
BELEDİYE ÇALIŞANLARI BAKIŞ AÇISIYLA PATERNALİST LİDERLİK: ŞEREFLİKOÇHİSAR BELEDİYE ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Abdullah TURAN¹, Levent SONGUR²

Öz

Belediyeler halkla devlet arasında bir köprü işlevi görmektedir. Bir siyasal iktidar halka en yakın hizmet birimi olan belediyelerde gösterdiği performansla meşruluğunu kuvvetlendirebilir. Çünkü kamuda hizmet çarkını işleten ve siyasal iktidarın uygulanmasında vücut bulduran kamu personelidir.

Bu çalışmanın belediye personelinin özellikle Türk kültürü için ön plana çıkan paternalist liderlik özelliklerinde bir yöneticinin belediye çalışanlarının performansını artıracakları düşüncesinden hareketle özellikle belediye personeli tarafından paternalist liderin hangi yönlerinin hangi demografik özelliklerdeki personelce daha kabul edilebilir olduğunu anlama hipotezi üzerine oturtulmuştur. Çalışmanın amacı belediye personeli gözünde paternalist liderliğin hangi yönlerinin daha kabul edilebilir olduğunu belirlemektir. Önemi ise bu konuda daha önce yapılmış bir çalışma olmaması ve Türk kültüründe çok tercih edilen paternalist liderliğin yönlerini belediye personeli gözünde beklenti yönüyle değerlendirilmesidir.

Çalışmanın verileri kütüphane ve internet kaynaklarına ilaveten Şereflikoçhisar belediyesi personeline yapılan bir anket ile toplanmıştır. Çalışma sonucunda belediye personeli gözünde paternalist liderlik beklentileri ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Belediye, Paternalist Lider, Şereflikoçhisar

¹Öğretim Görevlisi, Aksaray Üniversitesi, Berat Cömertoğlu Meslek Yüksekokulu, aturan68@aksaray.edu.tr.

²Öğretim Görevlisi, Aksaray Üniversitesi, Berat Cömertoğlu Meslek Yüksekokulu, leventsongur@aksaray.edu.tr.

**PATERNALISTIC LEADERSHIP WITH PERSPECTIVE OF
MUNICIPAL EMPLOYEES: AN APPLICATION ON
ŞERFLİKOÇHİSAR MUNICIPAL EMPLOYEES**

Abdullah TURAN, Levent SONGUR

Abstract

Municipalities serves as a bridge between the state and the people. A political power can strengthen the legitimacy with its performance in municipalities that nearest service location for ring. Because public employees serve and they represents political power.

The hypothesis of the present study, paternalistic leadership is important for Turkish culture. It increases the performance. For this reason, paternalistic leadership have been studied in demographic differences of municipality staff.

The purpose of the study, the best features of paternalistic leadership was to determine in the eyes of the municipal staff. The importance of the study, there are no studies on this subject before. Paternalistic leadership are evaluated on the municipal staff for the first time.

The study data was collected from the internet and library. In addition, the survey has been conducted on Şereflikoçhisar municipal employees. As a result, leadership paternalistic expectations has been demonstrated in the eye municipal staff.

Keywords: Municipal, Paternalistic Leader, Sereflikochisar

Giriş

Türk kamu yönetimi küreselleşen dünyada halkı memnun etme adına ciddi adımlar atmak mecburiyetinde kalmaktadır. Bunu sağlamak için çağdaş yönetim modellerini ülkemizde uygulamaya çabalamaktadır. Lakin bu tür uygulama ve yenilikler kendiliğinden gerçekleştirilememekte ve bu işi anlayarak yönetecek liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Kamu yönetimi kamu çalışanlarının fiilleriyle vücut bulmaktadır. Bu sebeple kamu çalışanlarının istenilen kabiliyete ve motivasyona ulaştırılması yeni yönetim modeli getirmekle değil iyi bir liderle mümkün olabilmektedir.

Kamu yönetimi hizmeti içerisinde demokrasinin beşiği olan belediyelerin ayrı bir yeri vardır. Çünkü halk genellikle beklentilerine belediyelerden cevap bulmaya çalışır. Bu durum belediyeleri ve belediyelerin verimli yönetilmesini mecbur hale getirmektedir. Devlet olgusunun küçültülerek yerel yönetimlerin, sivil toplum kuruluşlarının ve ulus üstü kuruluşların kuvvetlendirilmeye ve yetkilendirilmeye çalışıldığı 1980'lerden bu yana belediyelerin gelişimi için ciddi adımlar atılagelmıştır. Ancak bu adımlar vatandaşın memnuniyetinin hala istenilen düzeyde olmadığını göstermektedir. Bu süreçte belediyelerde iyi ve verimli yönetimin sırrı liderliktir. Bu liderlik nasıl bir liderlik olmalıdır sorusunun cevabını aradığımızda, Türk kültürüyle iç içe olan ve özellikle sürekli değişen ideolojilerle yönetilen belediyeler için bir fayda unsuru olan paternalist (babacan) lider olgusuyla karşı karşıya kalmaktayız. Bu süreçte belediyeleri siyasal hesaplaşmaların odağı olmaktan kurtaracak ve personelin verimini artıracak olan sıcak, içten ve samimi bir babacan lidere ihtiyaç hâsıl olmaktadır. Çünkü babacan lider personelini baba şefkatiyle kucaklayan, onların derdine merhem olan, gelişmeleri için rehberlik yapan, iş yeriyle aileleri birbirine yakınlığa ve gücü birleştirecek itaati sağlayan bir liderlik modeli olarak karşımızda durmaktadır. Bu yönüyle babacan lider belediye personelini etkileyerek performansını artıracaktır. Babacan liderliğin birçok yönü ve boyutu mevcuttur. Çalışmada amaç olarak Şereflikoçhisar Belediyesi personeli gözüyle paternalist liderin özellikleri değerlendirilerek hangi özelliklerinin daha çok beklendiği üzerine odaklanılmaktadır.

Literatür incelendiğinde, özellikle paternalist liderliğe ilişkin kaynakların çoğunlukla İngilizce olduğu görülmekle birlikte (Cheng vd., 2004; Niu vd., 2009) Türkçe yazılan kaynaklar da yeterince mevcuttur (Erben ve Ötken, 2014; Cerit, 2012). Bu çalışmalar içerisinde belediye personeli gözünde paternalist liderin hangi özelliklerinin önemsendiğine ilişkin bir çalışmanın olmaması bu çalışmayı önemli hale getirmektedir. Bu gerekçeyle öncelikle internet üzerinden taranan kitap, dergi ve makalelerin yanı sıra kütüphanelerden elde etmiş olduğumuz kitapların incelenmesi ile teorik kısmı oluşturulan bu çalışmada uygulama kısmı; belediye personelinin doldurması için hazırlanmış olan anket sorularına verilerin cevapların SPSS paket programıyla analiz edilmesi neticesinde oluşturulmuştur.

Bu çalışmanın teorik çerçeve başlığı altında öncelikle paternalist liderliğin kökeni, gelişimi ve önemine yer verilmiştir. Türk kültürüyle paternalist lider ilişkisinin ifade edilmesinin ardından belediyelerde paternalist liderlik ihtiyacı değerlendirilmiştir. Son olarak araştırma başlığı altında Şereflikoçhisar belediyesi personeline uygulanan anketin verileri SPSS 16.0 lisanslı yazılımı kullanılarak frekans analizi, yüzdelik dağılımları ve korelasyon analizi yapılmış; demografik sorular dışındaki anket soruları üç boyut içerisinde katılım ortalamaları alınarak değerlendirilmiş ve oluşturulan hipotezler test edilerek yorumlama yoluna gidilmiştir.

Kavramsal Çerçeve

Türkiye’de yönetici yetiştirme konusunda ciddi bir şekilde ihmalkar davranılmaktadır (Turgut, 2013:67). Çünkü atanan yöneticilere baktığımızda eyleme yönelik olmadıkları, haberleşmeye önem vermedikleri, yetki devri konusunda cimri oldukları ve de statü düşkünlüğünde aşırıya kaçtıkları konusunda (Saran, 2004:264) görüşler hâkimdir. Bu süreçte lider yöneticilerin yetiştirilerek kamuda istihdam edilmesi önemli hale gelmektedir. Literatüre baktığımızda birçok liderlik türü karşımıza çıkmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010; Cerit, 2012). Bu liderlik türleri içerisinde Türk kültürüne en uygun olanı araştırmalar neticesinde paternalist liderlik olarak gösterilmektedir (Yeşiltaş, 2013:52; Cerit, 2013:841).

Bu lider çalışanlarına iş ve özel hayatında bir ebeveyn gibi rehberlik eden bunun karşılığı olarak da bağlılık ve saygı bekleyen bir liderlik çeşididir (Gelfand vd., 2007:493). Bu liderlik stili sürekli belediye başkanı değiştirilen ve her defasında farklı ideolojilerdeki belediye başkanlarına göre şekillenmek zorunda kalan belediye personeli için önemli hale gelmektedir. Çünkü babacan lider personelini birbirinden ayırt etmeyerek adaleti tesis eder. Özellikle 6360 sayılı yasayla büyükşehirlerde il ve ilçe sınırlarının belediye hizmet sınırları olarak kabul edildiğini düşünürsek böyle bir durumda Türkiye nüfusunun neredeyse tamamına yakınının belediye sınırları içerisinde hizmet alıyor olduğunu söylemek mümkün hale gelmektedir. Bu sebeple belediyelerde memnuniyeti sağlamak halkın refahı ve siyasal iktidarın devamı için önem arz etmektedir. Buradan hareketle paternalist liderliğin belediyelerde uygulanması tek başına yeterli değildir. Bu süreçte paternalist liderin hangi özelliklerinin belediye personeline desteklediğini bilmek ayrıca önemlidir. Bu vesileyle alt başlıklarda paternalist liderliğin tanımı, gelişimi ve öneminin yanı sıra Türk kültürüyle ilişkisine ve de belediyelerdeki durumuna yer verilecektir.

