



DOĞUŞ ÜNİVERSİTESİ DERGİSİ

DOGUS UNIVERSITY JOURNAL

e-ISSN: 1308-6979

<https://dergipark.org.tr/tr/pub/doujournal>

DEMATEL İLE YÖNETİCİ DEĞİŞİM NEDENLERİNİN ANALİZİ: BİR BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ ÖRNEĞİ

ANALYSIS OF THE REASONS FOR MANAGER CHANGES WITH DEMATEL: A CASE OF A METROPOLITAN MUNICIPALITY

Savaş BIÇAK⁽¹⁾, Sait GÜL⁽²⁾

Öz: Yerel yönetimler, vatandaşların devlet ile ilk temas ettiği noktalardır. Bu nedenle yerel yönetimleri kazanan ve başarılı bir yönetim sergileyen belediye yönetimleri mensup oldukları siyasi partilerin ülke yönetiminde de başarılı olabileceğine dair inancı halk nezdinde artırabilmektedir. Yerel yönetimlerin başarılı olmak ve halka daha iyi hizmet sunabilmek için en önemli kaynaklarından biri beşeri sermayeleridir. İnsan kaynaklarının daha iyi ve doğru yönetilebilmesi, 5 yılda bir seçimle halkın yetkilendirdiği belediye başkanının ve belediye başkanı ile göreve gelen yönetimin doğru ve yerinde kararlar alabilmelerine bağlı olarak değişmektedir. Bu çalışmada 2019 – 2022 yılları arasında bir büyükşehir belediyesinde atanan yöneticilerin görev sürelerinin kısa sürme nedenleri araştırılmış ve yapılan literatür araştırması sonucunda bunu yaratan 12 ölçüt belirlenmiştir. DEMATEL isimli çok ölçütlü karar verme yaklaşımı ile hem bu 12 ölçüt arasındaki ilişkiler tespit edilmiş hem de kriterlerin önemleri hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre de yönetici atamaları konusunda bir takım stratejik liderlik kararı önerileri getirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yerel Yönetim, Liderlik, Belediye, Çok Ölçütlü Karar Verme, DEMATEL.

Abstract: Local governments are the points where citizens first come into contact with the state. For this reason, municipal governments that win local governments and display a successful administration can increase the public's belief in them so that the political parties can in turn be successful in the country's administration. One of the most important resources for local governments to be successful and provide better service to the public is their human capital. Better and more accurate management of human resources depends on the mayor authorized by the people and elected for 5 years, as well as the mayor's and the administration office's correct and proper decisions. In the present study, the reasons for the short tenure of the managers appointed in a metropolitan municipality between 2019 and 2022 were investigated and 12 attributes were determined as a result of extensive literature research. With the multiple attribute decision-making approach named DEMATEL, the influences between these 12 attributes were revealed and the significance of each attribute was calculated. According to the findings, several strategic leadership decision suggestions are made on the appointment of managers.

⁽¹⁾ Bahçeşehir Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Mühendislik Yönetimi Programı; savasbicak34@gmail.com, ORCID: 0000-0001-6529-9806

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

Geliş/Received: 03-03-2023; Kabul/Accepted: 06-06-2023

Keywords: *Local Government, Leadership, Municipality, Multiple Attribute Decision Making, DEMATEL.*

JEL: *D70, D80, D81, D21, L39*

1. Giriş

Yerel yönetimler, ülke sınırları içerisinde bulunan halkın müşterek ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlamak amacıyla kurulan, o bölgede yaşayan insanlar tarafından seçilen organlarca yönetilen kurumlardır. Devletlerin kurulmaları ile birlikte yerel yönetimler de var olmaya başlamışlardır. Bunun nedeni, 11. yüzyılda Ortaçağ Avrupa'sında kurulan komünlerdir. Merkezi yönetimin bir parçasına dönüşerek demokratik özerkliklerini kaybettikleri 16. yüzyıla dek demokrasinin öncüsü olarak varlıklarını sürdürmüşlerdir. 1600'lü yıllardan 1900'lü yıllara kadar merkezi otoritenin egemenliğinde kalmış olan yerel yönetimler, 20. yüzyılda yeniden ön plana çıkmaya başlamıştır (Yıldırım, 2015).

Ülkemizde ise ilk yerel yönetim 1864 tarihli Tuna Vilayet Nizamnamesi ile kurulan il özel idareleridir. İl özel idareleri, vilayet sistemini getirerek eyalet sisteminin yerini almışlardır. Günümüze kadar birçok düzenleme geçiren il özel idareleri 2012 yılında yürürlüğe giren 6360 sayılı "On Dört İlde Büyükşehir Belediyesi ve Yirmi Yedi İlçe Kurulması ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun" ile birlikte yerel yönetimler sisteminde kapsamlı değişiklikler gerçekleşmiştir. Bu kanunla birlikte 2014 yerel seçimleri sonrası 14 il belediyesi büyükşehir belediyesine dönüştürülmüş, sayısı otuza çıkan büyükşehir belediyelerinin sınırları il mülki sınırları olacak şekilde genişletilmiş, büyükşehir ilçe belediyelerinin sınırları da ilçe mülki sınırları ile örtüştürülmüştür. Büyükşehir belediyesi sınırları içinde bulunan 1076 belde belediyesi ile 16500 köy tüzel kişiliği mahalleye dönüştürülmüş ve nüfusu 2000 altında olan 559 belediye, belediye statüsünü kaybederek köye dönüştürülmüştür. Büyükşehir belediyesi olabilmek için gereken "en az 750.000 nüfusu olma" şartı, "il nüfusunun 750.000'in üzerinde olması" şeklinde değiştirilmiştir. Büyükşehir statüsü kazanan 14 ilde 25 yeni ilçe kurularak büyükşehir ilçe belediye sayısı 519'a yükseltilmiştir. Büyükşehir ilçe belediyesi olmak için gerekli nüfus koşulu 20.000 olarak değiştirilmiştir. Otuz büyükşehir belediyesinde il özel idareleri kaldırılmış ve il özel idarelerinin tüzel kişiliklerini yitirmesi sürecinin tamamlanabilmesi için "Devir, Tasfiye ve Paylaştırma Komisyonları" kurulmuştur. Büyükşehir belediyelerinin kurulması ile tüzel kişiliğini kaybeden İl Özel İdarelerinin yerine valilikler bünyesinde Yatırım İzleme ve Koordinasyon Başkanlıkları kurulmuştur (Yıldırım, 2015).

5393 sayılı kanuna göre belediye tüzel kişiliği, belde sakinlerinin mahalli müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan idari ve mali özerkliğe sahip kamu tüzel kişiliği olarak ifade edilmektedir. 5216 sayılı Büyükşehir Belediyeleri kanununda Büyükşehir Belediyeleri, en az üç ilçe veya ilk kademe belediyesini kapsayan, bu belediyeler arasında koordinasyonu sağlayan; kanunlarla verilen görev ve sorumlulukları yerine getiren, yetkileri kullanan; idari ve mali özerkliğe sahip ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişisi olarak ifade edilmektedir.

Devlet tüzel kişiliğinin birçok görev ve yetkisi, daha kaliteli ve hızlı hizmet sunabilmek, halkın yönetimde söz sahibi olabilmesi ve demokratikleşme adına, Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartnamesi'nin 1988 yılında imzalanması ve 1993

yılında yürürlüğe girmesiyle birlikte kanun koyucu tarafından çıkarılmış olan yasalarla (5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu ve 5393 Sayılı Belediye Kanunu) Anayasanın 127. Maddesine istinaden kurulmuş olan yerel yönetimlere devredilmiştir. Bu nedenle ülkemizde halka en yakın idare birimi olan yerel yönetimlerde başarılı bir performans sergileyen belediye yönetimleri mensup olduğu siyasi partilerin ülke yönetimi konusunda da başarılı olabileceğine olan inancı arttırmakta olup genel seçimlerde partisinin oy oranının artmasına katkı sağlayabilmektedir.

Belediye başkanları müdürlüklere yönetici atama yetkisini yetki devri ile alt makamlara devredebilmektedir. Belediye başkanının sergileyeceği yönetim anlayışı ve liderlik, hiyerarşik yapı itibariyle en altta çalışan personellere kadar sirayet edebilmektedir. Belediyeler, kanunla almış olduğu yetki ve sorumlulukları nedeniyle birçok hizmeti yerine getirmek ve teknolojinin de getirmiş olduğu yenilikleri sunmuş olduğu hizmetlerde kullanarak halkın daha hızlı, daha kolay ve daha kaliteli hizmet alabilmesini sağlamak adına çalışmalar yürütmektedir. Teknolojik yeniliklerin ve sosyal değişimlerin süreklilik göstermesi yerel yönetim anlayışlarının geliştirilmesini ve değiştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Özel ve Polat (2013)'a göre yerel yönetimler günümüzde geleneksel hizmetlere ek olarak Müşteri Odaklı Yönetim doğrultusunda çalışmalar da yürütmelidirler. Bu çerçevede yapılması gereken bazı uygulamalar şöyle sıralanabilir:

- Belediye kararları ve uygulamalar ile ilgili sürekli bilgilendirme,
- Uygulamalarda şeffaflık,
- 7/24 esasıyla çalışan şikâyet ve teşekkür hattı,
- Merkezi yönetim ve vatandaşlık uygulamaları ile entegrasyon (e-devlet gibi)
- Standart ve eşit hizmet uygulamaları,
- Vatandaşın fikrinin alınmasında kolaylaştırıcı yönetim uygulamaları,
- Kültürel ve sportif faaliyetlerdeki artış.

Tüm bu çalışmaların başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi, belediye başkanının atamış olduğu yöneticilerin yetkinliğine, kapasitesine ve vizyonel bakış açısına bağlı olarak gerçekleştirilmektedir.

