

BELEDİYE BAŞKANI ADAYLARININ LİDERLİK ALGILARI: BİR VAKA İNCELEMESİ*

Ömer AVCI[†]
İsmail AYDOĞDU[‡]

Özet

Bu çalışmada, Mart 2014 yerel seçimlerinde Bursa İlinin bir ilçesindeki belediye başkanlığı adaylarının liderlikle ilgili algılarını inceledik. Belediye başkanlığı adaylarından beşi çalışmamıza katılmayı kabul etmiş ve bu katılımcılardan dördü ile yüz yüze yarı yapılandırılmış mülakatlar yapılmış, bir katılımcı ise eposta yoluyla kendisine yönelttiğimiz sorulara yanıt vermiştir. Nitel araştırma yöntemlerinden vaka incelemesine giren araştırmamızda, belediye başkanlarının liderlik algılarını demokratik, otokratik ve serbestiyetçi liderlik tarzları ile dönüştürücü liderlik kuramı çerçevesinde analiz etmeye çalıştık. Araştırmamızın katılımcılarının görüşlerini incelediğimizde ağırlıklı olarak demokratik liderlik tarzını benimsedikleri, ancak dönüştürücü liderlik açısından incelediğimizde değiş-tokuşçu liderliğe uygun düşen algıları olduklarını gördük.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Liderlik Tarzları, Dönüştürücü liderlik, Belediye başkanlığı

A CASE STUDY OF THE LEADERSHIP PERCEPTIONS OF MAYORAL CANDIDATES

Abstract

In this case study, we examined the leadership perceptions of the mayoral candidates for the 2014 local elections in a district of Bursa province, Turkey, through the democratic, autocratic and laissez-faire leadership styles concepts and transformational leadership theory. Five of the eight candidates accepted to participate in our study. We held semi-structured interviews with all the participants, except one, who asked to answer our questions via email. After transcribing the interviews verbatim, we analyzed the leadership perceptions of the participants. Our analyses revealed that the mayoral candidates, who participated in our study, favored democratic leadership among leadership styles. However, when we examined the interviews through transformational leadership theory, we witnessed that the participants' perceptions fit in the transactional leadership dimension, rather than transformational leadership.

Keywords: Leadership, Leadership Styles, Transformational leadership, Mayorship

Giriş

Belediyeler yerel ölçekte içinden çıktıkları topluma hizmet götürmek maksatlı yapılanmış kamu birimleridir. Dayanağını anayasadan alan ve seçilmiş organlara sahip bu yapıların temsili demokrasi içerisinde merkezi yürütme gücüne oranla farklı bir misyon üstlendikleri kabul edilmektedir. Bu farklılık; kamusal hizmet üretme aşamasında halkla daha çok etkileşimde bulunabilme ve katılımcı demokrasi anlayışını yaşatabilme noktalarında kendini göstermektedir (Uçkan, 2003, s. 295).

Yerel yönetimlerin ve de âdem-i merkezciliğin en önemli temsilcisi sayılabilecek olan belediyelerin, yönetimin yerinden yapılması anlayışıyla birçok getirisi olmuştur. Bunların başında finansal getiriler gelirken, kaynakların yönetiminde kayda değer bir konuma yükselmişlerdir. Belediyeler kar amacı taşımayan kamu kuruluşları olduğundan ve ellerinde bulundurdıkları maddi, finansal ve insan kaynaklarını en verimli şekilde kullanmaları, bu kamu kuruluşlarının lideri konumundaki belediye başkanlarıyla da doğrudan ilintilidir.

* Bu çalışma İsmail Aydoğdu'nun Bahçeşehir Üniversitesinde tamamladığı tezsiz yüksek lisans bitirme projesinden türetilmiştir.

[†] Yrd. Doç Dr., İstanbul Medeniyet Üniversitesi, omer.avci @medeniyet.edu.tr

[‡] Uzman, D.S.İ. I. Bölge Müdürlüğü, Bursa, ecum1994@gmail.com

Belediye başkanlarının liderlikleri ile belediyelerin verimliliği arasında bir bağ olduğu ortaya konmaktadır (Yörük, Dündar & Topçu, 2011).

