Yöneticilerin Liderlik Tarzları ile Astlarına Güvenleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İstanbul Belediyeleri Üzerinde Bir Araştırma¹

Inversitagetting the Relationship Between Leadership Style of Managers and Their Trust to Subordinates: A Research on Municipalities in İstanbul

Numan Fazıl GENÇ

*İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yüksek Lisans Programı
Öğrencisi*

Nihat ALAYOĞLU

Doç.Dr., İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, İstanbul Medipol Üniversitesi

Öz

Gerek yöneticilik ve liderlik kavramları ve bu konuda ortaya konulmuş teorik temeller, gerekse güven konusu ve boyutları, yönetim ve organizasyon literatüründe üzerinde çokça durulmuş ve farklı pek çok araştırma yapılmış konulardır. Ancak bu noktada liderlik tarzının güven kavramıyla ilişkisinin değişik liderlik tarzlarına göre nasıl olacağı da önemli soru olarak akla gelebilmektedir. Bu çalışma, bu soruya cevap aramak için gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini İstanbul ilçe belediyeleri içerisinde kolayda örneklem yoluyla seçilen AK Parti ve CHP'li belediyeler oluşturmaktadır. Bu kapsamda 12 belediye ile görüşülmüş, anket çalışmasına izin veren 6'sı AK Parti ve 4'ü CHP'li olmak üzere 10 ilçe belediyesinde şef ve üzeri statüde yer alan yönetici konumundaki 150 kişiye ulaşılmıştır. Dolayısıyla araştırma bu belediyeler ile sınırlıdır. Yönetici

¹ Bu makale birinci sıradaki yazarın aynı konudaki Yüksek Lisans tezinden türetilmiştir.

pozisyonundaki yöneticilere uygulanan anket verilerinin analizi sonucunda bulgular elde edilmiş, bulgulara dayalı açıklama ve değerlendirme yapılmıştır.

Anahtar kelimeler: Yerel yönetim, belediye, liderlik, liderlik tarzı, yöneticilik, güven

JEL Sınıflandırması: M10; M12

Abstract

Both management and leadership concepts and theoretical foundations that are established on this subject, as well as the subject of trust and its dimensions were put excessive emphasis on literature of management and organization and several different studies were conducted on these concepts. However, at this point, the important question comes the mind how will the relationship between style of leadership and the concept of trust will show difference with different styles of leadership. This focus of this study is to discover the answer to this question. The area of this study is consisting of AK Parti (Justice and Government Party) and CHP (Republican People's Party) municipalities chosen from the convenience sampling method in the district municipalities of Istanbul. Within this context, interviews with twelve different municipalities were held, and 150 people in the executive position within municipalities as chief or higher status has been reached. Ten district municipalities in this questionnaire study consist of six entities linked to AK Parti and four to CHP. This research is limited to these municipalities. As a result of the questionnaire data analysis that have been applied for the executives on management positions; findings were acquired and explanations and evaluations regarding these findings were being made.

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

JEL classification: M 10 M 12

Giriş

Çalışmanın kavramsal çerçevesini yerel yönetim, güven ve liderlik kavramları ile genel kabul görmüş liderlik tarzları oluşturmaktadır. Bu kavramların analitik olarak değerlendirilmesi ve aralarındaki ilişkinin ortaya konulması, aslında başarının hedeflendiği her durumda birbirlerinden ne kadar ayrılması veya ayrı düşünülmesi mümkün görünmeyen kavramlar olduklarını ortaya koymaktadır. Yerel yönetim kavramının çağrışımları arasında zaten var olan yönetim eyleminin yöneticiler tarafından liderlik tarzlarına göre yerine getirilmesi, hedeflere ulaşmak açısından son derece önemlidir.

Liderlik açısından doğuştan bu yeteneğe sahip olmak ve sonradan elde edilen bilgilerle de onu geliştirmek ne kadar gerekli ise, başarılı bir yönetici olmak için gereken teknikleri uygulamak da benzer ölçüde gereklidir. Yerel yönetim faaliyetinde başarılı sonuçlara ulaşmak için hem doğru yönetim tekniklerinin uygulanması zaruridir hem de yöneticilerin çalışanlara liderlik etmeleri büyük önem arzeder. Yerine göre hem yönetici hem de lider olmayı başarabilen yerel yöneticilerin, çalıştıkları kurumlarda büyük başarılar gerçekleştirerek kalıcı izler bırakmaları mümkündür.

Başarılı sonuçlar elde edilebilmesinde bir diğer önemli husus ise yönetici ve astları arasındaki güven derecesidir. Esasen günümüz örgütlerinde yaşanan krizlerin nedenleri her ne kadar ekonomik, sosyal veya politik gibi görünse de, arka planında örgütlerde yaşanan ağır güven krizinin yansımaları olduğunu söylemek mümkündür (Erdem, 2003:154-155).

Yerel yönetimlerin başarısının, kalkınma ve refah düzeyinin yükselmesi açısından taşıdığı önem bilinmektedir. Diğer taraftan yerel yönetim kurumlarında çalışan yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzları ile yönetim anlayışları kurumların başarılı olmalarında belirleyici niteliktedir. Bu nedenle, liderlik açısından yapılacak değerlendirmelerin, bütün dünyada ve ülkemizde yaygın bir yönetme-yönetilme alanı olan yerel yönetimler için ne ölçüde önemli olduğu üzerinde dikkatle durulması gereken bir konudur.

