
- Yenilikçilik özelliği yüksek adayı tercih etmek,
- Mücadeleci ruh taşıyan adayı tercih etmek,
- Eğitimi iyi olan kişileri tercih etmek,
- Çalışılacak konuyla ilgili uzmanlık bilgisi fazla olan kişileri tercih etmek,
- Çalışılacak alanda tecrübeli kişileri tercih etmek,
- Takım çalışmasına yatkın kişileri tercih etmek,
- Vizyon sahibi olan kişileri tercih etmek,
- Alanında önceden başarılı kişileri tercih etmek,
- İletişim becerisi yüksek kişileri tercih etmek,
- Uyum becerisi yüksek kişileri tercih etmek,
- Yabancı dili iyi olan kişileri tercih etmek,
- Teknolojiyi iyi kullanan kişileri tercih etmek,
- Çalışkan kişileri tercih etmek,
- Kişisel ahlak düzeyi yüksek kişileri tercih etmek,
- Meslekî ahlak düzeyi yüksek kişileri tercih etmek,
- Hakkâniyet duygusu yüksek kişileri tercih etmek,
- Paylaşımçı kişileri tercih etmek,
- Girişken kişileri tercih etmek,
- Sorun çözme becerisi yüksek olan kişileri tercih etmek.

4.2.3.2. Dışsal Etkiler ve Siyâset Boyutu

Tablo 8’de görüldüğü üzere Dışsal Etkiler ve Siyâset Boyutunun; 3, 5, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16 ve 29’uncu sorulardan müteşekkil toplam on iki ifadede oluştuğu anlaşılmaktadır. Liyakat Boyutundan sonra en fazla ifadenin toplandığı boyut Dışsal Etkiler ve Siyâset Boyutudur. Bu çalışmada Dışsal Etkiler ve Siyâset Boyutu ifadesiyle;

yönetim takımlarına üye seçerken yöneticilerin kayırmacı tutumla hareket ederek arkadaşını tercih etmesi, kendi siyasî görüşündeki kişileri tercih etmesi, kendisiyle aynı sendikadan olan kişileri tercih etmesi, kendisiyle aynı dînî gruptaki kişileri tercih etmesi, üst kademelerden gelen bürokratik baskılar doğrultusunda tercih yapması, maddi menfaat ilişkisine göre tercih yapması, özel sektör firmalarının siyâset yoluyla yaptığı baskılar doğrultusunda tercih yapması, adaylar hakkındaki toplumsal algıya göre tercih yapması, üst kademe bürokrat ve siyasetçilerin adaylar hakkındaki algısına göre tercih yapması, yöneticinin bulunduğu pozisyona geliş şekline göre tercih yapması, adayın dalkavuk olması, diğer kurumlardaki yöneticilerin ricalarına göre tercih yapması gibi olumsuz davranışlar kastedilmektedir.

4.2.3.3. Güven ve Sadakat Boyutu

Faktör yükleri ve varyans analizi sonucu oluşan Tablo 8’den, Güven ve Sadakat Boyutunun; 21, 22, 23 ve 36’ncı sorularda yer alan dört ifadenin toplandığı bir boyut olduğu anlaşılmaktadır. Güven ve Sadakat Boyutu ifadesi ile bu çalışmada kastedilen anlam; Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımlarını oluştururken dikkat etmesi gereken ve 21 liyakat kriteri ile birlikte aranması gereken olumlu özelliklerdir. Başka bir ifadeyle söz konusu özellikler liyakat kriterleri olmadan tek başına bir tercih nedeni olursa kayırmacılık sayılmakla birlikte, liyakat kriterlerine uyan yönetici adaylarında artı özellik olarak bulunduğu zaman çok olumlu özellikler olan sadakat, vefakârlık, sır saklama ve güvenilirlik özellikleridir.

4.2.3.4. Okul ve Mesleki Çevre Boyutu

Tablo 8 incelendiği zaman Okul ve Mesleki Çevre Boyutunun; 4, 6 ve 25’inci sorularda yer alan üç adet ifadenin toplandığı bir boyut olduğu görülmektedir. Okul ve Mesleki Çevre Boyutu ifadesi ile bu çalışmada kastedilen anlam; kamu yöneticilerinin yönetim takımlarını oluştururken, liyakat kriterlerini göz ardı ederek sadece bu özelliklerinden dolayı adayın tercih edilmesi durumunda kayırmacılık kabul edilen, fakat liyakat kriterlerini karşılayan adaylarda artı özellik olarak bulunması durumunda ise olumlu bir durum olarak kabul edilen özelliklerdir (aynı okuldan mezun olmak, meslektaş olmak, mesleki referans sahibi olmak).

4.2.3.5. Etnik Köken ve Mezhep Boyutu

10 ve 18'inci sorularda yer alan ifadelerin bir araya gelmesinden oluşan Etnik Köken ve Mezhep Boyutunun, araştırma sonuçlarına göre en az ifadenin bulunduğu iki boyuttan biri olduğu (diğer iki sorulu boyut Akraba ve Hemşehricilik Boyutudur) anlaşılmaktadır. Etnik Köken ve Mezhep Boyutu ifadesi ile bu çalışmada kastedilen anlam; kamu sektöründe yönetim takımlarına üye seçen yöneticilerin kayırmacı tutumla hareket ederek, liyakat kriterlerine dikkat etmeden yönetici seçimlerini sadece adayların etnik köken (Türklük, Kürtlük, Lazlık, Çerkezlik vb.) ve mezheplerine (sünnilik, alevilik vb.) dikkat ederek yapmalarıdır.

4.2.3.6. Temsil ve Kabiliyet Boyutu

Tablo 8'den de anlaşılacağı üzere Temsil ve Kabiliyet Boyutu; 20, 24 ve 26'ncı sorularda yer alan üç ifadenin toplanması neticesinde oluşmuştur. Temsil ve Kabiliyet Boyutu ifadesi ile bu çalışmada kastedilen anlam, Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımlarını oluştururken liyakat kriteri ile birlikte bulunduğu zaman olumlu özellikler olarak kabul edilen; adayın zekâ seviyesi, önceki yöneticilerin yönetici takımında yer almak, mozaik yapıya sahip (toplumun her kesiminin temsil edildiği) takım desenine uygun özelliklere sahip olmaktır.

4.2.3.7. Akraba ve Hemşehricilik Boyutu

Akraba ve Hemşehricilik Boyutunun 1 ve 2'nci sorularda yer alan iki ifadeden oluştuğu Tablo 8'deki sonuçlardan anlaşılmaktadır. Akraba ve Hemşehricilik Boyutu ifadesi ile bu çalışmada kastedilen anlam; Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımlarını oluştururken meritokrasi ilkelerine uygun hareket etmek yerine adaylar arasında hısım/akrabalarını ve hemşehrilerini tercih etmeleridir.

4.2.3.8. Değerlendirme (Ölçek) Dışı Bırakılan İfadeler

Yapılan inceleme sonucunda; binişik madde oldukları tespit edilen 17, 19, 27 ve 28'inci sorularda yer alan ifadeler ölçekten çıkarılmıştır. Öte yandan, yalnızca birer sorulardan oluştuğu için tekli faktör oldukları tespit edilen 31 ve 32'nci sorularda yer alan ifadeler de ölçekten çıkarılmıştır. Son olarak, çalışmanın güvenilirliğini artırmak amacıyla kullanılan ve kontrol sorusu olan 40'inci sorudaki ifade de ölçekten

çıkarılmıştır. Özet olarak, 17, 19, 27, 28, 31, 32 ve 40'inci sorularda yer alan yedi ifade yukarıda bahsedilen farklı gerekçelerle çalışmanın ölçeğinden çıkarılmıştır. Ölçekte değerlendirilmeye değer bulunan ve analizlere devam edilecek geçerli ifade sayısı ise 47 (21+12+4+3+2+3+2) olarak tespit edilmiştir.

4.2.4. Faktörlere Ait Tanımlayıcı İstatistik Veriler

Cronbach Alpha (α) katsayısı ölçeklerin güvenilirliklerini ölçmek için kullanılan bir katsayıdır. Cronbach Alpha (α) katsayısı için kullanılan katsayılar ve yorumları Tablo 9'da yer almaktadır.

Tablo 9. Güvenirlik Katsayıları ve Yorumları

Cronbach Alpha (α) Değeri	Ölçeğin Güvenirliği
$0,00 \leq \alpha < 0,40$	Güvenilir bir ölçek değil
$0,40 \leq \alpha < 0,60$	Ölçeğin güvenirliliği düşük
$0,60 \leq \alpha < 0,80$	Oldukça güvenilir bir ölçek
$0,80 \leq \alpha < 1,00$	Yüksek derecede güvenilir bir ölçek

Kaynak: (Kalaycı, 2008: 405).

Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımlarını oluştururken dikkat ettikleri faktörlere ait ölçekle ilgili yapılan analizi sonucunda elde edilen boyutlar, bu boyutların aritmetik ortalama, standart sapma değerleri, hesaplanan iç tutarlılık/Cronbach Alpha (α), çarpıklık/Skewness ve basıklık/Kurtosis katsayılarına ilişkin bulgular sırasıyla Tablo 10'da sunulmuştur.

Tablo 10. Faktörlere Ait Tanımlayıcı İstatistik Veriler

Faktörler	İfade Sayısı	$\bar{X}$	SS	α	Skewness	Kurtosis
Liyakat Boyutu	21	1.608	0.743	0.969	2.166	5.467
Dışsal Etkiler ve Siyâset Boyutu	12	4.749	0.425	0.900	-4.298	26.681
Güven ve Sadakat Boyutu	4	3.830	1.408	0.932	-0.707	-1.209
Okul ve Mesleki Çevre Boyutu	3	4.390	0.852	0.727	-1.861	3.541
Etnik Köken ve Mezhep Boyutu	2	4.467	0.848	0.748	-2.343	5.848
Temsil ve Kabiliyet Boyutu	3	1.550	0.736	0.598	2.043	4.649
Akraba ve Hemşehricilik Boyutu	2	4.761	0.559	0.906	-3.862	19.576

Faktör analizi sonucunda elde edilen sıralamaya bağlı alınarak toplam yedi farklı faktör boyutunda toplanan 47 maddelik ölçeğe ve ölçeğin boyutlarına ilişkin olarak yapılan ileri analiz teknikleri neticesinde çalışmaya esas ölçeğin tüm boyutlarına ait Cronbach Alpha güvenirlik katsayıları, aritmetik ortalama, standart sapma, Skewness ve Kurtosis değerleri hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlardan; Güven ve Sadakat Boyutunun Skewness (-0.707) ve Kurtosis (-1.209) değerlerinin -1.96 ile +1.96 aralığında kaldığı görüldüğünden bu boyutun normal (parametrik) dağılım gösterdiği anlaşılmıştır (Can, 2014: 85; Akgül ve Çevik, 2005: 95). Diğer boyutlara ait Skewness ve Kurtosis değerlerinin -1.96 ile +1.96 aralığında olmadıkları için normal dağılım göstermediği anlaşılmıştır (Can, 2014: 85; Akgül ve Çevik, 2005: 95).

4.2.4.1. Liyakat Boyutu

Tablo 10'a göre yapılan analizde en çok ifadeye sahip ve ana ölçek olan ve 21 ifadenin bir araya geldiği Liyakat Boyutunun aritmetik ortalamasının 1.608, standart sapma değeri 0.743, iç tutarlık katsayısı Cronbach Alpha (α) değeri 0.969, Skewness değeri 2.166 ve Kurtosis değeri 5.467 olarak hesaplanmıştır. Söz konusu beş verinin tespitinden sonra ölçeğin en büyük bileşeni olan Liyakat Boyutunun verilerine istinaden yapılabilecek bazı çıkarımlar şunlardır;

- 1.608 ± 0.743 olan aritmetik ortalama değerinin diğer faktör boyutlarının aritmetik ortalama değerlerine göre (Temsil ve Kabiliyet Boyutundan sonraki) en düşük ikinci katsayıdır. *Katılımcılar, Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımlarını oluştururken Liyakat Boyutuna **hiç** dikkat etmedikleri algısına sahiptirler.*
- 0.97 olan iç tutarlılık katsayısı Cronbach Alfa (α) değerinin, Tablo 9'daki referans değerleri doğrultusunda $0,80 \leq \alpha < 1,00$ koşulunu sağlaması nedeniyle, *yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.*
- Elde edilen 2.166 ve 5.467 olan Skewness ve Kurtosis referans değerlerine göre; *Katılımcıların, Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımlarını oluştururken dikkat ettikleri faktörlerden Liyakat Boyutu ile ilgili algı düzeylerinin normal dağılım göstermedikleri anlaşılmıştır.*

4.2.4.2. Dışsal Etkiler ve Siyâset Boyutu

Tablo 10’da yapılan inceleme sonucunda 12 ifadenin toplanmasıyla oluşan Dışsal Etkiler ve Siyâset Boyutunun aritmetik ortalamasının 4.749 ve standart sapma değerinin 0.425 olduğu iç tutarlık katsayısı Cronbach Alpha (α) değeri 0.900, Skewness değeri -4.298 ve Kurtosis değeri 26.681 olarak hesaplanmıştır. Söz konusu beş verinin belirlenmesinden sonra ölçeğin 12 ifade ile ölçeğin en büyük ikinci bileşeni olan Dışsal Etkiler ve Siyâset Boyutunun verileri baz alınarak yapılabilecek bazı değerlendirmeler şunlardır;

- 4.749±0.425 olan aritmetik ortalama değeri ile çalışmanın en yüksek (Akraba ve Hemşehricilik Boyutundan sonraki) ikinci aritmetik ortalamasına sahip olan boyuttur. *Katılımcılar, Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımlarını oluştururken, Dışsal Etkiler ve Siyâset Boyutuna tamamen dikkat ettikleri algısına sahiptirler.*
- 0.90 olan iç tutarlılık katsayısı Cronbach Alfa (α) değerinin, Tablo 9’daki referans değerleri doğrultusunda $0,80 \leq \alpha < 1,00$ koşulunu sağlaması nedeniyle, *yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.*
- -4.298 ve 26.681 olan Skewness ve Kurtosis referans değerlerine göre; *katılımcıların, Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımlarını oluştururken dikkat ettikleri faktörlerden Dışsal Etkiler ve Siyâset Boyutu ile ilgili algı düzeylerinin normal dağılım göstermedikleri görülmüştür.*

4.2.4.3. Güven ve Sadakat Boyutu

Tablo 10’da görüldüğü üzere 4 ifadenin toplanmasından oluşan Güven ve Sadakat Boyutunun aritmetik ortalamasının 3.830, standart sapma değeri 1.408, iç tutarlık katsayısı Cronbach Alpha (α) değeri 0.932, Skewness değeri -0.707 ve Kurtosis değeri -1.209 olarak hesaplanmıştır. Söz konusu beş değere ulaştıktan sonra Güven ve Sadakat Boyutunun verileri dikkate alınarak varılabilecek bazı hükümler şunlardır;

- 3.830±1.408 aritmetik ortalama ile kendi dışındaki diğer aritmetik ortalamaların büyüklük olarak tam ortasında yer almaktadır.

*Katılımcılar, Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımlarını oluştururken Güven ve Sadakat Boyutuna **çoğunlukla** dikkat ettikleri algısına sahiptirler.*

- 0.93 olan iç tutarlılık katsayısı Cronbach Alfa (α) değerinin, Tablo 9'daki referans değerleri doğrultusunda $0,80 \leq \alpha < 1,00$ koşulunu sağlaması nedeniyle, *yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.*
- -0.707 ve -1.209 olan Skewness ve Kurtosis referans değerlerine göre; *katılımcıların, Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımlarını oluştururken dikkat ettikleri faktörlerden Güven ve Sadakat Boyutu ile ilgili algı düzeyleri normal dağılım göstermektedir.*

4.2.4.4. Okul ve Mesleki Çevre Boyutu

Tablo 10'daki veriler üzerinden yapılan analizde en az ifadenin bir araya geldiği boyutlardan biri olan Okul ve Mesleki Çevre Boyutunun aritmetik ortalamasının 4.390, standart sapma değeri 0.852, iç tutarlılık katsayısı Cronbach Alpha (α) değeri 0.727, Skewness değeri -1.861 ve Kurtosis değeri 3.541 olarak hesaplanmıştır. Söz konusu verilerin tespitinden sonra üç ifadeye sahip ölçeğin açıkladığı Okul ve Mesleki Çevre Boyutunun verileri dikkate alınarak yapılabilecek bazı çıkarımlar şunlardır;

- 4.390 ± 0.852 olan aritmetik ortalama değeri ile çalışmanın en yüksek üçüncü aritmetik ortalamasına sahip olan boyuttur. *Katılımcılar, Türk kamu yöneticilerinin, yönetim takımlarını oluştururken Okul ve Mesleki Çevre Boyutuna **tamamen** dikkat ettikleri algısına sahiptirler.*
- 0.73 olan iç tutarlılık katsayısı Cronbach Alfa (α) değerinin, Tablo 9'daki referans değerleri doğrultusunda $0,60 \leq \alpha < 0,80$ koşulunu sağlaması nedeniyle, *oldukça güvenilir bir ölçektir.*
- -1.861 ve 3.541 olan Skewness ve Kurtosis referans değerlerine göre; *katılımcıların, Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımlarını oluştururken dikkat ettikleri faktörlerden Okul ve Mesleki Çevre Boyutu ile ilgili katılımcıların algı düzeylerinin normal dağılım göstermedikleri değerlendirilmiştir.*

4.2.4.5. Etnik Köken ve Mezhep Boyutu

Tablo 10’da yer alan veriler üzerinden yapılan analizde en az ifadenin bir araya geldiği iki boyuttan biri olan Etnik Köken ve Mezhep Boyutunun aritmetik ortalamasının 4.467, standart sapma değeri 0.848, iç tutarlık katsayısı Cronbach Alpha (α) değeri 0.748, Skewness değeri -2.343 ve Kurtosis değeri 5.848 olarak hesaplanmıştır. Söz konusu verilerin tespitinden sonra iki ifadeye sahip ölçeğin açıkladığı Etnik Köken ve Mezhep Boyutunun verilerine dayanarak yapılabilecek bazı çıkarımlar şunlardır;

- 4.467±0.848 olan aritmetik ortalama değeri ile çalışmanın en yüksek ikinci aritmetik ortalamasına sahip olan boyuttur. *Katılımcılar, Türk kamu yöneticilerinin, yönetim takımlarını oluştururken Etnik Köken ve Mezhep Boyutuna **tamamen** dikkat ettikleri algısına sahiptirler.*
- 0.75 olan iç tutarlılık katsayısı Cronbach Alfa (α) değerinin, Tablo 9’deki referans değerleri doğrultusunda $0,60 \leq \alpha < 0,80$ koşulunu sağlaması nedeniyle, *oldukça güvenilir bir ölçektir.*
- -2.343 ve 5.848 olan Skewness ve Kurtosis referans değerlerine göre; *katılımcıların, Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımlarını oluştururken dikkat ettikleri faktörlerden Etnik Köken ve Mezhep Boyutu ile ilgili algı düzeylerinin normal dağılmadığı anlaşılmıştır.*

4.2.4.6. Temsil ve Kabiliyet Boyutu

Tablo 10’a göre yapılan analizde en az ifadeye sahip boyutlardan biri olan ve 3 ifadenin bir araya geldiği Temsil ve Kabiliyet Boyutunun aritmetik ortalamasının 1.550, standart sapma değeri 0.736, iç tutarlık katsayısı Cronbach Alpha (α) değeri 0.598, Skewness değeri 2.043 ve Kurtosis değeri 4.649 olarak hesaplanmıştır. Söz konusu verilerin belirlenmesinden sonra yapılabilecek bazı çıkarımlar şunlardır;

- 1.550±0.736 olan aritmetik ortalama değeri, çalışmadaki en düşük aritmetik ortalamadır. *Katılımcılar, Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımlarını oluştururken Temsil ve Kabiliyet Boyutuna **hiç** dikkat etmedikleri algısına sahiptirler.*

- 0.60 olan iç tutarlılık katsayısı Cronbach Alfa (α) değerinin, Tablo 9'daki referans değerleri doğrultusunda $0,60 \leq \alpha < 0,80$ koşulunu sağlaması nedeniyle, *oldukça güvenilir bir ölçektir.*
- 2.043 ve 4.649 olan Skewness ve Kurtosis referans değerlerine göre; *katılımcıların, Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımlarını oluştururken dikkat ettikleri faktörlerden Temsil ve Kabiliyet Boyutu ile ilgili algı düzeylerinin normal dağılmadığı sonucuna varılmıştır.*

4.2.4.7. Akraba ve Hemşehricilik Boyutu

Tablo 10'a göre yapılan analizde en az ifadeye sahip boyutlardan biri olan ve 2 ifadenin bir araya geldiği Akraba ve Hemşehricilik Boyutunun aritmetik ortalamasının 4.761, standart sapma değeri 0.559, iç tutarlılık katsayısı Cronbach Alpha (α) değeri 0.906, Skewness değeri -3.862 ve Kurtosis değeri 19.576 olarak hesaplanmıştır. Söz konusu verilerin belirlenmesinden sonra yapılabilecek bazı çıkarımlar şunlardır;

- 4.761 ± 0.559 olan aritmetik ortalama değeri ile çalışmanın en yüksek aritmetik ortalamasına sahip olan boyuttur. *Katılımcılar, Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımlarını oluştururken Akraba ve Hemşehricilik Boyutuna **tamamen** dikkat ettikleri algısına sahiptirler.*
- 0.91 olan iç tutarlılık katsayısı Cronbach Alfa (α) değerinin, Tablo 9'daki referans değerleri doğrultusunda $0,80 \leq \alpha < 1,00$ koşulunu sağlaması nedeniyle, *yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.*
- -3.862 ve 19.576 olan Skewness ve Kurtosis referans değerlerine göre; *katılımcıların, Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımlarını oluştururken dikkat ettikleri faktörlerden Akraba ve Hemşehricilik Boyutu ile ilgili algı düzeylerinin normal dağılmadıkları anlaşılmaktadır.*

4.2.5. Demografik Değişkenlere Göre Boyut Puanlarının Karşılaştırması

Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımlarını seçerken dikkat ettikleri faktörlerin boyut puanlarının katılımcıların demografik özelliklerine göre karşılaştırması aşağıdaki tablolarda (Tablo 11, 12, 13, 14, 15, 16 ve 17'de) gösterilmektedir.

