



DETERMINING LEADERSHIP STYLE IN LOCAL GOVERNMENTS WITH BEST-WORST METHOD: A CASE OF A METROPOLITAN MUNICIPALITY

BEST – WORST METHOD İLE YEREL YÖNETİMLERDE LİDERLİK TARZININ BELİRLENMESİ: BİR BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ ÖRNEĞİ

DOI: 10.20854/bujse.1364197

Savaş BIÇAK¹, Sait GÜL²

Özet

Yerel yönetimlerde yöneticilerin sergilemiş olduğu liderlik tarzı, başarılarını ve halka sundukları hizmetin kalitesini etkilemektedir. Yöneticiler, başında bulunduğu birim ya da kurumlarda gösterdikleri liderlik becerisi ile kalıcı izler bırakabilmekte ve kendisinden sonra gelen yönetimlerce liderlik anlayışları örnek alınabilmektedir. Yerel yönetimlerde çalışan astların görüş ve düşünceleri dikkate alınmadan alt, orta ve üst düzey yöneticiler tepeden inme bir şekilde atandığında sadece kendilerini tepe yönetime karşı sorumlu hissedebilmekte olup halka ve astlarına karşı duyarsız ve ilgisiz davranışlar sergilemeleri söz konusu olabilmektedir. Ayrıca sunulan hizmetin kalitesinin düşmesi, hizmete kolay erişilememesi gibi olumsuzluklar ortaya çıkarak halkın belediye yönetimine karşı memnuniyetsizliğine sebep olabilmektedir. Bu nedenle yerel yönetimlerde düzeyi ne olursa olsun, öncelikle mevcut sergilenen liderlik tarzının belirlenmesi, sonrasında ise gerekiyorsa yöneticilere liderlik eğitimi verilmesi önem arz etmektedir. Bu çalışmada, literatürdeki yerel yönetimlerde uygulanan liderlik tarzları belirlenmiş ve daha sonra örnek seçilen bir büyükşehir belediyesi için Çok Kriterli Karar Verme yöntemlerinden En İyi – En Kötü Yöntemi ile algılanan (mevcut) liderlik tarzı belirlenmeye çalışılmıştır. Sonuçlar değerlendirilerek çözüm önerileri getirilmiştir.

Abstract

The leadership style exhibited by managers in local governments affects their achievements and the quality of services provided to the public. Managers can leave a lasting impact on the units or institutions they lead through their leadership skills and can set examples for leadership approaches that subsequent administrations can emulate. In local governments, when lower, middle, and upper-level managers are appointed from the top without considering the views and thoughts of the subordinates, they might only feel accountable to the top management. This can lead to them displaying indifferent and unresponsive behavior towards the public and their subordinates. Furthermore, the quality of services may decline, and accessibility to services might become difficult, resulting in dissatisfaction with municipal governance among the public. Therefore, regardless of the level of local governments, it is crucial first to determine the existing leadership style and then, if necessary, provide leadership training to managers. This study identifies various leadership styles applied in local governments as found in the literature. Subsequently, the perceived (current) leadership style for a selected metropolitan municipality is determined using the Best-Worst Method, a Multiple-Criteria Decision-Making approach. The results are evaluated, and solutions are proposed based on the findings.

Anahtar Kelime: : Liderlik, Yerel Yönetimler, Büyükşehir Belediyesi, En İyi – En Kötü Yöntemi, Çok Kriterli Karar Verme.

Keywords: Leadership, Local Governments, Metropolitan Municipality, Best – Worst Method, Multi – Criteria Decision Making.

¹İstanbul Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü Lisans Öğrencisi; savasbicak34@gmail.com, ORCID:0000-0001-6529-9806.

²Bahçeşehir Üniversitesi, Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi, İşletme Mühendisliği Bölümü; sait.gul@bau.edu.tr, ORCID: 0000-0002-6011-0848.

1. GİRİŞ

Sanayi Devrimi ile önem kazanmaya başlayan; fakat insanlık tarihi kadar eski bir kavram olan liderlik; rekabetin artması, teknolojinin gelişmesi, nitelik, etkinlik, verimlilik gibi kavramlarla birlikte örgütler için en önemli unsur olarak gündeme gelmeye başlamıştır (Akyürek, 2020). Çağımızın yeni model liderlerinin çalışanlarını ve örgütlerini dönüştürme, onların duygu ve düşüncelerine yeniden şekil verme, donanımlarını ve kavrama düzeylerini artırma, bakış açılarını genişletme, hedeflerini belirginleştirme, tutum ve davranışlarını örgüt değerleriyle ortak bir zeminde buluşturma, hayat boyu öğrenme anlayışına sahip olma, kendi kendini geliştirebilme ve değişim ile dönüşüme rehberlik edebilme özelliklerini barındıran liderlik tarzı sergilemeleri gerektiği belirtilmektedir (Ağın, 2023). Örgütlerin performansına etki eden, iş yaşantısında insan faaliyetlerine şekil vererek çalışanlarına rehberlik eden liderler, çalışanları ya da takipçileri gibi aynı kültür içinde doğmuş ve yetişmiş olmakla birlikte bu durum liderlerin aynı anlayışı, yönetimi ve liderlik tarzını sergileyeceği anlamına gelmemektedir. Liderlerin yapacağı seçimler ve vereceği kararlar, örgütlerini ve çalışanların örgüte bağlılıklarını etkilemektedir (Örnek vd, 2023).

En iyi liderler, her çalışanın kendi deneyimleri, değerleri, kültürel geçmişleri ile farklı olduğunu göz önünde bulundurarak farklılıkları tanımlar, takdir eder ve onları tam olarak nasıl kullanacağını bilirler. Bu liderler, çalışanlarının her birinin tüm potansiyellerini etkinleştiren kişilerdir. Çağımızda kamu ve özel işletme ayrımı gözetilmeksizin yöneticilerin, çalışanların performansını artırmak için birtakım liderlik özelliklerine sahip olması gerekir. Kamu kuruluşlarında liderlik davranışlarına sahip olma sadece tepe yöneticilerin değil, ilk ve orta kademe yöneticiler için de önem arz etmektedir (Türk, 2023).

Yerel yönetim kurumları; büyükşehir belediyeleri, belediyeler, il özel idareleri ve köylerden oluşmaktadır. Yerel yönetimler içerisinde büyükşehir belediyeleri 6360 sayılı Kanun ile sorumluluk alanlarının il mülki sınırlarına genişletilmesi (organize sanayi bölgeleri ve havalimanları hariç), sayılarının 30'a çıkarılması ve 2021 Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Verilerine göre ülke nüfusunun %78'inin büyükşehir belediye sınırları içerisinde yaşamaları, büyükşehir belediyelerinin yönetiminin ve sundukları hizmetin kalitesini daha da kritik hale getirmiştir (Güler, 2023). Anayasa'nın 127/3. Maddesi ile kurulan ve 1984 yılından bu yana seçimleri yapılan büyükşehir belediyeleri; büyükşehir belediye başkanı, büyükşehir belediye meclisi, büyükşehir belediye encümeni olmak üzere üç organdan oluşur. Büyükşehir belediye başkanı yürütme organı, büyükşehir belediye meclisi asli karar organı ve büyükşehir belediye encümeni ise yine karar organı olarak görevlerini yerine getirmektedir. Bu organlardan belediye başkanları, belediye yönetiminin lideri olarak yerel halkın tercihleri sonucunda seçimle beş yıllığına göreve getirilir. Büyükşehir belediye meclisi üyeleri için ise doğrudan seçim yapılmaz. Büyükşehir belediye meclisleri, büyükşehir sınırları içindeki ilçe meclis üyelerinin beşte biri alınarak oluşturulmaktadır. Meclisin çalışma süresi de beş yıldır. Büyükşehir belediye encümeni ise on bir üyeden oluşur ve belediye başkanının başkanlığında toplanır. Belediye başkanının biri genel sekreter diğeri de mali hizmetler birim amiri olmak üzere birim amirleri arasından seçeceği beş üye ile belediye meclisinin kendi üyeleri arasından her yıl gizli oyla seçeceği beş üyeden oluşmaktadır. Büyükşehir belediyelerinde birim amirleri, belediye başkanı tarafından atanmakta ve atanmalarını izleyen ilk meclis toplantısında mecliste duyurulmaktadır. Birim amir/müdürleri, 5216 Büyükşehir Belediye Kanunu'nda belirtilen görevleri, büyükşehir belediye meclislerinin çıkarmış oldukları müdürlük

yönetmeliklerinde yer alan sınırlar dâhilinde sorumluluğu altında çalışan personel nezdinde yerine getirmektedirler.