Yönetim kademeleri açısından düzey yöneticiler, kurumsal hedef ve beklenen sonuçlara ulaşmak için kritik öneme sahiptir. Çünkü orta düzey yöneticiler, alt kademelerle üst kademeler arasında köprü vazifesi görürler. Bilginin noksatsız ve gerektiği gibi dağıtılıp toplanması ve çalışanların başarı ve motivasyonu, orta tabaka yöneticilerin astlarını nasıl yönettiklerine ve onlara olan güvenlerine fazlaca bağlı olacaktır. Nasıl yönettikleri sorusunun cevabını ise onların liderlik tarzları verebilir. Bu nedenle bu çalışmada, yerel yönetimlerde orta düzey yöneticilerin liderlik tarzları araştırılacak ve astlara güven açısından incelenecektir.

Çalışmanın ilk kısmında yerel yönetim, liderlik, yöneticilik ve liderlik ile liderlik tarzları ve güven konuları alanyazında yer alan çalışmalara dayalı olarak ele alınmıştır. İkinci kısmında İstanbul ilinden seçilen ilçe belediyelerinde çalışan orta düzey yerel yöneticiler üzerinde ankete dayalı olarak yapılan araştırma verilerinin analizinden elde edilen bulgulara, son olarak ise, bulgulardan hareketle ulaşılan sonuçlara ilişkin değerlendirme ve önerilere yer verilmiştir.

Literatür İncelemesi

Yerel Yönetim

İnsan topluluklarının ortak ve yerel nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla oluşturulan kurumlar olarak yerel yönetimler, bugün artık dünyanın her yerinde en yaygın hale gelmiş müesseseler olarak karşımıza çıkmaktadır (Çiçek, 2014:54). Bir ülkenin köy, kasaba ve şehir benzeri yerleşim yerlerinde yaşayan insan ve diğer tüm canlıların ortak ve yerel nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak için oluşturulmuş belli bir hukuk düzeni içindeki anayasal kuruluşlar olarak yerel yönetimler, ait oldukları bölgenin insanlarına en yakın birimler olmaları ve onların ihtiyaçlarını yerinde tespit etme imkânlarına sahip olmaları sebebiyle hizmet üretiminde önemli bir yere sahiptirler (Varcan, Taraktaş&Hacıköylü, 2013; s.iv). Seçimlerle iş başına gelen, yerel nitelikli kamusal hizmetleri yürüterek o bölgenin insanlarına hizmet veren; genel anlamda ise merkezi yönetimin etki ve denetimi altında olan yerel yönetimler, il özel idareleri ve köyleri de kapsamına rağmen, halk nezdinde daha çok belediyeler akla gelmektedir (Aydın, 2011:11). Beldiyeler, iyi değerlendirildikleri ve yönetildikleri takdirde, merkezi anlamda kalkınmanın da en etkili faktörü olabilirler. Belediyelerin etkili hizmet üretebilmelerinin sahip oldukları insan kaynağının etkin yönetilmesine, bunun ise doğru liderlik tarzı ve yönetim yaklaşımı ile yönetici ve astlar arasındaki güvenin derecesine bağlı olduğunu söylemek mümkündür.

Liderlik ve Yöneticilik

Liderlik ve yöneticilik uzun zamandır üzerinde fikir üretilen ve analitik değerlendirmeler yapılan iki önemli kavram olarak literatürde yer almaktadır. Aralarındaki farklar ve benzerlikler dolayısıyla zaman zaman birbirlerinin yerlerine kullanılsalar da, fonksiyonel açıdan liderliğin ve yöneticiliğin ayrıştığı bir gerçektir. Yöneticilik daha çok organizasyonun fonksiyon, plan, program ve faaliyetlerinin tam olarak yerine getirilmesinden sorumlu olmakla ilgili iken, liderlik, vizyon belirleme ve insanları motive etmeyi de içine alan daha kapsamlı bir faaliyettir (Çetin, 2008:25). Her yönetici liderlik yeteneklerine sahip olamayacağı gibi yöneticilik rolüne sahip olmayan liderlerin de olabileceği bir gerçektir; ancak iyi bir yönetici olabilmek için aynı zamanda liderlik yeteneğine de sahip olunması gerektiği açıktır.

Yüzyıllardır toplumların hemen her kesimini bir şekilde meşgul eden konulardan biri de liderliktir. Ulaşılabilecek bir amaç ya da yerine getirilecek bir görev olduğunda ve bu görevin yapılabilmesi için birden fazla kişiye ihtiyaç duyulduğunda liderlik kavramıyla yüz yüze gelinir (Koçel 1999:54). Klenke (1996)'nin tespitine göre farklı araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarda liderlik birçok farklı tanımla sonuçlanmıştır. Bu konuda araştırmacılar ve diğer insanların tanımları farklılıklar gösterir. Nitekim bazıları için liderler kahramanlar veya Süpermenlerdir; bazıları için ise, suçlu, istismarcı ve zarar veren kişilerdir. Liderler büyüleyici ve yol gösterici büyük insanlardır. Örneğin Türkiye için Atatürk, İspanya için Isabella, Fransızlar için Napolyon, Florance Nightingale gibi kurtarıcılar veya Rahibe Teresa, Gandhi gibi kendini halkının hizmetine adanlar, Martin Lutter King, Jean D'Arc gibi ileri görüşlü vizyoner liderler veya Rosa Luxemburg, Fidel Castro gibi devrimcilerdir (Klenke, 1996:25). Liderlik kavramı, en basit şekilde, öncülük edilen topluluğu bir hedefe doğru yönlendirme, onlara bu açıdan rehberlik etme veya yol gösterme olarak ifade edilebilir. Lider ise bu eylemi yerine getiren kişiye denir (Erdal, 2007:5). Drucker (1954) ise liderleri şu

