

**T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**BELEDİYE BAŞKANLARININ LİDERLİK ÖZELLİKLERİ
VE ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİLERİ
(BODRUM VE MİLAS BELEDİYELERİ ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gizem KARACA

Balıkesir, 2019

**T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**BELEDİYE BAŞKANLARININ LİDERLİK ÖZELLİKLERİ
VE ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİLERİ
(BODRUM VE MİLAS BELEDİYELERİ ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gizem KARACA

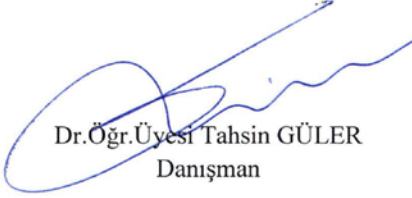
**Tez Danışmanı
Dr. Öğretim Üyesi Tahsin GÜLER**


Balıkesir, 2019

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

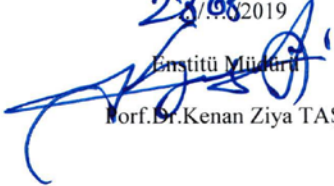
Enstitünüzün Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı'nda 201312529006 numaralı Gizem KARACA'nın hazırladığı "Belediye Başkanlarının Liderlik Özellikleri ve Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkileri (Bodrum ve Milas Belediyeleri Örneği)" Konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 27.05.2019 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ / ~~OY ÇOKLUĞU~~ ile karar verilmiştir.


Dr. Öğr. Üyesi Tahsin GÜLER
Danışman


Dr. Öğr. Üyesi Lütfi YALÇIN
Üye


Dr. Öğr. Üyesi Ersoy KUTLUK
Üye

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

28.05.2019

Enstitü Müdürü
Prof. Dr. Kenan Ziya TAŞ

ÖNSÖZ

Bu tezde Kamu Yönetimi alanında sınırlı sayıda çalışmanın yer aldığı liderlik ve motivasyon konularında araştırma yapanlara referans olmak amaçlanmıştır. “Belediye Başkanlarının Liderlik Özellikleri ve Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkileri (Bodrum ve Milas Belediyeleri Örneği)” adlı tezde öncelikle liderlik kavramı, liderliğin temel özellikleri, liderlik teorileri ve liderlik tarzlarına değinilmiş ardından liderlik ve yöneticilik değerlendirmesi yapılmıştır. Bir sonraki bölümde motivasyon kavramı, önemi ve motivasyon teorileri incelenmiştir. Çalışma belediyelerde liderlik ve çalışan motivasyonu üzerine etkileri çerçevesinde belediyelerin mevzuattaki tanımı ardından liderliğin çalışan motivasyonu üzerindeki etkisine değinilmiştir. Çalışmanın son bölümünde Bodrum ve Milas Belediye Başkanlarının mevcut liderlik özelliklerinin belediye yöneticilerince algılanışı ve bu algının yöneticilerin motivasyonu üzerine etkisi araştırılmıştır, araştırma sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiş ve yorumlar yapılmıştır.

Yolun sonunda varılan noktanın yanı sıra, yol boyunca edindiklerim hayatımın birer pusulası olmuştur. Bu süreçte desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen, yol gösterici, anlayışlı, yüreklendirici yaklaşımlarıyla motivasyonumu ve azmimi arttıran saygıdeğer danışmanım Dr. Öğretim Üyesi Tahsin GÜLER’e teşekkürlerimi arz ederim.

Lisans derecemi aldığım ve yüksek lisans ders dönemimi tamamladığım, şimdiki ismiyle Bandırma On Yedi Eylül Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi bölümünün çok kıymetli akademisyenlerine içten teşekkürü borç bilirim.

Tanıdığım günden itibaren çoğalarak devam eden desteği, isabetli öngörülleri ve yapıcı eleştirileriyle yolumu aydınlatan değerli büyüğüm Sibel TAŞKIN ARSLAN’a tüm sevgi ve saygıyla teşekkür ederim.

Dostluğun ne kadar kıymetli olduğunu öğrendiğim, hayatımın her alanında olduğu gibi tez sürecimde de akademik ve manevi desteğini usanmadan gösteren kıymetli ve kadim dostum Damla SAĞIT’a sonsuz sevgim ile teşekkür ederim.

Hayatım boyunca her daim arkamda sapsağlam duran, her adımımı yüreklendirerek destekleyen ve cesaretlendiren sevgili babam Süleyman KARACA ve sevgili annem Filiz KARACA’ya sonsuz sevgim ile teşekkür eder, tezimi kendilerine ithaf ederim.

Muğla-Bodrum, 2019

Gizem KARACA

ÖZET

BELEDİYE BAŞKANLARININ LİDERLİK ÖZELLİKLERİ VE ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİLERİ (BODRUM VE MİLAS BELEDİYELERİ ÖRNEĞİ)

KARACA, Gizem

Yüksek Lisans, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğretim Üyesi Tahsin GÜLER

2019, 89 sayfa

Klasik kamu yönetimi anlayışında yer alan katı bürokrasi ile emir ve yönetme eğilimi zaman içerisinde tüm dünyada gerçekleşen yönetsel dönüşüm çerçevesinde yerini liderlik etmeye, yönlendirmeye, yol göstermeye, yetki devretmeye, yetki paylaşmaya bırakmıştır. Gerek özel gerekse de kamu sektöründe kurum ve kuruluşlar, yöneticiden ziyade liderlik özelliklerine sahip, liderlik edebilen “lider yöneticiler” yetiştirmeyi amaç edinmiştir. Çünkü günümüz özel ya da kamu sektörü fark etmeksizin kuşkusuz ki en değerli sermaye insan faktörü ve insan aklısıdır. İnsan aklının ve insan gücünün verimli bir şekilde yönlendirilebilmesi için iyi anlaşılması, yetkinliklerinin iyi analiz edilmiş olması ve yetkinlikleri doğrultusunda iyi yönlendirilmiş olması gerekmektedir. Bu yönlendirme ise, lider yönetici ile mümkün olabilmektedir.

Yetkinliği çerçevesinde iyi yönlendirilmiş çalışanlar için diğer bir itici güç, önemli faktör ise motivasyondur. Motivasyon, bir kimsenin içindeki potansiyeli ortaya çıkarabilmesi için, kendi içerisinde hissetmesi gereken onu güdüleyen bir durumdur. Liderler de, çalışanların motive olmalarını sağlayarak onların işlerinde beklenen performansı göstermelerine yardımcı olan kişilerdir.

Çalışmamız hem kuramsal olarak liderlik ve motivasyon kavramlarını incelemektedir, hem de alan araştırması bulunan uygulamalı bir çalışmadır. Çalışmamızın kuramsal kısmında liderlik ve motivasyon tarihsel süreçten ele alınıp bilimsel gruplandırmaları dikkate alınarak incelenmiş olup, uygulama kısmının teorik alt yapısı oluşturulmuştur.

Uygulama bölümümüzde ise Bodrum ve Milas Belediyeleri birim müdürlerine 3 bölümden oluşan anket formları dağıtılmıştır. Anket formunun ilk kısmı belediye

başkanının liderlik özelliklerinin çalışan tarafından algılanış düzeyini ölçmeye yöneliktir, ikinci kısmı belediye başkanının liderlik özelliklerine verilen önem düzeyini ölçmeye yöneliktir, üçüncü ve son kısım ise belediye başkanının liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonunu ne düzeyde etkilediğini ölçmeye yöneliktir. Çalışmanın son 4 sorusu ise çalışanları yaşı, eğitim durumu, kaç yıldır yönetici olduğu ve kaç yıldır belediye bünyesinde görev yapmakta olduğunu belirlemeye yöneliktir. Böylelikle liderlik özelliklerinin algılanışı, liderlik özelliklerine verilen önem ve motivasyonları üzerine etkisi bu değişkenler çerçevesinde de ele alınabilecektir.

Bu araştırmanın amacı, belediye başkanlarının liderlik özelliklerinin belediye yöneticilerince algılanışı, verilen önem düzeyi ve bu durumun motivasyonları üzerine etkisinin saptanmasıdır. Böylelikle belediyelerde liderliğin önemine ve motivasyonu ne şekilde etkilediğine vurgu yapılarak önerilerde bulunmaktır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Motivasyon, Belediyelerde Liderlik ve Motivasyon.

ABSTRACT

LEADERSHIP QUALITIES OF MUNICIPAL MAYORS AND THEIR EFFECTS OVER THE MOTIVATION OF WORKERS: BODRUM AND MİLAS MUNICIPALS SAMPLES

KARACA, Gizem

Master Degree, Department of Political Sciences and Public Administration

Supervisor: Dr. Öğretim Üyesi Tahsin GÜLER

2019, 89 pages

Rigid bureaucracy and the tendency to order and manage in the classic understanding of public administration in time left its place in the framework of global administrative transformation to leadership, guidance, direction, delegation, and authority-sharing. Organizations and institutions either in the private or public sector have the qualities of a leader rather than manager and have aimed to cultivate “leader directors” that can take the lead. Because today, no doubt the most valuable capital is the human factor and human intellect, regardless of private or public sectors. For human intellect and strength to be efficiently directed, it must be well understood, its competencies must be well analyzed, and it must be well directed in line with its competencies. This direction is possible with a leaderdirector.

Another propelling force and important factor for well-managed employees in the framework of their competencies is motivation. Motivation is a situation that stimulates someone and tenses their feeling to reveal their full potential. Leaders also are people who help employees demonstrate their expected performances in their work by motivating them.

Our study both examines the theoretical concepts of leadership and motivation and is a practical study with field research. Leadership and motivation in the theoretic section of our study are discussed through the historical process and studied with consideration of scientific groupings, and the theoretical infrastructure for the application section is laid.

Three survey forms were distributed to unit heads of the Bodrum and Milas Municipalities in our application section. The survey form’s first section deals with measuring the levels of perception by employees of the leadership qualities of the mayor. The second section measures the level of importance placed upon the mayors’ leadership

qualities. The third and final section measures the extent to which the leadership qualities of the municipal mayors affects the motivation of employees. The final four questions of the study determine the age, education status, length of time as administrator, and length of time serving in the municipality for the employees. The effect of leadership qualities over perception, the importance provided to leadership qualities, and motivations can thus be discussed in the framework of these variables.

The purpose of this research is to determine the effect of the leadership qualities of municipal mayors over the perceptions of municipal directors, the level of importance provided, and the motivations of this situation. Recommendations are made, placing emphasis on the way leadership in the municipalities affects the importance and motivation of leadership.

Keywords: Leadership, Motivation, Leadership and Motivation in Municipalities.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iii
TÜRKÇE ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
ÇİZELGELER LİSTESİ	xiii
1. GİRİŞ	1
1.1.Araştırmanın Konusu	1
1.2.Araştırma Sorusu ve Hipotezleri	1
1.3.Araştırmanın Önemi	2
1.4.Kavramsal Çerçeve	3
1.5.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	3
2. LİDERLİK KAVRAMI VE TEORİK ESASLARI	4
2.1.Liderlik Kavramı, Tanımı, Önemi ve Özellikleri	4
2.2.Liderlik Teorileri	7
2.2.1.1. Özellikler Yaklaşımı (1930-1940)	7
2.2.1.2. Davranışsal Yaklaşım (1940-1960)	8
2.2.1.2.1.Ohio Eyalet Üniversitesi Liderlik Yaklaşımları	8
2.2.1.2.2. Tannenbaum ve Schmidt'in Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	9
2.2.1.2.3. Blake ve Moun-ton'un Yönetim Tarzı Matrisi	10
2.2.1.2.4. Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli	11
2.2.1.2.5. Douglas McGregor'un X veY Kuramı	12
2.2.1.3. Durumsallık Yaklaşımı (1960-1990)	12
2.2.1.3.1.Fred Eduard Fiedler'in Etkin Lider Yaklaşımı	13
2.2.1.3.2. House ve Mitchell'in Yol Amaç Yaklaşımı	13
2.2.1.3.3. Vroom ve Yetton'un Lider Katılım Yaklaşımı	14
2.2.1.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı	14
2.3.Liderlik Tarzları	15
2.3.1.Otoriter Liderlik	16
2.3.2.Demokratik-Katılımcı Liderlik	16

2.3.3.Tam Serbestlik Taniyan Liderlik.....	17
2.3.4.Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik	17
2.3.5.Karizmatik Liderlik	18
2.3.6.Vizyoner Liderlik	18
2.3.7.Hümanist Liderlik.....	18
2.3.8.Hizmetkâr Liderlik	19
2.4.Liderlik ve Yöneticilik Değerlendirmesi	19
3.MOTİVASYON KAVRAMI VE TEORİK ESASLARI.....	22
3.1. Motivasyon Kavramı, Tanımı ve Önemi	22
3.2. Motivasyon Teorileri.....	23
3.2.1. Kapsam Teorileri	23
3.2.1.1. Abraham Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	24
3.2.1.2. Alderfer’in ERG Teorisi	25
3.2.1.3.David McClelland’ın Üç İhtiyaç (Başarma İhtiyacı) Teorisi	26
3.2.1.4.Herzberg’in Çift Faktör Teorisi	27
3.2.2.Süreç Teorileri	28
3.2.2.1. Vroom’un Beklenti Teorileri	28
3.2.2.2. Lawler ve Porter’ın Geliştirilmiş Beklenti Teorisi	29
3.2.2.3. Adams’ın Eşitlik Teorisi	30
3.2.2.4.Locke ve Latham’ın Hedef Belirleme Teorisi (Amaç Teorisi).....	30
4. BİR YEREL YÖNETİM BİRİMİ OLARAK BELEDİYELERDE LİDERLİK VE ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI	32
4.1. Siyasal Liderlik	32
4.2. Mevzuat Çerçevesinde Belediyelerin Yapısı	34
4.3. Belediyelerde Liderlik ve Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkileri	36
4.4.Araştırma Modeli	38
4.5.Evren ve Örneklem	38
4.6.Veritoplama Araçları ve Teknikleri	39
4.7.Verilerin Analizi.....	39
4.7.1.Sorulara Verilen Cevapların Dağılımı.....	39
4.7.2.Kişisel Bilgilere İlişkin Analizler.....	41
4.7.3.Hipotezlere İlişkin Analiz.....	43
4.7.4.Sonuç	72
4.7.5.Öneriler.....	75

KAYNAKÇA.....	77
EK1: LİDERLİK ÖZELLİKLERİ VE ÇALIŞAN MOTİVASYONU ANKETİ.....	84
EK 2: BODRUM BELEDİYESİ ANKET UYGULAMA İZİNİ.....	88
EK 3: MİLAS BELEDİYESİ ANKET UYGULAMA İZİNİ.....	89

TABLULAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1-Liderlik Tanımlarının Evrimsel Gelişimi	5
Tablo 2-Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli	11
Tablo 3-Liderliğin Tarihsel Gelişimi.....	15
Tablo 4-Yöneticinin ve Liderin Özellikleri	20

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1-Blake ve Mounton'un Yönetim Tarzı Matrisi.....	10
Şekil 2-Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	24
Şekil 3-Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	27

ÇİZELGELER LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 1. Sorulara Verilen Cevapların Dağılımı	39
Çizelge 2. Kişisel Bilgilere İlişkin Analizler	41
Çizelge 3. Katılımcıların Yaş Dağılımı.....	41
Çizelge 4. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı.....	42
Çizelge 5. Katılımcıların Eğitim Durumları.....	42
Çizelge 6. Katılımcıların Yönetici Olarak Çalışma Süreleri.....	42
Çizelge 7. Katılımcıların Kurumda Çalışma Süreleri	43
Çizelge 8. Güvenilirlik Testi Sonucu.....	43
Çizelge 9. Birinci Hipotez Analizi	44
Çizelge 10. İkinci Hipotez Analizi.....	47
Çizelge 11. Üçüncü Hipotez Analizi.....	49
Çizelge 12. Dördüncü Hipotez Analizi.....	51
Çizelge 13. Beşinci Hipotez Analizi	53
Çizelge 14. Altıncı Hipotez Analizi	56
Çizelge 15. Yedinci Hipotez Analizi	58
Çizelge 16. Sekizinci Hipotez Analizi	59
Çizelge 17. Dokuzuncu Hipotez Analizi.....	61
Çizelge 18. Onuncu Hipotez Analizi	63
Çizelge 19. On birinci Hipotez Analizi.....	65
Çizelge 20. On ikinci Hipotez Analizi	66
Çizelge21. On üçüncü Hipotez Analizi.....	68
Çizelge 22. On dördüncü Hipotez Analizi	69
Çizelge 23. On beşinci Hipotez Analizi.....	69
Çizelge 24. On altıncı Hipotez Analizi	70

Çizelge 25. On yedinci Hipotez Analizi	70
Çizelge 26. On sekizinci Hipotez Analizi	71
Çizelge 27. On dokuzuncu Hipotez Analizi.....	71
Çizelge 28. Yirminci Hipotez Analizi.....	72

1. GİRİŞ

1.1.Araştırmanın Konusu

Belediye Başkanlarının Liderlik Özellikleri ve Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkileri Muğla Büyükşehir ve Büyükşehir İlçe Belediyeleri Örneği.

1.2.Araştırma Sorusu ve Hipotezleri

Belediyelerde belediye başkanları liderlik özelliklerine sahip midir? Sahipse, bu durumun çalışanların motivasyonu üzerinde etkisi var mıdır?

Hipotezler:

- Araştırma kapsamındaki çalışanların cinsiyetine göre belediye başkanının liderlik özelliklerini tanımlamasında farklılık vardır.
- Araştırma kapsamındaki çalışanların yaş gruplarına göre belediye başkanının liderlik özelliklerini tanımlamasında farklılık vardır.
- Araştırma kapsamındaki çalışanların eğitim durumuna göre belediye başkanının liderlik özelliklerini tanımlamasında farklılık vardır.
- Araştırma kapsamındaki çalışanların çalıştıkları süreye göre belediye başkanının liderlik özelliklerini tanımlamasında farklılık vardır.
- Araştırma kapsamındaki çalışanların cinsiyetine göre belediye başkanının liderlik özelliklerini önemsemesinde farklılık vardır.
- Araştırma kapsamındaki çalışanların yaş gruplarına göre belediye başkanının liderlik özelliklerini önemsemesinde farklılık vardır.
- Araştırma kapsamındaki çalışanların eğitim durumuna göre belediye başkanının liderlik özelliklerini önemsemesinde farklılık vardır.
- Araştırma kapsamındaki çalışanların çalıştıkları süreye göre belediye başkanının liderlik özelliklerini önemsemesinde farklılık vardır.
- Araştırma kapsamındaki çalışanların cinsiyetine göre belediye başkanının liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonlarına etkisi üzerinde farklılık vardır.
- Araştırma kapsamındaki çalışanların yaş gruplarına göre belediye başkanının liderlik özelliklerinin motivasyonlarına etkisi üzerinde farklılık vardır.
- Araştırma kapsamındaki çalışanların eğitim durumuna göre belediye başkanının liderlik özelliklerinin motivasyonlarına etkisi üzerinde farklılık vardır.

- Araştırma kapsamındaki çalışanların çalıştıkları süreye göre belediye başkanının liderlik özelliklerinin motivasyonlarına etkisi üzerinde farklılık vardır.
- Başkanın olumsuz durumlarda sorumluluk üstlenmesi ile etkin karar alabilmesi arasında motivasyon açısından anlamlı bir ilişki vardır.
- Başkanın risk alabilecek kadar cesur olması ile takım ruhu oluşturmasının arasında motivasyon açısından anlamlı bir ilişki vardır.
- Başkanın konuşmasının ve hitabının etkileyici olması ile sorumluluk alabilmesi arasında motivasyon açısından anlamlı bir ilişki vardır.
- Başkanın kusur aramak yerine kusurların düzeltilmesine yardımcı olması ile karizmatik olması arasında motivasyon açısından anlamlı bir ilişki vardır.
- Başkanın hedeflerine ulaşmak için sürekli yeni fikirlere açık olması ile vizyon sahibi olması arasında motivasyon açısından anlamlı bir ilişki vardır.
- Başkanın çalışanların hak ve çıkarlarını daima koruması ile adaletli olması arasında motivasyon açısından anlamlı bir ilişki vardır.
- Başkanın gerektiğinde yetki ve sorumluluk devretmesi ile katılımcılık prensibine sahip olması arasında motivasyon açısından anlamlı bir ilişki vardır.
- Başkanın çalışanları ödüllendirmesi ile teşvik edici olması arasında motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

1.3.Araştırmanın Önemi

Klasik kamu yönetimi anlayışında var olan katı bürokrasi, yöneticilere salt “yönetme ve emir verme” fonksiyonunu uygun görmüştür. Ancak değişen ve gelişen dünyada, yeni kamu yönetimi akımının da etkisiyle örgütler dönüşmüş ve kamu sektörü de özel sektör gibi; performans, motivasyon, etkinlik, verimlilik, vizyoner bakış açısı v.b. konulara önem göstermeye başlamıştır. İşte bu noktada yöneticilerin yönetmekten ziyade yönlendirmek işlevi devreye girmeye başlamıştır. Çünkü insanlar yönetilmekten ziyade, yönlendirilmeye ihtiyaç duymuştur. Tüm bu işlevlerin, liderliği içselleştirmiş yöneticilerle mümkün olacağı saptanmıştır.

Örgütlerdeki başarı ve verimliliğin artması için, kalifiye çalışanların ayrıca yüksek motivasyona sahip olmaları gerektiği bilinen bir gerçektir. Örgüt çalışanlarının motivasyonları cinsiyet, yaş, çalışma süresi, eğitim durumu ve ruhsal yapı gibi faktörlere bağlıdır. Motivasyonu arttırıcı ya da düşürücü faktörlerin iyi belirlenip, kontrol altına alınması gerekmektedir. Bu noktada, liderlerin yönlendirici konumu çalışanların

motivasyonları üzerinde çeşitli etkilere neden olabilmektedir.

Çalışmanın amacı; liderlik ve yönetici kavramlarını ve arasındaki farkları ortaya koyduktan sonra motivasyon kavramını ele alarak arasındaki ilişkiyi kurmaktır.

Yapılacak olan literatür araştırmasının ardından, gerçekleştirilecek olan alan araştırması ile birlikte, liderlik ve motivasyon arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının ve bu durumun belediye çalışanlarının motivasyonu üzerinde bir etkisinin olup olmadığını anlaşılacağı tahmin edilmektedir.

1.4. Kavramsal Çerçeve

Araştırmanın kavramsal çerçevesini; liderlik kavramı, liderlik tipleri, liderlik yaklaşımları, yönetici ve liderlik değerlendirmesi, motivasyon kavramı, motivasyon kuramları, mevzuat çerçevesinde belediyelerin yapısı, belediyelerde liderlik ve çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi oluşturacaktır.

1.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Yapılacak olan alan araştırmanın evrenini Bodrum ve Milas Belediyeleri oluşturmaktadır. Örneklemi ise, belediye çalışanlarından yöneticiler oluşturmaktadır.

2. LİDERLİK KAVRAMI VE TEORİK ESASLARI

2.1.Liderlik Kavramı, Tanımı, Önemi ve Özellikleri

Çalışmamızın bu bölümünde liderlik kavramı, tanımı, önemi ve özellikleri ele alınacaktır. Bu bağlamda, liderliğin tarihsel gelişimi incelenecek, liderliğin temel özellikleri ve liderlik teorileri gözden geçirilecek, liderlik tarzlarına değinilecek ve incelemelerin ardından lider ile yönetici arasındaki farklar ortaya konulup bir değerlendirme yapılacaktır.

Bu inceleme liderliğin anlaşılabilmesi, gelişim sürecinin kavranabilmesi ve gerekli analizlerin yapılabilmesi açısından önem arz etmektedir.

Liderlik gerek özel sektör gerekse kamu sektöründe her daim önemini koruyan bir kavramdır. Kavramsal çerçeve itibarı ile çokça çalışılmıştır. Bu kavramlara göz atacak olursak;

Lider; sözlük anlamı, “Yönetimde gücü ve etkisi olan kimse, lider, şef” olarak, liderlik ise, liderin görevi şeklinde tanımlanmaktadır (TDK Türkçe Sözlük, 1998, 1464).

Liderlik, belirli bir insan kitlesini aynı amaç etrafında birleştirebilmek ve bu amaçlar için gerekli ivmeyi sağlayabilmek adına var olan bilgi ve yetenekler bütünüdür (Eren, 2013, 501).

Liderlik, işe yarayan hedefler belirlemek, bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli sistemi kurmak ve gelişmesini sağlamak adına kişinin sahip olması gereken tutum ve davranışlarıdır (Bozlağan, 2005, 23).

Liderlik, sabit koşullar altında, birtakım şahsi veya grup hedeflerini gerçekleştirmek üzere bir kimsenin diğer kimselerin eylemlerini etkilemesi ve yönlendirmesidir. Lider ise bir kimseyi bir hedef doğrultusunda davranmaya teşvik eden kişidir (Serinkan, 2012, 151).

Ergun ve Polatoğlu, liderliği “*örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için bireyleri ve kümeleri eşgüdümleme ve güdüleme sanatıdır*” şeklinde tanımlar. Bu tanımın yanı sıra “Liderlik, insanların planları ve kararları, eyleme dönüştürme sanatıdır” ifadesinde de bulunmuşlardır (Ergun, Polatoğlu, 1984, 212).

Son bir bakışla liderlik, EREN’e göre; “*Grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir*” (Eren, 2013, 501).

Akdemir, liderlikle ilgili tarihsel süreç içerisinde yapılan tanımları aşağıdaki tabloda toplamıştır;

Tablo 1. Liderlik Tanımlarının Evrimsel Gelişimi

1902	Liderlik, sosyal hareketlerin merkezinde olabilmektir.
1906	Liderlik, sosyal hareketlerde kontrol gücünün bir kişide olmasıdır.
1911	Liderlik, çaba sonucunda grubun gücünü ortaya koyabilmektir.
1921	Liderlik, çatışma durumunun en aza indirgenmesi ve kuvvetli işbirliği ile bir grubun başarıya ulaşmasını sağlama yeteneğidir.
1924	Liderlik, bir grubun içinde bulunduğu işbirliği durumuna özel bir anlam yükleyebilmektir.
1927	Liderlik, bir kitlenin istek ve enerjisini yaptırabilmektir.
1930	Liderlik, istediklerini insanları ikna ederek yaptırabilmektir.
1935	Liderlik, kişiler üzerinde hayranlık uyandırmaktır. Ve bu hayranlığı kanıtlayabilen kişiler liderlerdir.
1939	Liderlik, amaçların gerçekleştirilmesi için moral birliğini sağlamak ve sürdürmektir.
1942	Liderlik, kişileri zihinsel, fiziksel, duygusal açıdan etkileyebilme sanatıdır.
1948	Liderlik, bir grubun ihtiyaçlarını karşılayacak araçları kontrol altında tutmak ve kurumlar ile kişilerin amaçlarını entegre etmektir.
1950	Liderlik, belirli amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi sürecinde belli bir grubu etkilemedir.
1955	Liderlik, bir grup insanı belli bir amacı başarmak için etkilemek ve farklılıkları ortak amaca yönlendirmektir.
1960	Liderlik, bir grubu belli amaçları gerçekleştirmeye yönelik etkileme işidir.
1964	Liderlik, belli bir amaca ulaşabilmek için yeni bir kurumsal kimlik yaratarak, yeni bir yapı ve süreç başlatmaktır.
1968	Liderlik, yetki kullanarak karar alabilmektir.
1978	Liderlik, mekanikleşen ve monotonlaşan bir davranış eğilimi yerine, kişiyi performans sergileyebilmesi için güdülemek için etkilemektir.
1986	Liderlik, diğerlerinin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şeklidir.
1990	Liderlik, analitik düşünce yapısını benimsemek ve sezgisel gücü tümüyle kullanıp yaratıcı olmaktır.
1991	Liderlik, grubu ortak amaçlar etrafında toplayarak harekete geçirmektir.
1992	Liderlik, empati ve uzmanlık davranışlarını bütünleştirerek sergileyebilmektir.