4.2.5.1. Liyakat Boyut Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması

Katılımcıların Liyakat Boyutundan aldıkları puanların demografik değişkenlere göre dağılımı Tablo 11’de gösterilmektedir.

Tablo 11. Liyakat Boyut Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	N	$\bar{X}$	S	Test Değerleri
Yaş (Yıl)				
18-29	152	1.606	0.723	$X^2=0.614$ $p=0.736$
30-39	102	1.563	0.598	
40+	123	1.729	0.894	
Cinsiyet				
Erkek	262	1.705	0.838	$U=13406.500$ $p=0.085$
Kadın	115	1.479	0.490	
Medeni Durum				
Evli	255	1.667	0.785	$U=13579$ $p=0.250$
Evli Değil	115	1.581	0.703	
Aylık Gelir (TL)				
-1500	51	1.823	0.742	$X^2=35.755$ $p=0.000$
1501-2500	89	1.878	0.817	
2501-3500	147	1.465	0.677	
3501+	65	1.492	0.713	
Eğitim Durumu				
-Lise	105	1.847	0.838	$X^2=12.973$ $p=0.002$
Ön lisans	111	1.550	0.666	
Lisans+	158	1.570	0.737	
Çalıştığı Sektör				
Kamu	213	1.475	0.647	$U=8900.500$ $p=0.000$
Özel	117	1.786	0.801	
Kamuda Herhangi Bir Yönetim Takımında Çalışma Tecrübesi				
Evet	53	2.028	0.945	$U=4617.500$ $p=0.000$
Hayır	280	1.578	0.736	

Liyakat Boyutundan alınan puanlar katılımcıların yaşlarına göre karşılaştırıldığında; en düşük puanı 30-39 yaş arasındakiler, en yüksek puanı ise 40 yaş ve üzerindeki alıştır. Yaşı 18-29 arasında olanlar ise bu iki grubun arasında kalmışlardır. Ancak bu farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($X^2=0.614$, $p=0.736$). Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımını oluştururken Liyakat Boyutu ile ilgili katılımcıların algısında, yaş gruplarına göre farklılık yoktur.

Liyakat Boyutu ile ilgili alınan puanlar katılımcıların cinsiyetlerine karşılaştırıldığında; erkeklerin kadınlara göre daha yüksek puan aldıkları görülmüş ancak bu fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($U=13406.500$, $p=0.085$). Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımını oluştururken Liyakat Boyutuna dair algıda cinsiyet gruplarına göre herhangi bir farklılık yoktur.

Liyakat Boyutunu ölçen puanlar araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre mukayese edildiğinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($U=13579$, $p=0.250$). Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımını oluştururken Liyakat Boyutu ile ilgili algıda, evli olan ve evli olmayan grup arasında herhangi bir fark yoktur.

Liyakat Boyutunun puanları aylık gelir düzeyine göre karşılaştırıldığında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($X^2=35.755$, $p=0.000$). Yapılan ileri analizler sonucunda farkın 2501 TL ve daha yüksek gelir düzeyine sahip katılımcıların 2500 TL ve daha az gelir düzeyine sahip katılımcılardan daha düşük puan almalarından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımını oluştururken Liyakat Boyutuna dikkat ettikleri görüşüne en az 2501 TL ve üzeri gelir sahipleri katılmaktadır.

Liyakat Boyutundan alınan puanların eğitim durumu değişkenine göre karşılaştırılması sonucunda gruplar arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($X^2=12.973$, $p=0.002$). Yapılan ileri analizler sayesinde söz konusu farkın lise ve daha alt düzeyde eğitime sahip olan katılımcı puanının üniversite mezunu (ön lisans, lisans ve daha üst düzeyde eğitime sahip) katılımcıların puanlarından yüksek olmasından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımını

oluştururken Liyakat Boyutuna dikkat ettikleri algısına en fazla lise mezunu ve daha alt düzey eğitilmiş grup sahiptir.

Liyakat Boyutundan alınan puanlar katılımcıların çalıştıkları sektörlerle göre karşılaştırıldığında, özel sektörde çalışanların, kamu sektöründe çalışanlara göre; Türk kamu yöneticilerinin yönetici takımlarını oluştururken liyakat ilkelerine göre seçim yaptıkları düşüncesine daha fazla katıldıkları bulunmuştur. Bu fark istatistiksel olarak da anlamlı bulunmuştur ($U=8900.500$, $p=0.000$).

Liyakat Boyutundan alınan puanların tecrübe durumu değişkenine göre karşılaştırılması sonucunda istatistiki olarak anlamlı bir farklılık görülmüştür ($U=4617.500$, $p=0.000$). Araştırmaya katılanlardan tecrübeli olan grubun (daha önce kamuda herhangi bir yöneticinin yönetim takımında yer alanların) puanının tecrübesi olmayan grubun puanından yüksek olduğu görülmektedir. Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımını oluştururken Liyakat Boyutuna dikkat ettikleri görüşüne en çok tecrübe sahibi grup katılmaktadır.

4.2.5.2. Dışsal Etkiler ve Siyâset Boyut Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması

Demografik değişkenlere göre katılımcıların Dışsal Etkiler ve Siyâset Boyutundan aldıkları puanların dağılımı Tablo 12’de gösterilmektedir.

Tablo 12. Dışsal Etkiler ve Siyâset Boyut Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması

Değişkenler	N	$\bar{X}$	S	Test Değerleri
Yaş (Yıl)				
18-29	152	4.772	0.271	$X^2=0.047$ $p=0.977$
30-39	102	4.769	0.311	
40+	123	4.664	0.633	
Cinsiyet				
Erkek	262	4.701	0.495	$U=13683$ $p=0.139$
Kadın	115	4.815	0.222	
Medeni Durum				
Evli	255	4.715	0.488	$U=14035$ $p=0.492$
Evli Değil	115	4.775	0.292	

Tablo 12. (Devamı)

Aylık Gelir (TL)				
-1500	51	4.583	0.423	X ² =28.985 p=0.000
1501-2500	89	4.666	0.493	
2501-3500	147	4.797	0.466	
3501+	65	4.811	0.278	
Eğitim Durumu				
-Lise	105	4.580	0.605	X ² =18.993 p=0.000
Ön lisans	111	4.807	0.389	
Lisans+	158	4.785	0.281	
Çalıştığı Sektör				
Kamu	213	4.827	0.371	U=7672 p=0.000
Özel	117	4.621	0.506	
Kamuda Herhangi Bir Yönetim Takımında Çalışma Tecrübesi				
Evet	53	4.608	0.518	U=5260.500 p=0.000
Hayır	280	4.754	0.436	

Dışsal Etkiler ve Siyâset Boyutundan alınan puanlar katılımcıların yaşlarına göre karşılaştırıldığında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($X^2=0.047$, $p=0.977$). Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımını oluştururken Dışsal Etkiler ve Siyâset Boyutu ile ilgili katılımcıların algısında, yaş gruplarına göre farklılık yoktur.

Dışsal Etkiler ve Siyâset Boyutundan erkek katılımcılar 4.701 ± 0.495 , kadın katılımcılar 4.815 ± 0.222 puan almışlardır. İki grup arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($U=13683$, $p=0.139$).

Dışsal Etkiler ve Siyâset Boyutunu ölçen puanlar araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre mukayese edildiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($U=14035$, $p=0.492$). Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımını oluştururken Dışsal Etkiler ve Siyâset Boyutu ile ilgili algıda, evli olan ve evli olmayan grup arasında herhangi bir fark yoktur.

Dışsal Etkiler ve Siyâset Boyutundan alınan puanlar katılımcıların gelirlerine göre karşılaştırıldığında, gelir düzeyi arttıkça boyutlardan alınan puanlarda da artış

olduğu gözlenmiştir. Gruplar arasındaki farklılıklar istatistiksel olarak da anlamlı bulunmuştur ($X^2=28.985$, $p=0.000$). Yapılan ikili karşılaştırmalar neticesinde farkın; 2501TL ve daha yüksek gelire sahip katılımcıların puanlarının, 2500 TL ve daha düşük gelire sahip katılımcıların puanlarına göre daha yüksek olmasından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Türk kamu yöneticilerinin yönetici takımını oluştururken dışsal ve siyâsi etkilerin belirleyici olduğu düşüncesine, 2501 TL ve üzerinde gelir düzeyine sahip katılımcılar daha fazla katılmaktadırlar.

Dışsal Etkiler ve Siyâset Boyutundan alınan puanların eğitim durumu değişkenine göre karşılaştırılması sonucunda istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($X^2=18.993$, $p=0.000$). Yapılan ikili karşılaştırmalarda söz konusu farkın üniversite mezunu (ön lisans, lisans ve daha üst düzeyde eğitime sahip olan) katılımcıların puanlarının lise ve daha alt düzeyde eğitime sahip olan katılımcıların puanından yüksek olmasından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımını oluştururken dışsal etkiler ve siyâset kriterine dikkat ettikleri algısına en fazla üniversite mezunları (ön lisans, lisans ve üzeri eğitim) sahiptir.

Dışsal Etkiler ve Siyâset Boyutunun puanları çalışılan sektör değişkenine göre kıyaslandığında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($U=7672$, $p=0.000$). Kamu sektöründe çalışan katılımcıların aldıkları puanın özel sektörde çalışan katılımcıların aldıkları puandan yüksek olduğu görülmektedir. Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımını oluştururken Dışsal Etkiler ve Siyâset Boyutuna dikkat ettikleri görüşüne en fazla, kamu sektöründe çalışan grup sahiptir.

Dışsal Etkiler ve Siyâset Boyutundan alınan puanların tecrübe durumu değişkenine göre karşılaştırılması sonucunda istatistiki olarak anlamlı bir farklılık görülmüştür ($U=5260.500$, $p=0.000$). Araştırmaya katılanlardan tecrübeli olan grubun (daha önce kamuda herhangi bir yöneticinin yönetim takımında yer alanların) puanının tecrübesi olmayan grubun puanından düşük olduğu görülmektedir. Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımını oluştururken Dışsal Etkiler ve Siyâset Boyutuna dikkat ettikleri görüşüne en çok tecrübe sahibi olmayan grup katılmaktadır.

4.2.5.3. Güven ve Sadakat Boyut Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması

Katılımcıların Güven ve Sadakat Boyutundan aldıkları puanların demografik değişkenlere göre dağılımı Tablo 13'te gösterilmektedir.

Tablo 13. Güven ve Sadakat Boyut Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması

Değişkenler	N	$\bar{X}$	S	Test Değerleri
Yaş (Yıl)				
18-29	152	3.817	1.376	F=3.995 p=0.019
30-39	102	3.460	1.560	
40+	123	3.988	1.326	
Cinsiyet				
Erkek	262	3.834	1.399	t=1.258 p=0.209
Kadın	115	3.633	1.483	
Medeni Durum				
Evli	255	3.650	1.460	t= -2.562 p=0.011
Evli Değil	115	4.056	1.293	
Aylık Gelir (TL)				
-1500	51	3.457	1.354	F=3.424 p=0.017
1501-2500	89	3.424	1.466	
2501-3500	147	3.908	1.448	
3501+	65	3.992	1.43748	
Eğitim Durumu				
-Lise	105	4.769	1.413	F=1.311 p=0.271
Ön lisans	111	3.599	1.444	
Lisans+	158	3.884	1.415	
Çalıştığı Sektör				
Kamu	213	3.7617	1.50916	t=0.155 p=0.877
Özel	117	3.7358	1.35508	
Kamuda Herhangi Bir Yönetim Takımında Çalışma Tecrübesi				
Evet	53	4.184	1.132	t=1.757 p=0.800
Hayır	280	3.814	1.448	

Güven ve Sadakat Boyutundan alınan puanlar katılımcıların yaşlarına göre karşılaştırıldığında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($F=3.995$, $p=0.019$). Yapılan Tukey's-b testi sonucunda farkın 40 ve üzeri yaştaki katılımcıların, 30-39 yaş aralığındakilere göre Güven ve Sadakat Boyutundan daha yüksek puan almalarından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Türk kamu yöneticilerinin, yönetim takımını oluştururken Güven ve Sadakat Boyutuna dikkat ettikleri algısına en fazla 40 yaş ve üzeri grup sahiptir.

Güven ve Sadakat Boyutundan alınan puanlar cinsiyete göre değerlendirildiğinde iki grup arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ($t=1.258$, $p=0.209$). Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımını oluştururken Güven ve Sadakat Boyutuna dair algıda cinsiyet gruplarına göre herhangi bir farklılık yoktur.

Güven ve Sadakat Boyutundan alınan puanlar araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre mukayese edildiğinde aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır ($t=-2.562$, $p=0.011$). Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımını oluştururken Güven ve Sadakat Boyutuna dikkat ettikleri görüşüne en fazla katılan grup evli olmayan gruptur.

Güven ve Sadakat Boyutu puanları aylık gelir düzeyine göre karşılaştırıldığında aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($F=3.424$, $p=0.017$). Yapılan Tukey's-b testi sonucunda farkın 2501 TL ve daha yüksek gelir düzeyine sahip katılımcıların 2500 TL ve daha az gelir düzeyine sahip katılımcılardan daha fazla puan almalarından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımını oluştururken Güven ve Sadakat Boyutuna dikkat ettikleri görüşüne en çok 2501 TL ve üzeri gelir sahipleri katılmaktadır.

Güven ve Sadakat Boyutunun puanlarının eğitim durumu değişkenine göre karşılaştırılmasında ilk değerlendirmede lise ve daha alt seviyede eğitime sahip katılımcıların puanının; üniversite mezunu (ön lisans, lisans ve daha üst seviyede eğitime sahip) katılımcıların puanlarından yüksek olduğu görülse de gruplar arasındaki bu farkın istatistiki olarak anlamlı olmadığı anlaşılmıştır ($F=1.311$, $p=0.271$).

Türk kamu yöneticilerinin, yönetim takımını oluştururken Güven ve Sadakat Boyutu hususunda eğitim gruplarına göre algısal bir farklılık yoktur.

Güven ve Sadakat Boyutundan alınan puanlar çalışılan sektör değişkenine göre kıyaslandığında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t=0.155$, $p=0.877$). Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımını oluştururken Güven ve Sadakat Boyutu ile ilgili görüşün, kamu ya da özel sektörde çalışan gruplara göre herhangi bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.

Güven ve Sadakat Boyutunun puanlarının tecrübe değişkenine göre karşılaştırılması sonucunda istatistiki olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($t=1.757$, $p=0.800$). Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımını oluştururken Güven ve Sadakat Boyutu konusunda, araştırmaya katılanların tecrübe durumunun da görüşsel bir farklılığa neden olmadığı tespit edilmiştir.

4.2.5.4. Okul ve Mesleki Çevre Boyut Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması

Okul ve Mesleki Çevre Boyutundan alınan puanların demografik değişkenlere göre dağılımı Tablo 14'te gösterilmektedir.

Tablo 14. Okul ve Mesleki Çevre Boyut Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması

Değişkenler	N	$\bar{X}$	S	Test Değerleri
Yaş (Yıl)				
18-29	152	4.342	0.811	$X^2=1.288$ $p=0.525$
30-39	102	4.447	0.740	
40+	123	4.299	1.016	
Cinsiyet				
Erkek	262	4.350	0.894	$U=14806.500$ $p=0.780$
Kadın	115	4.376	0.803	
Medeni Durum				
Evli	255	4.381	0.855	$U=14017.500$ $p=0.476$
Evli Değil	115	4.281	0.909	

Tablo 14. (Devamı)

Aylık Gelir (TL)				
-1500	51	4.026	0.958	X ² =32.100 p=0.000
1501-2500	89	4.254	0.867	
2501-3500	147	4.542	0.788	
3501+	65	4.615	0.540	
Eğitim Durumu				
-Lise	105	4.142	0.928	X ² =14.924 p=0.001
Ön lisans	111	4.516	0.793	
Lisans+	158	4.378	0.855	
Çalıştığı Sektör				
Kamu	213	4.597	0.726	U=7607 p=0.000
Özel	117	4.102	0.898	
Kamuda Herhangi Bir Yönetim Takımında Çalışma Tecrübesi				
Evet	53	4.075	0.815	U=5122.500 p=0.000
Hayır	280	4.401	0.892	

Okul ve Mesleki Çevre Boyutundan alınan puanlar katılımcıların yaşlarına göre karşılaştırıldığında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($X^2=1.288$, $p=0.525$). Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımını oluştururken Okul ve Mesleki Çevre Boyutu ile ilgili katılımcıların algısında yaş gruplarına göre farklılık yoktur.

Okul ve Mesleki Çevre Boyutu ile ilgili alınan puanlar cinsiyete göre değerlendirildiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($U=14806.500$, $p=0.780$). Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımını oluştururken Okul ve Mesleki Çevre Boyutuna dair algıda cinsiyet gruplarına göre herhangi bir farklılık yoktur.

Okul ve Mesleki Çevre Boyutunu ölçen puanlar araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre mukayese edildiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($U=14017.500$, $p=0.476$). Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımını oluştururken Okul ve Mesleki Çevre Boyutu ile ilgili algıda evli olan ve evli olmayan grup arasında herhangi bir fark yoktur.

Okul ve Mesleki Çevre Boyutunun puanları aylık gelir düzeyine göre karşılaştırıldığında aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($X^2=32.100$, $p=0.000$). Yapılan ileri analizler sonucunda farkın 2501 TL ve daha yüksek gelir düzeyine sahip katılımcıların 2500 TL ve daha az gelir düzeyine sahip katılımcılardan daha fazla puan almalarından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımını oluştururken Okul ve Mesleki Çevre Boyutuna dikkat ettikleri görüşüne en çok 2501 TL ve üzeri gelir sahipleri katılmaktadır.

Okul ve Mesleki Çevre Boyutundan alınan puanların eğitim durumu değişkenine göre karşılaştırılması sonucunda istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($X^2=14.924$, $p=0.001$). Yapılan ileri analizler ile söz konusu farkın ön lisans, lisans ve daha üst düzeyde eğitime sahip olan katılımcıların puanlarının lise ve daha alt düzeyde eğitime sahip olan katılımcıların puanından yüksek olmasından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımını oluştururken Okul ve Mesleki Çevre Boyutuna dikkat ettikleri algısına en fazla üniversite mezunu (ön lisans, lisans ve üzerindeki düzeyde eğitime sahip) olan grup sahiptir.

Okul ve Mesleki Çevre Boyutunun puanları çalışılan sektör değişkenine göre kıyaslandığında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($U=7607$, $p=0.000$). Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımını oluştururken Okul ve Mesleki Çevre Boyutuna dikkat ettikleri görüşüne en fazla kamu sektöründe çalışan grup sahiptir.

Okul ve Mesleki Çevre Boyutundan alınan puanların tecrübe durumu değişkenine göre karşılaştırılması sonucunda istatistiki olarak anlamlı bir farklılık görülmüştür ($U=5122.500$, $p=0.000$). Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımını oluştururken Okul ve Mesleki Çevre Boyutuna dikkat ettikleri görüşüne en çok tecrübe sahibi olmayan grup katılmaktadır.

4.2.5.5. Etnik Köken ve Mezhep Boyut Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması

Katılımcıların demografik değişkenlere göre Etnik Köken ve Mezhep Boyutundan aldıkları puanların dağılımı Tablo 15'te gösterilmektedir.

Tablo 15. Etnik Köken ve Mezhep Boyut Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması

Değişkenler	N	$\overline{X}$	S	Test Değerleri
Yaş (Yıl)				
18-29	152	4.509	0.737	$X^2=0.650$ $p=0.722$
30-39	102	4.558	0.642	
40+	123	4.329	1.059	
Cinsiyet				
Erkek	262	4.414	0.910	U=14517 $p=0.540$
Kadın	115	4.573	0.636	
Medeni Durum				
Evli	255	4.425	0.868	U=13243 $p=0.105$
Evli Değil	115	4.526	0.788	
Aylık Gelir (TL)				
-1500	51	4.215	0.878	$X^2=28.066$ $p=0.000$
1501-2500	89	4.359	0.818	
2501-3500	147	4.568	0.818	
3501+	65	4.738	0.500	
Eğitim Durumu				
-Lise	105	4.238	1.019	$X^2=11.167$ $p=0.004$
Ön lisans	111	4.612	0.609	
Lisans+	158	4.493	0.823	
Çalıştığı Sektör				
Kamu	213	4.615	0.708	U=9948.500 $p=0.001$
Özel	117	4.418	0.790	
Kamuda Herhangi Bir Yönetim Takımında Çalışma Tecrübesi				
Evet	53	4.254	1.067	U=6488.500 $p=0.113$
Hayır	280	4.500	0.794	

Katılımcıların Etnik Köken ve Mezhep Boyutundan aldıkları puanlar yaş gruplarına göre karşılaştırıldığında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($X^2=0.650$, $p=0.722$).