Üç alanda üstün olan başarılı yöneticiler olarak tanımlanmaktadır: (1) kaliteli personel seçme ve eğitime; (2) amaçlar, öncelikler ve standartlar belirleme; (3) kendi hareketlerinin bir sonucu olarak güven aşılama.

Liderlik Tarzları

Bu çalışma kapsamında yapılan araştırmada üç önemli ve en çok bilinen liderlik tarzları olan demokratik (democratic) liderlik, otoriter (authoritarian) liderlik ve serbesiyetçi (Laissez-faire) liderlik esas alınmıştır.

Demokratik liderlik, örgütte takipçilerin daha fazla istek ve arzu ile çalışmalara katılabilmeleri için iletişim kanallarını açık bulunduran ve karşılıklı iletişim mantığıyla hareket eden bir anlayıştır. Dolayısıyla demokratik liderler, takipçilerinden yüksek verim elde edebilmek için beklentilerine cevap verebilen ve bu bağlamda, gerçekleştirilebilir hedefler ortaya koyan ve bu hedefleri gerçekleştirebilmeleri için uygun ortam sağlayarak yardımcı olan, saygı gösteren, eleştiri ve geri besleme almaya çalışan, yeri geldiğinde ödün veren, itibar ve mevcut yeteneklerini geliştirmelerine imkân sağlayarak aidiyet duygusu oluşturabilen liderlerdir (İnce, 2013:3). Demokratik liderlik tarzını benimseyen yöneticiler, yetkilerinin bir kısmını astları ile paylaşma eğilimi taşır ve karar alırken onları mutlaka bir başvuru noktası olarak değerlendirir. Ayrıca çalışanlar yaptıkları işi etkileyen durumlar hakkında bilgilendirilir; fikirlerini söylemeleri ve öneriler geliştirmeleri için yönetici tarafından cesaretlendirilirler (Demir vd. 2010:138). Bu nedenle büyük bir güven iklimi meydana getirirler. Kendilerine güvenildiği gibi, onlar da astlarına güvenirler.

Otoriter (authoritarian) liderlik, takipçilerin yönetim dışında tutulduğu, onlara herhangi bir konuda karar verme imkânının tanınmadığı ve yetkilerin tamamen liderde toplandığı bir anlayıştır. Otoriter liderlik tarzını benimseyen yöneticiler, astlarının görüşlerine yer vermeyerek tamamen kendi karar ve düşünceleri doğrultusunda bir yönetim tarzı ortaya koyarlar (Deliveli, 2010:15). Bu tür liderlik tarzı ile yönetilen kurumlarda astlar, karşılaşılabilecek sorunlara çözüm aramak yerine, ne yapacaklarına dair amirlerinden talimat bekleyeceklerdir.

Serbesiyetçi liderlik (laissez faire), takipçilere sadece hedeflerin gösterildiği, bu hedefleri kendi inisiyatif ve yetenekleriyle gerçekleştirilmesi hususunda tamamen serbest bırakıldığı bir anlayıştır. Bu tür liderlik tarzını benimseyen yönetici yetki kullanma açısından istekli değildir; dolayısıyla astları kendi haline bırakır ve herkesin kendisine verilen görevler dâhilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkân tanıyan davranışlar gösterir. Diğer bir deyişle serbesiyetçi liderlik tarzını benimseyen yöneticiler, yetki kullanma hakkını tamamıyla astlara bırakırlar (Arslan vd., 2011:228). Bu tarz liderliğin çalışanların bağımsızlığını artırma ve onların bu sayede kendilerini tamamen serbest hissedip daha üretken davranmalarını sağlama gibi yararları vardır (Koçmar, 2012:51). Ancak serbesiyetçi liderlik anlayışında, astların yöneticilerine bağlılığından çok yöneticinin astlarına bağlılığı söz konusudur (Karahan, 2009:21). Dolayısıyla yöneticilerin başarısı, astlarının etkin ve doğru kararlar alıp uygulayabilmelerine bağlıdır.

Güven

Üzerinde önemle durulması gereken bir diğer konu ise güvendir. Psikoloji, siyaset, sosyoloji, ekonomi, antropoloji, tarih, yönetim ve teoloji gibi pek çok farklı sosyal disiplinlerin araştırma konusu olan güven kavramını her disiplin kendi perspektifinden açıklamaya çalışmıştır (Gambetta, 1988; Lewicki ve Bunker, 1996; Kipnis, 1996; Malhotra & Murnighan, 2002; Popa, 2005; Dietz vd., 2010; Denton, 2012).