1993	Liderlik, karmaşık ve sorunlu işlerden kaçmadan işe girişebilmektir.
1994	Liderlik, farklı durumlarda davranışlara farklı anlamlar yükleyebilmektir.
1995	Liderlik, kurum üyelerinin etkileşim örüntülerini olaylar karşısında anlamlandırmaktır.
1996	Liderlik, amaç, kültür, strateji gibi eylemleri; etkin, verimli ve gelecek yönelimli ekiplerle yönetmektir.
1997	Liderlik, tüm potansiyelleri ve isteklilikleriyle amaca ulaşma çabası sarf etmek için insanları etkileme sürecidir.
2007	Liderlik, bilgi ve kişilik gücüyle insanları etkileyebilme ve krizi yönetebilme sanatıdır.

Kaynak: AKDEMİR, A. (2008). Vizyon Yönetimi. Bursa, Ekin Yayınevi, s.65.

Tarihsel süreç içerisinde süregelen bu tanımların ortak bir noktası vardır. Bir grup insanın bir amaç etrafında toplanması ve bu grubu yönlendirecek bir liderin bulunmasıdır. Liderlik kavramının tarihsel gelişimini ise şöyle özetlenebilir: 1950'lere kadar liderlik doğuştan gelen bir özellik olarak düşünülmüştür. 1950-1960 yılları arasında kişilerin bireysel, özgün liderlik anlayışı ön plana çıkmıştır. 1960-1980 yılları arası, “olayların ve durumların liderin davranış biçimini şekillendirmesi” anlamına gelen durumsal liderlik yaklaşımının etkisi altındadır. 1980-1990 yılları arasında, liderin, yetkilendirici-katılımcı ve karizmatik özelliklere sahip olması özelliğini ifade eden “vizyoner liderlik” yaklaşımı ortaya çıkmıştır. 1990 yılından sonra ise, etik, ilke ve değer merkezli, yaratıcı, değişim, risk ve kriz, çatışma yöneticisi yaklaşımları doğrultusunda yeni bir liderlik vizyonunun geliştiği gözlemlenmektedir (Sezgül, 2010, 242).

Liderlik konusunda yazılmış olan çok sayıda eser mevcuttur. Bu eserlerde liderliğin özellikleri çeşitli şekillerde ele alınmıştır.

Block, bu özellikleri şöyle sıralamıştır; liderlik çok yönlü bir etkileşim sürecidir, liderlik iknaya dayalı davranışlar içerir, liderlik sürecinde takipçiler aktif katılımcı konumundadır, liderler değişim ve dönüşümü amaçlar, ortak bir misyona yönelik hedefler geliştirilmiştir (Block, 2003, 318-319).

Karatoprak, liderliğin temel özelliklerini çatışmaları çözümü, inisiyatif, araştırmacılık, taraf olma, karar alma ve eleştiri kabul etme olarak sıralamıştır; (Karatoprak, 2017, 53)

Güçlü liderlik özelliklerine sahip olan kişiler, çalışanlarına iyi bir örnek veya rol

model olacaktır. Bu durum çalışanların çalışmalarında iyi sonuç almasını ve başarı elde etmesini sağlayacaktır (Hao, M. J. ve Yazdanıfard, R., 2015, 1).

2.2. Liderlik Teorileri

Liderlik teorileri çalışmaları oldukça uzun bir süreci kapsamaktadır. Liderlik teorilerinin ortaya çıkışı 1930'lara kadar dayanmaktadır. Dünyada meydana gelen değişim ve dönüşümler, liderlik teorilerinin de değişimine yol açmıştır. 1930'lardan ikinci dünya savaşına kadar geçen sürede Özellikler Yaklaşımı ele alınmakta iken, bu yaklaşımlar lider ile lider olmayan arasındaki farkı yeterince ortaya koyamadığı için 1940'lardan sonraki süreçte Davranışsal Yaklaşımlar ele alınmaya başlanmıştır.

2.2.1. Özellikler Yaklaşımı (1930-1940)

Özellikler yaklaşımı liderlikle ilgili geliştirilen ilk yaklaşımdır. Bir kimsenin bir gruba liderlik etmesini sağlayan en önemli neden kişiliğinde bulundurduğu özelliklerdir. Bu konuda yapılan ilk çalışma, tarihte büyük (great) başarıya ulaşmış liderlere odaklanmıştır. Bu sebeple bu yaklaşım büyük adam (greatman) teorisi olarak adlandırılmıştır. Yaklaşımın temelini insanları "büyük" yapan liderlik özelliklerini tespit etme ve bu özellikleri barındıran kişileri seçerek bu özelliklerin geliştirilmesi gibi bir hedef oluşturmaktadır (Aksel, 2012, 34).

Özellikler yaklaşımına göre, liderde bulunan özellikler liderlik sürecini etkileyen faktörler arasında en önemlileridir. Diğer bir ifadeyle, kişinin grup içerisinde parlayabilmesi, diğerlerinden farklı olduğunu gösterebilmesi ve grubu etkileyecek kararlar alabilmesi sahip olduğu özelliklerden kaynaklanmaktadır. Özellikler yaklaşımına göre, liderde bulunan özellikler; yaş, boy, cinsiyet, olgunluk, güzel konuşma yeteneği, zekâ, yükselme arzusu, samimiyet, özgüven, dürüstlük, kararlılık, ikna gücü ve ileriye görme olarak öngörülmüştür (Bingöl, 1996, 243).

Bu tanımlamalar bağlamında oluşturulan "özellikler yaklaşımı" liderin diğer grup üyelerinden farklı özelliklere sahip olduğunu kabul eder. Bununla birlikte bu yaklaşım, iyi bir liderin nasıl yetiştirileceği üzerinde yeterince durmamıştır. Bu bakımdan, 1950'lerde yükselişe geçen "davranış bilimleri"nin de etkisiyle daha sonraki araştırmalar, daha çok lider davranışlarını anlamaya yönelmiştir. Bu araştırmalarda, liderin sahip olduğu özelliklerden ziyade, izleyicilerin özelliklerine ve liderin nasıl davrandığına bakılmaktadır (Bakan ve Bulut, 2004, 155-156).

2.2.2. Davranışsal Yaklaşım (1940-1960)

Liderlerin genel itibariyle aynı özellikleri göstermediğinin anlaşılmasıyla birlikte, 1940'ların ortalarından itibaren dikkatler liderlerin davranışlarına çevrilmiştir. Liderlikteki davranışsal yaklaşım, özellikler yaklaşımının çok verimli ve etkin olmaması nedeniyle geliştirilen bir perspektiftir (Küçüközkan, 2015, 88).

Davranışsal yaklaşım liderin bireysel özellikleriyle ilgilenmez. Liderliğin, liderin özelliklerinin yanı sıra onun yaptığı faaliyetlerin ve bu faaliyetlerin sonuçlarının gruptarafından kabullenilmesiyle ortaya çıkıp devamlı olduğunu savunur. Bu yaklaşıma göre liderliğin temelinde grubu başarıya ulaştıran davranışlar vardır. Liderlik, liderin ne yaptığı, ne tür davranışlarda bulunduğunu inceleyerek açıklanmaya çalışılmaktadır ve en iyi analiz biçiminin davranış incelemesi olduğu savunulmaktadır (Aksel, 2012, 36).

Eren, liderlik davranışını belirleyen 4 temel faktörü formülleştirerek şu şekilde açıklamıştır: Liderlik= f{izleyiciler, amaçlar, liderin kişisel özellikleri, ortam koşulları} (Eren, 2013, 503).

Davranışsal yaklaşım ile ilgili birçok farklı yönlerden değişik araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalar sonucu çeşitli davranışsal yaklaşım çeşitleri ortaya konulmuştur. Bu uygulamalı ve teorik çalışmaların en bilindikleri: Ohio Eyalet Üniversitesi Yaklaşımları, Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi, Likert'in Sistem 4 Modeli, Douglas McGregor'un X ve Y yaklaşımıdır. Bahsi geçen yaklaşımlar çalışmamızın devamında incelenecektir.

2.2.2.1. Ohio Eyalet Üniversitesi Liderlik Yaklaşımları

1945 yılında başlayan Ohio Eyalet Üniversitesi Liderlik Yaklaşımı çalışmaları, Davranışsal Liderlik Yaklaşımına büyük katkıda bulunmuştur. İkinci Dünya Savaşının etkisiyle bu çalışmalarda askeri örgütlerde liderlik olgusu üzerinde daha çok durulmuştur. Bu çalışmanın amacı liderin nasıl tanımlandığını tespit etmek olmuştur. Bu çalışmaların sonucunda liderlik davranışlarını tanımlamada iki önemli bağımsız değişkenin önemli bir rol oynadıkları belirlenmiştir. Bu değişkenler; Yapıyı Harekete Geçirme: Örgütsel amaçların belirlenmesi ve astların rollerini bu amaçlar doğrultusunda yönlendirmek ve Anlayış: Lider ve astları arasında karşılıklı kurulacak olan güven ve anlayış uyumu olarak tanımlanmıştır (Yıldız, 2019, 229).

Yapıyı harekete geçirme davranışı gösteren liderler, bireysel talep ve beklentilerden ziyade örgütü önemserler. Anlayış gösterme özelliğine sahip liderler ise, örgütün amaç ve

faaliyetlerini dikkate almakla beraber bireysel talep ve beklentilere daha çok önem verirler (Bakan ve Bulut, 2004, 155).

Yapısallaşan iş ve zaman baskısı etkin durumda iken anlayış gösteren lider başarılı olamayacak ve bununla beraber işe devamsızlık, şikâyet ve işten ayrılmalar artacaktır. Astlar ve üstlerin ilişkisi yoğun değil ise otoriter liderlik tipi doğacaktır. Ancak çalışanlar sürekli iletişim ve etkileşim halinde ise, liderlerinden yüksek anlayış bekleyeceklerdir (Şimşek, 1999, 178).

Ohio State araştırmacıları liderlerin sergilediği davranışlar hakkında bilgiler ışığında günümüzde de kullanılan Lider Davranışları Tanım Anketi (LDTA) adlı bir anket geliştirmişlerdir. Bu anketin amacı liderin işgörenlere karşı tutumlarını tanımlamaktır. Göreve yönelik olarak oluşturulmuş ölçek maddeleri liderin ortaya koyduğu kuralların ne derece işlediği, liderin astlarından beklentilerinin düzeyi, görev dağılımının yapılış şekli vs. konuları içermektedir. Kişilere yönelik olarak oluşturulmuş ölçek maddeleri ise; liderin çalışanlarının beklentilerini veya sorunlarını paylaşmak için onlara ne kadar süre ayırdığı, liderin organizasyonda oluşan değişikliklerle ilgili olarak aldığı sorumluluk, liderin sergilediği dostane yaklaşımlar vb. gibi çeşitli konuları ele alındığı görülmektedir (Işık, 2014, 24-25).

2.2.2.2.Tannenbaum ve Schmidt'in Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Michigan Üniversitesindeki çalışmalar, Ohio Üniversitesi araştırmalarında olduğu gibi, lider davranışları iki boyutta incelenmiştir. Bu çalışma üniversitenin Sosyal Araştırmalar Enstitüsü'nün iki bilim insanı Tannenbaum ve Schmidt tarafından yapılmıştır. Araştırma sonucunda liderin kişiye yönelik davranışlar ve işe yönelik davranışlar olarak iki davranış ele alınmıştır. Sonuçta yüksek verimli grup liderlerinin liderlik tarzlarının kişiye yönelik merkezli olduğu düşük verimli grup liderlerinin işe yönelik merkezli liderlik tarzı uyguladığı görülmüştür. Grup üyelerinin tatmini ve grubun verimliliğine katkı sağlayan liderlik davranışlarının tespiti Michigan Üniversitesinde yapılan çalışmaların amacını oluşturmuştur (Eren, 2004, 294).

Kişiye yönelik davranışlara; yetki devri bulunan, merkezci davranmayan, insani çalışma saatleri planlayan ve grup üyelerinin gelişimine önyak olup, kontrolü uzaktan gerçekleştiren yönetici tavırları gösterilebilir. İşe yönelik davranışlara ise, çalışanların önceden belirlenmiş normlara uyup uymadığını sıkı denetleyen, resmi otoritesini ve ceza verme yetkisini kullanan yönetici tavırları gösterilebilir. Sonuç itibariyle, üstleri tarafından uzaktan denetlenen liderlerin astlarını uzaktan denetlediği ve yürütme fonksiyonun daha fazla zaman ayırarak, işe değil kişilere yönelik olduğu anlaşılmıştır (Yeniçeri, 1993).

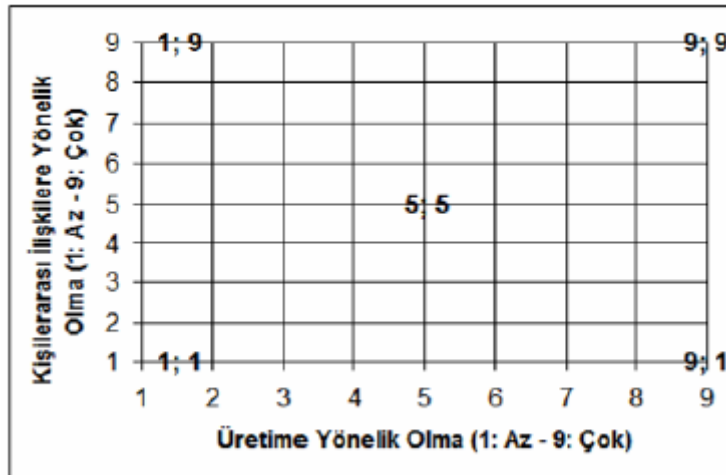
Michigan Üniversitesi araştırmaları sonucunda, iře ve kişiye yönelik iki liderlik tipinin işetkinliği ile ilişkisinin iřin tūrüne bağlı olarak değişen bir eğilim gōsterdięi dūřunılmektedir. İşin yapısının tam olarak tanımlanmadığı işlerde, gōreve ağırlık veren liderlerin daha etkin olacağını ifade ederken, iř yapısının belirgin şekilde tanımlandığı işlerde ise, bireye ağırlık veren lider tipinin daha etkin olacağı bulgusunu elde ettikleri bilinmektedir (Işık, 2014, 29-30).

Sonuç itibari ile, bu çalışmaların amacı da iş gōrenlerin tatminine ve verimliliğine katkıda bulunan faktōrleri belirlemek olup Ohio Eyalet Üniversitesi'ndeki araştırmalara benzer sonuçlar elde edilmiştir (Koçel, 2005, 592).

2.2.2.3.Blake ve Mounon'un Yōnetim Tarzı Matrisi

Robert Blake ve Jane Mounon, Ohio ve Michigan çalışmalarının varsayımları ve ulaştıkları sonuçları Yōnetim Tarzı Matrisi (Managerial Grid) olarak isimlendirebilecek ve yōneticilerin davranışlarını açıklama ve değiştirmekte işe yarayabilecek bir matriks yapı haline getirmişlerdir. Ohio Eyalet Üniversitesi modeline popōler bir terminoloji ekleyen diyagram modeli de liderin ilgi duyduğu iki temel boyut liderin insan ilişkilerine duyduğu ilginin derecesini gōstermektedir. Bu boyutlara verilen ağırlığın derecesine gōre beş ayrı tip liderlik ortaya çıkmaktadır. Bunlar; cılız liderlik, şehir kulōbu liderliği, gōrev liderliği, orta yolcu liderlik ve ekip çalışması liderliğidir (şimşek, 1999, 179).

şekil 1.Blake ve Mounon'un Yōnetim Tarzı Matrisi



Kaynak: KOÇEL, T. (2005). *İşletme Yōneticilięi*, İstanbul: Arkan Yayınevi, s.593.

řekil 1'de, çeřitli liderlik tipleri gōsterilmektedir. Őrneęin; 9;1 tipi bir lider gōreve, ūretime oldukça ōnem veren ancak kiřiye yeterince ōnem vermeyen bir lider tipini ifade

eder. 1;9 tipi bir liderin önem verdiği, konu ise astlarının duyguları ve tatminidir. 5;5 tipi ise hem işe hem de kişilere dengeli şekilde ağırlık veren bir lider tipini ifade etmektedir. 1;1 tipi bir liderlik tarzında işe ve insana ilgi minimum düzeydedir, işgörene iş anlatılır ve kendi haline bırakılır. 9;9 tipi bir liderlik tarzında ise insana ve işe verilen önem maksimum düzeydedir. Katılım, güven ve işbirliği esastır. Böyle bir modelin en önemli yararı, yönetici ve liderlere gösterdikleri davranışı kavramsallaştırma olanağı sunmasıdır (Koçel, 2005, 593-594).

Matristeki beş liderlik tipinin sadece bir tanesi en uygun seviyede insan-iş arası dengeyi sağlayabilmiştir (9;9). Bu liderlik tiplerinden biri aşırı şekilde işe yoğunlaşarak çalışanları bir makine gibi görmektedir (9;1), bir diğeri ise tamamen insani ilişkileri göz önünde tutarak üretim kısmı göz ardı etmektedir (1;9), bir diğeri orta yolu tercih ederken (5;5), öteki ise ikisinde de pasif kalmayı tercih etmektedir (1;1) (Aksel, 2012, 43).

2.2.2.4.Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli

Rensis Likert, Michigan Üniversitesi çalışmalarını baz alarak geniş çaplı araştırmalar yapmıştır. Likert, örgütlerdeki liderlik tarzlarını belirlemede uygulanan liderlik tarzı, güdülenemenin niteliği, karar verme, etkileşim, iletişim, amaç belirleme, denetim, başarı amaçları ve eğitim olmak üzere sekiz değişken kullanmıştır. Çalışmalarının sonunda, liderin davranışlarının dört gruba ayrılabilceğini ve her liderin davranışlarının bu dört gruptan birine dahil edilebileceğini iddia etmiştir. Bu dört grup şu şekilde sıralanmıştır; Sistem 1. Sömürücü-Otoriter Liderlik, Sistem 2. Yardımsever-Otoriter Liderlik, Sistem 3. Katılımcı Liderlik, Sistem 4. Demokratik Liderlik (Can vd., 2006, 303).

Tablo 2. Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli

LİDERLİK DEĞİŞKENİ	SİSTEM-1 (İSTİSMARCI OTOKRATİK)	SİSTEM-2 (YARDIMSEVER OTOKRATİK)	SİSTEM-3 (KATILIMCI)	SİSTEM-4 (DEMOKRATİK)
ASTLARA OLAN GÜVEN	Astlara güvenmez.	Hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenilir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
ASTLARIN ALGILADIĞI SERBESTİ	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.	Astlar kendilerini tamamı ile serbest hissederler.
ÜSTÜN ASTLARLA OLAN İLİŞKİSİ	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikirlerini nadiren alır.	Bazen astların fikirlerini sorar.	Astların fikirlerini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikirlerini alır, onları kullanır.

Kaynak: Kutanis, 2009, 139 aktaran Işık, N. (2014). Liderlik Yaklaşımları ve Hizmetkar Liderliğin İşgörenlerin Organizasyonel Bağlılıklarına Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Likert araştırmaları sonucunda, Sistem-3 ve Sistem-4 liderlik tarzında bir lider ile çalışan işgörenlerin üretimlerinin yüksek seviyede olduğu, Sistem-1 ve system-2 tarzında bir lider ile çalışan işgörenlerin ile üretim seviyelerinin düşük olduğu gözlemlenmiştir. Likert, bu sonuçların yöneticilerin iş alanlarından ve pozisyonlarından bağımsız olduğunu kaydetmektedir (Zel, 2001, 111).

2.2.2.5.Douglas McGregor'un X ve Y Kuramı

Mc Gregor'a göre, yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi onların insan davranışları hakkındaki varsayımlarıdır (Ataman, 2002, 459).

McGregor'a göre liderlerin davranışlarını onların insan davranışı hakkındaki varsayımları belirler. Liderlerin davranışını onların insan davranışı hakkındaki inançları belirleyecektir. Mc Gregor'a göre, bu varsayımlar birbirine zıt görüşleri içeren iki grupta toplanabilir ve X ve Y Kuramı olarak adlandırılabilir. McGregor, önce klasik yönetim düşüncesinin betimlemesine girişmiş ve buna "X Kuramı" adını vermiştir. Daha sonra da, bu kuramı eleştirerek "Y Kuramı" ilkelerini ortaya atmıştır. McGregor'a göre X kuramının varsayımları şunlardır: Ortalama insan çalışmayı sevmez, işten kaçma eğilimindedir, bencildir ve yönetilmeyi sever. Y kuramının varsayımları ise şunlardır: Ortalama insan çalışmayı sever ve iş, onun için başarı ve tatmin kaynağıdır (Eren, 2001).

Bu bağlamda, insan davranışlarının X kuramındaki gibi olduğuna inanan liderler, otoriter davranma eğiliminde olacaklardır, Y kuramındaki gibi olduğuna inananlar ise daha çok demokratik davranış gösterme eğiliminde olacaklardır (Baysal ve Tekarslan, 2004, 257).

2.2.3. Durumsallık Yaklaşımı (1960-1990)

Liderlik üzerine yapılan araştırmalarda, başarılı liderliğin sadece liderin özelliklerinden ya da liderin tercih ettiği davranış biçimlerinden kaynaklanmadığını ortaya çıkartmıştır. Diğer bir deyişle, liderlik davranışındaki başarının oldukça farklı değişkenlere bağlı olduğu görüşü ortaya atılmıştır (Çelik, 2003, 16).

1960'lı yıllardan sonra yönetim incelemelerinde yaşanan değişimler liderlik yaklaşımlarına da etki etmiş ve bu dönemden itibaren araştırmacılar lider ve grubun etrafındaki çevreye yönelmişlerdir. Durumsallık yaklaşımları, yaşanan her farklı durumda değişik liderlik tarzı gerektirdiğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle de, en iyi denebilecek

bir liderlik tarzı yoktur; lider, için içinde bulunduğu durum nasıl davranmasını gerektiriyorsa ona uygun davranmalıdır (Serinkan, 2008, 43).

Durumsallık Yaklaşımları üzerine yapılan çalışmalarda çeşitli yaklaşımlar ortaya çıkartılmıştır. Bu yaklaşımlardan en bilinenleri; Fred Eduard Fiedler'in Etkin Lider Yaklaşımı, House ve Mitchell'in Yol Amaç Yaklaşımı, Vroom ve Yetton'un Lider Katılım Yaklaşımı, Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımıdır.

2.2.3.1.Fred Eduard Fiedler'in Etkin Lider Yaklaşımı

Fiedler'in yaklaşımı lider tarzını iki boyutta ele alır; ilişkiye yönelik ve göreve yönelik. İlişkiye yönelik lider, insanlarla ilgilidir. Karşılıklı saygı ve güven duyar. Çalışanlarının ihtiyaçlarını dinlemeyi ifade eder.Göreve yönelik lider, açık ve net talimatlar verir ve performans standartları belirler (Aksel, 2012, 44).

Fiedler, modelini açıklamak için bazı durumsal faktörlerin de üzerinde durmuştur. Bunlar; ast-üst ilişkisi, görevin yapılandırılması ve makam gücüdür (Budak, 2004, 410).

Fiedler liderlik tarzını LCP (least Preferred Co-Worker: En Az Tercih Edilen İş Arkadaşı) olarak adlandırdığı ölçekle ölçmüştür. Bu ölçeğe göre en az tercih edilen iş arkadaşını olumlu tanımlamış ise duygularına karşı duyarlıdır ve ilişkiye yönelik lideridir. Eğer en az tercih edilen iş arkadaşını olumsuz tanımlamışsa göreve yönelik liderdir. Bu tarz lider görev ve faaliyetlere insanlardan daha fazla değer verir (Aksel, 2012, 45).

2.2.3.2.House ve Mitchell'in Yol Amaç Yaklaşımı

Bu yaklaşım, esas olarak liderin gösterdiği davranışın astların motivasyonu, tatmini ve başarı dereceleri üstündeki etkisini açıklamaya çalışmıştır. Bu yaklaşıma göre, belli başlı amaçların tatminini sağlayacak ve bu ihtiyaçları tatmin etme ihtimali yüksek olan davranışa yönelecektir. (Zel, 2001, 114).

Astların; lideri ödüllere giden yolları açıklayarak çeşitli hedeflere ilerlemek için onlara yardım eden bir kişi olarak algılamalarına göre lidere uygun tepki verdiklerini ifade eder. Diğer bir ifadeyle; etkili liderler, astların olmaları gerektiği yerde olmaları için takipçilerin neye ihtiyaçları olduğunu açıklar. Özellikle görevin doğasını ve engelleri ortadan kaldırarak veya azaltarak, sıkı çalışmanın organizasyon performansına neden olduğunu ve bunun ödüllendirildiğine dair astların algısını artırır. Bu görüşe göre; bu koşullar altında iş tatmini, motivasyon ve performans artırılmış olur. Bu teori; instrumental, destekleyici, katılımcı ve başarı odaklı 4 lider davranışı ortaya koymuştur. Bu teoriye göre; aynı lider farklı durum ve zamanlara göre bu liderlik tarzlarını benimseyebilmelidir ve etkili liderin en önemli yönü ise

esnekliğidir (Öztop, 2008, 11).

Bu teorinin önerdiği 4 liderlik modeli şu şekildedir; işgörenlerin karar alma sürecine katılmadığı ve yapacakları işlerin lider tarafından belirlendiği otoriter liderlik, liderin işgörenlere karşı dostça ve ilgili davrandığı destekleyici liderlik, işgörenlerin önerilerinin dinlendiği ve karar alma sürecine katıldığı katılımcı liderlik ve liderlin işgörenlere güvenerek yüksek hedefler belirlemesi ve bunun sonucunda da astlarının performanslarının artması için çabaladığı başarı arayıcı liderliktir (Aksel, 2012, 52).

2.2.3.3.Vroom ve Yetton'un Lider Katılım Yaklaşımı

Bu yaklaşımda karar alma sürecine katılım ve liderlik davranışları ilişkilendirilmektedir. Örgütteki görev yapıları monoton ve monoton olmayan farklı etkinlikleri gerektirdiğinden, lider davranışları da görev yapısını yansıtacak şekilde uyarlanmalıdır. Bu modele göre tanımlanmış beş karar verme tarzı bulunmaktadır: Lider mevcut bulunan bilgilerle karar alır, lider astlarından edindiği bilgilerin yönlendirmesiyle karar alır, lider astların da fikirlerini alarak akabinde çözüme varır, lider astlarını grup ortamında buluşturarak fikir alışverili yapar ancak kararları kendisi alır, lider astlarını grup ortamında buluşturarak fikir alışverişi yapar ve kararları kendisi ortaklaşa alır (Öztop, 2008, 11).

Vroom ve Yetton'a göre, tek en iyi liderlik tarzı olmadığı gibi tek en iyi karar verme davranışı da olamaz. Bu sebeple her bir karar davranışı avantaj ve dezavantaj içerir. Araştırmacılar liderin karar verirken 4 unsura dikkat etmelerini tavsiye eder; otokratik kararlar daha hızlıdır, izleyenlerin katılımı kabul etme ve rıza göstermeyisağlar, yapılandırılmamış konularda grup kararı en etkili yöntemdir, karar sürecinde buluma izleyenlerin yeteneklerini geliştirir (Aksel, 2012, 55).

