



**Kamu Çalışanlarının Atanmış
ve Seçilmiş Yönetici Algıları***
Public Employees Perceptions
of Appointed and Elected Managers

Ahmet GÜVEN¹

Strategic Public Management Journal
Volume 6, Issue 12, pp. 58-69
December 2020
DOI: 10.25069/spmj.735371
Research Article/Araştırma Makalesi
Received: 10.05.2020
Accepted: 22.10.2020
© The Author(s) 2020
For reprints and permissions:
<http://dergipark.gov.tr/spmj>

Öz

Kamu kurumlarının temel görevi kamu yararı kapsamında kamusal mal ve hizmet sunmaktır. Bu görevi kurumlarının başında bulunan atama ya da seçim sonucu iş başına gelen yöneticiler önderliğinde kamu çalışanlarıyla gerçekleştirmektedirler. Kamu yöneticilerinin atama ya da seçimle belirlenmesi kurum çalışanlarının örgütsel ve bireysel başarıları üzerinde önemli bir etken olarak algılanmaktadır. Özellikle örgütsel bağlılık konusunda yöneticisiyle iyi ilişkiler geliştiren, yönetime katılım imkanları daha fazla olan kurum çalışanlarının hem örgütsel bağlılıklarının hem de kurumsal performanslarının daha yüksek olacağı beklenmektedir. Hazırlanan bu çalışmada atamayla ve seçimle iş başına gelen kamu yöneticilerinin kurumlarında sergiledikleri davranışlarının çalışanlarının performansına ve örgütsel bağlılığı üzerine etkisini çalışanların algularından hareketle tespit etmek amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda Adana/Kozan ilçesinde görev yapan belediye ve kaymakamlık personelinin kurum amirlerinin davranış kalıplarını değerlendirmesi ve çalışanların bu davranış kalıplarından dolayı örgütsel bağlılık ve performansları üzerinde ne gibi etkiler ortaya çıkardığı gerçekleştirilen bir alan araştırmasıyla saptanmaya çalışılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Atanmış yönetici, Seçilmiş yönetici, Belediye, Kaymakamlık, Kamu personeli

Abstract

The main task of public institutions is to provide public goods and services within the public interest. This task is carried out by public employees under the leadership of the managers who come to work as a result of the appointment or election at the head of their institutions. The determination of public institution managers by appointment or election is perceived as an important factor on organizational and individual achievements of corporate employees. Especially in organizational commitment, it is expected that the employees of the institution, who develop good relations with their managers and who have more opportunities to participate in management, will have higher organizational commitment and corporate performance. In this study, it is aimed to determine the effect of public administrators who come to work by appointment and election on their employees performance and organizational commitment. In line with this purpose, it is tried to be determined by a field study conducted by Adana and Kozan district municipalities and district governorship staff who

* Bu çalışma, yazarın 15-17 Mart 2019 tarihinde, Malatya da düzenlenen **II. ULUSLARARASI BATTALGAZİ MULTİDİSİPLİNER ÇALIŞMALAR Kongresi'nde** sözlü sunumu yapılan "Atanmış ve Seçilmiş Yönetici Davranışlarının Çalışanlara Etkisi: Kozan Belediyesi ve Kozan Kaymakamlığı Üzerine Bir Uygulama" konu başlıklı bildirisinin gözden geçirilmiş ve genişletilmiş halidir.

¹ Doç. Dr., Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İİBF, Kamu Yönetimi Bölümü, ahmetguven@gmail.com, ORCID ID: orcid.org/0000-0002-5073-6345.

evaluate the behavioral patterns of their supervisors and what effects the employees have on organizational commitment and performance.

Key words: *Assigned administrator, Elected manager, Municipality, District governor, Public staff*

GİRİŞ

Kamu yönetiminin idari işleyişinin önemli bir unsurunu, insan kaynağı oluşturmaktadır. Bu kaynak gerek yönetici olarak emir verme görevini üstlenirken gerekse aldığı emirleri kurallar çerçevesinde yerine getirmeye çalışan farklı niteliklerde personeller vasıtasıyla gerçekleştirilir. Kamu çalışanları arasında yönetici pozisyonunda olan personel ile idari işleri emir alarak yerine getiren personel arasındaki ilişki, kurumsal amaç ve hedeflerin gerçekleşmesinde oldukça önemlidir. Kurumsal amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi kamu çalışanlarının kuruma olan bağlılığı yanında bireysel performansıyla da yakından ilgilidir. Bu nedenle kurum çalışanlarının amirleriyle olan ilişkileri, idari personelin kurumsal amaç ve hedeflere uygun faaliyetler göstermesinde oldukça etkili olmaktadır.

Kurum amirinin kişiliği ve göreviyle ilgili davranışlarından kaynaklanan farklılıklar çalışanları üzerinde farklı etkiler meydana getirebilmektedir. Bu durum amir konumunda bulunan kişinin kişisel özelliklerinden kaynaklanabileceği gibi, bu pozisyona gelmesinde izlenen atama ya da seçimle göreve gelmesinden ötürü de farklı olabilmektedir. Yetkiyi kanundan alan atanmış yöneticiler ile yetkiyi seçim kazanarak ele alan yöneticilerin idari personelle olan ilişkilerinin incelenmesi kurumsal hedef ve amaçların gerçekleştirilmesinde idari personel üzerindeki etkisinin saptanması açısından önemlidir.

Hazırlanan bu çalışmayla, atamayla veya seçimle iş başına gelen kamu yöneticilerinin kurumlarında sergiledikleri davranışlarının çalışanlarının performansına ve örgütsel bağlılığına etkisini tespit etmek amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda Adana/Kozan ilçesinde görev yapan belediye ve kaymakamlık personelinin kurum amirlerinin davranış kalıplarını değerlendirmesi ve çalışanların bu davranış kalıplarından dolayı örgütsel bağlılık ve performansları üzerinde ne gibi etkiler ortaya çıkardığını saptaması istenmiştir.