Her ne seviyede olursa olsun atanan yöneticiler çalışma şekilleriyle, astları ile olan ilişkileriyle, karar alma biçimleriyle liderlik davranışları sergilemektedirler. Birim amirlerinin sergilemiş oldukları bu liderlik tarzı, işlerin yapılış şekillerini, personelin kuruma olan bağlılığını, çalışanların motivasyonlarını ve işe adanmışlıkları ile sunulan hizmetlerin kalitesini, halkın hizmetlerden memnuniyet düzeyini doğrudan etkilemektedir. Dolayısıyla yerel yönetim kuruluşu olarak büyükşehir belediyelerinde her ne seviyede olursa olsun sergilenen liderlik anlayışı büyük önem arz etmektedir. (Yücel Batmaz ve Gürer, 2016)

Lideri ile iyi ilişkileri olan çalışanların performanslarının da iyi olduğunu ifade eden Lider – Üye Etkileşim teorisine göre, bağlı buldukları yöneticiler ile her bir çalışan farklı şekillerde kendine özgü bir etkileşim bağı oluşturur (Yedigöz ve Doğrul, 2023). Dolayısıyla çalışanları ile iyi ilişkiler kuran birimlerin başındaki lider konumunda yöneticiler, hedeflerin gerçekleştirilmesi yolunda, çalışanların etkinliğini, gelişen ve değişen halkın beklentileri karşısında başarılı ve verimli çalışmasını, kendilerini geliştirmelerini, belirlenen görev ve sorumluluklarından da üstte gayret göstermelerini; yani “Örgütsel Vatandaşlık” sergilemelerini beklemektedirler (Atıgan ve Özkan, 2023).

Örgütsel vatandaşlık, çalışanların gönüllü bir şekilde kendi görev ve sorumlulukları dışında bir karşılık ve ödül beklemeden fazladan çaba sarf etmelerini ifade etmektedir. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumsuz etkileyen unsurlardan öne çıkan ikisi nepotizm (adam kayırmacılık) ve kibirdir. Örgütlerde çalışanların iş motivasyonlarını her düzeyde yöneticinin kibir sahibi olması olumsuz etkilemektedir. Kibirli yöneticiler, çalışanların başkaları ile iletişimlerini, yardımlaşma ve dayanışmasını sekteye uğratarak örgüt ikliminin kirlenmesine neden olmaktadır. Yöneticinin yaygın olarak kibirliliği algısının yayılım hızı yüksektir. Bu durum, örgütün değerleri ve ilkeleri ile de desteklenmesi halinde artan oranda insan kaynakları sorunları yaşanması olağan hale gelmektedir. Çalışma hayatında, kibrin öne çıkan iki nedeni üst amirin “yetersizlik” ve “kendisi için diğerlerini (astları) tehlike olarak görme” olduğu bilinmektedir. Çalışma hayatında kibir, ast – üst ilişkilerinde her düzey yöneticinin genellikle yetenekli astlarını kariyerlerinde kendileri için tehdit olarak görmeleri halinde ortaya çıkmaktadır (Avcı, 2023).

Kamu çalışanlarının kendini giderek geliştirmekte olduğu bilinmektedir. Kendini geliştiren bu personeller daha donanımlı lider özelliklerine sahip yöneticiler ile çalışmaya ihtiyaç duymaktadır. Astın kendini geliştirmesi ayrıca üst yönetimce tehdit olarak görülebilmektedir. Bu gerek personel açısından gerekse yönetim açısından anlaşmazlıkların doğmasına neden olabilmektedir (Döğer ve Kasımoğlu, 2023). Podsakoff vd. (2000) tarafından belirlenen örgütsel vatandaşlığın 7 boyutu şu şekildedir (Akar, 2023):

- Yardımcı olma,
- Centilmen olma,
- Örgütsel bağlılık,
- Kurumsal uyum,
- İnisiyatif alma,
- Bireysel erdem,
- Kendini geliştirebilme.

Bu çalışmada, bir büyükşehir belediyesinde yöneticilerin astlarına karşı sergilemiş oldukları gerçekteki liderlik tarzını belirleyebilmek için literatürde yer alan liderlik tarzları incelenmiş ve yerel yönetimlerde uygulanabilecek sekiz liderlik tarzı tespit edilmiştir. Bir büyükşehir belediyesinde çalışan, tamamı üniversite mezunu, lisans veya yüksek lisans süreçlerinde liderlik ve yönetim alanında eğitim görmüş ve kurumda yöneticilik tecrübesi bulunan 23 uzmandan, birim yöneticilerinin astlarına olan davranış şekilleri, iş yapış biçimleri gibi durumları göz önünde bulundurularak liderlik tarzları arasında karşılaştırma yapmaları istenmiştir. Bu karşılaştırmaları veri olarak alan çalışmada En İyi – En Kötü Yöntemi (Best-Worst Method – BWM) kullanılmıştır. BWM, ÇKKV teknikleri arasında gittikçe popülerlik kazanmaktadır. Literatürde ÇKKV yöntemleri kullanılarak liderlik üzerine yapılan çalışmalara az da olsa rastlanmaktadır. Doğaner vd. (2021) SWARA yöntemini kullanarak organizasyonlarda uygulanan en verimli liderlik türünü belirlemeye çalışarak çeşitli önerilerde bulunmuştur. Yılmaz (2010), AHP ile kütüphane müdürlerinin liderlik açısından nasıl seçileceğini açıklamıştır. Arman ve Organ (2023), BWM'yi kullanarak yaptıkları çalışmalarında, otel endüstrisinde en uygun liderlik türünün belirlenmesini amaçlamış ve dönüşümsel liderliğin otel endüstrisinde en uygun liderlik tarzı olduğunu belirleyerek önerilerde bulunmuşlardır.

Bu çalışmada, uzmanlar öncelikle gerçekte sergilenen liderlik tarzının literatürde belirtilen liderlik tarzlarından hangisine en yakın ve en uzak olduğunu belirlemiş; sonra en yakın liderlik tarzı ile diğer liderlik tarzlarını ve diğer liderlik tarzları ile en uzak liderlik tarzı arasındaki farkı 1-9 ölçeği kullanarak değerlendirmiştir. Çalışmaya özgü olarak hazırlanan anketi dolduran uzmanlardan sağlanan veriler üzerinde BWM uygulanmış ve uzman görüşleri bütünleştirilerek örnek seçilen büyükşehir belediyesindeki algılanan liderlik tarzı üzerine yorumlamalar getirilmiştir.

Çalışmanın akışı şu şekildedir: Bölüm 2’de liderlik kavramı ve liderlik teorisi, liderlik tarzları ve liderlik ile yöneticilik farkları hakkında bilgi verilmekte; Bölüm 3’te En İyi – En Kötü Yöntemi’nin matematiksel algoritması paylaşılmakta ve liderlik ile ilgili ÇKKV çalışmalarına yer verilmekte; konu özelinde BWM’nin uygulanışı Bölüm 4’te incelenmekte ve Bölüm 5 ile çalışmanın sonuçları tartışılarak öneriler getirilmektedir.

2. LİDERLİK

Liderlik, ortak bir amaç etrafında insanları toplayarak onları hedefe ulaşma konusunda etkileyerek harekete geçirmektir. Liderliğin; liderin kendisi, ortam şartları ve liderin takipçileri olmak üzere üç unsuru bulunmaktadır. Liderler, takipçilerine yön veren, vizyon ortaya koyan, rehberlik eden kimselerdir. Liderler çalışanlarını etkileyerek organize eder ve çalışanları arasında dengelyi sağlayarak örgütlerini hedeflerine ulaştırırlar (Akyürek, 2020, s. 17). Lider, okuma alışkanlığı olan, enerjisi yüksek, geniş ufka sahip, iletişim becerisi olan, çevik (değişen şartlara uyum gösterme becerisi olan), zamanı iyi kullanabilen, vizyon sahibi, güvenilir kişiliğe sahip, kontrolü baskı altında kaybetmeyen, hatalarından dersler çıkarabilen, takipçilerine saygılı ve eşit davranabilen, empati yapabilen, ikna kabiliyeti yüksek, organizasyonunu anlayabilen, kaynakları verimli ve etkin kullanabilen kişidir (Karahana ve Mutlutürk, 2023). Lider belirlenen amaçlara yönelik olarak topluluğuna istikamet veren ve onları ikna edebilme özelliğine sahip kişidir (Ayparçası, 2023). Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için örgütün beşerî sermayesi olan insan kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde yönetme kabiliyeti olan örgütsel liderlikte ise liderin ilk yapması gereken uzun vadeli hedeflere ulaşmak için bir hareket

planı oluşturmaktır (Aleyashi ve İraz, 2023). Başarılı bir örgütün anahtar unsurlarından en önemlisi kuşkusuz liderliktir.