Kamuya ait hizmet ve iş görme kurumu olan belediyeler açısından kaynakların etkin ve verimli kullanılması, halkın ihtiyaçlarına çağdaş düzeyde cevap verilmesi, sorunlara etkin çözüm yaklaşımları geliştirilmesi doğrudan belediye başkanlarının liderlikleriyle alakadardır. Bunun yanı sıra, belediye başkanlığı demokratik bir sistemin ürünü olduğundan demokratik süreçlerin işlemesi ve de belediye başkanlarının halkın takdirini ve olurunı kazanması gerekmektedir. Halkın olur ve takdirini ise büyük çoğunlukla ise belediye başkanlarının liderliği sağlamaktadır. Belediye başkanlarının belirleyici olduğu ve tüm süreci etkilediği gerçeğinden hareketle, belediye başkan adaylarının liderlik algısının ve uyguladıkları liderlik tarzlarının analiz edilmesi bir kamu kuruluşu olan belediyelerin etkinliği ve demokratik sürecin işlemesi konusunda ışık tutacaktır.

1. Araştırmanın Amacı ve Araştırma Soruları

Bu nitel vaka incelemesinin amacı Bursa'nın bir ilçesindeki belediye başkan adaylarının liderlik ile ilgili algılarının incelenmesidir. Bu amaçla araştırmamızın soruları şöyledir:

- 1) Lider kimdir?
- 2) Lider nasıl olmalıdır (nasıl davranmalıdır)?

2. Literatür Taraması

Yönetim ve liderlik alanyazınına bakıldığında göze çarpan en başat özellik tanım konusundaki çeşitliliktir. Bu çeşitlilikten kasıt ise üzerinde mutabık olunan tek bir tanım olmayışıdır. Tanım üzerinde uzlaşa sağlanamamasının nedenlerinden biri de güç, otorite, müdürlük, yönetim idare, kontrol ve amir gibi kavramların liderlik benzeri kavrama karşılık geliyor olmasıdır (Yukl, 2010, s.21). Hemen her tanım, liderliğe farklı bir açıdan bakmakta, liderliğin farklı bir boyutunu ön plana çıkarmaktadır. Bu farklı boyutlar ve açılar, aslında liderliğin ne kadar karmaşık bir kavram olduğunun en belirgin işaretidir. Stogdill'e göre (1974) liderliği tanımlamaya çalışanların sayısınca liderlik tanımı vardır (s.259). Ancak, tüm tanımlar bir analize tabi tutulduğunda ve kullanılan temel kavramlar göz önünde bulundurulduğunda özellik, davranış, etki örüntüsü, rol ilişkileri ve idari makamda bulunma boyut ve konseptlerinin ağırlıklı olarak tanımlarda yer aldığı fark edilecektir (Northouse, 2007, s.2; Yukl, 2010, s.20).

Yirminci yüzyılın ortalarından itibaren özellikle hız kazanan liderlik çalışmaları gözden geçirildiğinde, yapılan tanımların liderliğin hangi boyutlarına vurgu yapıldığı daha net görülebilecektir. Hemphill ve Coons (1957) liderliği "bir grubun eylemlerini ortak bir hedefe doğru yönlendiren bireyin davranışları" olarak tanımlamaktadır (s.7). Yeni liderlik yaklaşımları olarak anılan dönüşümcü liderlik teorilerini büyük ölçüde etkilemiş olan Burns'ö (1978) göre "liderlik, takipçilerin güdülerini harekete geçirip, yönlendirip tatmin etmek amacıyla kurumsal, siyasi, psikolojik ve diğer kaynakları harekete geçirdiğinde ortaya çıkmış olur" (s.18). Rauch ve Behling (1984) ise liderliği "örgütlü bir grubun hedefe ulaşması için eylemlerin etkileme süreci" olarak tanımlarken (s.46) Jacobs ve Jaques (1990) "liderlik kolektif çabaya amaç (anamlı yön) verme ile amacı gerçekleştirmek için istendik çaba sarf etmeye neden olma sürecidir" (s.2) demektedirler. Bir diğer tanımda ise liderlik "Ortak bir amacı gerçekleştirmeleri için bir kişinin bir grup bireyi etkilediği süreç" olarak tanımlanmaktadır (Northouse, 2007, s.3).