1. TEORİK VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Yönetim, tarihin her döneminde, her alanda önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetim kavramının önemli unsurları arasında gösterilen yönetici ve yönetilen unsurları yönetim sürecinin ilk ortaya çıktığı günden günümüze dek uzanan önemli iki olguyu oluşturmaktadır. Bu iki unsur arasında yaşanan olaylar yönetim biliminin konusunu oluşturmaktadır. Günümüzde yönetilen ve yöneten ilişkisi, başta bu unsurlar olmak üzere örgüt ve bireyler üzerinde son derece önemli bir konu haline gelmiştir. Bu çerçevede konuyla alakalı, literatürde etkili bir yönetim sürecinin varlığı için yöneten ve yönetilen ve örgüt ilişkisini kapsayan çok sayıda çalışmaya rastlanılmaktadır. Bu çalışmalardan bir kısmı tek başına yöneticiyi ve yönetilenleri ele alırken (Öztürk vd, 2010: 57; Tümkaya, 2017: 243; Özcan vd, 2016: 537; Bulut ve Bakan, 2005: 62; Güven, 2013:1). Bazıları doğrudan örgütü konu aldığı görülmektedir (Gökmen, 2010: 11; Ece ve Gültekin, 2018: 82; Demirhan vd, 2014: 285; Zeydan ve Akın, 2011:155).

Yönetim üzerine yürütülen tüm çalışmaların ortak noktasını oluşturan yönetsel sürecin etkinliği konusu ağırlıklı olarak yöneten, yönetilen ve örgüt unsurlarının etkinliği üzerinde durmaktadır. Bu üç unsur arasında etkin bir yapı oluşturma konusunda yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Bu süreç içinde örgütün lideri olarak sevk ve idaresinde hayati kararlar alan yöneticinin davranışları çalışanlarını (yönetilenleri) ve örgütü diğer unsurlardan daha fazla etkileyeceği kaçınılmazdır.

Yönetim ve yönetici kavramlarının, bir başkasına iş gördürme, başkaları aracılığı ile iş başarma ve örgütsel hedeflere ulaşmanın söz konusu olduğu süreçleri anlatmak için kullanılan kavramlar olduğu düşünüldüğünde (Koçel, 1998: 11-12). Yöneticinin temel görevinin bu süreç içinde örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için iş gören davranışlarını örgütleyen ve yönlendiren önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Çelik, 2004:188).

Yönetim, “örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi amacıyla; planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin, sistematik ve bilinçli bir biçimde maharetle uygulanması ile ilgili faaliyetlerin tümüdür” (Genç, 2004: 17). Yönetimin asli unsuru olan yöneticiler yönetsel iş ve eylemlerin merkezinde yer alırlar. Her yönetici eylem ve işlemleriyle örgütün varlığına, amacına, yenileşmesine, verimliliğine ve daha birçok özelliğine hükmeder (Uğurlu, 2012: 202). Yöneticiler, örgütü amaçlarına ulaştırmak için personelleriyle iş birliği yapmak zorundadır. Yönetsel etkinliğin gerçekleştirilmesi çalışanlarını harekete geçirebilen bir yönetim etkinliğini zorunlu kılmaktadır (Kaya vd, 2014: 81).

Yönetsel etkililik adı verilen örgütsel amaçlara ulaşma süreci yöneticinin davranışları sonucu ortaya çıkan bir etkililik şeklidir (Karatepe, 2005: 310). Yönetim konusunda önemli bir yere sahip olan yönetsel etkililik, yöneticinin örgütsel hedef ve amaçlar doğrultusunda çalışanları üzerinde sergilediği davranışları sonucu ortaya çıkan bir durumdur (Kaya vd, 2014: 80). Yöneticinin davranışlarından beslenen bu süreç yöneticinin niteliğine, liderlik vasfı taşımasına, yönetilenler tarafından kabulü gibi pek çok unsurdan etkilenmektedir. Bu sürecin muhatabı olan çalışanlar (yönetilenler), yöneticilerinin davranışlarından olumlu / olumsuz yönde etki altında kalmaktadırlar. Yöneticinin bu vasıfları yöneticinin iş başına gelme şekliyle de yakından ilgilidir. Atama usulüyle göreve gelen temel görevi kendine yasalarla verilen yöneticilerin asli görevi yönetimin fonksiyonlarını oluşturan planlama, örgütleme, koordinasyon, yürütme ve denetim fonksiyonlarının icrasından ibarettir. Yasal mevzuatın dışına çıkmadan kendine verilen görevleri yerine getiren yöneticiler klasik yönetim anlayışının adeta birer robotları gibidirler. Bunun yanında seçimle iş başına gelen yöneticilere bakıldığında klasik olarak görevleri yönetimin fonksiyonları olmakla beraber uygulamla ve iş başına gelme sürecinde kişisel liderlik vasıflarının etkisinin daha fazla olacağı beklenmektedir. Seçimle iş başına gelen yöneticilerin tekrar seçilebilmeleri seçim çevrelerinin istek ve taleplerine uygun davranışları sergilemelerine bağlı iken atamayla iş başına gelen yöneticilerin öncelikli hesap verecekleri çevre kendilerini atayan makam ve kendilerine verilen yasal yetkinin çerçevesidir. Bu nedenle atama ve seçimle işbaşına gelen yöneticilerin yönetim faaliyetleri ve yönetilenlerle olan ilişkileri aynı değildir. Her iki grubunda ortak gerçekleştirdiği yönetim faaliyeti farklılık arz etmektedir. Bu farklılığı kurum içinde birçok noktada görmek mümkündür.

