

## YEREL YÖNETİMLERDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK: ISPARTA BELEDİYESİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

### TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP IN LOCAL GOVERNMENTS: A RESEARCH ON EMPLOYEES OF ISPARTA MUNICIPALITY

Elvettin AKMAN\*

\* Dr. Öğr. Üyesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, Doğu Yerleşkesi Çünür-Isparta, elvettinakman@sdu.edu.tr, ORCID NO: <https://orcid.org/0000-0003-2303-840X>.

#### ÖZ

Son yıllarda teknolojide yaşanan gelişmeler, demografik yapıda meydana gelen değişimler ve ülkeler arasındaki rekabet liderlik olgusunun farklı yaklaşımlarla açıklanmasına neden olmaktadır. Bu yaklaşımlardan dönüştürücü liderlik yeniliğe açık ve çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarmaya çalışan, etkileşimci liderlik ise çalışanların ihtiyaçlarını hangi ölçüde karşılayabildiğine dayanan liderlik yaklaşımı olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde, çağın gerektirdiği yenilikleri ve toplumun beklentilerini yerine getiren hatta gelecek yıllarda yaşanacak gelişmeleri öngörebilen ve çalışanlarının ihtiyaçlarını da bu doğrultuda karşılayabilen yerel liderlere gereksinim duyulmaktadır. Yerel liderlerin ya da yöneticilerin; yerel düzeyde oluşturdukları vizyon doğrultusunda kurumun misyonunu gerçekleştirmek ve ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik değişimlere uygun olarak gerekli dönüşümü çalışanları aracılığı ile gerçekleştirebilmesi için liderlik özelliklerinin oldukça önemli olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda çalışmada, Isparta Belediyesinde çalışan memurların belediye başkanı hakkındaki liderlik tutumlarının ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu kapsamda hazırlanan çalışmada betimsel analiz yönteminden ve nicel araştırma yöntemlerinden birisi olan anket tekniğinden yararlanılmıştır. Bu bağlamda belediye çalışanlarına yapılan ankelerin analizi neticesinde çalışanların liderlerinin dönüştürücü ve etkileşimci bir lider olup olmadığı konusunda kararsız oldukları tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Dönüştürücü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Belediye, Isparta.

**Jel Kodları:** D73, H76.

#### ABSTRACT

Recent developments in technology, changes in the demographic structure and competition between countries have paved the way for the leadership to be defined with different approaches. The transformational leadership is defined as a leadership that is open to innovation and seeks to reveal the potential of its employees while the transactional leadership is based on the fact that to what extent it meets the needs of its employees. Today, local leaders who meet the expectations of the society and innovations of the era that can anticipate the developments in the future and can meet the needs of the employees are required. It can be stated that leadership characteristics of the local leaders or administrators are of high importance to realize the mission of the institution with their visions generated on a local basis and fulfil the transformation that is required for economic, social, cultural and technological changes by means of their employees. Accordingly, it is aimed to reveal the leadership attitudes of the government officials working in Isparta Municipality about the mayor. In that context, the descriptive analysis method and survey technique being one of the quantitative research methods were used. As the result of the survey analysis made on the municipality employees, it has been noted that the employees are not sure whether their leaders are transformational and transactional leaders.

**Keywords:** Leadership, Transformational Leadership, Transactional Leadership, Municipality, Isparta.

**Jel Codes:** D73, H76.

## 1. GİRİŞ

Liderlik, kurumsal hedefleri yerine getirmek için bireylerin davranışlarını etkileme özelliğidir. Kurumlarda liderlik, çalışanların algılarını, kurumsal değişime tepkilerini, kuruma bağlılıklarını ve yenilikleri yönetmede önemli rol oynamaktadır. Liderlik konusunda gerçekleştirilen çalışmalarda, liderlik kavramı farklı yönleri ve boyutları ile ele alınmaktadır.

Zaman içerisinde bir dizi liderlik türü farklı teorisyenler tarafından öne sürülmüştür. Yakın zamanda ileri sürülen türlere bakıldığında otoriter liderlik, demokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik, dönüştürücü ve etkileşimci liderlik bunlardan bazılarıdır. Liderlik ile ilgili literatür incelendiğinde, liderlik türlerinin isimlendirilmesi konusunda da bir fikir birliğinin olmadığı söylenebilir. Çalışma kapsamında ele alınacak olan dönüştürücü ve etkileşimci liderlik türleri içinde bu durum söz konusudur.

Dönüştürücü liderlik türünde liderler, çekici bir vizyonla çalışanlarına meydan okurlar ve bu vizyonun başarısını da bir stratejiye bağlayabilirler. Kurumun hedefleri ve değerleri ile özdeşleşmeleri için çalışanlarını motive ederler. Etkileşimci Liderlik türünde ise lider, çalışanlarını yönetme, denetleme ve grup performansını kolaylaştırma odaklıdır. Kurumda etkileşimci liderlerin rolü pasiftir. Etkileşimci lider, politikayı ve değerlendirme kriterlerini belirleyerek izleme modunda olur. Etkileşimci liderler herhangi bir performans sorunu ya da istisnai durumlar haricinde sisteme müdahale etmezler. Dönüştürücü liderler, takipçilerine ilham verir ve onları motive ederler, etkileşimci liderler ise daha çok takviye ve değişimlere dayanmaktadır. Sahip oldukları özellikler hasebiyle dünyada ve Türkiye’de dönüştürücü ve etkileşimci liderlik türleri araştırmacıların dikkatini oldukça çekmiştir.

Ulusal Akademik Ağ ve Bilgi Merkezi (ULAKBİM) Sosyal Bilimler Veri Tabanında yapılan arama neticesinde

liderlik başlığı altında 2002 yılından günümüze değin 402 adet makale çalışmasının yayınlandığı görülmektedir. Bunun yanı sıra 21 adet dönüştürücü liderlik, 38 adet dönüştürücü liderlik ve 7 adet etkileşimci liderlik makale çalışmasına rastlanılmaktadır. Etkileşimci liderlik çalışmalarının tamamının dönüştürücü/dönüştürücü liderlik ile birlikte kaleme alındığı da dikkat çekmektedir. Ulusal Akademik Ağ ve Bilgi Merkezi (ULAKBİM) Sosyal Bilimler Veri Tabanından bu alanda yapılan tüm çalışmalara ulaşamadığı dikkate alındığında bu alanın önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Özkan çalışmasında (2016: 627) Türkiye’de ve yurtdışında liderlik ile ilgili gerçekleştirilen çalışmalar ele alındığında dönüştürücü liderliğin en fazla incelenen liderlik türü olduğunu belirterek bu önemi bir kez daha vurgulamıştır.

Bu doğrultuda ele alınan çalışmada, Isparta Belediyesinde çalışan memurların belediye başkanı hakkındaki liderlik tutumlarının ortaya konulması amaçlanmıştır. Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik ile ilgili hazırlanan anket formu çalışanlar tarafından doldurularak analize tabi tutulmuştur. Yapılan anket çalışmasında memurların belediye başkanının özellik, tutum ve davranışlarının hangi liderlik türüne uygun olduğuna dair bir çıkarım yapılması amaçlanmıştır.