Daha önce de belirttiğimiz gibi, tanımlarda farklılıklar olsa da liderliğin süreç, diğerlerini etkileme, grup bağlamı ve hedefe ulaşma gibi temel kavramları içerdiği ortaya çıkmaktadır (Northouse, 2007, ss.3-7). Liderlik ve yöneticilik kavramları alanyazında ayrı ayrı ele alınmış,

hatta bunların farklı olduğu öne sürülerek bu konularda araştırmalar ortaya konmuştur (Yukl, 2010, ss.19-20). Ancak, biz bu çalışmamızda bu tartışmaya girmenin gerekli olmadığı kanısındayız.

2.1. Liderlik Kuramları

Daha önce de belirttiğimiz gibi, liderlik literatürü oldukça geniş olup, bu çalışmada hepsini ortaya koyabilmemiz imkan dahilinde değildir. Liderlik çalışmalarına bakıldığında temelde özellikler yaklaşımı, durumsal liderlik kuramları, davranışsal liderlik kuramları ve yeni liderlik yaklaşımları içerisinde sayılan transaksyonel (değiş-tokuşçu) liderlik ile transformasyonel (Dönüştürücü) liderlik kuramları olduğunu görürüz. Biz de bu çalışmamızda liderlik literatürünün bir anlamda serencamını ortaya koymak ve de çalışmamıza ışık tutabilecek yukarıda belirttiğimiz belli başlı yaklaşım ve kuramları inceleyeceğiz.

2.1.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlik çalışmaları ilk önceleri liderin nasıl biri olduğu, ne gibi özelliklere sahip olduğu konularına eğilmekteydi. Bu yüzden liderliğe sahip olunan özellikler açısından yaklaşan tüm kuram ve yaklaşımlara özellikler yaklaşımı adı verilmektedir. Özellikler yaklaşımının en temel nosyonu bazı insanların doğal liderler olduğu ve bu doğal liderleri başkalarından ayıran fiziksel özelliklere ve yeteneklere sahip olduklarıdır (Yukl, 1991, Koçel, 2001). Bu amaçla 1920-1950 yıllarında bir çok psikolojik test geliştirilmiş, bu testlerle liderlerin sahip olduğu özellikler tespit edilmeye çalışılmıştır (Yukl, 1991). Bir çok araştırmacı farklı listelerle ortaya çıksa da bu listelerin çoğunda boy gösteren beş özellik şöyledir: zeka (Stogdill, 1948; Mann, 1959; Lord, DeVager & Alliger, 1986), kendine güven (Stogdill, 1948, 1974), kararlılık (Stogdill, 1948, 1974) ahlak (Kirkpatrick & Locke, 1991) ve sosyallik (Stogdill, 1948, 1974).

Özellikler yaklaşımında, liderliği etkili kılan en önemli faktörün liderin sahip olduğu özellikler, olduğu varsayımı hakimdir. Ne ki, özellik yaklaşımı ile ortaya konan araştırmaların sınırlılıkları ve lideri etkili kılan özellikler konusundaki fikir ayrılıkları, bu kuramın lider etkisini açıklamada yetersiz bırakmıştır (Robbins,1994; Northouse, 2007). Bu yaklaşım ile etkili lider özellikleri ortaya koymaya çalışan araştırmalar sonucunda birbirinden farklı listeler uzayıp gitmiş, belirtilen bir çok özellik ise çok öznel olarak listelerde yerini almıştır. Özellikler yaklaşımının liderliğin bağlam ve durum gibi boyutları göz ardı etmesi ve de liderlik eğitim ve geliştirme açısından özellikler yaklaşımının uygun olmadığı ciddi eleştiriler arasında sayılmaktadır (Northouse, 2007; Stogdill, 1948).