Örneğin örgütsel başarı çalışanların bireysel ve kurumsal performansıyla yakından ilgili bir konudur. Bu başarının şekillenmesinde örgüt yöneticisinin tutum ve davranışları hayati öneme sahiptir. Çalışanların bireysel performans yönetiminde, öncelikle yöneticinin kurumsal, takım ve bireysel performans sorumluluğu bulunmaktadır. Bu açıdan kurum insan kaynaklarını cesaretlendirme, özendirme ve bilgilendirme yoluyla buldukları kurumsal konumdan, daha iyi bir konuma gelmelerine rehberlik etme görevi yöneticiye düşmektedir (Akçay ve Bilgin, 2016:155). Çalışanların performans düzeyi ne kadar yüksek olursa örgütlerin de verimliliği o kadar yükselmekte, boş geçen süreler en aza inmekte ve kalite düzeyi de o ölçüde artmaktadır (Doğan, 2018: 27). Örgütsel başarı üzerinde yöneticinin çalışanların performansını artırıcı tedbirler alması motivasyon araçları kullanması davranışlarını bu yönde belirlemesi önemlidir. Örgütsel başarıda yönetici tarafından çalışanlara uygulanan maddi ve manevi motivasyon araçları çalışanların örgüte olan bağlılıklarında anahtar rol oynamaktadır. Çalışanların işyerine bağlılık dereceleri işgücü verimliliğine yansımakta; yöneticilerin tutum ve davranışları bu çerçevede çalışanlar üzerinde oldukça etkili olmaktadır (Selvi ve Ağca,

2015: 2). Yöneticinin atama ya da seçimle belirlenmesi, hesap verdiği makam ve gelecek beklentisi kurumsal ve personel başarısının sağlanmasında önemli bir etkidir.

Özellikle günümüzde artan rekabet ve örgütsel değişim; ürün, iş süreçleri yönetsel süreçlerin geliştirilmesi ve sürdürülmesi konusunda, gönüllülüğe ve bağlılığa dayalı olarak, gözle görünür biçimde çaba gösteren yönetici ve örgüt çalışanların varlığını gerekli kıldığı görülmektedir (Janssen, 2004: 56). Küreselleşme ve bununla beraber ortaya çıkan rekabet ortamında, insan faktörünün rolü, çalışanların katılım düzeyleri ve örgüte olan bağlılık giderek daha da önem kazanan konular arasında yer almaktadır (Sürücü ve Maşlakçı, 2018: 51-52). Bu sürecin yönetimde etkin şekilde yer bulması yöneticilerinin çalışanlarına yönelik davranışlarının daha samimi, açık ve çalışanlarına yakın ilişkiler geliştiren yöneticilerin varlığına bağlıdır. Bu tip ilişkilerin geliştiği örgütlerde çalışan personel ve örgüt arasında çalışanların kendi değer ve hedefleri ile örgütün hedefleri arasında uyum sağlayan bir örgütsel bağlılık ağı oluşturacaktır (Çarıkçı ve Küçükeşmen, 2018: 20). Örgütsel bağlılık ağının oluşması bireyin örgüt içinde kalma isteğini, örgütün belirlemiş olduğu amaç ve hedefleri benimsemesini ve örgütsel hedeflere ulaşma düzeyini artıran bir unsur haline getirecektir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütün amaç ve hedeflerini benimseyecek, örgüt için yararlı davranışlar göstermelerini sağlayacak ve bireyin örgütle bütünleşmesini kolaylaşacaktır (Kılıçaslan ve Kaya, 2018: 60-61). Tüm bu sürecin oluşmasında yöneticinin aktif görevi söz konusudur. Yöneticiyle çalışanlar arasındaki bu etkileşim süreci örgütsel başarının sağlanmasında çalışanların örgütsel faaliyetlere uyum içinde bağlı olarak görev almalarına yardımcı olacaktır. Yönetici çalışan etkileşimi örgüt içerisinde çalışanlara doğrudan etkisi olacağı gibi, örgütün geleceğini de etkileyeceği unutulmamalıdır (Bulut ve Meydan, 2018: 224). Bu nedenle özellikle liderlik vasfı taşıyan seçimle iş başına gelen yöneticilerin atamayla klasik yönetim fonksiyonlarından ibaret görev tanımı ve davranış kalıpları sergileyen yöneticilere göre kurumlarında daha önemli görevlere ve yere sahip olduğu düşünülmektedir.

Bu durumun saptanması amacıyla atama ve seçimle iş başına gelen yönetici grupları arasında beklenen farklılığın olup olmadığını tespit etmek amacıyla kaymakamlık ve belediye çalışanlarının yönetici grupları hakkında davranışlarından kaynaklanan farklılıkları ve bu farklılığın çalışanlar açısından örgütsel bağlılığa ve performanslarının gelişimine etkisi olup olmadığını tespit etmek amacıyla Adana-Kozan ilçesi özelinde bir alan araştırılması yapılmıştır. Yapılan araştırma zaman ve mali kısıtlar nedeniyle dar ölçekli tutulmuştur. Çalışma tüm ülkeyi kapsamamakla birlikte araştırma konusuyla alakalı fikir vermesi açısından önemlidir. Yine elde edilen sonuçların yönetimle çalışan personel arasında psikolojik olarak korku, kaygı, yönetime şirin gözükmeye gibi nedenlerden dolayı kısmen taraflı yapıldığı ihtimalide göz önünde de bulundurulmalıdır. Bu kısıtlara rağmen elde edilen sonuçların literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde önce literatürde yöneticilerin davranışlarını konu alan çalışmalara kısaca yer verilecek, ardından atanmış ve seçilmiş yöneticilerin davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkisini ortaya koyan uygulama bölümüne değinilecektir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