Bu yaklaşıma göre lider, verimliliği ve işgörenlerin etkinliğini arttırmak için farklı sorunların çözümünde farklı karar yöntemleri kullanılmalıdır. Tüm durumlarda en iyi olarak nitelenebilecek bir karar alma yöntemi yoktur. Lider tarafından alınan kararların etkin olabilmesi işgörenler tarafından Kabul edilme durumuna bağlıdır. Bu nedenle de işgörenlerin karar alma mekanizmasına daha çok katılmaları gerekmektedir (Baysal ve Tekarslan, 2004, 283).

2.2.3.4.Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

Hersey ve Blanchard, liderin otoriter ve destekleyici davranışlarının seviyesinin, izleyenlerin hazır olmalarına, kendilerini hazır hissetmelerine dayandığını öne sürmüşlerdir.

Bu yaklaşımda iki temel davranış biçimi belirlenmiştir. Bu davranış biçimlerinden ilki; liderin karşılıklı iletişim kurmadığı, astlarına görevleri hakkında bilgi vererek ney, ne zaman, nasıl ve nerede yapacaklarını söylediği otoriter davranış biçimleridir. İkincisi ise, liderin karşılıklı iletişim kurmayı seçtiği, astlarını dinleyip, destek olduğu ve kararların alım sürecine onları da dâhil ettiği destekleyici davranış biçimleridir (Özsöylemez, 2009, 11).

Bu iki tarza bakıldığında odak noktasının liderin tutumlarına değil, onun davranışları üzerine olduğu görülmektedir. Bu davranışlar ise üyelerce algılanan davranışlardır. Bu temel boyutlardan hareketle araştırmacılar dört liderlik tarzı üzerinde durmaktadırlar; söyleyen, satan, katılmalı ve yetki devreden. (Yılmaz, 2011, 33-34).

Liderliğin tarihsel gelişimini bir tabloda özetleyecek olursak;

Tablo3. Liderliğin Tarihsel Gelişimi

Geçerli Teori		Geçerli Periyod	Teorinin Özeti
Büyük Adamlar Teorisi		1950 Öncesi	Lider, -sözde- “tarihin seyrine karar verir”
Geleneksel Liderlik Teorileri	Özellikler Teorisi	1910’ dan 2. Dünya Savaşı’na	Liderlerin genel ve ortak özellikler
	Davranışsal Teoriler	2.Dünya Savaşı’ndan 1960’lara	Liderlerin gösterdiği davranışlar
	Durumsallık Teorileri	1960’lardan 1980’lere	Herkese uyan, değişmeyen e en iyi liderlik yoktur. Bunlar duruma bağlıdır.

Kaynak: AKSEL, İ. (2012). Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar. Liderlik Teorileri, Ankara, s.34.

2.3.Liderlik Tarzları

Yapılan çeşitli araştırmalar sonucunda birçok liderlik tarzı ortaya çıkmıştır. İçinde bulunulan duruma göre liderin, Otokratik Lider, Demokratik-Katılımcı Lider, Tam Serbestlik Tanıyan Lider, Etkileşimci (Transaksiyonel) Lider, Karizmatik Lider, Vizyoner Lider, Hümanist Lider veya Hizmetkâr Lider olması gerekebilmektedir. Çalışmamızın bu bölümünde liderlik tarzlarına değinilecek ve ne ifade ettikleri üzerinde durulacaktır.

2.3.1. Otoriter Liderlik

Otoriter liderlik, klasik liderlik yaklaşımları arasında yer almaktadır. Bu tarz liderlikte çalışanların açıklama yapmadan emirlere itaat etmesi beklenir. Otoriter lider, tüm yetkiyi üzerinde toplamıştır ve kararlar onun tarafından alınır. Astların bir söz hakkı olmadığı gibi kayıtsız şartsız liderlerine uymaları ve ona güven duymaları beklenir. Bu tip liderliğin başarılı olmasındaki koşul; liderin, kişiliğiyle saygınlık ve bağlılık oluşturacak derecede güçlü ve zeki bir insan olmasıdır (Şafaklı, 2005, 134).

Bu liderlik tarzında çalışanlar üretkenlik ve fikir geliştirme açısından çokça zorluk yaşarlar. İş görenler, bu liderlik tarzının doğal bir sonucu olarak sorunlar karşısında çözüm üretmek yerine yukarıdan gelecek çözümleri bekleyecekleridir. Bu durumda da çalışanların yaratıcı fikirler sunmaları beklenememektedir. Ancak diğer bir taraftan, bu liderlik tarzının salt yararsız olduğunu da söylemek doğru olmayacaktır. Eğer ki, toplum ve aile yapısı itibarıyla otoriter bir düzen içerisinde yetişmiş bir çalışan kitlesi ile karşı karşıya kalınmış ise kuşkusuz ki bu kitle liderin kendilerinden üstün ve daha bilgili olduğuna inanacaktır. Yapısal olarak otoriter davranan lider de çalışan kitlesi de bu durumda kendilerini daha rahat ve güvende hissederek karar alma süreçleri hızlanır ve zaman kaybı ortadan kalkar (Karahana, 2009, 19).

Sonuç itibarıyla, otoriter liderlik tarzında lider, her görevi kendisi belirler ve kimin yardımcı olacağını da bildirir. Hareket tarzı her defasında otorite tarafından belirlendiği için gelecekte ne olacağı tahmin edilemez.

2.3.2. Demokratik-Katılımcı Liderlik

Demokratik liderlik tipi, neo-klasik dönemde ön plana çıkmıştır. Demokratik-katılımcı lider, işleri sadece kendi yetenekleriyle değil, astlarının da fikirlerini alarak yapar. Lider, her konuda astlarına güven duyar bu sebeple onları planlama, karar verme ve örgütlenme faaliyetlerinde etkin olmaya yönlendirir. Astlar kendi inisiyatiflerini, risklerini taşıdıkları gibi benzer meslektaşları ile de özgürce iletişimde bulunurlar. Bu liderlik tarzı, çalışanlar arası yardımlaşmayı teşvik eden bir ortam hazırladığı için, çalışan ve yöneticiler arasında daha olumlu ilişkileri doğmasına yol açarak motivasyonun yükselmesini sağlar (Şafaklı, 2005, 134-135).

Demokratik-Katılımcı liderlik, klasik liderlik yaklaşımları arasında yer almaktadır. Bu tarz liderlikte politikalar liderin cesaretlendirmesiyle grup kararı ile oluşur. Tartışma sırasında hareket perspektifi kazanılmıştır. Grup, amaca yönelik adımlarını bilir ve teknik yardım gerektiğinde lider iki veya daha fazla seçeneği seçime sunar. Bireyler kiminle

çalışacaklarını seçmekte özgürdürler. Çalışmanın nasıl sürdürüleceği ve görev dağılımının nasıl olacağı gruba bırakılır. Eleştirilerde ve övgülerde objektiftir. Olayları odağına alır. Grupta içtenlikle fazla iş yapmadan yer alır (Akdemir, 2008, 81).

2.3.3. Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik

Tam serbestlik tanıyan lider, çalışanları kendi hallerine bırakır ve onların ellerinde bulunan kaynaklarla amaç, plan, program oluşturmasına izin verir. Bu durumda lider, yetkiye tam olarak sahip çıkamamaktadır. Yetki çoğunlukla astlardadır. Bu tarz liderlikte çalışanlar, kendilerini en iyi şekilde yetiştirme fırsatı bulmaktadırlar. Bu koşullarda lider, kaynak sağlayan rolündedir. Ancak gerekli görülen durumlarda kendisinin de görüşlerine başvurulmaktadır. Tam serbestlik tanıyan liderlikte liderler sorumluluktan kaçmaktadırlar. Grup üyeleri kendi kendilerini motive etmekte ve eğitmektedirler (Çalman ve Tağraf, 2009, 23).

Bu tarz liderlerin yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyar, işgörenleri kendi haline bırakır ve her işgörenin kendisi için ayrılan kaynaklar dahilinde plan yapmasına izin verir. İşgörenler kendi sorunlarına çözüm bulma konusunda güdülenmiştir. Bu anlayışta liderin esas görevi kaynak sağlamaktır. Lider fikirlerini sorulduğu zaman belirtmekten çekinmez ancak bu fikirler bağlayıcı nitelikte değildir (Doğan, 2001, 247)

2.3.4. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik

Etkileşimci lider, örgütsel hedefleri merkezine alarak yüksek performans sağlayabilmek adına çalışanların bireysel ihtiyaçlarını gidermek yoluyla onların motivasyonunu sağlar. Bu liderlik tarzı geleneklere ve geçmişe bağlıdır. Bireysel ihtiyaçların karşılanması yoluyla, çalışanların motivasyonunu arttırmayı içeren ve bu durumları örgütsel hedeflere yönelik performans karşılığında gerçekleştiren geleneklere ve geçmişe bağlı liderlik tarzı etkileşimci liderliktir (Acar, 2002, 57).

Etkileşimci liderler, izleyicilerine rollerini ve görevlerinin gerekliliklerini betimleyerek onları saptanmış hedefler doğrultusunda yönlendiren ve motive eden liderlerdir. Bu tarzda davranış gösteren yöneticiler yetkilerini, izleyicileri mükâfatlandırma, daha fazla çaba harcamaları için para ve statü verme şeklinde kullanırlar. Astlarının yaratıcı ve yenilikçi tarafları ile çok az ilgilenirler. Bu liderlik tipi geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri devam ettirme ve bunları gelecek nesillere aktarma bakımından yararlıdır ancak yaratıcılık ve yenilik yönü azdır (Ceylan, Keskin, Eren, 2005, 34).

2.3.5. Karizmatik Liderlik

Karizmatik lider, karizmatik güçleri olan liderdir. Karizma kavramı doğrudan liderin kişiliği ile ilgilidir ve çekicilik kavramından gelir. Bu özelliklere sahip olan lider, izleyenler üzerinde duygusal etkiler meydana getirir. Bu durumda da liderin izleyenleri etkileyebilmesi kolaylaşmaktadır. Karizmatik liderler sahip oldukları özellikler ve yeteneklerle başkalarını kendi istedikleri doğrultuda yönlendirebilmektedir. Karizmatik liderler ortak amaç peşinde ilerleyen izleyenlerine vizyon oluşturabilirler ve hedefine ulaşan izleyen kendini başarılı hisseder. Karizmatik liderler taşıdıkları nitelikleri kendilerine verilmiş bir lütuf olarak görürler (Gül, 2003,23).

McGill Üniversitesinden Jay Conger ve Rabindra Kanungo tarafından karizmatik liderlik ile ilgili en kapsamlı araştırma gerçekleştirilmiştir. Karizmatik liderleri diğerlerinden ayıran özellikleri şu şekilde ifade etmişlerdir; kendine güven, vizyon, ifadeyeteneği, inanç, sıra dışı davranma, değişim, duyarlılık (Robbins, 2005, 438-439).

Karizmatik liderler sahip oldukları yetenekleri ve buldukları statüleri destekleyecek şekilde duruş sergilerler. Özgüvenleri çok yüksektir ve kamuoyunda net bir imaj oluştururlar. Kişiler arası çatışmalarda üstünlük sergilerler ve uğradıkları başarısızlıkları izleyenlere yansıtmazlar. Karizmatik duruşlarını zedeleyecek her türlü tutum ve davranıştan kaçınırlar (Erçil, 1997, 536-537)

2.3.6. Vizyoner Liderlik

Vizyoner lider, vizyonu geniş olan lideri tanımlar. Bu tanımdan kasıt, liderin örgütün geleceğini kendi rüya ve hayallerine göre ancak gerçekten uzaklaşmadan şekillendirme ve bunu da izleyicilerine iyi anlatabilme yetisine sahip olmasıdır. Bu liderlerde, geçmiş deneyimleri ve sezgileri analitik analizlere göre daha baskındır. Vizyoner liderler sayesinde hızla değişen yönetim yöntemlerini daha sağlıklı uygulayabilmek ve yüksek kalite ile verimliliği sağlayabilmek mümkündür (Günlü, 2012, 198).

Vizyoner lider, vizyon yaratabilen ve tüm işçilere bu vizyonu benimsetebilen kişidir. Vizyoner liderler, liderlik ettikleri örgütlerin sadece mevcut durumlarını değil gelecekteki durumlarını da öngörerek yönetirler. İşçileri hedefler doğrultusunda çalışmaya ikna ederler ve bu hedeflere ulaşılması konusunda öncelik duygusu yaratırlar. Vizyoner lider, geleceğe farklı ve yeni bir gözle bakabilen liderdir (Genç, 2004, 93).

2.3.7. Hümanist Liderlik

Hümanist liderlik tarzını benimseyen liderler babacan hareketler sergiler. Lider bir baba gibi korumacı kollayıcı görevini almaktadır. Çoğunlukla ödül verme mekanizmasını

kullanırlar. Duygusal yönlendirmeyle motivasyon sağlayan bu lider fazlaca insan sever bir liderdir. Çok gerekli olmadıkça cezai yöntem uygulamazlar. Hümanist lider devamlı kendi tutum ve davranışlarını gözden geçirerek grup üyelerine karşı açık, şeffaf ve candan davranmaktadır (Canbolat, 2016, 63).

Hümanist korumacıdır ve babacan tavırlar sergiler. Bu yaklaşımda lider, zaman zaman orta işgörenlerin fikrini alır. İşgörenleri duygusal yönlendirme ile motive eder. Genellikle ödüllendirme sistemini kullanır ve çok zorunlu olmadıkça cezalandırma yoluna gitmez (Şimşek, 2011, 246).

2.3.8. Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkar lider, *“kendi benliği ile başa çıkmış, içgüdülerini disipline etmiş, fedakarlığı, kendini başka insanlara adamayı, başkaları için katma değer üretmeyi, başkalarını yaşatmayı, canlı cansız tüm varlıklarla bütünleşmeyi, hayatının öncelikli haline getiren kişi”* olarak tanımlanmaktadır. Hizmetkar liderler bilgi odaklıdır. Bilgi odaklılığın ötesinde topluma ve toplumlara fayda sağlama noktasında sonuç odaklı bir kişilik yapısı sergilemektedirler (Fındıkçı, 2012, 396).

Hizmetkâr lider bir gruba, o gruptakilere hizmet etmek amacıyla katılır. Katıldıkları bu grupların çıkarları kendi çıkarlarından daima önde gelir. Altı hizmetkâr liderlik özelliği tanımlamıştır; insanlara değer verme, insanları geliştirme, ortaklık oluşturma, güvenilirlik, liderlik tesis etme ve liderliği paylaşma (Akyüz, Eren, 2011, 195).

2.4. Liderlik ve Yöneticilik Değerlendirmesi

Liderlik ve yöneticilik kavramları sık sık birbiriyle karıştırılan kavramlardır. Ancak aralarında kişisel, entelektüel ve sosyal açıdan farklılıklar mevcuttur. Liderlikte takipçiler liderlerini gönüllü olarak izler ve bağlılık geliştirir. Yöneticilik ise, çalışanların örgütsel amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye yöneliktir. Bu bağlamda da çalışanları yöneticiye bağlılığı yöneticinin sahip olduğu kurumsal yetkiye dayanır. Liderlikte amaç yararlı değişim sağlama iken yöneticilikteki amaç statükoyu verimli bir şekilde devam ettirmeye çalışmaktır (Bozlağan, 2005, 26-27).

Tablo4. Yöneticinin ve Liderin Özellikleri

YÖNETİCİNİN ÖZELLİKLERİ	LİDERİN ÖZELLİKLERİ
Örgüt içi ve dışı faktörleri kontrol altında tutarak, mevcut durumu yönetir.	Örgüt içi ve dışı faktörleri, geniş bir bakış açısı ile okur ve değişim yaratacak süreçler başlatır.
Mevcut düzeni, verimli bir biçimde yürütür.	Mevcut düzeni dönüştürür, örgütü eskisinden daha ileri bir noktaya taşır.
Gücünü, örgütsel kurallardan ve sahip olduğu yetkilerden alır.	Gücünü, kişisel özelliklerinden alır.
Katı, sebatlı, temkinli, otoriter ve sorun çözücüdür.	Esnek, tutkulu, cesur ve ılımlıdır. Sorunları birer fırsat olarak görür.
Örgütsel süreçler (planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve denetim) üzerine odaklanır, sistem ve yapı	Vizyon, misyon ve strateji üzerine odaklanır birey merkezlidir.
Kuralcıdır, biçimselliğe önem verir. Örgütsel süreçlerde belirsizliği ve riski en azındır.	Astlarını, yeni düşünce tekniklerine ve bakış açılarına yönlendirir. Yeni yaklaşımlar gerçekleştirmelerini ve risk almalarını teşvik eder.
Amaç ve hedefleri, örgütsel koşullara ve gereksinimlere uygun olarak belirlerler.	Amaç ve hedefleri, hayal gücü ve tutkulara uygun olarak belirler.
Kontrol eğilimindedir.	Güveni özendiricidir.
Dar-kısa bakış açısına sahiptir.	Geniş-uzun bakış açısına sahiptir.
“Nasıl” ve “Ne zaman” sorularına önem verir.	“Ne” ve “Niçin” sorularına önem verir.
Alt yönetsel kademelere bakar.	Çevreye bakar.
Mevcut durumu kabul etme eğilimindedir.	Mevcut durumu sorgulama eğilimindedir.
Çalışanların yerleşik kurallara uygun hareket etmesini ister	İnsan odaklıdır.
İşi doğru yapar.	Doğru işi yapar.

Kaynak: KARCIOĞLU, F. ve ÇELİK, M. (2003). Askeri Örgütlerde Liderlik Eğitimi ile Liderlik Potansiyelinin İlişkisi. KHO Savunma Birimleri Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 2, s.13.

Liderlik yetki tanıma, esnek çalışma standartları ve çalışana örnek olmaktır. Yöneticilik ise daha katı, bürokratik çerçevede ve kontrollüdür. Yöneticilikte otorite ve karar verme vardır. Belirsizlik zamanlarında liderler durumu sakin karşılarlar, yöneticiler ise mevcut belirsizlik durumunu ortadan kaldırmak için çalışırlar. Liderler var olan düzeni

değiştirmeye çalışırlar, yöneticiler ise değişimlere ayak uydururlar. Liderlerin en büyük odak noktası insan ve hedefleridir. Yöneticilerin ise en büyük odak noktası amaçlarıdır. İşletmelerin ya da kurumların vizyon ve misyonlarını liderler oluşturmakta iken, yöneticiler misyonu başarmak için belirli amaçlar edinirler (Doğan, 1990, 39).

Liderlik ve yöneticilik her ne kadar farklı şeyler olarak tanımlansa da bazı noktalarda kesişmektedirler. Bu bağlamda, başarılı yöneticilerin liderlik özelliklerini taşıdıkları gözlemlenmektedir. Bu durumda lider yöneticiler kavramı ortaya çıkmaktadır. Lider yöneticiler, örgütlerin amaçlarını çalışanların çaba ve istekleriyle birleştirerek gerçekleştirirler. Onların değişime açık olmaları, etkili olmalarının temelinde bulunan durumdur (Korkut, 1992, 159).

Lider yöneticilik, kişilerin öğrenebildiği ve temelinde bilimsellik ve sanat olan bir meslektir. Lider yöneticilikte, bireysel akıl yerine ortak akıl; birey yerine ekip; emir yerine koçluk; yöneticilik yerine liderlik; sonuç odaklılık yerine süreç odaklılık; çok çalışmak yerine akıllı çalışmak esastır (Özer, 2008, 5).

Genel olarak lider ile yönetici arasında benzerlik ve farklılıklara değinecek olursak; yöneticilik bir meslektir, liderlik ise insanları etkileme ve eyleme geçirebilme işidir, yöneticilik resmi bir organizasyon yapısı içinde gerçekleşir, liderlik için resmi yapı şart değildir, yöneticilik önceden belirlenmiş hedeflere en etkin şekilde ulaşma ile ilgilidir, liderlik ise hedeflerin ve eylemlerin belirlenmesi ile ilgilidir, yöneticiler insanları buldukları mevki ve yaptırım uygulamaları ile etkilerken liderler ise insanları kişisel özellikleri, davranışları ve insanlara verdikleri güvenle etkiler, yöneticiliğin “bilimsel” yanı ağır basmakta iken liderliğin “sanat” yanı ağır basmaktadır, yöneticilik önceden tanımlanan hedeflere ulaşma, liderlik ise süreç içerisinde değişim ve dönüşüm yapabilme işidir, yöneticilik işletmenin “içyapı ve dinamiklerine”, liderlik ise “işletmenin dış çevrenin yapı ve dinamiklerine” bakabilme işidir, yönetici “işleri doğru yapan”, lider ise “doğru işler yapan” kişidir (Koçel, 2011, 573-574).

Çalışmamızın bu bölümünde liderlik kavramı ele alınmış, liderliğin temel özelliklerinden bahsedilmiş ve liderlik teorileri incelenmiştir. Ardından liderlik tarzlarına değinilmiş ve alan araştırmasında yapılacak olan belediye başkanının liderlik özellikleri incelemesinin teorik alt yapısı oluşturulmaya çalışılmıştır.

Çalışmamızın ikinci bölümünde motivasyon kavramı ele alınıp tanımlanacak ve motivasyonun öneminden bahsedilecektir. Ardından motivasyon teorileri kapsam ve süreç teorileri çerçevesinde ele alınacaktır.

3. MOTİVASYON KAVRAMI VE TEORİK ESASLARI

3.1. Motivasyon Kavramı, Tanımı ve Önemi

Motivasyon bir kişinin bir işi yapma ve devam ettirme arzusudur, bu durum ihtiyaç tatmini sağlandıkça devam eder. Motivasyon; güdülerin etkisiyle harekete geçme ve eylemde bulunma durumudur (Dinçer ve Fidan, 1997, 13). Motivasyon terimi, ilk olarak 1880’li yıllarda İngiltere ve ABD’deki psikologların çalışmalarında kullanılmaya başlamıştır Motivasyon, başarının altındaki temel itici güçtür. (Keskin, 2008, 17).

Motivasyon “insanların nasıl ve neden böyle davrandıkları sorusuna cevap vermeye çalışan bir olgu” biçiminde de tanımlanabilir. İnsanlar aslında günlük işlerinde sergilemiş oldukları davranışların altında belli bir itici güç vardır. Bu itici güç; saik, dürtü, güdü, ihtiyaç ya da motiv olarak ifade edilebilir. Buna göre motivasyon, “insan davranışlarının uyarılması, yönlendirilmesi ve pekiştirilmesi” biçiminde tanımlanabilir (Şimşek, 2005, 208).

Örgütsel açıdan motivasyonun gelişim süreci incelendiğinde, çalışma ortamlarını kapsayarak ve sanayi devrimiyle başlayıp, üretim odaklı işçilerin fizyolojik ve ailevi ihtiyaçları ele alınarak iş yeri sahiplerinin küçük hediyeleri ya da üretimi azaltan çalışanları negatif yönlü zorlayıcı yöntemlerle karşımıza çıkmış ve gelişerek günümüze kadar gelmiştir. (Eren, 2004, 41)

Çalışan örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik hareket ediyorsa ve bu amaçları gerçekleştirmek için tüm beceri, bilgi ve enerjisini isteyerek kullanıyorsa o zaman motivasyondan söz edilebilir. Motivasyon işleminin asıl olarak aşağıdaki hususları kapsadığı söylenebilir (Baykal, 1998, 398);

- Her insanda, onu devamlı ve sabırlı çalışmaya yönlendirici bir takım itici güçler mevcuttur.
- İnsanın tutum ve davranışları bir güdünün sonucudur.
- Her insanda çeşitli tipte birden çok ihtiyaçlar vardır. Bu ihtiyaçların şiddeti herkese göre değişiklik gösterir.
- İhtiyaçların karşılanması “amaç” veya motive edilmiş tutum ve davranışları doğurduğu “sonuç”tur.
- Amaçlı ve bilinçli yapılan bir davranış, amaca ulaşma ve doyumun sağlanmasıyla sonuçlanır.

Yukarıda belirtilen tanımlamalar göz önüne alındığında kurumlarda çalışanların motivasyonu kurumsal hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için oldukça önem arz eder.

Kurumsal politikalar ve liderin etkin davranışları çalışanların motivasyonunu arttırıcı nitelikte olduğu takdirde iş verimi artacak, arzu edilen fayda ve karlılık sağlanabilecektir.

Motivasyon konusunda ilk çalışmalar “Bilimsel Yönetim”in kurucuları ünlü Amerikalı mühendis Frederick Taylor ile Fransız iş insanlarından Henry Fayol’dan başlamaktadır. Endüstri devrimiyle birlikte ortaya çıkan yeniliklerden biri olan iş bölümü ve onun akabinde oluşan uzmanlaşma, zamanla çalışanlarda işe karşı bir isteksizlik meydana getirmiştir. Bunun üzerine bir çok araştırmacı, çalışanı tekrar istekli hale getirmenin yöntemini araştırmış ve motivasyon konusunda kuramsal boyutlara ulaşan araştırma ve incelemeler yapmışlardır (Aksu, 2010, 5). Çalışmamızın bu bölümünde motivasyon teorileri ele alınacaktır.

3.2. Motivasyon Teorileri

Rekabetin arttığı, kaynakların sınırlılığıyla birlikte arzın çoğaldığı günümüz koşullarında kurum ve kuruluşların varlığını devam ettirebilmeleri için önemli ölçüde fark yaratmaları gerekmektedir. Yaratılacak olan bu fark kuşkusuz ki iyi motive olmuş insan faktörü ile gerçekleşecektir.

İnsan faktörü gerek karmaşık yapısı gerekse de sınırlarının ileri boyutta oluşu nedeniyle kendisinden yüksek derecede verim alınabilecek bir varlıktır. Bu bağlamda, çeşitli motivasyon teorileri geliştirilmiş ve insan faktörünün veriminin nasıl maksimize edilebileceği araştırılmıştır.

Motivasyon teorileri “kapsam” ve “süreç” teorileri olmak üzere iki grupta incelenmektedir. Kapsam teorileri, içe dönük etkenlere öncelik verirken; süreç teorileri ise dışa dönük etkenlere öncelik vermektedir. Bu teoriler, liderlerin işgörenleri ve örgütü etkin ve verimli bir şekilde yönetebilmeleri için oldukça önem arz ederler. Her teori, lider için bir yol gösterici olabilmektedir (Önen ve Kanayran, 2015, 50).

3.2.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorilerine göre yöneticiler, kişilerin içinde buldukları mevcut durumları ve kişiyi belirli davranışlara yönlendiren faktörleri anlamaya önem vermelidir. Bu bağlamda yöneticiler, bu faktörlere ağırlık vererek çalışanların örgüt amaçlarına katma değerlerini arttıracak ve onları daha iyi yönetecektir (Koçel, 2005, 584).