2.1.2. Davranışsal Liderlik

Yukarıda da belirtildiği gibi, özellik yaklaşımı ciddi eleştirilere maruz kalmış ve bu yaklaşımın verimli olmayacağı kanısına varıldığında liderin sahip olduğu özelliklere eğilmek yerine hangi lider davranışının liderliği etkili kıldığı gibi değişik açılardan yaklaşma yoluna gidilmiştir (Yukl, 2010, s.31). Liderlikte davranışsal yaklaşım, hangi lider davranış tarzlarının takipçi memnuniyetine ve performansına sağlayacağı üzerinde yoğunlaşmıştır (Erçetin, 2000, s.31; Yukl, 2010, s.103). Davranışsal yaklaşımın öncüleri ise Ohio Devlet Üniversitesi ve Michigan Devlet Üniversitesi çalışmalarıdır (Ergeneli, 2006, s.219; Yukl, 2010, ss.104-107).

2.1.3. Durumsal Liderlik

Liderlik alanında en yaygın ve kabul gören yaklaşımlardan biri de durumsallık yaklaşımıdır. (Northouse, 2007, s.91). Bu yaklaşımın en temel varsayımı, koşulların ve durumun liderlik davranışını etkileyeceğidir. Dolayısıyla, bu yaklaşım liderliği, ortaya çıktığı bağlam, durum ve koşullardan ayrı ele almamakta, aksine lider etkililiğini bu faktörlerde aramaktadır (Koçel,

2001, ss. 466–477). Bu yaklaşım, liderliğin iki boyutu olduğunu ileri sürmektedir: yöneltici (directive) ve destekleyici. Hangi durumda yöneltilmeye hangi durumun da desteklenmeye ihtiyaç olduğu liderin varması gereken bir karardır (Northouse, 2007).

2.1.4. Liderlik Tarzları

Yukarıda değinilen liderlik yaklaşımlarına ilaveten, yöneticilerin ve liderlerin davranışlarına yoğunlaşan, neyi nasıl yaptıklarını inceleyen yaklaşım, liderlik tarzları yaklaşımıdır (Northouse, 2007, s.69). Bu yaklaşım bağlamında yapılmış olan çalışmaların temeli niteliğindeki çalışma ise Lewin, Lippitt ve White (1939, ss.271-301)'ın Demokratik, Otokratik ve Serbestiyetçi liderlik tarzlarını ele alarak, uygulandığı durumları ve özelliklerini açıkladıkları çalışmadır. Araştırmacılar grup davranışlarında otoriteye karşı baş kaldırma, grup içinde suçlu arayıp mahkum etme, otoriter baskınlığa duyarsızca boyun eğme gibi farklı grup davranış örüntülerine bakarak şu üç ortam içinde grup hayatının ne kadar iyi olduğuna bakmışlardır: demokratik ve otokratik grup ortamları. Buna ilaveten bu grup ortamlarında bireylerin performanslarının ne yönde etkilendiğine de eğilmişlerdir (Lewin, Lippitt & White, 1939, ss.271-301).