## 2. LİDERLİK KAVRAMI VE TEMEL ÖZELLİKLERİ

Farklı bilim adamları ve yazarlar tarafından tarih boyunca liderlik kavramına ilişkin farklı tanımlar yapılmıştır. Çelik ve Sünbül (2008: 50) çalışmalarında literatür taraması yaparak şu şekilde tanımlamaların mevcut olduğunu belirtmişlerdir: Davis (1988) liderliği, insanları belirlenen hedeflere yöneltmeye inandırmak olarak tanımlamıştır. Eren (1998), belirlenen amaçlara varmak için, insanları harekete geçirmeye yönelik bilgi ve becerilerin

toplama olarak tanımlarken, Cook vd. (1997) liderin sahip olduğu vizyona çalışanların kendi rızası ile bağlanması olarak tanımlamıştır. Bass (1990) ise, grup dinamiği, hedefe ulaşma, benlik, kuvvet uygulama, buyruğa uyma, etkileşim ile kendi başına karar verme gibi farklı özelliklerin bir veya ikisinin birleşimi şeklinde tanımlama getirmiştir.

Liderlik ile ilgili birbirinden farklı olarak yapılan tanımlamaların ortak noktalardan hareketle, bir kişinin topluluk üyelerini etkilemesi ile ortak hedeflerin gerçekleştirilmesi olarak tanımlanabilir (Bozkurt ve Göral, 2013: 4). Tanımların birleştiği nokta konumundaki kriterler şunlardır; bir tasavvurun, belli şartların ve çalışanların olması ve bir liderin bulunmasıdır (Eryeşil ve İraz, 2017: 130-131).

Başlangıçta sadece fikir boyutunda olan liderlik kavramının süreç içerisinde esasları meydana getirilerek boyut ve ilkeleri belirlenmiştir. Zaman içerisinde liderliğin farklı boyutları ile ilgili çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Şuanda sosyal bilimlerin alan yazınında liderlik kavramı etrafında oldukça geniş bir literatür oluşmuştur. Bunun da temel sebebi, Platon'dan itibaren liderlik ile alakalı insanların konuşması gerçeğidir (Polat ve Arabacı, 2015: 209).

Genel olarak bakıldığında lider hangi özellikleri taşımalıdır? Lider ile çalışanları arasındaki ilişkiler sürekli midir? Lider ve çalışanları arasındaki iletişim nasıl işlemektedir? Bu konuda çok sayıda deneysel çalışma yapılmış ve özellikler yaklaşımı adı altında bir teori ortaya konulmuştur. Özellikler yaklaşımı dikkate alındığında, bir liderin genel kişisel özellikleri onun liderlik rolünü ortaya koymaktadır. Bu özellikler kısaca şu şekilde açıklanmaktadır (Sayılı ve Baytok, 2014: 19-22):

- *Zekâ*: Entelektüel yetenek olarak tanımlanan zekâ; liderlikle doğrudan ilişkilidir. İnsanları birbirinden ayıran en belirleyici özelliktir. Bu özellik diğer insanları tanıma ve anlama, problem çözme, yeni fikir ve çözümler üretme,

hızlı öğrenme gibi üstünlükler sağlayarak farklılaştırıcı bir etki oluşturur.

- *İnanılabilirlik*: İzleyenlerin lideri kabullenmelerinin ve takip etmelerinin en etkili nedeni olarak görülmektedir. Liderlik süreci, lider ve izleyenler arasındaki bir etkileşim olarak liderin örgütsel amaçları gerçekleştirilmesi ve olumlu bir izlenim oluşturabilmesi için önemlidir.

- *Güvenilirlik*: Güven bir liderin en önemli itibar kaynağıdır. İnanılabilirliğin tamamlayıcısı olan temel özelliktir. Güven uzun süreli, dikkatli ve özverili çabalar neticesinde elde edilmektedir. Güvenin kurulmasında yakın ilişki kurma ve ilişki geliştirme de önemli bir yere sahiptir. Güvenin olduğu durumda hem çalışan hem de lider rahat hareket eder. Lidere güvenen ve inanan çalışanlar ortak amaç doğrultusunda senkronize bir şekilde daha verimli ve rahat çalışırlar. Böylece ortak amaçları daha rahat gerçekleştirebilirler.

- *Doğruluk*: Doğru ve dürüst olma bir insanı değerli ve güvenilir yapan erdemlerdendir. Düşünce ve davranışlarda tutarlı davranmak, sözünü zamanında yerine getirmek bir kimseyi başkasının gözünde lider yapan önemli özelliklerden birisidir.

- *Kavramsal Yetenek*: Liderleri güçlü ve başarılı yapan önemli bir özelliktir. Kavramsal yeteneği olan lider, daha geniş bir çerçevede olayları ele alır, farklı düşünür ve farklı çözümler üretme becerisine sahiptir.

- *Empati*: İyi bir lider, yönetim kademesinde altında bulunan çalışanların, nasıl düşündüklerini iyi bilmesi gerektiğinin farkında olur. Ayrıca lider empati yeteneğini geliştirerek izleyenlerini başarılı bir şekilde örgüt amaçlarına yöneltecektir.

- *Dinleme*: Lidere örgütsel amaçları gerçekleştirmede önemli açılımlar, çalışanlara ise, kendilerini örgüt içinde değerli hissetmelerini sağlayan önemli bir iletişim boyutudur.

Geleneksel anlayıştaki “lider konuşur, astlar dinler” düşüncesi günümüz dünyasında pek geçerli bir uygulama değildir.

- *Etki*: Lider, çalışanları tarafında sevilen ve sayılan, güvenilen, güçlü ve itibarlı birisiyse etkisi yüksek, değilse etkisi düşük olacaktır. Dolayısıyla bir liderin etki düzeyini belirleyen faktör kişisel özellikleri ve çalışanlar ile kurduğu ilişkiler neticesinde onları etkileme düzeyidir.

### 3. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Alan yazında, liderlik ile ilgili farklı kuramların ve görüşlerin ortaya konulduğu görülmektedir. Bu kuramlardan bir kısmı liderliğin doğuştan geldiğini ifade ederken, diğer bir kısmı ise liderlik özelliklerinin sonradan kazanılabileceğini ileri sürmüşlerdir. Bunun yanı sıra ortaya konulan kuramların bazıları liderin kişisel özellikleri üzerinde dururken, bazılarıysa davranışına ağırlık vermiş ve sonrasında ise lider koşulların gerektirdiği şartlara göre hareket eden kişi olarak görülmüştür (Efekan, 2007: 15).

Alan yazında yapılan çalışmalar ele alındığında, liderlik ile ilgili yaklaşımların dört farklı kategoriye ayrıldığı görülmektedir. Bu kategoriler şunlardır (Yeşil, 2016: 160):

- Özellik ve nitelik yaklaşımları dönemi (1940 öncesi),
- Davranış yaklaşımları dönemi (1940–1960 arası),
- Durumsallık yaklaşımları dönemi (1960-1980 arası),
- Yeni liderlik yaklaşımları dönemi (1980- Günümüz).

Liderliğin etkinliğini açıklamak için çeşitli teoriler öne sürülmüştür ve sürülmektedir. En önde gelen liderlik teorilerinden ikisi dönüştürücü ve etkileşimci liderlik teorileridir. 1980’lerin sonlarından beri, dönüştürücü ve etkileşimci liderlik teorileri yükselmiştir. Dönüştürücü liderliğin

versiyonları, Bass (1985, 1996) dâhil olmak üzere çeşitli kuramcılar tarafından önerilmiştir (Odumeru ve Ifeanyi, 2013: 355). Literatürde dönüştürücü ve etkileşimci liderlik teorilerinin evvela Burns (1978) ve Bass (1985) tarafından geliştirildiği de ifade edilmektedir (İntepeler ve Barış, 2018: 98). Çalışma kapsamında da 1980 sonrası dönemden günümüze değin ortaya çıkan yaklaşımlardan dönüştürücü liderlik yaklaşımı ve etkileşimci liderlik yaklaşımları ele alınacaktır. İlk olarak dönüştürücü liderlik yaklaşımına değinilmiştir.