Güven kavramına ilişkin alanyazında, “bir tarafın, karşı taraftan bireysel olarak fayda sağlayacağına ya da en azından herhangi bir istismara veya zarara uğratılmayacağına ilişkin olumlu beklentiler içerisinde olunan karşılaştırmalı psikolojik bir durum” (Rousseau, Sitkin ve Burt, 1998:394), “ taraflar arasındaki ilişkilerde ortaya konulan hareketlerin birbirlerini olumsuz yönde etkilemeyeceği veya riskli bir duruma düşürmeyeceğine ilişkin inanç” (Jones ve George, 1998:531), “herhangi bir birey, olay, durum ve sürecin mantıksal kabulü, güvenilirliği, tutarlılığı, pozitif etkisinin kişisel inanca yansımaları” (Levine, 1999:180), “riskli bir ortamda bir kişinin, başka bir kişinin davranışına karşı duyduğu itimat” (Lee, 2004:3), “bağlı olduğumuz bireylerin onlardan beklediğimiz şekilde davranacaklarına ve olumlu anlamda beklentilerimizi karşılayacaklarına duyduğumuz inanç” (Tüzün, 2007:96) şeklinde farklı tanımlamalar yer almaktadır. Söz konusu tanımlardan da anlaşılacağı üzere güven, çalışan, yönetici, patron, müşteri gibi işyeri tabanlı ilişkiler açısından oldukça önemlidir. Zira bütün başarılı ekonomilerde bu topluluklar güven duygusunun etrafında bütünleşmişlerdir (Fukuyama, 2005:25).

Yönetim alanında yapılan çalışmalarda güven kavramı genellikle ast ve üst (yöneten ve yönetilen) ilişkileri açısından ele alınmakta (Küskü, 1999:137) ve örgütsel güven başlığı altında incelenmektedir. Literatürde yer alan araştırmalarda ise örgütsel güvenin “örgüte güven”, “yöneticiye güven” ve “çalışma arkadaşlarına güven” olmak üzere üç alt boyutu ile karşılaşılmaktadır (Tan&Tan, 2000, s.242). Bunlara bir alt boyut olarak “yöneticilerin astlarına güveni”ni de eklemek mümkündür.

Örgütsel güvenin bir alt boyutu olarak astlara güven, yöneticilerin kendileri vasıtasıyla iş yaptıkları astlarına olan güven düzeyleriyle ilgilidir. Yöneticiler astlarına olan güvenlerini, onlara sorumluluk vererek ve yetkilerinin bir kısmını devrederek gösterirler. Astlar bu davranıştan yola çıkarak yöneticilerinin kendilerine güvendiklerine hükmedebilirler. Bu durumun sonucu olarak, astların daha motive olmuş bir duruma gelmeleri ve söz konusu güveni boşa çıkarmamak için yöneticilerinde güven oluşturacak davranışlarda bulunmaları mümkün olabilir (Ünsal, 2004:37). Ancak buradaki temel soru, güvenin hangi davranışlarla oluşacağıdır? Bu soruya verilecek cevap, güven oluşumunun nelere bağlı olduğunu da gösterecektir. Halis vd. (2007:201) tarafından örgütsel güven düzeyi ile güven oluşum faktörlerinin belirlenmesine yönelik yapılan çalışmada katılım, geribildirim, yetkilendirme ve örgütsel bağlılığın örgütsel güveni etkileyen parametreler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışma sonuçlarına göre katılım, olumlu geri bildirim ve yetkilendirme sağlandıkça, örgütsel bağlılık oluşacak ve güven artacaktır.

Güvenle ilgili yapılan çalışmalarda dürüstlük, yetkinlik, tutarlılık, sadakat ve açıklık olmak üzere beş güven özelliği belirlenmiştir. Bu nedenle yöneticiler astlarına, onların dürüstlükleri, yetkinliklerini uygulamaya koyup koymadıkları, tutarlı davranıp davranmadıkları, sadakat gösterip göstermedikleri ve açık olup olmadıkları çerçevesinde güven duyacak ya da duymayacaklardır (Arı&Tosunoğlu, 2011:90). Astlarına güvenen ve bunun karşılığını alabilen bir yöneticinin başarılı olma ihtimali oldukça yüksektir. Aksi halde yönetici, astlarının kendisine ayak uyduramamaları nedeniyle başarısız olacaktır.

Araştırma ve Metodoloji

Araştırmada toplanan veriler bilgisayar ortamında SPSS 21 istatistik programından yararlanılarak analiz edilmiştir.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışma belediyelerde yönetici pozisyonunda çalışanların liderlik tarzları ile astlarına güvenleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırmada, iki farklı siyasi görüşün yönetimindeki belediyelerin incelenmesi, belediye yöneticilerinin liderlik tarzları ve astlarına duyulan güven düzeylerinin yanısıra aralarındaki farklılıkları ortaya konması açısından önemlidir. Ayrıca benzer çalışma ve araştırmalara katkı sağlaması ve bu konuda sınırlı sayıda çalışma olması açısından da önem arz etmektedir.