Bir kurumda yönetimin başarısına etkisi açısından performans seviyesinin artırılabilmesi en önemli kaynak, kurumun beşeri sermayesi yani insan kaynağıdır (Akçakaya, 2017). Çalışanlarda işe bağlılığın azalması ve kuruma yabancılaşmanın önüne geçilebilmesi, yabancılaşmayı çözümlenebilir ve işlevsellik kazandırma noktasında kullanılacak yöntemler şu şekildedir (Şimşek vd., 2006):

- Erken uyarı sistemi ile yabancılaşmaya ilişkin uyarı sinyali olarak önleyici etkinlik sağlayacak sistemler geliştirilmeli,
- Yabancılaşmanın önüne geçilebilmesi için stratejik bir yol haritası ve programlar oluşturulmalı,
- Yabancılaşmanın nedeni olarak görülen çevresel ve örgütsel faktörler sürekli analiz edilmeli,

- Kurumda çatışmalar iyi yönetilmeli,
- Kurumda stres yönetim birimi kurulmalı,
- Çalışanların yönetime katılmaları konusunda faaliyetler yürütülmeli,
- Çalışanların moral yönetimi sürekli göz önünde bulundurulmalı,
- Çalışma ortamının kalitesi artırılmalı,
- Yönetim ve çalışanlarca uygun görülecek sosyal politika planı oluşturulmalıdır.

Bu nedenle hizmetleri yürütecek ve çalışanları motive edecek birim amirlerinin seçimi yapılırken atanacak yöneticiyi belirleyen karar vericilerin bu konudaki yetkinliği ve tecrübesi ile amir/müdür/müdür yardımcısı seçiminde göz önünde bulundurulmuş kriterler önem arz etmektedir. Belediye başkanının başarısı da seçilen yöneticilerin başarısı ile orantılı olarak değerlendirilmektedir. Yapılan hatalı tercihler hem belediyenin sunmuş olduğu hizmetleri hem de çalışan motivasyonunu olumsuz etkileyebilmekte, ayrıca birim yöneticilerinin görev sürelerinin kısa olması personelde motivasyon eksikliği yaratabilmektedir. Bu da belediyenin yönetilmesi konusunda olumsuz görüşler oluşmasına sebebiyet verebilmektedir. Bu nedenle belediye başkanının sergileyeceği liderlik – yöneticilik anlayışı hiyerarşik bir şekilde en alttaki çalışanın davranış ve tutumunu etkileyebilmektedir.

Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV – Multiple Criteria Decision Making/MCDM), yöneylem araştırması alanının pratik tekniklerini içeren bir perspektif sunarak işletme ve mühendislik gibi teknik ve önemli kararların alındığı durumlarda karar vericilerin işini kolaylaştıran yöntemler ailesidir. Bir karar verilirken eğer birbirlerinden tamamen bağımsız birden fazla alternatif, strateji, seçenek, politika vb. varsa ve bunların önceliklendirilmesinde ya da sınıflandırılmasında birden çok sayıda ilişkili ya da ilişkisiz kriter var ise ortada bir ÇKKV sorunu vardır demektir. Bu özellikle, birbiriyle çelişen amaç ve kriterlerin olduğu durumlarda karar vericilerin bir değiş-tokuş (trade-off) analizi yapması gerektiği durumlarda geçerli ve gerekli olmaktadır (Mitra, 2020).

Hwang ve Yoon (1981) karar vermedeki ÇKKV tekniklerini karar uzayının doğası ve mevcut alternatiflerin tanımlarını baz alarak iki sınıfa ayırmaktadır:

- ÇAKV (Çok Amaçlı Karar Verme – Multiple Objective Decision Making/MODM) süreklilik gösteren karar uzaylarında kullanılabilir. Yani, karar verici birbiriyle çelişen amaçların olduğu durumlarda belirli bir aralıkta sürekli değerler alabilen alternatifler arasından eniyisini seçmek zorundadır. Burada esas olarak birden çok amaç fonksiyonunun ve ilgili kısıt denklemlerinin söz konusu olduğu bir eniyileme (optimization) problemi var demektir. Hedef programlama bu alandaki en bilindik yaklaşımlardandır (Özden ve Gül, 2020).
- ÇÖKV (Çok Ölçütlü Karar Verme – Multiple Attribute Decision Making/MADM) kesikli özellik gösteren karar uzayları için uygundur. Burada birden çok ancak belirli ve sınırlı sayıda alternatif birden çok sayıda ölçütten performans puanlarına sahiptir. Alternatifler arasında bir süreklilik yoktur (Chaitanya ve Srinivas, 2019).

Bu çalışmada 2019 – 2022 yılları arasında bir büyükşehir belediyesinde atanan yöneticilerin görev sürelerinin kısa sürme nedenleri araştırılmış ve buna ilişkin 12 etkin faktör belirlenmiştir. Gelecekteki kararların analiz edilmesinde de kullanılmak üzere, bu 12 faktör ölçüt olarak kabul edilerek bir ÇÖKV çalışması yapılmış olup burada faktörler arasındaki ilişkiler DEMATEL yöntemi ile ortaya çıkarılmıştır. Uzman görüşlerine dayalı öznel bir yaklaşım sunan DEMATEL'e veri sağlamak amacıyla bir anket hazırlanmış ve belediyeçilik alanında 10 yıldan fazla deneyimi olan uzmanlardan oluşan bir grup üzerinde uygulanmıştır.

Çalışmanın akışı şu şekildedir. Bölüm 2'de liderlik kavramı üzerinde durulmakta ve çağdaş liderlik modellerinden bahsedilmektedir. DEMATEL'in matematiksel algoritması ve yöntemin son yıllardaki uygulamalardan örnekler Bölüm 3'te incelenmektedir. Bölüm 4, DEMATEL'in konu özelindeki uygulamasını özetlemekte ve elde edilen sonuçları özetlemektedir. Bölüm 5 ile de çalışmanın sonuçları tartışılmakta ve stratejik karar önerileri getirilerek çalışma sonlandırılmaktadır.

2. Liderlik

Liderlik üzerine yapılan çalışmalarda, liderin kesin bir tanımı ortaya konulamamıştır. Şayet ideal bir liderlik tanımı yaratılabilmiş olsaydı ideal olana benzer davranışlar sergilenmeye çalışılabilirdi. Başkalarının tecrübelerinden faydalanılabilmesi olağan olmakla birlikte birebir aynı tutum ve davranışların sergilenmesi doğru olmadığı kadar taklitçilik isnadı ile de karşılaşılabılır.

Liderlik, örgütsel bir yapının istenilen hedefe ulaşabilmek için yönlendirilmesi faaliyetleridir (Ercan, 2022). Liderlik, insanları istenilen amaçlara yöneltme konusunda ikna edebilme, kendisini izleyenleri hedefler doğrultusunda harekete geçirebilme özelliği olarak da tanımlanabilir. Tozoğlu ve Uçar (2022), lider-yöneticinin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Yeteneklerinden maksimum seviyede faydalanabilen,
- İletişim yeteneği yüksek,
- Vizyon yaratan ve örgütü bu doğrultuda tetikleyebilen,
- Çalışma arkadaşlarını etkileyebilen, güvenini kazanabilen ve motive edebilme yeteneğine sahip,
- Risk ve karar alma becerisi yüksek,
- İşletme kaynaklarını etkin ve verimli kullanabilen,
- Rol model olan.

Liderlik tarzının örgüt kültürünü etkilediği tartışılmaz bir gerçektir. Liderler sergiledikleri liderlik tarzıyla örgüt kültürlerini belirlerler. Harrison'un 1972'de tanımladığı örgüt kültürü sınıfları başarı, destek, hiyerarşi ve güç olup bu sınıflandırma N. Mamatoğlu tarafından geliştirilerek aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır (Taşçıoğlu, 2015).

- Başarı kültürünün geçerli olduğu örgütlerde işlerin nasıl yapıldığından çok işlerin yapılması ve hedeflerin gerçekleştirilmesi önem taşır. Bu tarz örgüt kültürünün hâkim olduğu örgütlerde çalışanlardan sorumlu oldukları işe ve

içinde buldukları örgüte fazla zaman harcamaları ve tamamen işine odaklanmaları beklenir.

- Destek kültürünün hâkim olduğu örgütler sıradanlaşmaya, ast-üst ilişkisine ve uzlaşmaya karşıdır. Bu tip kültürlerde aidiyet duygusu ve ilişki kurma ön plandadır. Yöneticiler ile çalışanlar birliktedirler ve çalışanlar karar alma süreçlerine katılırlar. Örgüte ve gruba bağlılık hâkimdir.
- Hiyerarşi kültüründe düzen, değerler, kurallar üstün tutulmaktadır. Tüm faaliyetlerde yönetme, değerlendirme ve denetim vardır. Yönetici, her zaman en iyisini bilmektedir. Çalışanların yaptığı her iş örgüt yapısı içinde yakından denetlenmektedir.
- Güç kültürünün özelliği ise otokratik oluşudur. Bu örgüt kültüründe tepe yönetimi bir kişi veya bir gruptan oluşmaktadır. Kararlar bu grup tarafından alınır ve üyeler sadece bu kararı sorgulamadan yerine getirirler. Güç kültürünün hâkim olduğu örgütlerde tüm çalışanlardan biat beklenir. İtaatkar olunmadığı takdirde cezalandırma mekanizması devreye girmektedir. Bu tip örgütlerde korku hakim olur ve işler tedirginlik ve gerginlik içerisinde yapılır.

Liderliği tek bir tip olarak belirlemek doğru bir saptama olmayacaktır. Liderlik, dinamik yapısı gereği dönemden döneme, kültürden kültüre, kurumdan kuruma farklı özellikler taşıyabilmektedir. Baynal Doğan vd. (2021) yaptıkları Web of Science veritabanı odaklı çalışmalarında, literatürde en fazla geçen liderlik tarzlarını şu şekilde sıralamışlardır:

- Etik liderlik: Normatif davranışlar sergileyen liderin, çift yönlü iletişim kurduğu astlarını desteklediği ve olumlu bir hava yaratılarak astların motivasyonunun artırıldığı karşılıklı güvene dayalı liderlik tarzıdır.
- Vizyoner liderlik: Gelecekte olabilecekleri düşünerek bu doğrultuda tutum ve davranışlar sergileyen, takipçilerini de bu yönde etkileyen liderlik tarzıdır.
- Karizmatik liderlik: Etkilediği topluluk tarafından olağanüstü özelliklere sahip olarak nitelendirilen, kitlesinin yüksek düzeyde sevgi, saygı ve bağlılık gösterdiği, yol gösterici ve umut verici olarak nitelendirildiği, takipçilerinin bireysel ihtiyaçlarından ziyade içinde bulunduğu topluluğun ihtiyaçları doğrultusunda çaba göstermesi için örgütü güdüleyebilen, etkileme gücü yüksek liderlik tarzıdır (Gül ve Aykanat, 2012).
- Hizmetkar liderlik: Liderlerin kendi çıkarlarından ziyade önderlik ettiği topluluğun çıkarlarını ön planda tuttuğu, astlarına değer verdiği, onların gelişimi ve huzurunu düşünen, karar süreçlerinde onların da görüşlerini dikkate alan liderlik tarzıdır (Taşer vd., 2022).
- Otantik Liderlik: Takipçileri ile güven ve dürüstlük temelinde iletişimde bulunan, idealleri doğrultusunda toplumun ahlaki değerlerine bağlı kalan liderlik tarzı olup dört bileşeni bulunmaktadır: kendi duyguların ve isteklerinin farkında olması, kendisi ile ilgili değerlendirmelerinde tarafsız ve objektif olabilmesi, gerçek kişiliğiyle uyumlu tavırlar sergilemesi ve şeffaflık çerçevesinde açık ve net olabilmesidir (Akkaya, 2018).