#### 3.1. Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı<sup>1</sup>

Dönüştürücü liderlik kavramını ilk kez J. M. Burns, “Liderlik” isimli kitap çalışmasında kullanarak dönüştürücü liderliğe ilişkin kuramsal temelleri tartışmaya açmıştır. Burns tarafından ortaya konulan görüşleri Bernard Bass geliştirmiştir. Burns ve Bass dışında da dönüştürücü liderlik alanına pek çok bilim insanı ilgi göstermiştir. Marshall Sashkin, Mary Anne Devanna, Jay A. Conger, Noel M. Tichy, Rabindra R. Kanungo, Gary A. Yukl ve Bruce J. Avolio bunlardan bazılarıdır (Özdemir, 2014: 29-30).

Bass (1985), Burns’ün (1978) kavramsallaştırması üzerine dönüştürücü liderlik teorisini, çeşitli yenilikler ya da ayrıntılarla ele almıştır. Birincisi, Bass, Burns’le, dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin tek bir sürekliliğin zıt uçlarını temsil ettiği konusunda hem fikir değildir. Bass, dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin birbirinden farklı olduğunu ve en iyi liderlerin her iki liderlik yaklaşımının özelliklerini de taşıdığını iddia etmiştir. İkincisi, Bass, dönüştürücü ve etkileşimci liderliği ortaya koyan davranışlar üzerinde oldukça fazla durmuştur. Teori birkaç revizyona rağmen, en son versiyonunda dönüştürücü liderliğin dört boyutunun,

<sup>1</sup> Özkan (2016: 627) tarafından yapılan çalışmada bu çalışmada dönüştürücü olarak kullanılan liderlik yaklaşımının “dönüşümcü/dönüşümsel/dönüştürücü” gibi Türkçeye farklı olarak çevrilen sıfatlar ile ele alındığı sonucuna ulaşılmıştır.

etkileşimci liderliğin üç boyutunun ve liderlik dışı bir boyutun olduğunu belirtmiştir (Judge ve Piccolo, 2004: 755).

Bass'a göre (1985, 1998), dönüştürücü liderlik dört tip lider davranışını tanımlamak için geliştirilmiştir. Özellikle dönüştürücü liderler karizmatik davranışlarda bulduklarından çalışanlarına onlarla özdeşleşme konusunda ilham vermektedirler (Liu, Siu ve Shi, 2010: 4). Dönüştürücü liderler, bilgileri, hayal güçleri ve insanların davranışlarını etkileme yetenekleri olan, dönüşümsel düzenlemenin sözde "yumuşak" değişkenlerini dönüştürmek için gerekli koşulları sağlayan bireylerdir (Simić, 1998: 55).

Bu liderlik tipinin en önemli özelliği, ileri görüşlülükleri ve değişimi müessir bir şekilde yönetmeleridir. Dönüştürücü lider, çalışanların gereksinimlerini ve sahip oldukları değer yargılarını değiştirebilmektedir. Başında buldukları kurumda değişimi gerçekleştirerek kurumda performans olarak en üst noktaya ulaştıran kişi olarak adlandırılmaktadır. Ancak lider, bunu bir vizyonunun olması ve çalışanlara kabul ettirebilmesi neticesinde gerçekleştirebilir (Tetik, 2014: 268). Dönüştürücü liderler bir veya daha fazla şekilde sonuç elde ederler. Bu tip liderler çalışanları için karizmatik olmakta ve böylece çalışanlara ilham verebilmektedir; her çalışanın hissi ihtiyaçlarını karşılayabilirler ve/veya bir aydın olarak çalışanlarını yönlendirebilirler (Bass, 1990: 21).

Dönüştürücü liderler ortaya koydukları davranış biçimleri ve sahip oldukları karizma sayesinde izleyenleri tarafından üstün özellikleri olduğu düşünülür ve bu durum grup üyelerinde sadakat yaratmaktadır. Lider, ondan esinlenen çalışanlar için bir örnek olur ve çalışanların kendilerini adama düzeyleri artar. Dönüştürücü liderler bir bakıma kurum çıkarları ile çalışanların çıkarlarını ortak bir paydada birleştirmektedir (Akan ve Yalçın, 2015: 125).

Dönüştürücü liderlik teorisine göre liderler, çalışanlarını, işlerini en iyi şekilde yerine getirmeleri için ikna etmektedir. İzleyiciler, hayranlık ve saygı duyduklarından dolayı liderlerine güvenirlir. Lider, onlar için başarılı bir rol model olduğundan zaman içerisinde onu taklit ederek benzeme eğilimine girebilirler (Sökmen, 2010: 147). İzleyicilerin enerjilerini, ümitlerini, taleplerini ve amaçlarını örgütün/kurumun amaçları çerçevesinde şekillendirerek çalışma ortamında bir bilinç, inanç ve koordinasyon meydana getirerek örgütsel/kurumsal enerjiyi oluştururlar. Böylece çalışanların iş tatmini ve işe bağlılığı artarken örgütsel/kurumsal amaçlarda ortaya çıkan sinerji ile daha hızlı ve iyi bir şekilde gerçekleşir (Akan ve Yalçın, 2015:125). Dönüştürücü liderlik çalışanlarda iş tatmini, ekstra gayret ve etkililik üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Karip, 1998: 449-450).

Bu liderlik tarzında lider cesur, değişime ayak uydurabilen ve güçlüklere mücadele edebilen bir yapıya sahip olduğundan eleştirel düşünme yeteneğine sahip, yenilikçi, bağımsız olarak kurumun lehine karar alabilen, risk almaktan ve hata yapmaktan korkmayan astlar yaratmayı hedeflemektedir (Tengilimoğlu, 2005: 6). Dönüştürücü liderlerin kurum içinde sahip oldukları düşünce yapısı itibari ile değişim görevini üstlenmeleri beklenmektedir (İntepeler ve Barış, 2018: 98).

Bass (1985) değişim odaklı lider prototipine sahip dönüştürücü liderlik kavramının beş alt faktörden oluştuğunu ifade etmektedir (Tabak vd., 2009: 390):

- *Başkaları Tarafından Yüklenen İdeal Etki*: Liderin sahip olduğu özellikler nedeniyle çalışanlar tarafından örnek alınarak saygı ve güven duyulmasıdır.
- *İdeal Etki Davranışı*: Liderin dürüstlük, sevgi, fedakârlık, güven vb. değerleri yaşantısının tümünde içselleştirmesi ile çalışanlarına örnek olmasıdır.
- *İlham Verici Motivasyon*: Liderin sahip olduğu vizyon çerçevesinde

geleceğe yönelik bakış açısının olması, çalışanlarında yarattığı etki ile meydana gelen heyecan duygusu ve çalışanlarına yeni fırsatlar konusunda verdiği cesaret bu faktörü kapsamaktadır. Lider sahip olduğu geniş vizyonu ile çalışanlarına ilham vererek farklı bir perspektif yaratabilir.

- *Entellektüel Güçlendirme:* Liderin, çalışanlarını karşılaştıkları problemleri yaratıcı problem çözme teknikleri ile çözmeleri konusunda teşvik etmesi ve bu çözümleri üretirken mevcut kural ve prosedürleri de sorgulamalarına müsaade etmesidir.
- *Bireysel İlgi:* Liderin çalışanlarına yeri geldiğinde koçluk yaparak onların bireysel gelişim ve ihtiyaçlarını ortaya çıkarmalarını ve geliştirmelerini kapsamaktadır.