Paternalist (Babacan) Liderlik, Gelişimi ve Önemi

Lider kelimesine karşılık olarak literatürde birçok tanım yapıldığını görmekteyiz. Dolayısıyla bu tanımlardan hareketle genel bir ifadeyle; kendini rıza dâhilinde takip ettiren, sahip olduğu imaj ile örgütü önemli ölçüde etkileyen, insanları motive ederek onları yönlendirebilen, insanları harekete geçirebilen kişiyi lider olarak tanımlamaktayız. Öte yandan liderlik ifadesinin tanımına baktığımızda bir süreci işaret ettiğini görmekteyiz. Dolayısıyla liderlik, liderin örgüt amaçları için örgüt eylemlerine yön verdiği ve bu süreçte örgüt değerlerini etkilediği bir süreci ifade etmektedir (Turan, 2011:96).

Lider, yöneticiden çok farklı bir olgudur. Her ikisi içinde ortak nokta “yönlendirme çabası” olsa da her ikisi kullandıkları araç yönünden birbirinden ayrılmaktadır. Yönetici yetki sahibi kişi olarak yetkisini örgütsel amaçlara doğru yönlendirmeye kullanırken; lider, güç sahibi olarak izleyicilerini yönetme yeteneğini kullanır. Daha ziyade yönetici yasayla yetkilendirilen bir kimseyken; lider, kabiliyetleriyle ve izleyicilerinin amaçlarına hizmet ederek bu yetkiye sahip olmaktadır. Yöneticinin yasal yetkiye ilaveten kabiliyetini ve etkileyciliğini de

yönetime dâhil etmesi durumunda yöneticilik ile liderlik aynı kişide toplanmış olacaktır. Bunun yanı sıra eğer lider bir kimsenin, yasal bir yetkiyle yönetme hakkına sahip olması durumu söz konusu ise bu durumda “liderliğin kurumsallaşması süreci” söz konusu olmuş olacaktır. Dünyadaki gelişmeler insanları kendisini yöneten yöneticilere değil kendilerine yol gösteren liderlere gereksinim duyduklarını bize göstermektedir (Yıldız Özsalmanlı, 2005:144).

Her bir örgüt farklı bir liderlik tipine ihtiyaç duymaktadır. Çünkü her bir örgütün ihtiyaçları ve koşulları farklıdır. Bu liderlik türlerinden ön plana çıkan bir tanesi de paternalist liderliktir (Köksal, 2011a:103-104). Son yirmi yıldır bu liderlik türüyle ilgili çalışmalar artmış durumdadır. Fakat son yıllardaki bu gelişmeye rağmen paternalizmin kökleri, Max Weber’in ilk çalışmalarına kadar uzanmaktadır. Ekonomi ve Toplum adlı kitabında Weber (1968), yasal hâkimiyeti geleneksel, karizmatik ve bürokratik yaklaşımlar olarak üçe ayırmış ve paternalizmi, yasal otoritenin bir formu olarak kavramlaştırmıştır (Pellegrini ve Scandura, 2008: 568). Bu üç otorite şeklinden “geleneksel” olan otorite, bir babanın evlat üzerindeki otoritesine benzemesi ile ön plana çıkmaktadır. Bu yönü paternalist liderin çalışanlarından itaat ve güven beklemesi ile benzeşmektedir. Weber’in geleneksel otoritesi, köklerini patriarkal (ataerkil) aile yapısından almakta ve bu yönüyle paternalist liderliğin de aynı köke dayandığı görülmektedir (Köksal, 2011a:104-105).

Paternalizmin literatürdeki tanımlarını ve kelime kökenini incelediğimizde ataerkillikten türemiş olduğunu görmekteyiz. Paternalist liderlik, ister iş hayatında ister iş hayatı dışında liderin personelini bir baba gibi koruduğu, ona kişisel ilgi gösterdiği, onların refahını yükselttiği ve bu iyi niyetli tavırların karşılığında sadakat ve güven beklediği bir süreci anlatmaktadır (Köksal, 2011a:103-105; Yeşiltaş, 2013:52).

Cheng ve diğerleri (2004:91) paternalizmin üç bileşeninin olduğunu dile getirmektedir. Bunlar otoriterlik, faydacılık ve ahlaki liderlik olarak ifade edilmektedir “Otoriterlik”, astların, emirlere mutlak bir kontrol dâhilinde sorgulamadan uymasını; “Faydacılık”, liderin davranışlarıyla, çalışan personelin veya ailesinin iyiliğine yönelik bir faydayı; “ahlaki liderlik boyutu” ise liderin davranışlarında erdemli

bir şekilde ve bencillikten uzak olmasını ifade etmektedir. Buradan hareketle, güçlü disiplin ve otoriteyi, ahlaki dürüstlük ve babacan bir yardımseverlik ile harmanlayan bir liderlik türü (Farh ve Cheng, 2000, 94) olan paternalist liderlik, örgütü bir aile olarak görerek personele bunu hissettiren; çalışanları motive ederek tavırlarıyla kişileri kendisine bağımlı hale getiren; bireyleri sorumluluk almaya teşvik eden ve ödüllendiren bir liderlik çeşididir. Bu liderlik tavırları karşısında çalışanlar babacan patronlarını mutlu etmek için doğru davranarak ve itaat ederek kendilerini babalarına sevdirmeye çalışmaktadırlar (Şendoğdu ve Erdirençelesi, 2014:256).

Paternalist lider çalışanın iş hayatıyla ev hayatını birbirinden ayırmasını istemek yerine aile ortamı yaratarak nasihatları ile destek olma eğilimindedir. Çalışanlarını özel günlerinde ve kötü günlerinde yalnız bırakmayan paternalist lider çalışanlarına eşleriyle ilgili sorunlarında dahi yardım etmektedir. Böyle bir aile ortamında ise paternalist lider, çalışanlarının kendisine sorgusuz güvenmesini ve kararlarında kendisine inanmalarını beklemektedir (Erben ve Ötken, 2014:106). Bu tavırlar karşısında çalışanlar kendilerini lidere adama eğilimi göstererek örgütlerine bağlanmaktadırlar. Bunun yanı sıra eğer bu lider otokratik lidere dönüşmeye başlarsa eleştirerek ya da lidere olan bağlılıklarından uzaklaşarak bir kontrol mekanizmasını işletebilmektedirler (Pellegrini vd., 2010: 395).

Türk Kültüründe Paternalist (Babacan) Liderlik İzleri

Günümüzde örgütler yönetici yerine lider tarafından yönetildiklerinde rekabet edebilir ve değişime ayak uydurabilir hale gelmektedirler. İyi bir liderin taşıması gereken özellikler bir yana liderlik davranışlarının kültürden kültüre farklılık gösterdiği ve hatta farklı kültürel değerlere sahip toplumlarda personelin istediği liderlik davranışlarının da değiştiği görülmektedir (Turan, 2016:657-658).

Dođu ve Batı toplumlarının kültürel açıdan farklılık gösterdiği aşikârdır. 1970’li yıllardan günümüze kadar doğu kültürü liderlik modelini belirlemeye yönelik birçok çalışma yapılmıştır. Yapılan bu çalışmalar benzer bulgulara ulaşmakta ve doğu toplumlarının paternalist liderlik özellikleri sergilediğini göstermektedir (Köksal, 2011a:102). Paternalist liderin taşıdığı özellikler ve çalışanlarına tavrı

kollektivist toplumlarda geçerli olan kültürel karakteristiğın örgütlere yansıması olarak karşımızda durmaktadır (Pellegrini ve Scandura, 2006: 270). Türkiye'nin de Asya ve Ortadoğu ülkeleri gibi kollektivist bir kültür karakteristiğine sahip olduğu ortadadır. O sebeple paternalizmin çalışanlar tarafından beklenen bir liderlik anlayışı olduğu görülebilmektedir (Turan, 2016:658).

Pellegrini ve Scandura (2006:269-270) paternalizmin Türk toplumunda yaygın olduğunu ifade etmekte; bu düşüncenin sebebi olarak da Türk kültüründe babanın vermiş olduğu kararlara ve yönlendirmelere herhangi bir sorgulama olmadan uyma eğiliminin olmasını göstermektedir.

Toplumumuz geçmişten bu yana hep babaya itaatkâr olagelmıştır. Dolayısıyla paternalist liderlik kültürel değerlerimizle benzeşmektedir (Yeşiltaş, 2013:52; Cerit, 2013:841). Aycan (2006) Hindistan, Çin, Pakistan ve Türkiye'nin de aralarında bulunduğu 10 ülkeye yönelik bir araştırma yapmış ve sonuç olarak bu ülkelerde paternalistik özelliklerin olduğunu tespit etmesinin yanı sıra öz itibariyle toplumların bazı yönlerden birbirine benzediğini ortaya koymuştur (Yeşiltaş, 2013:53; Erben ve Ötken, 2014:104). Toplumsal kültür her daim çalışanların tavırlarını etkilemekte (Köksal, 2011a:115) aynı şekilde lider davranışlarına da yön vermektedir. Diğer taraftan liderler de davranışlarıyla örgüt kültürünü şekillendirebilmektedirler (Paşa vd., 2001: 560). Buradan hareketle, görüldüğü üzere Türk toplumsal kültürü örgüt kültürünü etkilemekte; örgüt kültürünü toplumdan kazandığı kültürle etkileyen ve ondan etkilenen liderler ise astlarına karşı paternalist olma yönünde eğilimler gösterebilmektedir (Turan, 2016:658). Yapılan çalışmalar da Türk liderlerin astlarına karşı ebeveyn ilgisi göstererek paternalist tutumlara sahip olmak suretiyle örgütlere etki edebildiğini ortaya koymaktadır (Paşa vd., 2001: 569).