Etnik Köken ve Mezhep Boyutu ile ilgili alınan puanlar cinsiyete göre değerlendirildiğinde iki grubun aldığı puanlar noktasında istatistiksel olarak anlamlı bir

farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($U=14517$, $p=0.540$). Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımını oluştururken Etnik Köken ve Mezhep Boyutuna dair algıda cinsiyet gruplarına göre herhangi bir farklılık yoktur.

Etnik Köken ve Mezhep Boyutunu ölçen puanlar araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre mukayese edildiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($U=13243$, $p=0.105$). Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımını oluştururken Etnik Köken ve Mezhep Boyutu ile ilgili algıda evli olan ve evli olmayan grup arasında herhangi bir fark yoktur.

Etnik Köken ve Mezhep Boyutunun puanları aylık gelir düzeyine göre karşılaştırıldığında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($X^2=28.066$, $p=0.000$). Yapılan ileri analizler sonucunda farkın 2501 TL ve daha yüksek gelir düzeyine sahip katılımcıların 2500 TL ve daha az gelir düzeyine sahip katılımcılardan daha fazla puan almalarından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımını oluştururken Etnik Köken ve Mezhep Boyutuna dikkat ettikleri görüşüne en çok 2501 TL ve üzeri gelir sahipleri katılmaktadır.

Etnik Köken ve Mezhep Boyutundan alınan puanların eğitim durumu değişkenine göre karşılaştırılması sonucunda istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($X^2=11.167$, $p=0.004$). Yapılan ileri analiz ile söz konusu farkın ön lisans, lisans ve daha üst düzeyde eğitime sahip olan katılımcıların puanlarının lise ve daha alt düzeyde eğitime sahip olan katılımcıların puanından yüksek olmasından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımını oluştururken Etnik Köken ve Mezhep Boyutuna dikkat ettikleri görüşüne en fazla üniversite mezunu (ön lisans, lisans ve daha üst düzeyde eğitime sahip) olan grup sahiptir.

Katılımcıların Etnik Köken ve Mezhep Boyutundan aldıkları puanlar çalışılan sektöre göre karşılaştırıldığında; kamu sektöründe çalışanların özel sektörde çalışanlardan daha yüksek puan aldıkları tespit edilmiştir. Bu fark istatistiksel olarak da anlamlı bulunmuştur ($U=9948.500$, $p=0.001$).

Katılımcıların Etnik Köken ve Mezhep Boyutundan aldıkları puanlar tecrübe durumuna göre karşılaştırıldığında; tecrübe sahibi olmayanların tecrübeli gruptakilerden

daha yüksek puan aldıkları tespit edilmiştir. Bu fark istatistiksel olarak da anlamlı bulunmamıştır ($U=6488.500$, $p=0.113$).

4.2.5.6. Temsil ve Kabiliyet Boyutu Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması

Araştırmaya katılanların Temsil ve Kabiliyet Boyutundan aldıkları puanların demografik değişkenlere göre dağılımı Tablo 16’da gösterilmektedir.

Tablo 16. Temsil ve Kabiliyet Boyutu Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması

Değişkenler	N	$\bar{X}$	S	Test Değerleri
Yaş (Yıl)				
18-29	152	1.609	0.795	$X^2=0.983$ $p=0.612$
30-39	102	1.542	0.687	
40+	123	1.512	1.724	
Cinsiyet				
Erkek	262	1.598	0.779	$U=13769$ $p=0.166$
Kadın	115	1.472	0.648	
Medeni Durum				
Evli	255	1.554	0.739	$U=14344$ $p=0.728$
Evli Değil	115	1.568	0.762	
Aylık Gelir (TL)				
-1500	51	1.954	1.034	$X^2=14.980$ $p=0.002$
1501-2500	89	1.573	0.690	
2501-3500	147	1.489	0.743	
3501+	65	1.461	0.512	
Eğitim Durumu				
-Lise	105	1.622	0.791	$X^2=1.470$ $p=0.479$
Ön lisans	111	1.534	0.785	
Lisans+	158	1.535	0.686	
Çalıştığı Sektör				
Kamu	213	1.453	0.623	$U=10198$ $p=0.004$
Özel	117	1.717	0.901	
Kamuda Herhangi Bir Yönetim Takımında Çalışma Tecrübesi				
Evet	53	1.773	0.886	$U=5645.500$ $p=0.004$
Hayır	280	1.495	0.657	

Katılımcıların Temsil ve Kabiliyet Boyutundan aldıkları puanlar yaş gruplarına göre karşılaştırıldığında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($X^2=0.983$, $p=0.612$). Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımını oluştururken Temsil ve Kabiliyet Boyutu ile ilgili katılımcıların algısında yaş gruplarına göre farklılık yoktur.

Temsil ve Kabiliyet Boyutu ile ilgili alınan puanlar cinsiyete göre değerlendirildiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($U=13769$, $p=0.166$). Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımını oluştururken Temsil ve Kabiliyet Boyutuna dair algıda cinsiyet gruplarına göre herhangi bir farklılık yoktur.

Temsil ve Kabiliyet Boyutunu ölçen puanlar araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre mukayese edildiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($U=14344$, $p=0.728$). Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımını oluştururken Temsil ve Kabiliyet Boyutu ile ilgili algıda evli olan ve evli olmayan grup arasında herhangi bir farklılık yoktur.

Temsil ve Kabiliyet Boyutu puanları aylık gelir düzeyine göre karşılaştırıldığında aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($X^2=14.980$, $p=0.002$). Yapılan ileri analizler sonucunda farkın 1500 TL ve daha alt gelir düzeyine sahip katılımcıların, 1501 TL ve daha fazla gelir düzeyine sahip katılımcılardan daha yüksek puan almalarından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımını oluştururken Temsil ve Kabiliyet Boyutuna dikkat ettikleri görüşüne en çok 1500 TL ve daha alt gelir grubundakiler sahiptir.

Temsil ve Kabiliyet Boyutundan alınan puanların eğitim durumu değişkenine göre karşılaştırılması sonucunda istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($X^2=1.470$, $p=0.479$). Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımını oluştururken Temsil ve Kabiliyet Boyutu algısında eğitim gruplarına göre bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Katılımcıların Temsil ve Kabiliyet Boyutundan aldıkları puanlar çalışılan sektöre göre karşılaştırıldığında; özel sektörde çalışanların kamuda çalışanlara göre daha yüksek puan aldıkları tespit edilmiştir. Bu fark istatistiksel olarak da anlamlı bulunmuştur ($U=10198$, $p=0.004$). Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımını

oluştururken Temsil ve Kabiliyet Boyutuna dikkat ettikleri görüşüne en fazla, özel sektörde çalışan grup sahiptir.

Temsil ve Kabiliyet Boyutundan alınan puanların tecrübe durumuna göre karşılaştırılması sonucunda istatistiki olarak anlamlı bir farklılık görülmüştür ($U=5645.500$, $p=0.004$). Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımını oluştururken Temsil ve Kabiliyet Boyutuna dikkat ettikleri görüşüne en çok tecrübe sahibi olan grup katılmaktadır.

4.2.5.7. Akraba ve Hemşehricilik Boyutu Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması

Demografik değişkenlere göre Akraba ve Hemşehricilik Boyutundan alınan puanların dağılımının karşılaştırması Tablo 17’de yer almaktadır.

Tablo 17. Akraba ve Hemşehricilik Boyutu Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması

Değişkenler	N	$\bar{X}$	S	Test Değerleri
Yaş (Yıl)				
18-29	152	4.779	0.380	$X^2=0.461$ $p=0.794$
30-39	102	4.764	0.539	
40+	123	4.691	1.766	
Cinsiyet				
Erkek	262	4.698	0.649	$U=13486$ $p=0.034$
Kadın	115	4.856	0.315	
Medeni Durum				
Evli	255	4.709	0.652	$U=14108$ $p=0.449$
Evli Değil	115	4.817	0.352	
Aylık Gelir (TL)				
-1500	51	4.617	0.745	$X^2=9.125$ $p=0.028$
1501-2500	89	4.691	0.566	
2501-3500	147	4.772	0.588	
3501+	65	4.830	0.424	

Tablo 17. (Devamı)

Eğitim Durumu				
-Lise	105	4.595	0.840	X ² =4.679 p=0.096
Ön lisans	111	4.810	0.426	
Lisans+	158	4.803	0.406	
Çalıştığı Sektör				
Kamu	213	4.779	0.577	U=11097.500 p=0.029
Özel	117	4.713	0.565	
Kamuda Herhangi Bir Yönetim Takımında Çalışma Tecrübesi				
Evet	53	4.650	0.609	U=6429 p=0.043
Hayır	280	4.757	0.594	

Akraba ve Hemşehricilik Boyutundan alınan puanlar katılımcıların yaşlarına göre karşılaştırıldığında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($X^2=0.461$, $p=0.794$). Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımını oluştururken Akraba ve Hemşehricilik Boyutu ile ilgili katılımcıların algısında yaş gruplarına göre farklılık yoktur.

Katılımcıların Akraba ve Hemşehricilik Boyutundan aldıkları puanlar cinsiyete göre karşılaştırıldığında, gruplar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($U=13486$, $p=0.034$). Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımını oluştururken Akraba ve Hemşehricilik Boyutuna dikkat ettikleri görüşüne en çok kadın katılımcılar sahiptir.

Akraba ve Hemşehricilik Boyutunu ölçen puanlar araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre mukayese edildiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($U=14108$, $p=0.449$). Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımını oluştururken Akraba ve Hemşehricilik Boyutu ile ilgili algıda evli olan ve evli olmayan grup arasında herhangi bir farklılık yoktur.

Akraba ve Hemşehricilik Boyutunun puanları aylık gelir düzeyine göre karşılaştırıldığında aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($X^2=9.125$, $p=0.028$). Yapılan ileri analizler sonucunda farkın 1500 TL ve daha alt gelir düzeyine sahip katılımcıların, 3501 TL ve daha fazla gelir düzeyine sahip katılımcılardan daha düşük puan almalarından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımını oluştururken Akraba ve

Hemşehricilik Boyutuna dikkat ettikleri görüşüne en çok 3501 TL ve daha fazla gelir düzeyindekiler sahiptir.

Akraba ve Hemşehricilik Boyutundan alınan puanların eğitim durumu değişkenine göre karşılaştırılması sonucunda istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($X^2=4.679$, $p=0.096$). Türk kamu yöneticileri yönetim takımını oluştururken Akraba ve Hemşehricilik kriterine dikkat edildiği algısında eğitim gruplarına göre bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Akraba ve Hemşehricilik Boyutundan aldıkları puanlar çalışılan sektöre göre karşılaştırıldığında; kamuda çalışanların özel sektörde çalışanlara göre daha yüksek puan aldıkları tespit edilmiştir. Bu fark istatistiksel olarak da anlamlı bulunmuştur ($U=11097.500$, $p=0.029$). Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımını oluştururken Akraba ve Hemşehricilik Boyutuna dikkat ettikleri görüşüne en fazla, kamuda çalışan grup sahiptir.

Katılımcıların Akraba ve Hemşehricilik Boyutundan aldıkları puanların tecrübe durumuna göre karşılaştırıldığında tecrübe sahibi olmayan grubun tecrübe sahibi olan gruptan yüksek puan aldığı görülmüştür. Gruplar arasındaki fark istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur ($U=6429$, $p=0.043$). Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımını oluştururken Akraba ve Hemşehricilik Boyutuna dikkat ettikleri görüşüne en çok tecrübe sahibi olmayan grup katılmaktadır.

4.2.6. Boyutlar Arasındaki İlişkilere Ait Korelasyon Analizi

Tablo 18. Boyutlar Arasındaki Korelasyon Analizi

BOYUTLAR	Liyakat Boyutu	Dışsal Etkiler ve Siyâset Boyutu	Güven ve Sadakat Boyutu	Okul ve Mesleki Çevre Boyutu	Etnik Köken ve Mezhep Boyutu	Temsil ve Kabiliyet Boyutu	Akraba ve Hemşehricilik Boyutu
Liyakat Boyutu	1	-0.637**	-0.166**	-0.384**	-0.319**	0.456**	-0.464**
Dışsal Etkiler ve Siyâset Boyutu	-0.637**	1	0.121*	0.529**	0.406**	-0.414**	0.680**
Güven ve Sadakat Boyutu	-0.166**	0.121*	1	0.103*	0.095	-0.115*	0.224**
Okul ve Mesleki Çevre Boyutu	-0.384**	0.529**	0.103*	1	0.349**	-0.224**	0.370**
Etnik Köken ve Mezhep Boyutu	-0.319**	0.406**	0.095	0.349**	1	-0.159**	0.358**
Temsil ve Kabiliyet Boyutu	0.456**	-0.414**	-0.115*	-0.224**	-0.159**	1	-0.364**
Akraba ve Hemşehricilik Boyutu	-0.464**	0.680**	0.224**	0.370**	0.358**	-0.364**	1

Tablo 18'deki korelasyon analizi sonuçlarına göre sig.<0.05 anlamlılık ve sig.<0.01 yüksek anlamlılık düzeyinde faktör boyutları arasındaki ilişkiler aşağıdaki şekillerde çıkmıştır.

- Liyakat Boyutu ile Dışsal Etkiler ve Siyâset Boyutu arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki söz konusudur ($r=-0.637$, $p<0.01$).
- Liyakat Boyutu ile Güven ve Sadakat Boyutu arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bir ilişki vardır ($r=-0.166$, $p<0.01$).
- Liyakat Boyutu ile Okul ve Mesleki Çevre Boyutu arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=-0.384$, $p<0.01$).
- Liyakat Boyutu ile Etnik Köken ve Mezhep Boyutu arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($r=-0.319$, $p<0.01$).
- Liyakat Boyutu ile Temsil ve Kabiliyet Boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki görülmektedir ($r=0.456$, $p<0.01$).

- Liyakat Boyutu ile Akraba ve Hemşehricilik Boyutu arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır ($r=-0.464$, $p<0.01$).
- Dışsal Etkiler ve Siyâset Boyutu ile Güven ve Sadakat Boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki söz konusudur ($r=0.121$, $p<0.05$).
- Dışsal Etkiler ve Siyâset Boyutu ile Okul ve Mesleki Çevre Boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır ($r=0.529$, $p<0.01$).
- Dışsal Etkiler ve Siyâset Boyutu ile Etnik Köken ve Mezhep Boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=0.406$, $p<0.01$).
- Dışsal Etkiler ve Siyâset Boyutu ile Temsil ve Kabiliyet Boyutu arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($r=-0.414$, $p<0.01$).
- Dışsal Etkiler ve Siyâset Boyutu ile Akraba ve Hemşehricilik Boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır ($r=0.680$, $p<0.01$).
- Güven ve Sadakat Boyutu ile Okul ve Mesleki Çevre Boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır ($r=0.103$, $p<0.05$).
- Güven ve Sadakat Boyutu ile Etnik Köken ve Mezhep Boyutu arasında anlamlı bir ilişki *olmadığı* görülmektedir ($r=0.095$, $p>0.05$).
- Güven ve Sadakat Boyutu ile Temsil ve Kabiliyet Boyutu arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır ($r=-0.115$, $p<0.05$).
- Güven ve Sadakat Boyutu ile Akraba ve Hemşehricilik Boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki söz konusudur ($r=0.224$, $p<0.01$).
- Okul ve Mesleki Çevre Boyutu ile Etnik Köken ve Mezhep Boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0.349$, $p<0.01$).
- Okul ve Mesleki Çevre Boyutu ile Temsil ve Kabiliyet Boyutu arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($r=-0.224$, $p<0.01$).
- Okul ve Mesleki Çevre Boyutu ile Akraba ve Hemşehricilik Boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki söz konusudur ($r=0.370$, $p<0.01$).
- Etnik Köken ve Mezhep Boyutu ile Temsil ve Kabiliyet Boyutu arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=-0.159$, $p<0.01$).
- Etnik Köken ve Mezhep Boyutu ile Akraba ve Hemşehricilik Boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır ($r=0.358$, $p<0.01$).
- Temsil ve Kabiliyet Boyutu ile Akraba ve Hemşehricilik Boyutu arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır ($r=-0.364$, $p<0.01$).

Çalışmadaki boyutlarla ilgili korelasyon analizi tablosunun sonuçları şu şekilde yorumlanabilir; Akraba ve Hemşehricilik Boyutu ile Dışsal Etkiler ve Siyâset Boyutu arasındaki ilişki en güçlü ilişkidir. Dışsal Etki ve Siyaset Boyutu ile Liyakat Boyutu arasındaki ilişki ikinci en güçlü ilişkidir. Okul ve Mesleki Çevre Boyutu ve Dışsal Etkiler ve Siyâset Boyutu arasındaki ilişki söz konusu boyutlar arasındaki en büyük üçüncü ilişkidir. Ancak Temsil ve Kabiliyet Boyutu ile Güven ve Sadakat Boyutu arasındaki ilişki mevcut boyutlar arasındaki en düşük ilişkiye sahiptir. Tablo 18’de yalnızca Etnik Köken ve Mezhep Boyutu ile Güven ve Sadakat Boyutu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir, bu istisnanın dışındaki tüm boyutların birbirleriyle anlamlı ilişkileri söz konusudur.

Tablo 18’de dikkat çeken başka hususlar şunlardır; Liyakat Boyutu ile diğer boyutlar arasında (Temsil ve Kabiliyet Boyutu dışında) negatif yönlü ve yüksek katsayılı ilişkiler vardır. Dışsal Etkiler ve Siyâset Boyutunun diğer boyutlarla hem negatif hem pozitif yönlü yüksek ilişkileri mevcuttur. Güven ve Sadakat Boyutunun Etnik Köken ve Mezhep Boyutu ile korelasyon ilişkisi olmadığı ancak diğer boyutlarla az da olsa hem negatif hem de pozitif korelasyon ilişkisi olduğu görülmektedir. Okul ve Mesleki Çevre Boyutunun diğer boyutlarla hem negatif hem de pozitif yönlü ilişkisi vardır. Etnik Köken ve Mezhep Boyutunun Güven ve Sadakat Boyutuyla korelasyon ilişkisi olmadığı fakat diğer boyutların bazılarıyla pozitif bazılarıyla da negatif ilişkisi olduğu fark edilmektedir. Temsil ve Kabiliyet Boyutu Liyakat Boyutunun dışında diğer boyutların tamamıyla negatif korelasyon ilişkisine sahiptir. Akrabalık ve Hemşehricilik Boyutunun diğer boyutların tamamıyla negatif ya da pozitif yönlü yüksek ilişkisi olduğu görülmektedir.

4.3. TARTIŞMA

Bu araştırmada, Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımlarına üye seçerken dikkat ettikleri faktörlere dair halkın algısının incelenmesi hedeflenmiştir. Bu amaçla halkın, kamudaki yönetim takımı üyelerinin seçimi ile ilgili algıları değerlendirilmiştir. Araştırma Isparta il merkezinde yaşayan 18 yaş ve üzeri bireyler hakkında yapılmıştır. Araştırma kapsamında 400 katılımcıya ulaşılmıştır. Araştırmada araştırmacı tarafından geliştirilen anket kullanılmıştır. Anketle halkın algısı; Liyakat Boyutu, Dışsal Etkiler ve Siyâset Boyutu, Güven ve Sadakat Boyutu, Okul ve Mesleki Çevre Boyutu, Etnik

Köken ve Mezhep Boyutu, Temsil ve Kabiliyet Boyutu ve Akraba ve Hemşehricilik Boyutu olmak üzere 7 boyutta toplanan 54 ifade ile ölçülmüştür.

Araştırmada halkın, kamu yöneticilerinin yönetim takımlarını oluştururken dikkat ettikleri faktörlerden Liyakat Boyutu ile ilgili algılarını ölçmek için katılımcılara *“Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken ortak motivasyon paydasına sahip olan kişileri yönetici olarak seçmektedir.”* sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre halkın; kamu yöneticilerinin yönetim takımlarına üye seçerlerken *“ortak motivasyon paydasına sahip kişileri yönetici seçmedikleri”* algısına sahip olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcılara araştırmada Liyakat Boyutunda yer alan *“Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken sorgulama becerisi yüksek adayı tercih etmektedir.”* sorusu yöneltilmiş ve halkın algısına göre kamudaki yöneticiler yönetici takımlarına üye seçerlerken *“sorgulama becerisi yüksek”* adayları tercih etmemektedirler.

Araştırmada kullanılan anketle katılımcılara sorulan *“Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken yenilikçilik özelliği yüksek olan kişileri tercih etmektedir.”* sorusundan elde edilen sonuçlarla halkın; kamu yöneticilerinin yönetim takımlarına yönetici seçerken *“yenilikçilik özelliği aramadıkları”* algısına sahip olduğu anlaşılmıştır.