2.1.5. Yeni Liderlik Yaklaşımları

Yeni teorileri, diğer bir deyişle çağdaş liderlik anlayışlarını incelediğimizde, temel olarak karşımıza iki farklı liderlik yaklaşımı çıkıyor; Transformasyonel (Dönüştürücü) liderlik ve Transaksiyonel (Değiş-tokuşçu) Liderlik. 1978'de Burns'ün dönüştürücü ve transaksiyonel teorisinin de etkisiyle, 1980'lerden beri liderlik araştırmalarının temelinde dönüştürücü liderlik yaklaşımı baskın olup yeni liderlik yaklaşımları içerisinde değerlendirilmektedir (Northouse, 2007, s.175). "Yeni liderlik" yaklaşımı liderliğe yukarıda sözü edilen yaklaşımlardan farklı bir şekilde yaklaşan liderlik kuramları için kullanılan kavramdır (Bryman, 1992, s.2). Bu liderlik yaklaşımları tek bir kuram olmayıp, benzerlikleri bulunan 'karizmatik liderlik' ve 'dönüştürücü' liderlik kuramlarını içermektedir (Northouse, 2007, ss.175-204; Yukl, 2010, ss.262-295). Türkçe'de her ne kadar 'dönüştürücü' kelimesi 'Transformational' yerine tercih edilse de, kanaatimizce bu seçim pek doğru değildir. 'Dönüştürücü' yerine 'dönüştürücü' ifadesi belki daha doğru olacaktır. Zira, İngilizcede 'transform' kelimesinin anlamı biçimi (formu), görünüşü veya yapıyı değiştirmek (www.dictionary.com) olarak kullanılmaktadır. Bu doğrultuda dönüşüme ait ve takipçilerin dönüşmesini, değişmesini sağlayan liderlik anlamını verecek bir Türkçe kelime seçimi olarak dönüştürücüyü öneriyoruz. Kelimeden de anlaşılacağı üzere, dönüştürücü liderlik, kişileri değiştiren ve dönüştüren, takipçilerin duygularını ve motivasyonlarını göz önünde bulunduran, liderin özelliklerini (baskın, etki arzusu, kendine güven, güçlü değerlere sahip oluşu vb.), davranışlarını (güçlü rol modeli olma, hedefleri net olarak belirtme vb.) ve de takipçiler üzerindeki etkisini inceleyen yaklaşımlardır (Northouse, 2007, s.176).

3. Yöntem

Vaka incelemesi yöntemi, nitel araştırma yöntemleri içindeki ana yöntemlerden biri olup mevcut bir fenomeni derinlemesine ve gerçek ortamında anlamaya yardımcı olan ampirik bir araştırma yöntemidir (Yin, 2009). Vaka incelemesi araştırması " (benzer) daha geniş sınıf birimlerini anlamak amacıyla zamanın belirli bir noktasında ya da sınırları belirlenmiş bir zaman aralığında gözlemlenen tek bir birimi yoğun bir şekilde incelemek" (Gerring, 2004, s. 342) anlamına gelmektedir.

Vaka incelemesi, diğer nitel araştırmalarda olduğu gibi, postmodern felsefi geleneğe dayanmaktadır. Özelde ise yapılandırmacı paradigmaya dayanan bu yöntem gerçeğin göreceli olduğunu ve bireyin bakış açısına göre olduğunu ileri sürerken öznel anlamın insan tarafından

oluşturulduğunu, ancak nesnelliği de doğrudan reddetmemektedir. Burada yine unutulmaması gereken paradigmatik özellik ise gerçekliğin sosyal olarak yapılandırıldığıdır. Bu yaklaşımın sağladığı avantajlardan biri araştırmacıyla katılımcılar arasındaki yakın işbirliğidir. Bu işbirliği ile katılımcılar kendi perpektiflerini, kendi hikayelerini anlatabileceklerdir (Baxter ve Jack, 2008. s. 545)

Yin'e (2009) göre nitel vaka incelemesi yöntemi şu durumlarda kullanılmalıdır: araştırma 'nasıl' ve 'neden' sorularına cevap aradığında, çalışma katılımcılarının davranışları manipüle edilemediğinde ve bağlamsal şartların da araştırmaya dahil olması gerektiği düşünüldüğünde vaka incelemesi kullanılmalıdır. Bizim çalışmamızda da temel sorularımız belediye başkanı adaylarının liderliğe nasıl baktıkları olduğundan vaka incelemesi yönteminin kullanılması uygun düşmektedir.