Aycan ve Kanungo (2000) Türkiye'de yaptıkları çalışmayla çalışanların yönetici veya liderlerinden paternalist tavırlar beklediklerini ortaya koymaktadırlar. Buna ilave olarak paternalist liderlik ilişkisi olan işletmelerde liderle oluşan informal ilişkilerle bağlılığın artması ve neticede sorgusuz itaatin ortaya çıkması birçok kişinin örgütlerini daha yüksek ücret ve imkâna terk etmeyecekleri varsayımını ortaya çıkarmaktadır (Köksal, 2011a:105).

Belediyelerde Paternalist Liderlik İhtiyacı

Türkiye’de yöneticilik, “yapılırken öğrenilen” bir meslektir. Yönetici olabilmek için insan ilişkileri ve yönetebilme kabiliyeti gibi değerlerin ölçülmemesi bu durumun sebebidir. Bu nedenle geleneksel yöneticiler sahip oldukları yetki ve güçle kimi zaman yönetimde sapmalar yaşanmasına sebep olabilmektedir (Uluğ ve Beydoğan, 2009:81-82). Kimi zaman da yöneticilerin bu denli kabiliyetsizliği çalışanlar üzerinde sindirme, yalıtma, aşağılama, yıldırma ve işten çıkartma korkusu gibi olumsuz tavırlar içermekte ve bu şekilde tavır takınmalarını “etkili yönetim” sanabilmektedirler (Tiyek, 2011:122). Örgütlerde iyi yönetimin mümkün olması liderliğin varlığına bağlıyken bu süreçte yapılan çalışmalar paternalist liderliğin örgüt üzerindeki olumlu etkilerini bize göstermektedir.

Öz ve Kılıç tarafından yapılan çalışma bize paternalizmin örgüte duygusal bağlılık ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğunu göstermektedir (Köksal, 2011b:163). Cheng vd. (2004: 104) yaptığı çalışmada paternalist liderliğin çalışan davranışları üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşırken; Niu vd. (2009: 32) ise paternalizmin, çalışanların üstlerine karşı duydukları itaati ve iş motivasyonunu artırdığını çalışması neticesinde ortaya koymaktadır.

Kamu yönetiminde etkinliği kıran en büyük sorunlardan biri etik dışı davranışların varlığıdır. Bu davranışlardan bazıları; kamu ihalelerinde yaşanan etik dışı davranışlar, kamu kaynaklarının israfı, kamusal kaynakların hediyeleşmede kullanılması, yöneticiye verilen takdir yetkisinin kötü amaçlarla kullanılması, personel istihdamında yapılan adaletsizlikler, kamu hizmetinde güven duygusunun zedelenmesi, adalet pusulasının şaşmış olması ve çalışanların yıldırma davranışlarıyla işten soğutulmasıdır (Altun vd., 2013:33,37). Kamu yönetim sistemi içerisinde büyük bir yeri olan belediyelerde bu tür davranışlar en üst derecede yaşanmaktadır. Yerel demokrasinin beşiği kabul ettiğimiz belediyelerin organlarının seçimle işbaşına gelmeleri onların akrabalık ve siyasal temelli etkilenmelere maruz kalmaları sonucunu doğurmaktadır (Sezen ve Karasu, 1999:20). Yerel yöneticilerin tekrar seçilebilmeleri halkı memnun etmelerine bağlıdır. Öte yandan belediyelerin seçim sürecinde verilen sözler neticesinde

liyakat ve eşitlik dışı personel almaları, belediyelerdeki hizmet anlayışını son derece yozlaştırmaktadır (Fındıkçı, 2013:62-63).

Yapılan şikâyetler liyakat gözetilmeksizin alınan personelin halkı memnun edemediğini göstermekte ve Kamu Görevlileri Etik Kurulu'na yapılan şikâyetlerin büyük bir çoğunluğunun belediye kurumlarına yapılan şikâyetlerden oluştuğu anlaşılmaktadır. (Altun vd., 2013:43). Bu süreçte ise yönetici grup, olumsuzluklar karşısında direnebilmek ve bu şikâyetlerden sıyrılabilmek için yandaşlarını yanına alarak güçlenmeye çalışmaktadır (Fındıkçı, 2013:63).

Bu adaletsiz ortam bize paternalist liderin varlığının elzem olduğunu göstermektedir. Çünkü paternalist lider siyasetin hesaplaşmada en ileri sorunları yaşattığı ortamda tüm personeli hizmet potasında eritebilmekte ve adaleti tesis ederek verimsizliğin önüne geçebilmektedir. Kültürel özelliklerimizle bezenmiş bu liderlik anlayışı samimiyetin, şefkatin ve güvenin kapısını aralayarak belediyeleri daha işler hale getirecek ve bu süreçte halkın refah seviyesini yükselterek taleplerine cevap sunabilecektir.

Araştırma ve Bulgular

Bu bölümde Şereflikoçhisar Belediyesi personeli üzerine yapılan araştırma bulgu ve sonuçlarına yer verilecektir.

Araştırma

Araştırmanın problemi, amacı, önemi, kapsamı, yöntemi ve diğer özellikleri aşağıda belirtildiği gibidir.

Araştırma Problemi

Belediyeler 6360 sayılı yasadaki değişikliklerle beraber Türkiye nüfusunun neredeyse tamamına hizmet sunmaktadır. Bu sebeple belediyelerde yapılacak olumlu düzenlemeler halkın mutluluğu için bir ihtiyaç oluşturmaktadır. Belediyeler birçok sorunla karşı karşıyadır. Bunlardan bir tanesi lider sorunudur. Belediyelerde lider kabiliyetlerde yöneticilerin olmaması birçok tıkanıklığın sebebidir.

Literatüre baktığımızda ve çalışmanın kavramsal çerçeve kısmında belirtildiği gibi paternalist liderliğin kültürümüze uygun olduğuna dair birçok çalışma görmekteyiz. Ancak paternalist liderliğin birçok yönü mevcuttur. Çalışmanın problemi bu temel üzerine inşa edilerek paternalist liderliğin hangi özelliklerinin çalışanlar tarafından kabul edilip hangilerinin değersiz görüldüğü tespit edilmeye çalışılacaktır.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı hem kültürümüze çok yakın olan hem de çalışanlar tarafından desteklenen paternalist liderliğin hangi özelliklerinin belediye çalışanları tarafından daha kabul edilebilir olduğunu ortaya çıkarmaktır. Ayrıca bu durum demografik değişkenler temelinde de görülmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın önemi ise paternalist liderliğin hangi yönden değişme göstermesinin beklendiğini ortaya koyması ve de bu konuda belediyeler üzerine yapılan ilk çalışma olmasıdır. Çalışma, siyasi yozlaşma ve adam kayırmacılığın had safhada olduğu belediyelerde uygulanması yararlı olacak olan paternalist liderliğin üç boyuta ayrılmış özelliklerinin hangilerinin daha istenir olduğunu göstermesi ve bu durumun demografik değişkenler temelinde değerlendirilmesi açısından da önem arz etmektedir.

Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Bu araştırma Şereflikoçhisar halkına hizmet sunan Şereflikoçhisar sınırları içerisinde hizmet yürüten Büyükşehir ve ilçe belediyesi bünyesinde çalışan personeli kapsamakta ve bu konuda belediye çalışanlarının paternalist liderlik özelliklerini kabul etme durumlarını içermektedir.

Araştırma anketinin Şereflikoçhisar büyükşehir ve ilçe belediyesinde çalışan ve anketin dağılımının gerçekleştirildiği hafta, ilçe hizmetinde bulunup anketi doldurmaya rıza gösterenler tarafından yapılması çalışmanın sınırlılığını oluşturmaktadır.

Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Türkiye’de bulunan tüm belediye çalışanları oluşturmaktadır. Şereflikoçhisar Belediyesi ve büyükşehir belediye kapsamında çalışanlar da araştırmanın örneklemi meydana getirmektedir. Belediyeden aldığımız bilgiye göre 25.01.2016 tarihinde Şereflikoçhisar belediyesi bünyesinde toplam 146 personel hizmet vermektedir. Büyükşehir belediye kapsamında ise bu rakam 73 kişi olarak belirtilmiştir. Bu rakam her ne kadar dönemsel ve mevsimsel olarak değişse de ilgili tarihte Şereflikoçhisar halkına toplamda 219 belediye çalışanı hizmet vermektedir.

Bu çerçevede, anket soruları tesadüfi olarak dağıtılmıştır. Dağıtımın gerçekleştiği zaman aralığında 166 kişiye ulaştırılabilen anketlerden 160 tanesi geri toplanabilmiştir. Geri dönen anketlerden eksik ya da yanlış doldurulması sebebiyle 4 tanesi araştırmaya dâhil edilmemiştir. Toplamda 156 tane kullanılabilir anket formu elde edilmiştir. Dolayısıyla anket 156 kişi üzerinden gerçekleştirilmiş olup dönüt oranı yaklaşık % 89’dur.

Araştırmanın Yöntemi

Öncelikle ulusal ve uluslararası literatüre başvurulmuş ve bu sayede çalışmanın teorik kısmı oluşturulmuştur. Ardından bu konuda yapılan alan araştırması anket tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Kapalı uçlu sorulardan oluşan 22 sorunun sorulduğu ankette 8 tane de demografik soru sorulmuştur. Demografik soruları içeren ilk 8 soruda çalışanların cinsiyet, madeni hal, yaş, gelir durumu, eğitim düzeyi, Şereflikoçhisarlı olup olmadıkları, kurumda kaç yıldır çalışıyor oldukları ve statüleri sorulmuştur. Geri kalan 22 soru Erben ve Ötken’in, 2014 yılında yaptığı çalışmadan alınmış ve değiştirilmeden kullanılmıştır. Bu sorular ilgili çalışmada 3 boyuta ayrılmıştır. “Yardımseverlik” boyutunda 10 soru, “otorite” boyutunda 7 soru ve de “ahlak” boyutunda 5 soru mevcut bulunmaktadır. Toplamda 30 tane sorudan oluşan anketin demografik sorular hariç olmak üzere geriye kalan 22 önerme soruda belediye çalışanlarından 5’li likert ölçekle verilen “(1)Kesinlikle Katılmıyorum”, “(2)Katılmıyorum”, “(3)Kararsızım”, “(4)Katılıyorum” ve “(5)Kesinlikle Katılıyorum”

şeklinde belirlemiş olan beş seçenektan bir tanesini seçmeleri istenmiştir.