### 3.2. Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı<sup>2</sup>

Etkileşimci liderlik çalışanlar ve liderler arasındaki bir dizi ödül tabanlı etkileşimi içeren bir sosyal değişim sürecidir. Etkileşimci lider, performans beklentilerini, hedeflerini ve hedeflerin başarısını ödüllere bağlayan bir yol çizmektedir. Lider ayrıca çalışanlarının performansını izler ve gerektiğinde düzeltici önlemler alır (Smith, Montagno ve Kuzmenko, 2004: 80). Etkileşimci liderlik, liderler ve çalışanlar arasında gerçekleşen değişimlere odaklanmaktadır (McCleskey, 2014: 120). Burns'e göre, etkileşimci liderlik, lider ve çalışan arasındaki karşılıklı kişisel eğilimlerin karşılanacağı şekilde yapılan işlemlere dayanan bir liderlik türüdür. Başka bir deyişle, lider ile çalışan arasındaki ilişkinin kar odaklı ve bir şeyi başka bir şeye dönüştürmeye dayalı olduğuna inanmaktadır (Jandaghi, Matin ve Farjami, 2009: 361).

Etkileşimci liderliğin temel amacı, çalışanların iyi bir tazminat alabilmek için çalışmasını sağlamaktır. Etkileşimci liderler, koşullu ödüller vererek çalışanların motivasyonunu arttırmaktadır. Eğer iş düzgün bir şekilde yapılmazsa, olumsuz sonuçlar da olabilir. Etkileşimci bir lider, hedefleri belirler ve performans ile ödüller arasındaki ilişkiyi çalışanlara açık hale getirir. Çalışanlar, ödül almak için ne yapmaları gerektiğini bilmektedir. Alt üyelere, ilerlemelerinden ya da ödüllerden uzak olmalarından dolayı geri bildirim verilir. Eğer çalışanların performansı önceden belirlenmiş standartlara uygun değilse, ceza da verilebilir. İstenilen sonuçları elde etmek için çalışanlara net talimatlar verilmektedir. Çalışanların liderin karar vermesini etkileme şansı oldukça azdır (Nazim ve Mahmood, 2016: 19). Bu liderlik anlayışında çalışanlar liderin methiyeleri, vaatleri, beklentileri ve umutları ile güdülenirler veya tam aksine liderin olumsuz geri dönüşü, gözdağı vermesi, azarlaması ve disiplin uygulamaları ile doğru davranmaya yönlendirilirler (Taslak, 2008: 127). Bu yönüyle etkileşimci liderlik modeli işleyişte sıkıntılar yaşayabilir. Çünkü ne ödül ne de ceza almak isteyen çalışan yerinde sayar ve verimsiz bir hal alabilir.

Etkileşimci liderlik, denetim, organizasyon ve grup performansının rolüne odaklanmaktadır. Etkileşimci liderlik, yukarıda da belirtildiği üzere liderin çalışanlarının hem ödülleri hem de cezaları yoluyla uyumluluğunu teşvik ettiği bir liderlik tarzıdır. Dönüştürücü liderliğin aksine, etkileşimci liderlik yaklaşımını kullanan liderler geleceği değiştirmek istememekte, sadece mevcut durumu aynı tutmaya çalışmaktadırlar. Bu liderler, hataları ve sapmaları bulmak için çalışanların çalışmalarına dikkat ederler. Bu tür liderlik, kriz ve acil durumlarda ve projelerin belirli bir şekilde gerçekleştirilmesi gerektiği hallerde etkilidir (Odumeru ve Ifeanyi, 2013: 358). Etkileşimci liderlikte yenilik ve değişim söz konusu olmayıp aksine gelenekçi bir yapı mevcuttur. Geçmişteki iyi ve olumlu

<sup>2</sup> Çalışmada etkileşimci olarak kullanılan liderlik sıfatı literatürde yönetici liderlik, yönetsel liderlik, yönetimsel liderlik, işlemci liderlik, işlemsel liderlik, sürdürücü liderlik, görevsel liderlik, operasyonel liderlik, etkileşimsel liderlik, edimsel liderlik gibi Türkçeye farklı olarak çevrilerek kullanılmaktadır.

gelenekleri sürdürme ile mevcut durumu koruma politikası en temel özellikleri arasında yer almaktadır (Tengilimoğlu, 2005: 6; Yavuz ve Tokmak, 2009: 18).

Bass ve Avolio (1993), etkileşimci liderliğin, 4 boyutu olduğunu ortaya koymuştur. Bu boyutlar, koşulsal ödüllendirme, beklentilere göre aktif ve pasif yönetim ve müdahaleci olmayan davranışları içermektedir. Koşulsal ödüllendirmede lider, çalışanına vazife verir yahut istediği bir iş ile ilgili danışmanlık yapar ve devreye ödül koyar. Aktif yönetimde lider çalışanını izleyerek performansını ölçer ve varsa yanlışlarını düzeltir. Pasif yönetimde ise, lider çalışanların yanlışlarını görmelerini bekler ve o sürece kadar herhangi bir müdahale etmez. Müdahaleci olmayan liderler ise, liderlik davranışından kaçarak çalışanlarına tam serbestiyet tanır (Taslak, 2008: 127).

Etkileşimci liderlik ile dönüştürücü liderlik karşılaştırıldığında birbirleri ile zıt olmadıkları görülmektedir. Aslında dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik üzerine kurgulanmıştır. Ancak aralarında temel farklar bulunmaktadır. Etkileşimci liderlikte lider ile çalışanlar arasında basit bir karşılıklı ekonomik ya da politik nedenden kaynaklanan ilişki olarak liderliğe bakılırken, dönüştürücü liderlikte ise, lider ile çalışanların yüksek düzeyde güdülenme ve moral elde etmek için birbirlerini etkileyecekleri bir ilişki olarak liderliğe bakılmaktadır (Şentürk vd., 2016: 177). Dönüştürücü liderler, etkileşimci liderlere göre amirleri ile daha iyi ilişkilere sahiptirler ve kuruma daha fazla katkıda bulunurlar. Dahası çalışanlar, dönüştürücü

lider olan yöneticileri için daha fazla çaba harcadıklarını söylemektedir (Bass, 1990: 22). Liderleri geleneksel ve yeni kamu yönetimi anlayışlarıyla bağdaştıracak olursak; geleneksel kamu yönetimi ile etkileşimci lider modelini, yeni kamu yönetimi anlayışı ile de dönüştürücü lider modelini bağdaştırmak yanlış olmaz.

Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik arasında iki temel fark vardır. İlk olarak, dönüştürücü liderlerin çalışanlarını etkilediği süreç farklıdır. Dönüştürücü liderlik, çalışanların değerlerini, hedeflerini ve isteklerini temelde değiştirmeyi içermektedir. Böylece çalışmalarını gerçekleştirdikleri ve çabaları için ödüllendirilecekleri beklentisinin aksine, kendi değerleriyle tutarlıdır. İkincisi, dönüştürücü liderlerin çalışanlarını etkilediği davranışlar da farklıdır. Aslında, Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter (1990) tarafından yapılan liderlik literatürünün gözden geçirilmesinde, dönüştürücü liderlerin, bir vizyonu ifade ederek, uygun bir rol modeli sağlayarak, grup hedeflerinin kabulünü teşvik ederek, bireysel destek ve entelektüel uyarım sağlayarak ve yüksek performans beklentilerini dile getirerek, beklentilerin üzerinde ve ötesinde performans gösterecek çalışanları aldıkları görülmektedir. Böylece, dönüştürücü liderlik davranış biçimleri, etkileşimci liderlik davranış biçimlerinden farklıdır ve çalıştıkları süreçler de oldukça farklıdır (MacKenzie, Podsakoff ve Rich, 2001: 116). Bahse konu olan etkileşimci ve dönüştürücü lider arasındaki farklar aşağıdaki tabloda olduğu şekilde özetlenebilir:

Tablo 1: Etkileşimci ve Dönüştürücü Lider Arasındaki Farklar

Etkileşimci Liderlik	Dönüştürücü Liderlik
Liderlik duyarlı	Liderlik proaktif
Örgüt kültürü içinde çalışır	Yeni fikirleri hayata geçirerek örgüt kültürünü değiştirmeye çalışır.
Çalışanlar, lider tarafından belirlenen ödüller ve cezalarla hedeflere ulaşırlar.	Çalışanlar daha yüksek idealler ve ahlaki değerler aracılığıyla hedeflere ulaşırlar.
Kendi çıkarları doğrultusunda hitap ederek çalışanları motive eder.	Öncelikle grup çıkarlarını öne çıkarmalarını teşvik ederek çalışanları motive eder
İstisna halinde yönetim: statükoyu korumak; Performansı iyileştirmek için strese karşı doğru eylemler.	Bireyselleştirilmiş değerlendirme: Her davranış, her bireye, düşünmeyi ve desteği ifade etmek üzere yönlendirilir. Entelektüel uyarım: Problemleri çözmek için yaratıcı ve yenilikçi fikirleri teşvik edin.

**Kaynak:** Odumeru ve Ifeanyi, 2013: 359.

Açıklamalardan anlaşılacağı üzere gerek etkileşimci gerekse de dönüştürücü liderlikte temel gaye çalışanların kurumlarına ve yaptıkları işe bağlılıklarını sağlamaktır. Bunun yanı sıra çalışanların kendi gelecekleri ile kurumun geleceği hakkında kader birliği yapmalarını, kurumsal ayrıma niyeti taşımamalarını, kurumsal çıkarlara karşı derin bir sadakat duygusu taşımalarını, bireysel/kurumsal ve grup çıkarlarını bir arada düşünebilme yeteneği kazanmalarını sağlamakta diğer gayelerdir (Tutar vd., 2009: 1388).

#### 4. ISPARTA BELEDİYESİ ÇALIŞANLARININ DÖNÜŞTÜRÜCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK ALGISI

##### 4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı belediye çalışanlarının belediye başkanı hakkındaki liderlik tutumlarını belirlemek ve bu bağlamda çalışanların demografik özellikleriyle liderlik ölçeğinin alt boyutları arasında bir ilişki olup olmadığını tespit etmektir. Çalışanların yerel hizmetleri yerine getirirken belediye başkanının liderlik özelliği hakkındaki tutum ve algıları bu hizmetlerin etkin, verimli ve hızlı bir şekilde yerine getirilmesini etkilemesi açısından önemlidir.

##### 4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni belediye çalışanları olup, örneklem olarak Isparta Belediyesinde memur statüsünde çalışanlar tercih edilmiştir. Belediyede memur statüsünde çalışan 115 adet personel olup, 115 adet anket çoğaltılıp katılımcılara dağıtılmış, bunlardan 105 tanesi cevaplandırılmış, cevaplandırılan anketler içinde eksik ya da özensiz olarak cevaplandırılan 9 anket inceleme dışı bırakılmış ve geriye kalan 96 anket analize tabi tutulmuştur.

##### 4.3. Verileri Toplamada İzlenen Yöntem ve Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak nicel araştırma tekniği olan anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya katılanlar kolayda örnekleme yöntemiyle tespit edilmiştir. Anket Tanrıbil'in (2015: 105-109) kullandığı ölçekten yararlanılarak oluşturulmuştur. Anketin birinci kısmında demografik özelliklerden katılımcıların cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, maaşı ve eğitim düzeyi belirlenmeye çalışılmıştır. İkinci kısımda ise, liderlik ölçeğinin alt boyutu olan vizyon-ilham sağlama ve uygun rol modeli olma boyutuna ilişkin (1-8), grup amaçlarının kabulünü sağlamaya ilişkin (9-13), entelektüel teşvikte bulunmaya ilişkin (14-17), bireysel ilgi



göstermeye ilişkin (18-20) ve yüksek başarı beklentisine sahip olmaya ilişkin (21-23) toplam 23 ifade yer almıştır. Ölçekte yer alan ifadeler 5'li Likert ölçeği ile düzenlenmiştir. Bu ölçek, ifadelere katılım düzeyini belirlemek için 1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum ve 5=Kesinlikle Katılıyorum biçiminde düzenlenmiştir.

#### 4.4. Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Araştırmada demografik değişkenlere ilişkin frekans ve yüzde dağılımları ile bağımlı değişkenlere (liderlik ölçeği) ilişkin ortalama ve standart sapma sunulmuştur. İki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi tespit etmek veya bu ilişki varsa bunun

derecesini ölçmek için kullanılan bir analiz olan korelasyon analizi yapılmıştır (Eymen, 2007: 92). Korelasyon analizi, katılımcıların demografik özellikleri ile liderlik algıları arasında bir ilişki olup olmadığını ve liderlik boyutlarının birbiriyle ilişkili olup olmadığını tespit etmek için yapılmıştır. Araştırmada verilerin analizi için SPSS paket programı kullanılmıştır. Analizler %95 güven aralığında gerçekleştirilmiştir.

#### 4.5. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği

Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik analizi yapılmıştır. Analize ilişkin bilgiye aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 2: Güvenirlik Katsayıları

	Cronbach Alfa	Güvenirlik	Madde Sayısı
<b>Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Ölçeği</b>	0,95		23

Hesaplanan Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı  $\alpha=0,95$ 'tir. Bu değer anketin güvenilir olduğunu göstermektedir. Ayrıca hesaplanan  $\alpha=0,95$ 'lik güvenilirlik katsayısı, ölçeği meydana getiren istatistik tutum maddeleri arasında yüksek düzeyde bir iç tutarlılık olduğunu ortaya koymaktadır.

#### 4.6. Araştırma Bulguları ve Analizleri

Bu kısımda araştırmaya ilişkin demografik bulgular, boyut ortalamaları, önermelere

ilişkin ortalamalar ve son olarak demografik özelliklere ilişkin korelasyon analizi yer almaktadır.

##### 4.6.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulguların Analizi

Bu kısımda katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular ile ölçek ve ölçekte yer alan boyutlara ilişkin ortalamalara yer verilmiştir.