3.1. Örneklem ve veri toplama

Vaka incelemesi için 2014 yılı yerel seçimler öncesin de Bursa ilinin bir ilçesindeki belediye başkanı adaylarıyla çalışmamıza katılımcı olmaları talebiyle irtibata geçtik. Buradan da anlaşılacağı üzere, amaçlı bir örneklem yöntemi takip ettik. Zira amacımız belediye başkanlığına aday olan bireylerin liderlik algılarını incelemek. Bir aday mülakat talebimize olumsuz yanıt verdi. Geri kalanlarından bir belediye başkanı adayı ise mülakat sorularımıza yazılı olarak elektronik posta aracılığıyla yanıt verdi. Diğer dört belediye başkanı adayıyla yarı yapılandırılmış yüz yüze mülakat yaptık. Araştırmamızın odak noktası olan belediye başkanı adaylarının liderlik algısı olduğundan temel sorularımız "lider kimdir? Bir lider nasıl olmalıdır?" olmuştur. Ortalama olarak 45 dakika süren mülakatları katılımcıların izni alınarak ses kaydedici cihazla kayda aldık. Ses kayıtlarını daha sonra kelimesi kelimesine yazıya aktararak içerik analizi yöntemiyle inceledik.

Mülakata katılan belediye başkan adaylarının tamamı erkek olup yaşları (31, 42, 48, 49, 64) incelendiğinde; başkan adaylarının yüzde yirmi oranında ($n = 1$) 30-40 yaş arasında olduğu, yüzde altmış oranında ($n = 3$) 40-50 yaş arasında oldukları ve yüzde yirmi oranında ise ($n = 1$) 60 yaş ve üzeri olduğunu gördük. Katılımcı belediye başkan adaylarından yalnızca ilkökul mezunu veya üniversite lisans derecesi üstü (yüksek lisans veya doktora) seviye eğitimi olan kimse bulunmamaktaydı. Bunun yanı sıra, orta öğretimi bitiren başkan adayı sayısı birken, iki katılımcı lise ve dengi meslek lisesi mezunu ve de iki katılımcının üniversite mezunudur. Mülakat katılımcılarının her birinin farklı bir mesleğe (Ticaret, Emekli Subay, Kimya Teknisyeni, Seyyar Satıcı, Tekstil Çalışanı) sahip olduğunu gördük. Siyasi kıdem bakımından mülakata katılan görüşmecilerin siyasette geçirmiş oldukları yıllara baktığımızda 5 ile 20 yıl arası siyasi tecrübeye sahip olduklarını belirledik.

3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmamız, Türkiye'de yapılan 2014 yılı yerel seçimlerinde Bursa ilindeki bir ilçede belediye başkanlığına aday olan toplam sekiz adaydan çalışmamıza katılmayı kabul eden beş adayın, araştırmamızın yapıldığı tarihteki liderlik algılarını ve düşüncelerini yansıtmaktadır. Yapılan çalışmada toplanılan verilerin güvenilirliği ve geçerliliği, veri toplamada ve değerlendirilmede kullandığımız vaka incelemesi yaklaşımı ile sınırlıdır. Araştırma verilerini topladığımız mülakat dışında, gözlem imkânının sınırlı olması ve toplanan verilerin beyana göre toplanması, saha çalışması olarak yerinde uygulamaları gözleme ve takip imkânı sunmaması araştırmamızın sınırlılıklarını oluşturmaktadır.

3.3. Verilerin Çözümlemesi

Araştırma verilerinin çözümlemesinde içerik analizi çözümleme tekniği kullanılmıştır. İçerik analizi, araştırmacının nitel olarak topladığı çok miktarda veriyi çeşitli temalar, kategoriler

veya anlamlar çerçevesinde indirgeyerek incelenen fenomeni daha derinlikli yorumlamayı ve anlamayı mümkün kılar (Patton, 2002; Yıldırım ve Şimşek,2006).