Liderliğin beş ana işlevi olduğunu belirten Digirolamo (2010), liderliğin işlevlerini aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

- Bir vizyon oluşturma ve ona odaklanma,
- Performansı yüksek bir takım kurma,
- Takımın motive olmasını sağlama,
- Çevrendeki insanlarla ve üstlerle iyi ilişkiler kurma ve bilgiye onların da ihtiyacı olduğunu farkına varmalarını sağlama,
- Çalışanları memnun edici faaliyetlerin sürekliliğini sağlama.

Liderlik teorileri ile ilgili olarak literatürde başlıca beş yaklaşımdan bahsedilmektedir. Bu yaklaşımlar liderlik tarzlarını da etkilediklerinden önem arz etmektedirler. Liderlik teorilerinin neler olduğu ve kapsamaları Tablo 1’de özetlenmektedir.

Tablo 1: Liderlik Teorileri.

Yaklaşım	Açıklama
Büyük Adam Yaklaşımı	1930 – 1940’lı yıllarda ortaya atılan bu liderlik teorisinde liderliğin erkeklere özgü ve doğuştan geldiği belirtilir (İşbilen, 2023).
Özellikler Yaklaşımı	Liderliğin fiziki ve kişilik özelliklerine odaklanılan bu teoride; liderin karizması, boyu, ses tonu, özgüveni ve kararlılığı gibi özellikleri önem taşır (Fleenor, 2011).
Davranışlar Yaklaşımı	Liderlik becerilerinin öğrenilebileceği ve geliştirilebileceği vurgulanan bu teoride, liderin takipçileri ile aralarındaki etkileşime odaklanılır (Esen, 2022).
Durumsallık Yaklaşımı	Belirli durumlar karşısında liderin konuya ve çevre ile bağlı faktörlere odaklanarak, duruma ve alınacak kararlardan etkilenecek topluluklara göre en uygun liderlik tarzını seçmesi gerektiği ifade edilmektedir (Akbudak, 2022).
Katılımcı Yaklaşım	Kolektif karar verme yeteneklerini göz önüne alan ve karar vermede astlarını da sürece dâhil etmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Anit, 2006).

2.1 Liderlik Tarzları

2.1.1 Dönüşümsel liderlik

Liderlerin takipçilerine zor hedefleri aşılmasını ve onların beklenen performanslarının üstünde performans sergilemeleri için motive etme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Takipçilerinin, inançlarını, tutumlarını ve değerlerini dönüştürerek kapasitelerini artırmayı sağlayan bir davranışsal süreci ifade etmektedir. Dönüşümsel liderliğin dört boyutu bulunmaktadır (Cheng vd, 2023):

- Karizma: Lider – takipçi ilişkisinde takipçilerin liderlerini güven ve hayranlık duygusunu ifade etmektedir.
- İlham veren etki: Liderin, takipçilerine ulaşmak istedikleri hedefleri anlamalarını sağlamasını ve standart performanslarını aşmaları için onları tetikleyici davranışlar dizisi olarak tanımlanmaktadır.
- Yenilikçi ve Yaratıcı Teşvik: Liderlerin takipçilerine geleneksel olana meydan okumalarına ve karşılarına çıkan problemlere karşı bakış açılarını değiştirmelerini ve

sorunlarla yeni ve yaratıcı bakış açıları ile yüzleşmeleri konusunda cesaretlendiren davranışlardır.

- Kişiselleştirilmiş ilgi: Liderin her takipçisine eşsiz biriymiş gibi hissettirmesini ve onlara öğrenme fırsatları yaratarak çekinceleri ile sorunları konusunda bireysel ilgi göstermesini ifade etmektedir.

Dönüşümsel liderliğin, yüksek iş tatmini sağladığı, örgütsel bağlılığı arttırdığı, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde etkilediği ve örgüt kültürüne olumlu yönde katkı sağladığı belirtilmektedir.

2.1.2 Etkileşim odaklı liderlik

Koşullu ödüllerin olduğu, iş karşılığında faydaların değiş tokuş edildiği, lider – üye ilişkisinin karşılıklı çıkarlara dayandırıldığı, yüksek performansın ödüllendirildiği, düşük performansın ise cezalandırıldığı, üyelerin menfaat ile motive edildiği liderlik tarzıdır (Anggoro, 2023). Bu tarz liderliğin motivasyon kaynağı kendine çalışmaktır. Lider ile üye arasında karşılıklı fayda sağlama durumu söz konusudur (Kesimli, 2013). Etkileşim odaklı liderliğin, şartlı ödüllendirme, istisna ile aktif yönetim, istisna ile pasif yönetim ve tam serbestiye olmak üzere dört temel özelliği bulunmaktadır (Yıldız, 2021).

2.1.3 Hizmetkâr liderlik

Hizmet ve lider kelimelerini bir araya getirerek bir harmanlama yapan ve yazına 1970’lerde ilk kez hizmetkâr liderlik kavramını kazandıran Robert K. Greenleaf bu liderlik tarzının bir inanç yapısı olmadan yapılamayacağını ve daha iyi bir toplumun ahlaki bir lider olmadan inşa edilemeyeceğini belirtmiştir (Konan vd, 2015). Entelektüel destek, kaygıları ve çekinceleri giderme ve güçlendirme yoluyla astlarının gelişmelerini ve liderleri ile bağ kurmalarını sağlayan, ortak bir vizyon oluşturarak örgüt için değer yaratan ve üyelerine ilham veren, fedakâr davranan, kendilerini takipçileri ile eşit gören liderlik tarzıdır. Hizmetkâr liderler, astlarına her zaman iyi niyet beslemekte ve onların daha özgür ve daha özyönetimci hale getirerek örgütsel bağlılıklarını artırmaktadır. Astlara güven ve liderin desteğinin ön planda olduğu hizmetkâr liderler, çalışanlarına yöneltilen olumsuz duyguları ve çevresel stresleri azaltan, daha iyi bir çalışma atmosferi yaratan, çalışanlarının kariyer gelişimine değer veren ve çalışanlarını daha zorlu görevler üstlenebilecekleri konusunda cesaretlendiren liderlerdir (Qiang vd, 2022). Hizmetkâr liderliğin yedi boyutu bulunmaktadır: etik davranma, organizasyonu anlama, astlarına öncelik verme, takipçilerinin gelişimini önemseme, çalışanlarını yetkilendirme, çalışanlarının kişisel kaygılarını önemseme ve topluma değer katma (Susanto vd, 2023).

2.1.4 Tam serbesti tanıyan liderlik

Etkisiz bir liderlik biçimi olarak da karakterize edilen bu liderlik tarzında liderlerin grup üyelerine müdahale etmeleri söz konusu değildir. Örgüt üyeleri temel amaçları ve hedefleri bilir ve ona göre tutum sergiler. Karar alma noktasında örgüt üyeleri özgürdürler ve sorumluluk da üyelerin kendindedir. Liderler sorumluluk almaz ve karar almaktan kaçınmaktadırlar. Her şeyi akışına bırakan tam serbesti tanıyan liderler, örgüt üyelerinin ihtiyaçlarını da görmezden gelirler. Örgüt üyelerine tam bağımsızlık veren lider, örgüt üyelerine görevleri için kaynakları atadıktan sonra sorulduğunda görüş bildirme dışında bir konuya karışmamakta ve yetkilerini kullanma hakkından vazgeçmektedir (Karaka, 2023).

2.1.5 Kendini korumaya yönelik liderlik

Ortadoğu, Doğu Avrupa ve Latin Amerika ile Güney Asya toplumlarında belirgin olarak görülen, benmerkezci ve durumu kurtarma odaklı, kendi güvenliğini ve konforunu sağlama amaçlı

kendini korumaya yönelik olan bir liderlik tarzıdır. (Dorfman vd, 2004) Türkiye’de idare-i maslahatçı diye bilinen, işleri gerektiği gibi değil de günün şartlarına uygun gerçekleştirme anlamına gelen yönetim tarzına denk gelmektedir. İdeale ya da olması gerekene yakın bir liderlik tarzı değildir. Makam ve mevki odaklı, statülere göre iletişim kuran, bürokrasiye önem veren, katılımcı ve sosyal olmayan, çalışanlarının ihtiyaçlarını ve sorunlarını görmezden gelen ve onları oyalamayı tercih eden, kendi konforunu ve lüksünün devamını sağlamak için her türlü işlemi gerçekleştirebilme potansiyeline sahip kişilerin sergilediği liderlik tarzıdır. Makam ve mevki odaklı bu tarz liderler statülerin ayrıcalıklarının farkındadır ve üst makamlara gelebilmek için yüksek bir motivasyon taşırlar. Makam ve mevki sahibi yüksek statüye sahip kişiler ile yakınlık kurmaya çalışırlar. Yüksek makam sahibi olmak ilişki netliği ve tutarlılığı sağlamakta olup bu tarz liderler makamlarından ötürü saygı görürler, kaynaklara erişmeleri kolaydır ve yüksek ayrıcalıklara sahip olup bu ayrıcalıkları kaybetmemek için her türlü davranışı sergilerler. Yöneten ve yönetilenler arasında güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde görülen kendini korumaya yönelik liderlikte eşitlik söz konusu değildir. Bu tarz liderler astları ile doğrudan ilişki kurmaktan kaçınırlar ve dolaylı iletişimi tercih ederler. Performans odaklı olmayan ve rekabetin söz konusu olmadığı toplumlarda ortaya daha kolay çıkmaktadır. Statükoyu destekleyen ve önceden koyulmuş kurallara uyan, risk almaktan kaçınan özelliklere sahiplerdir. Yeni fikirlere ve gelişmeye açık değillerdir. Takipçilerinin ya da astlarının kurallara ve önceden belirlenen prosedürlere uymaları beklenmektedir. Türk toplumunun belirsizlikten uzak durma, toplulukçu olma (kendinden olanı kayırma), performans odaklı olmama ile güç mesafesinin yüksek olması özelliklerini taşıması nedeniyle kendini korumaya yönelik liderlik ön plana çıkmaktadır (House ve Javidan, 2004).