Tablo 3: Demografik Bulgular

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)	Medeni Durum	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	52	53,1	Evli	62	60,8
Erkek	44	46,9	Bekâr	37	39,2
<b>Toplam</b>	<b>96</b>	<b>100,0</b>	<b>Toplam</b>	<b>96</b>	<b>100,0</b>
Eğitim	Frekans	Yüzde (%)	Maaş	Frekans	Yüzde (%)
İlköğretim	10	10,8	0-2000	24	25,4
Ortaöğretim	31	31,5	2001-4000	62	63,8
Ön lisans	26	27,7	4001-6000	10	10,8
Lisans	27	28,5	6001-8000	0	0
Lisansüstü	2	1,5	8001- TL ve üstü	0	0
<b>Toplam</b>	<b>96</b>	<b>100,0</b>	<b>Toplam</b>	<b>96</b>	<b>100,0</b>
Yaş	Frekans	Yüzde (%)	Süre	Frekans	Yüzde (%)
20-27	19	20	0-5	29	30,0
28-35	40	40,8	6-10	32	33,1
36-43	25	25,4	11-15	23	23,8
44-51	9	10,0	16-20	7	6,9
52 ve üstü	3	3,8	21 yıl ve üstü	5	6,2
<b>Toplam</b>	<b>96</b>	<b>100,0</b>	<b>Toplam</b>	<b>96</b>	<b>100,0</b>

Tablo 3’de görüldüğü üzere araştırmaya katılanların %53,1’i kadın iken %46,9’u ise erkektir. Bu durum bir yerel yönetim biriminde kadın istihdam oranının fazla olduğunu göstermesi açısından olumlu bir durumdur. Katılımcıların yaklaşık 1/3’ünün (%60,8’inin) evli, geriye kalan %39,2’sinin bekâr olduğu görülmektedir. Eğitim seviyeleri ele alındığında katılımcıların yaklaşık yarısı üniversite öncesi öncesi eğitim almışken geriye kalan yarısı ise üniversite eğitimi almış olanlardır. İlköğretim ve ortaöğretim mezunları (%10,8’i ilköğretim, %31,5’i ortaöğretim) toplamda %42,3 iken, üniversite mezunları ise (%27,7’si ön lisans, %28,5’i lisans ve %1,5’i lisansüstü) %57,7’dir.

Aynı tabloda katılımcıların memur olduğu göz önüne alındığında büyük çoğunluğunun aynı gelir grubu içerisinde olduğu görülmektedir. Katılımcıların %25,4’ü 0-2000-TL, %63,8’i 2001-4000-TL ve %10,8’i ise 4001-6000-TL arasında maaş almaktadır. Maaş farklarının temel sebebi kıdem ve bulunulan pozisyon farklılığından kaynaklanmaktadır. Maaşta olduğu gibi yaş konusunda da katılımcıların çoğunluğunun belirli yaş aralığında toplandığı gözlemlenmektedir. 44 yaş üstü %13,8 ile az sayıda katılımcı bulunmakta olup, geriye kalan kısmı genç çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışma süreleri dikkate alındığında %87’sinin 15 yıldan daha az

memuriyetlerinin bulunduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Genel bir değerlendirme yapılırsa, araştırmaya katılanların çoğunluğunun cinsiyet olarak kadın, eğitim düzeyi olarak ortaöğretim mezunu, yaş olarak 28-35 yaş aralığında ve çalışma süresi olarak da

genelde 15 yıla kadar çalışanların ağırlıkta olduğu görülmektedir.

#### 4.6.2. Ortalamalara İlişkin Analiz

Aşağıdaki tabloda ise dönüştürücü ve etkileşimci liderlik ölçeğine ilişkin boyutların ortalamaları ve ortaya çıkan genel algıya yer verilmiştir.

Tablo 4: Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Ölçeği Alt Boyut Ortalamaları

Boyutlar	Ortalama
Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma	3,24
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	3,47
Entelektüel Teşvikte Bulunma	3,32
Bireysel İlgi Gösterme	3,40
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	3,45
<b>Genel Ortalama</b>	<b>3,37</b>

Tablo 4'te görüldüğü üzere katılımcılar liderlerinin "**Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama**" konusundaki çabalarına (3,47) ortalama ile katıldıklarını ve çalışanlardan **Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olduğunu** (3,45) ortalama ile ifade etmişlerdir. Bu iki boyut dışındaki diğer boyutlara ilişkin kararsız ve genel olarak da liderlerinin dönüştürücü ve etkileşimci bir

lider olup olmadığı konusunda da kararsız olduklarını ifade etmişlerdir.

#### 4.6.3. Önermelere İlişkin Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Ortalamaları

Aşağıda yer alan Tablo 5'te anket formunda yer alan önermelere ilişkin ortalamalar bulunmaktadır.

Tablo 5: Önermelere İlişkin Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Ortalamaları

BOYUTLAR	İFADELER	ORT	ALGI
<b>VİZYON-İLHAM SAĞLAMA VE UYGUN ROL MODELİ OLMA</b>	Kurumun gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir	3,13	Kararsızım
	Kurum için daima yeni fırsatlar arar.	3,44	Katılıyorum
	Kurumun gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır.	3,25	Kararsızım
	Başarılarla ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir.	3,17	Kararsızım
	Çalışanlara, geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır.	3,29	Kararsızım
	Çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duymalarını sağlar ve buna önem verir.	3,35	Kararsızım
	Çalışanlara sözlerinden çok davranışları ile örnek olur	3,22	Kararsızım

BOYUTLAR	İFADELER	ORT	ALGI
	Benim için izlenecek, örnek alınacak bir liderdir.	3,12	Kararsızım
<b>GRUP AMAÇLARININ KABULÜNÜ SAĞLAMA</b>	Kurum içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirir.	3,39	Kararsızım
	Çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır.	3,45	Katılıyorum
	Çalışanların, “takım oyuncusu” olmalarını sağlamaya çalışır.	3,50	Katılıyorum
	Çalışanları aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder.	3,52	Katılıyorum
	Kurum amaçlarının oluşturulmasına çalışanların katılımını sağlar.	3,49	Katılıyorum
<b>ENTELEKTÜEL TEŞVİKTE BULUNMA</b>	Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar.	3,19	Kararsızım
	İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır.	3,37	Kararsızım
	Beni, rutin sorunları, yeni bakış açısı ile çözmeye teşvik eder.	3,28	Kararsızım
	İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır.	3,45	Katılıyorum
<b>BİREYSEL İLGI GÖSTERME</b>	Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır.	3,58	Katılıyorum
	Benim duygularımı dikkate alarak davranır.	3,31	Kararsızım
	Benim kişisel duygularıma saygı gösterir.	3,33	Kararsızım
<b>YÜKSEK BAŞARI BEKLENTİSİNE SAHİP OLMA</b>	Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder.	3,28	Kararsızım
	Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmez.	3,35	Kararsızım
	Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler.	3,72	Katılıyorum
<b>Genel Ortalama</b>		3,37	Kararsızım

Tablo 5'te görüldüğü üzere katılımcıların **vizyon-ilham sağlama ve uygun rol modeli olma** boyutuna ilişkin ifadelerden “*Kurum için daima yeni fırsatlar arar*” ifadesine (3,44) ortalama ile “katılıyorum” şeklinde cevap verdiği diğer ifadelerde ise “kararsız” bir tutum sergiledikleri, **grup amaçlarının kabulünü sağlama** boyutuna ilişkin ifadelerden “*Çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır.*” ifadesine (3,45)

ortalama ile “katılıyorum”, “Çalışanların, takım oyuncusu olmalarını sağlamaya çalışır.” ifadesine (3,50) ortalama ile “katılıyorum”, “Çalışanları aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder.” ifadesine (3,52) ortalama ile “katılıyorum”, “Kurum amaçlarının oluşturulmasına çalışanların katılımını sağlar.” ifadesine (3,49) ortalama ile “katılıyorum”, şeklinde cevap verdiği, **entelektüel teşvikte bulunma** boyutuna ilişkin, “İşime ve

kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır.” ifadesine (3,45) ortalama ile “katılıyorum”, şeklinde cevap verdiği diğer ifadeler ise “kararsız” bir tutum sergiledikleri, **bireysel ilgi gösterme** boyutuna ilişkin ifadelerden ”Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır.” ifadesine (3,58) ortalama ile “katılıyorum”, şeklinde cevap verdiği diğer ifadeler ise “kararsız” bir tutum sergiledikleri, **yüksek başarı beklentisine sahip olma** boyutuna ilişkin ifadelerden “Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini

yapmamızı bekler.” ifadesine (3,72) ortalama ile “katılıyorum”, şeklinde cevap verdiği diğer ifadeler ise “kararsız” bir tutum sergiledikleri tespit edilmiştir.