Bu amaçla katılımcılara öncelikle katılımcılara çalışmamızın amacını ve sorularını kendilerine soracağımız temel soruları önceden bildirdik. Bu doğrultuda katılımcıların yanıtlarını ses kaydedici cihazla kaydedip, yazıya aktardıktan sonra elde edilen verileri içerik analizi çözümlemesi ile tema ve kodlar oluşturarak başkan adaylarının liderlik algılarını tespit etmeye çalıştık.

4. Araştırma Bulguları ve Değerlendirilmesi

Aşağıdaki mülakat sonuçlarına ilişkin verileri şu şekilde elde ettik: dört belediye başkan adayı ile yüz yüze yarı yapılandırılmış ve ses kaydı ile kayıtları alınan mülakatlar gerçekleştirdik. Bunun yanı sıra mülakatlar sırasında tuttuğumuz notlardan elde ettiğimiz veriler ile bir belediye başkan adayına kendi isteği üzerine mülakat sorularını e-posta aracılığıyla yönelttik. Bu soruların yanıtları yine e-posta yolu ile bize gönderildi. İşte tüm bu yollardan araştırmamızın verilerini elde ettik.

Mülakatımızın temel sorusu ve aynı zamanda araştırmamızın da özünü oluşturan soru katılımcıların liderlik algılarıyla doğrudan ilgili olan “Sizce lider kimdir? Ne gibi özellikleri vardır ve olmalıdır? Siz bu özelliklerden hangilerine sahip olduğunuzu düşünüyorsunuz?” sorusuydu. Katılımcıların bu sorulara verdiği cevaplardan alınan veriler ile elde edilen görüşleri incelendiğimizde lider tanımının genel itibar ile “güvenilir, itibar edilen, yönlendiren, dürüst, çalışkan, organize eden, kitleyi harekete geçiren, etkileyen, fikir üreten, ileriye götüren, aktif ve sevecen” kelimeleri ile anlamlandırıldığı ve tanımlandığı görülmüştür. Bu tanımlamanın liderlik çalışmalarında tespit edilen lider özellikleri ile örtüştüğü görülmektedir.

Sorumuzun ikinci bölümü olan “Siz bu özelliklerden hangilerine sahip olduğunuzu düşünüyorsunuz?” sorusuna verilen cevaplar ise “güvenilir, sevilen, itibar edilen, etkileyen, aktif, dürüst, çalışkan, hoşgörülü, şefkatli, kitleyi harekete geçiren” kelimeleri ile ifade edilmiştir. Bu durum bize görüşmecilerin liderin tanımını ve özelliklerini açıklamak için kullandıkları ifadeleri ile kendilerinde bulunduğu inandıkları liderlik özelliklerini tanımlamak için kullandıkları ifadelerinin örtüştüğünü göstermektedir.

Bu tespitimizi örneklendiren görüşmecilerimize ait beyanlar şu şekilde olmuştur;

“Etkileyen ve etki edendir. Özelliği etkilemesidir. Bende bu özellik vardır” (Görüşmeci 2). Bir diğer beyan ise “Evet, lider kimdir? Lider bir güvenilir, dürüst, çalışkan, insanlara hoş görüyle yaklaşan, sadece bir seçim için değil, bir ömür boyu insanları aynı şefkatle kucaklayabilendir. Bizde bu özelliklerin elhamdülillah hepsi mevcuttur.” (Görüşmeci 4) şeklinde olmuştur.

Bu veriler ile görüşmecilerimizin kendilerinde olduğuna inandıkları mevcut liderlik özellikleri ile kendi bilgi dünyalarında tanımladıkları lider algısının örtüştüğünü söyleyebiliriz.