Kendine korumaya yönelik liderlikte beş alt boyut söz konusudur: Kendine odaklı olma, makama odaklılık, çatışmasız görünme (çatışmanın içten içe gerçekleştirilmesi), durumu idare etme ve bürokratiklik (Alga, 2017).

Osmanlı Devleti’nin Batı’yı örnek alma çabalarından itibaren, üretim odaklı olmayan ve örnek alınan Batı toplumlarının üretim odaklı anlayışının aksine gücünü bulunduğu makamdan alan ve başkaca bir gücü bulunmayan bir bürokratik elitin ortaya çıkması, makamından başka bir gücü bulunmayan bu nedenle makamı kaybettiğinde gücünü de makamın getirmiş olduğu zenginliği, itibarı ve ayrıcalıklarını da kaybedecek olan bu elit kesimin başlıca amacı makamını korumak olmuştur. Türkiye Cumhuriyeti’nde de siyasiler ile bürokratlar arasındaki ilişki, kendini korumaya yönelik liderliğin ortaya çıkmasında etkili olmuştur. Bu ilişki, üç farklı şekilde tezahür edebilmektedir. İlk olarak bürokratlar, siyasiler ile iyi geçinmediği takdirde makamlarını kaybedebilmektedirler. İkincisi, bürokratlar siyasiler ile uzlaştıkları takdirde saygınlıklarını kaybedebilmekte ve partizan bürokrat olarak anılabilmektedirler. Üçüncü yaklaşımda ise, ilk iki durumdan da kaçınmaya çalışırlar ve gününü gün eden, kendine çalışan ve kimseye bulaşmadan makamını korumaya çalışan bir tavır sergilerler. Üçüncü tipteki liderlerin amaçları kendi çıkarlarının devamını sağlamaktır ve takipçileri tarafından benimsenen her türlü kavramı çekinmeden kullanabilmektedirler. Bu tarz liderlikte, amaca ulaşmak için her yolun meşru olduğu düşünülmektedir (Alga, 2016).

2.1.6 Demokratik liderlik

Topluluk üyelerinin kararların alınmasında rol aldığı demokratik liderlikte, liderler grup üyeleri üzerinde baskı oluşturmadan süreci devam ettirirler. Güçlerini grup üyelerinden ve yetkilerinden alan demokratik liderler, otoriter liderlik sergileyen yöneticilere göre iş doyumunun yüksek olduğu, işten ayrılmaların ve devamsızlıkların asgari düzeyde yaşandığı bir çalışma ortamı yaratırlar. Demokratik liderlerin olduğu kurumlarda başarı oranı yüksektir.

Topluluk üyelerinin fikirlerine önem veren demokratik liderlikte görüşler ve öneriler dikkate alınır ve değerlendirilir. Alınacak kararlara ilişkin süreçlerin ilerleyişinden topluluk üyeleri bilgi sahibi olmaktadır. Eleştiriden rahatsız olmayan demokratik liderler, içinde bulunduğu çevreyi ve liderlik ettiği örgütü önemser, açık ve şeffaf bir yönetim sergilerler. Daima çalışanlarının tarafında olan demokratik liderlerin en önemsendiği unsur insanlarla iletişimdir (Önal, 2016).

2.1.7 Karizmatik liderlik

Grup üyeleri tarafından olağanüstü özelliklere sahip olduğu düşünülen karizmatik liderlik kavramı ilk olarak Max Weber tarafından kullanılmıştır. Bu tarz liderlikte, liderin taşıdığı özellikler ve yönetim biçiminden ziyade takipçilerinin liderlerini nasıl idrak ettiği ve nitelendirdiği önem taşımaktadır. Kötümser ve umutsuz olan topluluklarda var olan karizmatik liderler içinde bulunduğu bu karamsar ve olumsuz durumdan topluluklarını kurtaracak vizyon oluşturur ve takipçilerine ümit ve güven duygusu aşılarlar. Grup üyelerinin kendisine yüksek derecede itimadı olan karizmatik liderler, değişimi ve dönüşümü gerçekleştireceği konusunda grup üyelerini inandırma ve ikna etme konusunda yüksek kabiliyete sahiptirler. Kuvvetli hatip olma ve güçlü manevi değerleri olan karizmatik liderler, takipçilerinin hislerine hitap etmektedir. Kriz ortamlarında takipçilerine kararlılıkları ile güven verirler. Karizmatik lider, riskli durumlara cesurca müdahale eder ve vizyonlarına ulaşmak konusunda yüksek inanca sahiptir. Max Weber, karizmatik lider özelliklerinin herkeste var olmadığını ifade etmektedir (Tuğ Kızıltoprak, 2023).

2.1.8 Otokratik liderlik

Astların yönetimin dışında tutulduğu otokratik liderlikte, kararların alınmasında astların görüşleri dikkate alınmaz. Astlar sadece verilen talimatları yerine getirirler. Karar verme mekanizmaları üst yöneticilerin elindedir. Merkezî otoriteye sahip liderler kararları tek başına almaktadırlar. Yasaları, zorlayıcı güçleri ve ödül mekanizmalarını çalışanları motive etmede kullanırlar. Korkutucu olma, agresiflik ve gaddar olma özelliklerini barındırırlar. Otoriter liderler; takipçilerini yönetimin dışında tutar, yönetim yetkisi tamamıyla kendilerindedir. Takipçilere kararlar alınırken söz hakkı verilmemektedir. Astlarını etkilemek için hataları eleştirirler. Otokratik liderler; çabuk karar alınması gereken, eğitim seviyesi düşük ve motive olmayan topluluklarda zorla harekete geçirme sağlanarak kısa süreli faydalar sağlayabilmektedir. Bu tarz liderlikte kararlar hızlı alınabilmekte ve zaman kayıpları asgari düzeyde yaşanmaktadır (Küçüközkan, 2015).

2.2 Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar

Liderlik ve yöneticilik birbirinden farklı olmakla birlikte birbirleriyle ilişkili olan iki kavramdır. Liderlik ve yöneticilik arasındaki farklar Tablo 2'de ayrıntılı olarak gösterilmiştir (Bıçak ve Gül,2023).

Tablo 2: Yöneticilik ve Liderlik Arasındaki Farklar.

Yönetici	Lider
Gücünü makamından almaktadır.	Gücünü etkilerinden ve grup üyelerinden almaktadır.
Üst pozisyonlarda bulunmaktadır.	Her kademedede var olabilirler.
Çalışanlarını kendi belirler.	Takipçisi olmak isteyenler bulunmaktadır.
Başarı, kurulan sisteme bağlıdır.	Başarısı, takipçilerine bağlıdır.
Mevcut duruma hizmet etmektedir.	Gelişim ve değişime açıktırlar.
Üstleri tarafından göreve getirilmektedir.	Yeniliklere açıktır.
Kısa süreli düşünmektedir.	Uzun vadeli düşünceleri bulunmaktadır.
Kontrol işlevi görmektedir.	Kendini izleyenleri yetkilendirir.
Var olana hizmet eder.	Kendi vizyonları bulunmaktadır.
Başkaları tarafından yönetme için görevlendirilir.	İçinde bulunduğu örgüt tarafından seçilir.
Güçlerini organizasyonlarının sisteminden alır.	Gücünü örgütlerinden almaktadırlar.
Bir meslek ve kariyer olarak nitelendirilir.	Takipçilerinde etki uyandırma ve harekete geçirme motivasyonu olarak değerlendirilir.
Bir organizasyon içinde gerçekleşmektedir.	Organizasyon şart değildir.
Belirlenmiş hedeflerin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesine odaklanmaktadır.	Vizyon, strateji ve eylem planlarının tanımlanmasıyla ilgilenmektedir.
Etkinliklerini, yetki ve cezalandırma haklarından almaktadır.	Etkinlikleri, onu izleyen takipçilerine verdiği güven ve ilhamla ilgilidir.
Önceden belirlenen görevleri bulunmaktadır.	Tanımlı ve belirli görevleri yoktur.
Tanımlı hedeflere ulaşma amaçlarıdır.	Dönüşüme ve değişime önderlik etme ve izleyenleri tetikleme işlemidir.
Yöneticilik işletmenin “organizasyon yapısı ve dinamik öğelerine” bakabilme işidir.	Liderlik ise “işletmenin dış çevre ve dinamik öğelerine” bakabilme işidir.
Tanımlanan işleri doğru yapan kişidir.	Yapılması gereken işleri gerçekleştiren kişidir.