Araştırmanın Kapsamı, Sınırları ve Örneklem Hacmi

Araştırma kapsamında İstanbul'daki bazı AK Parti ve CHP yönetimindeki belediyeler yer almaktadır. Sonuçlar da bu kapsamda değerlendirilmiştir. Araştırmada tesadüfi olmayan örneklem yöntemlerinden kolayda örneklem tercih edilmiştir. 6 AK Parti ve 4 CHP belediye yönetimindeki belediyeler olmak üzere toplamda 10 ilçe belediyesinde, şef ve üzeri statüde yer alan yönetici konumundaki 150 kişiye ulaşılmıştır. Araştırma bu belediyeler ile sınırlı olup, sonuçlar bu kapsamda değerlendirilmiştir; Dolayısıyla genele yorumlanmamalıdır.

Araştırma Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak yüz yüze anket kullanılmıştır. Seçilen 6 AK Parti ve 4 CHP belediyesine bizzat gidilip gerekli izinler dâhilinde yöneticilere uygulanmıştır. Analizlerde kullanılan verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine yönelik yapılan Kolmogorov Smirnov test sonuçlarının p değerleri incelendiğinde, tüm p değerlerinin 0,05'ten büyük çıktığı görülmüştür. Bu da örneklem dağılımının normal dağılıma uygun olduğunu göstermektedir.

Araştırmada kullanılan anket formu üç bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölümde liderlik tarzlarını ölçmeye yönelik ifadelerin yer aldığı “Liderlik Tarzları Ölçeği”ne, ikinci bölümde yöneticinin astına güvenini ölçmeye

yönelik ifadelerin yer aldığı “Güven Ölçeği”ne, üçüncü bölümde ise demografik ve çalışma durumlarıyla ilgili soruların yer aldığı ifadeler yer verilmiştir

Araştırmada kullanılan liderlik tarzlarının belirlenmesine yönelik anket formunun oluşturulmasında internet sitesinden indirilip kullanılmaya açık olan “Leadership Style Questionnaire” (Northouse, 2009) formu kullanılmıştır. Formda her bir liderlik tarzı (otokratik, demokratik ve serbesiyetçi) için 6 adet olmak üzere toplam 18 ifade yer almaktadır. 6’lı Likert (1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Biraz katılıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Çok katılıyorum, 6: Tamamen katılıyorum) şeklindeki değerlendirme sonucunda, bu üç liderlik tarzına yönelik oluşan toplam puanlara göre liderlik tarzının çok yüksekten çok düşüğe şeklinde 5’li derecelendirilmeye gidilmiştir (26-30 Çok Yüksek, 21-25 Yüksek, 16-20 İlmli, 11-15 Düşük, 6-10 Çok Düşük). Yöneticilerin astına duyduğu güven ölçeği için ise Birsal, İslamoğlu ve Börü tarafından 2009 yılında geliştirilen ve 17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi’nde sunulan ölçek kullanılmıştır. Ölçek 9 ifadeden oluşmaktadır. Liderlik tarzı ölçeğinde olduğu gibi 6’lı Likert şeklindeki değerlendirmeyle kullanılmıştır. Ölçek değerlendirme puanları, $9 \times 1 = 9$ en az ve $9 \times 6 = 54$ en çok şeklinde soru sayısı ve Likert puanı çarpımıyla oluşan puana göre değerlendirilmiştir.

Ölçeklerin güvenilirliğinin test edilmesi amacıyla Cronbach Alpha değerleri hesaplanmıştır. Cronbach alpha güvenilirlik değerinin 0,70 üzerinde olması ölçeklerin güvenilir olduğunun göstergesidir. Yapılan güvenilirlik analizlerinde liderlik tarzları ve yöneticinin astına duyduğu güven ölçekleri için güvenilirlik Cronbach Alpha değerleri 0,70 ve üzerinde bulunduğundan ölçeklerin güvenilir olduğu görülmüş ve iç tutarlılığının kabul edildiği belirlenmiştir. Ayrıca liderlik tarzı ölçeği İngilizce’den Türkçe’ye çevirilerek kullanıldığı için çalışma uzmanlarca önce Türkçe’ye sonra tekrar İngilizce’ye çevrilip ifadelerin doğruluğu ve anlamlılığı açısından değerlendirilmiştir.

Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

- H1: Yöneticilerin liderlik tarzları ile astlarına duydukları güven arasında ilişki vardır (Genel olarak).*
H2: Yöneticilerin liderlik tarzları astlarına duydukları güven üzerinde etkilidir (Genel olarak).
H2a: Otokratik liderlik tarzı astlara duyulan güven üzerinde negatif etkilidir.
H2b: Demokratik ve serbestiyetçi liderlik tarzları astlara duyulan güven üzerinde pozitif etkilidir.
H3: Her iki parti yöneticilerinin liderlik tarzları ve asta duyulan güven düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur (Genel olarak).
H4: Belediye partilerine (AKP ve CHP) göre yöneticilerin liderlik tarzları ve asta duyulan güven düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
H4a: AK Partili Belediye yöneticilerinin liderlik tarzları ve asta duyulan güven düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
H4b: CHP’li Belediye yöneticilerinin liderlik tarzları ve asta duyulan güven düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Bulgular

Katılımcıların geneli üzerinden liderlik tarzı ve yöneticinin asta duyduğu güven arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 1: Örneklem Geneli Liderlik Tarzı ve Yöneticilerin Astlarına Duyduğu Güven Arası İlişki Analizi

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

** Korelasyon 0,01 istatistik önem değerinde anlamlı

Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde (tablo 1) anlamlı olarak elde edilen ilişkilerde demokratik liderlik ile otokratik liderlik arasında zayıf kuvvette ve pozitif yönde ilişki olduğu görülürken, serbesiyetçi liderlik ile otokratik liderlik arasında zayıf kuvvette ve pozitif yönlü, demokratik liderlik arasında ise orta kuvvette ve pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin astlarına duyduğu güven ile otokratik liderlik arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki görülmezken, demokratik ve serbesiyetçi liderlik arasında orta kuvvette ve pozitif yönlü ilişki olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre, otokratik liderlik ile yöneticilerin astlarına duyduğu güven arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki olmadığından H1 reddedilmiştir.