#### 4.6.4. Demografik Özelliklere İlişkin Korelasyon Analizi

Bu kısımda katılımcıların demografik özellikleri ile (bağımsız değişken) dönüştürücü ve etkileşimci liderlik kriterlerinin alt boyutları (bağımlı değişken) arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır.

Tablo 6: Demografik Özelliklere Göre Korelasyon

Değişkenler /Boyutlar	Vizyon-İlham Sağlama Uygun Modeli Olma	Grup ve Amaçlarının Rol Kabulünü Sağlama	Entelektüel Teşvikte Bulunma	Bireysel İlgi Gösterme	Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	
Cinsiyet	Pearson Correlation	,145	,063	,089	,005	<b>,176*</b>
	Sig. (2-tailed)	,100	,478	,314	,959	,046
	N	130	130	130	130	130
Medeni Durum	Pearson Correlation	-,054	-,149	-,044	,000	-,114
	Sig. (2-tailed)	,538	,090	,619	,999	,197
	N	130	130	130	130	130
Yaş	Pearson Correlation	,141	,037	,025	-,009	-,038
	Sig. (2-tailed)	,110	,676	,779	,923	,666
	N	130	130	130	130	130
Eğitim	Pearson Correlation	,116	<b>,206*</b>	,166	,091	<b>,396**</b>
	Sig. (2-tailed)	,189	,019	,059	,304	,000
	N	130	130	130	130	130
Çalışma Süresi	Pearson Correlation	,124	,050	-,027	-,019	-,021
	Sig. (2-tailed)	,161	,574	,759	,827	,809
	N	130	130	130	130	130
Maaş	Pearson Correlation	<b>,181*</b>	,047	,149	-,031	,098
	Sig. (2-tailed)	,039	,595	,091	,723	,266
	N	130	130	130	130	130

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Tablo 6’da görüldüğü üzere demografik özelliklerden cinsiyet değişkeni ile dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin alt boyutu olan yüksek başarı beklentisine sahip olma boyutu ile (r=0,176) düzeyinde pozitif yönde ve çok zayıf bir ilişki olduğu; eğitim değişkeni ile yüksek başarı

beklentisine sahip olma boyutu arasında ise (r=0,396) düzeyinde pozitif yönde ve zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna rağmen, medeni durum, yaş, çalışma süresi ve maaş ile boyutlar arasında herhangi bir ilişki olmadığı görülmüştür.

Eğitim değişkeni ile grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutu arasında ( $r=0,206$ ) düzeyinde pozitif yönde ve çok zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna rağmen, cinsiyet, medeni durum, yaş, çalışma süresi ve maaş ile boyutlar arasında herhangi bir ilişki olmadığı görülmüştür.

Maaş değişkeni ile vizyon-ilham sağlama ve uygun rol modeli olma boyutu arasında ( $r=0,181$ ) düzeyinde pozitif yönde ve zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna rağmen, cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim ve çalışma süresi ile boyutlar arasında herhangi bir ilişki olmadığı görülmüştür.

Yapılan analizde entelektüel teşvikte bulunma ve bireysel ilgi gösterme boyutlarıyla, cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim, çalışma süresi ve maaş ile boyutlar arasında herhangi bir ilişki olmadığı saptanmıştır.

Bu verilere göre çalışanların eğitim düzeyi arttıkça liderin grup amaçlarının kabulünü sağlama ve yüksek başarı beklentisine sahip olma algılarının olumlu yönde yükseldiği söylenebilir. Çalışanların maaşları arttıkça da liderin vizyon-ilham sağlama ve uygun rol modeli olma algılarının da olumlu yönde yükseldiği değerlendirilmektedir. Belediye çalışanlarının cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim, çalışma süresi ve maaş gibi demografik değişkenleri ile dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin alt boyutu olan entelektüel teşvikte bulunma ve bireysel ilgi gösterme algılarının olumlu ya da olumsuz anlamda bir etkileşiminin olmadığı söylenebilir.

## 5. SONUÇ

Kamu ya da özel kesim farkı olmaksızın tüm kesimler için genel kabul gören yaklaşım iyi bir liderliğin gerekliliğidir. Ancak, günümüzde klasik liderlik türleri önemli eleştiriler aldığından yeni liderlik türleri ortaya çıkmıştır. Teknoloji, ulaşım, iletişim ağlarında yaşanan değişim ve gelişim liderlik ile ilgili ilkelerinde değişmesine yol açmıştır. Özellikle kamu yönetiminin geniş kesimlere bürokrasi adını

verdiğimiz büyük bir insan gücü ağı ile hizmet sunduğu düşünüldüğünde insan odaklı yaklaşımın önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Etkili ve verimli hizmet sunumunda kamu hizmeti sunan çalışanların önemi büyüktür. Çalışanların iyi örgütlenmeleri sağlanarak etkili hizmet sunumunu gerçekleştirebilecek bir lider ile mümkündür. Kısacası kamu yönetiminin değişime ayak uydurması için vatandaş odaklı, yenilikçi ve etkileşimci bir liderliği sentezleyen lider ile yönetilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır (Tengilimoğlu, 2005: 14).

Çalışmada da belirtilen hususlar neticesinde ortaya çıkan iki liderlik türü olan dönüştürücü ve etkileşimci liderlik ile ilgili vatandaşa en yakın hizmet birimi olarak adlandırılan belediyede araştırılması amaçlanmıştır. Bu kapsamda Isparta Belediyesinde memur statüsünde çalışan personelin belediye başkanına ilişkin liderlik algısı ölçülmeye çalışılmıştır. Katılımcıların genel olarak algılarını ölçmek için anket ortalamalarına yer verilmiş, demografik özelliklerine göre algıları arasında ve ölçeğin alt boyutları arasında bir ilişki olup olmadığını tespit etmek için korelasyon analizi yapılmıştır.

Yapılan araştırma neticesinde Isparta Belediyesinde çalışan memurların belediye başkanının dönüştürücü ve etkileşimci bir lider olup olmadığı konusunda kararsız kaldıkları görülmektedir. Demografik özellikler açısından bakıldığında ise, çalışanların eğitim düzeyi arttıkça liderin grup amaçlarının kabulünü sağlama ve yüksek başarı beklentisine sahip olma algılarının olumlu yönde yükseldiği söylenebilir. Çalışanların maaşları arttıkça da liderin vizyon-ilham sağlama ve uygun rol modeli olma algılarının da olumlu yönde yükseldiği değerlendirilmektedir. Belediye çalışanlarının demografik değişkenleri ile dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin alt boyutu olan entelektüel teşvikte bulunma ve bireysel ilgi gösterme algılarının olumlu ya da olumsuz anlamda bir etkileşiminin olmadığı söylenebilir.

Ortalamalar bazında bakıldığında, araştırma kapsamındaki kurum yöneticisinin astların

algısına göre, grup amaçlarının kabulünü sağlama ( $x=3.47$ ) boyutundan sonra yüksek başarı beklentisine sahip olma ( $x=3.45$ ) ve bireysel ilgi gösterme ( $x=3.40$ ) boyutuna ilişkin özellikleri taşıdığı görülmektedir. Bunu da entelektüel teşvikte bulunma ( $x=3.32$ ) ve vizyon-ilham sağlama ve uygun rol modeli olma ( $x=3.24$ ) boyutu izlemektedir. Bu durum astların algısına göre, kurum yöneticisinin, tüm boyutlara ilişkin özellikleri kısmen taşıdığı söylenebilir (genel ortalama  $x=3.37$ ).