Araştırma anketindeki Liyakat Boyutu ile ilgili *“Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken mücadeleci ruh taşıyan kişileri tercih etmektedir.”* sorusuna verilen cevaplardan halkın algısının; kamu yöneticilerinin yönetim takımına üye seçerlerken *“mücadeleci ruha sahip kişileri tercih etmedikleri”* şeklinde olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma anketinde yer alan Liyakat Boyutu ile ilgili *“Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken eğitimi iyi olan kişileri tercih etmektedir.”* sorusuna verilen cevaplardan elde edilen neticeye göre halkın algısı, kamu yöneticilerinin yönetim takımlarına yönetici seçerken *“iyi eğitilmiş kişileri tercih etmedikleri”* yönündedir.

Katılımcılara Liyakat Boyutu ile ilgili *“Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken çalışılacak konuyla ilgili uzmanlık bilgisi en fazla olan kişileri tercih etmektedir.”* sorusu yöneltilmiştir. Varılan sonuca göre halkın algısı; kamu yönetimindeki yöneticilerin yönetim takımlarına üye seçerlerken *“uzmanlık bilgisine sahip kişileri tercih etmedikleri”* şeklindedir.

Araştırmada uygulanan ankette yer alan Liyakat Boyutu ile ilgili “*Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken çalışılacak konuda tecrübeli olan kişileri tercih etmektedir.*” sorusuna katılımcıların verdiği cevaplara göre bu konuda halkın algısının; kamu yönetimindeki yöneticilerin yönetim takımlarına üye seçerlerken “tecrübeli kişileri tercih etmedikleri” şeklinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcılara uygulanan anketteki Liyakat Boyutu ile ilgili “*Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken takım çalışmasına yatkın kişileri tercih etmektedir.*” sorusundan elde edilen bilgilerden bu konuda halkın; kamu yönetimindeki yöneticilerin yönetim takımlarına üye seçerlerken “takım çalışmasına yatkın olan kişileri tercih etmedikleri” algısına sahip olduğu anlaşılmıştır.

Araştırma anketinde yer alan Liyakat Boyutu ile ilgili “*Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken vizyon sahibi olan kişileri tercih etmektedir.*” sorusu katılımcılara yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre halkın; kamu yöneticilerince yönetim takımlarına üye seçiminde “vizyon sahibi olmak kriterine dikkat edilmediği” algısına sahip olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma anketindeki Liyakat Boyutu ile ilgili “*Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken alanında önceden başarılı kişileri tercih etmektedir.*” sorusundan elde edilen sonuçlardan halkın; kamu yöneticilerince yönetim takımlarına yönetici seçerken “alanında önceden kendini ispat etmiş başarılı kişilerin tercih edilmediği” algısına sahip olduğu anlaşılmıştır.

Araştırma anketinde bulunan Liyakat Boyutu ile ilgili “*Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken iletişim becerisi yüksek kişileri tercih etmektedir.*” sorusuna verilen cevaplardan elde edilen neticeden halkın; kamu yöneticilerinin yönetim takımlarına yönetici seçerken “iletişim becerisinin yüksek kişileri tercih etmedikleri” algısına sahip olduğu anlaşılmıştır.

Katılımcılara anketteki Liyakat Boyutu ile ilgili “*Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken uyum becerisi yüksek kişileri tercih etmektedir.*” sorusu yöneltilmiştir. Ulaşılan sonuca göre halkın algısı; kamu yönetimindeki yöneticilerin yönetim takımlarına üye seçerlerken “yüksek uyum becerisine sahip olmak özelliği aramadıkları” şeklindedir.

Araştırmada uygulanan anketle Liyakat Boyutu ile ilgili “*Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken yabancı dili iyi olan kişileri tercih etmektedir.*” sorusu katılımcılara yöneltilmiştir. Alınan cevaplardan halkın algısının; kamu yönetimindeki yöneticilerin yönetim takımlarına üye seçerlerken “iyi düzeyde yabancı dil bilmek kriterine dikkat etmedikleri” şeklinde olduğu anlaşılmıştır.

Katılımcılara uygulanan anketteki Liyakat Boyutu ile ilgili “*Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken teknolojiyi iyi kullanan kişileri tercih etmektedir.*” sorusundan elde edilen bilgilerden bu konuda halkın; kamu yönetimindeki yöneticilerin yönetim takımlarına üye seçerlerken “teknolojiyi iyi kullananları tercih etmedikleri” algısına sahip olduğu anlaşılmıştır.

Araştırma anketinde bulunan Liyakat Boyutu ile ilgili “*Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken çalışkan kişileri tercih etmektedir.*” sorusu katılımcılara yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre halkın; kamu yöneticilerince yönetim takımlarına üye seçiminde “çalışkan kişilerin tercih edilmediği” algısına sahip olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma anketinde yer alan Liyakat Boyutu ile ilgili “*Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken kişisel ahlâk düzeyi yüksek kişileri tercih etmektedir.*” sorusundan elde edilen sonuçlardan halkın; kamu yöneticilerinin yönetim takımlarına yönetici seçerken “yüksek kişisel ahlâki özelliklere sahip olmak kriterine dikkat etmedikleri” algısına sahip olduğu anlaşılmıştır.

Araştırma anketindeki Liyakat Boyutu ile ilgili “*Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken meslekî ahlâk düzeyi yüksek kişileri tercih etmektedir.*” sorusuna verilen cevaplardan elde edilen neticeden halkın; kamu yöneticilerinin yönetim takımlarına yönetici seçerken “yüksek meslekî ahlâk özelliklerine sahip olma faktörüne dikkat etmedikleri” algısına sahip olduğu anlaşılmıştır.

Katılımcılara, anketteki Liyakat Boyutu ile ilgili “*Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken hakkâniyet duygusu yüksek kişileri tercih etmektedir.*” sorusu yöneltilmiştir. Ulaşılan sonuca göre halkın algısı; kamu yönetimindeki yöneticilerin yönetim takımlarına üye seçerlerken “yüksek hakkâniyet hissine sahip olmak özelliği aramadıkları” şeklindedir.

Araştırmada uygulanan ankette yer alan Liyakat Boyutu ile ilgili “*Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken, paylaşımcı kişileri tercih etmektedir.*” sorusu katılımcılara yöneltilmiştir. Alınan cevaplardan bu konuda halkın algısının; kamu yöneticilerinin yönetim takımlarına üye seçerlerken “paylaşımcı özelliğe sahip olmak kriterine dikkat etmedikleri” şeklinde olduğu anlaşılmıştır.

Katılımcılara uygulanan anketteki Liyakat Boyutu ile ilgili “*Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken girişken kişileri tercih etmektedir.*” sorusundan elde edilen bilgilerden bu konuda halkın; kamu yönetimindeki yöneticilerin yönetim takımlarına üye seçerlerken adaylarda liyakat kriterlerinden olan “girişkenlik kriterine dikkat etmedikleri” algısına sahip olduğu anlaşılmıştır.

Araştırmada uygulanan ankette yer alan Liyakat Boyutu ile ilgili “*Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken sorun çözme becerisi yüksek olan kişileri tercih etmektedir.*” sorusu katılımcılara yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre halkın; kamu yöneticilerince yönetim takımlarına üye seçiminde “sorun çözme becerisi kriterine dikkat edilmediği” algısına sahip olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada, Liyakat Boyutu ile ilgili algının ölçülmesine yönelik, yukarıda değinilen 21 soruya verilen cevaplardan elde edilen sonuca göre; halk, Türk kamu yöneticilerince yönetim takımlarına yönetici seçiminde liyakat kriterlerine hiç dikkat edilmediği algısına sahiptir. Bu algıyı destekleyen, Türk Kamu Yönetim Sistemi’nin liyakat ilkelerine dikkat edilmeden seçilen yöneticilerin etkili ve verimli çalışmadığı konusunda çalışmalar da mevcuttur. Örneğin Sözen (2005: 199) Türk Kamu Yönetim Sistemi’nin etkili ve verimli bir şekilde çalışmadığından, yetersiz yönetim kapasitesi, rüşvet, patronaj ve benzeri ilişkilerinin varlığından ve kamusal alandaki liyakatsiz yöneticilerden ve benzeri sorunlardan bahsetmektedir (akt. Yıldırım, 2013: 369). Yıldırım (2013: 370) da Türk kamu sisteminde liyakat ilkesinin yerleştirilmesi bir zorunluluk olduğu görüşündedir.

Bu araştırmanın konusu, evrensel ve tüm çevrelerce bilinen bir doğru olarak kabul edilen liyakat ilkelerinin fayda veya gerekliliğinden bahsetmek değildir. Liyakat kriterlerinin araştırma ile ilgili yönü, faydası ve gerekliliği herkesçe bilinen ve kabul edilen söz konusu kriterleri Türk kamu yöneticileri yönetim takımlarına yönetici

seçerlerken neden uygulamamakta ya da uygulayamamaktadırlar? Konunun anlaşılmasına yardımcı olabilecek çeşitli görüşler vardır. Bu görüşlerden birisi şöyledir (Hunter et al., 2017); aidiyetten kaynaklanan kayırmacılığın, grup kimliğinin yanı sıra grup ve kişisel benlik saygısı ile de ilişkili olması beklenebilir. Bu konuyu açıklayan bir başka görüş ise şöyledir; Sargut (2010: 185) meritokrasi ile bağdaşmayan pek çok benzer durumu Türk kültürünün ortaklaşa davranan yani toplulukçu bir kültür oluşundan kaynaklanmasına bağlamaktadır. İlhan ve Erdem (2010: 145) de Sargut'un (2010) görüşüyle aynı doğrultuda bir yaklaşımda bulunarak, toplumun sosyo-kültürel yapısının himayeciliği ve kayırmacılığı beslediğini söylemektedirler (içinde, Erdem, 2010). Khatri ve Tsang (2003) da kültürel yapının etkisine değinerek, kronizm her kültüre ait organizasyonlarda değişkenlik gösterse de bazı kültürel değerlerin kronizmin yetiştirilmesi için elverişli bir ortam sağladığından bahsetmişlerdir.

Genel anlamada Türkiye'de kayırmacılığın yoğun bir şekilde görüldüğü saptanmıştır (Barut, 2015). Toplulukçu kültürlerdeki insanların adalet hislerini iptal ederek söz birliği etmişçesine hep birlikte kayırmacı tutumla hareket etmelerinin ve bu tutumun doğru bir davranış gibi kanıksanmasının anlaşılması gerçekten izaha muhtaç bir konudur. Tarhan'ın (2013: 280) kültürler, kişilerin algısını biçimlendirmektedir ve söz konusu kısır döngünün kırılması ise adalet kavramının kültür içinde birinci erdem olmasıyla mümkündür görüşü, hem kayırmacılık hastalığının kültürel faktörler tarafından nasıl beslendiği hususunda hem de tedavi önerisi noktasında makul bir açıklamadır. Bu açıklamaya bağlı olarak Tarhan'ın (2013) söylemlerinden şu sonuca varılabilir; bir toplumda itibar gören erdemler sıralamasında adalet hak ettiği üzere ilk sırada yer almıyorsa liyakat, adâlet ve benzeri evrensel kavramların bilinen teorik faydalarının hayatın güncel pratiğine hiçbir olumlu katkısı olmayacaktır. Bu ve benzeri problemlerini çözemeyen toplumların tipik özelliği ise kabullenme ve bununla yaşamayı öğrenmektir. Anlaşılan o ki kuşakların değişmesiyle birlikte üst kuşak tarafından değiştirilemeyip sineye çekilen yanlışlar, kuşaklar arası geçişten kaynaklanan bir algı farklılaşmasıyla alt kuşaklarca doğru kabul edilen, cam tavan sendromu gibi kanıksanmış kültürel olgular haline dönüşmektedirler.

Hem kamudaki üst düzey yöneticilerde hem de yönetici takımlarına seçilecek üye yöneticilerde bulunması gerekli liyakat kriterleri ile ilgili efradını câmi ağıyarını

mâni bir kavramdan söz edilecekse bu da şüphesiz Argüden'in (2007) kullandığı **“entelektüel bağımsızlık”** kavramıdır. Argüden'in (2007: 26) özel sektör kuruluşlarının yönetim kurullarına üye seçerken dikkat edilmesini tavsiye ettiği çok kritik maddeler için çatı ifade olarak kullandığı entelektüel bağımsızlık kavramını ve üç bileşenini kamu sektörüne şöyle uyarlamak mümkündür;

- Entelektüel bağımsızlığının bileşenlerinden biri **“düşünsel bağımsızlıktır”**. Örneğin, yöneticilik ve mesleki alan gibi konularda kendisinden açık üstünlüğe sahip olan paydaşlarının yanında çeşitli kaygılarla görüş bildirmekten çekinmemek düşünsel bağımsızlığın, dolayısıyla entelektüel bağımsızlığın gereğidir.
- Entelektüel bağımsızlığın diğer bir bileşeni de **“politik bağımsızlıktır”**. Siyaseten bir kişi veya gruba duyulan yakınlık da o kişinin davranışlarını etkileyebilir. Örneğin siyasi beklenti veya hedefleri olan bu kişi, beklentileri ile ilgili gördüğü bir paydaşının çıkarlarını kamu çıkarlarının üstünde tutacak tutum ve davranışlar içine girerse, politik bağımlılık nedeniyle entelektüel bağımsızlığını zedelemiş olacaktır.
- Entelektüel bağımsızlığın üçüncü bileşeni de **“duygusal bağımsızlıktır”**. Kamu sektörü yönetim takımında yer alan yöneticilerin yönetim takımında siyaseten veya bürokratik olarak üst düzey kişilerle ilişkileri olan takım arkadaşına, karşı karar alma süreçlerinde ve benzeri kritik durumlarda takınacağı tavrın da söz konusu üst düzey kişilerle olan ilişkilerinin etkisinde şekillenmesi duygusal bağımsızlığı olumsuz yönde etkileyecektir. Bu üç bileşenin birlikte değerlendirilmesi sonucunda şöyle denilebilir, entelektüel bağımsızlık kriterleri her kesim ve her düzey yönetici seçiminde temel liyakat kriteri olarak benimsenmelidir. Tıpkı Argüden (2007) gibi, Öztürk (2008: 115) de kayırmacılığın paydaşlar arasında güvensizliğe neden olduğundan, özellikle yetenekli yöneticilerin istihdamını engel olduğundan ve örgütü entelektüel sermayeden mahrum bıraktığından bahsetmiştir.

Araştırmada halkın, kamu yöneticilerinin yönetim takımlarını oluştururken dikkat ettikleri faktörlerden Dışsal Etkiler ve Siyâset Boyutu ile ilgili algılarını ölçmek için katılımcılara *“Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken kendi arkadaş çevresini*

tercih etmektedir.” sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre halkın; kamu yöneticilerinin yönetim takımlarına üye seçerlerken kayırmacı davranarak “kendi arkadaş çevrelerinden seçtikleri” algısına sahip olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcılara araştırmada Dışsal Etkiler ve Siyâset Boyutunda yer alan “*Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken kendi siyasî görüşündeki kişileri tercih etmektedir.*” sorusu yöneltilmiş ve halkın algısına göre kamu yöneticileri yönetici seçerlerken kayırmacı tutumla “kendi siyasi görüşünden olan” adayları tercih etmektedirler.

Araştırmada kullanılan, Dışsal Etkiler ve Siyâset Boyutu ile ilgili anketle katılımcılara sorulan “*Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken kendisiyle aynı sendikaya üye olan kişileri tercih etmektedir.*” sorusundan elde edilen sonuçlarla halkın; kamu yöneticileri yönetim takımlarına yönetici seçerken kayırmacılık yaparak “kendisiyle aynı sendikadan olan kişileri seçtikleri” algısına sahip olduğu anlaşılmıştır.

Araştırma anketindeki Dışsal Etkiler ve Siyâset Boyutunda “*Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken kendisiyle aynı dînî gruptaki kişileri tercih etmektedir.*” sorusuna verilen cevaplardan halkın algısının; kamu yöneticilerinin yönetim takımına üye seçerlerken kayırmacı davranarak “kendisiyle aynı dînî gruptaki kişileri tercih ettikleri” şeklinde olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma anketinde yer alan Dışsal Etkiler ve Siyâset Boyutunda “*Türk kamu yöneticilerinin yönetici seçiminde üst kademelerden gelen bürokratik baskı belirleyici faktörlerdendir.*” sorusuna verilen cevaplardan elde edilen neticeye göre halkın algısı, kamu yöneticilerinin yönetim takımlarına yönetici seçerken “üst kademelerden gelen bürokratik baskının belirleyici olduğu” yönündedir.

Katılımcılara anketteki Dışsal Etkiler ve Siyâset Boyutu ile ilgili “*Türk kamu yöneticilerinin yönetici seçiminde maddi menfaat ilişkisi belirleyici faktörlerdendir.*” sorusu yöneltilmiştir. Ulaşılan sonuca göre halkın algısı; kamu yönetimindeki yöneticilerin yönetim takımlarına üye seçerlerken “maddi menfaat ilişkisinin belirleyici olduğu” şeklindedir.

Araştırmada uygulanan ankette yer alan Dışsal Etkiler ve Siyâset Boyutu ile ilgili “*Türk kamu yöneticilerinin yönetici seçiminde üst kademelerden gelen bürokratik*

baskı belirleyici faktörlerdendir.” sorusu katılımcılara yöneltilmiştir. Alınan cevaplardan bu konuda halkın algısının; kamu yönetimindeki yöneticilerin yönetim takımlarına üye seçerlerken “özel sektör firmalarının siyaset yoluyla yaptığı baskılar belirleyicidir” şeklinde olduğu anlaşılmıştır.

Katılımcılara uygulanan anketteki Dışsal Etkiler ve Siyâset Boyutuyla ilgili “*Türk kamu yöneticilerinin yönetici seçiminde adaylar hakkındaki toplumsal algı (cemaatçi, komünist, şariatçı, solcu/sağcı vb.) belirleyici faktörlerdendir.”* sorusundan elde edilen bilgilerden bu konuda halkın; kamu yöneticilerinin yönetim takımlarına üye seçerlerken “adaylar hakkındaki toplumsal algı belirleyicidir” algısına sahip olduğu anlaşılmıştır.

Katılımcılara, anketteki Dışsal Etkiler ve Siyâset Boyutu ile ilgili “*Türk kamu yöneticilerinin yönetici seçiminde üst kademe bürokrat ve siyasetçilerin adaylar hakkındaki algısı (cemaatçi, komünist, şariatçı, solcu/sağcı vb.) belirleyici faktörlerdendir.”* sorusu yöneltilmiştir. Ulaşılan sonuca göre halkın algısı; kamu yönetimindeki yöneticilerin yönetim takımlarına üye seçerlerken “üst kademe bürokrat ve siyasetçilerin seçilecek aday hakkındaki algılarının belirleyici” olduğu şeklindedir.

Araştırmada kullanılan, Dışsal Etkiler ve Siyâset Boyutu ile ilgili anketle katılımcılara sorulan “*Türk kamu yöneticilerinin yönetici seçiminde yöneticinin kendisinin bulunduğu pozisyona geliş şekli (siyaset, tarikat, cemaat, sendika, liyakat vb. kanalla) belirleyici faktörlerdendir.”* sorusundan elde edilen sonuçlarla halkın; kamu yöneticileri yönetim takımlarına yönetici seçerken “kamu yöneticisinin, kendisinin bulunduğu pozisyona geliş şeklinin yönetici seçiminde belirleyici olduğu” algısına sahip olduğu anlaşılmıştır.

Araştırma anketindeki Dışsal Etkiler ve Siyâset Boyutu ile ilgili “*Türk kamu yöneticilerinin yönetici seçiminde adayın dalkavuk olması belirleyici faktörlerdendir.”* sorusuna verilen cevaplardan halkın algısının; kamu yöneticilerinin yönetim takımına üye seçerlerken “adayın dalkavuk olması belirleyicidir” şeklinde olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma anketinde yer alan Dışsal Etkiler ve Siyâset Boyutu ile ilgili “*Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken diğer kurumlardaki yöneticilerin ricalarını dikkate alarak yönetici seçimi yapmaktadır.”* sorusuna verilen cevaplardan elde edilen neticeye

göre halkın algısı, kamu yöneticilerinin yönetim takımlarına yönetici seçerken “diğer kurumlardaki yöneticilerin ricalarının belirleyici olduğu” yönündedir.

Araştırmada, Dışsal Etkiler ve Siyâset Boyutu ile ilgili algının ölçülmesine yönelik yukarıda değinilen 12 soruya verilen cevaplardan elde edilen sonuca göre; halk, Türk kamu yöneticilerinin yönetici seçiminde Dışsal Etkiler ve Siyâset kriterlerinin belirleyici olduğu algısına sahiptir. Kayırmacılık (Bramoullé and Goyal, 2016), bir grubun kazancı için sosyal uzaklaştırmanın saptırılması mekanizmasıdır. Çünkü kayırılan kişinin hak etmediği bir göreve getirilebilmesi aynı zamanda o göreve layık başka birinin o söz konusu görevden uzaklaştırılması ile mümkün olacaktır. Safına (2015)’ya göre favoritizm ve nepotizm, pozisyonlara layık olmayan birilerinin kayırdığı ve kişilerin görevlere atanmasıyla sonuçlanan, iş ve etik nitelikleri içermeyen olgulardır.