Tüm bu farklılıklara rağmen yöneticilerin liderlik özelliklerini taşıması ve sergilemesi beklenmektedir (Bıçak ve Gül, 2023).

3. EN İYİ – EN KÖTÜ YÖNTEMİ (BEST–WORST METHOD – BWM)

Karar verme, her yönetsel alanda karşılaşılan ve karar verici açısından önem seviyesi yüksek bir süreçtir. Karar vermede özellikle sorunların çözülmesinde göz önünde bulundurulmuş kriter sayısı arttıkça rasyonel bir karar verebilmek zorlaşmaktadır. Birden fazla sayıda kriterin bulunduğu karar verme problemlerinin çözümü için araştırmacılar çok sayıda farklı yöntem geliştirmişlerdir. Literatür incelendiğinde Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) problemleri en yaygın olarak üç tipteki veriyi işleyebilmektedir. Bunlar, puanlama verisi, sıralama verisi ve ikili karşılaştırma verisidir.

Uzman görüşlerinin alınarak ikili karşılaştırmaların (*pairwise comparison*) yapıldığı ÇKKV yöntemlerinde kriter ve alternatif sayısı arttıkça karar verici için tutarlı kararlar verebilmek zorlaşmaktadır. Rezaei (2015) tarafından bu ikili karşılaştırma sayısının arttığı durumlardaki zorluğu ortadan kaldırmak amacıyla BWM bir ÇKKV yaklaşımı olarak geliştirilmiştir. Thomas L. Saaty tarafından geliştirilen Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) gibi ikili karşılaştırma yapısına sahip olan bu yöntem, gerekli karşılaştırma sayısını azaltması bakımından avantajlıdır (Saaty, 1977). AHP’de $n*(n-1)$ sayıda karşılaştırma yapılırken BWM’nde $2n-3$ karşılaştırma yapılmaktadır. BWM’de tüm kriterler birbirleri ile karşılaştırılmamakta, sadece en iyi ve en kötü kriterlerin diğer kriterler ile ikili karşılaştırması yapılmaktadır (Bıçak, 2022).

BWM yönteminde ilk olarak en iyi ve en kötü kriterler belirlenir. İkinci olarak en iyi kriter ile diğer kriterler ve en kötü kriter ile diğer kriterler arasında ikili karşılaştırmalar 1–9 ölçeği (Tablo 1) kullanılarak yapılmaktadır. Sonrasında ise kısıtlar belirlenerek optimizasyon problemi oluşturulur ve problem çözülerek ağırlıklar elde edilir (Ulu vd, 2022). BWM’un algoritması aşağıdaki gibidir (Rezaei, 2015).

Adım 1: Probleme ilişkin n sayıda kriter ($c_1, c_2, c_3, \dots, c_n$) belirlenir.

Adım 2: Belirlenen kriterler arasından en iyi (en yakın) ve en kötü (en uzak) olanlar belirlenir.

Adım 3: Uzman 1-9 ölçeğini (Tablo 1) kullanarak en iyi (en yakın) kriterin diğer kriterlere göre ne kadar daha önemli olduğunu belirtir. Bu şekilde en iyi kriterden diğer kriterlere

$$A_B = (a_{B1}, a_{B2}, \dots, a_{Bn}) \quad (1)$$

satır vektörü elde edilmiş olur. A_B vektöründe gösterilen a_{Bj} en iyi kriter olan B ’nin j kriterine olan uzaklığını gösterir. Ayrıca $a_{BB} = 1$ ’dir.

Tablo 3: Karşılaştırma Ölçeği.

Önem Derecesi	Kriterin Karşılaştırma için sözel anlatımı
1	Eşit derecede önemli
3	Orta derecede daha önemli
5	Güçlü derecede daha önemli
7	Çok güçlü derecede daha önemli
9	Aşırı derecede daha önemli
2,4,6,8	Verilebilecek ara değerler

Adım 4: Karar verici bu adımda diğer tüm kriterlerin en kötü (en uzak) kriterden ne kadar daha önemli olduğunu belirtir. Burada da 1-9 ölçeği kullanılmakta ve diğer kriterler en kötü (en uzak) kriterlere göre değerlendirilmektedir.

$A_W = (a_{1W}, a_{2W}, a_{3W}, \dots, a_{nW})^T$ (2)
 sütun vektöründe, a_{jW} , j kriterinin en kötü W kriterine göre belirlenen değeridir. Ayrıca $a_{WW} = 1$ olmaktadır.

Adım 5: Analiz içeren bu adımda, kriterlerin optimum ağırlıkları bulunur. Bunu yapmak için, elde edilen ağırlıklar ile karar vericinin görüşü arasındaki farkların en düşük düzeye indirildiği bir optimum çözüm bulunması hedeflenir. Her bir ikili karşılaştırma,

$$a_{jW} = w_j/w_W \text{ ve } a_{Bj} = w_B/w_j \quad (3)$$

şeklinde düşünülebilir. BWM yaklaşımının amacı, her j kriteri için en büyük tercih farkının mutlak değerini en az yapacak ağırlık vektörünü bulmaktır. Bir başka deyişle,

$$|w_j/w_W - a_{jW}| \text{ ve } |w_B/w_j - a_{Bj}| \quad (4)$$

ifadelerini minimum kılmaktır. Matematiksel modelin tek kısıtı, ağırlıklar toplamının 1 etmesini ifade etmektedir. Doğrusal olmayan orijinal model şu şekildedir:

$$\min \max_j \{|w_B/w_j - a_{Bj}|, |w_j/w_W - a_{jW}|\} \quad (5)$$

$$\sum_j w_j = 1 \quad (6)$$

$$w_j \geq 0, \text{ tüm } j \text{ için} \quad (7)$$

Doğrusal olmayan BWM modelinin çözülmesi oldukça zordur. Bu nedenle aşağıdaki doğrusallaştırılmış model ile çözüme ulaşılır.

$$\min \xi \quad (8)$$

$$|w_B/w_j - a_{Bj}| \leq \xi \quad (9)$$

$$|w_j/w_W - a_{jW}| \leq \xi \quad (10)$$

$$\sum_j w_j = 1 \quad (11)$$

$$w_j \geq 0, \text{ tüm } j \text{ için} \quad (12)$$

Bu problem tek bir çözüme sahiptir. Optimal ağırlıklar (w_1, w_2, \dots, w_n) ve amaç değeri olan ξ bu doğrusallaştırılmış modelden elde edilir. Burada ξ değeri, karşılaştırmaların tutarlılığının bir göstergesidir. Bu değerın sıfıra yakın olması karşılaştırmaların yüksek tutarlılık sahibi olduğunu göstermektedir.

Rezaei (2015), tutarlılık oranının şu şekilde hesaplanması gerektiğini göstermiştir:

$$\text{Tutarlılık Oranı} = \frac{\xi}{\text{Tutarlılık Endeksi}} \quad (13)$$

Tutarlılık endeksi tablodan karşılaştırmadaki kriter sayısına göre seçilir (Tablo 2).

Tablo 4: Tutarlılık Endeksi.

Kriter Sayısı	Endeks	Kriter Sayısı	Endeks	Kriter Sayısı	Endeks
2	0,44	5	2,30	8	4,47
3	1,00	6	3,00	9	5,23
4	1,63	7	3,73		

4. YÖNTEM

Bu bölümde; çalışmanın amacı, yöntem, veri toplama süreci, sınırlılıklar ve BWM ile yapılan uygulama irdelenmektedir.

4.1 Çalışmanın Amacı

Kurumlarda yönetici olarak çalışan birim amirlerinin sergilediği liderlik tarzı, çalışanların kuruma bağlılıklarına ve performanslarına etki etmekte; bu bağlılık ve performans da halka sunulan hizmetin kalitesini ve halkın memnuniyet seviyesini etkilemektedir. Bu nedenle çalışmanın ana amacı, bir büyükşehir belediyesinde mevcut durumda sergilenen en yakın ve en uzak liderlik tarzının belirlenmesi ve bu liderlik tarzına göre daha iyi bir çalışan performansı, örgütsel bağlılık ve hizmet memnuniyetini üst seviyeye çıkartmak amacıyla yapılması gereken liderlik davranışları ile ilgili önerilerde bulunmaktır. Araştırma bir yerel yönetim kurumu olan bir büyükşehir belediyesine ilişkin durum tespiti niteliği taşımakta olup sonuçlar hakkında ilgili büyükşehir belediyesine de bilgi verilecektir.