- Etkileşimci Liderlik: Takipçilerin liderin vaatleri, övgüleri ve ödülleriyle motive edildiği ya da liderin azar, tehdit ve disiplin süreçleri ile liderin istediği doğrultuda davranmaya sevk edildiği liderlik tarzıdır (Taslak, 2015). Liderliği etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik olarak ikiye ayıran ve dönüşümsel liderlik kavramını 1978 yılında ilk olarak kullanan siyaset bilimci Burns etkileşimsel liderliği, lider ve takipçileri arasında ekonomik ve siyasal çıkarlar temeline dayanan bir alışveriş olduğunu belirtmiştir (Tetik, 2014).
- Dönüşümsel liderlik: Takip edenlerin düşünce ve davranışlarında farklılıklar yaratarak içinde bulunduğu yapının amaca ulaşabilmesi için bir bağ oluşturma sürecini temel alan liderlik türüdür (Alparslan ve Ekşili, 2016). Dönüşümsel liderlik tarzını benimseyen liderler, takipçileri ile karşılıklı menfaat, vaat ve ödül gibi unsurlardan ziyade takipçileriyle ilişkilerini daha içsel unsurlara dokunarak inanç ve bağ kurma yoluyla harekete geçirirler. Dönüşümsel liderler, değişim ve dönüşüm süreçlerinin çok hızlı gerçekleştiği bu dönemlerde süreçleri yönetme konusunda büyük rol oynarlar. Sahip oldukları kabiliyetleri, örgütlerindeki değişimin ve yenilenmenin yönetiminde kullanarak süreci başlatır ve organizasyonun rekabetçiliğinin artırılmasını sağlarlar. Dönüşümsel liderler (Akkaya, 2018);
 - Değişimin öncüsü olarak bilinirler.
 - Değişim konusunda yürekli ve cesurdurlar.
 - Kendini takip eden insanlara inanırlar.
 - Liderlik ettiği örgütün değerleri vardır.
 - Hayat boyu öğrenme eğilimi taşırlar ve gelişime açıktırlar.
 - Karışık ve iç içe geçmiş sorunları çözmeye yeteneklidirler.
 - Vizyon sahibidirler ve gelecek konusunda öngörü sahibidirler.

Taşıdığı güncellik ve çağımıza uygunluk açısından dönüşümsel liderlik konusunda biraz daha ayrıntı vermek iyi olacaktır. Bass (1985)'a göre dönüşümsel liderliğin, karizma, entelektüel teşvik, ilhan vericilik ve kişisel ilgi olmak üzere dört boyutu bulunmaktadır (akt. Tetik, 2014). Dönüştürücü liderler, takipçilerinin inanç ve değerlerinde, beklenti ve hedeflerinde değişiklik ve farkındalık oluşturmaya çalışırken 3 aşamalı bir yöntemi takip ederler (Yücel Batmaz ve Gürer, 2016):

- Değişim gerekliliğinin hissedilmesi: Örgütün dönüşümünün gerekliliğini hissederek üstlerini bu konuda ikna etmek için değişimin gerekliliğini açıklamaya çalışırlar. Değişimler kriz henüz oluşmadan gerçekleştirilmelidir.
- Oluşturulan vizyonunun paylaşılması: Takipçilere vizyonun verilmesiyle değişimin istikametinin belirlenmesidir. Dönüştürücü lider vizyonu ekip arkadaşlarının düşüncelerinden faydalanarak da oluşturabilir. Önemli olan önderlik etmek ve vizyon oluşturma sürecinin devamlılığını sağlamaktır.
- Değişime örgütsel kimlik kazandırma: Gerçekleştirilmesi planlanan değişimin istenilen düzeyde ve yönde ilerlediğinin anlaşılması için kontrol

noktaları oluşturarak geri bildirimler ile süreci kontrol ederek gerekli görüldüğü takdirde zamanında ve gerekli ölçüde müdahale gerçekleştirilmelidir. Dönüşümün zaman alacağını bilen dönüştürücü liderler, değişimin örgütsel kimlik kazandırmanın davranışsal boyutunun da olduğunu bilerek davranış değişimini teşvik edici mekanizmalar oluşturmalıdır.

Bu liderlik tarzlarının dışında bir de literatürde toksik liderlik olarak adlandırılan tarz bulunmaktadır. Yapılan araştırmalarda eğitim, tekstil ve sağlık alanında daha sık görülen toksik liderlik, çalışma arkadaşlarına zarar verici eylem ve tutumlar sergileyen, güçlerini emri altındaki çalışma arkadaşları üzerinde kullanarak üstünlük sağlamaya çalışan, keyfi davranışlar sergileyerek astlarını küçümseyen, bulunduğu konumu ve imkânları şahsi hesap ve çıkarları için kullanabilen, cesaret kırıcı ve düşüncesiz tavırlar sergileyen, çalışma arkadaşlarını kendi çıkarları için tehdit edebilen liderlik tarzı olarak tanımlanabilir (Akbulut ve Yavuz, 2022).

Liderlik ile yöneticilik birbirleri ile karıştırılabilen, benzer fakat farklı kavramlardır. Yöneticilik belirli hedeflere ulaşmak için kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını ifade ederken, liderlik belirli hedeflere ulaşabilmek için belli grupları etkileyebilme ve yön vererek harekete geçirebilme süreci olarak tanımlanabilir. İdeal olan yöneticilerin aynı zamanda liderlik özelliklerini de taşıyabiliyor olmasıdır (Tetik, 2014). Liderlik ile yöneticilik arasındaki farklar Tablo 1’de özetlenmektedir (Akkaya, 2018).

Tablo 1. Yöneticilik ve Liderlik Arasındaki Farklılıklar

Yönetici	Lider
Gücü, konumu olduğu sürece bulunmaktadır.	Gücünü etkisi ve iletişimden almaktadır.
Üst kademede bulunmaktadır.	Üst kademede bulunmayabilir.
Tayin ettiği çalışanları bulunmaktadır.	Grubunda yer almak isteyenler vardır.
Başarısı sisteme endekslidir.	Başarısı üyelere endekslidir.
Varolanı korur.	Gelişmeye açıktır.
Kurallara bağlıdır.	Yeniliklere açıktır.
Kısa dönem odaklıdır.	Uzun zamanlı düşündür.
Denetim işlevi görür.	Yetkilendirir.
Var olana hizmet eder.	Kendi hedefini belirler.
Başkaları tarafından yönetme için görevlendirilir.	İçinde bulunduğu grup tarafından seçilir.
Organizasyonun sistemelliğinden güç alır.	Gücünü içinde bulunduğu gruptan alır.
Yöneticilik bir meslek ve kariyer olarak düşünülür.	Liderlik ise insanları etkileyebilme ve harekete geçirebilme işidir.
Yöneticilik sistemsal bir yapı içinde gerçekleşir.	Liderlik için sistemsal bir yapı zaruri değildir.
Yöneticilik önceden belirlenmiş hedeflere ulaştırılacak işlerin doğru şekilde yapılması konusuna odaklıdır.	Liderlik ise vizyonel bakış açısı ile hedeflerin ve planların tanımlanması ile ilgilidir.
Yöneticilerin insanları etkileme gücü, verilmiş olan yetki ve yaptırım uygulama hakkına göre belirlenir	Liderin insanları etkilemekte kullandığı araç ise kişilik özellikleri, uygulamaları, verdikleri güven, ilham ve vizyonlarıdır.
Yöneticinin tanımlı görevleri vardır.	Liderin tanımlanmış görevleri yoktur.
Yöneticilik, bilimsel yanı ağır basan bir iştir.	Liderlik ise insanları gönüllü olarak davranışa sevk edebilme, insanlara ulaşmaya değer saydıkları hedefler verebilme yanı ağır basan bir iştir.
Yöneticilik belirlenen hedeflere ulaşmayı amaçlar.	Liderlik ise değişim ve dönüşüme öncülük edebilme, harekete geçirebilme işidir.
Yöneticilik işletmenin “organizasyon yapısı ve dinamik öğelerine” bakabilme işidir.	Liderlik ise “işletmenin dış çevre ve dinamik öğelerine” bakabilme işidir.
Yönetici “işleri doğru şekilde gerçekleştiren” kişidir.	Lider ise “doğru işler gerçekleştiren” kişidir.

Kaynak: Akkaya (2018)

3. DEMATEL Yöntemi

Bu çalışmada yerel yönetim kurumlarında atanan yöneticilerin görev sürelerinin kısa sürme nedenleri araştırılmış ve yapılan literatür araştırması sonucunda buna neden olan 12 kriter belirlenmiştir. DEMATEL yaklaşımı ile hem kriterler arasındaki ilişkiler tespit edilmiş hem de kriterlerin önemleri hesaplanmıştır. Kriterlerden önce DEMATEL’in matematiksel altyapısı bu bölümün ana konusudur.