Literatürde yöneticileri konu alan çok sayıda çalışmaya rastlanmaktadır. Özellikle kamu yöneticilerinin davranışlarını konu alındığı çalışmaları kısaca şu şekilde sırlamak mümkündür; Marshal ve Sproats, (2000) demokratik ve katılıma açık bir yönetim sistemi için yöneticilerin yönetime fırsat veren stratejiler geliştirmeleri gerektiğini yerel idare yöneticileri üzerinde yürüttüğü bir alan araştırmasına konu yapmaktadır. Bulut ve Bakan (2005) tarafından yürütülen bir diğer çalışmada, yöneticilerin yönetici ve yöneticilik konusundaki düşünceleri araştırılmıştır. Türetgen ve Cesur (2010) tarafından yürütülen bir çalışmada, yönetici liderliği ve siyasi liderliğin özelliklerini ve aralarındaki farkları ortaya koymayı amaçlayan bir alan

araştırmasına yer verilmiştir. Toor (2011) liderlik ve yöneticilik ayırımından hareketle kurum yöneticilerinin davranışlarını incelemeye çalışmaktadır. Arslan ve Göksoy (2017) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada yöneticilerin beklenen ve gerçekleşen davranışlarının değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması yapılmıştır. Uzun ve Erdem (2017) çalışmalarında, kamu çalışanlarının iyi ve kötü yönetici algısını inceledikleri bir alan araştırmasına yer vermişlerdir. Köylü ve Önder (2017) çalışmasında Türkiye’de 2017 yılında başkanlık hükümet sistemine geçişle birlikte yerel yöneticilerin seçimle iş başına gelmeleri yanında, seçilmişler tarafından atanan profesyonel yöneticiliğinde bir alternatif olduğunu ele aldığı görülmektedir. Minarova (2018) yöneticilerin yerel çalışanlarının motivasyonunu ve tatmin düzeyini göz önüne alan stratejiler geliştirmesi gereken özelliğine vurgu yapmaktadır. Hessami (2018) atanmış ve seçilmiş yöneticilerin kamu kurumlarında etkinliğini konu alan bir alan araştırması gerçekleştirmiştir. Ece (2018) Kamu çalışanlarının yönetici desteği alması ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik bir çalışma yapmıştır. Korkut (2019) Akademisyen yöneticiler üzerinde yöneticilerin liderlik davranışlarını tespit etmeye yönelik bir alan araştırmasına yer vermiştir. Reddick vd. (2020) kent yöneticilerinin niteliklerini belirlemeye yönelik bir alan araştırması gerçekleştirmiştir. Görüleceği üzere literatürde birçok çalışmada yöneticilerin davranışları ve bu davranışların olası etkileri araştırma konusu yapılmıştır.

3. UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada amaç; Türkiye’de ilçe yönetimi içinde atamayla iş başına gelen kaymakamlık teşkilatı ve seçimle iş başına gelen ilçe belediyelerinde çalışan personelin kurum yöneticilerinin davranışlarını nasıl algıladıklarını ortaya koymaktır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma, zaman ve maliyet kısıtları gözönüne alınarak, Adana il sınırları içinde, Kozan ilçesinde görev yapan kaymakamlık ve belediye çalışanları üzerinde 2018 yılı içerisinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini Adana/Kozan İlçesinde kaymakamlık ve belediyede çalışan kamu çalışanları oluşturmaktadır. Bu kapsamda ilgili birimdeki tüm çalışanlara anket dağıtılmıştır. Geri dönen 176 anketten, sağlıklı olarak 123 tanesi değerlendirmeye alınmıştır.

3.3. Veri Toplama Aracı

Alan araştırmasına dayalı çalışmada veriler, anket yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Anket soruları, açık uçlu sorulara cevap verme eğimindeki isteksizlik göz önünde bulundurularak, kapalı uçlu sorulardan oluşturulmuştur. Anket yazar tarafından literatür taraması yapılarak geliştirilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket formu, iki ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerine, ikinci bölümde ise atanmış ve seçilmiş yöneticilerin kişisel ve davranışsal eğilimlerini içeren davranış kalıplarına yer veren ifadeler yer almıştır.

3.4. Ana Kütle-Örneklem ve Verilerin Değerlendirilmesi

Araştırma evreni, Adana İli, Kozan ilçe merkezinde görev yapan belediye ve kaymakamlık çalışanlarıdır. Bu kapsamda belediye ve kaymakamlık çalışanlarının tamamına elden anket dağıtılmış ve sağlıklı bir şekilde geri gelen 123 adet anket analize tabi tutulmuştur. Verilerin değerlendirilmesinde SPSS 16 istatistik paket programı kullanılmıştır. 36 sorudan oluşan 5’li likert soruların güvenilirlik analizine bakılmış olup, Cronbach Alpha değeri %98,3 çıkmıştır. Altunışık vd. de ifade ettiği gibi, anket çalışmalarında alpha değeri 0 ile 1 arası değerler

alması ve kabul edilebilir bir değerin en az 0.7 olması arzulanmaktadır (Altunışık vd., 2010: 124). Çıkan alpha değeri anketin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.5. Araştırma Bulguları

3.5.1. Demografik Bulgular

Tablo 1-Görev Yeri ve Yöneticinin Pozisyonu

Görev	Kişi sayısı	%	Görev	Kişi sayısı	%
Kaymakamlık	36	29,3	Alt düzey yönetici	52	42,3
Belediye	87	70,7	Orta düzey yönetici	51	41,5
Toplam	123	100	Üst düzey yönetici	20	16,3
			Toplam	123	100

Tablo1 de yer alan demografik veriler incelendiğinde ankete yanıt veren 123 kişiden %29,3'ünün Kaymakamlık çalışanı %70,7'sinin belediye personeli olduğu görülmektedir. Yine ankete yanıt veren 123 kişiden %42,3'ünün Alt düzey yöneticileri, %41,5'nin orta düzey yöneticileri ve %16,3'ünün ise üst düzey yöneticiler üzerinden değerlendirmede buldukları görülmüştür.