4.2 Çalışmanın Uzman Grubu ve Veri Toplama

BWM, bir ÇKKV tekniği olduğu için uzman bilgisine ihtiyaç duymaktadır. Çalışma, bir büyükşehir belediyesinde çalışan tamamı üniversite mezunu, lisans veya yüksek lisans eğitimlerinde liderlik ve yönetim alanında eğitim almış ve kurumda yöneticilik tecrübesi bulunan 23 uzman ile yüz yüze görüşülerek gerçekleştirilmiştir. Veri toplama işleminde BWM yaklaşımının ilkeleri ve veri toplama ölçeğine uygun olacak şekilde hazırlanan çalışmaya özgü bir soru formu kullanılmıştır.

4.3 Çalışmanın Sınırlılıkları

BWM, bir ÇKKV tekniği olduğu için uzman bilgisine ihtiyaç duymaktadır. Çalışma, bir büyükşehir belediyesinde çalışan tamamı üniversite mezunu, lisans veya yüksek lisans eğitimlerinde liderlik ve yönetim alanında eğitim almış ve kurumda yöneticilik tecrübesi bulunan 23 uzman ile yüz yüze görüşülerek gerçekleştirilmiştir. Veri toplama işleminde BWM yaklaşımının ilkeleri ve veri toplama ölçeğine uygun olacak şekilde hazırlanan çalışmaya özgü bir soru formu kullanılmıştır.

4.4 En İyi En Kötü Yöntemi ile Analiz

Literatür araştırması sonucunda belirlenen liderlik tarzlarının, örnek seçilen büyükşehir belediyesinde ve büyükşehir belediyesine bağlı iştirak şirketlerde yönetici ve personel olarak çalışan, tamamı üniversite mezunu, lisans veya yüksek lisans eğitimlerinde liderlik ve yönetim alanında eğitim almış ve kurumda yöneticilik tecrübesi bulunan 23 katılımcı ile BWM'a özgü hazırlanan anket formunu doldurmaları ile veri toplanmıştır. Şekil 1'de tek bir katılımcının doldurmuş olduğu anketin sonuçları yer almaktadır.

Seçilen büyükşehir belediyesinde sergilenen liderlik davranışlarının hangi tarza en yakın olduğunu gösteren tek uzman görüşüne ait ağırlıklar Şekil 1'de verilmektedir. Yüksek ağırlık en fazla benimsenen algılanan liderlik tarzını işaret etmektedir. 23 katılımcının sonuçlarının aritmetik ortalaması alınarak da grubunu kararı Tablo 3'te gösterilmektedir (Çakır ve Can, 2019). Burada uzmanların eşit ağırlığa sahip oldukları varsayılmış, uzmanlık seviyeleri göz ardı edilmiştir.

Kriter sayısı = 8	Kriter 1	Kriter 2	Kriter 3	Kriter 4	Kriter 5	Kriter 6	Kriter 7	Kriter 8
Kriterler	Dönüşümsel Liderlik	Etkileşimsel Liderlik	Kendini Korumaya Yönelik	Karizmatik Liderlik	Otokratik Liderlik	Demokratik Liderlik	Tam Serbesti Tanıyan	Hizmetkar Liderlik

En Yakını Seç	Kendini
---------------	---------

En uzağı seç	Hizmetkar
--------------	-----------

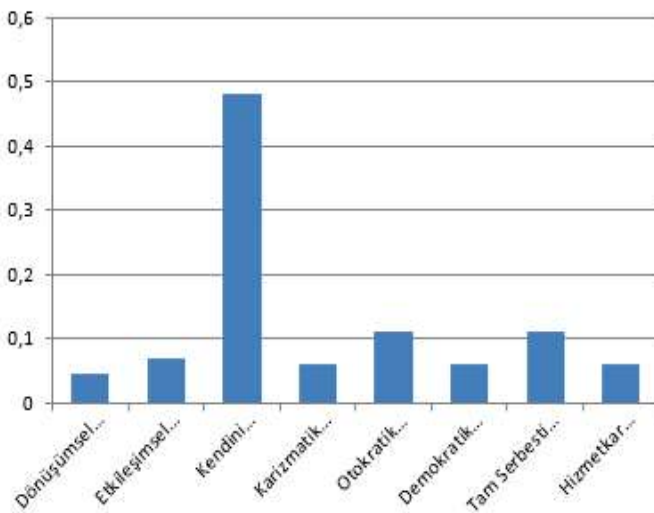
En yakından Diğerlerine	Dönüşümsel Liderlik	Etkileşimsel Liderlik	Kendini Korumaya Yönelik	Karizmatik Liderlik	Otokratik Liderlik	Demokratik Liderlik	Tam Serbesti Tanıyan	Hizmetkar Liderlik
Kendini Korumaya	9	8	1	9	5	9	5	9

Diğerlerinden En Uzağa	Hizmetkar Liderlik
Dönüşümsel Liderlik	1
Etkileşimsel Liderlik	2
Kendini Korumaya	9
Karizmatik Liderlik	1
Otokratik Liderlik	4
Demokratik Liderlik	1
Tam Serbesti	4
Hizmetkar Liderlik	1

Ağırlıklar	Dönüşümsel	Etkileşimsel	Kendini	Karizmatik	Otokratik	Demokratik	Tam	Hizmetkar
	0,0454668	0,0690122	0,4806495	0,0613442	0,1104195	0,0613442	0,1104195	0,0613442

Tutarsızlık Oranı	0,1527778	İkili karşılaştırma tutarlılık oranı kabul edilebilir düzeyde
Bağlantı Eşiği	0,362	

Ağırlıklar



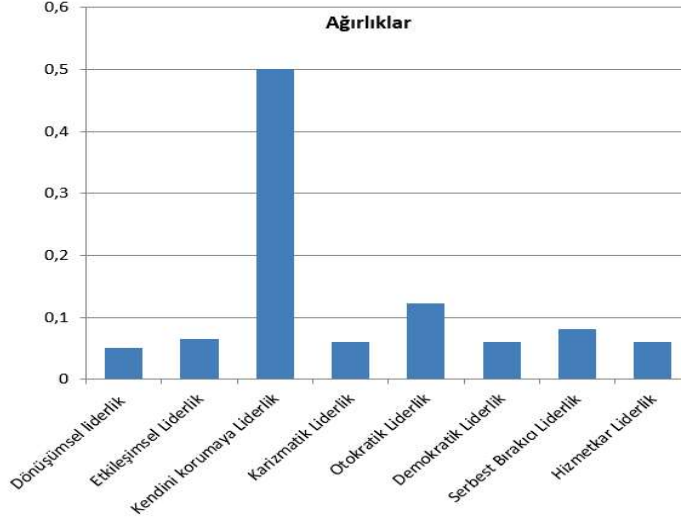
Şekil 1: En İyi En Kötü yöntemi ile excel çözümü.

Tablo 5: Bireysel ve Grup Ağırlıkları.

	Dönüşümsel Liderlik	Etkileşimsel Liderlik	Kendini Korumaya Yönelik Liderlik	Karizmatik Liderlik	Otokratik Liderlik	Demokratik Liderlik	Tam Serbesti Tanıyan Liderlik	Hizmetkâr Liderlik
1	0,0558	0,0725	0,5412	0,0645	0,0725	0,0645	0,0645	0,0645
2	0,0625	0,0625	0,5625	0,0625	0,0625	0,0625	0,0625	0,0625
3	0,0417	0,0417	0,3750	0,0417	0,0417	0,0417	0,3750	0,0417
4	0,0625	0,0625	0,5625	0,0625	0,0625	0,0625	0,0625	0,0625
5	0,0625	0,0625	0,5625	0,0625	0,0625	0,0625	0,0625	0,0625
6	0,0454	0,0639	0,4916	0,0639	0,1437	0,0639	0,0639	0,0639
7	0,0435	0,0609	0,4696	0,0609	0,1826	0,0609	0,0609	0,0609
8	0,0417	0,0417	0,3750	0,0417	0,3750	0,0417	0,0417	0,0417
9	0,0450	0,0713	0,4877	0,0634	0,1426	0,0634	0,0634	0,0634
10	0,0557	0,0805	0,5327	0,0626	0,0805	0,0626	0,0626	0,0626
11	0,0467	0,1134	0,4935	0,0630	0,0945	0,0630	0,0630	0,0630
12	0,0421	0,0692	0,4315	0,0538	0,2421	0,0538	0,0538	0,0538
13	0,0455	0,0690	0,4806	0,0613	0,1104	0,0613	0,1104	0,0613
14	0,0478	0,0726	0,5055	0,0645	0,1161	0,0645	0,0645	0,0645
15	0,0625	0,0625	0,5625	0,0625	0,0625	0,0625	0,0625	0,0625
16	0,0625	0,0625	0,5625	0,0625	0,0625	0,0625	0,0625	0,0625
17	0,0625	0,0625	0,5625	0,0625	0,0625	0,0625	0,0625	0,0625
18	0,0625	0,0625	0,5625	0,0625	0,0625	0,0625	0,0625	0,0625
19	0,0296	0,0672	0,4355	0,0672	0,1989	0,0672	0,0672	0,0672
20	0,0435	0,0609	0,4696	0,0609	0,1826	0,0609	0,0609	0,0609
21	0,0450	0,0634	0,4877	0,0634	0,0713	0,0634	0,1426	0,0634
22	0,0401	0,0557	0,4310	0,0557	0,2506	0,0557	0,0557	0,0557
23	0,0625	0,0625	0,5625	0,0625	0,0625	0,0625	0,0625	0,0625
Ort	0,05082	0,0654	0,5003	0,0604	0,1220	0,0604	0,0804	0,06036