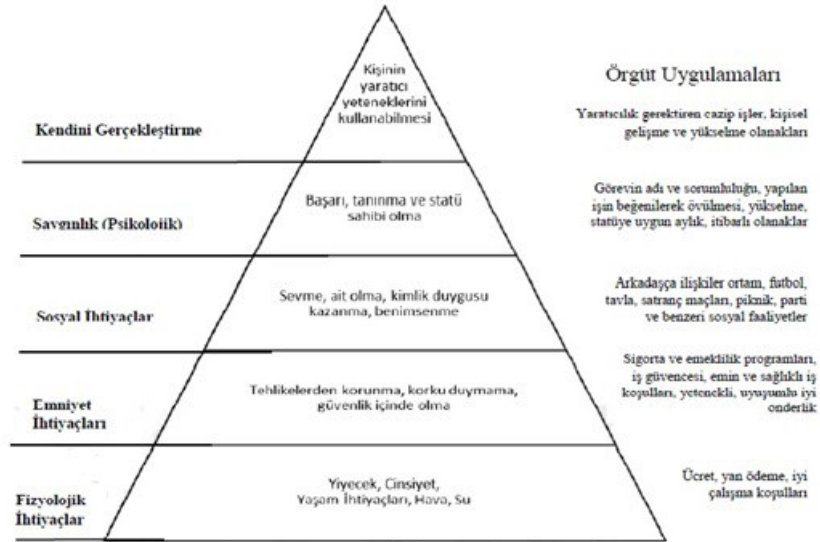
Kapsam teorileri bağlamında Abraham Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Frederick Herzberg’in Çift Faktör Teorisi, David McClelland’ın Başarma Teorisi, Calyton Alderfer’in ERG Teorisi ve McGregor’un X ve Y Teorisi ele alınacaktır.

3.2.1.1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi Amerikalı psikolog Abraham Maslow tarafından 1943 yılında yayınlanmış bir çalışmada ortaya çıkmıştır. Maslow, ihtiyaçları beş temel kategoride ele almış, ihtiyaçları hiyerarşik olarak incelemiş ve insanın en altta bulunan ihtiyaçlarının karşılanmasının akabinde bir üstteki ihtiyaçlar kategorisine doğru ilerlediğini söylemiştir. Bu ihtiyaçlar hiyerarşisine göre, insanlar ihtiyaçlarını gidermeye piramidin en alt basamağından başlar ve ihtiyaçlarını giderdikçe piramidin bir üst basamağına geçerek ilerler. Piramidin en alt seviyesinde insanların hayatta kalabilmek için en temel ihtiyaçları yer alırken, üst basamaklara çıktıkça insan ihtiyaçları daha karmaşık hale gelir. İnsanın bir üst basamaktaki ihtiyacının farkına varması için bulunduğu basamaktaki ihtiyacını karşılamış olması gerekmektedir (Yıldırım, 2015, 404).

Maslow, kuramında ortalama bir kişinin hayatı boyunca fizyolojik ihtiyaçlarının %85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının %70'ini, sosyal ihtiyaçlarının %50'sini, saygı görme ihtiyaçlarının %40'ını ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının %10'unu karşılamış olabileceğini ortaya koymuştur (Koçel, 2005, 24).

Şekil 2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.



Kaynak: Halil Can, Öznur Aşan Azizoğlu ve Eren Miski Aydın, *Organizasyon ve Yönetim*. Siyasal Kitabevi, 2011, Ankara, s.264.

Maslow'a göre ilk iki sıradaki ihtiyaçlar temel ihtiyaçlar, son üç sıradaki ihtiyaçlar ise sosyo-psikolojik veya ikincil ihtiyaçlardır. Maslow bu ihtiyaçları şu şekilde açıklamıştır (Süral Özer ve Topaloğlu, 2012, 58-56);

1- Fizyolojik İhtiyaçlar: Bu ihtiyaçlar açlık, susuzluk, hava vb. belli başlı ihtiyaçları kapsar. Birey bu ihtiyaçlarını hayatta kalmak için karşılar. Örneğin uzun süre aç

kalan bir birey açlığını gidermekten başa bir şey düşünemez ve açlığını giderdiğinde de birey için bunun motive edici bir özelliği kalmamaktadır.

2- Emniyet İhtiyaçları: Bu ihtiyaçlar; istikrar, güven duyma; korkudan, kaygıdan ve karmaşadan kaçınma; planlama, düzen, kural, limit gereksinimi ve koruyuculuğun devamlılığı birçok faktörden oluşur. Bu ihtiyaçlar da tıpkı fizyolojik ihtiyaçlar gibi bireye tümüyle hükmetmekte ve yokluğunda güvenlik arayan mekanizma haline getirmektedir.

3- Sosyal İhtiyaçlar: Fizyolojik ve emniyet ihtiyaçlarının her ikisinin de yeterli düzeyde tatmin edilmesinden sonra birey; sevmeye, sevilme, ait olma ihtiyacı duyar. Budurumda birey, bir arkadaş, bir sevgili, bir eş veya bir çocuğa ihtiyacı üst seviyede hisseder.

4- Saygınlık İhtiyacı: Bireyin insanların gözünde güç, başarı, yeterlilik, ustalık ve beceri gösterme güven sağlama arzusu saygınlık ihtiyacından doğar.

5- Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Birey ne yapabiliyorsa onu yapmalı ve kendi doğasına sadık kalmalıdır. Kişinin idealinde kurduğu yaşamı elde etmesi ve varmak istediği noktaya varması bu ihtiyacı karşılamaktır.

Maslow, insanı güdüleyen etmenleri ücret haricinde değerlendirmiştir. Maslow, bu hiyerarşi ile insanı sürekli isteyen bir varlık olarak ele almıştır. Böylelikle de insanı insanı ancak ihtiyaçlarının karşılanması ile güdülenebilecek bir varlık olarak ortaya koymuştur. Maslow'a göre ihtiyaçlar insanın içinde belli bir sıra ile bulunmaktadır. Alt basamaklardaki ihtiyaçlar karşılanmadan üst basamaktaki ihtiyaçlar bireyi davranışa sevk etmemektedir (Akdemir, 2004, 79).

3.2.1.2. Alderfer'in ERG Teorisi

Alderfer'in ERG Teorisi, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisinin daha sadeleştirilmiş bir halidir. Bu bağlamda Alderfer insan ihtiyaçlarını 3 gruba indirgemıştır. Varolma (Existance), Ait olma/İlişki Kurma (Relatedness) ve Gelişme (Growth). Teorinin ayrıldığı 3 grubun baş harflerini alarak ERG Teorisi olarak anılmaktadır. Bu gruplandırmaları inceleyecek olursak; var olma ihtiyaçları; insanın hayatta kalabilmek ve soyunu devam ettirebilmek için güvende hissetmesini, ait olma/ilişki kurma; insanın hem sosyal yaşantısında hem profesyonel yaşantısında iyi ilişkiler kurabilmesini, aidiyet duygusu geliştirebilmesi ve sürdürebilmesini, gelişme ihtiyaçları ise insanın beşeri potansiyelini geliştirme, bireysel gelişme ihtiyaçlarına destek olmasını ifade etmektedir (Omirtay, 2009, 37-38)

Sonuç itibarıyla ERG Teorisinin dayandığı temel felsefeyi şu şekilde özetleyebiliriz (Tevrüz, 1999, 7);

- Bir ihtiyacın az doyurulması, o ihtiyacın aynı derecede fazla olmasıyla sonuçlanır.
- Bir ihtiyacın az doyurulması, bir üst ihtiyaca duyulan isteği artırır.
- Üst basamaktaki ihtiyaçların az doyurulması bir alttaki basamakta bulunan ihtiyaçlara daha şiddetli gereksinim duyulmasına neden olur.

3.2.1.3. David McClelland'ın Üç İhtiyaç (Başarma İhtiyacı) Teorisi

Başarma ihtiyacı, bir kimsenin başkaları ile ilişki kurabilme, iletişimini arttırabilme, insanları etki altına alabilme ve onların yetenekleri ile başarı elde etme gibi ihtiyaçlarını gidermeye yönelik davranış göstermesidir. Yöneticiler, işgörenlerin ihtiyaçlarını bilirler ve ona uygun plan yaparlarsa onların potansiyelinden daha iyi faydalanabilirler (Efil, 1996, 100).

McClelland, insan ihtiyaçlarını üç gruba ayırmıştır. Bunlar başarı, bağlılık ve güçlü olmadır. Bu ihtiyaçların hem sosyo-psikolojik hem de toplumsal açıdan önem taşıdığı düşünür tarafından vurgulanmıştır. Düşünürün göre, insanların profesyonel yaşamlarında en iyi olma ve mükemmeliyetçilik anlayışıyla hareket etme eğilimleri *başarı ihtiyacından* kaynaklanmaktadır. İnsanın yaşamını yalnız başına sürdürmekten çekinmesi, sahip olduğu toplumsal nitelikte diğer kişi ve gruplarla etkileşim halinde bulunma eğilimi *bağlılık ihtiyacından* kaynaklanmaktadır. İnsanın çevresindeki insanlara ve gruplara egemen olma isteği ise *güçlü olma ihtiyacından* kaynaklanmaktadır (Eren, 2013, 557).

McClelland'a göre kişi bu üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir. İşgörenlerin ihtiyaçları doğru tespit edilebilirse buna uygun personel teini ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Örneğin başarı ihtiyacı gösteren bir işgören, bu ihtiyacını karşılayabileceği bir işe yerleştirebilir. Bunun sonucunda kişinin motivasyonu sağlanmış olur ve sahip olduğu potansiyelini ortaya koyabilir (Koçel, 2005, 627).

Bu üç ihtiyaç arasında McClelland ve sonraki araştırmacıların dikkatleri başarıma ihtiyaçlarına yoğunlaşmıştır. Başarıya odaklanan kişiler başarı ihtimallerini yüzde elli oranında gördüklerinde en yüksek performansa ulaşırlar. İçinde buldukları durumları şansa bırakmazlar çünkü şansa bağlı oluşan başarıdan doyum almazlar. Bu kişiler kendilerini zorlayan hedefler koymaktan çekinmezler (Robbins ve Judge, 2012, 210).

Bireylerin örgüt içinde başarılı konuma gelebilmeleri için bireyler başarısızlıklarının kaynağı olan olumsuzlukların yok edilmesi gerekmektedir. Eren, bunları şu şekilde

sıralamıştır (Eren, 2013, 559);

1. Yeterli miktarda amaç ve standartlar geliştirmek. Amaç ve standartlarda aşırı sıklığa ya da aşırı gevşekliğe kaçmamak,
2. Belirsizlik ve karmaşıklıkları ortadan kaldırmak için iş basitleştirme, işbölümü, görev tanımları, yetki ve sorumluluk sınırlarını belirleyerek bireyleri özendirmek,
3. Ödül ve terfi sistemleri geliştirerek personele somut bir motive sağlamak.

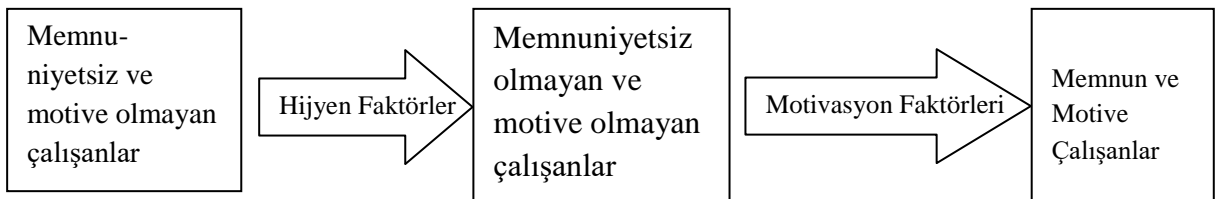
3.2.1.4. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Herzberg, 1950'li yılların sonu ve 1960'lı yılların başında Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisini geliştirmiş ve çift faktör kuramını ortaya koymuştur. Aşağı yukarı iki yüz muhasebeci ve mühendisle görüşerek onlara işlerini yaparken kendilerini en iyi ve en kötü hissettikleri zamanları bildirmelerini istemiştir (Gözüm, 2017, 65).

Bu teoride çalışanların işletme ortamındaki ihtiyaçlarını sıralayan iki farklı faktör sıralanmıştır. Hijyen (koruyucu) faktörler ve tatmin sağlayan motive edici faktörler. Hijyen faktörler, çoğunlukla işin dışındaki çevreyle ilgilidir, dışa dönüktür. Bu faktörler; işletmenin politikası, denetimi, ücret skalası, iş ilişkileri ve çalışma koşulları olarak sıralanabilir. Motive edici faktörler ise, çalışanın işindeki başarısı, işin kendisiyle, iş tatmini ve gelişme ile doğrudan ilişkili bulunmaktadır. Bunlar; tanınma, başarı, sorumluluk alma, işin kendisi, yükselme imkânı verme gibi faktörlerdir (Toker, 2007, 95).

Hijyen (koruyucu) etmenler iş yerinde bulunmuyorsa çalışanlar için doyumsuzluk oluşturan koşulları ifade eder. Bunların sağlanması, doyumsuzluğu azaltmakta, fakat kişinin doyumunu arttırmamaktadır. Bu faktörler iş bağlamında ilişkilendirilmiştir. Motive edici faktörler ise çalışan motivasyonu ve doyumunun başlıca nedeni olarak belirtilir. Çalışanlar iş yerlerinde bu faktörleri net bir şekilde görmeleri halinde doyum sağlanmakta ve motive olmaktadır. Ancak hijyen faktörlerin aksine bu faktörlerin yokluğu doyum duygusunu ortadan kaldırmakla birlikte, doyumsuzluk hisside vermemektedir. (Süral Özer, Pınar ve Topaloğlu, 2012,93).

Şekil 3. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi



Kaynak: VALUE BASED MANAGEMENT, Two Factor Theory,
http://www.valuebasedmanagement.net/methods_herzberg_two_factor_theory.html
adresinden 1 Ekim 2018 tarihinde alınmıştır.

Çift Faktör Teorisini diğer motivasyon teorilerinden ayıran üç önemli neden vardır (Yılmaz, 2011, 63-64);

- Bütün deneysel analizlerde hata olasılığı ve sorulardan sapmalar olabilir. Tatmin edici olarak görülen hijyen etmen tatminsizlik olarak da görülebilir.
- Motivasyondaki kişisel farklılıklar nedeniyle aynı sonuca ulaşılamayabilir.
- Motivasyon-hijyen görüşmesi sürecinde işletme, bölüm ve çalışan gereğinden daha az veya fazla davranış gösterebilir.

3.2.2.Süreç Teorileri

Süreç teorileri, işgörenlerin ihtiyaçlarını karşılayacakları davranışları seçmelerini ve bu davranışların başarı sağlayıp sağlamayacağını inceler. Diğer bir deyişle, kapsam teorileri işgörenleri harekete geçiren ihtiyaçlar üzerinde dururken, süreç teorileri bu ihtiyaçları karşılayacak dışsal faktörler üzerinde durur (Şimşek, 2005, 2017).

Bu teoriler kapsamında Vroom'un Beklenti Teorileri, Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisi, Locke ve Latham'ın Hedef Belirleme Teorisi ele alınacaktır.

3.2.2.1. Vroom'un Beklenti Teorileri

Vroom'un beklenti teorisine göre, iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur. Vroom'a göre kişisel özellikler ve çevresel koşullar davranışın ortaya çıkmasında etkilidir. Ayrıca her insanın farklı ihtiyaç ve amaçlara sahip olduğu gibi her insan aynı ödüle de aynı duyarlılığı göstermez. Bireyler davranışlarının sonucunda, kimi zaman ödüllendirileceklerine kimi zaman da cezalandırılacaklarına inanırlar veya bu beklenti ile işe başlarlar. Her birey ödüllere karşı farklı farklı ihtiyaç ve istek duyar. Her bireyin bir işte göstereceği çaba iki unsura bağlıdır. Bunlardan ilki; kendisinden beklenen çabanın onu başarıya ulaştırma olasılığıdır. İkinci unsur ise, bireyin daha çok çalışıp çabalaması ulaşacağı başarının kendisine sağlayacağı ödülleri arzulama derecesine bağlıdır (Eren, 2013, 569-571).

Bir bireyin elde edeceği ödülü arzulama derecesine valens denmektedir. Valens eğer pozitif ise birey çaba göstererek belli bir ödülü arzuladığı, valens eğer sıfır düzeyindeyse bireyin ödül karşısında kayıtsız kaldığı, valens eğer negatif ise bireyin ödül için hiç çaba

göstermek istemediği anlaşılmaktadır. Valens ile ilgili bir diğer önemli girdi, birinci derece sonuçlarını asıl arzu edilen ikinci derece sonuçlara ulaşmada araçsallık özelliği taşımasıdır. Örneğini birey terfi arzusu ile daha yüksek performans gösterme konusunda güdülenebilir. Burada daha yüksek performans (birinci derece sonuç), birey tarafından terfi (ikinci derece sonuç) almada bir araç olarak görülmektedir (Bolat ve diğerleri, 2009, 226).

Vroom'un Beklenti Teorisinden örgütsel açıdan yararlanılmak isteniyorsa, aşağıdaki konuların dikkate alınması gerekir; (Bolat ve diğerleri, 2009, 227);

- Hangi düzeyde ödülün bireyi motive etmede daha fazla önem taşıdığı tespit edilmelidir. Bazı bireyler için bu ücret artışı, bazıları için yükselme ya da takdir edilme olabilir.
- Bireylerin hangi tür davranış değişikliği ve performans göstermeleri istendiği ortaya konmalıdır. Örneğin verimliliğin artması, astların eğitimi, iş kazalarının azalması gibi.
- Bireylerin elde edecekleri ödül ve gösterecekleri performans arasında ilişki kurulmalı ve bu da bireylere yansıtılmalıdır.

3.2.2.2. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi

Lawler ve Porter, Vroom'un Beklenti Teorisini bazı örgütsel durumlar ve gerçekleri göz önünde bulundurarak geliştirmişlerdir. Böylelikle teoriyi güçlendirmişlerdir. Bu katkılardan birincisi, kişinin kendi başarısını değerlemesine bağlı olarak ortaya çıkan ve onun nihai doyumunu etkileyen ödüllendirme adaletine ilişkindir. Şöyle ki, birey kendisine verilen ödülü başkalarının ödülü ile kıyaslayıp, kendisine verilen ödülde adalet unsurunun gözetilmediğini gördüğü takdirde motivasyonu önemli ölçüde olumsuz etkilenecektir. İkinci katkı ise, çalışanın beklenen davranış gücünü azaltan rol çatışmalarının olduğunu bunun da çaba ve başarıları olumsuz biçimde etkilendiği ileri sürülmektedir. Şöyle ki, örgütteki görev tanımları ve yetki çerçeveleri yeterli açıklık ve kesinlikte olmadığı takdirde bireyin başarısı ve motivasyonu olumsuz şekilde etkilenecektir. Örgütlerdeki olumlu bir örgütsel yapı ve plan motive etmeyi kolaylaştıracaktır (Eren, 2013, 577).

Bu teoride, işgörenin motive olması ve işinden tatmin olabilmesi için beklentilerinin gerçekleşmesi tek başına yeterli olmayacaktır. İşgörenin, gösterdiği performans sonucu elde ettiği ödülün adil olduğuna inanması gerekmektedir. Eğer ki işgören kendisi ile aynı işi yapan diğer işgörenlerle kıyaslama yaptığında bir adaletsizlik sezerse doyumсуzluk olacaktır. Ya da kişinin almış olduğu ödül, algıladığı ödülден az olursa tekrar tatminsizlik durumu olacaktır. Bu teori aynı zamanda, işgörenin örgütte

üstlendiği görevlerin net olarak tanımlanmaması, yetki ve sorumlulukların açık şekilde ortaya konmaması durumunda başarı ve çabayı olumsuz yönde etkileyecek ve rol çatışmalarına sebebiyet vereceğini belirtmiştir (Küçüközcan, 205, 107).

3.2.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams'ın eşitlik teorisinin ana fikri, çalışanların iş ilişkilerinde eşit muamele görmeleridir. Bu teoriye göre bireyin iş başarısı ve tatmini çalıştığı ortamla ilgili algıladığı eşitlik veya eşitsizlik düzeyine göre değişir. Adams'a göre birey kendisinin gösterdiği çaba ve kazandığı ödül ile aynı iş ortamındaki diğer bireylerinkini karşılaştırır ve eşitsizlik durumu olduğunu görürse motivasyonu olumsuz yönde etkilenir (Can, 1999, 184).

Bir eşitsizlik olduğunu düşünen kişi, bu eşitsizliği ortadan kaldırmaya yönelik hareket edecektir. Bu davranışın yönü düşünülen eşitsizliğin derecesine, kişinin imkânlarına ve göstereceği davranışın elverişlilik derecesine bağlı olacaktır. Eşitsizliği gidermek için kişinin gösterebileceği davranışları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Dinçer ve Fidan, 1996, 315);

- Gösterilen çabanın değiştirilmesi, alınan ücretin artırılması veya azaltılması, verimsiz çalışma,
- Sonucun değiştirilmesi; daha yüksek ücret veya ödül talebi,
- Çaba ve sonuç tanımlarının mantıki tanımlarının değiştirilmesi; böylece eşitsizliğin azaltılması,
- İşi terk etme; istifa, işyeri içinde yer değiştirme talebi ya da devamsızlık yapma
- Başkalarını, gösterdikleri çabalarını azaltmaya zorlama,
- Karşılaştırmanın dayandığı temel faktörleri değiştirme.

3.2.2.4. Locke ve Latham'ın Hedef Belirleme Teorisi (Amaç Teorisi)

Kişilerin işte belirledikleri amaçları onların motivasyonunu belirlemede önemli bir rol oynamaktadır. İş yerinde örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik davranışlar ve tepkiler kişileri burada amaçlarına uygun algılama ve yargılama süreçlerine bağlı olmaktadır. Bireyler yaptıkları çevresel gözlemlerle bazı algılama süreçlerine girerler. Bu bir değerlendirme sürecidir. Bu değerlendirme sonucunda bireyde birtakım duygular meydana gelir ve bu da bireyin amacını belirlemede önemlidir. Belirlenen bu amaçlar da bireyin iş yerindeki başarısını belirleyecektir. Bu bağlamda, bireyin amacının açık ve net olması iş başarısını arttırmaktadır, amaçların kolay ulaşılamayacak olması onun iş yerinde

daha istekli ve hırslı çalışmasını gerektirecek ve başarısı artacaktır. Diğer bir taraftan bireysel amaçların örgütsel amaçlar, koşullar ve ortam ile çatışması başarıyı azaltacaktır (Eren, 2013, 560-561).

Teorisyen Locke; amacın, belirli bir işin sonucu olduğunu ifade eder. Amaç belirlemenin 3 özelliği vardır; Belirginlik, güçlülük ve yoğunluk. Amacın sayısal ölçü değeri belirginliktir. Amaca ulaşabilme yeterliliği güçlüktür. Amaca nasıl ulaşılacağını belirlemek de yoğunluktur. Amaç belirlemenin 5 adımı vardır. İlk adım; imkânlar doğrultusunda amaç belirlemeye hazır olmanın anlaşılması adımıdır. İkinci adım; çalışanların iletişim, eğitim, hareket planları yolu ile amaç belirlemeye hazırlanması adımıdır. Üçüncü adım; yöneticilerin ve çalışanların amaçları özelliklerini belirleme ve anlama adımıdır. Dördüncü adım; belirlenen amaçlar için gözden geçirme ve düzeltmelerin yapılma adımıdır. Beşinci adım ise; belirlenmiş amaçların başarıya ulaşma derecelerini kontrol için son bir gözden geçirme adımıdır (Can, 1999, 185).

Motivasyon ile amaç belirleme arasındaki ilişkinin özelliklerine gelince; dikkat edilecek hususlardan biri açık ve net belirlenmiş olmasıdır. Bu durum motive etme konusunda önemli katkılar sağlar. Bu bağlamda, bireyin başarısını etkileyen önemli bir motivasyon faktörünün insanın amaçları ve niyetleri olduğu görüşür. İnsanların davranışlarını yönlendiren şey onların amaçlarıdır ve insan bütün enerjisini belirlediği amaca yöneltir (Salar, 1997).

Çalışmamızın bu bölümünde motivasyon kavramı ele alınmış olup tanımı ve öneminden bahsedilmiştir. Ardından motivasyon teorileri kapsam ve süreç teorileri çerçevesinde incelenmiştir. Böylelikle alan araştırmasında belediye başkanlarının liderlik özelliklerinin çalışan motivasyonu üzerine etkisinin araştırılabilmesi hususunda teorik alt yapı oluşturulmaya çalışılmıştır.

4. BİR YEREL YÖNETİM BİRİMİ OLARAK BELEDİYELERDE LİDERLİK VE ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Çalışmamızın bu bölümünde, yapılacak olan alan araştırmasına temel oluşturabilmesi açısından liderliğin siyasal biçimine değinilecek, ardından belediyeler mevzuat çerçevesinde incelenecek ve belediyelerde liderlik ve çalışan motivasyonu üzerine etkileri bağlamında bir değerlendirme yapılacaktır.

Alan araştırmasında, belediye çalışanlarının başkanlarını lider olarak algılayışları, liderlik özelliklerine verdikleri önem ve liderlik özelliklerinin motivasyonları üzerinde etkisi olup olmadığı ölçülecektir. Araştırmamız, Bodrum ve Milas Belediyelerinde görev yapmakta olan birim müdürlerine uygulanacaktır. Veri analizi ardından ise, belediye başkanlarının liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonu üzerine etkisi olup olmadığı sonucu elde edilecek bulgular doğrultusunda yorumlanacak ve çeşitli önerilerde bulunulacaktır.

4.1. Siyasal Liderlik

Siyasal davranış biçimleri incelendiğinde, kişilerin siyasal tercihlerini yaparken ideoloji ve mevzuat haricinde daha çok görünen taraf olarak lider, vaadler, adaylar gibi unsurları dikkate aldığı gözlemlenmektedir. Bu unsurların içerisinde siyasal lider, insanların tercihlerini etkilemekte daha çok ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle, siyasi liderlik kavramı günümüz koşullarında daha çok dikkat çeken bir konu haline gelmektedir. Liderlikte olduğu gibi, siyasal liderliğin tanımlanmasında da farklı bakış açıları, liderliğin farklı yönlerini ön plana çıkarmaktadır. Bazı durumlarda liderin kişisel özellikleri, bazı durumlarda durumsal faktörler ağırlıklı olarak ele alınmakta, bazen de lider ile izleyicileri arasındaki ilişki ekseninde bir tanım yapılmaya çalışılmaktadır (Özgül, 2015, 127-128).

Toplulukların bir lideri olduğu gibi, siyasi topluluklarında bir siyasal lideri vardır. Siyasi toplulukların başında bulunarak kişileri hedefleri gerçekleştirmek için biraraya getiren, bireysel amaçlarla topluluk amaçlarını bağdaştıran ve ortak bir amaç yaratarak siyasi topluluğu yüceltme çabasında olan kişi siyasi lider olarak tanımlanmaktadır (Arklan, 2004, 29).

Siyasal lider olayları ve durumları en iyi şekilde değerlendiren, geleceği öngörüp eylemlerini bu doğrultuda belirleyen kişidir. Siyasal liderin sahip olması gereken en önemli

özellik girişken olmasıdır. Demokrasinin yaşandığı ülkelerde başarılı bir siyasal lider olmak olay ve koşullara göre farklılık göstermektedir. Özellikle toplumun bunalım yaşadığı dönemlerde siyasal lider mantıksal, yapıcı, bütünleştirici, sabırlı, kararlı ve girişimci özelliklerini halka yansıtmalıdır (Akdemir, 2008, 95).

Siyaset, kamuyu ilgilendiren sorunlarda kendi tercihlerini kabul ettirmek, uygulatmak, başkalarının tercihlerinin gerçekleşmesini engellemek üzere çeşitli aktörlerin yürüttükleri bir mücadele biçiminde tanımlandığında, söz konusu aktörler doğrudan siyasal liderler olarak kabul edilebileceği gibi, liderler ve izleyicileri biçiminde de algılanabilir (Turan, 1996, 7).