Özkanan (2013)’a göre kurumlarda yapılan terfi işlemlerindeki keyfiyet dikkati çekmekte ve bu keyfiyetin daha çok siyasi yakınlık olarak gerçekleştirildiği görülmektedir. Kamudaki başka yöneticilerin yönetici tercihlerini eleştirirken olaylara ve şahıslara içsel tutum gözlüğü ile bakan fakat kendisi yöneticilik yetki ve sorumluluğu kuşandığı zaman dışsal gözlüğünü hiç çıkarmayan yöneticilerin yaşadığı bu perspektif değişimi de anlaşılması güç bir çelişik tutumdur. Daha açık bir ifadeyle, kendisinden önceki yöneticilerin yönetim takımlarına üye seçerken yaptığı yanlışları acımasızca eleştiren kişilerin, kamusal gücü ve imkânları eline geçirdikten sonra aynılarını hatta fazlasını yapmaları daha da ötesi söz konusu yanlış davranışı doğru görerek sahiplenmeleri ve savunmaları konusundaki çelişkiyi de Arkonaç’ın (2008) bahsettiği atıf hatalarıyla açıklamak mümkündür. Şöyle ki üç çeşit atıf hatası ile insanların algıları değişebilmekte ve yanlışla doğru kisvesini gerçekten inanarak giydirebilmektedir. Bu atıf hataları kısaca şunlardır (Arkonaç, 2008: 126-127);

- **Temel atıf hatası;** olaylarda neden-sonuç ilişkisini durumsal değil de kişisel özelliklere dayanarak açıklama eğilimidir. Örneğin, kendini kaybedip bağırان birini görünce bu bağırma davranışının o kişinin dengesiz ve ayarsız kişilik özelliğine dayandırılması ve bağırmasına neden olan şartların göz ardı edilmesidir.
- **Gözlemci-fail atıf hatası;** insanın kendi davranışlarını açıklarken ortamı ön plana alması, başkalarının davranışını açıklarken davranışı ön plana

almasıdır. Örneğin, pozisyon yaşanırken ortama odaklanan ve suçu hakemde bulan futbolcunun kendi pozisyonun videodan seyredince ortam yerine davranışa odaklanabilmesi sonucu kendi hatasını görebilmesidir.

- **Yanlış benzerlik etkisi;** benzer şartlarda aklı başında tüm insanların aynı şekilde davranacağına inanmak ve davranışların nedenlerini ortamda arayarak mantığa bürümektir.

Katılımcıların Dışsal Etki ve Siyaset Boyutundaki ifadelerden çok yüksek puan almalarının, Türk toplumunun toplulukçu ve paternalist özelliklere (Erdem, 2010) sahip olmasının bir sonucu olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte Sargut (2010: 229-230)'a göre Türk toplumu dışsallığı özendiren, bireylerin değişime dirençlerinin yüksek olduğu ve çatışmalardan kaçınan, kültürel özelliklere sahiptir. Yani bu demek oluyor ki toplumun kendi mevcut dinamikleriyle bu ve buna benzer kronikleşmiş sosyal hastalıkları yenmesi pek mümkün görünmemektedir. Bu nedenle kamuda yönetici seçiminde liyakat kriterlerinin etkin olarak uygulanabilmesi için gerekli yasal düzenlemeler yapılarak kamusal yetki ve inisiyatiflerin yöneticilerce kötüye kullanımının önlenebileceği düşünülmektedir. Doğru yasal zeminde ve liyakat kriterlerine göre entelektüel bağımsız yönetici seçmek ve objektif kriterlerle verilen performans puanına göre ödül/ceza mekanizması oluşturmak kamuda çalışkan, âdil, şeffaf ve denetlenebilir yönetici takımı oluşturmanın ve çalıştırmanın en temel basamağı olduğu düşünülmektedir.

Araştırmada halkın kamu yöneticilerinin yönetim takımlarını oluştururken dikkat ettikleri faktörlerden Güven ve Sadakat Boyutu ile ilgili algılarını ölçmek için; katılımcılara “*Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken adayın sadakat özelliğine göre tercih yapmaktadır.*” sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre halkın; kamu yöneticilerinin yönetim takımlarına üye seçerlerken “sadakat özelliğine dikkat ettikleri” algısına sahip olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcılara araştırmada, Güven ve Sadakat Boyutu ile ilgili “*Türk kamu yöneticileri seçerken adayın vefakârlık özelliğine göre tercih yapmaktadır.*” sorusu yöneltilmiş ve halkın algısına göre kamu yöneticileri yönetici takımlarına üye seçerlerken “vefakârlık özelliği olan” adayları tercih etmektedirler.

Araştırmada kullanılan, Güven ve Sadakat Boyutuyla ilgili katılımcılara sorulan “*Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken adayın sır saklama özelliğine göre tercih yapmaktadır.*” sorusundan elde edilen sonuçlarla halkın; kamu yöneticileri yönetim takımlarına yönetici seçerken “sır saklayan kişileri seçmektedir” algısına sahip olduğu anlaşılmıştır.

Araştırma anketindeki Güven ve Sadakat Boyutuyla ilgili “*Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken güvendiği kişileri tercih etmektedir.*” sorusuna verilen cevaplardan halkın algısının; kamu yöneticilerinin yönetim takımına üye seçerlerken “güvendikleri kişileri tercih etmektedir” şeklinde olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada, Güven ve Sadakat Boyutu ile ilgili algının ölçülmesine yönelik, yukarıda değinilen 4 soruya verilen cevaplardan elde edilen sonuca göre; halk, Türk kamu yöneticilerinin yönetici seçiminde güven ve sadakat kriterlerine dikkat edildiği algısına sahiptir. Kamu sektöründe, yönetim takımına yönetici seçen yöneticilerin adaylarda, sadakat, vefakârlık, sır saklama ve güven gibi faktörlere dikkat etmesinin örgütsel ya da etik bir sakıncası elbette yoktur. Ancak bu konuda dikkat edilmesi gereken en önemli husus şudur; adaylarda aranması zorunlu olan liyakat kriterleri ile güven ve sadakat kriterleri (sadakat, vefakârlık, sır saklama ve güven) birbirinin alternatifi olan nitelikler değil birbirlerinin tamamlayıcısı olarak düşünülmelidir. Daha açık bir ifadeyle liyakatli ama sadakat, vefakârlık, sır saklama ve güvenilir olmak gibi niteliklerden yoksun yöneticilerden oluşan bir yönetici takımının alternatifi; sadık, vefakâr, ketum ve güvenilir ama liyakat kriterlerini karşılamaktan yoksun bir yönetim takımı olmadığı gibi tersi durum da söz konusu olmamalıdır. Yukarıda da belirtildiği üzere liyakat kriterleri ile güven ve sadakat kriterleri birbirinin olmazsa olmaz tamamlayıcılarıdır birbirlerinin alternatifleri değildir. Ne yazık ki Güven ve Sadakat Boyutu kriterleri ile Liyakat Boyutu kriterleri noktasında toplumumuzla ilgili Sargut (2010); İKY uygulamaları açısından bakıldığında Türk toplumundaki insanların seçiminde beceri ve yeterlilikten daha çok güven ve sadakatin öne çıktığını, iç grubun menfaatlerini korumak için seçimlerin görüşme yoluyla yapıldığını, iş imkânlarının informal kanallarla yapıldığını ve performans değerlendirmeye pek önem verilmediğini söylemektedir. İç grup dışındaki bireylerle güven sorunu yaşayan Türk toplumunda kültürel olarak güven ve sadakat faktörlerine zaten gereken önem verilmektedir. Ancak,

göz ardı edilen kriterler liyakat kriterleridir. Polat (2016) da araştırmasının sonuç kısmında sadakat özelliğinin liyakat özelliğinin tamamlayıcısı değil de alternatifi olarak görüldüğü gerçeğini şu şekilde ifade etmektedir; *“Kişinin başarı, öz yeterlilik, işi yönetebilme gibi özelliklerinden çok, itaat etmesi ve sadakatli olması daha fazla önem taşımaktadır. Yönetimde söz sahibi olanların, elinde bulundurduğu gücü veya kamu gücünü ülke yararına ya da kurum yararına kullanması söz konusu iken bunu kişisel çıkarları için de çok rahat kullandıklarına günümüz çalışma hayatında şahit olunmaktadır. Bu görevlerde yer alan kişilerin çoğunun ahlaki, etik davranış ilkelerine uymadıkları, elindeki gücü tanıdık, akraba, eş-dost, hemşehricilik gibi nedenlerle kayırmacılık olgusunu destekledikleri, geliştirdikleri de ülkemizde çoğu kişi tarafından bilinmektedir.”*

Araştırmada halkın, kamu yöneticilerinin yönetim takımlarını oluştururken dikkat ettikleri faktörlerden Okul ve Mesleki Çevre Boyutu ile ilgili algılarını ölçmek için; katılımcılara *“Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken kendi okulundan mezun kişileri tercih etmektedir.”* sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre halkın; kamu yöneticilerinin yönetim takımlarına üye seçerlerken *“kendi okulundan mezun kişileri seçtikleri”* algısına sahip olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcılara, anketteki Okul ve Mesleki Çevre Boyutu ile ilgili *“Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken kendisiyle aynı meslekteki kişileri tercih etmektedir.”* sorusu yöneltilmiştir. Ulaşılan sonuca göre halkın algısı; kamu yöneticilerinin yönetim takımlarına *“kendisiyle meslektaş olan kişileri seçtikleri”* şeklindedir.

Araştırmada uygulanan ankette yer alan Okul ve Mesleki Çevre Boyutu ile ilgili *“Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken mesleki referanslara göre yönetici tercihi yapmaktadır.”* sorusu katılımcılara yöneltilmiştir. Alınan cevaplardan bu konuda halkın algısının; kamu yönetimindeki yöneticilerin yönetim takımlarına üye seçerlerken *“mesleki referanslara dikkat ettikleri”* şeklinde olduğu anlaşılmıştır.

Araştırmada, Okul ve Mesleki Çevre Boyutu ile ilgili algının ölçülmesine yönelik, yukarıda değinilen 3 soruya verilen cevaplardan elde edilen sonuca göre; halk, Türk kamu yöneticilerince yönetim takımlarına yönetici seçiminde okul ve mesleki çevre kriterlerine dikkat edildiği algısına sahiptir. Kamu yöneticilerinin yönetici

seçerken kendisiyle aynı okul mezunlarına, meslektaşlarına ya da mesleki referanslara göre tercihlerde bulunması hususunda da Güven ve Sadakat Boyutunda olduğu gibi benzer bir durum söz konusudur. Okul ve Mesleki Çevre Boyutundaki faktörler Liyakat Boyutuyla ilgili aranması gereken faktörlerden tecrit edilerek tek başlarına birer yeterlilik şartı olarak görülürlerse şüphesiz kayırmacı bir davranış da kaçınılmaz olur. Aytaç'a (2010: 14-15) göre de güncel uygulamada bireyin sahip olduğu diploma derecesi ve tecrübe gibi liyakat kriterleri terfi etmek için tek başına yeterli olmamaktadır. Buna karşın, bir takım sosyal ağlara sahip olmak, arkadaş, tanıdık ilişkisi içinde olmak liyakatten daha fazla etkili olabilmektedir (içinde, Erdem, 2010). Aynı okulda okumak (Oktay, 1983; Yıldız, 1997: 432, akt. Aytaç, 2010: 91) da etkili olan söz konusu sosyal ağlardandır (içinde, Erdem, 2010). Liyakat kriterlerini sağlayan eşit niteliklerdeki adaylar arasında okul ve mesleki çevre kriterlerine (oluşturulan takım üyelerinin uyumu ve güven gibi gerekçelerle) de dikkat edilmesinin, liyakatsiz adayların tercih edilmesiyle mukayese edilemeyecek düzeyde âdil bir tutum olduğu söylenebilir.

Araştırmada halkın kamu yöneticilerinin yönetim takımlarını oluştururken dikkat ettikleri faktörlerden Etnik Köken ve Mezhep Boyutu ile ilgili algılarını ölçmek için; katılımcılara “*Türk kamu yöneticilerinin yönetici seçiminde etnik köken (Türklük, Kürtlük, Lazlık, Çerkezlik vb.) belirleyici faktörlerdendir.*” sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre halkın; kamu yöneticilerinin yönetim takımlarına üye seçerlerken “etnik köken faktörüne dikkat ettikleri” algısına sahip olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcılara uygulanan anketteki Etnik Köken ve Mezhep Boyutu ile ilgili “*Türk kamu yöneticilerinin yönetici seçiminde mezhep (sünnilik, alevilik vb.) belirleyici faktörlerdendir.*” sorusundan elde edilen bilgilerden bu konuda halkın; kamu yöneticilerinin yönetim takımlarına üye seçerlerken “mezhep kriterine dikkat ettikleri” algısına sahip olduğu anlaşılmıştır.

Araştırmada Etnik Köken ve Mezhep Boyutu ile ilgili algının ölçülmesine yönelik yukarıda değinilen 2 soruya verilen cevaplardan elde edilen sonuca göre; halk, Türk kamu yöneticilerince yönetim takımlarına yönetici seçiminde etnik köken ve mezhep kriterlerine dikkat edildiği algısına sahiptir. Kamu yöneticilerinin yönetim takımlarına üye seçerlerken Liyakat Boyutundaki faktörleri hiçe sayarak, Etnik Köken ve Mezhep Boyutu ile ilgili faktörlere dikkat etmeleri örgütsel ve yönetsel açıdan yanlış

bir davranış olduğu gibi temel insan hak ve hürriyetleri ile de bağdaşmaz bir tutumdur. Farklılıkları toplumsal bir desen çeşitliliği ve zenginlik olarak görmek ve sinerji kaynağı olarak algılamak, takım çalışmasının gerek şartlarındandır. Çok uluslu işletmeler bu iddiayı ispat etmektedir. Etnik ve mezhepsel ayrımcılık, çalışmaları ve fikirleri darlaştırıp kısırlaştırdığı gibi uzun vadede toplumsal barışı bozarak telafisi imkânsız zararlar açmaktadır. Özellikle farklı unsurları barış içerisinde yaşatmış ve bu farklı unsurları örgütsel açıdan etkin olarak istihdam etmiş kültürel mirasa sahip olan Türk toplumunda kendi kültürel kodlarıyla çelişerek, etnik köken ve mezhep ayrımcılığı davranışları görülmesi düşündürücüdür. Türkiye'nin (Bayhan, 2002) toplumsal yapısında biz duygusuna dayalı cemaat yapılanması önemini korumaktadır. Kamu kurumlarında etkinliği gün geçtikçe artan, farklılıklar ekseninde inşa edilen ve faaliyet gösteren cemaat veya tarikat yapılanmaları siyasi patronaj benzeri davranışların temelini oluşturmaktadırlar. Bununla birlikte güncel uygulamada, nüfusun etnik olarak baskın olduğu bölgelerde farklı bir etnik kökene sahip olmak kamu sektöründe yönetim takımına seçilmek hususunda dezavantaj olabilmektedir. Benzer şekilde kamu bürokrasisinin üst kademelerinde değişen aktörlere ve buna bağlı el değiştiren iktidar imkânlarıyla birlikte bireyin etnik kökeninin avantaja ya da dezavantaja dönüştüğü durumlar yaşanmaktadır. Örneğin kamuda üst düzey yöneticilerin neredeyse tamamının bazı dönemlerde aynı etnik kökenden olması tesadüfe bağlanamayacak kadar patronaj davranışı olarak adlandırılabilir. Mezhepsel ayrımcılığın da Türkiye'deki 1980 ihtilali öncesindeki kadar keskin ve açıktan olmasa da kamudaki yönetim takımlarının yapısını üstü kapalı bir şekilde etkilediği görülmektedir. Kutanis ve Ulu (2016) çalışmalarının sonuç cümlesine şu kritik ifadeyle başlamaktadır; *“Türkiye’de özel sektörde ve kamu kurumlarında cinsiyet, etnik köken, ırk, yaş, konuşulan dil, cinsel eğilim, gelir düzeyi, coğrafi yerleşim, siyasal görüş, dış görünüş, din gibi nedenlerden dolayı ayrımcılık görülmektedir.”* Kutanis ve Ulu (2016) yine aynı araştırmalarında Türkiye’de cinsiyet ayrımcılığının ve etnik köken ayrımcılığının AB ülkeleri, ABD, Japonya, Çin, Güney Kore vb. ülkelere oranla daha çok meydana geldiğini tespit etmiştir. Literatürde, kültürel farklılığın iyi yönetilmesi durumunda birlikte yaşayan toplumlar için dezavantaj değil aksine bir avantaj olduğunun tespit edildiği araştırmalara (Helvacıoğlu, 2007) rastlamak mümkündür.

Araştırmada halkın kamu yöneticilerinin yönetim takımlarını oluştururken dikkat ettikleri faktörlerden Temsil ve Kabiliyet Boyutu ile ilgili algılarını ölçmek için; katılımcılara *“Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken adayın zekâsına göre tercih yapmaktadır.”* sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre halkın; kamu yöneticilerinin yönetim takımlarına üye seçerlerken “zekâ kriterine dikkat etmedikleri” algısına sahip olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcılara araştırmada Temsil ve Kabiliyet Boyutu ile ilgili *“Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken kendisinden önceki yöneticilerin yönetici takımındaki kişileri tercih etmektedir.”* sorusu yöneltilmiş ve halkın algısına göre kamudaki yöneticiler yönetici takımlarına üye seçerlerken “kendisinden önceki yöneticilerin yönetici takımındaki adaylarla” çalışmak istememektedirler.

Araştırmada kullanılan, Temsil ve Kabiliyet Boyutu ile ilgili *“Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken mozaik (her kesimin temsil edildiği) yapı oluşturacak şekilde yönetici tercihi yapmaktadır.”* sorusundan elde edilen sonuçlarla halkın; kamu yöneticileri yönetim takımlarına yönetici seçerken “her kesimin temsil edileceği bir takım deseni oluşturmaya dikkat etmemektedir” algısına sahip olduğu anlaşılmıştır.

Araştırmada, Temsil ve Kabiliyet Boyutu ile ilgili algının ölçülmesine yönelik yukarıda değinilen 3 soruya verilen cevaplardan elde edilen sonuca göre; halk, Türk kamu yöneticilerinin yönetici seçiminde temsil ve kabiliyet kriterlerine dikkat edilmediği algısına sahiptir. Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımlarına yönetici seçerken zekâ kriterine dikkat etmemesi, kendisinden önceki yöneticilerin yönetici takımlarındaki kişileri tercih etmemeleri veya yönetimde her kesimin temsil edildiği bir yapı oluşturmaya dikkat etmemeleri örgütsel ve yönetsel açıdan takım çalışmasını olumsuz etkileyecek davranışlardır. Çünkü zekâ faktörü tek başına bir anlam ifade etmese de Liyakat Boyutundaki kriterlerle birlikte başarılı yöneticilik için önemli bir faktördür. Benzer şekilde kamudaki yöneticiler, kendinden önceki yöneticinin yönetim takımında yer almış bir yöneticiyi, tecrübelerinden ve kurumsal hafıza noktasındaki birikimlerinden faydalanmak yerine toplulukçu kültür özelliklerinin etkisinde kalarak içgrup dışındaki bireylerle olan güven sorunundan dolayı yönetim takımından uzaklaştırmayı tercih etmektedir. Yine aynı şekilde her kesimin temsil edildiği bir yönetim takımı deseni farklılık, zenginlik, yönetim takımı adına daha geniş bir bakış

açısı fırsatı ve başarı kaynağı olarak görülmemekte, tam tersine yöneticinin tercihine göre homojen kadroların toplandığı yönetim takımları oluşturulduğuna şahit olunmaktadır. Dilek (2014) araştırmasının sonuç kısmında kültürel zeka ile kültürel farklılıkların yönetimi arasında aynı yönlü ve pozitif bir ilişkinin olduğundan ve yöneticilerin kültürel zeka düzeyleri artarken kültürel farklılıkları yönetme becerilerinin de arttığından ve bunun sağladığı avantajlardan bahsetmiştir. Çalışkan (2015) ve diğerleri de iyi yönetilemeyen kültürel farklılık ikliminin örgütlerde çalışanların adalet duygusunu zedeleyerek örgütsel sinisizme yol açtığını söylemiştir. Asunakutlu ve Safran (2005) kültürel farklılıkların yok edilmeye veya en az düzeye indirgenmesi için çalışılmaması, bu farklılıkların bir zenginlik olarak görülerek örgütün amaçlarına en uygun şekilde yönetilmesi gerektiğinden bahsetmiştir.

Araştırmada halkın, kamu yöneticilerinin yönetim takımlarını oluştururken dikkat ettikleri faktörlerden Akraba ve Hemşehricilik Boyutu ile ilgili algılarını ölçmek için; katılımcılara *“Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken hısım ve akrabalarını tercih etmektedir.”* sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre halkın yüksek düzeyde, kamu yöneticilerinin yönetim takımlarına üye seçerlerken *“hısım ve akrabalarını seçtikleri”* algısına sahip olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcılara uygulanan anketteki Akraba ve Hemşehricilik Boyutu ile ilgili *“Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken hemşehrilerini tercih etmektedir.”* sorusundan elde edilen bilgilerden bu konuda halkın; kamu yönetimindeki yöneticilerin yönetim takımlarına üye seçerlerken *“hemşehrilerini seçtikleri”* algısına sahip olduğu anlaşılmıştır.