Tablo 2-Cinsiyet –Yaş ve Öğrenin Durumu Dağılımı

Cinsiyet	Kişi sayısı	%	Yaş	Kişi sayısı	%	Öğrenim Durumu	Kişi sayısı	%
Erkek	93	75,6	0-25	10	8,1	İlköğretim	4	3,3
Kadın	30	24,4	26-35	52	42,3	Lise	55	44,7
Toplam	123	100	36-45	41	33,3	Üniversite	60	48,8
			46 ve +	20	16,3	Lisansüstü	4	3,3
			Toplam	123	100	Toplam	123	100

Tablo 2 de yer alan demografik veriler incelendiğinde ankete yanıt veren 123 kişiden %75,6'sının erkek %24,4'nün ise kadın katılımcılardan oluştuğu görülürken, ankete yanıt veren 123 kişiden %8,1'nin 0-25 yaş aralığında %42,3'nün 26-35 yaş aralığında %22,2'nün 36-45 yaş aralığında ve %16,3'nün ise 46+ yaş aralığında görev yaptıkları görülmektedir. Yine ankete yanıt veren 123 kişiden %3,3'ü ilköğretim %44,7'si lise %48,8'i üniversite ve %3,3'ü lisansüstü öğrenime sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır.

3.5.2.Yapılan Testlere Bağlı Bulgular

Tablo 3- Yöneticinin Kişisel Özelliklerini Yansıtan İfadelerin Faktör Dağılımı

YÖNETİCİNİN KİŞİSEL ÖZELLİKLERİNE YÖNELİK İFADELER	HIÇBİR ZAMAN		NADİREN		ARA SIRA		SİK SİK		HER ZAMAN	
	BL	KY	BL	KY	BL	KY	BL	KY	BL	KY
Düzeni sağlar	2,3	0	9,2	0	13,8	0	12,6	22,2	62,1	77,8
Karar alırken riske girmekten kaçınmaz	9,2	0	6,9	0	28,7	22,2	11,5	30,6	43,7	36,1
Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilir	2,3	0	11,5	0	6,9	0	18,4	13,9	60,9	86,1
Yeni fikirleri teşvik eder	2,3	0	9,2	5,6	12,6	19,4	23,0	22,2	52,9	52,8
Tutarlıdır	9,2	0	2,3	8,3	4,6	27,8	33,3	16,7	50,6	47,2
Eleştirilere açıktır	4,6	5,6	11,5	11,1	10,3	19,4	11,5	27,8	62,1	36,1
Kurallara uymaya önem verir	0	5,6	6,9	0	4,6	5,6	20,7	33,3	67,8	55,6
Gelecek hakkında planlar yapar	4,6	0	9,2	5,6	14,9	30,6	18,4	27,8	52,9	36,1
Amaçları belirgindir	2,3	0	18,4	5,6	14,9	18,4	14,9	16,7	49,4	50,0
Yeni projeler üretir	6,9	0	6,9	5,6	12,6	22,2	25,3	11,1	48,3	61,1
İşin denetiminde titizdir	4,6	0	9,2	5,6	9,2	11,1	28,7	50,0	52,9	33,3
Gerektiğinde çabuk karar alır	0	0	9,2	5,6	11,5	16,7	36,8	16,7	42,5	61,1

Tablo 3’te ankete katılan kaymakamlık ve belediye çalışanlarının yöneticilerinin kişisel özelliklerini kurumlarında yansıtmaya düzeylerini belirlemeye yönelik ifadelerle verdikleri yanıtların frekans analizine yer verilmiştir. Tabloda da görüleceği üzere “Karar alırken riske girmekten kaçınmaz” ifadesi belediye çalışanları tarafından %43,7 oranında her zaman gerçekleştirildiği düşünülürken aynı ifade kaymakamlık çalışanları açısından %36,1 seviyesinde karşılandığı görülmektedir. Yine “Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilir” ifadesi belediye çalışanları tarafından %60,9 oranında her zaman gerçekleştirildiği düşünülürken aynı ifade kaymakamlık çalışanları açısından %86,1 seviyesinde karşılandığı görülmektedir. Başka bir ifade olan “Eleştirilere açıktır” ifadesi belediye çalışanları tarafından %62,1 oranında her zaman gerçekleştirildiği düşünülürken aynı ifade kaymakamlık çalışanları açısından %36,1 seviyesinde karşılandığı görülmektedir. Yine “Kurallara uymaya önem verir” ifadesinin belediye çalışanları tarafından %67,8 oranında her zaman

gerçekleştirildiği düşünülürken aynı ifade kaymakamlık çalışanları açısından %55,6 seviyesinde karşılandığı görülmektedir. “Gerektiğinde çabuk karar alır.” ifadesi belediye çalışanları tarafından %42,5 oranında her zaman gerçekleştirildiği düşünülürken aynı ifade kaymakamlık çalışanları açısından %61,1 seviyesinde karşılandığı görülmektedir.

Tablo genel olarak değerlendirildiğinde her iki kurumda da yönetici gruplarının kişisel özelliklerini yansıtan davranış kalıplarını yüksek olduğu görülmektedir. Belediye yönetiminin kaymakamlık yönetimine göre kişisel özelliklerinin çalışanlarca biraz daha olumlu algılandığı görülmektedir.