Max Weber, siyaset ve siyasal liderlikle ilgili olarak görüşlerini şu şekilde belirtmiştir (1993: 125):

“Siyaset, kalın tahtaları delmek gibi güç ve yavaş ilerleyen bir uğraştır. Hem tutku ister hem de geniş görüşlülük. Tüm tarihsel deneyim şu gerçeği kesinlikle doğrular: İnsanoğlu hep imkansız erişme istemeseydi, mümkün olana da ulaşamazdı. Ama bunu yapmak için de insanın bir önder olması, hatta sözcüğün en ciddi anlamında bir kahraman olması gerekir. Önder ya da kahraman olmayanlar ise, en büyük umutsuzluk anlarında bile cesareti ayakta tutacak bir yürekliliğe sahip olmalıdırlar. Bugün gerekli olan da tam budur, yoksa insanlar bugün için mümkün olanı bile elde edemeyecekler. Siyasetin çağrısını, ancak ve ancak, önerdiği şeyler için dünyayı fazlasıyla aptal ve fazlasıyla adi bulduğu halde tereddüt etmeyen kişi yerine getirebilir. Ancak ve ancak, bütün bunlar karşısında –her şeye karşın- diyebilen kişi, siyasetin çağrısına koşabilir.”

Siyasal liderlerin sahip olması gereken özellikler açısından yapılan sınıflandırmalar arasında Tan'ın (2002) belirlediği esaslar ise şu şekildedir; meşru otorite gücü, dengeli, hoşgörü, devlet prensiplerine uyum, birleştiricilik, yol gösterici, geleneklere saygılı, sadakat (Kaya, 2009, 25).

Bu bağlamda siyasal liderlik, siyasal sistemde etkin olacak şekilde, izleyiciler tarafından lider olarak benimsenen, izleyiciler üzerinde etki gücüne sahip, onları yönlendirebilen, siyasal liderliğini yürüttüğü örgütün sembolü olarak nitelendirilebilen, gücü, otoriteyi ele geçirmiş ve bu gücü korumayı hedefleyen bir davranış biçimi olarak tanımlanabilir (Komşuoğlu, 1935).

4.2. Mevzuat Çerçevesinde Belediyelerin Yapısı

Yerel yönetimler çoğunlukla belediyeler ile anılır. Belediyeler, anayasada bir yerel yönetim birimi olarak kabul edilen kamu tüzel kişileridir. Belediyeler, yerel yönetim kuruluşları içinde önemli bir yere sahiptir. Bunun sebebi, ülke nüfusunun büyük bir kısmı belediye sınırları içerisinde yaşamasıdır (Pınarcıoğlu, 2011, 67).

Güler'e göre (Güler, 2010, 289), belediye mekânsal bir yönetimdir; belediye örgütlenmesinin özelliği, kentsel yerleşmeleri yönetme modeli olmasıdır. Belirgin bir ifade ile kentsel yerleşme iktisadi etkinlikleri, sanayi, ticaret, hizmet sektörlerinde yoğunlaşmış olan mekândır. Belediye yönetiminin görev ve gelirleri bu sosyo ekonomik niteliğe göre belirlenir. Belediyeler, yerel yönetimler arasında ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel bakımdan en ağırlıklı olanlardır. Belediyelerle ilgili Cumhuriyet döneminde ilk yasal düzenleme 1930 yılında 1580 sayılı Belediye Yasası ile yapılmıştır. Söz konusu yasa 2000'li yıllarda yoğunlaşan yerel yönetimler reformu kapsamında yürürlükten kaldırılarak 2005 yılında çağın gereklerini karşılayacak nitelikte 5393 sayılı Belediye Kanunu yürürlüğe girmiştir. Bu kanunun üçüncü maddesine göre belediye; "Belde sakinlerinin mahalli müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idari ve mali özerkliğe sahip tüzel kişisi" olarak tanımlanmaktadır:

5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 3. Maddesinde, "belediye organları; belediye meclisini, belediye encümenini ve belediye başkanını ifade eder" tanımı yer almaktadır. Belediye meclis üyeleri ve belediye başkanı halk tarafından 5 yıllığına seçilirler. Belediye meclisi karar organıdır ve meclise belediye başkanı başkanlık eder.

- Belediye Meclisi

5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 18. Maddesinde Belediye Meclisinin bazı görev ve yetkileri şu şekilde belirtilmiştir;

"Stratejik plân ile yatırım ve çalışma programlarını, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini görüşmek ve kabul etmek. Bütçe ve kesin hesabı kabul etmek, bütçede kurumsal kodlama yapılan birimler ile fonksiyonel sınıflandırmanın birinci düzeyleri arasında aktarma yapmak. Belediyenin imar plânlarını görüşmek ve onaylamak, büyükşehir ve il belediyelerinde il çevre düzeni plânını kabul etmek. Borçlanmaya karar vermek. Belediye tarafından çıkarılacak yönetmelikleri kabul etmek. Meydan, cadde, sokak,

park, tesis ve benzerlerine ad vermek; mahalle kurulması, kaldırılması, birleştirilmesi, adlarıyla sınırlarının tespiti ve değiştirilmesine karar vermek; beldeyi tanıtıcı amblem, flama ve benzerlerini kabul etmek. Diğer mahallî idarelerle birlik kurulmasına, kurulmuş birliklere katılmaya veya ayrılmaya karar vermek başkanıyla encümen arasındaki anlaşmazlıkları karara bağlamak. Mücavir alanlara belediye hizmetlerinin götürülmesine karar vermek. İmar plânlarına uygun şekilde hazırlanmış belediye imar programlarını görüşerek kabul etmek.”

- BelediyeEncümeni

Üyeleri bir yıllığına meclis üyeleri arasından seçilenler ve birim amirleri arasından atananlardan oluşan karma bir kurumdur. Üye sayısı 5 ile 7 arasında değişir. 5393 sayılı Belediye Kanununun 33. Maddesinde İl belediyelerinde ve nüfusu 100.000'in üzerindeki belediyelerde, belediye meclisinin her yıl kendi üyeleri arasından bir yıl için gizli oyla seçeceği üç üye, malî hizmetler birim amiri ve belediye başkanının birim amirleri arasından bir yıl için seçeceği iki üye olmak üzere yedi kişiden oluşur. Diğer belediyelerde, belediye meclisinin her yıl kendi üyeleri arasından bir yıl için gizli oyla seçeceği iki üye, malî hizmetler birim amiri ve belediye başkanının birim amirleri arasından bir yıl için seçeceği bir üye olmak üzere beş kişiden oluşur.

5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 34. maddesine göre Belediye Encümeninin görev ve yetkileri aşağıdaki gibidir;

“Stratejik plân ve yıllık çalışma programı ile bütçe ve kesin hesabı inceleyip belediye meclisine görüş bildirmek. Yıllık çalışma programına alınan işlerle ilgili kamulaştırma kararlarını almak ve uygulamak. Öngörülme-yen giderler ödeneğinin harcama yerlerini belirlemek. Bütçede fonksiyonel sınıflandırmanın ikinci düzeyleri arasında aktarma yapmak. Kanunlarda öngörülen cezaları vermek. Vergi, resim ve harçlar dışında kalan dava konusu olan belediye uyuşmazlıklarının anlaşma ile tasfiyesine karar vermek. Taşınmaz mal satımına, trampasına ve tahsisine ilişkin meclis kararlarını uygulamak; süresi üç yılı geçmemek üzere kiralanmasına karar vermek. Umuma açık yerlerin açılış ve kapanış saatlerini belirlemek. Diğer kanunlarda belediye encümenine verilen görevleri yerine getirmek.”

- BelediyeBaşkanı

5393 sayılı Belediye Kanunu'na göre Belediye başkanı, belediye idaresinin başı ve belediye tüzel kişiliğinin temsilcisidir. Belediye başkanı, ilgili kanunda gösterilen esas ve usullere göre seçilir. Belediye başkanı, görevinin devamı süresince siyasî partilerin yönetim ve denetim organlarında görev alamaz; profesyonel spor kulüplerinin başkanlığını yapamaz ve yönetiminde bulunamaz.

5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 37. maddesine göre Belediye Başkanının görev ve yetkilerinden bazıları aşağıdaki gibidir;

“Belediye teşkilâtının en üst amiri olarak belediye teşkilâtını sevk ve idare etmek, belediyenin hak ve menfaatlerini korumak. Belediyeyi stratejik plâna uygun olarak yönetmek, belediye idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini hazırlamak ve uygulamak, izlemek ve değerlendirmek, bunlarla ilgili raporları meclise sunmak. Belediyeyi Devlet dairelerinde ve törenlerde, davacı veya davalı olarak da yargı yerlerinde temsil etmek veya vekil tayin etmek. Meclise ve encümene başkanlık etmek. Belediyenin taşınır ve taşınmaz mallarını idare etmek. Belediyenin gelir ve alacaklarını takip ve tahsil etmek. Yetkili organların kararını almak şartıyla sözleşme yapmak. Meclis ve encümen kararlarını uygulamak. Bütçeyi uygulamak, bütçede meclis ve encümenin yetkisi dışındaki aktarmalara onay vermek. Belediye personelinin atamak. Belediye ve bağlı kuruluşları ile işletmelerini denetlemek. Şartsız bağışları kabul etmek. Belde halkının huzur, esenlik, sağlık ve mutluluğu için gereken önlemleri almak. Kanunlarla belediyeye verilen ve belediye meclisi veya belediye encümeni kararını gerektirmeyen görevleri yapmak ve yetkileri kullanmak.”

4.3. Belediyelerde Liderlik ve Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkileri

Heraklitos bir deyişinde, her şeyin akışkan halde olduğunu ve hiçbir şeyin durağan kalmadığını ifade etmiştir. Bu deyiş ile insanlığın değişimi anlayıp algıladığı ve ona uyum sağladığı anlaşılmaktadır. Toplumlar gelişen teknoloji, küreselleşme, var olan kısıtlı kaynaklar nedeniyle derin bir değişim sürecindedir. Değişim, gerek toplumlar gerekse kişiler için önemli bir sosyal ve psikolojik olgudur. Değişim denen bu karmaşık olgu, günümüzde bütün sosyal sistemlerin yaşama ilişkin kültürlerini ve yönetim biçimlerini

hızlı bilgi artışı, hızlı gelişme ve hızlı iletişim ile birlikte derinden etkilemektedir (Ünal, 2012, 9). Dünya çapında yaşanan değişim ve dönüşümler, yerel yönetim sistemlerini ve bu sistemlerin yöneticilerini de etkilemektedir. Bu bağlamda mevcut ihtiyaca cevap verebilmek adına 21. yüzyıl yerel yönetim yöneticilerinden farklı roller beklenmektedir. Bu roller, liderlik özellikleriyle açıklanabilmektedir (Tetik, 2014,268).

Yerel yönetimlerin geleceği, yerel yöneticilerin nitelikleri ile yakından ilişkilidir. Yerel yöneticiler, halka hizmet noktasında istekli, motivasyonlu ve son derece enerjik olmak zorundadır. Tam da bu noktada yöneticinin liderlik özellikleri ön plana çıkar. Yönetici, güçlü iradeli, sinerjik bir lider özelliği taşımalıdır. Lider yöneticiler ise, yönetimden çok, ortak yönetim anlayışı olan yönetişimi benimsemelidir (Yaman, 2014, 14).

Yönetişim, hükümet etme anlamındaki “yönetim” kavramı yerine kullanılmak üzere, Yeni Kamu Yönetimi yaklaşımıyla birlikte ortaya çıkmış yeni bir kavramdır. Hükümet etme anlamındaki “yönetim”, hiyerarşik yapıya dayalı bir yönetim modeliyken; yönetişim, yönetim sürecinde rol oynayan aktörler ve örgütler arasındaki etkileşim, resmi ya da gayri resmi kişi, grup ve kuruluşların katılımıyla, hiyerarşik bürokratik yapı yanında, hükümet dışı aktörlerin de yönetim faaliyetinde yer aldığı yönetim modelidir (Batal, 2010, 4).

Yerel yönetimler görünüşte kalabalık ve karmaşık yapıda ilerleyen bir süreç olmakla beraber yönetici/yöneticiler merkezlidir. Olaylar ve durumlar yönetici etrafında döner. Bu bağlamda yöneticinin çevresine pozitif enerji ve motivasyon sağlayıp liderlik edebilmesi kendi motivasyonunun yüksek olmasıyla bağlantılıdır. Yöneticinin harekete geçmesi kendi motivasyonu ile ilişkilidir. Yerel liderlerin genel özellikleri aşağıdaki gibidir (Yaman, 2014,15).

- Demokrat ve ilkeli
- Dürüst, ahlaklı, kişilikli ve adil
- Eğitimli, bilgili ve geniş ufuklu
- Sorumluluk bölgesi için somut plan ve projeleri bulunan
- Yöresinin kalkınması için büyük yatırım ve istihdam öngören
- Devlet bürokrasisini iyi bilen, kurumları tanıyan
- Bölgesiyle bağlarını koparmamış, halkın içinden
- İletişime açık, sevecen, güler yüzlü ve samimi olan
- Deneyimli, hoşgörülü ve yönetim becerisine sahip
- Ekip ve takım çalışmasına önem veren kişiler gerçek liderlerdir

Yerel yöneticilerin liderlik özellikleri kuşkusuz ki çalışanların motivasyonunu etkilemektedir. Bu etkinin pozitif anlamda olduğunu, bireyin iş doyumunu arttırdığını belirtmek yerinde olacaktır. Motivasyon kavramı kamuda da, özelde de çalışan için önem ifade etmektedir.

Motivasyonun hedef kitlesi kurum çalışanlarıdır. Belediyeler, hizmet üretirken kurum çalışanlarına bazı değerler vaat ederler ve onları yönlendirmeye çalışırlar. Personelin davranışlarını etkileyen durumlar; kişisel izlenimler, sosyal alışkanlıklar, tutumlar, arzu ve amaçlardır. Bunun yanında birtakım çevresel unsur da söz konusudur. Kişinin işten duyduğu tatmin seviyesi ve doyum yükseldikçe performansı da yükselecektir (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2005,130).

Belediye başkanları siyasal sistemde de, belediye bünyesinde de, halk tarafından da önemsenir. Bu bağlamda belediyelerin dolayısı ile belediye başkanlarının liderlik vasıflarına sahip olması belediye çalışanın motivasyonu üzerinde doğrudan etki yaratacaktır. Bu hem personelin performansını yükseltecek hem de kaliteli ve yeterli hizmete dönüşeceği için vatandaş memnuniyeti sağlanacaktır. İstenilen hedeflere ulaşılabilir ve kaynaklar etkin kullanılarak gerekli verim sağlanabilecektir.

Motive olmuş personelin belediyeye sağladığı yararlar şunlardır (Keenan, 1996, 60):

- İş, hedeflenen süre içerisinde bitirilmiş ve standartlara uygun olacaktır.
- Personel işin başında olduğundan dolayı çalışmaya çok daha fazla istek duyacaktır.
- Personelin başarısı yetkili kişiler tarafından izleneceğinden denetleme imkânı daha da kolaylaşacaktır.
- Personelin moralinin yüksek olması beraberinde uygun bir iş ortamı sağlayacaktır. Bu da, etkin ve verimli bir hizmet ortaya çıkaracaktır.

4.4.Araştırma Modeli

Çalışmamızda belediye çalışanlarının başkanlarını lider olarak algılayıp algılamadıkları, liderlik özelliklerine verdikleri önem ve bu durumun motivasyonları üzerinde etkisi olup olmadığı ölçülecektir.

4.5.Evren ve Örneklem

Bodrum ve Milas, Muğla ili sınırları içerisinde yer alan, coğrafi konumları, tarihi yapıları ve iklimsel özellikleri nedeniyle Türkiye'nin turizm merkezleri olarak

anılmaktadır. Bilhassa Bodrum, turizm açısından önem arz ederken Milas ise bünyesinde bulundurduğu havalimanı ve tarihi yapılar sayesinde bölgenin önemli bir merkezi haline gelmiştir. Bodrum ve Milas Belediyelerinde toplam 33 adet müdürlük bulunmaktadır. Araştırmamızın evrenini Bodrum ve Milas Belediyeleri oluşturmaktadır. Örneklemine ise, belediye çalışanlarından yöneticiler oluşturmaktadır.

4.6. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri

Çalışmamızda veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların başkanın liderlik özelliklerini belirten ifadelerle katılım düzeyi sorulmuş, ikinci bölümde başkanın liderlik özelliklerini belirten ifadelerle verilen önem düzeyi sorulmuş, üçüncü bölümde başkanın liderlik özelliklerini belirten ifadelerin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi sorulmuştur, dördüncü ve son bölümde ise katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sorular yer almaktadır. Anket formu toplam 53 sorudan oluşmaktadır.

4.7. Verilerin Analizi

Araştırmamızda yapılan anket vasıtasıyla edinilen verilerin analizi SPSS 19.0 veri analiz programı ile yapılacaktır. Ankette verilen cevapların frekans ve yüzdeleri analiz edilmiş ve tablo şeklinde raporda yerini almıştır. Likert sorularımızın güvenilirlikleri ölçülmüş ve veri analizinde Independent Samples T Test, One Way Anova ve Chi-Square bağımsızlık testleri uygulanmıştır.

4.7.1. Sorulara Verilen Cevapların Dağılımı

	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1. Olumsuz durumlarda her türlü sorumluluk üstlenebilir.	0	0,0%	1	3,0%	4	12,1%	7	21,2%	21	63,6%
2. Gerektiğinde hızlı ve doğru kararlar verebilir.	0	0,0%	0	0,0%	3	9,1%	11	33,3%	19	57,6%
3. Risk alabilecek kadar cesurdur.	1	3,0%	1	3,0%	3	9,1%	7	21,2%	21	63,6%

4. Bizlerin hak ve çıkarlarını daima korur.	0	0,0%	1	3,0%	1	3,0%	8	24,2%	23	69,7%
5. Belediyemizin çıkarları için kişisel fedakârlıkta bulunur.	0	0,0%	0	0,0%	4	12,1%	12	36,4%	17	51,5%
6. Problemleri çözerken ve yeni kararlar bizim görüşlerimize önem verir.	1	3,0%	6	18,2%	2	6,1%	12	36,4%	12	36,4%
7. Yeni fikirleri ve çalışma sevgisi ile bizlere ilham verir.	1	3,0%	2	6,1%	5	15,2%	9	27,3%	16	48,5%
8. Hedeflerine ulaşmak için sürekli yeni fikirlere açıktır.	1	3,0%	2	6,1%	4	12,1%	10	30,3%	16	48,5%
9. Konuşma ve hitabı etkileyicidir.	0	0,0%	0	0,0%	4	12,1%	7	21,2%	22	66,7%
10. Belediyemizin geleceği için projeler üretir ve amaçlarını açıkça ortaya koyar.	1	3,0%	1	3,0%	4	12,1%	12	36,4%	15	45,5%
11. Çalışanlarını ödüllendirir.	2	6,1%	3	9,1%	3	9,1%	15	45,5%	10	30,3%
12. Çalışanlar ve halk arasındaki iletişimi güçlendirici önlemler alır.	0	0,0%	2	6,1%	5	15,2%	16	48,5%	10	30,3%
13. Olaylara farklı boyutlardan bakabilir	1	3,0%	2	6,1%	4	12,1%	14	42,4%	12	36,4%
14. Gerekteğinde yetki ve sorumluluk devreder.	1	3,0%	2	6,1%	4	12,1%	15	45,5%	11	33,3%
15. Çalışanlara yol göstermek amacıyla daima örnek olur.	0	0,0%	2	6,1%	5	15,2%	14	42,4%	12	36,4%
16. İyi bir çalışma ortamının oluşmasında öncülük eder	1	3,0%	1	3,0%	4	12,1%	16	48,5%	11	33,3%
17. Eleştiriye açıktır	3	9,1%	1	3,0%	8	24,2%	12	36,4%	9	27,3%

18. Fikirlerimizi korkusuzca açıklamamızı destekler.	3	9,1%	1	3,0%	6	18,2%	12	36,4%	11	33,3%
19. Sorunlar karşısında şikâyet etmek yerine çözüm yolları aramaya çalışır.	4	12,1%	0	0,0%	3	9,1%	10	30,3%	16	48,5%
20. Kusur aramak yerine kusurların düzeltilmesine yardımcı olur.	2	6,1%	2	6,1%	3	9,1%	11	33,3%	15	45,5%

Çizelge1. Sorulara Verilen Cevapların Dağılımı

4.7.2. Kişisel Bilgilere İlişkin Analizler

Bu bölümde katılımcıların; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kaç yıldır yönetici olarak çalıştıkları ve kaç yıldır kurumda çalıştıklarına dair verilerin analizi yapılacaktır

Statistics

	Cinsiyetiniz	Yaşınız	Eğitim Durumunuz	Kaç yıldır yönetici olarak çalışıyorsunuz	Kaç yıldır bu kurumda görev yapıyorsunuz
N Valid	33	33	33	33	33
Missing	0	0	0	0	0

Çizelge2. Kişisel Bilgilere İlişkin Analizler

Katılımcılara sorulan “cinsiyetiniz”, “yaşınız”, “eğitim durumunuz”, “kaç yıldır yönetici olarak çalışıyorsunuz” ve “kaç yıldır bu kurumda görev yapıyorsunuz” sorularına eksiksiz cevap alınmıştır.

Yaşınız

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid 25-34	10	30,3	30,3	30,3
35-44	11	33,3	33,3	63,6
45-54	10	30,3	30,3	93,9
55-64	2	6,1	6,1	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Çizelge3. Katılımcıların Yaş Dağılımı

Tablodaki verilere göre, ankete katılanların %30,3’ü 25-34 yaş aralığında, %33,3’ü

35-44 yaş aralığında, %30,3'ü 45-64 yaş aralığında, %6,1'i ise 55-64 yaş aralığındadır. Bu bağlamda anket katılımcılarımızın çoğunlukla 35-44 yaş aralığında olduğunu söylemek mümkündür.

		Cinsiyetiniz			
		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Kadın	15	45,5	45,5	45,5
	Erkek	18	54,5	54,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Çizelge4. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı

Tablodaki verilere göre katılımcıların %45,5'i kadın, %54,5'i ise erkektir. Görüldüğü üzere katılımcılar arasında erkekler çoğunluktadır.

		Eğitim Durumunuz			
		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	İlkokul	1	3,0	3,0	3,0
	Lise	2	6,1	6,1	9,1
	Üniversite	27	81,8	81,8	90,9
	yüksek	3	9,1	9,1	100,0
	lisans/doktora				
	Total	33	100,0	100,0	

Çizelge5. Katılımcıların Eğitim Durumları

Tablodaki verilere göre katılımcıların %3'ü ilkokul mezunudur, %6,1'i lise mezunudur, %81,8'i üniversite mezunudur, %9,1'i ise yüksek lisans/doktora mezunudur. Görüldüğü üzere katılımcıların çoğunluğunun üniversite/lisans mezunudur.

		Kaç Yıldır Yönetici Olarak Çalışıyorsunuz			
		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	0-3	4	12,1	12,1	12,1
	4-6	7	21,2	21,2	33,3
	7-10	14	42,4	42,4	75,8
	10 yıl ve üzeri	8	24,2	24,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Çizelge6. Katılımcıların Yönetici Olarak Çalışma Süreleri

Tablodaki verilere göre katılımcıların %12,1'i 0-3 yıldır yöneticilik yapmaktadır, %21,2'si 4-6 yıldır yöneticilik yapmaktadır, %42,4'ü 7-10 yıldır yöneticilik yapmaktadır, %24,2'si ise 10 ve üzeri yıldır yöneticilik yapmaktadır. Katılımcıları çoğunluğunun 7-10 yıl arasında yöneticilik yapıyor olduğu görülmektedir.

Kaç Yıldır Bu Kurumda Görev Yapıyorsunuz

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid 0-3	5	15,2	15,2	15,2
4-6	4	12,1	12,1	27,3
7-10	8	24,2	24,2	51,5
10 yıl ve üzeri	15	45,5	45,5	97,0
5,00	1	3,0	3,0	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Çizelge7. Katılımcıların Kurumda Çalışma Süreleri

Tablodaki verilere göre katılımcıların %15,2'si 0-3 yıldır kurumda görev yapmaktadır, %12,1', 4-6 yıldır kurumda görev yapmaktadır, %24,2'si 7-10 yıldır kurumda görev yapmaktadır, %45,5'i 10 ve üzeri yıldır kurumda görev yapmaktadır. Görüldüğü üzere kurumda çoğunlukla 10 ve üzeri yıldır görev yapanların bulunduğunu söylemek mümkündür.

4.7.3. Hipotezlere İlişkin Analiz

Likert ölçekli sorularımız için güvenilirlik testi yapılmıştır ve sonuç olarak,

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,835	48

Çizelge8. Güvenilirlik Testi Sonucu

Cronbach's Alpha değerimizin $0,70 < 0,835$ olduğu tespit edilerek, katılımcıların sorulara verdiği yanıtların samimiyetine ikna olunmuştur.

H1: Araştırma kapsamındaki çalışanların cinsiyetine göre belediye başkanının liderlik özelliklerini tanımlamasında farklılık vardır.