Tablo 2: Örneklem Geneli Yöneticilerin Astına Duyduğu Güven Üzerinde Liderlik Tarzlarının Etkisini İncelemeye Yönelik Regresyon Analizi

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

*Bağımlı değişken: *Asta duyulan güven*

Tablo 2'deki değerlerden düzeltilmiş R², istatistiksel olarak anlamlı olan R² değeridir. Bu değer örneklem geneli için yöneticilerin astlarına duyduğu güven üzerinde sergilediği liderlik tarzlarının üçünün birlikte etkisini göstermektedir. Yöneticilerin liderlik tarzlarının, astlarına duydukları güven üzerinde % 20 oranında etkili olduğu bulunmuştur. P değişimi değeri ve Anova değerinden elde edilen p değerleri 0,05'ten küçük olduğundan, oluşturulan model ve regresyon değeri de anlamlı kabul edilmiştir; dolayısıyla H2 kabul edilmiştir. Tablodaki değerler incelendiğinde, otokratik liderliğin yöneticilerin astlarına duyduğu güven üzerinde beta değerlerine bakılarak negatif etkisi olduğu görülürken, p>0,05 olması nedeniyle istatistiksel olarak bu etki anlamlı bulunmamıştır; H2a reddedilmiştir. Yine tablodaki değerlerden diğer liderlik tarzlarına bakıldığında, demokratik ve serbesiyetçi liderliğin (p<0,05) yöneticilerin astlarına duyduğu güven üzerinde pozitif yönde etkili olduğu görülmüştür; H2b kabul edilmiştir. Beta değerlerine bakıldığında ise, demokratik liderlik tarzının yöneticilerin astlarına duyduğu güven üzerinde %34 oranında, serbesiyetçi liderlik tarzının ise %23 oranında etkili olduğu bulunmuştur. Bu sonuçlar örneklem geneli değerlendirildiğinde, yöneticilerin astlarına duyduğu güven üzerinde demokratik liderlik tarzının daha etkili olduğu söylenebilir.

Tablo 3: Partiye Göre Liderlik Tarzları ve Yöneticilerin Astlarına Duyduğu Güven Farklılık Testleri

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

Siyasi partilere göre liderlik tarzları ile yöneticilerin astlarına duyduğu güven düzeyleri farklılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde (tablo 3), p değerinin 0,05'ten küçük olması nedeniyle sadece otokratik liderlik tarzı açısından partiye göre farklılığın olduğu anlaşılmaktadır; dolayısıyla H3 reddedilmiştir.

Ortalama değerler incelendiğinde Otokratik liderlik düzeyinin CHP'ye göre AK Parti'de göreceli olarak daha yüksek olduğu görülmektedir.². Diğer liderlik tarzları ve yöneticilerin astlarına duyduğu güven düzeyleri arasında her iki parti yöneticilerine göre farklılığın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Belediye partilerine göre liderlik tarzları ve yöneticilerin astlarına duyulan güven düzeylerini gösteren tablo 4'teki veriler incelendiğinde, Anova testi p değerlerine göre AK Parti için serbesiyetçi liderlik ve yöneticilerin astlarına duyduğu güven düzeyinde farklılık varken, CHP için ise otokratik liderlik ile demokratik liderlik tarzları düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar görülmüştür. Bu bulgulara göre H4, H4a ve H4b kabul edilmiştir.

Tablo 4: Belediye Partilerine Göre Liderlik Tarzları ve Yöneticilerin Astlarına Duyduğu Güven Farklılık Testleri

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

² Anket formunda kullanılan original "Liderlik Tarzı Ölçeği" nde belirtilen değerlendirmede, çok yüksekten çok düşüğe şeklinde 5'li derecelendirilmeye gidilmektedir. (26-30 Çok Yüksek, 21-25 Yüksek, 16-20 İlmli, 11-15 Düşük, 6-10 Çok Düşük). Anketteki derecelendirme değerlerine göre AK Parti'li yöneticilerin otokratik liderlik tarzı derecesi "yüksek", CHP 'li yöneticilerin ise "ılımlı" şeklinde değerlendirilebilir.