Yerel yönetim birimlerinde görev yapan dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip liderlerin, çalışanların içsel motivasyonlarını etkileyerek yerel yönetimlerin hizmet kalitesini artırabileceği düşünülebilir (Batmaz Yücel ve Gürer, 2016: 478). Bunun yanı sıra değişimin ve yapısal dönüşümlerin yaşandığı günümüzde, bu süreçleri yönetecek ve

yönlendirecek özellikte yerel yönetim liderlerine gereksinim duyulmaktadır (Tetik, 2014: 267). Isparta Belediye çalışanları da liderlerinin dönüştürücü veyahut etkileşimci lider profili çizip çizmediği konusunda kararsız kaldığı dikkate alındığında lidere çalışanların gözündeki imajı düzeltme adına büyük iş düşmektedir.

Liderlik yaklaşımları ile ilgili özellikle yerel yönetimler düzeyinde çalışmaların daha fazla yapılması hizmet sunulan vatandaş sayısının ve alanın arttığı günümüzde elzemdir. Bundan sonra yapılacak çalışmaların nitel araştırma yöntemlerinden görüşme ya da odak grup görüşmesi tekniklerinden birinin kullanılarak gerçekleştirilmesi daha derinlemesine sonuçların elde edilerek lider davranışlarının şekillenmesinde yönlendirici rol oynayabilir.

#### KAYNAKÇA

1. Bass, B. M. (1990). "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", *Organizational Dynamics*, 18(3): 19-31. ([http://discoverthought.com/Leadership/References\\_files/Bass%20leadership%201990.pdf](http://discoverthought.com/Leadership/References_files/Bass%20leadership%201990.pdf)).
2. Batmaz Yücel, N. (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.
3. Bozkurt, Ö. ve Göral, M. (2013). "Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 13(4): 1-14.
4. Çelik, C. ve Sünbül, Ö. (2008). "Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(3): 49-66.
5. Çetin, N. (2008). "Kuramsal Liderlik Çözümlerinin Işığında, Okul Müdürlüğü ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri", Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23: 74-84.
6. Efehan, H. (2007). Kara Harp Okulu Olimpik Spor Branşlarında Yapılan Bireysel Sporlar ile Takım Sporlarının Harbiye'lilerin Liderlik Özelliklerine Sağladığı Etkilerin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
7. Eryeşil, K. ve İraz, R. (2017). "Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 20(2): 129-139.
8. Eymen, U. E. (2007). *SPSS Kullanma Kılavuzu*, İstatistik Merkezi Yayın No: 1, [http://yunus.hacettepe.edu.tr/~tonta/courses/spring2009/bby606/SPSS\\_15.0\\_ile\\_Veri\\_Analizi.pdf](http://yunus.hacettepe.edu.tr/~tonta/courses/spring2009/bby606/SPSS_15.0_ile_Veri_Analizi.pdf) (Erişim Tarihi: 01.11.2018).

9. İntepeler, Ş. S.ve Barış, V. K. (2018). “Dönüşümcü ve Etkileşimci Lider-İzleyen İlişkilerinin Hemşirelik ve Sağlık Hizmetlerine Etkisi”, ACU Sağlık Bilimleri Dergisi, 9(2): 97-104.
10. Jandaghi, G.; Matin, H. Z. ve Farjami, A. (2009). “Comparing Transformational Leadership in Successful and Unsuccessful Companies”, The Journal of International Social Research, 2(6): 356-372.
11. Judge, T. A.ve Piccolo, R. F. (2004). “Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity”, Journal of Applied Psychology, 89(5): 755-768.
12. Karip, E. (1998). “Dönüşümcü Liderlik”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 4(4): 443-465.
13. Liu, J., Siu, O-L. ve Shi, K. (2010). “Transformational Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Trust in the Leader and Self-Efficacy”, Digital Commons@Lingnan University, Lingnan Staff Publication, [http://commons.ln.edu.hk/cgi/viewcontent.cgi?article=1008&context=sw\\_master](http://commons.ln.edu.hk/cgi/viewcontent.cgi?article=1008&context=sw_master), 1-24.
14. MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. ve Rich, G. A. (2001). “Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance”, Journal of the Academy of Marketing Science, 29(2): 115-134.
15. McCleskey, J. A. (2014). “Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development”, Journal of Business Studies Quarterly, 5(4): 117-130.
16. Nazim, F. ve Mahmood, A. (2016). “Principals’ Transformational and Transactional Leadership Style and Job Satisfaction of College Teachers”, Journal of Education and Practice, 7(34): 18-22.
17. Odumeru, J. A. ve Ifeanyi, G. O. (2013). “Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature”, International Review of Management and Business Research, 2(2): 355-61.
18. Özdemir, V. (2014). “Dönüştürücü (Transformasyonel) Liderliğin Kaynağı Olarak Hz. Muhammed (S.A.S.)”, Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4(7): 27-52.
19. Özkan, M. (2016). “Liderlik Hangi Sıfatları, Nasıl Alıyor? Liderlik Konulu Makalelerin İncelenmesi”, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 15(2): 615-639.
20. Polat, M. ve Arabacı, İ. B. (2015). “Liderliğin Kısa Tarihi ve Açık Liderlik”, Route Educational and Social Science Journal, 2(1): 207-232.
21. Sayılı, H. ve Baytok, A. (2014). Örgütlerde Liderlik Teori, Uygulama ve Yeni Perspektifler, 1.Basım, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
22. Simić, I. (1998). “Transformational Leadership-The Key to Successful Management of Transformational Organizational Changes”, University of Niš The Scientific Journal Facta Universitatis, Editor of Series: Dragiša Grozdanović, 1(6): 49-55.
23. Smith, B. N., Montagno, R. V. ve Kuzmenko, T. N. (2004). “Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons”, Journal of Leadership and Organizational Studies, 10(4): 80-91.
24. Sökmen, A. (2010). Yönetim ve Organizasyon, Detay Yayıncılık, Ankara.
25. Şentürk, F. K.; Durak, M.; Yılmaz, E.; Kaban, T.; Kök, N. ve Baş, A. (2016). “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Bireysel Yenilikçiliğe Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8(17): 173-198.



26. Tabak, A.; Sıgı, Ü.; Eroğlu, A. ve Hazır, K. (2009). “Örgütlerde Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Algılamalarının Problem Çözme Becerilerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama”, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18(2): 387-397.
27. Tanrıbil, S. (2015). “Vizyoner Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılık ve Adalet Algısına Etkisi”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
28. Taslak, S. (2008). “Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüştürücü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 31: 121-144.
29. Tengilimoğlu, D. (2005). “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 4(14): 1-16.
30. Tetik, S. (2014). “Yerel Yönetimler Açısından Dönüştürücü Liderlik: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 21(1): 267-280.
31. Tutar, H.; Tuzcuoğlu, F., Argun, Ç. ve Akman, E. (2009). “Dönüştürücü/Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Adanmışlık Üzerine Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma”, Uluslararası Davraz Kongresi Bildiriler Kitabı, Isparta, 1384-1396.
32. Yeşil, A. (2016). “Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme”, Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 2(3): 158-180.
33. Yavuz, E. ve Tokmak, C. (2009). “İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”, Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 1(2): 17-34.