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Olumsuz durumlarda her türlü sorumluluk üstlenebilir	Equal variances assumed	1,627	,212	2,132	31	,041	,5888	,2761	1,1521	,0256
	Equal variances not assumed			2,112	28,59	,044	,5888	,2788	1,1595	,0182
Gerektiğinde hızlı ve doğru kararlar verebilir	Equal variances assumed	,920	,345	1,199	31	,240	,2777	,2316	,75024	,1946
	Equal variances not assumed			1,180	27,47	,248	,2777	,2354	,76049	,2049
Risk alabilecek kadar cesurdur	Equal variances assumed	,071	,792	-,663	31	,512	,2333	,3520	,95132	,4846
	Equal variances not assumed			-,668	30,65	,509	,2333	,3493	,94616	,4795
Bizlerin hak ve çıkarlarını daima korur	Equal variances assumed	7,428	,110	1,569	31	,127	,3777	,2408	,86896	,1134
	Equal variances not assumed			1,477	19,09	,156	,3777	,2557	,91288	,1573
Belediyemizin çıkarları için kişisel fedakârlıkta bulunur	Equal variances assumed	,002	,965	-,445	31	,659	,1111	,2494	,61979	,3975
	Equal variances not assumed			-,444	29,63	,660	,1111	,2500	,62201	,3997

Problemleri çözerken görüşlerimiz e önem verir	Equalvarian cesassumed Equalvarianc es not assumed	,802	,377	1,715	31	,096	,7000	,4080	1,5322	,1322
				1,710	29,57	,098	,7000	,4092	1,5363	,1363
Yeni fikirleri ve çalışma sevgisi ile ilham verir	Equalvarian cesassumed Equalvarianc es not assumed	1,442	,239	-,581	31	,565	,2222	,3825	1,0023	,5579
				-,596	30,79	,556	,2222	,3731	,98338	,5389
Hedeflerine ulaşmak için sürekli yeni fikirlere açıktır	Equalvarian cesassumed Equalvarianc es not assumed	1,010	,323	-,088	31	,930	,0333	,3779	,80419	,7375
				-,090	30,79	,929	,0333	,3687	,78550	,7188
Konuşma ve hitabı etkileyicidir	Equalvarian cesassumed Equalvarianc es not assumed	2,623	,115	-,575	31	,570	,1444	,2512	,65687	,3679
				-,559	25,08	,581	,1444	,2585	,67691	,3880
Belediyemizin geleceği için projeler üretir	Equalvarian cesassumed Equalvarianc es not assumed	,142	,709	-,255	31	,800	,0888	,3487	,80012	,6223
				-,262	30,69	,795	,0888	,3396	,78182	,6040
Çalışanlarını ödüllendirir	Equalvarian cesassumed Equalvarianc es not assumed	,898	,351	-,218	31	,829	,0888	,4077	,92058	,7428
				-,225	30,33	,824	,0888	,3954	,89609	,7183
Çalışanlar ve halk arasındaki iletişimi güçlendirir	Equalvarian cesassumed Equalvarianc es not assumed	,844	,365	-,594	31	,557	,1777	,2992	,78807	,4325
				-,601	30,85	,552	,1777	,2959	,78141	,4258
Olaylara farklı boyutlardan bakar	Equalvarian cesassumed Equalvarianc es not assumed	,378	,543	,185	31	,854	,0666	,3603	,66825	,8015
				,189	30,87	,851	,0666	,3520	,65152	,7848

Gerektiğinde yetki ve sorumluluk devreder	Equalvarian cesassumed	,000	1,00	,000	31	1,00	,0000	,3552	,72443	,7244
	Equalvariances not assumed			,000	30,22	1,00	,0000	,3542	,72324	,7232
Çalışanlara yol göstermek amacıyla daima örnek olur	Equalvarian cesassumed	,008	,927	-,536	31	,596	,1666	,3108	,80054	,4672
	Equalvariances not assumed			-,532	28,97	,598	,1666	,3130	,80692	,4735
İyi bir çalışma ortamının oluşmasında öncülük eder	Equalvarian cesassumed	,984	,329	,034	31	,973	,0111	,3315	,66505	,6872
	Equalvariances not assumed			,034	30,75	,973	,0111	,3231	,64824	,6704
Eleştiriye açıktır	Equalvarian cesassumed	,151	,701	,158	31	,875	,0666	,4209	,79176	,9251
	Equalvariances not assumed			,158	29,60	,876	,0666	,4220	,79573	,9290
Fikirlerimizi korkusuzca açıklamamızı ister	Equalvarian cesassumed	,009	,925	-,078	31	,939	,0333	,4300	,91035	,8436
	Equalvariances not assumed			-,078	30,27	,939	,0333	,4286	,90843	,8417
Sorunlar karşısında çözüm arar	Equalvarian cesassumed	,001	,976	-,919	31	,365	,4222	,4593	1,3590	,5145
	Equalvariances not assumed			-,918	29,83	,366	,4222	,4597	1,3612	,5168
Kusur aramaz kusurların düzeltilmesi ne yardımcı olur	Equalvarian cesassumed	,250	,620	1,174	31	,249	,4777	,4069	1,3078	,3522
	Equalvariances not assumed			1,166	29,09	,253	,4777	,4095	1,3153	,3598

Çizelge9. Birinci Hipotez Analizi

Tablodan görüldüğü üzere tüm veriler için levene testine bakılmıştır. Sig. > 0.05

olduğu için, varyanslar eşit kabul edilmiştir. Ardından Sig. (2-tailed) değerleri kontrol edilmiştir ve anlamlılık düzeyinin “Olumsuz durumlarda her türlü sorumluluk üstlenebilir” sorusunda Sig. (2-tailed)<0.05 olduğu görülmüş ve hipotezimiz bu soru için kabul edilmiştir. Diğer sorular için Sig. (2-tailed) değerleri kontrol edilmiştir ve anlamlılık düzeyinin Sig. (2-tailed)>0.05 olduğu görülmüş ve hipotezimiz reddedilmiştir.

H2: Araştırma kapsamındaki çalışanların yaş gruplarına göre belediye başkanının liderlik özelliklerini tanımlamasında farklılık vardır.

ANOVA

		Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig.
Olumsuz durumlarda her türlü sorumluluk üstlenebilir	Between Groups	3,855	3	1,285	2,033	,131
	Within Groups	18,327	29	,632		
	Total	22,182	32			
Gerektiğinde hızlı ve doğru kararlar verebilir	Between Groups	2,361	3	,787	1,921	,148
	Within Groups	11,882	29	,410		
	Total	14,242	32			
Risk alabilecek kadar cesurdur	Between Groups	2,770	3	,923	,920	,444
	Within Groups	29,109	29	1,004		
	Total	31,879	32			
Bizlerin hak ve çıkarlarını daima korur	Between Groups	1,497	3	,499	1,006	,404
	Within Groups	14,382	29	,496		
	Total	15,879	32			
Belediyemizin çıkarları için kişisel fedakârlıkta bulunur	Between Groups	1,542	3	,514	1,040	,390
	Within Groups	14,336	29	,494		
	Total	15,879	32			
Problemleri çözerken görüşlerimize önem verir	Between Groups	4,106	3	1,369	,942	,433
	Within Groups	42,136	29	1,453		
	Total	46,242	32			
Yeni fikirleri ve çalışma sevgisi ile ilham verir	Between Groups	5,306	3	1,769	1,592	,213
	Within Groups	32,209	29	1,111		
	Total	37,515	32			
Hedeflerine ulaşmak için sürekli yeni fikirlere açıktır	Between Groups	1,306	3	,435	,361	,781
	Within Groups	34,936	29	1,205		
	Total	36,242	32			
Konuşma ve hitabı etkileyicidir	Between Groups	4,036	3	1,345	3,213	,037
	Within Groups	12,145	29	,419		
	Total	16,182	32			

Belediyemizin geleceği için projeler üretir	Between Groups	1,100	3	,367	,357	,785
	Within Groups	29,809	29	1,028		
	Total	30,909	32			
Çalışanlarımı ödüllendirir	Between Groups	5,133	3	1,711	1,337	,282
	Within Groups	37,109	29	1,280		
	Total	42,242	32			
Çalışanlar ve halk arasındaki iletişimi güçlendirir	Between Groups	5,988	3	1,996	3,409	,031
	Within Groups	16,982	29	,586		
	Total	22,970	32			
Olaylara farklı boyutlardan bakar	Between Groups	2,788	3	,929	,893	,457
	Within Groups	30,182	29	1,041		
	Total	32,970	32			
Gerektiğinde yetki ve sorumluluk devreder	Between Groups	1,364	3	,455	,430	,733
	Within Groups	30,636	29	1,056		
	Total	32,000	32			
Çalışanlara yol göstermek amacıyla daima örnek olur	Between Groups	2,482	3	,827	1,078	,374
	Within Groups	22,245	29	,767		
	Total	24,727	32			
İyi bir çalışma ortamının oluşmasında öncülük eder	Between Groups	4,797	3	1,599	2,009	,135
	Within Groups	23,082	29	,796		
	Total	27,879	32			
Eleştiriye açıktır	Between Groups	,288	3	,096	,062	,979
	Within Groups	44,682	29	1,541		
	Total	44,970	32			
Fikirlerimizi korkusuzca açıklamamızı ister	Between Groups	1,100	3	,367	,232	,873
	Within Groups	45,809	29	1,580		
	Total	46,909	32			
Sorunlar karşısında çözüm arar	Between Groups	4,433	3	1,478	,848	,479
	Within Groups	50,536	29	1,743		
	Total	54,970	32			
Kusur aramaz kusurların düzeltilmesine yardımcı olur	Between Groups	2,042	3	,681	,472	,704
	Within Groups	41,836	29	1,443		
	Total	43,879	32			

Çizelge10. İkinci Hipotez Analizi

Tabloda görüldüğü üzere, çalışanların belediye başkanının liderlik özelliklerini tanımlamalarıyla ilgili uygun test olan ANOVA testi yapılmıştır. Çünkü analizimizde yaş gruplarının 2'den fazla olması sebebiyle bu analiz yöntemi tercih edilmiştir.

“Konuşma ve hitabı etkileyicidir”, “Çalışanlar ve halk arasındaki iletişimi güçlendirir” sorularına verilen cevaplarda, Sig. değerimiz 0.05 anlamlılık düzeyinin altında olduğu için yani, sig,<0.05 durumunda olmasından dolayı belediye başkanının liderlik özelliklerinin tanımlanması ile yaş grupları arasında farklılık vardır hipotezimiz bu sorular için kabul edilmiştir. Diğer sorularımız için sig. değeri 0.05 anlamlılık düzeyinin üzerinde olduğu için yani sig.>0.05 durumunda olmasından dolayı belediye başkanının liderlik özelliklerinin tanımlanması ile yaş grupları arasında farklılık vardır hipotezimiz geriye kalan sorular için reddedilmiştir.

H3: *Araştırma kapsamındaki çalışanların eğitim durumuna göre belediye başkanının liderlik özelliklerini tanımlamasında farklılık vardır.*

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Olumsuz durumlarda her türlü sorumluluk üstlenebilir	BetweenGroups	1,663	3	,554	,784	,513
	Within Groups	20,519	29	,708		
	Total	22,182	32			
Gerektiğinde hızlı ve doğru kararlar verebilir	BetweenGroups	,335	3	,112	,233	,873
	Within Groups	13,907	29	,480		
	Total	14,242	32			
Risk alabilecek kadar cesurdur	BetweenGroups	2,694	3	,898	,892	,457
	WithinGroups	29,185	29	1,006		
	Total	31,879	32			
Bizlerin hak ve çıkarlarını daima korur	BetweenGroups	,545	3	,182	,344	,794
	Within Groups	15,333	29	,529		
	Total	15,879	32			
Belediyemizin çıkarları için kişisel fedakârlıkta bulunur	BetweenGroups	1,582	3	,527	1,070	,377
	Within Groups	14,296	29	,493		
	Total	15,879	32			
Problemleri çözerken görüşlerimize önem verir	BetweenGroups	3,891	3	1,297	,888	,459
	WithinGroups	42,352	29	1,460		
	Total	46,242	32			
Yeni fikirleri ve çalışma sevgisi ile ilham verir	BetweenGroups	,848	3	,283	,224	,879
	Within Groups	36,667	29	1,264		
	Total	37,515	32			

Hedeflerine ulaşmak için sürekli yeni fikirlere açıktır	BetweenGroups Within Groups Total	1,224 35,019 36,242	3 29 32	,408 1,208	,338	,798
Konuşma ve hitabı etkileyicidir	BetweenGroups WithinGroups Total	,774 15,407 16,182	3 29 32	,258 ,531	,486	,695
Belediyemizin geleceği için projeler üretir	Between Groups Within Groups Total	2,391 28,519 30,909	3 29 32	,797 ,983	,810	,499
Çalışanlarını ödüllendirir	BetweenGroups Within Groups Total	2,557 39,685 42,242	3 29 32	,852 1,368	,623	,606
Çalışanlar ve halk arasındaki iletişimi güçlendirir	BetweenGroups Within Groups Total	1,803 21,167 22,970	3 29 32	,601 ,730	,823	,492
Olaylara farklı boyutlardan bakar	Between Groups Within Groups Total	1,507 31,463 32,970	3 29 32	,502 1,085	,463	,710
Gerektiğinde yetki ve sorumluluk devreder	BetweenGroups WithinGroups Total	6,000 26,000 32,000	3 29 32	2,000 ,897	2,231	,106
Çalışanlara yol göstermek amacıyla daima örnek olur	BetweenGroups Within Groups Total	2,727 22,000	3 29	,909 ,759	1,198	,328
İyi bir çalışma ortamının oluşmasında öncülük eder	BetweenGroups Within Groups Total	1,379 26,500 27,879	3 29 32	,460 ,914	,503	,683
Eleştiriye açıktır	Between Groups Within Groups Total	6,673 38,296 44,970	3 29 32	2,224 1,321	1,684	,192
Fikirlerimizi korkusuzca açıklamamızı ister	BetweenGroups Within Groups Total	6,242 40,667 46,909	3 29 32	2,081 1,402	1,484	,240
Sorunlar karşısında çözüm arar	BetweenGroups Within Groups Total	3,636 51,333 54,970	3 29 32	1,212 1,770	,685	,569

Kusur aramaz kusurların düzeltilmesine yardımcı olur	BetweenGroups	2,916	3	,972	,688	,567
	Within Groups	40,963	29	1,413		
	Total	43,879	32			

Çizelge11. Üçüncü Hipotez Analizi

Tabloda görüldüğü üzere, çalışanların belediye başkanının liderlik özelliklerini tanımlamalarıyla ilgili uygun test olan ANOVA testi yapılmıştır. Çünkü analizimizde eğitim durumlarının 2’den fazla olması sebebiyle bu analiz yöntemi tercih edilmiştir.

Ankete katılanların verdikleri cevaplar doğrultusunda sig. değeri 0.05 anlamlılık düzeyinin üzerinde olduğu için yani sig.>0.05 durumunda olmasından dolayı belediye başkanının liderlik özelliklerinin tanımlanması ile eğitim durumları arasında farklılık vardır hipotezimiz reddedilmiştir.

H4: Araştırma kapsamındaki çalışanların çalıştıkları süreye göre belediye başkanının liderlik özelliklerini tanımlamasında farklılık vardır.

ANOVA

		Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig.
Olumsuz durumlarda her türlü sorumluluk üstlenebilir	BetweenGroups	5,373	4	1,343	2,238	,090
	WithinGroups	16,808	28	,600		
	Total	22,182	32			
Gerektiğinde hızlı ve doğru kararlar verebilir	BetweenGroups	3,484	4	,871	2,267	,087
	Within Groups	10,758	28	,384		
	Total	14,242	32			
Risk alabilecek kadar cesurdur	BetweenGroups	4,470	4	1,118	1,142	,357
	Within Groups	27,408	28	,979		
	Total	31,879	32			
Bizlerin hak ve çıkarlarını daima Korur	BetweenGroups	4,679	4	1,170	2,924	,039
	Within Groups	11,200	28	,400		
	Total	15,879	32			
Belediyemizin çıkarları için kişisel fedakârlıkta bulunur	BetweenGroups	5,404	4	1,351	3,611	,017
	Within Groups	10,475	28	,374		
	Total	15,879	32			
Problemleri çözerken görüşlerimize önem verir	BetweenGroups	11,167	4	2,792	2,229	,091
	Within Groups	35,075	28	1,253		
	Total	46,242	32			

Yeni fikirleri ve çalışma sevgisi ile ilham verir	BetweenGroups Within Groups Total	9,907 27,608 37,515	4 28 32	2,477 ,986	2,512	,064
Hedeflerine ulaşmak için sürekli yeni fikirlere açıktır	BetweenGroups Within Groups Total	6,959 29,283 36,242	4 28 32	1,740 1,046	1,664	,186
Konuşma ve hitabı etkileyicidir	BetweenGroups Within Groups Total	4,357 11,825 16,182	4 28 32	1,089 ,422	2,579	,059
Belediyemizin geleceği için projeler üretir	BetweenGroups Within Groups Total	6,101 24,808 30,909	4 28 32	1,525 ,886	1,721	,173
Çalışanlarını ödüllendirir	BetweenGroups Within Groups Total	9,309 32,933 42,242	4 28 32	2,327 1,176	1,979	,125
Çalışanlar ve halk arasındaki iletişimi güçlendirir	BetweenGroups Within Groups Total	1,745 21,225 22,970	4 28 32	,436 ,758	,575	,683
Olaylara farklı boyutlardan bakar	BetweenGroups Within Groups Total	3,211 29,758 32,970	4 28 32	,803 1,063	,755	,563
Gerektiğinde yetki ve sorumluluk devreder	BetweenGroups Within Groups Total	8,700 23,300 32,000	4 28 32	2,175 ,832	2,614	,057
Çalışanlara yol göstermek amacıyla daima örnek olur	BetweenGroups Within Groups Total	3,844 20,883 24,727	4 28 32	,961 ,746	1,288	,298
İyi bir çalışma ortamının oluşmasında öncülük eder	BetweenGroups Within Groups Total	3,404 24,475 27,879	4 28 32	,851 ,874	,974	,438
Eleştiriye açıktır	BetweenGroups Within Groups Total	5,270 39,700 44,970	4 28 32	1,317 1,418	,929	,461
Fikirlerimizi korkusuzca açıklamamızı ister	BetweenGroups Within Groups Total	2,959 43,950 46,909	4 28 32	,740 1,570	,471	,756

Sorunlar karşısında çözüm arar	BetweenGroups	7,636	4	1,909	1,129	,363
	Within Groups	47,333	28	1,690		
	Total	54,970	32			
Kusur aramaz kusurların düzeltilmesine yardımcı olur	BetweenGroups	5,579	4	1,395	1,020	,414
	WithinGroups	38,300	28	1,368		
	Total	43,879	32			

Çizelge12. Dördüncü Hipotez Analizi

“Bizlerin hak ve çıkarlarını daima korur” ve “Belediyemizin çıkarları için kişisel fedakârlıkta bulunur” sorularına verilen cevaplarda, Sig. değerimiz 0.05 anlamlılık düzeyinin altında olduğu için yani, sig.<0.05 durumunda olmasından dolayı belediye başkanının liderlik özelliklerinin tanımlanması ile yaş grupları arasında farklılık vardır hipotezimiz bu sorular için kabul edilmiştir. Diğer sorularımız için sig. değeri 0.05 anlamlılık düzeyinin üzerinde olduğu için yani sig.>0.05 durumunda olmasından dolayı belediye başkanının liderlik özelliklerinin tanımlanması ile yaş grupları arasında farklılık vardır hipotezimiz geriye kalan sorular için reddedilmiştir.

H5: Araştırma kapsamındaki çalışanların cinsiyetine göre belediye başkanının liderlik özelliklerini önemsemesinde farklılık vardır.

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Sorumluluk alması	Equal variances assumed	1,042	,315	,658	31	,515	,1333	,2024	,2796	,54632
	Equal variances not assumed			,662	30,48	,513	,1333	,2014	,2777	,54437

Etkin karar alabilmesi	Equalvariances assumed	18,41	,000	1,911	31	,065	,3222	,1686	,0216	,66611
	Equalvariances not assumed			2,040	23,80	,053	,3222	,1579	,0039	,64843
Gerektiğinde risk alması	Equalvariances assumed	6,328	,017	1,309	31	,200	,2444	,1867	,1364	,62530
	Equalvariances not assumed			1,356	29,80	,185	,2444	,1802	,1237	,61266
Katılımcılık prensibine sahip olması	Equalvariances assumed	1,250	,272	,044	31	,965	,0111	,2500	,4991	,52140
	Equalvariances not assumed			,045	30,99	,964	,0111	,2454	,4895	,51175
Takım ruhu oluşturması	Equalvariances assumed	5,331	,028	1,648	31	,109	,4444	,2696	,1055	,99443
	Equalvariances not assumed			1,701	30,22	,099	,4444	,2612	,0889	,97779
Fedakârlıktan kaçınmaması	Equalvariances assumed	27,60	,000	2,890	31	,007	,6000	,2076	,1765	1,0234
	Equalvariances not assumed			3,114	21,45	,005	,6000	,1926	,1998	1,0001
İlham verici olması	Equalvariances assumed	4,443	,043	2,032	31	,051	,5111	,2515	,0018	1,0240
	Equalvariances not assumed			2,144	26,47	,041	,5111	,2383	,0215	1,0006
Fırsatların farkında olması	Equalvariances assumed	,794	,380	,223	31	,825	,0444	,1990	,3614	,45031
	Equalvariances not assumed			,227	30,99	,822	,0444	,1954	,3541	,44308

Karizmatik olması	Equalvariances assumed	3,806	,060	1,211	31	,235	3,711	3,065	2,540	9,9630
	Equalvariances not assumed			1,104	14,21	,288	3,711	3,363	3,491	10,913
Vizyon sahibi olması	Equalvariances assumed	5,396	,027	1,428	31	,163	,4222	,2957	,1808	1,0253
	Equalvariances not assumed			1,511	25,78	,143	,4222	,2793	,1522	,99673
Teşvik edici olması	Equalvariances assumed	2,156	,152	,719	31	,478	,2111	,2936	,3878	,81011
	Equalvariances not assumed			,761	25,59	,453	,2111	,2772	,3592	,78147
Rehber olması	Equalvariances assumed	,094	,761	,321	31	,751	,1111	,3464	,5954	,81771
	Equalvariances not assumed			,326	30,98	,747	,1111	,3412	,5848	,80703
Yaratıcı düşünce yapısına sahip olması	Equalvariances assumed	2,232	,145	,516	31	,610	,1111	,2154	,3283	,55060
	Equalvariances not assumed			,533	30,09	,598	,1111	,2084	,3146	,53686
Adaletli olması	Equalvariances assumed	6,668	,015	1,368	31	,181	,4222	,3087	,2074	1,0519
	Equalvariances not assumed			1,452	25,09	,159	,4222	,2908	,1766	1,0211

Çizelge13. Beşinci Hipotez Analizi

Tablodan görüldüğü üzere tüm veriler için levene testine bakılmıştır. “Etkin karar alabilme”, “Gerektiğinde risk alması”, “Takım ruhu oluşturması”, “Vizyon sahibi olması”, “Adaletli olması” sorularımızda Sig. < 0.05 olduğu için, varyansların eşit

olmadığı kabul edilmiştir. Ardından varyansların eşit olmama durumunda Sig. (2-tailed) değerleri kontrol edilmiştir ve anlamlılık düzeyinin bu sorular için Sig. (2-tailed)>0.05 olduğu görülmüş ve hipotezimiz reddedilmiştir. “İlham verici olması” ve “Fedakârlıktan kaçınmaması” sorularımız için de Sig.<0.05 olduğu için varyansların eşit olmadığı kabul edilmiş ve varyansların eşit olmama durumunda Sig. (2-tailed) <0.05 olduğu görülmüş ve bu sorular için hipotezimiz kabul edilmiştir. Diğer sorular için Sig.>0.05 olduğu görülmüş ve varyanslar eşit kabul edilmiştir. Sig. (2-tailed) değerleri kontrol edilmiştir ve anlamlılık düzeyinin Sig. (2-tailed)>0.05 olduğu görülmüş ve geriye kalan sorular için hipotezimiz reddedilmiştir.

H6: Araştırma kapsamındaki çalışanların yaş gruplarına göre belediye başkanının liderlik özelliklerini önemsemesinde farklılık vardır.

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Sorumluluk alması	BetweenGroups	1,364	3	,455	1,436	,253
	Within Groups	9,182	29	,317		
	Total	10,545	32			
Etkin karar alabilmesi	BetweenGroups	,979	3	,326	1,336	,282
	Within Groups	7,082	29	,244		
	Total	8,061	32			
Gerektiğinde risk alması	BetweenGroups	1,606	3	,535	2,009	,135
	Within Groups	7,727	29	,266		
	Total	9,333	32			
Katılımcılık prensibine sahip olması	BetweenGroups	2,033	3	,678	1,420	,257
	WithinGroups	13,845	29	,477		
	Total	15,879	32			
Takım ruhu oluşturması	BetweenGroups	2,515	3	,838	1,386	,267
	Within Groups	17,545	29	,605		
	Total	20,061	32			
Fedakârlıktan kaçınmaması	BetweenGroups	1,252	3	,417	,958	,426
	Within Groups	12,627	29	,435		
	Total	13,879	32			

İlham verici olması	BetweenGroups	1,000	3	,333	,563	,644
	Within Groups	17,182	29	,592		
	Total	18,182	32			
Fırsatların farkında olması	BetweenGroups	,733	3	,244	,760	,526
	Within Groups	9,327	29	,322		
	Total	10,061	32			
Karizmatik olması	BetweenGroups	156,152	3	52,051	,645	,592
	WithinGroups	2339,909	29	80,687		
	Total	2496,061	32			
Vizyon sahibi olması	BetweenGroups	2,455	3	,818	1,120	,357
	Within Groups	21,182	29	,730		
	Total	23,636	32			
Teşvik edici olması	BetweenGroups	2,006	3	,669	,958	,426
	WithinGroups	20,236	29	,698		
	Total	22,242	32			
Rehber olması	BetweenGroups	3,436	3	1,145	1,225	,318
	WithinGroups	27,109	29	,935		
	Total	30,545	32			
Adaletli olması	BetweenGroups	1,109	3	,370	,437	,728
	Within Groups	24,527	29	,846		
	Total	25,636	32			

Çizelge14. Altıncı Hipotez Analizi

Sig. değeri 0.05 anlamlılık düzeyinin üzerinde olduğu için yani sig.>0.05 durumunda olmasından dolayı belediye başkanının liderlik özelliklerinin önemsenmesi ile yaş grupları arasında farklılık vardır hipotezimiz geriye kalan sorular için reddedilmiştir.

H7: Araştırma kapsamındaki çalışanların eğitim durumuna göre belediye başkanının liderlik özelliklerini önemsemesinde farklılık vardır.

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Sorumluluk alması	Between Groups	,694	3	,231	,681	,571
	Within Groups	9,852	29	,340		
	Total	10,545	32			
Etkin karar alabilmesi	Between Groups	,727	3	,242	,959	,425
	Within Groups	7,333	29	,253		
	Total	8,061	32			
Gerektiğinde risk alması	Between Groups	,667	3	,222	,744	,535
	Within Groups	8,667	29	,299		
	Total	9,333	32			
Katılımcılık prensibine sahip olması	Between Groups	,916	3	,305	,592	,625
	Within Groups	14,963	29	,516		
	Total	15,879	32			
Takım ruhu oluşturması	Between Groups	1,394	3	,465	,722	,547
	Within Groups	18,667	29	,644		
	Total	20,061	32			
Fedakârlıktan kaçınmaması	Between Groups	1,879	3	,626	1,51	,232
	Within Groups	12,000	29	,414		
	Total	13,879	32			
İlham verici olması	Between Groups	1,515	3	,505	,879	,463
	Within Groups	16,667	29	,575		
	Total	18,182	32			
Fırsatların farkında olması	Between Groups	,875	3	,292	,921	,443
	Within Groups	9,185	29	,317		
	Total	10,061	32			
Karizmatik olması	Between Groups	1203,764	3	401,255	9,00	,000
	Within Groups	1292,296	29	44,562		
	Total	2496,061	32			
Vizyon sahibi olması	Between Groups	1,118	3	,373	,480	,699
	Within Groups	22,519	29	,777		
	Total	23,636	32			
Teşvik edici olması	Between Groups	,335	3	,112	,148	,930
	Within Groups	21,907	29	,755		
	Total	22,242	32			

Rehber olması	Between Groups	,416	3	,139	,133	,939
	Within Groups	30,130	29	1,039		
	Total	30,545	32			
Adaletli olması	Between Groups	,673	3	,224	,261	,853
	Within Groups	24,963	29	,861		
	Total	25,636	32			

Çizelge15. Yedinci Hipotez Analizi

“Karizmatik olması önemlidir” sorumuza verilen cevapta Sig. değerimiz 0.05 anlamlılık düzeyinin altında olduğu için yani, sig,<0.05 durumunda olmasından dolayı belediye başkanının liderlik özelliklerinin önemsenmesi ile eğitim durumları arasında farklılık vardır hipotezimiz bu sorular için kabul edilmiştir.

Diğer sorularımız için sig. değeri 0.05 anlamlılık düzeyinin üzerinde olduğu için yani sig.>0.05 durumunda olmasından dolayı belediye başkanının liderlik özelliklerinin önemsenmesi ile eğitim durumları arasında farklılık vardır hipotezimiz geriye kalan sorular için reddedilmiştir.

H8: Araştırma kapsamındaki çalışanların çalıştıkları süreye göre belediye başkanının liderlik özelliklerini önemsemesinde farklılık vardır.