Şekil 2’de, grup kararını oluşturan ağırlıklar bir şerit diyagramı ile görselleştirilmiştir. Seçilen büyükşehir belediyesindeki genel algıya göre liderlik tarzlarının ortalamaları şeritlerle gösterilmektedir.

Grafikte de görüldüğü üzere ilgili büyükşehir belediyesinde genel olarak hâkim olan algılanan liderlik tarzının 0,5003’lük oranla “Kendini Korumaya Yönelik Liderlik” olduğu analiz ile ortaya konulmuştur. Ortalama tutarlılık oranı, 0,1032 olarak bulunmuş olup bu kabul edilebilir bir seviyededir. Çalışmanın sonuçlarında verisel bir tutarsızlık bulunmamaktadır.



Şekil 2: Algılanan liderlik tarzlarının önem dağılımı.

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Yerel yönetimlerde sergilenen liderlik tarzı, çalışanların örgütsel bağlılıklarını, çalışanların performans düzeylerini, halka sunulan hizmetin kalitesini dolayısıyla da halk nezdinde ilgili büyükşehir belediye başkanı ve belediye başkanının bağlı olduğu siyasi partinin itibarını etkilemektedir. Yapılan bu çalışmada örnek olarak alınan bir büyükşehir belediyesinde mevcutta sergilenen hâkim liderlik özelliklerine en yakın ve en uzak liderlik tarzlarının neler olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan çalışma neticesinde mevcut durumda algılanan liderlik tarzının en yakın görüldüğü liderlik tarzlarından üçü şöyledir:

- Kendini Korumaya Yönelik Liderlik (%50,03),
- Otokratik Liderlik (%12,20),
- Tam Serbesti Tanıyan Liderlik (%8,04).

Buna göre, sonuçlar çoğunlukla algılanan tarzın olumsuz olarak değerlendirilebilecek liderlik tarzlarına yakın görüldüğünü ortaya koymaktadır. Mevcut durumda en yüksek oranla sergilenen “Kendini Korumaya Yönelik Liderlik” tarzının taşıdığı özelliklere bakıldığında, statüye ve makama göre hareket edildiği, halka kaliteli hizmet sunmak adına faaliyetler yürütecek çalışmalar ile uğraşmak yerine kendi çıkarlarının ve ayrıcalıklarının devamı için her türlü fırsatın değerlendirilmeye çalışıldığı bir yönetici lider profili çizilmekte olduğu görülmektedir. İlgili büyükşehir belediyesinde yönetici olarak çalışan büyükşehir belediye başkanından en alttaki amire kadar tüm yöneticilerin oturdukları makamlarda bulunma nedenlerinin halka daha kaliteli ve daha kolay erişebilir hizmet sunma olma gerektiğinin farkında olmalarının sağlanması, kendilerine sunulan tüm imkânları halkın karşıladığı, yönettikleri birim bütçelerinin halktan toplanan vergi vb. ödemeler ile karşılandığının bilincinde olarak yönettiği birimlerinde çalışan personellerden maksimum fayda sağlayarak vatandaşa daha kaliteli hizmet sunma adına çaba göstermeleri gerektiği düşünülmektedir.

İlgili liderlik tarzları arasında özellikleri en az görülen liderlik tarzı ise %5,08 ile “Dönüşümsel Liderlik” olmuştur. Liderlik tarzlarının taşıdığı özelliklere bakıldığında hedefi olan liderlerin, kurduğu ekibiyle birlikte daha üst konumlara ulaşma çabası doğrultusunda en üstte yer alan büyükşehir belediye başkanından en altta çalışan birim amirine kadar “Dönüşümsel Liderlik”

tarzının hâkim olduğu bir yönetim tarzı ve örgüt kültürü oluşturmaları gerekmekte olduğu düşünülmektedir. Fakat yapılan bu çalışmada ilgili büyükşehir belediyesinde özelliklerine en az rastlanan algılanan liderlik tarzının “Dönüşümsel Liderlik” olduğu görülmüştür. Lider yönetici “Dönüşümsel Liderlik” bağlamında ilk olarak çalışanlarını etkileyecek bir vizyon belirlemeli, bu vizyona ulaşabilecek performansı yüksek bir ekip kurmalı, ekibini ve takipçilerini etkileyerek örnek olmalı, onların değerlerini ve inançlarını belirlediği vizyon doğrultusunda dönüştürmeli, söyledikleri ve yaptıklarıyla tutarlı olmalı ve bu sayede çalışanlarının ve takipçilerinin liderlerine olan inançlarını ve iş motivasyonlarını canlı tutmalıdır. Lider çalışma şekliyle, kurduğu ilişkilerle ve vizyona olan bağlılığı ile takipçilerini etkilemeli, onlara ilham vermeli, çalışma şekilleri ve iş yapış biçimleri ile ilgili yeniliklere açık olmaları ve cesaret göstermeleri konusunda çalışanlarını teşvik etmeli, çalışanlara bireysel ilgi göstererek onlara özel olduklarını hissettirmeli ve onların çalışma performansını maksimum seviyeye çıkaracak destekleyici faaliyetlerin sürekliliğini sağlamalıdır. Tüm bunlar en üst tepe yöneticisinden en alttaki birim amirine kadar geçerlilik taşımaktadır. Bu nedenle yönetici seçimi yapılırken liderlik özellikleri de bir kriter olarak göz önünde bulundurulmalı ve gerekirse atanacak yöneticiye liderlik eğitimi verilmesi başarıya ulaşılması adına zorunluluk arz etmektedir.

Yapılan bu çalışmanın yerel yönetimlerde bir durum tespiti niteliği taşıması sebebiyle bir farkındalık yaratacağı ve daha büyük ölçeklerde ve farklı yerel yönetim kuruluşlarında yapılması adına öncü bir çalışma olarak yer alacağı değerlendirilmektedir. Çalışmada, incelenen özellikler arasındaki ilişkilerin göz ardı edildiği BWM yöntemi tercih edilmiştir. İlişkilerin tespit edilerek daha gerçekçi sonuçlara ulaştıracak ANP, DEMATEL gibi yaklaşımlar da gelecek çalışmalarda tercih edilebilir. Ek olarak yapılacak bu çalışmaların sonuçları karşılaştırılarak yöntemsel farklılıklardan kaynaklanan olası değişik çıktıların analizi yapılabilir ve daha geniş bir bilgi çıkarımı gerçekleştirilebilir.

KAYNAKÇA

- Ağın, K. (2023). Yirmi birinci yüzyılda örgütlerde psikolojik iyi oluş ve bağlılık sağlamada lider ve liderliğin rolü. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 11(1), 826-847. <https://doi.org/10.19145/e-gifder.1201826>.
- Akar, V. (2023). Örgütlerde yetenek yönetimin çalışanların iş performansına etkisi: örgütsel vatandaşlık davranışının aracı ve işsizlik kaygısının düzenleyici rolü. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 24 (1), 477-497. <https://doi.org/10.31671/doujournal.1080788>.
- Akbudak, N. (2022). Uluslararası Türk Otel Zincirinde Liderlik Tarzları, Liderlik Etkililiği, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesi (Yayın No:773661) [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Akyürek, M. İ. (2020) İnovasyon ve Liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(1), 15-24.
- Anıt, S. (2006). The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams. *Journal of Management*, 32(1), 132 – 157. <https://doi.org/10.1177/0149206305277799>.