Genel dünya sorunlarının çözülmesi amacıyla 1970’li yıllarda geliştirilen DEMATEL yöntemi, karmaşık ve birbiriyle ilişkili yapıların nedensel boyutta incelenmesi amacıyla kullanılmaktadır (Koçak ve Diyadin, 2018). Bir ÇÖKV tekniği olan DEMATEL’in diğer yöntemlerden en önemli farkı bir karar sorununun çözümündeki

ölçütler arasındaki ilişkilerin uzman görüşlerine dayanarak ortaya çıkarılması olanağıdır. DEMATEL ayrıca sorunun çözümlendirilmesindeki bu kriterlerin ilişkilerinden hareketle önemlerini de belirleyebilmektedir. DEMATEL'in matematiksel algoritması aşağıda özetlenmektedir (Si vd., 2018; Gül vd., 2020).

- Aşama 1: Doğrudan ilişki matrisinin (Z) oluşturulması

DEMATEL yöntemi konusunda uzman olan kişilerin öznel değerlendirmeleri sayısallaştırarak analize dahil eden bir yaklaşımdır. Uzmanlardan veri toplanması aşamasında ise Tablo 2'de verilen ölçek kullanılmaktadır. Beş seviyeden oluşan ölçek, ikili karşılaştırmalarda kullanılmakta olup her bir sayı ölçütler arası ilişkinin varlığını ve derecesini belirtmektedir.

Tablo 2. DEMATEL değerlendirme ölçeği

Ölçek	Tanım
0	Etki yok
1	Düşük etki
2	Orta etki
3	Yüksek etki
4	Çok yüksek etki

Her uzman kendi değerlendirmesini ayrı ayrı yapabilir. Bu durumda uzmanların seçtikleri puanlar z_{ij}^k ile gösterilir: k uzmanının i ölçütünün j ölçütünü etkilemesine biçtiği değer ($k=1, \dots, l; i, j=1, \dots, n$). Uzman görüşlerinin Eşitlik (1)'de verilen şekilde ortalaması alındığında $Z = [z_{ij}]$ doğrudan ilişki matrisi kurulmuş olur. Köşegen elemanları 0'dır.

$$z_{ij} = \frac{1}{l} \sum_{k=1}^l z_{ij}^k, \quad i, j = 1, 2, \dots, n. \quad (1)$$

- Aşama 2: Normalleştirilmiş doğrudan ilişki matrisinin (X) belirlenmesi

Doğrudan ilişki matrisi (Z)'ye Eşitlik (2-3) uygulanarak normalleştirilmiş doğrudan ilişki matrisi ($X = [x_{ij}]$) oluşturulur.

$$X = \frac{Z}{s} \quad (2)$$

$$s = \max \left(\max_{1 \leq i \leq n} \sum_{j=1}^n z_{ij}, \max_{1 \leq j \leq n} \sum_{i=1}^n z_{ij} \right) \quad (3)$$

- Aşama 3: Toplam ilişki matrisinin (T) elde edilmesi

Normalleştirilmiş doğrudan ilişki matrisi elde edildikten sonra Eşitlik (4) yardımıyla tüm doğrudan ve dolaylı ilişkiler toplanarak toplam ilişki matrisi ($T = [t_{ij}]$) ortaya çıkarılır. Formüldeki ilk X , normalleştirilmiş doğrudan ilişki matrisi iken üstlü kısımlar dolaylı ilişkileri göstermektedir. Limit işlemlerinden hareketli denklemi Eşitlik (4)'ün son kısmındaki hale indirgemek olanaklıdır. Eşitlikte birim matris, I ile gösterilmektedir.

$$T = X + X^2 + X^3 + \dots + X^h = X(I - X)^{-1} \quad ; \quad h \rightarrow \infty \quad (4)$$

- Aşama 4: Neden ve etki gruplarının belirlenmesi

Eşitlik (5) ve Eşitlik (6), sırasıyla T matrisindeki sütunlar toplamı (C) ve satırlar toplamı (R)'nı bulmak için kullanılır. Satırlar toplamı ilgili satırdaki ölçütün diğerlerini ne kadar etkilediğinin genel bir göstergesi iken sütunlar toplamı o ölçütün diğer ölçütlerden genel olarak ne kadar etkilendiğini gösterir. R ve C hesaplanmaları ile $R - C$ ve $R + C$ değerleri bulunur.

$$R = [r_i]_{n \times 1} = [\sum_{j=1}^n t_{ij}]_{n \times 1} \quad (5)$$

$$C = [c_j]_{1 \times n} = [\sum_{i=1}^n t_{ij}]_{1 \times n}^T \quad (6)$$

$R - C$ değerleri net etkiyi göstermekte olup kriterlerin gruplandırılmasında kullanılmaktadır. Pozitif $R - C$ değerine sahip ölçütler, diğer ölçütler üzerinde daha yüksek net etkiye sahip olduklarından dolayı “neden” grubunda sınıflandırılmaktadır. $R - C$ değeri negatif olan ölçütler ise diğer ölçütlerden daha fazla etkilenenler olup negatif yönlü net etki değerine sahiptirler demektir ve bunlar “etki” grubunda sınıflandırılır. Böylelikle kriterler arasındaki ilişkilerin anlamlandırılmasında bir ek açıklamaya ulaşılmış olur. Burada, neden grubundaki ölçütler etki grubundaki ölçütler üzerinde daha fazla net etkiye sahip olduklarından dolayı neden ölçütlerindeki iyileştirmeler doğrudan ya da dolaylı olarak etki grubundaki ölçütler üzerinde bir iyileştirme sağlayacaklardır sonucuna ulaşılr.

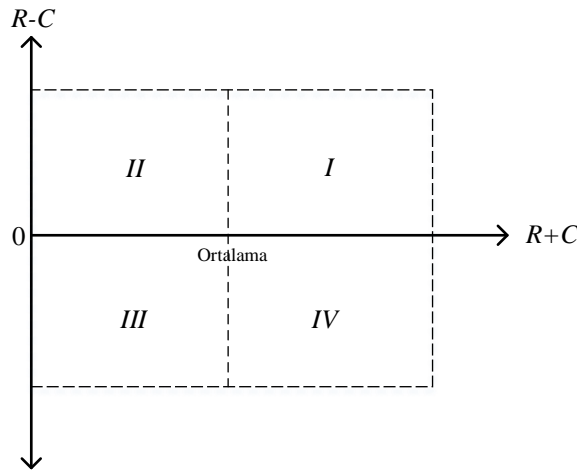
Öte yandan, $R + C$ değerleri, ilgili ölçütün sistem içerisindeki etkileyen ya da etkilenen olmanın ötesindeki merkezi rolünü tanımlamaktadır. $R + C$ değerlerinin normleştirilmesi ile de ölçütlerin ağırlıkları hesaplanabilir. Ağırlıklandırma, hem $R + C$ hem de $R - C$ değerlerinin göz önüne alındığı yaklaşımlar mevcuttur.

- Aşama 5: Etkileşim Haritasını (Influence Relation Map – IRM) çizilmesi Etkileşim Haritası (IRM), ölçütler arasındaki ilişkiyi görselleştirmek amacıyla T matrisindeki değerlerden anlamlı şekilde büyük olanların seçilerek çizilmesi ve böylelikle hangi ölçütün hangi ölçüt üzerinde anlamlı etki sahibi olduğunun anlaşılabilmesi amacıyla güder. Tüm ilişkilerin gösterilmesi karmaşıklık yaratacağından t_{ij} değerleri filtrelenerek sadece anlamlı şekilde büyük olanlar IRM üzerinde gösterilir. Burada etki seviyesi düşük olanların göz ardı edilebilmesi için bir eşik değeri belirlenir. Böylelikle, T matrisindeki karşılıklı etkilerden yalnızca eşik değerinin üstündekiler IRM’de gösterilir ve bu şekilde etki seviyesi yüksek ilişkiler daha net anlaşılır. Si vd. (2018) eşik değerin belirlenmesindeki yaklaşımları şöyle özetlemişlerdir:

- Uzman görüşlerine başvurma,
- Literatür incelemesi sonucunda,
- Beyin Fırtınası ile,
- Maksimum ortalama deentropy ile,
- T matrisindeki tüm elemanların ortalaması alınarak,
- T matrisinin köşegenindeki elemanların maksimumu seçilerek.

- Aşama 6: Etkileşim Haritasını bölgelere ayırma

Etkileşim Haritasını yorumlama zenginliği açısından dört parçaya ayırmak olanaklıdır (Şekil 2). *I* numaralı bölgede yer alan ölçütler sistem içerisindeki etkisi çok yüksek olan ve sistemin ana gövdesini oluşturan “Öz” ölçütler olup bunlarda yapılacak olan iyileştirmeler sistemi fazlasıyla etkilemektedir. *II* numaralı bölgede yer alan ölçütler, sistemde etkili olup “Bağımsız” olarak isimlendirilir ve “Öz” grubunda yer alan ölçütleri potansiyel olarak etkileyebilirler. *III* numaralı bölgede yer alan ölçütler, sistemde etkisi olan ve diğer ölçütlerden fazlaca etkilenenlerdir. *IV* numaralı bölgede yer alan ölçütler ise sistemi tek başına etkileyemeyen ve sadece bu ölçütlerde iyileştirme yapıldığında sistemde herhangi bir etki yaratılmayan ölçütlerdir.