Sonuç

Kurum ve kuruluşların yönetici kadrolarının sahip oldukları yönetim anlayışı ve astlarına yönelik uygulayacakları liderlik tarzlarının performans üzerinde etkili olduğu genel olarak kabul edilen bir durumdur. Özellikle alınan kararların uygulamasında birince derecede etkili olan orta düzey yöneticilerin bu açıdan sergileyecekleri tutum ve davranışları son derece önemlidir. Çünkü onlar sergileyecekleri liderlik tarzı ile astlarını başarılı kılma hususunda ortaya çıkacak olumlu ya da olumsuz sonuçların sebebi olacaklardır. Bu durum çalışanlarda güven veya güvensizlik duygusunun gelişmesini beraberinde getirecektir. . Güvenin olduğu ve ön plana çıktığı durumlarda takım ruhu kendisini gösterirken, güvensizliğin belirginleştiği durumlarda ise yardımlaşma ve ortak hedef algısının ortak bir eksene dönüşmediği bir çalışma ortamı oluşacaktır. Bu noktada şu sorular çok önemli hale gelecektir: Hangi liderlik tarzı ile yöneticiler astlarında daha üst düzey bir güven ve motivasyon oluşturabilirler? Yöneticilerin liderlik tarzları ile astlarına duydukları güven arasında ilişki var mıdır? Tercih ettikleri liderlik tarzı, onları astlarına daha çok güvenen ya da güvenmeyen yöneticiler haline mi getirmektedir?

Bu soruların cevapları, belediyelerdeki orta düzey yöneticilerin liderlik tarzları ile astlarına güven ilişkisi çerçevesinde araştırılmış ve bir takım sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmanın özellikle iki farklı partinin yönetimindeki belediye çalışanlarına yönelik yapılması, siyasi anlayış farklılığı açısından da durumun bir farklılık gösterip göstermediğinin ortaya koymasını sağlamıştır.

Yapılan istatistiksel analizler sonucunda ulaşılan bulgular şu şekildedir:

- Genel katılımcı toplamı açısından yöneticinin asta duyduğu güven ile liderlik tarzları arasında ilişki olup olmadığı tespit edilmiştir.. Bu bağlamda yöneticinin asta duyduğu güven ile otokratik liderlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmezken, demokratik ve serbesiyetçi liderlik arasında orta kuvvette ve pozitif yönlü ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.
- Örneklem genelinde demokratik liderlik ile otokratik liderlik arasında zayıf kuvvette ve pozitif yönlü, serbesiyetçi liderlik ile otokratik liderlik arasında zayıf kuvvette ve pozitif yönlü, demokratik liderlik arasında ise orta kuvvette ve pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin astlarına duyduğu güven ile otokratik liderlik arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki görülmezken, demokratik ve serbesiyetçi liderlik arasında orta kuvvette ve pozitif yönlü ilişki ortaya çıkmıştır. Liderlik tarzlarından otokratik liderlik ile yöneticilerin astlarına duyulan güven arasında ise istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunamamıştır.
- Örneklem geneli yöneticilerin astına duyduğu güven üzerinde liderlik tarzlarının etkisini incelemeye yönelik analizler sonucunda ise, demokratik ve serbesiyetçi liderliğin yöneticinin asta duyduğu güven üzerinde etkili olduğu görülmüştür.
- Örneklemde yer alan iki farklı siyasi parti katılımcılarından elde edilen veriler ayrı ayrı analiz edildiğinde ise şu bulgulara ulaşılmıştır:
 - 1) AK Parti örneklemini için otokratik liderlik düzeyinin, ortalama değerlerine göre AK partili yöneticilerde göreceli olarak CHP'li yöneticilere göre daha yüksek düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumun sosyal ve kültürel birçok nedeni olabilir. Bununla birlikte, söz konusu belediyelerin iktidar partisine mensup olmaları da bir başka nedeni olarak değerlendirilebilir.
 - 2) İlçe belediye partilerine göre liderlik tarzları ve yöneticilerin astlarına duyulan güven düzeyleri incelendiğinde AK Parti için serbesiyetçi liderlik ve yöneticilerin astlarına duyduğu güven düzeyinde, CHP için ise otokratik liderlik ile demokratik liderlik tarzları düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar görülmüştür.

Araştırma sonuçları dikkate alındığında ileriki araştırmalara yönelik öneriler şunlar olabilir:

- Farklı siyasi partilere mensup belediyeler üzerine farklı örgütsel davranış konuları açısından yapılması, elde edilen bulgu sonuçlarının farklı boyutlarının farkına varılması ve daha iyi anlaşılmasını sağlayabilir.

- AK Parti'li belediyelerin, orta düzey yöneticilerde görülen otokratik liderlik tarzı düzeyinin yüksek çıkmasının iktidar belediyeleri olmalarından mı, yoksa başka nedenlerden mi kaynaklandığı hususu araştırılabilir.
- Belediye yöneticilerin liderlik eğiliminin, mensup oldukları partiyi destekleyen seçmenin kültürel açıdan ayırıcı özellikleri ve yaşam tarzları ilişkisi de araştırma konusu olarak ele alınabilir.

Son olarak, araştırmanın kısıtları ve ankete dayalı olduğu için taşıdığı sınırlılıklardan dolayı, ileride daha geniş bir örneklem ile farklı boyutları ile ele alan araştırmaların yapılması yararlı olacaktır. Örneğin ülke genelini kapsayacak şekilde veya bölgesel farklılıkları değişik boyutları ile ele alacak bölgesel düzeyde ele alan araştırmalar.