- Aleyashi, W. S. J. ve IRAZ, R. (2023). Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Transformasyonel Liderliğin Rolü: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 23(1), 12-24. <https://doi.org/10.30976/susead.1190043>.
- Alga, E. (2016). *Örgütlerde Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Algılanması ve Tükenmişlik Sendromu İlişkisi* (Yayın No: 428259). [Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Alga, E. (2017). Örgütlerde Algılanan Liderlik Tarzlarının Çalışanların Tükenmişliğine Etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28, 97-124.
- Anggoro, Y. A. R., Saputra, E. K., Nafisa L., Naiggolan, H., Ristawati (2023). The Role of Transactional Leadership, Compensation and Working Environment on Employee Job Satisfaction in Fertilizer Industry. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi*. 9(2), 251 – 259.
- Arman, K. ve Organ, A. (2023). Determination of the most suitable leadership type in the hotel industry using Best – Worst Method. In A. Baytok, Ö. Zorlu, A. Avan ve E. Bayraktaroğlu (Eds.), *Leadership Approaches in Global Hospitality and Tourism* (pp. 73-90). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-6713-8.ch005>
- Atıgan, F. ve Özkan, P. (2023). Okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*. 6(1), 23-45. <https://doi.org/10.52848/ijls.1220833>.
- Avcı, N. (2023). Çalışanların Örgütsel Kibirlik ve Kayırmacılık Algı Düzeylerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(1), 95-114. <https://doi.org/10.18026/cbayarsos.1097427>.
- Ayparçası, M. (2023). Siyasal Pazarlama Süreçlerinde Lider Unsurunun Sosyolojik Rolü Üzerine Bir Değerlendirme. *Habitus Toplum Bilim Dergisi*. 4(4), 93-114.
- Bıçak, S. (2022). *IoT Tabanlı Katı Atık Yönetim Sistemi Tasarımı* (Yayın No: 752919). [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü].
- Bıçak, S. ve Gül, S. (2023). Dematel ile Yönetici Değişim Nedenlerinin Analizi: Bir Büyükşehir Belediyesi Örneği. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 24(2), 513-537. <https://doi.org/10.31671/doujournal.1259802>.
- Çakır, E. ve Can, M. (2019). Best-Worst Yöntemine Dayalı Aras Yöntemi ile Dış Kaynak Kullanım Tercihinin Belirlenmesi: Turizm Sektöründe Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 23(3), 1273-1300.
- Cheng, P., Liu Z., ve Zhou L. (2023) Transformational leadership and emotional labor; the mediation effects of psychological empowerment. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(2), 1030. <https://doi.org/10.3390/ijerph20021030>.

- Digirolamo, J. (2010). Leaders and Leadership Process. Erişim tarihi: 15.08.2023 <http://turbochargedleadership.com/docs/Leaders and the Leadership Process DiGir olamo 2010.pdf>
- Doğaner, M., Aydın, M.S. ve İncioğlu, C. (2021). Kurumsal Organizasyonlardaki Liderlik Tipleri Verimliliklerinin Swara Yöntemiyle Değerlendirilmesi. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(1) , 66-81. <https://doi.org/10.47097/piar.865613>
- Dorfman, P. W., Hanges, P. ve Brodbeck, F. C. (2004). Leadership and cultural variation: The identification of culturally endorsed leadership profiles. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, V. Gupta (Eds), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study Of 62 Societies*, (pp. 669-720). Sage Publication Inc., USA.
- Döğer, S. ve Kasımoğlu, M. (2023). Değerlerle Liderlik Algısının Adalet Üzerindeki Etkisi; Kamu Kurumlarında Bir Araştırma. *Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi*, 1(57), 16-37. <https://doi.org/10.17498/kdeniz.1250509>.
- Esen, Ü. B. (2022). Liderliğin Dönüşümü: Post Modern Liderlik Teorileri. Nobel Bilimsel Yayınları. ISBN: 978-625-433-667-6.
- Fleenor, J. W. (2011). Trait approach to leadership. Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology. SAGE Publication.
- Güler, F. (2023). Büyükşehir Belediye Meclisi Üyeliği Seçim Sisteminin Sebep Olduğu Sorunlar. *Akademik İzdüşüm Dergisi*, 8(1), 155-184.
- House R. J. ve Javidan M. (2004). Overview of GLOBE. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, V. Gupta (Eds), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study Of 62 Societies*, (pp. 9-28). Sage Publication Inc., USA.
- İşbilen, U. (2023). *Hizmetkâr Liderlik ve Dönüşümsel Liderlik Tarzlarının Çalışanların Motivasyonları Ve Örgütlerin Çeviklikleri Üzerine Etkisi*. (Yayın No: 792008) [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Fakültesi].
- Karahan, B., ve Mutlutürk, N. (2023). Takım ve Bireysel Branşlardaki Antrenörlerin Liderlik Özelliklerinin Karşılaştırılması: İBB Spor İstanbul Örneği. *Research in Sports Science*, 13(1), 23-28. <https://doi.org/10.5152/rss.2023.23001>.
- Karaka, M. (2023). *Gençlik Kulüpleri Çalışanlarının Liderlik Yönelimlerinin Özgüvenleri Üzerine Etkisi*. (Yayın No:789347). [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü].
- Konan, N., Demir, H., ve Karakuş, M. (2015). A study of Turkish adaptation of executive servant leadership scale into Turkish. *Elektronik International Journal of Education, Arts, and Science*. 1(1), 135 – 155.
- Kesimli, İ. (2013). Liderlik Davranış Türleri. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 1-10. <https://doi.org/26985/284279>.

- Önal, E. (2016) *Belediyelerde Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Düşüncelerinde Çalışanların Demografik Özelliklerinin Farklılaştırıcı Etkileri: İstanbul Belediyeleri Üzerine Bir Uygulama*. (Yayın No:438401) [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Örnek, A. Ş., Pazarcık, Y., Eroğlu, U. ve Şamdan, A. İ. (2023). The mediating role of culture in the relationship between servant leadership and organizational citizenship behavior. *TroyAcademy*, 8(1), 70-100. <https://doi.org/10.31454/troyacademy.1204396>.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 85-116.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Paine, J.B. ve Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Rezaei, J. (2015). Best-worst multi-criteria decision-making method. *Omega*, 53, 49-57. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2014.11.009>.
- Saaty, T. L., 1977. A scaling method for priorities in hierarchical structures. *Journal of Mathematical Psychology*. 15(3): 234 – 281. [https://doi.org/10.1016/0022-2496\(77\)90033-5](https://doi.org/10.1016/0022-2496(77)90033-5).
- Susanto, P. C., Agusinta, L., Setyawati, A. ve Panjaitan A. R. P. (2023). Determinant organization commitment and development organization; analysis servant leadership, transformational leadership, transactional leadership. *Formosa Journal of Multidisciplinary Research*, 2(3), 541-558.
- Qiang, Z., Wang, J., He, K. ve Xu, L. (2022). Potential of passive employees: how servant leadership can stimulate innovation among control – oriented employees. *Sustainability*, 15(1), 144. <https://doi.org/10.3390/su15010144>.
- Tuğ Kızıltoprak, A. A. (2023) Max Weber'in Karizmatik Liderlik Teorisi Bağlamında Bir İslam Halifesi: Abdülmelik B. Mervan. *İslam Medeniyeti Dergisi*, 8(50), 171-200. <https://doi.org/55918/islammedeniyetidergisi.1228100>.
- Türk, O. (2023). Turizm İşletmelerinde Güncel Liderlik Yaklaşımları. Paradigma Akademi Yayınları.
- Ulu, M., Türkan, Y. S. ve Mengüç, K. (2022). Trafik Kazalarını Etkileyen Faktörlerin Ağırlıklarının BWM ve SWARA Yöntemleri ile Belirlenmesi. *Akıllı Ulaşım Sistemleri ve Uygulamaları Dergisi*, 5(2), 227-238. <https://doi.org/10.51513/jitsa.1084833>.
- Yıldız, O. (2021). *Örgütlerde Rekabet Stratejilerinin Örgütsel Performansa Etkisinin Liderlik Tarzları ve Liderlik Görevleri Bağlamında İncelenmesi*. (Yayın No: 680344) [Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü].

Yılmaz, M. (2010). Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) ve Bir Uygulama: Lider Bir Kütüphane Müdürü Seçimi. *Türk Kütüphaneciliği*, 24(2), 206-234.

Yedigöz, A. ve Doğrul, B. Ş. (2023). Lider-Üye Etkileşiminin İş Performansına Etkisinde Yenilikçi İş Davranışının Aracılık Rolü: Bir Liman İşletmesinde Saha Araştırması. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(25), 170-195. <https://doi.org/10.53092/duibfd.1212865>.

Yücel Batmaz, N. ve Gürer, A. (2016). Dönüştürücü Liderliğin Çalışanların İçsel Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Yerel Yönetimlerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 477-492.