Tablo 4- Yöneticinin Davranışsal Özelliklerini Yansıtan İfadelerin Faktör Dağılımı

YÖNETİCİNİN DAVRANIŞSAL ÖZELLİKLERİ	HIÇBİR ZAMAN		NADİREN		ARA SIRA		SİK SİK		HER ZAMAN	
	BL	KY	BL	KY	BL	KY	BL	KY	BL	KY
Arkadaşçadır	2,3	0	2,3	5,6	21,8	33,3	12,6	0	60,9	61,1
Astlarına güvenir	2,3	0	6,9	0	9,2	13,9	26,4	0	55,2	86,1
Açık ve dürüst bir yönetimi vardır	2,3	0	2,3	5,6	23,0	5,6	10,3	0	62,1	88,9
Güven vericidir	9,2	0	0	5,6	20,7	16,7	10,3	27,8	59,8	50,0
Birimlerin sonuçları hakkında bilgi verir	2,3	16,7	9,2	11,1	16,1	0	24,1	25,0	48,3	47,2
İyi çalışmaları takdir eder.	2,3	11,1	16,1	5,6	11,5	0	19,5	11,1	50,6	72,2
Diğerlerinin düşüncelerine önem verir	4,6	11,1	0	13,9	25,3	0	19,5	33,3	50,6	41,7
Astlarını savunur	2,3	11,1	11,5	5,6	5,7	25,0	16,1	16,7	64,4	41,7
Yeniliklere açıktır	2,3	0	4,6	5,6	11,5	0	17,2	5,6	64,4	88,9
Astlarına adil davranır	2,3	11,1	11,5	11,1	2,3	16,7	19,5	0	64,4	61,1
Karar verirken astlarına söz hakkı verir	2,3	0	2,3	5,6	9,2	13,9	35,6	16,7	50,6	63,9
Astlarına bir birey olarak saygı gösterir	4,6	0	9,2	16,7	2,3	0	14,9	11,1	69,0	72,2

Tablo 4’te ankete katılan kaymakamlık ve belediye çalışanlarının yöneticilerinin çalışanlar üzerinde sergiledikleri davranışsal özelliklerini kurumlarında yansıtmaya düzeylerini belirlemeye yönelik ifadelere verdikleri yanıtların frekans analizine yer verilmiştir. Tabloda da görüleceği üzere “Astlarına güvenir” ifadesi belediye çalışanları tarafından %55,2 oranında her zaman gerçekleştirildiği düşünülürken aynı ifade kaymakamlık çalışanları açısından %86,1 seviyesinde karşılandığı görülmektedir. Yine “Açık ve dürüst bir

yönetimi vardır” ifadesi belediye çalışanları tarafından %62,1 oranında her zaman gerçekleştirildiği düşünülürken aynı ifade kaymakamlık çalışanları açısından %88,9 seviyesinde karşılandığı görülmektedir. Başka bir ifade olan “İyi çalışmaları takdir eder.” ifadesi belediye çalışanları tarafından %50,6 oranında her zaman gerçekleştirildiği düşünülürken aynı ifade kaymakamlık çalışanları açısından %72,2 seviyesinde karşılandığı görülmektedir. Yine “Astlarını savunur” ifadesinin belediye çalışanları tarafından %64,4 oranında her zaman gerçekleştirildiği düşünülürken aynı ifade kaymakamlık çalışanları açısından %41,7 seviyesinde karşılandığı görülmektedir. “Yeniliklere açıktır.” ifadesi belediye çalışanları tarafından %64,4 oranında her zaman gerçekleştirildiği düşünülürken aynı ifade kaymakamlık çalışanları açısından %88,9 seviyesinde karşılandığı görülmektedir.

Tablo genel olarak değerlendirildiğinde her iki kurumda da yönetici gruplarının kişisel özelliklerini yansıtan davranış kalıplarını yüksek oranda olumlu algılandığı görülmektedir. Kaymakamlık yönetiminin belediye yönetimine göre çalışanları etkileyen olumlu davranış kalıplarını daha fazla sergiledikleri görülmektedir.

Frekans analizleri dışında araştırmaya katılan belediye ve kaymakamlık çalışanlarının seçilmiş ve atanmış yöneticilerin davranışlarının örgütsel bağlılık ve performansları üzerinde etkisini saptamak amacıyla yaş, cinsiyet, görev, görev yeri ve hizmet süresi gibi değişkenler açısından bir farklılık ortaya çıkarıp çıkarmadığını test etmeye yönelik T testi ve Anova analizleri yapılmıştır.

Atanmış yöneticilerin görev yaptığı kaymakamlık ile seçimle iş başına gelen yöneticilerin ağırlıklı görev yaptığı belediye çalışanlarından elde edilen bilgilere dayanılarak yapılan t testinde 0.05 anlamlılık düzeyinde, (0,046) her iki kurumda çalışan yöneticilerin kişisel özelliklerinden kaynaklanan davranışlar arasında anlamlı bir farklılığa rastlanırken; her iki kurum açısından yöneticilerin davranışsal açıdan davranışlarının algılanması konusunda anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre kaymakamlıkta çalışan atanmış yöneticiler, belediyede çalışan seçilmiş yöneticilere göre çalışanları tarafından daha olumlu kişisel özelliklerden kaynaklanan davranış kalıplarına sahip olduğunu ifade ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Davranışsal açıdan her iki kurum yöneticileri açısından herhangi bir fark söz konusu değildir.

Bu sonuçlara bağlı olarak her iki kurum içinde yöneticiler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla gerçekleştirilen Anova analizine göre 0.05 anlamlılık düzeyinde (,016) düzeyinde yöneticinin kişisel özellikleri içinde yer alan ifadelerin orta düzey yöneticilerle alt ve üst düzey yöneticilere göre anlamlı bir farklılığa sahip olduğu görülmektedir.

Bu sonuca göre alt ve üst düzey çalışanlar orta düzey çalışanlara göre daha az kişisel davranış kalıplarından örgütsel bağlılık ve performans konusunda olumlu etkilendikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Yine yapılan bir diğer Anova analizi sonucunda, eğitim unsuru ile kurum yöneticilerinin kişisel ve davranışsal tavırlarının her iki davranış grubu için anlamlı bir farklılık taşıdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bu kapsamda her iki kurum çalışanlarının eğitim seviyeleri arttıkça yöneticilerinin davranışlarını daha olumlu algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. 0.05 anlamlılık düzeyinde kişisel davranışları içeren algı (,000) iken çalışanları ilgilendiren davranışsal algı (,007) olarak saptanmıştır.