Şekil 1. Bölgelere ayrılmış IRM

- Aşama 7: Ağırlıkların hesaplanması

$R + C$ değerlerinin normalleştirilmesi ile ağırlıklar hesaplanabilir (Bıçak, 2022).

$$W_i = \frac{r_i + c_i}{\sum_{i=1}^n r_i + c_i} \quad (7)$$

DEMATEL son yıllarda giderek artan bir popülerlik kazanmıştır. Burada bazı örnekler verilmektedir ancak ilgili literatür hem teorik gelişmeler hem de uygulama alanlarının çeşitliliği açısından oldukça zengindir. Kapsamlı bir literatür özeti için Si vd. (2018) incelenebilir. Erkayman vd. (2020), dengeli puan kartı yaklaşımının bileşenlerini göz önüne alarak DEMATEL'e dayanan bir belediye performans ölçüm yaklaşımı önermişlerdir. Finansal, müşteri, iç süreçler ve öğrenme-gelişim ölçütleri çalışmada göz önüne alınmıştır. Dinçer vs (2019), yerel yönetimlerde yatırım kararlarının alınmasında DEMATEL odaklı bir yaklaşım önermişlerdir. Buna göre, nüfus artışı ve bölgesel kişi başı GSYİH rakamının yerel yönetimlerin yatırım seçimlerini etkileyen en önemli ölçütler olduğu anlaşılmıştır. Yüksel vd. (2022), kamu israfının azaltılmasındaki stratejilerin geliştirilmesinde etki sahibi olan dört ölçütü DEMATEL ile analiz etmişlerdir: personelin kapasitesinden yeterli miktarda faydalanılmaması, gerekli denetimlerin yapılmaması, prosedürlerin net olarak belirlenmemesi ve satın alınan ekipmanların verimli olarak kullanılmaması. Burada, prosedürlerin net olarak belirlenmemesi ölçütünün kamu israfındaki en önemli bileşen

olduğu bulunmuştur. Gündoğdu ve AYTEKİN (2022), iklim değişikliği ile mücadele açısından önemli olan şu beş ölçütü irdelemiştir: toplam enerji tüketimi içinde yenilebilir enerji, atık yönetimi, karbon ayakizi, toplam nüfus içinde kent nüfusu oranı ve ülke içinde yerinden olmuş kişilerin toplam nüfus içindeki oranı. Karbon ayakizi en önemli ölçüt olarak belirlenmiştir. Daha sonra çeşitli ülkeler bu beş ölçüt açısından değerlendirilerek sıralanmıştır.

4. Araştırmanın Metodolojisi

Bu bölümde çalışmanın amacı, yöntemi, veri toplama süreci, sınırlılıkları ve DEMATEL analizi irdelenmektedir.

4.1. Çalışmanın Amacı

Liderlik ve liderlik yoluyla yöneticilik konularında yapılan teorik çalışmaların yanı sıra belediye yöneticilerinin düşünce ve değerlendirmeleri doğrultusunda, yöneticilerin kısa sürede görevden alınmalarının kök nedenlerinin neler olduğunun ortaya çıkarılması, çalışmanın ana amacıdır. Analiz sonuçlarına göre bu sorunun giderilmesi ya da azaltılması için neler yapılabileceği konusunda tavsiyelerde bulunmaktadır. Araştırma bir yerel yönetim birimi olarak bir büyükşehir belediyesine ilişkin durum tespiti niteliği taşımakta ve yönetsel anlamda karmaşık problemlerin çözümlenmesi niteliğinde analize yönelik ve sistematik bir yordam önermesi açısından öncü bir nitelik taşımaktadır.

4.2. Çalışmanın Uzman Grubu ve Veri Toplama

DEMATEL yöntemi öznel veriyle çalışan bir ÇÖKV tekniği olduğu için uzman bilgisine ihtiyaç duymaktadır. Çalışmada büyükşehir belediyelerinde 10 yıl ve üzeri çalışma tecrübesi bulunan, mühendis ve işletmecilik altyapısına sahip, üniversite mezunu, önceki büyükşehir belediyesi yönetimleriyle de görev yapan, çoğunlukla orta kademe yönetici pozisyonunda çalışmaya devam eden 21 çalışan, uzman olarak çalışmaya katılmış ve değerlendirmelerinden yararlanılmıştır. Veri toplama işlemi 2022 yılının Ağustos ve Eylül aylarında yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Veri toplama işleminde DEMATEL yönteminin ilkeleri ve ölçeğine uygun olacak şekilde hazırlanan çalışmaya özgü bir soru formu kullanılmıştır.

4.3. Sınırlılıklar

Araştırma bir yerel yönetim kurumunda çalışan ve 10 yıl üzeri çalışma süresine sahip 21 uzmanın değerlendirmelerini içermektedir. Araştırma kapsamının 21 kişi ile sınırlı tutulmuş olması çalışmanın sınırlılığını oluşturmakta olup bu tür sınırlılıklar ÇÖKV kullanılan çalışmaların genel bir dezavantajı konumundadır.

4.4. DEMATEL ile Analiz

Literatür araştırması sonucunda belirlenmiş olan 12 ölçütün aralarındaki doğrudan (birebir) ilişkileri anlamaya yönelik olarak oluşturulan soru formunun 21 uzman tarafından değerlendirilmesi ile toplanan öznel veriler, DEMATEL yaklaşımı ile analiz edilmiştir. Matematiksel işlemlerin gerçekleştirilmesinde Ms Excel yazılımından yararlanılmıştır.

4.4.1. Ölçütlerin Belirlenmesi

Literatür araştırması sonucunda belirlenen 12 ölçüt ve bunlara ilişkin açıklamalar şöyledir:

- **K1: Yerel yönetim ve kurum tecrübesi bulunmayan yöneticilerin atanması** (Lamba, 2014). Yerel yönetim tecrübesi bulunmayan ve kurumu tanımayan yöneticilerin göreve getirilmesi durumu ifade etmektedir.
- **K2: Karar verici olarak kurumu tanımayan ve yetkin olmayan kişilerin tercih edilmesi** (Bulut vd., 2016; Yüksel vd., 2008; Emecen ve Çiçek, 2016). Yöneticileri atayan kişilerin kurumun iç yapısını bilmemesi, kuruma yönetici atama konusunda tecrübelerinin bulunmamasını ve yönetim ve organizasyon alanında tecrübelerinin bulunmamasını ifade etmektedir.
- **K3: Karar vericilerin tüm yönetici adaylarını değerlendirmemesi** (Çelikten vd., 2019). Karar vericilerin, çeşitli yöntemlerle belirlenen adaylar arasında tercihte bulunmasını ifade etmektedir.
- **K4: Karar vericilerin yönetici tercihlerinde liyakat dışı unsurları dikkate alması** (Bulut vd., 2016). Karar vericilerin eğitim durumu ve iş tecrübesi gibi liyakat unsurlarını göz ardı ederek hemşericilik, siyasi referans ve biat gibi liyakat dışı unsurları göz önünde bulundurarak atamaları gerçekleştirmesini ifade etmektedir.
- **K5: Karar vericilere yönetici adayları hakkında doğru ve sağlıklı bilgi akışının sağlanamaması** (Güngör ve Kutlu, 2018; Yıldırım, 2015; Bulut vd., 2016). Karar vericilerin çeşitli vasıtalarla yönetici olarak değerlendirmeye aldığı adaylar hakkında doğru ve gerçek bilgiye ulaşamaması, iletişim kanalları tarafından bilerek ya da bilmeyerek yanlış yönlendirilmeleri durumu ifade etmektedir.
- **K6: Karar vericilerin gerçekleştirilmesi gereken asıl yönetici değişiminin daha büyük ve yeni sorunlar yaratmasından çekinmesi nedeniyle geçici çözümlere başvurması** (Büyükkaracığan, 2016). Karar vericilerin sorunun farkında olması ancak çözüme yönelik alternatif yöntemler geliştirememesi nedeniyle sıradan ve geçici çözümler uygulanması ve deneme-yanılma yöntemiyle yönetici tercihlerini gerçekleştirme durumu ifade etmektedir.
- **K7: Çok başlı yapı ve yetki karmaşası nedeniyle yönetimin bir bütün olarak ele alınıp yapılandırılmaması** (Yıldırım, 2015). Farklı düşünce ve yapılardan gelen karar vericilerin ortak karar alamaması ve birbirlerinin işlerine karışma isteği nedeniyle bir bütün olarak değerlendirme yapılamaması durumu ifade etmektedir.
- **K8: Karar vericilerin kurumu özel sektör mantığıyla yönetmeye çalışması** (Çukurçayır, 2009; Özel ve Polat, 2013). Karar vericilerin devlet adamlığı tecrübesinin bulunmaması, kurumu özel sektör mantığıyla yönetme isteği ve yerel yönetim kurumunun bir kamu kurumu olduğu gerçeğinin dışına çıkılarak patron – çalışan ilişkisi ile süreci ilerletme isteğini ifade etmektedir.

- **K9: Politik kaygılar nedeniyle uzun vadeli düşünememe** (Güngör ve Kutlu, 2018; Yüksel vd., 2008). Farklı düşüncelerden ve yapılardan gelen karar vericilerin duruma ve zamana göre kısa vadeli karar almalarını ifade etmektedir.
- **K10: Kurum içi nitelikli yönetici aday yetersizliği düşüncesi** (Güngör ve Kutlu, 2018; Yüksel vd., 2008; Akçakaya, 2017; Emecen ve Çiçek, 2016). Kurumu tanımayan karar vericilerin kurum içinde yöneticilik yapabilecek nitelikli personel bulunmadığı düşüncesini ifade etmektedir.
- **K11: Karar vericilerin çatışma ve öznel değerlendirmelerle ön plana çıkmak istemeleri** (Çelikten vd., 2019). Karar vericilerin birbirleri ile güç mücadelesi neticesinde kendi isteklerinin yerine getirilmesi ve ön planda olma isteğini ifade etmektedir.
- **K12: Belediye başkanının liderlik stratejisi ve kariyer planları** (Tetik, 2014; Yücel Batmaz ve Gürer, 2016). Belediye başkanının kurumsal yapı içerisinde astanda ile kurduğu ilişkiyi ve geleceğe dair kendisi ile ilgili planlarını ifade etmektedir.

Yazından alınan ve analize dâhil edilen yukarıdaki 12 ölçüt uzman grubuyla da paylaşılmış ve uzmanlar herhangi bir değişikliğe gerek duymaksızın verilen ölçüt setinin yeterli olduğunu ifade etmişlerdir.

4.4.2. Veri Toplama

Literatür araştırması sonucunda belirlenen ölçütler arasındaki ilişkileri belirleyebilmek amacıyla uzman gruba uygulanacak bir soru formu oluşturulmuştur. Tamamı üniversite mezunu ve mühendislik ve işletmecilik altyapısına sahip 21 kişiden, ankette yer alan ölçütler arasındaki etki derecelerini Tablo 2’de verilen ölçeği kullanarak değerlendirmeleri istenmiştir. Veri toplama işlemi Ağustos-Eylül 2022 döneminde yüz yüze gerçekleştirilmiştir.