Kayırmacılık, kamu görevlerine yapılan atamalarda liyakat ilkesinin yerini, akrabalık, hemşehricilik, arkadaşlık, dostluk vb. kişisel faktörlerin almasıdır (Aktan, 1992: 31). Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımlarını oluştururken hısım, akraba ya da hemşehrilerini tercih etmesi toplumsal kültürel özelliklere dayanmaktadır. Ancak (İlhan ve Erdem, 2010: 155) akrabalar arasındaki dayanışma toplumsal dayanışma açısından önemli bir kültürel nitelik olmasına rağmen, kamu yönetiminde torpil gibi toplumsal bozulmalara da neden olabilmektedir (içinde, Erdem, 2010). Hemşehricilik (Rodoplu, 2011), literatürdeki araştırmaların katılımcıları tarafından açıkça ifade edilmeyen, itiraf edilmekten kaçınılan bir kavramdır. Yani tüm toplum bireylerince

bilinen, zaman zaman uygulanan ancak varlığı hiç kabul edilmeyen tampon bir mekanizmadır. Asunakutlu ve Safran (2015) hemşehriciliğin çatışma, ayrımcılık veya kayırmacılığa dönüşmesinin temelinde şive, dini inanış ve görgü kuralları ile ilgili konularda algılama farklılığı yattığından bahsederek farklı hemşehri gruplarının kurumsal ve örgütsel amaçları algılamalarında farklılaşmalar olduğunu söylemiştir. Sonuçları açısından akrabalık ve hemşehrilik (Kıray, 1998: 180-181) temelinde oluşan patronaj ilişkileri yeni bir tabakalaşmaya da neden olabilmekte hatta kurumlar düzeyinde de hâkimiyet kurma, kendinden olanlara ayrıcalık tanıma gibi bütünleşmeyi tehdit eden ve olumsuz etkileyen sonuçlar doğurabilmektedir (akt. Karaman, 2003: 114). Sarıboğa (2017) çalışanların örgütleri ile ilgili algıladıkları içsel ve dışsal doyumların terfide kayırmacılık, işlem kayırmacılığı ve işe alma sürecinde kayırmacılık nedeniyle azaldığından bahsetmiştir. Benzer şekilde Büte (2011a) de yapmış olduğu araştırmada çalışanlarda nepotizm algısı arttıkça işten ayrılma niyetlerinin de arttığını tespit etmiştir. (Asunakutlu ve Avcı, 2010), Kayırmacılık ve örgütsel adalet algısı arasında ciddi ilişki olduğu gibi, (Turgut, 2014; Asunakutlu ve Avcı, 2010; Büte, 2011b; Akkuş, 2017) kayırmacılık ve iş tatmini arasında da yüksek düzeyde ilişki vardır. Katılımcıların algısında farklılığa neden olan demografik değişkenler bir tablo üzerinde aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

Tablo 19. Boyutlar ve Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkiler Analizi

DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER							
BOYUTLAR	Yaş	Cinsiyet	Medeni Durum	Aylık Gelir	Eğitim Durumu	Sektör	Tecrübe
Liyakat Boyutu				- 2500 > 2501 +	-Lise > Üniversite +	Özel > Kamu	Tecrübeli > Tecrübesiz
Dışsal Etkiler ve Siyâset Boyutu				+ 2501 > 2500 -	+Üniversite > Lise -	Kamu > Özel	Tecrübesiz > Tecrübeli
Güven ve Sadakat Boyutu	40+ > [18-29 ve 30-39]		Bekâr > Evli	+ 2501 > 2500 -			
Okul ve Mesleki Çevre Boyutu				+ 2501 > 2500 -	+Üniversite > Lise -	Kamu > Özel	Tecrübesiz > Tecrübeli
Etnik Köken ve Mezhep Boyutu				+ 2501 > 2500 -	+Üniversite > Lise -	Kamu > Özel	Tecrübesiz > Tecrübeli
Temsil ve Kabiliyet Boyutu				- 1500 > 1501 +		Özel > Kamu	Tecrübeli > Tecrübesiz
Akraba ve Hemşehricilik Boyutu		K > E		+ 3501 > 3500 -		Kamu > Özel	Tecrübesiz > Tecrübeli

Demografik değişkenlere göre; Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımlarına üye seçerken dikkat ettikleri faktörlere dair halkın algı düzeyinde, Liyakat Boyutu ile ilgili gruplar arasında görölen farklılıklardan ulaşılan sonuçlar şunlardır;

- 2501 TL ve üzeri gelir düzeyindeki katılımcılar 2500 TL ve altı gelir düzeyindeki katılımcılardan daha az kamudaki yönetim takımlarına üye seçiminde liyakat kriterlerine dikkat edildiğine inanmaktadırlar.
- Lise mezunu ve daha alt düzey eğitime sahip katılımcılar öğrenim düzeyi daha yüksek diğer katılımcılardan daha fazla kamudaki yönetim takımlarına üye seçiminde liyakat kriterlerine dikkat edildiği algısına sahiptirler.
- Özel sektörde çalışan katılımcılar kamu sektöründe çalışan katılımcılardan daha fazla kamudaki yönetim takımlarına üye seçiminde liyakat kriterlerine dikkat edildiği görüşündedirler.
- Tecrübe sahibi (daha önce kamuda herhangi bir yöneticinin yönetim takımında yer alan) katılımcılar tecrübe sahibi olmayan katılımcılardan daha fazla kamudaki yönetim takımlarına üye seçiminde liyakat kriterlerine dikkat edildiğini düşünmektedirler.

Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımlarına üye seçimlerinde liyakat kriterlerine dikkat edilmesi ile ilgili katılımcıların algı düzeyinde gelir düzeyi, eğitim seviyesi, çalışılan sektör ve tecrübe durumu değişkenlerinin farklılığa neden olduğu; yaş, cinsiyet ve medeni durum değişkenlerinin halkın algısında herhangi bir farklılığa neden olmadığı tespit edilmiştir.

Katılımcıların liyakat kriterleri ile algı farklılığında; gelir seviyesi nispî olarak düşük olan, özel sektörde çalışan katılımcıların, lise mezunu ve daha alt eğitim seviyesine sahip olan katılımcıların bu konudaki algı farklılıklarının anlamlı olabileceği düşünülmüştür. Lise ve daha alt eğitim seviyesine sahip ve düşük gelir düzeyindeki katılımcılar kamuda yönetici adayı olabilmek için gerekli eğitim düzeyine sahip olmadıklarından, özel sektör çalışanları da farklı sektörde olmalarından dolayı kamuda belirli bir çalışma tecrübesine sahip olmadıklarından dolayı kamuda herhangi bir yönetim takımına yönetici seçilebilme potansiyeline sahip adaylar değildir. Kamu sektöründe potansiyel yönetici adayı olmadıklarından algıda seçiciliğe bağlı olarak konu

hakkında karşıt görüşteki katılımcılar kadar bilgi sahibi değillerdir. Çelik ve Erdem (2012)'in de yaptığı tespitten anlaşıldığı üzere; terfi sürecini daha fazla yaşayan kıdemli çalışanların kayırmacılık algısı terfi sürecini daha az yaşayan veya hiç yaşamayan kıdemsiz çalışanlara göre daha yüksektir. Bu durum terfi sürecini daha fazla yaşayan çalışanların diğer çalışanlara göre daha fazla bilgi sahibi olduğu ile açıklanabilir. Bu çıkarımdan da anlaşıldığı üzere yükselme süreci hakkında daha fazla bilgi sahibi olmak kayırmacılık algısını artırmaktadır.

Daha önceden kamuda herhangi bir yönetim takımında yer alanların algıları diğer tecrübesiz katılımcıların soyut görüşlerine karşın tecrübeden kaynaklanan somut bilgiye dayandığından araştırma içinde önemli bir yere sahip olabilirdi. Çünkü herhangi bir yönetici tarafından yönetim takımına seçilerek yönetici seçme sürecinin tamamını bizzat yaşamışlar, kendisiyle birlikte seçilmiş diğer yöneticilerin nitelikleri ve çalışma performansları hakkında doğrudan bilgi sahibi olmuşlardır. Ancak tecrübe sahibi katılımcıların görüşleri liyakat kriterleri ve temsil ve kabiliyet kriterleri ile ilgili mutlak doğru kabul edilmesi gereken destekleyici veriler değildir. Çünkü tecrübeli katılımcıların kamudaki yönetim takımına güncel şartlarla seçilmeleri kendi liyakatlarının da sorgulanmasının önünü açacak cevaplar vermekten kaçınmalarına neden olabilir. Bu kaygının konu hakkında objektif cevaplar verilmesine engel olabileceği düşünülmektedir. Bununla birlikte tecrübe sahibi katılımcıların temsil ve kabiliyet kriterleriyle ilgili cevaplarında da bir çelişkiye düştükleri görölmektedir. Şayet kamudaki yönetici tercihleri tecrübe sahibi katılımcıların verdiği cevaplara uygun yapılıyor olsaydı önceki yöneticilerin birlikte çalıştığı ve alanında başarılı yöneticilerin de yeni yönetim takımlarına (liyakat kriterleri ve temsil ve kabiliyet gereği) seçilmeleri gerekirdi. Söz konusu iki nedenden dolayı tecrübeli katılımcıların liyakat kriterleri ve temsil ve kabiliyet kriterleri hakkındaki görüşlerinin gerçeği yansıtmayabileceği sonucuna varılmıştır.

Geçer (2015) de araştırmasının sonucunda kayırmacılık algısının yaş gruplarına göre farklılaştığından bahsetmiştir. Yukarıdaki bilgiler doğrultusunda düşünüldüğünde şu sonuca varılabilir, bazı demografik değişkenler halkın liyakat algısı üzerinde çok önemli farklılıklara neden olmaktadır.

Demografik özelliklere göre; Türk kamu yöneticilerince yönetim takımlarına üye seçerken Dışsal Etkiler ve Siyâset Boyutuna dikkat edilmesine dair halkın algı düzeyinde, gruplar arasındaki tespit edilen farklılıklardan elde edilen sonuçlar şunlardır;

- 2501 TL ve üzeri gelir düzeyindeki katılımcılar 2500 TL ve altı gelir düzeyindeki katılımcılardan daha fazla kamudaki yönetim takımlarına üye seçiminde dışsal etki ve siyasi faktörlerin etkili olduğunu düşünmektedirler.
- Üniversite mezunu ve daha üst seviyede eğitime sahip katılımcılar daha düşük eğitim seviyesine sahip diğer katılımcılardan daha fazla, kamudaki yönetim takımlarına üye seçiminde dışsal etkiler ve siyâsi faktörlerin belirleyici olduğu görüşündedirler.
- Kamu sektöründe çalışan katılımcılar diğer katılımcılara göre daha çok Dışsal Etkiler ve Siyâset in etkili olduğunu düşünmektedirler.
- Tecrübe sahibi olmayan katılımcılar (daha önce kamuda herhangi bir yöneticinin yönetim takımında yer almayan), tecrübe sahibi katılımcılardan daha fazla, kamudaki yönetim takımlarına üye seçiminde liyakat kriterlerine dikkat edildiğini düşünmektedirler.

Gelir düzeyi, eğitim seviyesi ve tecrübe demografik değişkenlerinin Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımlarına üye seçerken dikkat ettikleri faktörlere dair halkın algı düzeyinde farklılıklara neden olduğu ancak yaş, cinsiyet, medeni durum ve çalışılan sektör değişkenlerinin halkın algı düzeyinde herhangi bir farklılığa neden olmadığı anlaşılmıştır.

Dışsal etkiler ve siyâset kriterlerine göre söz konusu demografik özelliklerin tamamı anlamlı bir bütün oluşturmaktadır. Bu sonuçlara göre iki ihtimal söz konusudur. Bu ihtimallerden birincisi elde edilen sonuç potansiyel yönetici adayları olan ama seçilmeyen adayların elde edememe psikolojisine bağlı olarak gelişen subjektif algıları olabilir. İkincisi ise elde edilen sonuçlar gerçeği yansıtan, kamudaki yöneticilerin yönetici seçimlerindeki dışsal etkiler ve siyâset faktörlerinden kaynaklanan kayırmacı tutumlarından olumsuz etkilenmiş bir topluluğun objektif algıları olabilir. Liyakat Boyutundan elde edilen halkın “kamudaki yöneticiler tarafından yönetici seçiminde liyakat kriterlerine dikkat edilmemektedir” genel algısı ile Dışsal Etkiler ve Siyâset

Boyutundan elde edilen halkın “dışsal etkiler ve siyâset kriterlerinin kamudaki yöneticilerin yönetici seçiminde etkili olduğu” algısı birbirini destekler ve doğrular niteliktedir.

Demografik değişkenlere göre; Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımlarına üye seçerken dikkat ettikleri faktörlere dair halkın algı düzeyinde, Güven ve Sadakat Boyutu ile ilgili gruplar arasında görülen farklılıklardan elde edilen sonuçlar şunlardır;

- 40 ve üzeri yaşa sahip katılımcılar diğer katılımcılardan daha fazla, kamudaki yönetim takımlarına üye seçiminde güven ve sadakat kriterlerine önem verildiğine inanmaktadır.
- Evli olmayan katılımcılar evli olan katılımcılardan daha fazla, kamudaki yönetim takımlarına üye seçiminde güven ve sadakat kriterlerinin belirleyici olduğu görüşüne sahiptirler.
- 2501 TL ve üzeri gelir düzeyindeki katılımcılar 2500 TL ve altı gelir düzeyindeki katılımcılardan daha fazla, kamudaki yönetim takımlarına üye seçiminde güven ve sadakat kriterlerine dikkat edildiğine inanmaktadırlar.

Güven ve Sadakat Boyutu ile ilgili yukarıdaki bilgilere göre; yaş, medeni durum ve gelir düzeyi Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımlarına üye seçimlerinde güven ve sadakat kriterlerine dikkat edilmesi ile ilgili katılımcıların algı düzeyinde farklılığa neden olduğu fakat cinsiyet, eğitim seviyesi, çalışılan sektör ve tecrübe durumunun halkın algı düzeyinde bir farklılığa neden olmadığı tespit edilmiştir. Kamudaki yöneticilerin yönetici seçiminde güven ve sadakat kriterlerine dikkat etmeleri ile algıda kuşaklar arasında bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Diğer demografik değişkenlerden kaynaklanan algı farklılıkları anlamlı bulunmamıştır.

Demografik değişkenlere göre; Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımlarına üye seçerken dikkat ettikleri faktörlere dair halkın algı düzeyinde, Okul ve Mesleki Çevre Boyutu ile ilgili gruplar arasında görülen farklılıklardan yapılan tespitler şunlardır;

- 2501 TL ve üzeri gelir düzeyindeki katılımcılar 2500 TL ve altı gelir düzeyindeki katılımcılardan daha fazla, kamudaki yönetim takımlarına üye

seçiminde okul ve mesleki evre ile ilgili faktörlerin etkili olduğunu düşünmektedirler.

- Üniversite mezunu ve daha yüksek seviyede eğitime sahip katılımcılar eğitim seviyesi daha düşük diğer katılımcılardan daha fazla, kamudaki yönetim takımlarına ye seçiminde okul ve mesleki evre faktörlerin belirleyici olduğu görüşündedirler.
- Kamu sektöründe çalışan katılımcılar özel sektörde çalışan katılımcılardan daha fazla kamudaki yönetim takımlarına ye seçiminde okul ve mesleki evre kriterlerine dikkat edildiği görüşündedirler.

Okul ve Mesleki evre Boyutuna ilişkin faktörlerle ilgili gelir düzeyi, eğitim ve çalışılan sektör değişkenlerinin halkın algı düzeyinde farklılıklara neden olduğu fakat yaş, cinsiyet, medeni durum ve tecrübe durumu değişkenlerinin halkın algısında herhangi bir farklılığa neden olmadığı anlaşılmıştır. Elde edilen sonuçlar; Liyakat Boyutu, Dışsal Etkiler ve Siyaset Boyutundaki demografik değişkenlere göre yapılan tespitleri doğrular ve destekler niteliktedir.

Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımlarına ye seçerken dikkat ettikleri faktörlere dair halkın algı düzeyinde demografik değişkenlere göre Etnik Köken ve Mezhep Boyutu ile ilgili gruplar arasında grlen farklılıklardan yapılan tespitler şöyledir;

- 2501 TL ve üzeri gelir düzeyindeki katılımcılar 2500 TL ve altı gelir düzeyindeki katılımcılardan daha fazla kamudaki yönetim takımlarına ye seçiminde etnik köken ve mezhep kriterlerine dikkat edildiğine inanmaktadırlar.
- Üniversite mezunu ve daha yüksek seviyede eğitime sahip katılımcılar eğitim seviyesi daha düşük diğer katılımcılardan daha fazla kamudaki yönetim takımlarına ye seçiminde etnik köken ve mezhep kriterlerine dikkat edildiği algısına sahiptirler.
- Kamuda alışan katılımcılar özel sektörde çalışan katılımcılardan daha fazla kamudaki yönetim takımlarına ye seçiminde etnik köken ve mezhep kriterlerine dikkat edildiği görüşündedirler.

Etnik Köken ve Mezhep Boyutuyla ilgili gelir düzeyi, eğitim seviyesi ve çalışılan sektör değişkenlerinin katılımcıların algısında farklılıklara neden olduğu fakat yaş, cinsiyet, medeni durum ve tecrübe durumu değişkenlerinin katılımcıların algı düzeylerinde herhangi bir farklılığa neden olmadığı görülmüştür. Elde edilen sonuçlar Liyakat Boyutu, Dışsal Etkiler ve Siyâset Boyutu ve Okul ve Mesleki Çevre Boyutundaki demografik değişkenlere göre yapılan tespitleri doğrular ve destekler niteliktedir.

Demografik değişkenlere göre; Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımlarına üye seçerken dikkat ettikleri faktörlere dair halkın algı düzeyinde, Temsil ve Kabiliyet Boyutu ile ilgili gruplar arasında görülen farklılıklardan yapılan tespitler şunlardır;

- 1500 TL ve altında gelire sahip olan katılımcılar 1501 TL ve üzeri gelir düzeyindeki katılımcılardan daha fazla kamudaki yönetim takımlarına üye seçiminde temsil ve kabiliyet kriterlerine dikkat edildiğine inanmaktadırlar.
- Özel sektörde çalışan katılımcılar kamu sektöründe çalışan katılımcılardan daha fazla kamudaki yönetim takımlarına üye seçiminde temsil ve kabiliyet kriterlerine dikkat edildiği görüşündedirler.
- Tecrübe sahibi katılımcılar (daha önce kamuda herhangi bir yöneticinin yönetim takımında yer alan), tecrübe sahibi olmayan katılımcılardan daha fazla kamudaki yönetim takımlarına üye seçiminde temsil ve kabiliyet kriterlerine dikkat edildiğini düşünmektedirler.

Temsil ve Kabiliyet Boyutu hakkında yukarda yer alan bilgilerden gelir düzeyi, çalışılan sektör ve tecrübe durumunun katılımcıların algısı üzerinde farklılıklara neden olduğu ancak yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumu değişkenlerinin katılımcıların algısı üzerinde herhangi bir farklılığa neden olmadığı tespit edilmiştir.

Akraba ve Hemşehricilik Boyutu ile ilgili Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımlarına üye seçerken dikkat ettikleri faktörlere dair halkın algı düzeyindeki farklılıkların demografik değişkenlere göre durumu ile ilgili yapılan incelemede tespit edilenler şunlardır;

- Kadın katılımcılar erkek katılımcılara göre daha fazla, kamudaki yönetim takımlarına üye seçiminde akraba ve hemşehricilik kriterlerine dikkat edildiğine inanmaktadırlar.
- 3501 TL ve daha üzeri gelire sahip katılımcılar 3500 TL ve daha alt gelir düzeyindeki katılımcılara göre daha fazla, kamudaki yönetim takımlarına üye seçiminde akraba ve hemşehricilik kriterlerine dikkat edildiğine inanmaktadırlar.
- Tecrübe sahibi olmayan katılımcılar (daha önce kamuda herhangi bir yöneticinin yönetim takımında yer almayan), tecrübe sahibi katılımcılardan daha fazla kamudaki yönetim takımlarına üye seçiminde akraba ve hemşehricilik kriterlerine dikkat edildiğini düşünmektedirler.

Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımlarına üye seçimlerinde akraba ve hemşehricilik kriterlerine dikkat edilmesi ile ilgili katılımcıların algı düzeyinde cinsiyet, gelir düzeyi ve tecrübe durumu değişkenlerinin farklılığa neden olduğu; yaş, medeni durum, eğitim durumu ve çalışılan sektör değişkenlerinin halkın algısında herhangi bir farklılığa neden olmadığı tespit edilmiştir. Söz konusu demografik değişkenlerden kadın olmak faktörü bu konuda literatürde yer alan farklı tespitlerden dolayı anlamlı bulunmamıştır. Nitekim bazı araştırmacılar (Turhan, 2016) araştırmasının sonucunda kadınların kayırmacılık algılarının erkeklerin kayırmacılık algılarından daha düşük olduğundan, bazıları (Geçer, 2015) da anlamlı bir farklılık olmadığından bahsetmiştir. Meriç (2012) de kadınların kayırmacılık algılarının erkeklerinkinden yüksek olduğundan bahsetmiştir.