Anket 11.01.2016-29.01.2016 tarihleri arasında Şereflikoçhisar Belediye binasında ve de Şereflikoçhisar ile büyükşehir belediyesi personelinin bulunduğu şantiyelerde 07:00-17:00 saatleri arasında yapılmıştır. Özellikle belediye personelinin şantiye de toplanma saati olan 07:00- 08:00 ve 15:30-17:00 saatleri arası, en fazla personele ulaştığımız saatler olmuştur. Sadece anket doldurma talebini kabul eden personele dağıtılan anket belli bir sürenin sonunda toplanmıştır. Anket üzerinde, yapılan çalışmanın detayları, içeriği ve kapsamıyla ilgili bilgi ve tanımlara yer verilmesinin yanında formu doldurmak için yardım isteyenlere yönlendirilme yapılmadan yardım edilmiş ve anlaşılmama durumuna karşı sorulan sorulara bilgilendirme cevapları verilmiştir. Araştırmanın nesnelliği açısından anket üzerine isim belirtmemesi özellikle istenmiştir. Araştırmada elde edilen veriler SPSS 16.0 programı kullanılarak test edilmiştir. Bu konuda var olan veriler, frekans analizi, yüzdalik dağılımları ve korelasyon analizi şeklinde değerlendirilmiş; demografik sorular hariç anket sorularındaki ayrılmış üç boyutun cevaplama ortalamaları alınmış ve oluşturulan hipotezler test edilerek yorumlama yoluna gidilmiştir.

Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı kapsamında belediye çalışanlarının demografik durumları bakımından paternalist liderliğin hangi özelliklerini daha isteyerek benimsediklerine ilişkin bakış açılarının farklılık gösterip göstermeme durumlarını ortaya çıkaracak olan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H1: Belediye çalışanlarının paternalist liderlik özelliklerine ilişkin algısı “yardımseverlik”, “otorite” ve “ahlak” boyutlarında cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H2: Belediye çalışanlarının paternalist liderlik özelliklerine ilişkin algısı “yardımseverlik”, “otorite” ve “ahlak” boyutlarında medeni hale göre farklılık göstermektedir.

H3: Belediye çalışanlarının paternalist liderlik özelliklerine ilişkin algısı “yardımseverlik”, “otorite” ve “ahlak” boyutlarında yaş durumuna göre farklılık göstermektedir.

H4: Belediye çalışanlarının paternalist liderlik özelliklerine ilişkin algısı “yardımseverlik”, “otorite” ve “ahlak” boyutlarında aile gelir durumuna göre farklılık göstermektedir.

H5: Belediye çalışanlarının paternalist liderlik özelliklerine ilişkin algısı “yardımseverlik”, “otorite” ve “ahlak” boyutlarında eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H6: Belediye çalışanlarının paternalist liderlik özelliklerine ilişkin algısı “yardımseverlik”, “otorite” ve “ahlak” boyutlarında Şereflikoçhisarlı olup olmama durumuna göre farklılık göstermektedir.

H7: Belediye çalışanlarının paternalist liderlik özelliklerine ilişkin algısı “yardımseverlik”, “otorite” ve “ahlak” boyutlarında kurumda çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H8: Belediye çalışanlarının paternalist liderlik özelliklerine ilişkin algısı “yardımseverlik”, “otorite” ve “ahlak” boyutlarında kurum statülerine göre farklılık göstermektedir.

Bulgular

Ankara ili Şereflikoçhisar ilçesi sınırlarında hizmet veren belediye çalışanlarından araştırmaya katılanların anket yoluyla sundukları verilerin analizi ışığında ulaşılan bulgular aşağıdaki başlıklar içerisinde verilmiş ve bu bulgulara dayanılarak yorumlama gerçekleştirilmiştir.

Örneklemin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Demografik özelliklere ilişkin 8 soru sorulmuştur. İlgili sorulara ilişkin yapılan frekans analizi ve yüzdeler dağılım neticesinde ulaşılan frekans dağılımları aşağıdaki gibidir:

Katılımcıların % 93’ü (146 kişi) erkek %7’si (10 kişi) kadındır. Anket formunu dolduran personelden %67’si (105 kişi) evli, %33’ü (51 kişi) bekârdır. Katılımcılardan %14’ü (21 kişi) 18-25 yaş aralığında, %29’u (45 kişi) 26-35 yaş aralığında, %30’u (47 kişi) 36-45 yaş aralığında, %24’ü (38 kişi) 46-55 yaş aralığında ve %3’ü (5 kişi) 56 yaş ve üzeri grubu oluşturmaktadır. Aylık gelir durumuna baktığımızda katılımcılardan %45’i (70 kişi) 1000’den az, %16’sı (27 kişi) 1001-1500 arası, %9’u (14 kişi) 1501-200 arası, %12’si (19 kişi) 2001-2500

arası, %11'i (17 kişi) 2501-3000 arası, %4'ü (5 kişi) 3001-3500 arası ve son olarak %4'ü (4 kişi) 3501 ve üzeri gelir elde ettiklerini bildirmişlerdir.

Tablo 1. Demografik Değişkenlere Göre Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler

Değişkenler	Frekans	Yüzde	Değişken	Frekans	Yüzde
Cinsiyetiniz?			Eğitim Düzeyiniz?		
Kadın	10	7	İlkokul	52	33
Erkek	146	93	Ortaokul	32	20
Toplam	156	100	Lise	46	30
Medeni Haliniz?			Ön Lisans	15	10
Evlü	105	67	Lisans	10	6
Bekâr	51	33	Lisansüstü	1	1
Toplam	156	100	Toplam	156	100
Yaşınız?			Şereflikoçhisarlı mısınız?		
18-25	21	14	Evet	140	90
26-35	45	29	Hayır	16	10
36-45	47	30	Toplam	156	100
46-55	38	24	Kaç yıldır Bu Kurumda Çalışıyorsunuz?		
56 ve üzeri	5	3	1 yıldan az	74	47
Toplam	156	100	1-3 yıl	29	18
Aile Gelir Durumunuz (Aylık TL)?			4-6 yıl	7	4
1000'den az	70	45	7-9 yıl	6	4
1001-1500	27	16	10-12 yıl	7	4
1501-2000	14	9	13-15 yıl	3	2
2001-2500	19	12	16 yıl ve üzeri	30	21
2501-3000	17	11	Toplam	156	100
3001-3500	5	4	Kurumdaki Statünüz Nedir?		
3501 ve üzeri	4	3	Amir	5	3
Toplam	156	100	Memur	20	13
			Sözleşmeli Personel	10	6
			Geçici Personel	14	9
			İşçi	101	65
			Diğer	6	4
			Toplam	156	100

Katılımcıların eğitim durumuna ilişkin frekans dağılımı ve yüzdeye bakacak olursak %33'ü (52 kişi) ilkököl, %20'si (32 kişi) ortaoköl, %30'u (46 kişi) lise, %10'u (15 kişi) ön lisans, %6'sı (10 kişi) lisans ve %1'i (1) kişi lisansüstü mezunu olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcılarımızdan %90'ının (140 kişi) Şereflikoçhisarlı ve %10'unun (16 kişi) diğer memleketlerden olduğu görülmektedir.

“Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz” sorusuna ise %47’si (74 kişi) 1 yıldan az, %18’i (29 kişi) 1-3 yıl, %4’ü (7 kişi) 4-6 yıl, %4’ü (6 kişi) 7-9 yıl, %4’ü (7 kişi) 10-12 yıl, %2’si (3 kişi) 13-15 yıl ve %21’i (30 kişi) 16 yıl ve üzeri süredir belediyede çalıştıklarını belirtmişlerdir. Demografik sorulardan en sonuncusu olan “kurumdaki statünüz nedir” sorusuna ise %3’ü (5 kişi) amir, %13’ü (20 kişi) memur, %6’sı (10 kişi) sözleşmeli personel, %9’u (14 kişi) geçici personel, %65’i işçi ve de %4’ü (6 kişi) diğer seçeneğini işaretleyerek cevap vermişlerdir.

Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular

Araştırma değişkenlerinin güvenilirliğini test etmek adına Cronbach’s Alpha katsayısı değerlendirilmiştir. Bu katsayı 0,80-1,00 arası bir değere sahipse ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu kabul edilmektedir (Özdamar, 1999:522). Çalışmada Cronbach’s Alpha değeri 0,831 bulunmuştur. Bu durum ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Örneklemin Sorulara Verdikleri Puan Ortalamalarına İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu kısmında “yardımseverlik”, “otorite” ve ahlak” olmak üzere 3 boyut şeklinde ayrılmış 22 sorudan oluşan önermelerin belediye çalışanlarının ne ölçüde katıldıklarına ilişkin bulgulara yer verilecektir.

Yardımseverlik Boyutu Puan Ortalamaları Bulguları

“Yardımseverlik” boyutu kapsamında belirlenmiş 10 soru ve bu sorulara ilişkin katılım ortalamaları Tablo 2’de belirtildiği gibidir.