Referanslar

- Arı, G. S. & Tosunoğlu, N.G. (2011). Geleceğin Yöneticileri Astlarına Güvende Hangi Özelliklere Öncelik Veriyor?. *Yönetim ve Ekonomi*. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:18, Sayı:2, 85-103.
- Arslan, A. & Korkmaz, M. & Yahyaoğlu, G. & Çimen, V. (2011). Şirket Politiği ve Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 219-250.
- Aydın, Y. (2011). Türkiye'de Yerel Yönetimlerin Gelişim Süreci. *Dış Denetim Dergisi*, Nisan-Mayıs-Haziran, 11-20.
- Börü, D.; İslamoğlu, G. & Bırsel, M. (2007). Güven: Bir Anket Geliştirme Çalışması. *Öneri*. C. 7. S. 27. Ocak, 49-59
- Çetin, C. (2008). *Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi*, İstanbul Ticaret Odası -15.
- Çiçek, Y. (2014). *Geçmişten Günümüze Türkiye'de Yerel Yönetimler*, KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi. Nisan. 11 (1), 53-64.
- Deliveli, Ö. (2010). *Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik* (Yüksek Lisans Tezi). İsparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demir, C. & Yılmaz M. K & Çevirgen A. (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*. 2(1), 129-152.
- Denton, D. K. (2012). Let me make this clear: creating high trust organizations. *Development And Learning In Organizations*. 26 (3), 19-21.
- Dietz, G., Gillespie, N. & Chao, G. T. (2010). Unravelling the Complexities of Trust and Culture. In: Saunders, M. N. K., Skinner, D. & Dietz, G. (eds). *Organizational Trust: A Cultural Perspective*. Cambridge University Press.
- Drucker, F. P. (1954). *The Practice of Management*. New Jersey: Montclair.
- Erdal, M. (2007). *İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi* (Yüksek Lisans Projesi). Kahramanmaraş: Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdem, F. (2003). Örgütsel yaşamda güven, 153-180. (Editör: Ferda Erdem). *Sosyal Bilimlerde Güven* (1. Baskı). Ankara: Vadi Yayınları.
- Fukuyama, F. (2005). *Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması* (Çev: Ahmet Buğdaycı). 3. Baskı. Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Gambetta, D. (1988). Can We Trust, 131-185. (Der.D.G. Gambetta). *Trust: Making and Breaking Cooperative Behaviors*. New York: Basil Blackwell.
- Halis, M.; Gökgöz, G.S. & Ö. Yaşar (2007). Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Sosyal Bilimler Dergisi*. Sayı:17, 187-205.

- Ince, C. (2013). Demokratik Liderlik İle İhtiyaçlar Hiyerarşisi Arasındaki İlişkiye Yönelik 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*. Sayı: 35, Mart – Nisan, 1-15.
- Jones, G. R. & George, J. M. (1998). The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork. *The Academy of Management Review*. 23(3), 531-546.
- Karahan, B. (2009). *Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Adanmışlık* (Yüksek Lisans Projesi). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kipnis, D. (1996). Trust and Technology, 39-50. (Ed. Roderick M. Kramer ve Rom T.Tyler). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. London: Sage Publications.
- Koçel, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul:Beta Yayınları.
- Koçmar, S. (2012). *Liderlik Davranışı ve Duygusal Zeka* (Yüksek Lisans Projesi). Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Klenke, B. (1996). *Woman and leadership: A contextual perspective*. New York: Springer.
- Küskü, F. (1999). Yöneten – Yönetilen İlişkisinde Güven: Ampirik Bir İnceleme. *Amme İdaresi Dergisi*. 32 (1), 135-151.
- Lee, S. (2004). Understanding Employee Trust, Commitment and Innovative Behavior in the Public Sector: An Empirical Study. *Korea Association For Public Administration*, 1-32.
- Lewicki, R. J. & Bunker, B. B. (1996). Developing and Maintaining Trust in Work Relationships, 114-139. (Ed. Roderick M Kramer ve Rom T.Tyler). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. London:Sage Publications.
- Levine, F. M. (2000). *The Importance of Leadership: An Investigation of Presidential Style at Fifty National Universities*. Dissertation Prepared for the Degree of Doctor Of Philosophy. University of North Texas.
- Malhotra, D. & Murnighan, J. K. (2002). The Effects of Contracts on Interpersonal Trust. *Administrative Science Quarterly*. 47, 534-559. DOI: 10.2307/3094850
- Northouse, P. G. (2009). *Introduction to Leadership: Concepts and Practice*. 3.Chapter, SAGE Publications, Çevrimiçi: http://www.lboro.ac.uk/service/std/ilm/Becoming_an_effective_leader/89527_03q.pdf (Erişim tarihi: 11.05.2015).
- Popa, C. L. (2005). *Initial Trust Formation in Temporary Small Task Groups: Testing a Model of Swift Trust*. (Dissertation). Kent State University
- Rousseau, D. M.; Sitkin, S. B.; Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23 (3), 393-404.
- Tan, H. & Tan, C. S. (2000). Towards the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*. 126 (2), 241-260.
- Tüzün, İ. K. (2007). Güven, Örgütsel Güven ve Güven Modelleri", Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Aralık, 93-118.
- Ünsal, P. (2004). Örgütsel Ortamlarda Güven Algısı. *Türk Psikoloji Yazıları – TPD*. 7 (14), 23-48.
- Varcan, N.; Taraktaş A. & Hacıköylü C. (2013). *Yerel Yönetimler*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, Yayın no: 2928.