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Sorumluluk alması	BetweenGroups	1,987	4	,497	1,625	,196
	Within Groups	8,558	28	,306		
	Total	10,545	32			
Etkin karar alabilmesi	BetweenGroups	1,711	4	,428	1,886	,141
	Within Groups	6,350	28	,227		
	Total	8,061	32			
Gerektiğinde risk alması	BetweenGroups	1,775	4	,444	1,644	,191
	Within Groups	7,558	28	,270		
	Total	9,333	32			
Katılımcılık prensibine sahip olması	BetweenGroups	,720	4	,180	,333	,854
	Within Groups	15,158	28	,541		
	Total	15,879	32			

Takım ruhu oluşturması	BetweenGroups	1,411	4	,353	,529	,715
	Within Groups	18,650	28	,666		
	Total	20,061	32			
Fedakârlıktan kaçınmaması	BetweenGroups	1,654	4	,413	,947	,452
	Within Groups	12,225	28	,437		
	Total	13,879	32			
İlham verici olması	BetweenGroups	,882	4	,220	,357	,837
	WithinGroups	17,300	28	,618		
	Total	18,182	32			
Fırsatların farkında olması	BetweenGroups	1,302	4	,326	1,041	,404
	Within Groups	8,758	28	,313		
	Total	10,061	32			
Karizmatik olması	Between Groups	269,027	4	67,257	,846	,508
	Within Groups	2227,033	28	79,537		
	Total	2496,061	32			
Vizyon sahibi olması	BetweenGroups	1,553	4	,388	,492	,741
	Within Groups	22,083	28	,789		
	Total	23,636	32			
Teşvik edici olması	BetweenGroups	2,484	4	,621	,880	,488
	Within Groups	19,758	28	,706		
	Total	22,242	32			
Rehber olması	BetweenGroups	2,387	4	,597	,593	,670
	Within Groups	28,158	28	1,006		
	Total	30,545	32			
Adaletli olması	BetweenGroups	2,986	4	,747	,923	,465
	Within Groups	22,650	28	,809		
	Total	25,636	32			

Çizelge16. Sekizinci Hipotez Analizi

Tablodan görüldüğü üzere sig. değeri 0.05 anlamlılık düzeyinin üzerinde olduğu için yani sig.>0.05 durumunda olmasından dolayı belediye başkanının liderlik özelliklerinin önemsenmesi ile çalışma süresi arasında farklılık vardır hipotezimiz reddedilmiştir.

H9: Araştırma kapsamındaki çalışanların cinsiyetine göre belediye başkanının liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonlarına etkisi üzerinde farklılık vardır.

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Başkanımızın sorumluluk alması	Equalvarian ces assumed	22,67	,000	1,912	31	,065	,2666	,1394	,0177	,5511
	Equalvarian ces not assumed			2,015	26,76	,054	,2666	,1323	,0050	,5383
Başkanımızın etkin karar alabilmesi	Equalvarian ces assumed	8,38	,007	1,330	31	,193	,2000	,1503	,1066	,5066
	Equalvarian ces not assumed			1,370	30,48	,181	,2000	,1460	,09804	,4980
Başkanımızın gerektiğinde risk alabilmesi	Equalvarian ces assumed	,056	,814	,061	31	,952	,0111	,1835	,36323	,3854
	Equalvarian ces not assumed			,059	26,16	,953	,0111	,1878	,37493	,3971
Başkanımızın katılımcı olması	Equalvarian ces assumed	,811	,375	-,331	31	,743	,0777	,2350	,55713	,4015
	Equalvarian ces not assumed			-,325	27,03	,748	,0777	,2394	,56908	,4135
Başkanımızın takım ruhu oluşturması	Equalvarian ces assumed	4,44	,043	1,580	31	,124	,3555	,2250	,10341	,8145
	Equalvarian ces not assumed			1,614	30,95	,117	,3555	,2203	,09386	,8049

Başkanımızın fedakârlıktan kaçınmaması	Equalvarian ces assumed	9,51	,004	1,819	31	,079	,3000	,1649	,03639	,6363
motivasyonumu arttırır	Equalvarian ces not assumed			1,856	30,97	,073	,3000	,1616	,02972	,6297
Başkanımızın ilham verici olması	Equalvarian ces assumed	,046	,832	,397	31	,694	,1000	,2519	,41385	,6138
motivasyonumu arttırır	Equalvarian ces not assumed			,386	25,49	,702	,1000	,2587	,43240	,6324
Başkanımızın fırsatların farkında olması	Equalvarian ces assumed	,285	,597	,223	31	,825	,0444	,1990	,36142	,4503
motivasyonumu arttırır	Equalvarian ces not assumed			,219	26,84	,828	,0444	,2029	,37210	,4609
Başkanımızın karizmatik olması	Equalvarian ces assumed	,767	,388	-,447	31	,658	,1888	,4228	1,0512	,6734
motivasyonumu arttırır	Equalvarian ces not assumed			-,437	26,50	,665	,1888	,4320	1,0760	,6982
Başkanımızın vizyon sahibi olması	Equalvarian ces assumed	5,69	,023	1,164	31	,253	,1888	,1622	,14204	,5198
motivasyonumu arttırır	Equalvarian ces not assumed			1,185	31,00	,245	,1888	,1594	,13621	,5139
Başkanımızın teşvik edici olması	Equalvarian ces assumed	5,76	,023	1,145	31	,261	,2000	,1746	,15613	,5561
motivasyonumu arttırır	Equalvarian ces not assumed			1,198	28,24	,241	,2000	,1669	,14178	,5417
Başkanımızın rehber olması	Equalvarian ces assumed	,039	,844	,583	31	,564	,1555	,2667	,38844	,6995
motivasyonumu arttırır	Equalvarian ces not assumed			,575	27,6	,570	,1555	,2707	,39935	,7104
Başkanımızın yaratıcı düşüncesi	Equalvarian ces assumed	1,06	,311	,505	31	,617	,0777	,1539	,23620	,3917
motivasyonumu arttırır	Equalvarian ces not assumed			,510	30,79	,613	,0777	,1524	,23315	,3887

Başkanımızın adaletli olması motivasyonumu arttırır	Equalvarian ces assumed Equalvarian ces not assumed	9,20	,005	1,327	31	,194	,1111	,0837	,05964	,2818
				1,458	17,00	,163	,1111	,0762	,04970	,2719

Çizelge17. Dokuzuncu Hipotez Analizi

Tablodan görüldüğü üzere tüm veriler için levene testine bakılmıştır. “Başkanımızın sorumluluk alması motivasyonumu arttırır”, “Başkanımızın etkin karar alabilmesi motivasyonumu arttırır”, “Başkanımızın takım ruhu oluşturması motivasyonumu arttırır“, “Başkanımızın fedakarlıktan kaçınmaması motivasyonumu arttırır”, “Başkanımızın vizyon sahibi olması motivasyonumu arttırır”, “Başkanımızın teşvik edici olması motivasyonumu arttırır” ve “Başkanımızın adaletli olması motivasyonumu arttırır” sorularımızda Sig.<0.05 olduğu için, varyansların eşit olmadığı kabul edilmiştir. Ardından varyansların eşit olmama durumunda Sig. (2-tailed) değerleri kontrol edilmiştir ve anlamlılık düzeyinin bu sorular için Sig. (2-tailed)>0.05 olduğu görülmüş ve hipotezimiz reddedilmiştir. Diğer sorular için Sig.>0.05 olduğu görülmüş ve varyanslar eşit kabul edilmiştir. Sig. (2-tailed) değerleri kontrol edilmiştir ve anlamlılık düzeyinin Sig. (2-tailed)>0.05 olduğu görülmüş ve geriye kalan sorular için de hipotezimiz reddedilmiştir.

H10: Araştırma kapsamındaki çalışanların yaş gruplarına göre belediye başkanının liderlik özelliklerinin motivasyonlarına etkisi üzerinde farklılık vardır.

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Başkanımızın sorumluluk alması motivasyonumu arttırır	BetweenGroups	,870	3	,290	1,810	,167
	WithinGroups	4,645	29	,160		
	Total	5,515	32			
Başkanımızın etkin karar alabilmesi motivasyonumu arttırır	BetweenGroups	,515	3	,172	,898	,454
	WithinGroups	5,545	29	,191		
	Total	6,061	32			
Başkanımızın gerektiğinde risk alabilmesi motivasyonumu arttırır	BetweenGroups	,818	3	,273	1,024	,397
	WithinGroups	7,727	29	,266		
	Total	8,545	32			

Başkanımızın katılımcı olması motivasyonumu arttırır	BetweenGroups WithinGroups Total	1,815 12,245 14,061	3 29 32	,605 ,422	1,433	,253
Başkanımızın takım ruhu oluşturması motivasyonumu arttırır	BetweenGroups WithinGroups Total	3,452 10,427 13,879	3 29 32	1,151 ,360	3,200	,038
Başkanımızın fedakarlıktan kaçınmaması motivasyonumu arttırır	BetweenGroups WithinGroups Total	1,209 6,427 7,636	3 29 32	,403 ,222	1,818	,166
Başkanımızın ilham verici olması motivasyonumu arttırır	BetweenGroups WithinGroups Total	1,036 15,145 16,182	3 29 32	,345 ,522	,661	,582
Başkanımızın fırsatların farkında olması motivasyonumu arttırır	BetweenGroups WithinGroups Total	,233 9,827 10,061	3 29 32	,078 ,339	,230	,875
Başkanımızın karizmatik olması motivasyonumu arttırır	BetweenGroups WithinGroups Total	4,955 40,682 45,636	3 29 32	1,652 1,403	1,177	,335
Başkanımızın vizyon sahibi olması motivasyonumu arttırır	BetweenGroups WithinGroups Total	1,742 5,227 6,970	3 29 32	,581 ,180	3,222	,037
Başkanımızın teşvik edici olması motivasyonumu arttırır	BetweenGroups WithinGroups Total	1,715 6,345 8,061	3 29 32	,572 ,219	2,613	,070
Başkanımızın rehber olması motivasyonumu arttırır	BetweenGroups WithinGroups Total	3,197 15,045 18,242	3 29 32	1,066 ,519	2,054	,128
Başkanımızın yaratıcı düşüncesi motivasyonumu arttırır	BetweenGroups WithinGroups Total	2,433 3,627 6,061	3 29 32	,811 ,125	6,485	,002
Başkanımızın adaletli olması motivasyonumu arttırır	BetweenGroups WithinGroups Total	,242 1,636 1,879	3 29 32	,081 ,056	1,432	,254

Çizelge18. Onuncu Hipotez Analizi

“Başkanımızın takım ruhu oluşturması motivasyonumu arttırır”, “Başkanımızın vizyon sahibi olması motivasyonumu arttırır”, “Başkanımızın yaratıcı düşüncesi motivasyonumu arttırır” sorularımıza verilen cevapta Sig. değerimiz 0.05 anlamlılık düzeyinin altında olduğu için yani, sig,<0.05 durumunda olmasından dolayı çalışanların

yaş gruplarına göre belediye başkanının liderlik özelliklerinin motivasyonlarına etkisi üzerinde farklılık vardır hipotezimiz bu sorular için kabul edilmiştir.

Diğer sorularda sig. değeri 0.05 anlamlılık düzeyinin üzerinde olduğu için yani sig.>0.05 durumunda olmasından dolayı çalışanların yaş gruplarına göre belediye başkanının liderlik özelliklerinin motivasyonlarına etkisi üzerinde farklılık vardır hipotezimiz reddedilmiştir.

H11: Araştırma kapsamındaki çalışanların eğitim durumuna göre belediye başkanının liderlik özelliklerinin motivasyonlarına etkisi üzerinde farklılık vardır.

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Başkanımızın sorumluluk alması motivasyonumu artırır	BetweenGroups	,848	3	,283	1,758	,177
	WithinGroups	4,667	29	,161		
	Total	5,515	32			
Başkanımızın etkin karar alabilmesi motivasyonumu artırır	BetweenGroups	,820	3	,273	1,512	,232
	WithinGroups	5,241	29	,181		
	Total	6,061	32			
Başkanımızın gerektiğinde risk alabilmesi motivasyonumu artırır	BetweenGroups	,712	3	,237	,879	,463
	WithinGroups	7,833	29	,270		
	Total	8,545	32			
Başkanımızın katılımcı olması motivasyonumu artırır	BetweenGroups	,598	3	,199	,429	,734
	WithinGroups	13,463	29	,464		
	Total	14,061	32			
Başkanımızın takım ruhu oluşturması motivasyonumu artırır	BetweenGroups	1,749	3	,583	1,394	,264
	WithinGroups	12,130	29	,418		
	Total	13,879	32			
Başkanımızın fedakarlıktan kaçınmaması motivasyonumu artırır	BetweenGroups	,840	3	,280	1,195	,329
	WithinGroups	6,796	29	,234		
	Total	7,636	32			
Başkanımızın ilham verici olması motivasyonumu artırır	BetweenGroups	1,386	3	,462	,905	,451
	WithinGroups	14,796	29	,510		
	Total	16,182	32			
Başkanımızın fırsatların farkında olması motivasyonumu artırır	BetweenGroups	,598	3	,199	,611	,614
	WithinGroups	9,463	29	,326		
	Total	10,061	32			

Başkanımızın karizmatik olması	BetweenGroups	,451	3	,150	,097	,961
	WithinGroups	45,185	29	1,558		
motivasyonumu arttırır	Total	45,636	32			
Başkanımızın vizyon sahibi olması	BetweenGroups	,840	3	,280	1,325	,285
	WithinGroups	6,130	29	,211		
motivasyonumu arttırır	Total	6,970	32			
Başkanımızın teşvik edici olması	BetweenGroups	,894	3	,298	1,206	,325
	WithinGroups	7,167	29	,247		
motivasyonumu arttırır	Total	8,061	32			
Başkanımızın rehber olması	BetweenGroups	1,576	3	,525	,914	,446
motivasyonumu arttırır	WithinGroups	16,667	29	,575		
	Total	18,242	32			
Başkanımızın yaratıcı düşüncesi	BetweenGroups	,727	3	,242	1,318	,287
	WithinGroups	5,333	29	,184		
motivasyonumu arttırır	Total	6,061	32			
Başkanımızın adaletli olması	BetweenGroups	,916	3	,305	9,193	,000
motivasyonumu arttırır	WithinGroups	,963	29	,033		
	Total	1,879	32			

Çizelge19. On birinci Hipotez Analizi

“Başkanımızın adaletli olması motivasyonumu arttırır” sorularımıza verilen cevapta Sig. değerimiz 0.05 anlamlılık düzeyinin altında olduğu için yani, sig.<0.05 durumunda olmasından dolayı belediye başkanının liderlik özelliklerinin motivasyonu arttırıcı etki göstermesi ile yaş grupları arasında farklılık vardır hipotezimiz kabul edilmiştir. Diğer sorular için tablodan görüldüğü üzere sig. değeri 0.05 anlamlılık düzeyinin üzerinde olduğu için yani sig.>0.05 durumunda olmasından dolayı belediye başkanının liderlik özelliklerinin motivasyonu arttırıcı etki göstermesi ile yaş grupları arasında farklılık vardır hipotezimiz reddedilmiştir.

H12: Araştırma kapsamındaki çalışanların çalıştıkları süreye göre belediye başkanının liderlik özelliklerinin motivasyonlarına etkisi üzerinde farklılık vardır.

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Başkanımızın sorumluluk alması	BetweenGroups	1,240	4	,310	2,031	,117
	WithinGroups	4,275	28	,153		
motivasyonumu arttırır	Total	5,515	32			

Başkanımızın etkin karar alabilmesi motivasyonumu arttırır	BetweenGroups	1,036	4	,259	1,443	,246
	WithinGroups	5,025	28	,179		
	Total	6,061	32			
Başkanımızın gerektiğinde risk alabilmesi motivasyonumu arttırır	BetweenGroups	3,520	4	,880	4,904	,004
	WithinGroups	5,025	28	,179		
	Total	8,545	32			
Başkanımızın katılımcı olması motivasyonumu arttırır	BetweenGroups	2,777	4	,694	1,723	,173
	WithinGroups	11,283	28	,403		
	Total	14,061	32			
Başkanımızın takım ruhu oluşturması motivasyonumu arttırır	BetweenGroups	,595	4	,149	,314	,866
	WithinGroups	13,283	28	,474		
	Total	13,879	32			
Başkanımızın fedakarlıktan kaçınmaması motivasyonumu arttırır	BetweenGroups	,628	4	,157	,627	,647
	WithinGroups	7,008	28	,250		
	Total	7,636	32			
Başkanımızın ilham verici olması motivasyonumu arttırır	BetweenGroups	6,898	4	1,725	5,202	,003
	WithinGroups	9,283	28	,332		
	Total	16,182	32			
Başkanımızın fırsatların farkında olması motivasyonumu arttırır	BetweenGroups	,652	4	,163	,485	,746
	WithinGroups	9,408	28	,336		
	Total	10,061	32			
Başkanımızın karizmatik olması motivasyonumu arttırır	BetweenGroups	12,103	4	3,026	2,526	,063
	WithinGroups	33,533	28	1,198		
	Total	45,636	32			
Başkanımızın vizyon sahibi olması motivasyonumu arttırır	BetweenGroups	,211	4	,053	,219	,926
	WithinGroups	6,758	28	,241		
	Total	6,970	32			
Başkanımızın teşvik edici olması motivasyonumu arttırır	BetweenGroups	,502	4	,126	,465	,761
	WithinGroups	7,558	28	,270		
	Total	8,061	32			
Başkanımızın rehber olması motivasyonumu arttırır	BetweenGroups	,684	4	,171	,273	,893
	WithinGroups	17,558	28	,627		
	Total	18,242	32			
Başkanımızın yaratıcı düşüncesi motivasyonumu arttırır	BetweenGroups	,877	4	,219	1,185	,339
	WithinGroups	5,183	28	,185		
	Total	6,061	32			

Başkanımızın adaletli olması motivasyonumu artırır	BetweenGroups WithinGroups Total	,254 1,625 1,879	4 28 32	,063 ,058	1,093	,379
--	--	------------------------	---------------	--------------	-------	------

Çizelge20. On ikinci Hipotez Analizi

“Başkanımızın gerektiğinde risk alabilmesi motivasyonumu artırır” ve “Başkanımızın ilham verici olması motivasyonumu artırır” sorularımıza verilen cevapta Sig. değerimiz 0.05 anlamlılık düzeyinin altında olduğu için yani, sig.<0.05 durumunda olmasından dolayı çalışanların çalıştıkları süreye göre belediye başkanının liderlik özelliklerinin motivasyonlarına etkisi üzerinde farklılık vardır hipotezimiz kabul edilmiştir. Diğer sorular için tablodan görüldüğü üzere sig. değeri 0.05 anlamlılık düzeyinin üzerinde olduğu için yani sig.>0.05 durumunda olmasından dolayı çalışanların çalıştıkları süreye göre belediye başkanının liderlik özelliklerinin motivasyonlarına etkisi üzerinde farklılık vardır hipotezimiz reddedilmiştir.

H13: Başkanın olumsuz durumlarda sorumluluk üstlenmesi ile etkin karar alabilmesi arasında motivasyon açısından anlamlı bir ilişki vardır.

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,923 ^a	3	,404
Likelihood Ratio	3,941	3	,268
Linear-by-Linear Association	,443	1	,506
N of Valid Cases	33		

Çizelge21. On üçüncü Hipotez Analizi

Tablodan görüldüğü üzere, başkanın olumsuz durumlarda sorumluluk üstlenmesi ile etkin karar alabilmesi arasında motivasyon açısından anlamlı bir ilişki vardır hipotezimiz reddedilmiştir. Chi-Square testi ile 2 bağımsız örneklem arasındaki ilişki ölçülmüş ve anlamlılık düzeyi Asymp. Sig. (2-sided) 0.404>0.05 olduğundan dolayı hipotezimiz reddedilmiştir.

H14: Başkanın risk alabilecek kadar cesur olması ile takım ruhu oluşturmasının arasında motivasyon açısından anlamlı bir ilişki vardır.

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,818 ^a	8	,945
Likelihood Ratio	4,213	8	,837
Linear-by-Linear Association	1,088	1	,297
N of Valid Cases	33		

Çizelge22. On dördüncü Hipotez Analizi

Tablodan görüldüğü üzere, Başkanın risk alabilecek kadar cesur olması ile takım ruhu oluşturmasının arasında motivasyon açısından anlamlı bir ilişki vardır hipotezimiz reddedilmiştir. Chi-Square testi ile 2 bağımsız örneklem arasındaki ilişki ölçülmüş ve anlamlılık düzeyi Asymp. Sig. (2-sided) $0.945 > 0.05$ olduğundan dolayı hipotezimiz reddedilmiştir.

H15: Başkanın konuşmasının ve hitabının etkileyici olması ile sorumluluk alabilmesi arasında motivasyon açısından anlamlı bir ilişki vardır.

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,761 ^a	2	,414
Likelihood Ratio	2,582	2	,275
Linear-by-Linear Association	1,707	1	,191
N of Valid Cases	33		

Çizelge23. On beşinci Hipotez Analizi

Tablodan görüldüğü üzere, Başkanın konuşmasının ve hitabının etkileyici olması ile sorumluluk alabilmesi arasında motivasyon açısından anlamlı bir ilişki vardır hipotezimiz reddedilmiştir. Chi-Square testi ile 2 bağımsız örneklem arasındaki ilişki ölçülmüş ve anlamlılık düzeyi Asymp. Sig. (2-sided) $0.414 > 0.05$ olduğundan dolayı hipotezimiz reddedilmiştir.

H16: Başkanın kusur aramak yerine kusurların düzeltilmesine yardımcı olması ile karizmatik olması arasında motivasyon açısından anlamlı bir ilişki vardır.

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	31,100 ^a	16	,013
Likelihood Ratio	29,227	16	,022
Linear-by-Linear Association	6,219	1	,013
N of Valid Cases	33		

Çizelge24. On altıncı Hipotez Analizi

Tablodan görüldüğü üzere, Başkanın kusur aramak yerine kusurların düzeltilmesine yardımcı olması ile karizmatik olması arasında motivasyon açısından anlamlı bir ilişki vardır hipotezimiz kabul edilmiştir. Chi-Square testi ile 2 bağımsız örneklem arasındaki ilişki ölçülmüş ve anlamlılık düzeyi Asymp. Sig. (2-sided) $0.013 < 0.05$ olduğundan dolayı hipotezimiz kabul edilmiştir.

H17: Başkanın hedeflerine ulaşmak için sürekli yeni fikirlere açık olması ile vizyon sahibi olması arasında motivasyon açısından anlamlı bir ilişki vardır.

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,230 ^a	4	,520
Likelihood Ratio	3,331	4	,504
Linear-by-Linear Association	,801	1	,371
N of Valid Cases	33		

Çizelge25. On yedinci Hipotez Analizi

Tablodan görüldüğü üzere, başkanın hedeflere ulaşmak için sürekli yeni fikirlere açık olması ile vizyon sahibi olması arasında motivasyon açısından anlamlı bir ilişki vardır hipotezimiz reddedilmiştir. Chi-Square testi ile 2 bağımsız örneklem arasındaki ilişki ölçülmüş ve anlamlılık düzeyi Asymp. Sig. (2-sided) $0.520 > 0.05$ olduğundan dolayı hipotezimiz reddedilmiştir.

H18: Başkanın çalışanların hak ve çıkarlarını daima koruması ile adaletli olması arasında motivasyon açısından anlamlı bir ilişki vardır.

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,830 ^a	3	,842
Likelihood Ratio	,835	3	,841
Linear-by-Linear Association	,048	1	,826
N of Valid Cases	33		

Çizelge26. On sekizinci Hipotez Analizi

Tablodan görüldüğü üzere, Başkanın çalışanların hak ve çıkarlarını daima koruması ile adaletli olması arasında motivasyon açısından anlamlı bir ilişki vardır hipotezimiz reddedilmiştir. Chi-Square testi ile 2 bağımsız örneklem arasındaki ilişki ölçülmüş ve anlamlılık düzeyi Asymp. Sig. (2-sided) $0.842 > 0.05$ olduğundan dolayı hipotezimiz reddedilmiştir.

H19: Başkanın gerektiğinde yetki ve sorumluluk devretmesi ile katılımcılık prensibine sahip olması arasında motivasyon açısından anlamlı bir ilişki vardır.

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,641 ^a	8	,291
Likelihood Ratio	10,327	8	,243
Linear-by-Linear Association	2,560	1	,110
N of Valid Cases	33		

Çizelge27. On dokuzuncu Hipotez Analizi

Tablodan görüldüğü üzere, başkanın gerektiğinde yetki ve sorumluluk devretmesi ile katılımcılık prensibine sahip olması arasında motivasyon açısından anlamlı bir ilişki vardır hipotezimiz reddedilmiştir. Chi-Square testi ile 2 bağımsız örneklem arasındaki ilişki ölçülmüş ve anlamlılık düzeyi Asymp. Sig. (2-sided) $0.291 > 0.05$ olduğundan dolayı hipotezimiz reddedilmiştir.

H20: Başkanın çalışanları ödüllendirmesi ile teşvik edici olması arasında motivasyon açısından anlamlı bir ilişki vardır

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	18,178 ^a	8	,020
Likelihood Ratio	9,669	8	,289
Linear-by-Linear Association	,730	1	,393
N of Valid Cases	33		

Çizelge28. Yirminci Hipotez Analizi

Tablodan görüldüğü üzere, çalışanları ödüllendirmesi ile teşvik edici olması arasında motivasyon açısından anlamlı bir ilişki vardır hipotezimiz kabul edilmiştir. Chi- Square testi ile 2 bağımsız örneklem arasındaki ilişki ölçülmüş ve anlamlılık düzeyi Asymp. Sig. (2-sided) $0.020 < 0.05$ olduğundan dolayı hipotezimiz kabul edilmiştir.

4.7.4.Sonuç

Çalışmamızda amaç, belediye başkanlarının liderlik özelliklerinin belediye çalışanları tarafından tanımlanması, bu özelliklere verilen önem ve akabinde belediye başkanının liderlik özelliklerinin çalışan motivasyonu üzerinde etkisi olup olmadığını araştırmaktır. Çıkış noktamız ise, liderlik ve motivasyon arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını ortaya koyabilmektir.

Bodrum ve Milas Belediyelerinde görev yapmakta olan toplam 33 birim müdürü ile gerçekleştirilen anket sonucunda elde edilen bulgular ışığında çeşitli yorumlamalara yer verilecektir.

Çalışmamıza katılan 33 birim müdürünün %33.3'ü 25-34 yaş aralığında, %33.3'ü 35-44 yaş aralığında, %30.3'ü 45-54 yaş aralığında ve %6.1'i ise 55-64 yaş aralığındadır. Bu durumda katılımcılarımızın çoğunluğunun 25-44 yaş ortalamasında olduğunu belirtmek doğru olacaktır.

Katılımcılarımızın %45.5'i kadın, %54.5'i erkektir. %3'ü ilkokul mezunu, %6.1'i lise mezunu, %81.8'i üniversite (lisans) mezunu, %9.1'i ise yüksek lisans mezunudur. Doktora derecesi bulunan katılımcımız yoktur. Katılımcılarımızın %12.1'i 0-3 yıl arası, %21.6'sı 4-6 yıl arası %42.4'ü 7-10 yıl arası, %24.4'ü ise 10 yıl üzerinde yönetici olarak çalışmaktadır. Yöneticilerin çoğunlukla 7 ile 10 yıl aralığında görev yaptığını belirtmek doğru olacaktır.

Likert ölçekli sorularımız için güvenilirlik testi yapılmış olup Cronbach Alpha

değerimizin $0.07 < 0.835$ olduğu tespit edilerek, katılımcıların sorulara verdiği yanıtların samimiyetine ikna olunmuştur.