Tablo 2. Yardımseverlik Boyutu Önermelerine İlişkin Bulgular

Yardımseverlik Boyutu Soruları/Önermeleri	N	Ortalama	St. Sap.
Yöneticim iş ilişkisinin dışında, özel hayatım konusunda duyarlı olmalıdır.	156	3,78	1,19
Yöneticim aile bireylerimi de gözetmelidir.	156	3,58	1,25
Yöneticim, günlük hayatımda benim için “yapması veya idaresi zor olan” konuları halletmelidir.	156	3,83	1,09
Yöneticim beni gözetmek için bütün enerjisini	156	3,63	1,15

kullanmalıdır.			
Yöneticim zor sorunlarla karşılaştığımda bana cesaret vermelidir.	156	4,08	0,97
Yöneticim genelde rahatım için özen göstermelidir.	156	3,95	1,01
Yöneticim kişisel isteklerimi yerine getirmelidir.	156	3,64	1,27
Yöneticim bize aileden biri gibi davranmalıdır.	156	3,94	1,06
Yöneticim “düşük performans gösterdiğimde” bunun sebebini anlamaya çalışmalıdır.	156	4,00	1,02
Yöneticim “zor bir durumda kalırsam” bana yardım edebilmelidir.	156	4,00	0,97
Genel Ortalama	156	3,84	

Tablodaki puanlamalara bakıldığında genel ortalamanın 3,84 ile 4,00'e yakın olduğunu, yani “katılıyorum” bandında bir cevap verilerek bu kısımdaki önermelere genel itibariyle katıldıklarını göstermektedir. 4,00 ortalamasının üzerine çıkan katılım önermelerine bakacak olursak 4,08 ortalama ile “Yöneticim zor sorunlarla karşılaştığımda bana cesaret vermelidir” önermesinin onaylandığını görmekteyiz. Dolayısıyla belediye çalışanları için zorluğunda yılmaktan ziyade gerekli cesaret verildiğinde zor işlerinde üstesinden gelinebileceğini ifade etmektedir. 4,00 ortalama ile “Yöneticim zor bir durumda kalırsam bana yardım edebilmelidir” önermesinin onaylandığını görmekteyiz. Bu durumda personel, yöneticisinden kenarda emreden biri olma sıfatından sıyrılarak kendisinin de gerektiğinde kolunu sıyrıp işe dâhil olmasını ve yardım etmesini beklemektedir. 4,00 ortalama ile kabul edilen “Yöneticim ‘düşük performans gösterdiğimde’ bunun sebebini anlamaya çalışmalıdır” önermesine katılım ile aslında personelin bazen düşük performans göstermesinin mümkün olduğunu, ancak bu durumun bir sebebi olduğunu ve yöneticinin bunu öğrenmesinin daha faydalı olduğunu belirtmek suretiyle kanaatlerini ortaya koymuşlardır.

Otorite Boyutu Puan Ortalamaları Bulguları

Anketin “otorite” boyutu kısmında katılımcılara toplamda 7 adet soru sorulmuştur. Bu sorulara ilişkin katılım ortalamaları Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3. Otorite Boyutu Önermelerine İlişkin Bulgular

Otorite Boyutu Soruları/Önermeleri	N	Ortalama	St. Sap.
Yöneticim “önemli veya önemsiz” kurumdaki bütün kararları vermelidir.	156	3,46	1,18
Yöneticim görevlerimizi yerine getiremediğimizde bizi azarlamalıdır.	156	2,80	1,33
Yöneticim astlarına sıkı bir disiplin uygulamalıdır.	156	3,14	1,23
Yöneticim toplantılarda her zaman en son kararı vermelidir.	156	3,56	1,19
Yöneticim ile çalışırken kendimi baskı altında hissetmeliyim.	156	2,80	1,27
Yöneticim çalışanların gözü önünde her zaman emreder şekilde davranmalıdır.	156	2,89	1,25
Yöneticim işleri yapmak için onun kurallarına uymadığımızda bizi cezalandırmalıdır.	156	2,83	1,35
Genel Ortalama	156	3,07	

“Otorite” boyutuna ilişkin puan ortalamalarına bakıldığında genel ortalamanın diğer iki boyuta kıyasla daha az olduğu görülmektedir. 3,07 genel ortalamanın altındaki önermelere bakıldığında “Yöneticim görevlerimizi yerine getiremediğimizde bizi azarlamalıdır” önermesi ile “Yöneticim ile çalışırken kendimi baskı altında hissetmeliyim” önermesinin puan ortalaması 2,80’da kalmıştır. Bu ortalamalar ile yöneticinin çalışanın hiçbir surette azarlamaması gerektiği ve de baskı altında hissettirmemesi gerektiği sonucuna ulaşılabilir. 2,83 ortalama ile “Yöneticim işleri yapmak için onun kurallarına uymadığımızda bizi cezalandırmalıdır” ve 2,89 ortalama ile “Yöneticim çalışanların gözü önünde her zaman emreder şekilde davranmalıdır” ifadelerine katılım oranları bize cezalandırma ve de sürekli emreder şekilde konuşmanın personelce kabul edilebilir olmadığını göstermektedir. O sebeple genel olarak değerlendirildiğinde otorite boyutuna ilişkin paternalist liderlik özelliklerinin çalışanlar tarafından benimsenmediğini söylemek mümkündür. Ancak “Yöneticim toplantılarda her zaman en son kararı vermelidir” önermesine 3,56 ortalamının verilmiş olması her şeye rağmen en son kararın yönetici tarafından verilmesinin uygun olduğu ve kültürel olarak amirin sözüne saygı duyulduğunu bize göstermektedir.

Ahlak Boyutu Puan Ortalamaları Bulguları

Bu kısımda ise katılımcılara toplamda 5 soru yöneltilmiş ve verdikleri cevaplar neticesinde bulunmuş ortalama değerler Tablo 4’de belirtilmiştir.

Tablo 4. Ahlak Boyutu Önergelerine İlişkin Bulgular

Ahlak Boyutu Soruları/Önergeleri	N	Ortalama	St. Sap.
Yöneticim kendi menfaatleri için beni kullanmamalıdır.	156	3,27	1,49
Yöneticim benim başarı ve katkılarımı kendi başarısıymış gibi göstermemelidir.	156	3,49	1,37
Yöneticim bireysel ilişkileri ve bir takım saklı-gizli ilişkileri yasadışı bireysel yararlar sağlamak için kullanmamalıdır.	156	3,46	1,30
Yöneticim otoritesini kendine ayrıcalıklar elde etmek için kullanmalıdır*.	156	3,02	1,37
Yöneticim kişileri meziyetlerine göre görevlendirip, başkalarının meziyet ve yeteneklerini kıskanmamalıdır.	156	3,72	1,19
Genel Ortalama	156	3,39	

“Ahlak” boyutu sorularının, ortalamalarına bakıldığında 3,39’un üzerinde bir katılımı genelde kabul edildiği görülmektedir. En az ortalamanın 3,02 ortalama ile “Yöneticim otoritesini kendine ayrıcalıklar elde etmek için kullanmalıdır” önermesine verildiği görülmektedir. Bu durum yöneticinin kendi çıkarlarına göre hareket etmesinin kabul edilmediğini ifade etmektedir. Dolayısıyla soru ters soru özelliği gösterdiğinden katılım oranı az olmuştur. Öte yandan en fazla katılım 3,72 ortalama ile “Yöneticim kişileri meziyetlerine göre görevlendirip, başkalarının meziyet ve yeteneklerini kıskanmamalıdır” önermesinde olduğu görülmektedir. Bu cevap bize çalışanların meziyetlerinin farklı olduğu ve her personelin yapabileceği işte görevlendirilmesi gerektiğini göstermekte ve ayrıca amirin personelin yeteneklerini kıskanmaması gerektiğini ifade etmektedir.

Yardımseverlik Boyutu, Otorite Boyutu ve Ahlak Boyutu Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

Bir değişkenin en az iki değişkenle yahut iki değişkenin birbirlerine olan doğrusal yönlü ilişkisini ortaya koymak ve bu ilişkinin derecesini ölçmek amacıyla kullanılan bir yöntemdir. Yapılan test neticesinde bulunan korelasyon katsayısı 1.00 ise mükemmel bir pozitif ilişki var

anlamına gelmekte, fakat -1,00 ise olması mükemmel bir negatif ilişkiyi göstermektedir. Bu katsayının 0,00 çıkması ilişkinin olmadığını ifade etmektedir. Bunun yanı sıra korelasyon katsayısı 0,00-0,30 arasındaysa düşük düzeyde bir ilişki; 0,30-0,70 arasında ise orta düzeyde bir ilişki ve 0,70-1,00 arası ise yüksek düzeyde bir ilişki söz konusu demektir(Büyüköztürk, 2004:32). Çalışmanın üç boyutu arasındaki ilişkiyi veren korelasyon verileri Tablo 5’de belirtilmiştir.

Tablo 5. Yardımseverlik Boyutu, Otorite Boyutu ve Ahlak Boyutu Arasındaki Korelasyon

	Yardımseverlik Boyutu	Otorite Boyutu	Ahlak Boyutu
Yardımseverlik Boyutu	1	,181*	,099
Otorite Boyutu	,181*	1	,415**
Ahlak Boyutu	,099	,415**	1

Tablo incelendiğinde “Otorite” boyutu ile “Yardımseverlik” boyutu arasında düşük düzeyde ($r=0,181$) pozitif ve de anlamlı bir ilişki söz konusudur. Bunu yanı sıra “Ahlak” boyutu ile “Otorite” boyutu arasında orta düzeyde ($r= 0,415$) pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

İstatistiksel analiz tekniği yöntemlerinden t-testi, iki birbirinden bağımsız grup arasındaki farklılıkları ortaya koymaya yönelik bir amaç ifade ederken; ANOVA analizi, grup sayısının ikiden fazla olduğu ve aralarında karşılaştırmaların yapıldığı veya farklılıkların ortaya konulmasını sağlamaya yönelik bir amaç gözetmektedir (Altunışık, vd., 2005:170).

Paternalist liderliğin yardımseverlik, otorite ve ahlak boyutlarına ilişkin belediye çalışanları algısının çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermemeye durumlarını belirlemek üzere ANOVA ve t-test analiz teknikleri uygulanmış, elde edilen bulgular ve yorumlar aşağıda verilmiştir.

Toplamda 8 adet hipotez bulunmaktadır. Her hipotez için ayrı ayrı oluşturulan tablolar üzerine “kabul ve ret” durumları da yazılmıştır.