4.4.3. Verilerin DEMATEL Yöntemi ile Analizi

Soru formu yardımıyla uzmanlardan toplanan veriler, sorunun kök nedenlerinin ortaya çıkarılmasında ve böylece karmaşık etkilerin göz önüne serilmesinde, DEMATEL analizinde kullanılmıştır. Bu adım, matematiksel süreci özetlemektedir.

Öncelikle ilk aşamada 21 değerlendirme, Eşitlik (1) kullanılarak bütünleştirilmiş ve Tablo 3’te verilen doğrudan ilişki matrisi (Z) oluşturulmuştur. Sonra, Eşitlik (2-3) kullanılarak Z matrisi normalleştirilmiş (Tablo 3’te normalleştirme parametresi s ’nin nasıl bulunduğu da son satır ve son sütunda gösterilmektedir) ve normalleştirilmiş doğrudan ilişki matrisi (X) hesaplanmıştır.

Tablo 3. Doğrudan ilişki matrisi (Z)

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	
K1	0.000	1.905	1.286	1.714	1.619	1.571	1.524	1.524	1.476	1.048	1.286	0.476	15.429
K2	3.190	0.000	3.238	3.524	3.095	2.619	3.143	2.429	2.667	2.429	2.667	1.333	30.333
K3	3.190	1.143	0.000	3.571	0.905	2.619	2.762	2.143	2.857	1.952	2.571	1.095	24.810
K4	3.381	0.667	3.381	0.000	2.571	2.190	2.524	1.667	1.619	1.810	0.952	0.952	21.714
K5	3.333	0.571	3.381	2.381	0.000	2.143	0.429	1.762	1.905	3.810	2.286	0.571	22.571
K6	0.810	2.333	3.095	2.762	2.143	0.000	0.667	1.905	1.238	1.476	0.381	0.810	17.619
K7	2.857	2.952	3.095	2.952	2.810	2.476	0.000	1.714	2.429	1.857	2.429	0.905	26.476
K8	0.905	1.619	1.810	1.381	1.667	1.476	1.619	0.000	1.667	1.476	1.667	0.714	16.000
K9	0.667	2.190	3.095	3.381	0.476	3.143	3.095	1.810	0.000	1.619	2.571	1.571	23.619
K10	3.619	1.762	2.571	2.238	1.429	1.857	2.095	1.905	1.762	0.000	1.762	1.571	22.571
K11	2.714	1.095	3.190	2.905	2.619	0.667	0.762	2.143	2.810	1.667	0.000	1.048	21.619
K12	2.714	3.143	2.667	2.952	2.571	2.381	2.905	2.095	3.095	0.476	3.429	0.000	28.429
	27.381	19.381	30.810	29.762	21.905	23.143	21.524	21.095	23.524	19.619	22.000	11.048	s = 30.810

Daha sonra Eşitlik (4) kullanılarak, birim matristen çıkarma, ters matris alma ve matrisyel çarpım işlemleri sırasıyla kullanılarak toplam ilişki matrisi (T) elde edilmiştir (Tablo 5). Bu matrisin satır toplamları alınarak R , sütun toplamları alınarak da C değerleri hesaplanmıştır. Daha sonra neden ve etki gruplarının belirlenmesinde kullanılmakta olan $R + C$ ve $R - C$ değerleri hesaplanmıştır. $R - C$ değerlerinin işaretine göre de ölçütlerin grupları belirlenmektedir. Tablo 6, bu son işlemleri özetlemektedir. $R - C$ değeri pozitif olan kriterler neden grubunda, negatif olanlar ise etki grubunda yer almaktadır. Net etki değeri ($R - C$) en yüksek kriter, K12 ile “Belediye başkanının liderlik tarzı ve kariyer planları” olmuştur. Onu K2, “Karar verici olarak kurumu tanımayan ve yetkin olmayan kişilerin tercih edilmesi” takip etmektedir. Üçüncü sırada ise K7, “Çok başlı yapı ve yetki karmaşası nedeniyle yönetimin bir bütün olarak ele alınıp yapılandırılmaması” gelmektedir. Buradan basitçe çıkarılacak sonuç, öncelikle bu üç ölçüt üzerinde iyileştirilmeler yapılması gerektiğidir. Bunlardaki en ufak bir iyileştirme ve düzeltme, diğer ölçütler üzerinde doğrudan ya da dolaylı olarak iyileştirme sağlayacak ve toplam sistem etkinliği artacaktır.

Tablo 4. Normalleştirilmiş doğrudan ilişki matrisi (X)

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12
K1	0.000	0.062	0.042	0.056	0.053	0.051	0.049	0.049	0.048	0.034	0.042	0.015
K2	0.104	0.000	0.105	0.114	0.100	0.085	0.102	0.079	0.087	0.079	0.087	0.043
K3	0.104	0.037	0.000	0.116	0.029	0.085	0.090	0.070	0.093	0.063	0.083	0.036
K4	0.110	0.022	0.110	0.000	0.083	0.071	0.082	0.054	0.053	0.059	0.031	0.031
K5	0.108	0.019	0.110	0.077	0.000	0.070	0.014	0.057	0.062	0.124	0.074	0.019
K6	0.026	0.076	0.100	0.090	0.070	0.000	0.022	0.062	0.040	0.048	0.012	0.026
K7	0.093	0.096	0.100	0.096	0.091	0.080	0.000	0.056	0.079	0.060	0.079	0.029
K8	0.029	0.053	0.059	0.045	0.054	0.048	0.053	0.000	0.054	0.048	0.054	0.023
K9	0.022	0.071	0.100	0.110	0.015	0.102	0.100	0.059	0.000	0.053	0.083	0.051
K10	0.117	0.057	0.083	0.073	0.046	0.060	0.068	0.062	0.057	0.000	0.057	0.051
K11	0.088	0.036	0.104	0.094	0.085	0.022	0.025	0.070	0.091	0.054	0.000	0.034
K12	0.088	0.102	0.087	0.096	0.083	0.077	0.094	0.068	0.100	0.015	0.111	0.000

$R + C$ değerleri yatay ve $R - C$ değerleri de dikey eksenle gösterilerek etkileşim haritası oluşturulmuştur. Bu haritada anlamlı ilişkilerin gösterilebilmesi amacıyla bir filtreleme işlemi yapılmıştır. Filtreleme işlemi için bir eşik değer belirlemek amacıyla T matrisinin köşegen değerlerinin en büyüğü belirlenmiş ve bu eşik değeri (0.234) altında kalan değerler göz ardı edilerek filtrelenmiş T matrisi elde edilmiştir (Tablo 7). Filtrelenmiş T matrisine göre Etkileşimsel İlişki Haritası oluşturulmuştur (Şekil 2). Anlamlı derecedeki etkiler yönlü oklarla gösterilmiştir.

Tablo 5. Toplam ilişki matrisi (T)

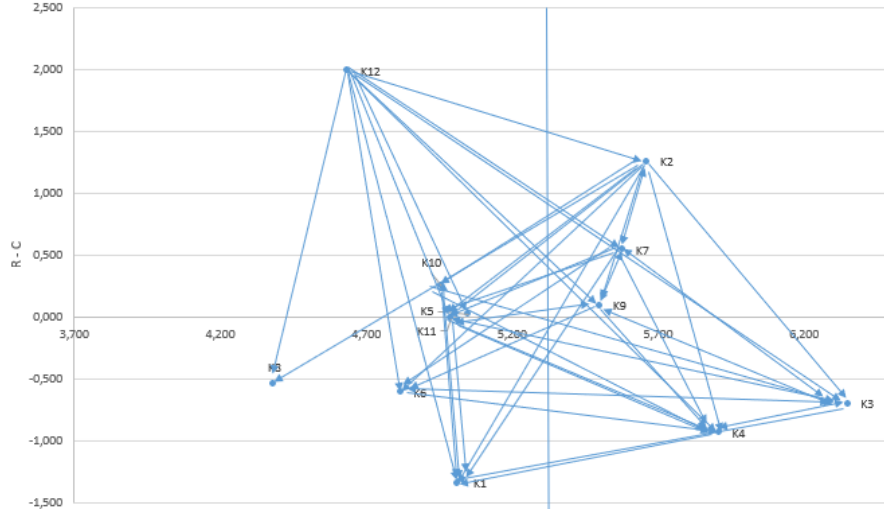
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12
K1	0.137	0.152	0.193	0.201	0.159	0.166	0.155	0.154	0.162	0.137	0.147	0.073
K2	0.355	0.177	0.383	0.382	0.296	0.300	0.297	0.273	0.299	0.267	0.281	0.149
K3	0.304	0.183	0.234	0.332	0.196	0.259	0.250	0.228	0.263	0.214	0.239	0.122
K4	0.287	0.150	0.304	0.199	0.222	0.226	0.222	0.195	0.207	0.194	0.175	0.106
K5	0.290	0.147	0.308	0.274	0.145	0.225	0.164	0.201	0.217	0.253	0.214	0.098
K6	0.186	0.176	0.268	0.253	0.189	0.137	0.149	0.181	0.172	0.165	0.137	0.092
K7	0.316	0.244	0.347	0.336	0.265	0.271	0.181	0.231	0.267	0.229	0.251	0.124
K8	0.173	0.148	0.216	0.199	0.164	0.169	0.163	0.112	0.174	0.154	0.164	0.083
K9	0.232	0.212	0.327	0.329	0.185	0.274	0.260	0.219	0.179	0.204	0.240	0.137
K10	0.302	0.189	0.291	0.277	0.198	0.223	0.219	0.209	0.219	0.143	0.206	0.129
K11	0.269	0.160	0.300	0.287	0.222	0.182	0.174	0.209	0.242	0.191	0.146	0.111
K12	0.328	0.265	0.357	0.357	0.275	0.284	0.284	0.256	0.305	0.202	0.297	0.103

Tablo 6. $R+C$ ve $R-C$ değerleri ile ölçüt sınıfları

	R	C	$R+C$	$R-C$	Grup
K1	1.836	3.180	5.015	-1.344	Etki
K2	3.460	2.205	5.665	1.255	Neden
K3	2.824	3.529	6.352	-0.705	Etki
K4	2.486	3.424	5.911	-0.938	Etki
K5	2.538	2.515	5.052	0.023	Neden
K6	2.105	2.714	4.819	-0.609	Etki
K7	3.062	2.520	5.581	0.542	Neden
K8	1.919	2.467	4.386	-0.547	Etki
K9	2.797	2.706	5.503	0.091	Neden
K10	2.605	2.352	4.958	0.253	Neden
K11	2.492	2.498	4.990	-0.006	Etki
K12	3.312	1.327	4.639	1.986	Neden