Yine her iki kurum çalışanın alt-orta ve üst düzey yöneticisini değerlendirdiği ankette gerçekleştirilen Anova analizine göre yöneticilerin kişisel davranışları alt düzey yöneticilere göre orta düzey yöneticiler açısından (0,007) anlamlı bir farklılık taşırken, davranışsal açıdan benzer bir durumun üst düzey ve alt düzey yöneticiler açısından söz konusu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. 0.05 anlamlılık düzeyinde (0,013).

Bu kapsamda üst düzey yöneticilerin alt düzey yöneticilere göre daha olumlu davranış sergiledikleri çalışanlar tarafından kabul görmektedir. Yapılan bu analizlerin dışında cinsiyet, görev, hizmet süresi vb. konularda anlamlı ve farklılık ortaya koyan başka bir sonuca ulaşılmamıştır.

SONUÇ

Kamu kurumlarının etkin ve verimli işlemesi sorunsalı, her ülkenin öncelikli meseleleri arasında gelmektedir. Kurumsal etkinliğin kaynağı olarak örgüt çalışanları ve yöneticilerin performansı önemli bir etken olarak ele alınmaktadır. Bu etkinliğin gerçekleşmesi de çalışanların performansı yanında örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olmasına bağlı olduğu düşünülmektedir. Kamu çalışanlarının ve dolayısıyla örgütün başarısı ve etkinliği iyi işleyen bir yönetim yapısına ihtiyaç duymaktadır. Kamu idarelerini yöneten yöneticilerin göreve gelme şeklinden kişisel özelliklerine kadar birçok unsur çalışanların ve dolayısıyla örgütün başarısında önemli rol oynamaktadır.

Yöneticilerin çalışanları üzerinde sergiledikleri yönetsel davranışlar, amirin kişiliği başta olmak üzere kendine verilen yetki ve psiko-sosyal etkenlere bağlı olarak farklılık sergilememektedir. Özellikle çalışanlarıyla iyi iletişim kurabilen, yönetimde çalışanlarına söz hakkı tanıyan, çalışanlarıyla yönetim içinde örgütü yöneten idarecilerin olduğu örgütlerde bireysel ve kurumsal başarının yüksek olması beklenmektedir. Buna karşılık klasik anlamda idareci olan sadece kendine verilen yetkiler çerçevesinde görev alan yöneticiler, kurum içinde sorumluluk almaktan kaçınmakta, karşılaştıkları psiko-sosyal etkenler karşısında pasif kalabilmektedirler. Bu iki grup yönetici unsurunun kaynağı olarak yönetici görülse dahi, yöneticinin liderlik vasfı taşıması, emek harcayarak yönetime gelmesi, hesabı kendini seçen ve çalıştığı personeline veren kişiler olmasında, atama ve seçim unsuru önemli bir ayırım kaynağı olarak görülmektedir. Bu kapsamda gerçekleştirilen alan araştırmaları bu konuyu desteklerken, Türk kamu yönetiminde seçilmiş ve atanmış yönetici ayırımının net olmaması kurum içinde seçilmiş dahi olsalar üst yönetime öncelikle hesap veriyor olmaları, kamu yönetiminin yönetsel kültürü gibi birçok etken her iki grup yönetici tipi arasındaki farkın net anlaşılmasını engellemektedir.

Örneğin, Adana Kozan İlçesi özelinde yürütülen seçilmiş ve atanmış yöneticilerin çalışanlar üzerindeki etkisini ve farklılığını ortaya koyan çalışmamızda çok net bir farklılıkla karşılaşmamıştır. Fark yöneticilerin davranışlarından ziyade kişisel özelliklerinden kaynaklanan davranışlarda gözlenmektedir.

Bunun yanında çalışanların eğitim seviyesindeki artışa paralel olarak çalışanlar açısından yöneticilerin seçilmiş idarecileri, atanmış idarecilere göre çalışanlarla olan ilişkilerinin daha pozitif olduğunu ve çalışanların örgütsel bağlılık ve performansına olumlu yansıdığını ifade ettikleri sonucuna ulaşılmıştır.

İki grup yönetici açısından açık bir farklılığın olmaması, seçilen alanın küçük olması yanında örgüt çalışanlarının psikolojik olarak amirlerine daha şirin gözükmek istemeleri, korkuları vb. nedenlerle, verilen yanıtların taraflı bir şekilde ifade edilme olasılığını da göz önüne alınması gereken bir durumdur. Elde edilen sonuç ne olursa olsun kamu çalışanlarının örgütsel bağlılığı ve bireysel ve kurumsal performansı üzerinde örgüt yöneticisinin çok büyük rolü bulunmaktadır.

Yöneticilerle kurum çalışanları arasında iletişim ne düzeyde yüksekse, kararlara katılım konusunda çalışanlara söz hakkı veriliyorsa, örgüt içinde aile ortamı oluşturuluyorsa, sorumluluk ve hesap verebilirlik konusunda yöneticiler ne düzeyde aktifse, örgütsel başarının o oranda artacağı açıktır. Bu koşullara sahip kurumlarda çalışan personelin kurumsal bağlılığı ve başarısının yüksek olması, Türk kamu yönetiminin üzerinde durduğu örgütsel etkinlik ve verimlilik sorununun çözümünde önemli rol oynayacaktır.