Cinsiyet Değişkenine İlişkin Değerlendirme

Belediye çalışanlarının paternalist liderlik özelliklerine ilişkin algısı “yardımseverlik”, “otorite” ve “ahlak” boyutlarında çalışanların cinsiyetine göre farklılık göstermektedir şeklindeki H1 hipotezi t-testi kapsamında değerlendirilmiş ve sonuçları Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6. Cinsiyet ile Belediye Personelinin Boyutlar İtibariyle Algı Farklılıkları (t-testi)

Boyut	Cinsiyet	Sayı	Ortalama	St. Sap.	F	P	Test Sonucu
Yardımseverlik	Kadın	10	3,4200	0,47	2,04	0,06	Ret
	Erkek	146	3,8774	0,76			
Otoriter	Kadın	10	3,0429	0,82	0,03	0,90	Ret
	Erkek	146	3,0753	0,81			
Ahlak	Kadın	10	3,2600	0,62	2,34	0,64	Ret
	Erkek	146	3,4055	0,97			

Yapılan t-testi ile $p < 0,05$ önem düzeyine göre Paternalist liderliğin yardımseverlik, otorite ve ahlak boyutu algısı ile belediye çalışanlarının cinsiyetlerine göre farklılık olup olmama durumu incelenmiştir. Test sonuçlarına göre “yardımseverlik” $p=0,06$, “otorite” $p=0,90$ ve de “ahlak” boyutları $p=0,64$ değerleri ile $0,05$ anlamlılık düzeyinde çalışanların cinsiyetlerine göre bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmış ve H1 hipotezi reddedilmiştir.

Medeni Hal Değişkenine İlişkin Değerlendirme

Belediye çalışanlarının paternalist liderlik özelliklerine ilişkin algısı, “yardımseverlik”, “otorite” ve “ahlak” boyutlarında çalışanların medeni durumuna göre farklılık göstermektedir şeklindeki H2 hipotezi t-testi kapsamında değerlendirilmiş ve sonuçları Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Medeni Hal İle Belediye Personelinin Boyutlar İtibariyle Algı Farklılıkları (t-testi)

Boyut	Medeni Hal	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	F	P	Test Sonucu
Yardımseverlik	Evli	105	3,79	0,79	0,51	0,24	Ret
	Bekâr	51	3,94	0,68			
Otorite	Evli	105	3,06	0,85	5,37	0,90	Ret
	Bekâr	51	3,08	0,71			
Ahlak	Evli	105	3,39	0,96	0,25	0,97	Ret
	Bekâr	51	3,40	0,93			

Yapılan t-testi ile $p < 0,05$ önem düzeyine göre Paternalist liderliğin “yardımseverlik”, “otorite” ve “ahlak” boyutu algısı ile belediye çalışanlarının medeni hallerine göre farklılık olup olmama durumu incelenmiştir. Test sonuçlarına göre “yardımseverlik” $p=0,51$, “otorite” $p=0,90$ ve de “ahlak” boyutları $p=0,97$ değerleri ile $0,05$ anlamlılık düzeyinde çalışanların medeni hallerine göre bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmış ve H2 hipotezi reddedilmiştir.

Yaş Değişkenine İlişkin Değerlendirme

Belediye çalışanlarının paternalist liderlik özelliklerine ilişkin algısı, “yardımseverlik”, “otorite” ve “ahlak” boyutlarında çalışanların yaşına göre farklılık göstermektedir şeklindeki H3 hipotezi ANOVA testi kapsamında değerlendirilmiş ve sonuçları Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. Yaş ile Belediye Personelinin Boyutlar İtibariyle Algı Farklılıkları (ANOVA)

Boyut	Yaş	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	P	Test Sonucu
Yardımseverlik	18-25	21	3,95	0,65	0,68	Ret
	26-35	45	3,84	0,86		
	36-45	47	3,88	0,73		
	46-55	38	3,71	0,73		
	56 ve üzeri	5	4,10	0,62		
	Toplam	156	3,84	0,76		
Otorite	18-25	21	3,16	0,72	0,21	Ret
	26-35	45	2,95	0,77		
	36-45	47	3,09	0,86		
	46-55	38	3,22	0,81		
	56 ve üzeri	5	2,42	0,70		
	Toplam	156	3,07	0,81		
Ahlak	18-25	21	3,52	0,93	0,29	Ret
	26-35	45	3,23	0,99		
	36-45	47	3,36	1,02		
	46-55	38	3,61	0,76		
	56 ve üzeri	5	2,92	1,13		
	Toplam	156	3,39	0,95		

Şereflikoçhisar’da çalışan belediye personelinin paternalist liderliğe ilişkin “Yardımseverlik”, “Otorite” ve “Ahlak” boyutu algısıyla personelin yaşları farklılık gösterip göstermemesine ilişkin ANOVA testi yapılmıştır. Test sonucunda p değeri $0,05$ ’den küçükse anlamlı bir fark var demektir. Dolayısıyla “Yardımseverlik” $p=0,68$, “Otorite”

$p=0,21$ ve “Ahlak” boyutunda $p=0,29$ değerleri ile 0,05 anlamlılık düzeyinde çalışanların yaşlarına göre bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmış ve H3 hipotezi reddedilmiştir.

Aile Gelir Durumu Değişkenine İlişkin Değerlendirme

Belediye çalışanlarının paternalist liderlik özelliklerine ilişkin algısı “yardımseverlik”, “otorite” ve “ahlak” boyutlarında çalışanların aile gelirine göre farklılık göstermektedir şeklindeki H4 hipotezi ANOVA testi kapsamında değerlendirilmiş ve sonuçları Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9. Aile Gelir Durumu ile Belediye Personeli Algı Farklılıkları (ANOVA)

Boyut	Aile Gelir Durumu	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	P	Test Sonucu
Yardımseverlik	1000’den az	70	3,87	0,72	0,28	Ret
	1001-1500	27	4,10	0,71		
	1501-2000	14	3,75	0,78		
	2001-2500	19	3,65	0,96		
	2501-3000	17	3,83	0,76		
	3001-3500	5	3,52	0,58		
	3501 ve üzeri	4	3,32	0,20		
	Toplam	156	3,84	0,76		
Otorite	1000’den az	70	3,17	0,77	0,05	Ret
	1001-1500	27	3,16	0,93		
	1501-2000	14	3,23	0,69		
	2001-2500	19	3,09	0,64		
	2501-3000	17	2,45	0,79		
	3001-3500	5	2,85	1,00		
	3501 ve üzeri	4	2,96	0,55		
	Toplam	156	3,07	0,81		
Ahlak	1000’den az	70	3,34	0,91	0,85	Ret
	1001-1500	27	3,33	1,26		
	1501-2000	14	3,58	0,92		
	2001-2500	19	3,58	0,63		
	2501-3000	17	3,38	1,06		
	3001-3500	5	3,60	0,46		
	3501 ve üzeri	4	3,00	0,63		
	Toplam	156	3,39	0,95		

Şereflikoçhisar’da çalışan belediye personelinin paternalist liderliğe ilişkin “Yardımseverlik”, “Otorite” ve “Ahlak” boyutu algısıyla personelin aile gelirinin farklılık gösterip göstermemesine ilişkin ANOVA testi yapılmıştır. Test sonucunda p değeri 0,05’den küçükse anlamlı bir fark var demektir. Dolayısıyla “Yardımseverlik” $p=0,28$, “Otorite” $p=0,51$ ve “Ahlak” boyutunda $p=0,85$ değerleri ile 0,05 anlamlılık düzeyinde çalışanların gelirlerine göre bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmış ve H4 hipotezi reddedilmiştir.

Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Değerlendirme

Belediye çalışanlarının paternalist liderlik özelliklerine ilişkin algısı, “yardımseverlik”, “otorite” ve “ahlak” boyutlarında çalışanların eğitimine göre farklılık göstermektedir şeklindeki H5 hipotezi ANOVA testi kapsamında değerlendirilmiş ve sonuçları Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10. Eğitim Düzeyi İle Belediye Personeli Algı Farklılıkları (ANOVA)

Boyut	Eğitim Düzeyi	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	P	Test Sonucu
Yardımseverlik	İlkokul	52	4,05	0,71	0,16	Ret
	Ortaokul	32	3,80	0,90		
	Lise	46	3,75	0,72		
	Ön Lisans	15	3,52	0,53		
	Lisans	10	3,76	0,78		
	Lisansüstü	1	4,30	.		
	Toplam	156	3,84	0,76		
Otorite	İlkokul	52	3,30	0,89	0,15	Ret
	Ortaokul	32	2,93	0,64		
	Lise	46	2,92	0,76		
	Ön Lisans	15	3,06	0,80		
	Lisans	10	3,08	0,91		
	Lisansüstü	1	2,14	.		
	Toplam	156	3,07	0,81		
Ahlak	İlkokul	52	3,41	1,01	0,08	Ret
	Ortaokul	32	3,03	0,86		
	Lise	46	3,49	0,94		
	Ön Lisans	15	3,68	0,94		
	Lisans	10	3,68	0,60		
	Lisansüstü	1	2,00	.		

	Toplam	156	3,39	0,95		
--	--------	-----	------	------	--	--

Şereflikoçhisar’da çalışan belediye personelinin paternalist liderliğe ilişkin “Yardımseverlik”, “Otorite” ve “Ahlak” boyutu algısıyla personelin eğitim düzeylerinin farklılık gösterip göstermemesine ilişkin ANOVA testi yapılmıştır. Test sonucunda p değeri 0,05’den küçükse anlamlı bir fark var demektir. Dolayısıyla “Yardımseverlik” p=0,16, “Otorite” p=0,15 ve “Ahlak” boyutunda p=0,08 değerleri ile 0,05 anlamlılık düzeyinde çalışanların eğitim düzeyleri arasında bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmış ve H5 hipotezi reddedilmiştir.