Araştırmadaki boyutlar arasında yapılan korelasyon analizinde ise şu tespitler yapılmıştır;

- Yalnızca Etnik Köken ve Mezhep Boyutu ile Güven ve Sadakat Boyutları arasında anlamlı bir korelasyon ilişkisi yoktur. Bu istisnanın dışında tüm boyutlar arasında anlamlı bir korelasyon ilişkisi vardır.
- Liyakat Boyutunun sadece Temsil ve Kabiliyet Boyutu ile pozitif yönlü bir ilişkisi söz konusu iken diğer bütün boyutlarla negatif yönlü ilişkisi bulunmaktadır.

- Bütün boyutların, sadece Liyakat Boyutu ve Temsil ve Kabiliyet Boyutu ile negatif ilişkisi varken kendileri arasında pozitif yönlü ilişkisi söz konusudur.

Liyakat Boyutu ve Temsil ve Kabiliyet Boyutu kendi aralarında birbirleri ile olumlu ilişkiye sahiplerdir yani kısaca iki boyuttan herhangi birinde olabilecek değişme diğer boyutta aynı yönde bir değişikliğe neden olabilir. Ancak Liyakat Boyutu ve Temsil ve Kabiliyet Boyutu dışındaki diğer bütün boyutlar kendi aralarında pozitif yönlü yani biri artarken diğerleri de artan veya biri azalırken diğerleri de azalan bir ilişkiye sahiptirler.

Korelasyon analizine göre Türk kamu yöneticilerinin yönetici seçerken liyakat kriterlerine dikkat etmesi, seçilen adaylarda temsil ve kabiliyet kriterlerinde de kendiliğinden bir nitelik artışı sağlamaktadır. Liyakat Boyutu ile Temsil ve Kabiliyet Boyutunun diğer boyutlarla aralarında negatif yönlü ve yüksek katsayılı ilişkiler vardır. Daha genel bir ifadeyle “yönetici seçiminde meritokrasi ilkelerine önem verilmesi kayırmacılık davranışlarının azalmasını sağlamaktadır denilebilir.

4.4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımlarını oluştururken hangi faktörlerin etkisi altında hareket ettiklerine dair halkın algısının nasıl olduğu ve bu algının halkın demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği irdelenmiştir. Bu amaç doğrultusunda, araştırmada nicel yöntem kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Isparta il merkezinde yaşayan 18 yaş ve üzeri kişiler oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında bu evrenden 400 katılımcıya ulaşılmıştır. Araştırmada, araştırmacı tarafından geliştirilen anket kullanılmıştır. Anketle halkın algısı; Liyakat Boyutu, Dışsal Etkiler ve Siyâset Boyutu, Güven ve Sadakat Boyutu, Okul ve Mesleki Çevre Boyutu, Etnik Köken ve Mezhep Boyutu, Temsil ve Kabiliyet Boyutu ve Akraba ve Hemşehricilik Boyutu olmak üzere 7 boyutta toplanan 54 ifade ile ölçülmüştür.

Araştırmanın boyutlarından elde edilen sonuçlara göre Türk kamu yöneticilerince yönetim takımlarına yönetici seçiminde etkili olan faktörlere dair halkın algısı başlıklar altında aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

Liyakat Kriterlerine Dair Halkın Algısı: Halkın algısına göre Türk kamu yöneticileri yönetici seçiminde liyakat kriterlerine hiç dikkat etmemektedir. Kamu yöneticilerince önem verilmediğine inanılan ve Liyakat Boyutunu oluşturan faktörler şunlardır;

- Ortak motivasyon paydasına sahip adayı yönetici olarak seçmek,
- Sorgulama becerisi yüksek adayı tercih etmek,
- Yenilikçilik özelliği yüksek adayı tercih etmek,
- Mücadeleci ruh taşıyan adayı tercih etmek,
- Eğitimi iyi olan kişileri tercih etmek,
- Çalışılacak konuyla ilgili uzmanlık bilgisi fazla olan kişileri tercih etmek,
- Çalışılacak alanda tecrübeli kişileri tercih etmek,
- Takım çalışmasına yatkın kişileri tercih etmek,
- Vizyon sahibi olan kişileri tercih etmek,
- Alanında önceden başarılı kişileri tercih etmek,
- İletişim becerisi yüksek kişileri tercih etmek,
- Uyum becerisi yüksek kişileri tercih etmek,
- Yabancı dili iyi olan kişileri tercih etmek,
- Teknolojiyi iyi kullanan kişileri tercih etmek,
- Çalışkan kişileri tercih etmek,
- Kişisel ahlak düzeyi yüksek kişileri tercih etmek,
- Meslekî ahlak düzeyi yüksek kişileri tercih etmek,
- Hakkâniyet duygusu yüksek kişileri tercih etmek,
- Paylaşımçı kişileri tercih etmek,
- Girişken kişileri tercih etmek,
- Sorun çözme becerisi yüksek olan kişileri tercih etmek.

Dışsal Etkiler ve Siyâset Faktörlerine Dair Halkın Algısı: Halkın algısına göre Türk kamu yöneticilerinin yönetici seçiminde dışsal etkiler ve liyakat kriterleri belirleyicidir. Kamu yöneticilerince önem verildiğine inanılan Dışsal Etkiler ve Siyâset Boyutunu oluşturan faktörler şunlardır;

- Kendisiyle aynı siyasi görüşten olan kişileri tercih etmek,

- Kendisiyle aynı dînî gruptan olan kişileri tercih etmek,
- Kendisiyle aynı sendikadan olan kişileri tercih etmek,
- Üst kademelerden gelen bürokratik baskı doğrultusunda tercih yapmak,
- Maddi menfaat ilişkisine göre tercih yapmak,
- Özel sektör firmalarının siyaset yoluyla yaptığı baskılar doğrultusunda tercih yapmak,
- Adaylar hakkındaki toplumsal algıya (sağcı/solcu/cemaatçi/komünist vb.) göre tercih yapmak,
- Üst kademe bürokrat ve siyasetçilerin adaylar hakkındaki algısına (sağcı/solcu/cemaatçi/komünist vb.) göre tercih yapmak,
- Kendisinin (yöneticinin) bulunduğu pozisyona yükselme şekline göre tercih yapması,
- Adayın dalkavuk olması,
- Diğer kurumlardaki yöneticilerin ricalarına göre tercih yapmak
- Arkadaşını tercih etmek.

Güven ve Sadakat Faktörlerine Dair Halkın Algısı: Halkın algısına göre Türk kamu yöneticilerinin yönetici seçiminde güven ve sadakat kriterleri belirleyicidir. Kamu yöneticilerince önem verildiğine inanılan Güven ve Sadakat Boyutunu oluşturan faktörler şunlardır;

- Adayın sadakat özelliğine göre tercih yapmak,
- Adayın vefakârlık özelliğine göre tercih yapmak,
- Adayın sır saklama (ketum olma) özelliğine göre tercih yapmak,
- Güvenilen kişileri tercih etmek.

Okul ve Meslekî Çevre Faktörlerine Dair Halkın Algısı: Halkın algısına göre Türk kamu yöneticilerinin yönetici seçiminde okul ve meslekî çevre kriterlerine dikkat edilmektedir. Kamu yöneticilerince önem verildiğine inanılan Okul ve Meslekî Çevre Boyutunu oluşturan faktörler şunlardır;

- Kendi okulundan mezun olan adayları tercih etmek,
- Kendisiyle aynı meslekten olan adayları tercih etmek,
- Meslekî referansları dikkate alarak tercih yapmak.

Etnik Köken ve Mezhep Faktörlerine Dair Halkın Algısı: Halkın algısına göre Türk kamu yöneticilerinin yönetici seçiminde etnik köken ve mezhep kriterleri belirleyici faktörlerdendir.

Temsil ve Kabiliyet Kriterlerine Dair Halkın Algısı: Halkın algısına göre Türk kamu yöneticileri yönetici seçiminde temsil ve kabiliyet kriterlerine hiç dikkat etmemektedir. Kamu yöneticilerince önem verilmediğine inanılan Temsil ve Kabiliyet Boyutunu oluşturan faktörler şunlardır;

- Adayın zekâsını dikkate alarak tercih yapmak,
- Kendisinden önceki yöneticilerle birlikte çalışmış kişileri tercih etmek,
- Toplumun her kesiminin temsil edildiği (mozaik) yapı oluşturacak şekilde tercih yapmak.

Akraba ve Hemşehricilik Faktörlerine Dair Halkın Algısı: Halkın algısına göre Türk kamu yöneticilerinin yönetici seçiminde akraba ve hemşehricilik kriterlerine dikkat edilmektedir. Kamu yöneticilerince önem verildiğine inanılan Akraba ve Hemşehricilik Boyutunu oluşturan faktörler şunlardır;

- Kendi hısım ve akrabası olan adayları tercih etmek,
- Kendi hemşehrîsi olan adayları tercih etmek.

Halkın algısını yansıtan bu sonuçlardan hareketle şu öneriler yapılabilir; Türkiye’de meritokrasi ilkelerinin uygulanması için gerekli yasal düzenlemelerin ivedilikle yapılması gerektiği düşünülmektedir. Yapılacak söz konusu yasal düzenlemeler toplumun kültürel özelliklerine uygun şekilde belirsizlikten kaçınmayı da sağlayacağından yapılacak doğru ve belirleyici yasal düzenlemelerle örgütsel ve yönetsel açıdan çok olumlu sonuçların elde edilebileceği düşünülmektedir. Siyasi otoritenin kamuda dilediği kişiyi yönetici yapabilmek için kullandığı ve gücünün manevra alanını daraltmamak amacıyla sürdürdüğü yasal açıklıklar ve belirsizliklerin bu konuda kurutulması gerekli olan ilk bataklık olduğu düşünülmektedir. Çünkü halkın algısına göre, kamudaki yöneticiler bulundukları konuma hangi yolla gelmişlerse statülerinde süreklilik sağlayabilmek için örgütsel ve yönetsel çalışma prensiplerini

kendisini göreve getiren mekanizmanın istekleri ve hatta buyrukları doğrultusunda belirlemektedir. Yapılacak doğru yasal düzenlemelerle Türk kamu yönetiminde liyakat kriterlerinin belirleyici unsur konumuna ivedilikle yükseltilmesinin halkın bu konudaki algısında olumlu değişikliklere neden olacağı düşünülmektedir.

Kamu Görevlileri Etik Kurulu'nun kamudaki yöneticilerin seçilme usul, esas ile takip ve denetlenmeleri hakkında etkinliğinin artırılması sağlanması gerektiği düşünülmektedir.

Kamu sektöründe aktif olarak çalışan yöneticilere ve yönetici olma potansiyeline sahip adaylara hizmet içi eğitimler düzenlenerek liyakat ve etik değerler hakkında farkındalık oluşmasının sağlanabileceği düşünülmektedir.

Türkiye'de halkın liyakat problemi algısının bu derece olumsuz olmasının altında yatan önemli bir etkenin de yönetici olarak seçilen kişilerin yönetim ve organizasyonla ilgili bilimlerle ilgili bir mezuniyeti olmamasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu duruma bağlı olarak, yönetim bilimlerinde uzmanlaşan kişiler de fırsat bulamadıkları için uzmanı olduğu işi yapamadığı düşünülmektedir. Bu olumsuz algının önüne geçilebilmesi için öncelikle kamu sektöründe yöneticilik yapacak kişileri seçerken aranacak şartların başında yönetim bilimleri diploması olmalıdır. Kamu imkânları üzerinden ehil olmayan kişilere yöneticilik becerisi kazandırma denemelerine izin verilmemelidir. Tüm eğitim hayatı boyunca hiçbir yöneticilik eğitimi almamış, finansal yönetim ve stratejik yönetim gibi temel yönetim yetkinliklerinden yoksun ehliyetsiz yöneticilerin yol açtığı kamusal zararlar ve kaçırdıkları ekonomik fırsatlardan doğan alternatif maliyetler göz önünde bulundurularak yönetim kadrolarının seçilmesi gerektiği düşünülmektedir. Bu konuda güncel bir örnekle halkın algısı daha somut ifade edilebilir. Şöyle ki halkın algısına göre, farklı uzmanlık sahibi kamu çalışanlarının asıl meslekleri dışında dönemsel olarak yönetici olarak çalıştırılması, asıl meslekleri ile ilgili uzmanlık eğitim maliyetlerinin heba edilmesine ve uzmanlıklarından faydalanılmamasına neden olmaktadır. Buna bağlı olarak, eğitimi almadıkları yöneticilikle ilgili alanlardaki yetersizliklerinden ve tecrübesizliklerinden kaynaklanan olumsuzluklara neden olmaktadır. Sağlık Bakanlığındaki hekimlerin çok uzun ve maliyetli tıp eğitimi almalarına rağmen dönemsel olarak ve kısa periyotlarla yönetici olarak çalıştırılmalarının bu yönetsel yanı sıra güzel bir örnek teşkil ettiği

düşünülmektedir. Türkiye’de yönetim ve organizasyon alanında çok sayıda yetişmiş, eğitilmiş ve profesyonel insan kaynağı bulunmasına rağmen yönetim bilimleri dışında meslekî uzmanlık sahibi profesyonellerin yönetici olarak tercih edilmelerinin her açıdan kamu kaynaklarının israfı olduğu düşünülmektedir.

Toplumda adalet kavramının en kısa zamanda kültür içindeki erdem sıralamasında birinciliğe yükseltilmesi ile ilgili sosyal ve kültürel yatırımlar yapıp önlemler alınmasının gerekli olduğu düşünülmektedir. Sağlıklı kültürel kodlara ulaşmak için atılan doğru adımların, tüm toplumsal sorunlar açısından da iyileştirici etki yapacağı düşünülmektedir.

Yöneticilerin merkezi otorite tarafından; şeffaflık, adâlet, etkililik, tutarlılık, hesap verebilirlik, performans, katılımcılık gibi evrensel kriterler ekseninde takip edilmesinin ve çalıştıkları alanda kendileri ve sorumluluklarındaki yönetim takımlarıyla birlikte ödül ve ceza sorumluluğu mekanizmasına tâbi tutulmasının zorunlu olduğu düşünülmektedir.

İş imkânlarının ve nitelikli insan sayısının artırılmasına yönelik alınacak eğitimle ilgili tedbirler ise kamu sektöründe söz konusu kayırmacı uygulamaları ortadan kaldırmak için elzem olan tamamlayıcı çözüm önerilerinden olduğu düşünülmektedir.

Araştırma sonucundan çıkan genel tabloya göre, daha önce kamu sektöründeki ehliyetsiz ve liyakatsiz yöneticileri bulundukları makamlardan uzaklaştırmak ve yerlerine ehliyetli ve liyakatli kişileri getirmek maksadıyla ve iyi niyetle yapılan yasal düzenlemeler halkın algısına göre maalesef hedefine ulaşamamıştır. Bu durumdan da eski yöneticileri bulundukları konumdan uzaklaştırdıktan sonra yerlerine meritokrasi ilkelerine uygun yeni yöneticileri getirmeyle ilgili yeterli yasal düzenleme yapılamadığı anlaşılmaktadır. Her ne kadar iyi niyetle yapıldığı düşünülse de eski yöneticilerin liyakat gerekçesiyle uzaklaştırılması ve yerine halkın algısına göre yeni liyakatsiz yöneticilerin seçilmesi yaşanan bu büyük kapsamlı örgütsel ve yönetsel değişimin halk tarafından “bazen siyasi bazen de cemaat veya tarikat patronaj hareketi” gibi algılanmasına neden olmuştur. İyi niyetle başlayan son yasal düzenlemelerin aynı niyet ve kararlılıkla devam ettirilip belirsizlik ve eksikliklerinin hiç vakit kaybetmeden kamu

sektöründe kronik (cam tavan, öğrenilmiş çaresizlik vb.) örgütsel ve yönetsel hastalıklara yol açmadan tamamlanması gerektiği düşünülmektedir.

Liyakat kriterlerine uygun yönetim takımı oluşturan yöneticilere yapılacak en önemli öneri şu olabilir; kurulan yönetim takımına yönetici seçilme kriterleri, yönetim takımındaki yöneticilerin bireysel performansları, yönetim takımının genelinin performansı, başlangıç hedeflerine kıyasla gelinen nokta gibi kritik konularla ilgili paydaşların özellikle de yönetici seçilemeyen potansiyel adayların yeterli düzeyde ve doğru bilgilendirilmesiyle, muhtemel yanlış algı ve manipölasyonlara fırsat vermemek gerekmektedir. Doğru yönetim takımı oluşturan yöneticilerin sahip oldukları iletişim becerileriyle etkileşimde oldukları çevreleri doğru ve yeterli bilgilendirmesi sonucunda örgütsel adalet, iş doyumu, örgütsel bağlılık gibi pek çok fayda elde edileceği düşünülmektedir.

Literatür incelendiğinde bu alanda yapılan yerli araştırmaların yabancı araştırmacıların bulduğu sonuçların Türkiye'deki izdüşümlerini aramak şeklinde özgünlükten uzak şekilde yapıldığı, dar açıdan ve yalnızca birkaç çeşit kayırmacılık kavramı üzerinde çalışıldığı görülmektedir. Kayırmacılık, ayrımcılık gibi yakın ilişki hinterlandına sahip olan kavramlarla ilgili Türkiye'nin yerel örnekleri ve özgün dinamikleri ekseninde yapılacak nitel ve nicel araştırmaların kamu yararına önemli sonuçlar ve öneriler sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Adair, J., (2009), *Bir Lider Nasıl Yetiştir*, İstanbul: Babıâli Kültür Yayıncılığı.
- Adair, J., (2013), *Etkili Takım Kurmak*, İstanbul: Babıâli Kültür Yayıncılığı.
- Akçakaya, M., (2010), *21.Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı*, Ankara: Adalet Basım Yayım Dağıtım San. Tic. Ltd. Şti.
- Akdemir, A., (2008), *Vizyon ve Liderlik İlişkisi*, Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Akgül, A. ve Çevik, O., (2005), *İstatistiksel Analiz Teknikleri*, Ankara: Emek Ofset Ltd. Şti.
- Akkuş, A., (2017), *Nepotizm ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Safranbolu Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Karabük.
- Aktan, C. C., (1992), *Politik Yozlaşma ve Kleptokrasi; 1980 - 1990 Türkiye Deneyimi*, İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Aranson E., Wilson T. D. and Akert R. M., (2007), *Social Psychology*, 6. Baskı, Pearson Prentice Hall.
- Argüden, Y., (2007), *Yönetim Kurulu Sırları*, İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti.
- Arkonaç, S., (1993), *Grup İlişkileri*, İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- Arkonaç, S., (2008), *Sosyal Psikolojide İnsanları Anlamak*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Asunakutlu T. ve Safran, B., (2005), “Örgütsel Çatışma Açısından Hemşehricilik Üzerine Bir Araştırma”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 7(1): 157-176.
- Asunakutlu, T. ve Avcı, U., (2010), “Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı Ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2): 93-109.
- Aytürk, N., (2015), *Örgütsel ve Yönetimsel Davranış*, Ankara: Detay Anatolia Akademik Yayıncılık Ltd. Şti.
- Bakan, İ., (2011), *Yönetimde Çağdaş ve Güncel Konular*, Ankara: Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti.
- Balçık, B., (2005), *İşletme Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayınevi.
- Baltaş, A., (2010), *Türk Kültüründe Yönetmek*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baltaş, A., (2014), *Ekip çalışması ve Liderlik*, İstanbul: Remzi Kitabevi.

- Barut, B., (2015), “İşyerinde İrrasyonel Davranışlar: Nepotizm, Favorizm, Kronizm Algısı Üzerine Nitel Araştırma”, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (20): 382-394.
- Bayhan, V., (2002), “Demokrasi ve Sivil Toplum Örgütlerinin Engelleri: Patronaj ve Nepotizm”, *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(1): 1-13.
- Baysal, C. A. ve Tekarslan, E., (2004), *Davranış Bilimleri*, İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Bozkurt, V., (2004), *Değişen Dünyada Sosyoloji*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Bramoullé, Y. and Goyal, S., (2016), “Favoritism”, *Journal of Development Economics*, 122: 16-27
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S. and Frey, D., (2013), “Transformational Leadership, Jobsatisfaction, and Team Performance: A Multilevel Mediation Model Of Trust”, *The Leadership Quarterly*, 24: 270-283.
- Bumin, B., (1990), *İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi*, Ankara: Gazi Üniversitesi İİBF Yayını.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E. and Halpin, S. M., (2006), “What Type of Leadership Behaviors Are Functional in Teams? A Meta-Analysis”, *The Leadership Quarterly*, 17: 288-307.
- Büte, M., (2011a), Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerin Etkileri ile İnsan Kaynakları Uygulamaları ilişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1): 383-404.
- Büte, M. (2011b) “Nepotizmin İş Stresi, İş Tatmini, Olumsuz Söz Söyleme Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(1), 177-194.
- Can, A., (2014), *SPSS İle Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi*, Ankara: Pegem Akademi.
- Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, E. M., (2006), *Örgütsel Davranış*, İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Ceylan, A., (2014), *Yönetimde İnsan ve Davranış*, İstanbul: Marka ve ötesi Ltd. Şti.
- Chiniara, M. and Bentein, K., (2017), “The Servant Leadership Advantage: When Perceiving Low Differentiation in Leader-Member Relationship Quality Influences Team Cohesion, Team Task Performance and Service OCB”, *The Leadership Quarterly*, In Press, Corrected Proof.
- Choudhary, A. I., Akhtar, S. A. and Zaheer, A., (2013), “Impact of Transformational and Servant Leadership on Organizational Performance: A Comparative Analysis”, *Journal of Business Ethics*, 116(2): 433-440.
- Clegg et al., (2006), *The Sage Handbook of Organisation Studies*, Second Edition, Sage Publications.