KAYNAKÇA

- Akçay, V. ve Bilgin, K. (2016). Kamu Performans Yönetimine Etkisi Açısından Psikolojik Sermaye. Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 12 (2), 154-174.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, (Adapazarı: Sakarya Kitabevi).
- Arslan, H. ve Göksoy, S. (2017). Hedef Kuramı Kapsamında Beklenen ve Gerçekleşen Yönetici Davranışları. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 17 (1), 0-0 . Doi: 10.17240/Aibuefd.2017.17.28551-304619
- Bulut, H. ve Meydan, C. (2018). Liderlik Tarzlarının Çalışanların Ses Verme Davranışına Etkisi: Kamuda Bir Araştırma. Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi, 73 (1), 223-244.
- Bulut, Y. ve Bakan, I. (2005). Yönetici ve Yöneticilik Üzerine Kahramanmaraş Kentinde Bir Araştırma. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 5 (9), 62-89.
- Çarıkçı, I. ve Küçükeşmen, E. (2018). Örgütsel Adalet Algisi ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 4 (1), 24-44.
- Çelik, V. (2004). Liderlik, Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı. Ankara, Pegem A Yayıncılık.
- Demirhan, D., Demirhan, Y., Kula, D. ve Karagöz, G. (2014). İş Memnuniyeti ve Yönetici Desteğinin Memurların Performansına Etkisi: Diyarbakır Özel Harekat Polis Birimi Örneği. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19 (1), 285-297.
- Doğan, H. (2018). Örgütsel Adalet Algisi İle İş Performansı Arasındaki İlişki. Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20 (2), 26-46.
- Ece, S. ve Gültekin, S. (2018). Yönetici Desteği ve Örgütsel Bağlılık: Kamu Sektöründe Bir Uygulama. Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi, (66), 82-93.
- Genç, N. (2004), Yönetim Ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler Ve Yaklaşımlar, Seçkin Kitabevi, Ankara.
- Gökmen, A. (2015). Yönetici Değişiminin İşletme Performansına Etkisi. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2 (2), 11-17.
- Güven, A. (2013). The Effects of Manager Behavior on Motivation of The Workers: An Application on Teachers Working in The National Education Department. The Journal of International Management, Educational and Economics Perspectives, 1 (1), 1-20.
- Hessami, Z. (2018). Accountability and Incentives of Appointed and Elected Public Officials. Review of Economics and Statistics, 100(1), 51-64.

- Janssen, O. (2004). The Barrier Effect of Conflict With Superiors In The Relationship Between Employee Empowerment And Organizational Commitment, *Work&Stress*, January/March2004, Vol. 18, No.1,56/65
- Karatepe, S. (2005). Yönetmel Etkililik: Okul Yönetiminde Yönetmel Etkililiğın Astlarla İlişkiler Boyutu. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10 (2), 307-326.
- Kaya, A. Balay, R. ve Tinaz, S. (2015). Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetmel Etkililik ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişki. Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, 15 (2), 79-97.
- Kiliçaslan, S. ve Kaya, A. (2018). Personel Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu Kurumu Çalışanları Örneği. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 10 (1), 57-71.
- Koçel, T. (1998). İşletme Yöneticiliği. İstanbul, Beta Yayınları.
- Korkut, H. (2019). Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları. *Ankara University Journal Of Faculty Of Educational Sciences (Jfes)* , 25 (1) , 93-111 . Doi: 10.1501/Egifak_0000000636
- Köylü, M. ve Önder, M. (2017). Başkanlık Sistemi ve Türk Kamu Yönetiminde Profesyonel Kent Yöneticiliğinin Uygulanabilirliği. *Strategic Public Management Journal*, 3 Özel Sayı, 83-100 . Doi: 10.25069/Spmj.342352
- Marshall, N. and Sproats, K. (2000). Using Strategic Management Practices To Promote Participatory Democracy in Australian Local Government. *Urban Policy Aand Research*, 18(4), 495-514.
- Mınárová, S. (2018). Engagement, Loyalty, Organizational Commitment, Job Satisfaction And Motivation Of Public Administrations Managers. *Social & Economic Revue*, 16(1).
- Özalp Türetgen, I. ve Cesur, S. (2010). İş Yaşamındaki Yönetici Liderliğe ve Siyasi Liderliğe Yönelik Örtük Lidelik Teorilerinin Karşılaştırılması. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, 21 (67), 52-66.
- Özan, M., Gündüzalp, S., Yaraş, Z., Polat, H., ve Şener, G. (2016). Kadınların Yönetici Olma İsteğinde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Etkisi. Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, 17 (3), 537-558.
- Öztürk, H., Yılmaz, F. ve Demir, N. (2010). Hastanelerde Çalışan Yönetici Hemşirelerin Sorunları. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 12 (2), 57-65.
- Reddick, C. G., Demir, T. and Streib, G. (2020). The Professional Mind-Set of City Managers: Implications For Public Administration. *Administration & Society*, 52(2), 207-232.
- Selvi, M. ve Ağca, N. (2015). Okul Yönetici Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi. *International Anatolia Academic Online Journal / Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (2), 20-38.

- Sürücü, L. ve Maşlakçi, A. (2018). Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme. *International Journal Of Management And Administration*, 2 (3), 49-65. Doi: 10.29064/Ijma.397853
- Toor, S. R. (2011). Differentiating Leadership From Management: An Empirical Investigation Of Leaders And Managers. *Leadership and Management In Engineering*, 11(4), 310-320.
- Tümkiye, S. ve Asar, Ç. (2016). İlkokul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerinin İncelenmesi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26 (1), 243-258.
- Uğurlu, C. (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Yönetici Etik Liderlik Davranışına İlişkin Algıları. *Cumhuriyet Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 36 (2), 203-213.
- Uzun, Z. ve Erdem, S. (2017). Çalışanların “İyi Yönetici” ve “Kötü Yöneticiye” Dair Metaforik Algılarının İncelenmesi: Kamu Kurumunda Bir Araştırma. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (61), 274-294.
- Zeydan, M. ve Akin, A. (2011). İşletme Yaşam Çevrimi Bağlamında Yönetici-Liderlik Matriksi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (4), 155-173.