Şereflikoçhisarlı Olup Olmama Değişkenine İlişkin Değerlendirme

Belediye çalışanlarının paternalist liderlik özelliklerine ilişkin algısı “yardımseverlik”, “otorite” ve “ahlak” boyutlarında çalışanların Şereflikoçhisarlı olup olmamalarına göre farklılık göstermektedir şeklindeki H6 hipotezi t-testi kapsamında değerlendirilmiş ve sonuçları Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11.Şereflikoçhisarlı Olup Olmama ile Belediye Personeli Algı Farklılıkları (t-testi)

Boyut	Şereflikoçhisarlı Olup Olmama	Sayı	Ort.	St. Sap.	F	P	Test Sonucu
Yardımseverlik	Evet	140	3,83	0,77	1,00	0,42	Ret
	Hayır	16	3,99	0,57			
Otorite	Evet	140	3,06	0,81	0,15	0,75	Ret
	Hayır	16	3,13	0,80			
Ahlak	Evet	140	3,37	0,96	0,47	0,36	Ret
	Hayır	16	3,60	0,82			

Yapılan t-testi ile $p < 0,05$ önem düzeyine göre Paternalist liderliğin “yardımseverlik”, “otorite” ve “ahlak” boyutu algısı ile belediye çalışanlarının Şereflikoçhisarlı olup olmamalarına göre farklılık olup olmama durumu incelenmiştir. Test sonuçlarına göre “yardımseverlik” p=1,00, “otorite” p=0,15 ve de “ahlak” boyutu p=0,47 değerleri ile 0,05 anlamlılık düzeyinde çalışanların Şereflikoçhisarlı olup olmamaları arasında bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmış ve H6 hipotezi reddedilmiştir.

Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Değerlendirme

Belediye çalışanlarının paternalist liderlik özelliklerine ilişkin algısı “yardımseverlik”, “otorite” ve “ahlak” boyutlarında çalışanların kurumda çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir şeklindeki H7 hipotezi ANOVA testi kapsamında değerlendirilmiş ve sonuçları Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12. Kurumda Çalışma Süresi ile Belediye Personeli Algı Farklılıkları (ANOVA)

Boyut	Kurumda Çalışma Süresi	Sayı	Ortalama	St. Sap.	P	Test Sonucu
Yardımseverlik	1 yıldan az	74	3,93	0,73	0,13	Ret
	1-3 yıl	29	3,95	0,64		
	4-6 yıl	7	3,64	0,87		
	7-9 yıl	6	3,66	1,01		
	10-12 yıl	7	3,10	1,11		
	13-15 yıl	3	3,56	0,66		
	16 yıl ve üzeri	30	3,81	0,70		
	Toplam	156	3,84	0,76		
Otorite	1 yıldan az	74	3,15	0,81	0,43	Ret
	1-3 yıl	29	3,19	0,64		
	4-6 yıl	7	2,75	0,70		
	7-9 yıl	6	3,09	1,01		
	10-12 yıl	7	2,77	1,04		
	13-15 yıl	3	2,42	1,00		
	16 yıl ve üzeri	30	2,95	0,86		
	Toplam	156	3,07	0,81		
Ahlak	1 yıldan az	74	3,28	1,01	0,15	Ret
	1-3 yıl	29	3,56	1,07		
	4-6 yıl	7	3,25	0,93		
	7-9 yıl	6	3,33	0,85		
	10-12 yıl	7	3,11	0,90		
	13-15 yıl	3	2,40	0,72		
	16 yıl ve üzeri	30	3,71	0,58		
	Toplam	156	3,39	0,95		

Şereflikoçhisar’da çalışan belediye personelinin paternalist liderliğe ilişkin “Yardımseverlik”, “Otorite” ve “Ahlak” boyutu algısıyla personelin kurumda çalışma sürelerinde farklılık gösterip göstermemesine ilişkin ANOVA testi yapılmıştır. Test sonucunda p değeri 0,05’den küçükse anlamlı bir fark var demektir. Dolayısıyla “Yardımseverlik” p=0,13, “Otorite” p=0,43 ve “Ahlak” boyutunda p=0,15 değerleri ile 0,05 anlamlılık düzeyinde çalışanların kurumda

çalışma süreleri arasında bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmış ve H7 hipotezi reddedilmiştir.

3.2.5.8. Kurumdaki Statü Değişkenine İlişkin Değerlendirme

Belediye çalışanlarının paternalist liderlik özelliklerine ilişkin algısı “yardımseverlik”, “otorite” ve “ahlak” boyutlarında çalışanların kurumdaki statülerine göre farklılık göstermektedir şeklindeki H8 hipotezi ANOVA testi kapsamında değerlendirilmiş ve sonuçları Tablo 13’de verilmiştir.

Tablo 13. Kurumdaki Statü ile Belediye Personeli Algı Farklılıkları (ANOVA)

Boyut	Kurumdaki Statü	Sayı	Ort.	St. Sap.	P	Test Sonucu
Yardımseverlik	Amir/Müdür/Şef	5	3,48	0,58	0,84	Ret
	Memur	20	3,80	0,57		
	Sözleşmeli Personel	10	3,80	0,90		
	Geçici Personel	14	4,02	0,54		
	İşçi	101	3,85	0,81		
	Diğer	6	3,83	0,85		
	Toplam	156	3,84	0,76		
Otorite	Amir/Müdür/Şef	5	2,74	0,97	0,84	Ret
	Memur	20	2,94	0,88		
	Sözleşmeli Personel	10	3,24	0,75		
	Geçici Personel	14	3,08	0,561		
	İşçi	101	3,10	0,84		
	Diğer	6	2,95	0,53		
	Toplam	156	3,07	0,81		
Ahlak	Amir/Müdür/Şef	5	3,32	0,57	0,69	Ret
	Memur	20	3,71	0,74		
	Sözleşmeli Personel	10	3,36	0,84		
	Geçici Personel	14	3,52	1,06		
	İşçi	101	3,32	0,99		
	Diğer	6	3,40	1,10		
	Toplam	156	3,39	0,95		

Şereflikoçhisar’da çalışan belediye personelinin paternalist liderliğe ilişkin “Yardımseverlik”, “Otorite” ve “Ahlak” boyutu algısıyla personelin kurumdaki statülerinin farklılık gösterip göstermemesine ilişkin ANOVA testi yapılmıştır. Test sonucunda p değeri 0,05’den küçükse anlamlı bir fark var demektir. Dolayısıyla “Yardımseverlik” p=0,84, “Otorite” p=0,84 ve “Ahlak” boyutunda p=0,69 değerleri ile

0,05 anlamlılık düzeyinde çalışanların kurumdaki statüleri arasında bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmış ve H8 hipotezi reddedilmiştir.

Sonuç, Değerlendirme ve Öneriler

Paternalist liderlik hem kültürel olarak hem de beklenti olarak Türk toplumu için ciddi önem arz etmektedir. Yapılan birçok çalışmada hem önemi hem de çalışanlar tarafından beklenildiğine ilişkin bilgilere çalışmanın teorik kısmında yer verilmiştir. Buradan hareketle bu çalışma ile paternalist liderlerin hangi özelliklerinin daha fazla önemsendiği ve de boyut özelliklerinin demografik yönleriyle değişip değişmediğini tespit etme konusunda katkı sağlamaya çalışılmıştır.

Paternalist liderin beklenen bir liderlik olması yanı sıra hangi özelliklerinin daha fazla bekleniyor olmasını görmek ve özellikle bu durumu kamu çalışanı olan belediye personeline değerlendirmek kamuda lider özelliği gösterme yönünde atılan adımlarda ve amirlerimizin bu yönde değişim adımlarında fikir vermesi yönünden katkı sağlayacaktır.

Hem paternalist liderlik hem de diğer birçok liderlik modelinin günümüzde kamu yönetiminde uygulanması, zorunluluk haline gelmiştir. Liderlik, kurumlarda performansı artırma ve de halk memnuniyetine katkı sunma noktasında büyük önem arz etmektedir. Bu konuda yapılan çalışmaların artırılması kamu yönetiminde verimi artırma adına ciddi katkı sağlayacaktır. Kamu yöneticilerimiz tarafından bu tür bilgilerin eğitimle uygulanır hale getirilmesi hem kamu personeline motive etme hem de halkı memnun ederek siyasal iktidarı güçlendirme noktasında fayda sağlayacaktır.

Çalışmanın uygulama kısmına bakıldığında demografik değişkenlerin frekans ve yüzdelik dağılımları tespit edilmiştir. Çalışmaya katılanların ve dolayısıyla belediyede çalışanların çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır. Bu durum kurumda ağır iş yapıyor olduğu ve erkek personele bu yüzden ihtiyaç duyuluyor olduğu kanaatini uyandırmaktadır Evli olanların sayısı bekârların iki katıdır. Ayrıca kurumda çalışanların sadece %3'ünün 56 yaş ve üzeri kişilerden oluşmaktadır. Bu durum kurum personelinin yaşlı olmadığını göstermektedir.

Kurumda çalışanların %30'u 2000 TL üzeri maaş aldığından kurum çalışanlarının genelinin gelir düzeyinin düşük olduğu söylenebilir. Ayrıca anketi dolduran çalışanlardan sadece %16'sı amir ve memurlardan oluşmaktadır. Çalışanların neredeyse yarısının 1 yıldan az süredir belediye de çalışıyor olması personelin bir kısmının yeni, bir kısmının ise mevsimlik ve geçici personel sıfatında olduğunu bize göstermektedir. Geriye kalan katılımcıların %65'ini işçiler oluşturmaktadır. Bu durum beden ağırlıklı hizmet sunulduğunu göstermektedir. Çalışanların %90'ı Şereflikoçhisarlı olduklarından kendi hemşerilerine hizmet eden oranın yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla belediye de var olan değişime kendi memleketlerinde olmalarından dolayı daha duyarlı olacakları söylenebilir. Çalışanların toplamda sadece %7 'si lisans ve lisansüstü eğitim almıştır. Ön lisans mezunlarıyla bu oran %10 olmakta ve bu durum çalışanların eğitim seviyesinin düşük olduğunu bize göstermektedir. Bu durumda eğitilmiş belediyelere göre Şereflikoçhisar'da hizmetin kalite olarak bir parça da olsa geriden gelebilmesi muhtemeldir.