Tablo 7. Filtrelenmiş toplam ilişki matrisi (filt.T)

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12
K1												
K2	0.355		0.383	0.382	0.296	0.300	0.297	0.273	0.299	0.267	0.281	
K3	0.304			0.332		0.259	0.250		0.263		0.239	
K4	0.287		0.304									
K5	0.290		0.308	0.274						0.253		
K6			0.268	0.253								
K7	0.316	0.244	0.347	0.336	0.265	0.271			0.267		0.251	
K8												
K9			0.327	0.329		0.274	0.260				0.240	
K10	0.302		0.291	0.277								
K11	0.269		0.300	0.287					0.242			
K12	0.328	0.265	0.357	0.357	0.275	0.284	0.284	0.256	0.305		0.297	



Şekil 2. Etkileşimsel İlişki Haritası

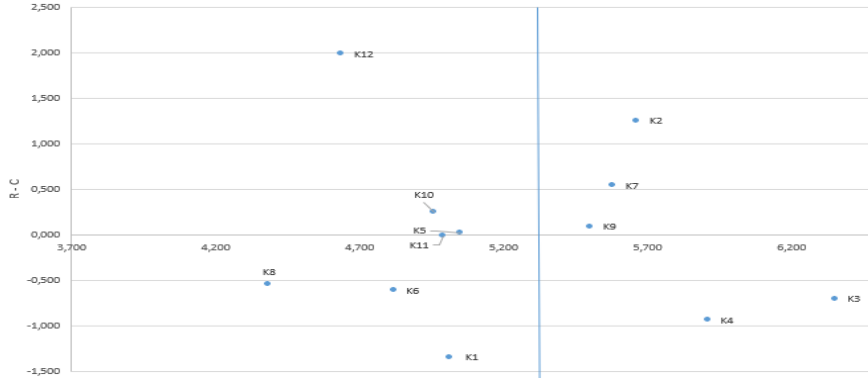
Tablo 7 ve Şekil 2’den hareketle yüksek net etki derecesine sahip üç ölçütün hangi ölçütleri etkilediğini şu şekilde özetlemek mümkündür:

- K12: Belediye başkanının liderlik stratejisi ve kariyer planları.
 - K10 “Kurum içi nitelikli yönetici aday yetersizliği düşüncesi” hariç tüm ölçütleri anlamlı seviyede etkilemektedir.
- K2: Karar verici olarak kurumu tanımayan ve yetkin olmayan kişilerin tercih edilmesi.
 - K12 “Belediye başkanının liderlik stratejisi ve kariyer planları” hariç tüm ölçütleri anlamlı seviyede etkilemektedir.
- K7: Çok başlı yapı ve yetki karmaşası nedeniyle yönetimin bir bütün olarak ele alınıp yapılandırılmaması.
 - K8 “Karar vericilerin kurumu özel sektör mantığıyla yönetmeye çalışması”
 - K10 “Kurum içi nitelikli yönetici aday yetersizliği düşüncesi”
 - K12 “Belediye başkanının liderlik stratejisi ve kariyer planları” isimli üç ölçüt haricindeki tüm diğer ölçütleri anlamlı seviyede etkilemektedir.

Görüldüğü gibi en yüksek etkiye sahip üç ölçütte yapılacak iyileştirmeler neredeyse tüm diğer ölçütler üzerinde anlamlı bir etki yaratacaktır. Böylelikle, sistemin etkinliğinin artırılması da büyük oranda gerçekleştirilebilecektir.

$R + C$ değerlerinin ortalamasından çekilecek bir dikme ile IRM, dört bölgeye ayrılabilir. Şekil 1’de taslağı verilen bölgelerin eldeki problem için uygulanmasında öncelikle ortalama $R + C$ değeri belirlenmiştir (5.239). Şekil 3, IRM’de okların değil bölgelerin gösterildiği versiyondur. Buna göre,

- *I* ile numaralandırılan ve “Öz” denilen sağ üst bölgede üç ölçüt yer almaktadır: K2, K7 ve K9. Bunlar sistemin ana omurgasını oluşturan ölçütlerdir. İyileştirmelerde öncelik verilmesi gereken ölçütlerdir.
- *II* ile numaralandırılan ve sol üst bölgede yer alan ölçütler ise “bağımsız” olarak isimlendirilen ve *I* numaralı “Öz” bölgesindeki kriterleri etkileme gücüne sahip olan ölçütlerdir. Bu bölgede K12, K10 ve K5 yer almaktadır. Özellikle K12’de yapılacak bir iyileştirmenin diğer tüm ölçütlerde iyileştirme yaratacağı aşikardır.
- *III* numaralı sol alt bölgede kalanlar, üstteki ölçütlerden etkilenen ve diğerlerini etkileme gücü görece olarak zayıf kalan ölçütlerdir. Bu bölgede K11, K8, K6 ve K1 yer alır.
- *IV* numaralı sağ alt köşede kalan K3 ve K4 ölçütleri ise tek başlarına iyileştirildiklerinde sistemde bir iyileştirme yapmayan ölçütlerdir.



Şekil 3. Bölgeleştirilmiş Etkileşimsel İlişki Haritası

Son aşama ölçütlerin sistemdeki genel önemlerinin belirlenmesine yönelik bir adım olan ölçüt ağırlıklarının belirlenmesidir. $R + C$ değerlerinin normalleştirilmesine dayanan basit bir yaklaşımı olan bu adım orijinal DEMATEL yönteminde yer almayıp sonradan eklenen bir adımdır. Tablo 8, ilişkilere dayalı ağırlıklandırma işleminin sonuçlarını vermektedir. Burada Eşitlik (7) kullanılmıştır.

Tablo 8. DEMATEL ile ağırlıklandırma

	$R+C$	w	Önem Sıralaması
K1	5.015	0.0798	7
K2	5.665	0.0901	3
K3	6.352	0.1010	1
K4	5.911	0.0940	2
K5	5.052	0.0804	6
K6	4.819	0.0767	10
K7	5.581	0.0888	4
K8	4.386	0.0698	12
K9	5.503	0.0875	5
K10	4.958	0.0789	9
K11	4.990	0.0794	8
K12	4.639	0.0738	11
	$\Sigma=62.871$		

Ölçütlerin sistemde etkilenen ya da etkileyen olma özelliklerinin bir bileşimi olarak merkezi olarak taşıdıkları anlama göre belirlenen sonuç ağırlıkları göz önüne alındığında şu üç ölçütün ön plana çıktığı görülmektedir:

- K3 “Karar vericilerin tüm yönetici adaylarını değerlendirmemesi”
- K4 “Karar vericilerin yönetici tercihlerinde liyakat dışı unsurları dikkate alması”
- K2 “Karar verici olarak kurumu tanımayan ve yetkin olmayan kişilerin tercih edilmesi”

İlişkisel olarak belirlenen bu önem ağırlıklarına göre, yöneticilikte liyakatin ne kadar önemli olduğu, kurumu tanımanın ve tüm yönetici adaylarının yetkili mercilerce değerlendirilmesinin en önemli sistem bileşenleri olduğu ortaya çıkmaktadır.

5. Sonuç ve Değerlendirme

Kamu kurumlarının kaliteli, hızlı ve kolay erişilebilir hizmet sunmaları, çalışmalarının, sunduğu hizmetlerin başarılı olarak nitelendirilmesindeki en önemli göstergedir. Bu hizmetleri yerine getirmeleri ise örgütsel yapılarını iyi kurabilmelerine ve beşeri sermayelerini etkin bir şekilde kullanabilmelerine bağlı olarak değişmektedir.

Yapılan bu çalışmada 2019-2022 dönemleri arasında bir yerel yönetim kuruluşunda yaşanan yöneticilerin görev sürelerinin kısa sürme nedenleri sorunu incelenmiş ve literatürden elde edilen ölçütler arasındaki etkileşimsel ilişkiler ve ölçütlerin önemleri DEMATEL yöntemi ile analiz edilmiştir.

DEMATEL yöntemi ile yapılan analiz neticesinde net etki değeri en yüksek olan ölçüt “belediye başkanının liderlik stratejisi ve kariyer planları” olmuştur. Elde edilen sonuçlara göre, bu ölçüt hemen hemen diğer tüm ölçütleri anlamlı şekilde etkilemektedir. Dolayısıyla bu ölçütte yapılacak iyileştirme sorunun çözümüne doğrudan katkı sağlayacaktır. Siyasi bir kurum olan belediyelerde belediye başkanının diğer liderlik tarzlarından ziyade “Dönüşümsel Liderlik” tarzı sergilemesinin, takipçileri ile bir inanç ve değer birliği oluşturabilmesi açısından daha büyük başarı getireceği değerlendirilmektedir.

Dört bölgeye ayrılmış etkileşim haritasının sağ üst köşesinde yer alan ölçütlerin hem etki güçleri hem de etkilene seviyeleri yüksektir. Yapılan değerlendirmeler neticesinde bu ölçütlerde yapılabilecek iyileştirmeler, sorunun çözümünde çok büyük etki sağlayabilir. Sırasıyla bu ölçütler şunlardır:

- Karar verici olarak kurumu tanımayan ve yetkin olmayan kişilerin tercih edilmesi.
- Çok başlı yapı ve yetki karmaşası nedeniyle yönetimin bir bütün olarak ele alınıp yapılandırılmaması.
- Politik kaygılar nedeniyle uzun vadeli düşünememe.