Çalışanlara anket formumuzun birinci bölümünde belirtilmiş olan sorular ile belediye başkanının liderlik özelliklerini tanımlama düzeyleri ölçülmüştür. Bu bağlamda katılımcılara çeşitli liderlik özelliklerini belirleyici 20 soru yöneltilmiştir. Katılımcıların bu sorulara demografik özelliklerine göre verdikleri cevaplarla bir sonuca ulaşabilmek için çeşitli hipotezler geliştirilip analiz edilmiştir.

Çalışanların belediye başkanının liderlik özelliklerini tanımlamasında cinsiyetleri açısından bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Anket formumuzda belirtilen sorulardan “Olumsuz durumlarda her türü sorumluluk üstlenebilir” sorusuna verilen cevaplarda cinsiyet açısından farklılık olduğu tespit edilmiştir. Anket formumuzda katılımcılara yöneltilen diğer sorularda belediye başkanının liderlik özelliklerini tanımlamasında cinsiyet açısından herhangi bir farklılığa rastlanmamıştır. Bu bağlamda katılımcıların belediye başkanının liderlik özelliklerini tanımlamasında cinsiyet açısından bir farklılık olmadığını söylemek mümkündür.

Belediye başkanının liderlik özelliklerini tanımlamada çalışanların yaş grubu bazında inceleme yapıldığında, “belediye başkanının konuşma ve hitabının etkileyici olması” ile “çalışanlar ve halk arasında iletişimi güçlendirmesi” ile ilgili bir farklılık olduğu kabul edilmiştir. Anket formunda belirtilen diğer sorularda yaş grubu bazında belediye başkanının liderlik özelliklerini tanımlamada bir farklılığa rastlanmadığı tespit edilmiştir. Diğer bir yandan çalışanların eğitim durumuna göre de belediye başkanının liderlik özelliklerini tanımlamalarında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Çalışanların kurumda çalıştıkları süre bazında inceleme yapıldığında, belediye başkanının liderlik özelliklerini tanımlamalarına “bizlerin hak ve çıkarlarını daima korur”, “belediyemizin çıkarları için kişisel fedakârlıkta bulunur” sorularına verilen cevaplarda farklılık olduğu tespit edilmiştir. Diğer sorularda ise çalıştıkları süre açısından anlamlı herhangi bir farklılığa rastlanmamıştır.

Anketimizin ikinci bölümünde çalışanların belediye başkanının liderlik özelliklerini belirten ifadelere verdikleri önem düzeyi ölçülmüştür. Katılımcılara bu bağlamda 14 soru yöneltilmiştir. Katılımcıların bu sorulara demografik özelliklerine göre verdikleri cevaplarla bir sonuca ulaşabilmek için çeşitli hipotezler geliştirilip analiz edilmiştir.

Çalışanların belediye başkanının liderlik özelliklerini belirten ifadeler verdikleri

önem düzeyi cinsiyet bakımından değerlendirildiğinde başkanın “ilham verici olması” ve “fedakârlıktan kaçınmaması” sorularına verilen cevaplarda cinsiyet açısından farklılık olduğu kabul edilmiştir. Anket formunda belirtilen diğer sorulara verilen cevaplarda cinsiyet açısından bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Çalışanların liderlik özelliklerine verdikleri önem düzeyi yaş grupları ve kurumda çalıştıkları süre bağlamında incelendiğinde ise verilen cevaplarda anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Çalışanların eğitim durumları bazında inceleme yapıldığında ise sadece “başkanın karizmatik olması” sorusuna verilen cevaplarda bir farklılık gözlemlenmiş olup diğer sorularımızda anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Anketimizin üçüncü bölümünde ise, belediye başkanının liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi ölçülmüştür. Katılımcıların bu sorulara demografik özelliklerine göre verdikleri cevaplarla bir sonuca ulaşabilmek için çeşitli hipotezler geliştirilip analiz edilmiştir. Çalışanların cinsiyetine göre belediye başkanının liderlik özelliklerinin motivasyonlarına etkisinde farklılığa rastlanmamıştır.

Çalışanların cevaplarını yaş grubu bazında inceleyecek olursak “başkanın takım ruhu oluşturması motivasyonumu artırır”, “başkanın vizyon sahibi olması motivasyonumu artırır” ve “başkanın yaratıcı düşüncesi motivasyonumu artırır” sorularına verilen cevaplarda farklılığa rastlanmıştır. Anket formunda belirtilen diğer sorularda ise anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Çalışanların eğitim durumlarına göre inceleme yapıldığında “başkanın adaletli olması motivasyonumu artırır” sorusuna verilen cevaplarda farklılığa rastlanmıştır. Diğer sorularda ise anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Çalışanların kurumda çalıştıkları süre bazında inceleme yapıldığında ise, “başkanın risk alabilmesi motivasyonumu artırır” ve “başkanın ilham verici olması motivasyonumu artırır” sorularına verilen cevaplarda farklılığa rastlanmıştır. Diğer sorularda ise anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Son olarak belediye başkanı ile ilgili liderlik özelliklerini ölçtüğümüz soru grubu ile çeşitli motivasyon artırıcı unsurlar çarpıştırılarak çeşitli analizler yapılmış ve çeşitli sonuçlar elde edilmiştir. Bu sonuçlar incelendiğinde;

- Başkanın olumsuz durumlarda sorumluluk üstlenmesi ile etkin kararalabilmesi arasında,

- Başkanın risk alabilecek kadar cesur olması ile takım ruhu oluşturması arasında,
- Başkanın konuşmasının ve hitabının etkileyici olması ile sorumluluk alabilmesi arasında,
- Başkanın konuşmasının ve hitabının etkileyici olması ile sorumluluk alabilmesi arasında,
- Başkanın hedeflerine ulaşmak için sürekli yeni fikirlere açık olması ile vizyon sahibi olması arasında,
- Başkanın çalışanların hak ve çıkarlarını daima koruması ile adaletli olması arasında,
- Başkanın gerektiğinde yetki ve sorumluluklarını devretmesi ile katılımcılık prensibine sahip olması arasında motivasyon açısından anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Diğer bir taraftan ise;

- Başkanın kusur aramak yerine kusurların düzeltilmesine yardımcı olması ile karizmatik olması arasında,
- Başkanın çalışanları ödüllendirmesi ile teşvik edici olması arasında motivasyon açısından anlamlı ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

4.7.5. Öneriler

Genel itibariyle değerlendirecek olursak liderlik ve motivasyon arasında kimi durumlarda ilişki bulunurken, çoğu zaman ilişkiye rastlanmamıştır. Motivasyon artırıcı faktörler çok geniş bir alanda inceleme konusudur. Liderlik, bu faktörlerden sadece bir tanesidir. Kuşkusuz ki, çalışanların motivasyonunu olumlu şekilde etkilemekte, çalışanların işe bağlılığını geliştirmekte, aidiyet duygularını pekiştirmekte ve yöneticilerine olan bağlılıklarını arttırmaktadır. Ancak aşağıda belirtilen diğer koşullarla desteklenmediği sürece liderlik, tek başına motivasyon sağlayıcı bir unsur değildir.

İncelenmiş olan liderlik ve motivasyon teorileri kapsamında, belediye başkanlarınca belirli motivasyon teorileri içselleştirilmeli ve iş görenlerin mevcut durumlarının iyi analiz edilerek izlenecek yol saptanmalıdır. Saptanan bu yolların sürdürülebilirliği sağlanmalı ve çeşitli denetim mekanizmaları ile denetimi yapılmalıdır.

Motivasyon artırıcı unsurları dikkate aldığımızda, eşit ücret politikası, liyakat, eşit

ödül-ceza uygulaması, karar sürecine katılım, halkla doğrudan diyalog için çalışmanın evrenini oluşturan yöneticilerin teşviki gibi etmenlerle desteklendiği sürece belediye başkanının tanımlanan liderlik özelliklerinin motivasyon sağlar duruma geleceği düşünülmektedir.

Motive olmuş çalışanın verimlilik seviyesinin de artacağı öngörülebilir bir durumdur. Bu noktada, belediye yönetimlerinin çalışan motivasyonunu sağlamak için gerekli önlemleri alması ve bu önlemleri de liderlik vasıflarıyla desteklemesi belediye hizmetlerinin kalite artışında önemli bir rol oynayacaktır.

KAYNAKÇA

5393 sayılı Belediye Kanunu

Acar, F. (2002). *Duygusal Zekâ ve Liderlik*. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Kayseri, s.57.

Akdemir, A. (2008). *Vizyon Yönetimi*. Bursa: Ekin Yayınevi.

Akdemir, A. (2004). *Temel İşletmecilik Bilgileri*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Aksel, İ. (2012). *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*. Liderlik Teorileri, Ankara: Nobel Yayınevi.

Aksu, G. (2010). *Takım Liderinin Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi Çağrı Merkezi İncelemesi*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Akyüz, B. ve M. Ş. EREN. (2013). *Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Eğitim Sektörü Üzerindeki Etkilerine Yönelik Teorik Bir Çalışma*. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 8-2,s.195.

Alkiş, H. *Frederick Herzberg'in Çift Etmen Kuramının İş görenin İş Tatminine Etkisi ve Otel İşletmelerinde Uygulama*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Arklan, Ü. (2004). *Siyasal Liderlikte Karizma Olgusu: Recep Tayyip Erdoğan Örneğinde Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Halkla İlişkiler Bilim Dalı, Konya.

Ataman, G.(2002). *İşletme Yönetimi*, 2. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Bakan, İ., BULUT, Y. (2004). *Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımına Dayalı Bir Alan Çalışması*, İ. Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, No:31, s. 155-156.

Batal, S. (2010). *Yeni Kamu Yönetiminde Yönetişim Kavramı ve Türkiye'de Yerel Yönetimler Alanında Uygulama Örnekleri*, Mevzuat Dergisi, Yıl: 13, Sayı: 145, s.4, <https://www.mevzuatdergisi.com/2010/01a/02.htm>, adresinden 28 Ocak 2019 tarihinde alınmıştır.

- Bayrakdar, B. (2016).*Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bandırma Belediyesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.
- Baysal, C., TEKARSLAN, E. (2004). *Davranış Bilimleri*, 4. Baskı, İstanbul: Avcıol Basımyayın.
- Besim, B. (1981).*Organizasyonların Yönetimi: İlkeler ve Süreçler*. İstanbul: Met/Er Matbaası.
- Bingöl, D. (1996). *Personel Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Block, L. (2003), *The Leadership-Cultureconnection: an Exploratory Investigation*, *Leadership & Organization*, Development Journal, 24(6), s.318-334.
- Bolat, T., AYTEMİZ SEYMEN, O., BOLAT, O. ve ERDEM B. (2009).*Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bozlağan, R. (2005). *Liderlik Yaklaşımları & Belediyeler*, İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Budak, G. ve Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi*, 5. Baskı, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Canbolat, S. G. (2016).*Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları, ÇEDAŞ Grup Şirketleri Örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz)*,Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Çorum.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Ceylan, A., Keskin, H. ve Eren, Ş. (2005). *Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma*, Gebze İleri Teknoloji Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yıl: 16, Sayı: 51, s. 34.
- Çalman, İ. ve Tağraf, H. (2009). *Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi*. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Erzurum, s.23.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel Liderlik*, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Daft, R. L. (1988). *Management*, USA: The Dryden Press.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, N. (1997). *İşletme Yönetimine Giriş*, İstanbul: Beta Basımevi.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996). *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.

- Doğan, S. (1999). *Yöneticilik ve Vizyona Dayalı Liderlik*, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana.
- Doğan, S. (2001). *Liderlik mi? Yöneticilik mi? Geleneksel Liderlik Tarzları ve Bu Konudaki Yeni Yaklaşımlara Bir Bakış*, Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi, 15 (3-4), s.247-277.
- Efil, İ. (1996). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Bursa.
- Ercil, Y. (1997). *Lineer Olmayan Karizmatik Liderlik Modeli*, 21. Yy. Liderlik Semp., Cilt-2, Deniz Harp Okulu, Tuzla-İstanbul, s.536-537.
- Eren E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayım.
- Eren, E. (2013). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Ergun, T. ve Polatoğlu, A. (1984). *Kamu Yönetimine Giriş*. Ankara: TODAİE Yayın, No:212.
- Fındıkçı, İ. (2012). *Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkar Liderlik*, 3. Baskı, İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gözüm, P. (2017). *Mobbing Algısı ile Motivasyon İlişkisi: Erzurum ve Ankara İllerinde Bazı Kamu ve Özel Kurum Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Konya.
- Güler, B. A. (2010). *Türkiye'nin Yönetimi*, (2. Baskı), Ankara: İmge Kitabevi.
- Günlü, E. (2012). *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar, Stratejik Yönetimde Liderlik ve Motivasyon*, Ankara: Nobel Yayınevi.
- Halil, C., Aşan Azizoğlu, Ö. ve Miski Aydın, E. (2011). *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Halil, C. (1999). *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
http://www.valuebasedmanagement.net/methods_herzberg_two_factor_theory.ml
adresinden 3 Aralık 2018 tarihinde alınmıştır.

- Işık, N. (2014). *Liderlik Yaklaşımları ve Hizmetkar Liderliğin İşgörenlerin Organizasyonel Bağlılıklarına Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karahan, B. (2009).*Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Adanmışlık*. Yüksek Lisans Projesi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Karaman, M. S. *İşletmelerde Liderliğin Verimlilik Üzerindeki Etkileri ve Ünlü İşletme Lideri Jackwelch'in Liderlik Uygulamalarının Verimlilik Açısından Değerlendirilmesi*, Verimlilik Dergisi,<http://dergipark.gov.tr/verimlilik/issue/30735/332156>, adresinden 1 Kasım 2017 tarihinde alınmıştır.
- Karatoprak, H. *Liderlik ve Liderliğin Toplam Kaliteyle İlişkisi*, www.koniks.com, adresinden 1 Kasım 2017 tarihinde alınmıştır.
- Karcıoğlu, F. ve Çelik, M. (2003). *Askeri Örgütlerde Liderlik Eğitimi ile Liderlik Potansiyelinin İlişkisi*. KHO Savunma Birimleri Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 2, s.13.
- Kaya, F. (2009). *Siyasal Pazarlamada Konumlandırma: Siyasi Parti Liderlerinin Genç Seçmenlerce Algılanması*, Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme AnaBilim Dalı, Muğla.
- Keskin, B. (2008). *Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri*. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Keenan, K. (1996).*Yöneticinin Kılavuzu Motivasyon*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Koçel, T. (2005).*İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Arıkan Yayınevi.
- Koçel, T. (2001).*İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Komşuoğlu, A. *Türkiye'de Siyasal Liderlik ve Kitle İletişimi: Bir Örnek İnceleme, Süleyman Demirel*, ayk.gov.tr adresinden 8 Haziran 2019 tarihinde alınmıştır.
- Korkut, H. (1992). *Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları*. Amme İdaresi Dergisi, C:25, Sayı:1, s. 156-167.
- Küçüközkan, Y. (2015). *Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve*, Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, C: 1, Sayı: 2, 88.
- Şimşek, M.Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2005).*Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış*, (4.Baskı), Konya: Adım Matbaacılık.

- MoojunhaO ve Yazdanifard R., *How Effective Leadership can Facilitate Change in Organizations through Improvement and Innovation*, https://globaljournals.org/GJMBR_Volume15/1-How-Effective-Leadership.pdf, adresinden 1 Kasım 2017 tarihinde alınmıştır.
- Omirtay, B. (2009). *Motivasyon Teorileri Kapsamında Motivasyon (Özendirme) Araçlarının Farklı İşletmeler Açısından Analizi*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Ankara.
- Telimen, O. (1978). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, İstanbul: Sermet Matbaası.
- Önen, S. M. ve Kanayran, H. G. (2015). *Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme*, Birey ve Toplum Dergisi, C:5, Sayı: 10, s. 43-3.
- Özer, M. A. (2008). *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Özgül, B. (2015). *Siyasi Partilerde Yandaşların Liderlik Beklentilerini Etkileyen Sosyoekonomik Faktörler*, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Özsöylemez, O. (2009). *Algılanan Liderlik Tarzlarının İş Tatmini ve İsten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütle Özdeşleşmenin Rolü*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öztop, İ. (2008). *Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkinin Nitel Performans Üzerine Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Gebze.
- Pınarcıoğlu, N.Ş. (2011). *Yerel Siyaset ve Kadın Katılımı: İstanbul ve Kocaeli'nde Niteliksel Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Robbins, S.P. (2005). *Organizational Behaviour, Upper Saddle River*, Pearson Prentice Hall, 11th ed., New Jersey.
- Robbins, P., Judge, T. (2012). *Örgütsel Davranış*, (Çev). İnci ERDEM, 14. Basımdan Çeviri, Ankara: Nobel Yayın.
- Salar, E. (1997). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

- Serinkan, C. (2012). *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar, Liderlik ve Motivasyonda Güncel Konular*, Ankara: Nobel Yayınevi.
- Süral Özer, P. ve Topaloğlu, T. *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar, Motivasyon ve Motivasyon Teorileri*, Ankara.
- Şafaklı, O. V. (2005). *KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma*, Doğu Üniversitesi Dergisi, 6 (1), s.132-143.
- Şimşek, M. Ş. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*, (Yenilenmiş 8.Baskı). Konya: Günay Ofset.
- Şimşek, M. Ş. (1999). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tetik, S. (2014). *Yerel Yönetimler Açısından Dönüştürücü Liderlik: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 21, Sayı: 1, Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Manisa, s.268.
- Tan, A. (2002). *Politik Pazarlama*, İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- TevrüZ, S. vd. (1999). *Davranışlardan Seçmeler*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Toker, B. (2007). *Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama*. Doğu Üniversitesi Dergisi, 8 (1), s. 95.
- Türkçe Sözlük, (1998). Türk Dil Kurumu, Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi.
- Turan, İ. (1996). *Siyasal Sistem ve Siyasal Davranış*, İstanbul: DER Yayınları.
- Ünal, M. (2012). *21. Yüzyılda Değişim, Yönetim ve Liderlik*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Value Based Management, *Two Factor Theory*, http://www.valuebasedmanagement.net/methods_herzberg_two_factor_theory.html adresinden 1 Ekim 2018 tarihinde alınmıştır.
- Weber, M. (1993). *Sosyoloji Yazıları*, (çev. Taha Parla), İstanbul: Hürriyet Vakfı Yayınları.
- Yaman, E. (2014). *Yerel Yönetimlerde Lider Yöneticilik*, Ankara: Türkiye Belediyeler Birliği.

- Yeniçeri, Ö. (1993). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Ankara.
- Yıldırım, Y. (2015). *Tüketici Davranışları Bağlamında Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin Yeniden İncelenmesi ve Gösterişçi Tüketim*, The Journal of Academic Social Science Studies Dergisi, No:40, s.404.
- Yıldız, M. *Liderlik Yaklaşımları ve Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Araştırmaları*, <http://www.tid.gov.tr/Makaleler/MYILDI.DOC> adresinden 30 Mayıs 2019 tarihinde alınmıştır.
- Yılmaz, M. K. (2011). *Çalışanların Liderlik Tiplerine İlişkin Algılamaları ile Motivasyon İlişkisi: Özel Sektör ve Kamu Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*, 1. Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık.

EK1: LİDERLİK ÖZELLİKLERİ VE ÇALIŞAN MOTİVASYONU ANKETİ

Aşağıda, belediye başkanının liderlik özelliklerini belirten ifadelere katılım düzeyinizi belirtiniz. (5: Kesinlikle katılıyorum, 4: Katılıyorum, 3: Kararsızım, 2: Katılmıyorum, 1: Kesinlikle Katılmıyorum)	(5) Kesinlikle Katılıyorum	(4) Katılıyorum	(3) Kararsızım	(2) Katılmıyorum	(1) Kesinlikle Katılmıyorum
1. Olumsuz durumlarda her türlü sorumluluk üstlenebilir.					
2. Gerektiğinde hızlı ve doğru kararlar verebilir.					
3. Risk alabilecek kadar cesurdur.					
4. Bizlerin hak ve çıkarlarımızı daima korur.					
5. Belediyemizin çıkarları için kişisel fedakârlıkta bulunur.					
6. Problemleri çözerken ve yeni kararlar bizim görüşlerimize önem verir.					
7. Yeni fikirleri ve çalışma sevgisi ile bizlere ilham verir.					
8. Hedeflerine ulaşmak için sürekli yeni fikirlere açıktır.					
9. Konuşma ve hitabı etkileyicidir.					
10. Belediyemizin geleceği için projeler üretir ve amaçlarını açıkça ortaya koyar.					
11. Çalışanlarını ödüllendirir.					
12. Çalışanlar ve halk arasındaki iletişimi güçlendirici önlemler alır.					
13. Olaylara farklı boyutlardan bakabilir					
14. Gerektiğinde yetki ve sorumluluk devreder.					
15. Çalışanlara yol göstermek amacıyla daima örnek olur.					

16. İyi bir çalışma ortamının oluşmasında öncülük eder					
17. Eleştiriye açıktır					
18. Fikirlerimizi korkusuzca açıklamamızı destekler.					
19. Sorunlar karşısında şikâyet etmek yerine çözüm yolları aramaya çalışır.					
20. Kusur aramak yerine kusurların düzeltilmesine yardımcı olur.					

<i>Aşağıda, belediye başkanının liderlik özelliklerini belirten ifadelere verdiğiniz önem düzeyini belirtiniz.</i> (5: Çok önemli, 4: Önemli, 3: Ne Önemli Ne Önemsiz, 2: Önemli Değil, 1: Hiç önemli değil	(5) Çok Önemli	(4) Önemli	(3) Ne Önemli Ne Önemsiz	(2) Önemli Değil	(1) Hiç önemli değil
21. Sorumluluk alması.					
22. Etkin karar alabilmesi.					
23. Gerekliğinde risk alabilmesi.					
24. Katılımcılık prensibine sahip olması.					
25. Takım ruhu oluşturması.					
26. Fedakârlıktan kaçınmaması.					
27. İlham verici olması.					
28. Fırsatların farkında olması.					
29. Karizmatik olması.					
30. Vizyon sahibi olması.					
31. Teşvik edici olması.					
32. Rehber olması.					
33. Yaratıcı düşünce yapısına sahip olması.					
34. Adaletli olması.					

<i>Aşağıda, belediye başkanının liderlik özelliklerini belirten ifadelerin, motivasyonunuz üzerindeki etkisine katılım düzeyinizi belirtiniz. (5: Kesinlikle katılıyorum, 4: Katılıyorum, 3: Kararsızım, 2: Katılmıyorum, 1: Kesinlikle Katılmıyorum)</i>	(5)Kesinlikle Katılıyorum	(4)Katılıyorum	(3)Kararsızım	(2)Katılmıyorum	(1)Kesinlikle Katılmıyorum
35. Başkanımızın sorumluluk alması motivasyonumu artırır.					
36. Başkanımızın etkin karar alabilmesi motivasyonumu artırır.					
37. Başkanımızın gerektiğinde risk alabilmesi motivasyonumu artırır.					
38. Başkanımızın katılımcılık prensibine sahip olması motivasyonumuzu artırır.					
39. Başkanımızın takım ruhu oluşturması motivasyonumu artırır.					
40. Başkanımızın fedakarlıktan kaçınmaması motivasyonumu artırır.					
41. Başkanımızın ilham verici olması motivasyonumu artırır.					
42. Başkanımızın fırsatların farkında olması motivasyonumu artırır.					
43. Başkanımızın karizmatik olması motivasyonumu artırır.					
44. Başkanımızın vizyon sahibi olması motivasyonumu artırır.					
45. Başkanımızın teşvik edici olması motivasyonumu artırır.					
46. Başkanımızın rehber olması motivasyonumu artırır.					
47. Başkanımızın yaratıcı düşünce yapısına sahip olması motivasyonumu artırır.					
48. Başkanımızın adaletli olması motivasyonumu artırır.					

49. Yaşınız <input type="checkbox"/> 25-34 <input type="checkbox"/> 35-44 <input type="checkbox"/> 45-54 <input type="checkbox"/> 55-64 <input type="checkbox"/> 65+
50 Cinsiyetiniz <input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
51. Eğitim Durumunuz <input type="checkbox"/> İlkokul <input type="checkbox"/> Ortaokul <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Yüksek lisan/Doktora
52. Kaç yıldır yönetici olarak çalışıyorsunuz? <input type="checkbox"/> 0-3yıl <input type="checkbox"/> 4-6 yıl <input type="checkbox"/> 7-10yıl <input type="checkbox"/> 10 yıl ve üzeri
53. Kaç yıldır bu kurumda görev yapıyorsunuz? <input type="checkbox"/> 0-3yıl <input type="checkbox"/> 4-6 yıl <input type="checkbox"/> 7-10yıl <input type="checkbox"/> 10 yıl ve üzeri

EK 2: BODRUM BELEDİYESİ ANKET UYGULAMA İZİNİ

Evrak Ekleri

Sayfa 1 / 2



T.C.
BODRUM BELEDİYE BAŞKANLIĞI
İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü



Sayı : 13533661 - 622.01 - 2253 - **24344**
Konu : Talep ve Şikayetler

01.10.2018

Sayın: Gizem KARACA

İlgi : 21.09.2018 tarih ve 52230/6186 sayılı dilekçeniz.

Belediye Başkanlarının Liderlik Özellikleri ve Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkileri konulu tez çalışmanız için oluşturduğunuz anket çalışmanızı Belediyemiz bünyesinde görev yapan yöneticilere uygulama talebiniz uygun bulunmuştur.

Bilgilerinize rica ederim.

Kemal ORMAN
Başkan Yardımcısı

Çarşı Mah. Neyzen Tevfik Cad. Belediye Meydanı No:1
Bodrum/MUĞLA
Telefon No: 0(252)-316 10 09 Faks No: 0(252)-316 49 13
e-posta: ikem@bodrum.bel.tr
İnternet Adresi: www.bodrum.bel.tr
Kurum KEP Adresi: bodrumbelediyesi@hs01.kep.tr

Bilgi için : Nermin Akbay
Telefon No:
EBYS Evrak No : 2120974



<http://172.16.1.60/p/tabloprog/scripts/eby/docyazidok.php?rasgele=0.1854021586180...> 01.10.2018

EK 3: MİLAS BELEDİYESİ ANKET UYGULAMA İZİNİ



T.C.
MİLAS BELEDİYE BAŞKANLIĞI
İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 79637716-804.01-E.29739
Konu: Talep ve Şikayetler

01.11.2018

Gizem KARACA
Bodrum Marmara Koleji

İlgi : 21.09.2018 tarih ve 74592/12602 sayılı dilekçeniz.

Belediye Başkanlarının Liderlik Özellikleri ve Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkileri konulu tez çalışmanız için oluşturduğunuz anket çalışmanızı Belediyemiz bünyesinde görev yapan yöneticilere uygulama talebiniz uygun bulunmuştur.

Bilgilerinize rica ederim.



e-İmzalıdır

Faik KARAGÖZ
Belediye Başkan Yardımcısı

* Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge doğrulama adresi: <http://belgedogrulama.ebys.milas.bel.tr/?guid=76EB5BA5-DF44-475C-9046-AB82E1D7A39A>

MİLAS BELEDİYESİ EK HİZMET BİNASI MİLAS / MUĞLA
Telefon: 2525122826 Fax: 2525123318
E-Posta: tuncay.topuz@hotmail.com



000000083470 4

1 / 1

Ayrıntılı Bilgi İçin İrtibat:
Tuncay TOPUZ (İnsan Kaynakları ve Eğitim
Müd. V.)