Paternalist liderliğin özelliklerinin yardımseverlik, otorite ve ahlak olmak üzere üç boyuta ayrılarak değerlendirildiği bu çalışma sonucunda 3,84 ortalama ile "yardımseverlik" boyutuna ilişkin sorulara katılımın yüksek olduğunu ve bu önermelere ilişkin özelliklerin çalışan tarafından beğenildiği görülmektedir. Ardından 3,39 ortalama ile "ahlak" boyutuna ilişkin önermelerin personel tarafından kabul edilebilir olduğu görülmektedir. Bu boyutun düşük olmasının bir diğer nedeni ise 5 sorudan oluşan bu grupta ters soruya yer verilmiş olmasıdır. O sebeple bu kısma yapılan değerlendirme paternalist liderin "ahlak" boyutu özelliklerinin de beğenildiğini bize göstermektedir. Ancak 3,07 ortalama ile "otorite" boyutu sorularına baktığımızda paternalist liderin bu tür özelliklerinin çok önemsenmediği ve kabul edilmediği görülmektedir. Bu durumda, belediye çalışanlarınca Paternalist liderin bu tür otorite özellikleri benimsenmemektedir denilebilir. Buradan hareketle boyutlar genel ortalamasının 3,43 ile çalışanlar tarafından paternalist lider özelliklerinin kendi yöneticilerinde olmasını beklediklerini söylemek mümkündür. Bu değeri artırıp paternalist lideri kurumda daha istenir hale getirmenin formülü ise yöneticinin "otorite" boyutuna ilişkin özelliklerinde bir yumuşamaya ve esnekliğe gitmesidir denilebilir.

Üç boyutun birbiri arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik yapılan korelasyon testi neticesinde “Otorite” boyutu ile “Yardıms severlik” boyutu arasında düşük düzeyde pozitif ve de anlamlı bir ilişki söz konusu iken “Ahlak” boyutu ile “Otorite” boyutu arasında orta düzeyde pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Şereflikoçhisar’da çalışan belediye personelinin paternalist liderliğin yardıms severlik, otorite ve ahlak boyutlarına ilişkin algısıyla personelin demografik değişkenler bazında görünümünün 0.05 anlamlılık düzeyinde bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için yapılan t-testi ve ANOVA testleri neticesinden ulaşılan p değerleri ile bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmış ve H1 ile H8 arasındaki tüm hipotezler reddedilmişlerdir. Bu durum personelin genel anlamda aynı yönde düşündüğünü bize göstermektedir. Dolayısıyla çalışanların kanaatini güçlendirmektedir.

Teorik ve uygulamaya ilişkin bilgiler birlikte değerlendirildiğinde Paternalist liderin Türk toplumu için uygun olduğunu ve belediye çalışanları tarafından kabul edilebilir olduğunu görmek mümkündür. Yapılması gereken ise, “Otorite” boyutuna ilişkin özelliklerin yöneticiler tarafından yumuşatılarak uygulanmasıdır. Bunun dışında paternalist liderliğin tüm özellikleriyle genel anlamda belediye personeli tarafından kabul edilebilir olduğu görülmektedir. Bunun diğer bir artışı ise belediyelerin başkanların ağırlığında yönetiliyor olması ve her başkan değişiminde personelin olumsuz etkileniyor olmasıdır. O sebeple olumsuz etkilenmeyi ortadan kaldırmak için yapılması gereken, belediyeyi yöneten başkan ve diğer müdürler tarafından paternalist özelliklerin (özellikle otorite özellikleri yumuşatılarak) uygulanmasıdır. Bu üç boyut ile demografik değişkenler arası bir farkın çıkmamış olması genel anlamda tüm personelin ortak kanaati beslediğini bize göstermektedir.

Durum ne olursa olsun liderlik özelliklerinin yöneticide olmaması durumunun kabullenilmemesi gerekmektedir. Bunun dışında dünya da birçok ülke liderlik okulları açmaktadır. Bunun en büyük örneği Osmanlıdaki Enderun Mektepleri’dir. Bu mektepler dünya tarafından bu denli örnek alınırken ülkemizin, kurum yöneticilerindeki liderlik özelliklerini önemsemiyor olması çok gariptir. O sebeple bugün kamuya hizmet sunması için memur alırken bile ciddi anlamda puan

almasını beklenirken yönetici seçerken bunu önemsemememiz çok düşündürücüdür. Gereken düzenlemelerin tez vakitte yapılması ve uygulamaya geçirilmesi gerekmektedir. Ayrıca insan ilişkileri zayıf olan ve kurum itibarından daha çok üstlerine yaranmayı düşünen yöneticilere makam emanet etmek büyük hatalarımızdandır.

Kaynakça

Altun, M., Sayer, A. ve Barutçu, A. (2013). Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kararları Işığında Kamuda Görülen Etik Dışı Davranışlar Ve Yolsuzluklar, *Sayıştay Dergisi*, Ekim-Aralık, (91): 33-55.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, Dördüncü Baskı, Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19): 73-84.

Büyüköztürk, Ş. (2004). Veri Analizi El Kitabı (4.Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Cerit, Y. (2012). Paternalistik Liderlik İle Yöneticiden Ve İşin Doğasından Doyum Arasındaki İlişki, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(2): 35-56.

Cerit, Y. (2013). Paternalist Liderlik ile Öğretmenlere Yönelik Yıldırma Davranışları Arasındaki İlişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(2): 839-851.

Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P. And Farh, J. L. (2004). Paternalistic Leadership And Subordinate Responses: Establishing A Leadership Model In Chinese Organizations, *Asian Journal Of Social Psychology*, (7): 89-117.

Erben, G. S. ve Ötken, A. B. (2014). Paternalist Liderlik Ve İşe İlişkin İyilik İlişkisinde İş-Yaşam Dengesinin Rolü, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, (22): 103-121.

Farh, J. L. and Cheng, B. S. (2000). A Cultural Analysis of Paternalist Leadership in Chinese Organizations, (Ed.: J. T. Li, A. S. Tsui and E. Weldon), *Management and Organizations in the Chinese Context*, Macmillan, London.

Fındıkçı, L. (2013). Yerel Yönetimler Etik Ve Patronaj, *Uluslararası Hakemli Beşeri ve Akademik Bilimler Dergisi*, Nisan/Mayıs/Haziran İlk Bahar Dönemi, 2(4): 62-87.

Gelfand, M. J., Erez, M. and Aycan, Z. (2007). Cross-Cultural Organizational Behavior, *Annual Review of Psychology*, (58): 479-514.

Köksal, O. (2011a). Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15): 101-122.

Köksal, O. (2011b). Paternalizm İle Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma, *Cumhuriyet Üniversitesi. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12(2): 159-170.

Niu, C. P., Wang, A. C. and Cheng, B. S. (2009). Effectiveness of a Moral and Benevolent Leader: Probing the Interactions of the Dimensions of Paternalist Leadership, *Asian Journal of Social Psychology*, (12): 32-39.

Özdamar, K. (1999). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*, C:1, 2. Baskı, İstanbul: Kaan Kitabevi.

Paşa, S. F., Kabasakal, H. and Bodur, M. (2001). Society, Organisations and Leadership in Turkey, *Applied Psychology: An International Review*, 50(4): 559-589.

Pellegrini, E. K. and Scandura, T. A. (2006). Leader-Member Exchange, Paternalism and Delegation in the Turkish Business Culture: An Empirical Investigation, *Journal of International Business Studies*, (37): 264-279.

Pellegrini, E. K. and Scandura, T. A. (2008). Paternalistic Leadership: A Review And Agenda For Future Research, *Journal Of Management*, Volume 34, No 3, 566-593.

Pellegrini, E. K., Scandura, T. A. And Jayaraman, V. (2010). Cross - Cultural Generalizability of Paternalist Leadership: An Expansion of Leader -Member Exchange Theory, *Group & Organization Management*, 35/4, 391-420.

Saran, U. (2004). *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Kalite Odaklı Bir Yaklaşım*, Atlas Yayınları, Ankara.

Sezen, S. ve Karasu, K. (1999). Belediyelerde Kadro Ve İstihdam Yapısı, *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, Temmuz, 8(3): 20-54.

Şendoğdu, A., A. ve Erdirencelebi, M. (2014). Paternalist Liderlik İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Nisan, (27): 253-274.

Tiyek, R. (2011). Yıldırma ve Yönetim Becerileri Üzerine Bir Araştırma, *Çalışma İlişkileri Dergisi*, Temmuz, 2(1): 113-142.

Turan, A. (2011). *Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı Bağlamında Örgüt Kültürü ve Liderlik Etkileşimi*, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.

Turan, A. (2016). Belediyelerde Personel Yönetimine İlişkin Bir Sorun Alanı Olarak Mobbing Ve Derde Deva Paternalist Liderlik, Z. T. Karaman, Y. E.Özer, İ. G. Yontar, G. Tenikler (Ed.), *Kamu Yönetimi Sempozyumu (KAYSEM 10):Büyükşehir Yönetimi ve İl Yönetiminin Yeni Yüzü içinde*, 643-684.

Turgut, K. (2013). Kamu Yönetimi ve Kamu Personel Sistemi Üzerine Bir Değerlendirme, *İdarecinin Sesi*, Ocak - Şubat, 65-68.

Uluğ, F. ve Beydoğan, B. (2009). Kamu Örgütlerinde Psikolojik Taciz, *Amme İdaresi Dergisi*, Mart, 42(1): 55-86.

Yeşiltaş, M. (2013). Paternalist Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinde Dağıtım Adaletinin Aracılık Rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(4): 50-70

Yıldız Özsalmanlı, A. (2005). Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik, *Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, http://yordam.manas_kg/ekitap/pdf/manasdergi/sbd/sbd13/sbd-13-13-pdf, 137-147, (11.07.2016).