Karar verici olarak kurumu tanımayan ve yetkin olmayan karar vericilerin tercih edilmesi, karar vericilere yönetici adayları hakkında doğru ve sağlıklı bilgi akışı sağlanamaması, kurum içi nitelikli yönetici aday yetersizliği düşüncesi, kurum tecrübesi ve kurum hakkında bilgi sahibi olmayan atamaların gerçekleştirilmesine sebebiyet vermekte, bu durum da atanmış yöneticilerin görev sürelerinin kısa olmasına neden olmaktadır. Kurumu tanıyan, kurum, yönetim ve organizasyon konusunda tecrübe sahibi karar vericilerin tercih edilmesinin karar vericilere yönetici adayları hakkında doğru ve sağlıklı bilgi akışı gerçekleştirilmesini sağlayabilecek, bu durum ise doğru ve yerinde tercihler yapılmasına katkı sağlayacaktır. Ayrıca atanacak yönetici, karar verirken öznel değerlendirmeler yerine Çok Kriterli Karar Verme gibi analitik yöntemlerden yararlanarak daha rasyonel ve yerinde kararlar verebilirler. Deneme yanılma yöntemi ile yapılan tercihler ve atanmış yöneticilerin kısa sürede görevlerinden alınmaları, gerek görevden kısa sürede alınan yöneticide gerek yerine getirilen yöneticide oluşan aynı akıbeti yaşama düşüncesi bir özgüven kaybı yaratmakta ve bu da belediye bünyesinde çalışan personellerde motivasyon kaybına sebebiyet vermektedir. Bu nedenle birimleri yönetecek olan yöneticiler seçilirken deneme-yanılma metodundan vazgeçilerek atamaların daha özenli gerçekleştirilmesi gerektiği, belediyenin sahip olduğu insan kaynaklarından maksimum verim alınabilmesi ve “kuruma yabancılaşma” durumunun önlenmesi adına çalışmalar yapılması gerektiği sonucuna varılmıştır.

Ayrıca çok başlı yapı ve yetki karmaşasının önüne geçebilmek adına yetkilerin sınırları net bir şekilde çizilmeli ve bir bütün halinde çalışabilme adına kapsayıcı faaliyetlerin gerçekleştirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Politik kaygılar nedeniyle uzun vadeli düşünememe konusunda ise siyasetten arındırılmış kararlar alınabilmesi için yine yönetici seçiminde analitik yöntemlerin kullanılması ve böylece tamamen öznel kararlar verilmesinden kaçınılması sağlanabilir.

Önem ağırlıkları incelendiğinde en önemli üç ölçütün “karar vericilerin tüm yönetici adaylarını değerlendirmemesi”, “karar vericilerin yönetici tercihlerinde liyakat dışı unsurları dikkate alması”, “karar verici olarak kurumu tanımayan ve yetkin olmayan

kişilerin tercih edilmesi” bulunmuş olması da yukarıdaki düşünceleri destekler niteliktedir.

Bu çalışmanın gelecekte bu yönde yapılabilecek diğer çalışmalara örnek teşkil edebileceği; yönetim ve organizasyon alanında çalışan uygulayıcıların, karmaşık sorunların çözümünde DEMATEL yöntemini kullanmaları adına temel bir çalışma olarak değerlendirilebileceği düşünülmektedir. Ayrıca, yerel yönetimlerde yapılan bu değerlendirmeleri sektörel bazda da kullanılması ve sektörlerdeki sorunların genel anlamda çözümlenmesi yapılabilir.

Referanslar

- Akbulut, D., Yavuz, E. (2022). Örgütlerde toksik liderlik davranışı: Betimsel içerik analizi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 5(2), 107-122. DOI:10.52848/ijls.1097752.
- Akçakaya, M. (2017). Yerel yönetimlerde performans yönetimi ve karşılaşılan sorunlar. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 52(1), 56-83.
- Akkaya, B. (2018). *Teknogirişim firmalarındaki yöneticilerin liderlik tiplerinin firmaların örgütsel çevikliğine etkisi: Teknopark firmaları üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Alparslan, A. M., Ekşili, N. (2016). Gündemdeki liderlik konuları: *Journal of Organizational Behavior* dergisinde bibliyometrik bir analiz (2010-2015). *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(16), 274-291. DOI: 10.20875/sb.59615.
- Baynal Doğan, T. G., Doğan, S., Aykan, E. (2021). Liderlik tarzlarının bibliyometrik analizi. *Erciyes Akademi*, 35(1), 161-189.
- Bıçak, S. (2022). *IoT tabanlı katı atık yönetim sistemi tasarımı*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Bulut, Y., Duruel, M., Kara, M., Bilbay, Ö. F. (2016). Yerel yönetimlerde insan kaynaklarının etkin yönetimi: Hatay’da bir uygulama. *Strategic Public Management Journal*, 2(3), 1-24. DOI:10.25069/spmj.290497.
- Büyükkaracıoğlu, N. (2016). Türkiye’de yerel yönetimlerde kriz ve afet yönetim çalışmalarının mevzuat açısından değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, 12, 195-219.
- Chaitanya, K.L., Srinivas, K. (2019). Sensitive analysis on selection of piston material using MADM techniques. *Journal of Mechanical Engineering*, 69(4), 45-56. DOI:10.2478/scjme-2019-0042.
- Çelikten, M., Gılıç, F., Çelikten, Y., Yıldırım, A. (2019). Örgüt yönetiminde karar verme süreci: Bitmeyen bir tartışma. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(2), 581-592. DOI: 10.17860/mersinefd.596817.
- Çukurçayır, M. A. (2009). Yerel yönetimde değişim: Bürokratik örgütten hizmet işletmesine doğru. *Sayıştay Dergisi*, 73, 31-49.
- Dinçer, H., Yüksel, S., Ersin, İ. (2019). Yerel yönetimlerde yatırım kriterlerinin belirlenmesi: Bulanık DEMATEL yöntemiyle bir analiz. *Yönetim ve Ekonomi*, 26(2), 477-493. DOI: 10.18657/yonveek.496291.
- Emecen, E., Çiçek, H. (2016). KOBİ’lerin yönetim ve organizasyon sorunları: Burdur ili imalat sektöründeki işletmeler üzerinde bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 8(1), 141-158.

- Ercan, S. (2022). Türkiye’de işletme bilimi alanında liderlik üzerine yapılan araştırmaların bibliyografik analizi. *Romaya Multidisipliner Akademik Yaklaşım Araştırmaları*, 2(2), 60-72.
- Erkayman, B., Kocadağistan, M. E., Albayrak, Ö. (2020). Belediyelerde performans ölçümü için D-ANP temelli bir kurumsal performans kartı uygulaması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34(4), 1491-1511. DOI: 10.16951/atauniiibd.761957.
- Gül, H., Aykanat, Z. (2012). Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 17-36.
- Gül, S., Kabak, Ö., Topçu, Y. İ. (2020). Coordinating the ISM Code and OHSAS procedures to improve the occupational health and safety at sea. *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis*, 27(5-6), 286-303. DOI: 10.1002/mcda.1710.
- Gündoğdu, H. G., AYTEKİN, A. (2022). İklim değişikliği, sürdürülebilir şehirler ve topluluklar bağlamında çok kriterli bir değerlendirme. *İnsan ve İnsan*, 9(33), 33-52. DOI: 10.29224/insanveinsan.1104121.
- Güngör, Ş., Kutlu, Ö. (2018). Yerel yönetimlerde stratejik yönetim yaklaşımı. *Kent Akademisi*, 11(2), 305-316.
- Hwang, C.L., Yoon, K. (1981). *Multiple attribute decision making: Methods and applications a state-of-the-art survey*. springer-verlag, Berlin Heidelberg.
- Koçak, A., Diyadin, A. (2018). Sanayi 4.0 geçiş süreçlerinde kritik başarı faktörlerinin DEMATEL yöntemi ile değerlendirilmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 18(1), 107-120.
- Lamba, M. (2014). Karar vermeyi etkileyen yapısal faktörler bakımından yönetim ve organizasyon teorilerinin incelenmesi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(27), 8-18. DOI:10.18493/kmusekad.39953.
- Mitra, A. (2020). Selection of cotton fabrics using EDAS method. *Journal of Natural Fibers*, 19(7), 2706-2718. DOI:10.1080/15440478.2020.1821289.
- Özden, K., Gül, S. (2020). *Yöneylem araştırması 2 – qm yazılım uygulamalarıyla temel konular*. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Özel, M., Polat, C. (2013). Yerel yönetimlerde değişim ve yerel yönetim hizmetlerinde ‘müşteri odaklı pazarlama’ yaklaşımı. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(1), 41-79.
- Si, S.L., You, X.Y., Liu, H.C., Zhang, P. (2018). DEMATEL technique: A systematic review of the state-of-the-art literature on methodologies and applications. *Mathematical Problems in Engineering*, 2018, Article ID 3696457. DOI: 10.1155/2018/3696457.
- Şimşek, M.Ş., Çelik, A., Akgemci, T., Fettahlıoğlu, T. (2006). Örgütlerde yabancılaşmanın yönetimi araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 569-587.
- Taslak, S. (2015). Göreve ilişkin çatışmalarda etkileşimci ve dönüşümcü liderlik üzerine etiksel bir değerlendirme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 0(31), 121-144.
- Taşçıoğlu, H. (2015). Yerel yönetimlerde örgüt kültürünün örnek olay kapsamında değerlendirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28, 1-11.
- Taşer, A., Semiz, T., Kanbay, T. (2022). Sağlık yönetiminde uygulanan liderlik modelleri üzerine bir inceleme. *Sakarya İktisat Dergisi*, 11(1), 33-45.

- Tetik, S. (2014). Yerel yönetimler açısından dönüştürücü liderlik: Belediye çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 21(1), 267-280. DOI: 10.18657/yecbu.93531.
- Tozoğlu, B., Uçar, Ö. (2022). Turizm ve liderlik konulu makalelerin bibliyometrik analizi. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 10(1), 358- 379. DOI:10.21325/jotags.2022.994
- Yıldırım, M. (2015). Yerel yönetimlerde değişim yönetimi. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 116-126.
- Yücel Batmaz, N., Gürer, A. (2016). Dönüştürücü liderliğin çalışanların içsel motivasyonu üzerindeki etkisi: Yerel yönetimlerde karşılaştırmalı bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 477-492.
- Yüksel, F., Çevik, O., Ardıç, K. (2008). Belediye başkanları gözüyle yerel yönetim sorunları. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 1-26.
- Yüksel, S., Dinçer, H., Vatandaş, E. (2022). Kamudaki israfın azaltılması için DEMATEL yöntemi yardımıyla strateji önerilerinin sunulması. *Journal of Statistics and Applied Science*, 6, 48-55. DOI: 10.52693/jsas.1210667.