- Clemens, J. K. and Mayer D. F., (2001), *Klasiklerden Liderlik Dersleri*, (Çev. M. Karaş), İstanbul: Mediacat Kitapları, (Orijinal Baskı: 1999).
- Cohen, S. G. and Bailey, D. E., (1997), "What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite", *Journal of Management* 23(3): 239-290.
- Conger, J. A. and Kanungo, R. N., (1987), "Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings", *The Academy of Management Review* 12(4): 637-647.
- Covey, S. R., (2015), *Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı*, (Çev. O. Deniztekin- F. N. Deniztekin), İstanbul: Varlık Yayınları A.Ş. (Orijinal Baskı: 1989).
- Çalışkan, S. C., Ünal, Z. M., Kalafatoğlu, Y., Üçler, Ç. ve Akün, F. A., (2015), "Yöneticilerin Algılanan Kültürel Zekâsı, Çalışanın Farklılık İklimi Algısı, Gelişime Açıklık ve Örgütsel Sinisizm Etkileşimi Üzerine Turizm Sektöründe Bir Araştırma", *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1): 1-11.
- Çelik, K. ve Erdem, A. R., (2012), "Üniversitede Çalışan İdari Personele Göre "Kayırmacılık", *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 11: 23-30.
- Daft, R. L., (2012), *New Era of Management*, 10th Edition, South-Western Cengage Learning.
- Drucker, P. F., (1998), *Fırtınalı Dönemlerde Yönetim*, (çev. B. Toksöz), İstanbul: İnkılap Yayınları. (Orijinal Baskı: 1980).
- Ekici, M. K. vd., (2013), *Yönetim Becerileri*, Ankara: Savaş Kitap ve Yayınevi.
- Erbaşlar, G., (2015), *Örgütsel Davranış*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Erdem, R., (2010), *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Erdoğan, İ., (1994), *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eren, E., (2001), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eren, E., (2015), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Esen, E. vd., (2008), *İşletme Becerileri Grup Çalışması*, İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- Geçer, A., (2015), *Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Kayırmacılık Ve Örgütsel Destek Algısı*, Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması Ve Ekonomisi Bilim Dalı, Muğla.
- Gibson J. L., Iancevich, J. M. and Donnelly, J. H., (1991), *Organizations*, 7th Edition, IRWIN.
- Göksu, T., (2007), *Sosyal Psikoloji*, Ankara: Seçkin Yayıncılık A.Ş.

- Güney, S., (2007), *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Güney, S., (2012), *Liderlik*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Güney, S., (2012), *Sosyal Psikoloji*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Güney, S., (2015), *Örgütsel Davranış*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Griffin, R. W., (1996), *Management*, Boston, Fifth Edition, Houghton Mifflin Company.
- Helvacıoğlu, N., *Çokuluslu İşletmelerde Rekabet Avantajı Sağlamanın Bir Aracı Olarak Kültürel Farklılıkların Yönetimi*, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Hofstede, G., (1980), *Culture's Consequences and International Differences in Work Related Values*, London: Sage Publications.
- Hogg, M. A. and Vaughan, G. M., (2014), *Sosyal Psikoloji*, (Çev. İ. Yıldız ve A. Gelmez), Ankara: Ütopya Yayınevi. (Orijinal Baskı: 1995).
- House, R. J. and Aditya R. N., (1997), "The Social Scientific Study of Leadership: QuoVadis?", *Journal of Management*, 23(3): 409-473.
- Hunter, J. A. et al., (2017), "Subjective Belonging and In-Group Favoritism" *Journal of Experimental Social Psychology* 73:136-146.
- İnce, M., Bedük, A. ve Aydoğan, E., (2004), "Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11): 423-446.
- Kağıtçıbaşı, Ç., (2013), *Günümüzde İnsan ve İnsanlar*, İstanbul: Evrim Yayınevi ve Bilgisayar San. Tic. Ltd. Şti.
- Kalaycı, Ş., (2008), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 3. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım,
- Kan, İ., (1998), *Biyoistatistik*, Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- Kanten S. ve Kanten P., (2009), "Hat Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarındaki Performansı İle İlişkili Etkenler: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma", *İ.Ü İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 20(63): 119-139.
- Karaman, K., (2003), Türkiye'de Şehirleşme Olgusu ve Gecekondu Sorunu, *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 4, 108-117.
- Kariel, H. S., (1956), "Democracy Unlimited: Kurt Lewin's Field Theory", *American Journal of Sociology*, 62(3): 280-289.

- Karlı, M. D., (2004), *Yönetmel Etkililik*, Ankara: Pegem A Yayıncılık Tic. Ltd. Şti.
- Katz, D. and Khan, R. L., (1977), *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*, (Çev. H. Can, Y. Bayar), Ankara: TODAİE, (Orijinal Baskı: 1966).
- Kaynak, T., (1995), *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirmesi*, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Keçecioğlu, T., (2000), *Takım Oluşturma*, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Kesken, J. ve Ayyıldız Ünnü, N. A., (2011), *Öteki Liderlik*, Ankara: Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti.
- Khatri, N. and Tsang, E. W. K., (2003), “*Antecedents and Consequences of Cronyism in Organizations*”, *Journal of Business Ethics*, 43(4): 289-303.
- Koçel, T., (2014), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Köksal, O., (2011), “Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm”, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15): 101-122.
- Kurtuluş, İ., (2007), *Dönüşümcü Liderlik: Bir Uygulama*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi S.B.E, Erzurum.
- Kutunis, R. Ö. ve Ulu, S., (2016), İşgücü Piyasalarında Ayrımcılığın Kaynakları, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (35): 359-372.
- Lehmann-Willenbrock, N., Meinecke, A. L., Rowold J. and Kauffeld, S., (2015), “How Transformational Leadership Works During Team Interactions: A Behavioral Process Analysis”, *The Leadership Quarterly*, 26: 1017-1033.
- Meriç, E., (2012), *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yönetiminde Kayırmacılık*, Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması Ve Ekonomisi Programı, Van.
- Mucuk, İ., (1989), *Modern İşletmecilik*, İstanbul: Der Yayınları.
- Özkalp, E., (1983), *Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış*, Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları (249/169).
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç., (2013), *Örgütlerde Liderlik ve Kuramları*, Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım,
- Özkanan, A., (2013), *Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar Üzerine Nitel Bir Çalışma*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Isparta.
- Özkanan, A. ve Erdem, R., (2014), “Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar: Kavramsal Bir Çerçeve”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (SDÜİİBFD)*, 2(20): 179-206.
- Öztürk, A. T., (2008), “Değişen Çağın Aile İşletmelerinde Kurum Kültürünün Yerleştirilmesinde Profesyonel Yöneticilerden Beklentiler.” *Journal of Arts and Sciences*. (10): 109-116.

- Palmer, D. E., (2009), “Business Leadership: Three Levels of Ethical Analysis”, *Journal of Business Ethics*, 88(3): 525-536.
- Papatya, G., (2016), *Temel İşletmecilik Bilgisi*, Isparta: Beyazıt Kitabevi Yayınları.
- Paxton, R. O., (2004), *Faşizmin Anatomisi*, (Çev. H. Atay, H. D. Atay), (2014), İstanbul: İletişim Yayıncılık A.Ş. (Orijinal Baskı: 2004).
- Pellegrini E. K. and Scandura T. A., (2008), “Paternalist Leadership: A Review and Agenda for Future Research” *Journal Management*, 34(3): 566-593.
- Polat, B., (2016), *Çalışanların Kayırmacılık Algıları İle Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki: Kamu Sektöründe Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Price, T. L., (2003), “The ethics of authentic transformational leadership”, *The Leadership Quarterly*, 14: 67-81.
- Raducan, R. and Raducan, R., (2014), “Leadership and Management”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 149: 808-812.
- Robbins, P. S. and Judge, T. A., (2013), *Örgütsel Davranış*, (Çev. İ. Erdem), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, (Orijinal Baskı: 2005).
- Rodoplu, M., (2011), *İşgören Seçiminde Bir Ayrımcılık Faktörü Olarak Hemşehriciliğin Rolü Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Büro Yönetimi Eğitimi Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Safina, D., (2015), “Favouritism and Nepotism in an Organization: Causes and Effects”, *Procedia Economics and Finance*, 23: 630-634.
- Sarıboğa, M., (2017), *Nepotizmin Örgütsel Bağlılık Ve İş Doyumuna Etkisi Ve Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı, İstanbul.
- Scherr, A. L. and Jensen, M. C., (2007), “A New Model of Leadership”, *Harvard NOM Research Paper* No. 06-10.
- Sargut, S., (2010), *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, Ankara: İmge Kitabevi Yayıncılık Paz. San. ve Tic. Ltd. Şti.
- Sığrı, Ü., (2011), *Yönetimde Grup Dinamikleri*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Sipahi, B., Yurtkoru, S. ve Çinko, M., (2006), *Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Slavik, J., Putnova, A. and Cebakova, A., (2015), “Leadership as a Tool of Strategic Management”, *Procedia Economics and Finance*, 26: 1159-1163.
- Stoner, C. R. and Hartman, R. I., (1993), “Team Building: Answering The Tough Questions”, *Business Horizons*, September-October 1993: 70-78.

- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A., (2001), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A., (2011), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A., (2014), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Konya: Eğitim Yayınları.
- Şimşek, A. ve Eroğlu, Ö., (2013), *Davranış Bilimleri*, Konya: Eğitim Yayınevi.
- Tabak, A., Şeşen, H. ve Türköz, T., (2012), *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tarhan, N., (2013), *Toplum Psikolojisi*, İstanbul: Timaş Basım Ticaret ve Sanayi Anonim Şirketi.
- Tengilimoğlu, D., (2005), “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14): 1-16.
- Tolan, B., (1991), *Toplum Bilimlerine Giriş*, Ankara: Feryal Matbaacılık.
- Torlak, N. G., (2008), *Organizasyon Teorileri*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Tuncer, D., Ayhan, D. Y. ve Varoğlu, D., (2013), *Genel İşletmecilik Bilgileri*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Turaboğlu, T. T., (2011), *İşletmecilikte Güncel Konular*, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Turhan, R., (2016), *Nepotizm, Kronizm Ve Patronaj Eğilimlerinin Kurumsallaşma Algısı Bağlamında Analizi*, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Yönetim Bilimi Ve Organizasyon Anabilim Dalı, İzmir.
- Turgut, S., (2014), *Spor İşletmelerinde İşgörenlerin Kayırmacılık Algısı İle İş Tatmini Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Usal, A. ve Kuşluyan, Z., (2006), *Davranış Bilimleri*, İzmir: Meta Basım Matbaacılık Hizmetleri.
- Verma D. P. S. and Jain, K., (2001), “Leadership and Management: Emerging Consensus”, *Indian Journal of Industrial Relations*, 36(4): 479-491.
- Vries, R. E., Bakker-Pieper, A. And Oostenveld, W., (2010), “Leadership = Communication? The Relations of Leaders’Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes”, *Journal of Business Psychology* 25:367–380.
- Weiss, D. H., (1993), *Başarılı Ekip Oluşturma*, (Çev., E. Tuskan), İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti, (Orijinal Baskı: 1991).
- Wilson, D. C. and Rosenfeld R. H., (1990), *Managing Organizations*, McGrawHill

Yıldırım, E., (2012), *Bana Yönetim Kurulunu Söyle, Sana Kim Olduğunu Söyleyeyim*, İstanbul: Yapı Kredi Kültür Sanat Yayıncılık Ticaret ve Sanayi A.Ş.

Yıldırım, M., (2013), “Kamu Yönetiminin Kadim Paradoksu: Nepotizm Ve Meritokrasi”, *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2): 361.

Yıldırım, S., (2014), *Yönetim Teorileri*, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Yılmaz, H., (2011), *Güçlendirici Liderlik*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

EKLER

EK 1: Uygulanan Anket Örneği

TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE YÖNETİCİ SEÇME ALGISI ANKETİ

Bu araştırma Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımlarını oluştururken dikkat ettikleri faktörleri ortaya koymayı hedeflemektedir. Anketlerden elde edilecek bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. Vereceğiniz cevaplar ne kadar objektif olursa araştırma sonucu da o ölçüde doğru olacaktır. Bu çalışma Prof. Dr. Ramazan ERDEM'in danışmanlığında doktora öğrencisi Akın ERDEMİR tarafından yürütülmektedir. İlginizden ve zaman ayırdığınızdan dolayı teşekkür ederim. (İletişim: akinerdemir@sdu.edu.tr)

I. BÖLÜM

Hiç Katılmıyorum	1	2	3	4	5	Tamamen Katılıyorum	Katılma Düzeyi
Aşağıdaki soruları cevaplandırırken, “Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımlarını oluştururken hangi kriterleri göz önünde bulundurduklarını” düşünerek cevaplandırınız.							
1. Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken hısımlar ve akrabalarını tercih etmektedir.	1	2	3	4	5		
2. Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken hemşehrilerini tercih etmektedir.	1	2	3	4	5		
3. Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken kendi arkadaş çevresini tercih etmektedir.	1	2	3	4	5		
4. Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken kendi okulundan mezun kişileri tercih etmektedir.	1	2	3	4	5		
5. Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken kendi siyasi görüşündeki kişileri tercih etmektedir.	1	2	3	4	5		
6. Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken kendisiyle aynı meslekteki kişileri tercih etmektedir.	1	2	3	4	5		
7. Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken kendisiyle aynı sendikaya üye olan kişileri tercih etmektedir.	1	2	3	4	5		
8. Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken kendisiyle aynı dîni gruptaki kişileri tercih etmektedir.	1	2	3	4	5		
9. Türk kamu yöneticilerinin yönetici seçiminde üst kademelerden gelen bürokratik baskı belirleyici faktörlerdendir.	1	2	3	4	5		
10. Türk kamu yöneticilerinin yönetici seçiminde etnik köken (Türklük, Kürtlük, Lazlık, Çerkezlik vb.) belirleyici faktörlerdendir.	1	2	3	4	5		
11. Türk kamu yöneticilerinin yönetici seçiminde maddi menfaat ilişkisi belirleyici faktörlerdendir.	1	2	3	4	5		
12. Türk kamu yöneticilerinin yönetici seçiminde özel sektör firmalarının siyaset yoluyla yaptığı baskılar belirleyici faktörlerdendir.	1	2	3	4	5		
13. Türk kamu yöneticilerinin yönetici seçiminde adaylar hakkındaki toplumsal algı (cemaatçi, komünist, şariatçı, solcu/sağcı vb.) belirleyici faktörlerdendir.	1	2	3	4	5		
14. Türk kamu yöneticilerinin yönetici seçiminde üst kademe bürokrat ve siyasetçilerin, adaylar hakkındaki algısı (cemaatçi, komünist, şariatçı, solcu/sağcı vb.) belirleyici faktörlerdendir.	1	2	3	4	5		
15. Türk kamu yöneticilerinin yönetici seçiminde kendisinin bulunduğu pozisyona geliş şekli (siyaset, tarikat, cemaat, sendika, liyakat vb. kanalla) belirleyici faktörlerdendir.	1	2	3	4	5		
16. Türk kamu yöneticilerinin yönetici seçiminde adayın dalkavuk olması belirleyici faktörlerdendir.	1	2	3	4	5		
17. Türk kamu yöneticilerinin yönetici seçiminde adayın şehrin ileri gelen ailelerinden birine mensup olması belirleyici faktörlerdendir.	1	2	3	4	5		
18. Türk kamu yöneticilerinin yönetici seçiminde mezhep (sünnilik, alevilik vb.) belirleyici faktörlerdendir.	1	2	3	4	5		

19. Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken daha önce birlikte çalıştığı kişileri tercih etmektedir.	1	2	3	4	5
20. Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken adayın zekâsına göre tercih yapmaktadır.	1	2	3	4	5
21. Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken adayın sadakat özelliğine göre tercih yapmaktadır.	1	2	3	4	5
22. Türk kamu yöneticileri seçerken adayın vefakârlık özelliğine göre tercih yapmaktadır.	1	2	3	4	5
23. Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken adayın sır saklama özelliğine göre tercih yapmaktadır.	1	2	3	4	5
24. Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken kendisinden önceki yöneticilerin yönetici takımındaki kişileri tercih etmektedir.	1	2	3	4	5
25. Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken mesleki referanslara göre yönetici tercihi yapmaktadır.	1	2	3	4	5
26. Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken mozaik (her kesimin temsil edildiği) yapı oluşturacak şekilde yönetici tercihi yapmaktadır.	1	2	3	4	5
27. Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken kurum içindeki alt kademelerden gelen ricaları/talepleri dikkate alarak yönetici tercihi yapmaktadır.	1	2	3	4	5
28. Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken kendi mesleki tecrübelerine göre yönetici seçimi yapmaktadır.	1	2	3	4	5
29. Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken diğer kurumlardaki yöneticilerin ricalarını dikkate alarak yönetici seçimi yapmaktadır.	1	2	3	4	5
30. Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken ortak motivasyon paydasına sahip olan kişileri yönetici olarak seçmektedir.	1	2	3	4	5
31. Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken adaylardaki gelecekte kendilerine rakip olabilme potansiyelini dikkate alır.	1	2	3	4	5
32. Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken kendi (adayın kendisinin) inandığı doğrulardan vazgeçmeyen kişileri tercih etmektedir.	1	2	3	4	5
33. Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken sorgulama becerisi yüksek adayı tercih etmektedir.	1	2	3	4	5
34. Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken yenilikçilik özelliği yüksek olan kişileri tercih etmektedir.	1	2	3	4	5
35. Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken mücadeleci ruh taşıyan kişileri tercih etmektedir.	1	2	3	4	5
36. Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken güvendiği kişileri tercih etmektedir.	1	2	3	4	5
37. Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken eğitimi iyi olan kişileri tercih etmektedir.	1	2	3	4	5
38. Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken çalışılacak konuyla ilgili uzmanlık bilgisi en fazla olan kişileri tercih etmektedir.	1	2	3	4	5
39. Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken çalışılacak konuda tecrübeli olan kişileri tercih etmektedir.	1	2	3	4	5
40. Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken bu soru kontrol sorusudur, lütfen 1'i işaretleyiniz.	1	2	3	4	5
41. Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken takım çalışmasına yatkın kişileri tercih etmektedir.	1	2	3	4	5
42. Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken vizyon sahibi olan kişileri tercih etmektedir.	1	2	3	4	5
43. Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken alanında önceden başarılı kişileri tercih etmektedir.	1	2	3	4	5
44. Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken iletişim becerisi yüksek kişileri tercih etmektedir.	1	2	3	4	5
45. Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken uyum becerisi yüksek kişileri tercih etmektedir.	1	2	3	4	5
46. Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken yabancı dili iyi olan kişileri tercih etmektedir.	1	2	3	4	5
47. Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken teknolojiyi iyi kullanan kişileri tercih etmektedir.	1	2	3	4	5
48. Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken çalışkan kişileri tercih etmektedir.	1	2	3	4	5

49. Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken kişisel ahlâk düzeyi yüksek kişileri tercih etmektedir.	1	2	3	4	5
50. Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken meslekî ahlâk düzeyi yüksek kişileri tercih etmektedir.	1	2	3	4	5
51. Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken hakkâniyet duygusu yüksek kişileri tercih etmektedir.	1	2	3	4	5
52. Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken paylaşımcı kişileri tercih etmektedir.	1	2	3	4	5
53. Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken girişken kişileri tercih etmektedir.	1	2	3	4	5
54. Türk kamu yöneticileri yönetici seçerken sorun çözme becerisi yüksek olan kişileri tercih etmektedir.	1	2	3	4	5

II. BÖLÜM: DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. Yaş :
2. Cinsiyet : 1. Erkek () 2. Kadın ()
3. Medeni Durum : 1. Evli () 2. Evli Değil ()
4. Aylık Gelir : TL.
5. Eğitim Durumunuz : 1. İlk () 2. Orta () 3. Lise () 4. Ön lisans () 5. Lisans ()
6. Lisansüstü () 7. Diğer (belirtiniz)
6. Mesleğiniz :
7. Çalıştığı Sektör : 1. Kamu () 2. Özel () 3. Emekli () 4. İşsiz ()
8. Daha önce kamuda herhangi bir yöneticinin yönetim takımında yer aldınız mı?: 1. Evet () 2. Hayır ()
9. Türk kamu yöneticilerinin, yönetim takımlarını oluştururken dikkate aldıkları veya etkilendikleri faktörler ile ilgili ayrıca söylemek istedikleriniz varsa lütfen yazınız.
.....
.....
.....
.....
.....

EK 2: Özgeçmiş

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler:

Adı ve Soyadı: Akın ERDEMİR

Doğum Yeri ve Yılı: Kırıkkale - 1975

Medeni Hâli: Evli

Eğitim Durumu:

Lisans Öğrenimi: Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Bölümü (2001).

Yüksek Lisans Öğrenimi: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Sağlık Kurumları Yöneticiliği Bölümü (2011).

Yabancı Dil ve Düzeyi:

1. İngilizce (YÖKDİL): 73.75

İş Deneyimi:

1. Sağlık Bakanlığı Merkez ve Bağlı Birimleri.
2. Süleyman Demirel Üniversitesi İdari Birimleri.