Mülakata katılan görüşmecilerin "Her sosyal kesimden takipçileriniz olduğunuzu varsayarsak, vatandaşların gelen taleplerini karşılama konusundaki yaklaşımınız hakkında neler söylersiniz" sorusuna ağırlıklı olarak vatandaşların gelen taleplerini karşılama konusundaki yaklaşımının “Her talebe olumlu yaklaşım, ekibimle hallederiz” tarzında olduğunu gördük. Bu tarz talep karşılama yönteminin demokratik yönetim tarzına uygun olduğu görülmektedir. Bir görüşmecinin konuya ilişkin görüşü şöyledir;

“Mutlaka her kısıma yani her platforma karşı devamlı ben olumlu yaklaşırım. Siyasi görüşümün partimin bir şeyi var yani bir çalışma prensibimiz var bir düzenimiz var ama ben çocuklarla, olgunlarla diğer siyasi partilerle ve sivil örgütlerle, temsilcileriyle olsun veya normal vatandaşlarla olsun her zaman olumlu davranıyorum o yüzden sevilen birisi olduğumu düşünüyorum...” (Görüşmeci 3).

Diğer görüş bildiren görüşmecilerden yüzde yirmi oranında “Bir şekilde hallederiz, duruma göre” kodlaması ile serbestiyetçi tarzda liderlik tarzı örneği sunarken, bir diğer görüş olarak yüzde yirmi oranında, “Kendim dinlerim, bire bir ben hallederim” kodlamasında görüş bildirerek “otokratik liderlik tarzında beyanı olmuştur.

Karar alma ve sorun çözme konusunda ise görüşmeciler “Ekip çalışması, ortak karar alma, istişare yapma” ifadelerini kullanmışlardır. Bu da demokratik liderlik tarzına uygun düşmektedir. Bu konuya açıklık getiren örnek olarak bir görüşmecinin verdiği cevap şöyledir:

“Şöyle bir şey söyleyeyim bu konuda biz daha önce az önceki cevabı verirken 5 yıl çalıştım demiştim ya. Biz ... belediyesinde kararlarımızı alırken iktidar muhalefet 10 kişi, 5 iktidar, 5 muhalefet, bütün kararlarımızı ortak aldık, ortak karar aldık. Hepsi oybirliği ile geçti yani, tüm kararlarımız. Neden? Yapılması gereken bir şeyi önce mecliste izah ediyorsunuz arkadaşlarınıza, olması gereken bir şeyi önce mecliste izah ediyorsunuz. Arkadaşlarınızın da oluru olduğu zaman ikna oldukları zaman, onlarla beraber kararı alıyorsunuz. Beraber karar alıyorsunuz yani. Yani iktidar muhalefet herkesin görüşlerine saygı da duyuyorsunuz, dinliyorsunuz.” (Görüşmeci 4)

Bu tarz bir yaklaşımın ve çalışma biçiminin demokratik bir tarzda liderlik ve çalışma biçimi olduğu görülmektedir. Çünkü yapılacak işlerin muhalefete de izah edilmesi, kararların beraber alınması, her görüşün dinleniyor olması, istişare şeklinde meselelerin görüşülmesi ve özünde ekip olarak tüm belediye meclisinin ortak hareketle ortak karar alabilmeleri demokratik liderlik ve çalışma biçiminin kavramsal öğelerini yeterince kapsadığı görülmektedir.

Verileri analiz ettiğimizde ortaya çıkan bir diğer tema ise serbestiyetçi tarzdaki liderlik anlayışıydı. Bu anlayışı bir katılımcı “Karar alma noktasında öncelikle konuyla ilgili kendimce araştırmalarımı yaparım bu bir konu üzerinde olur veya arkadaşlarımdan fikir alma konusunda olur, sonra o konu üzerinde yoğunlaşarak çözüm noktasında odaklandığım vakit yürür gider.” (Görüşmeci 1) şeklinde ifade etmiştir. Bu görüşte yapılacak olan görüşmecinin araştırmanın ve çözüm noktasının alternatiflere açık ve sistemsiz olması, ucu açık bir yaklaşımla ve serbestiyetçi yaklaşım tarzına uygun bir stil oluşturmaktadır.

Mülakata katılan görüşmecilerin takipçileriyle ilgili yönelttiğimiz soruya verdikleri yanıtlardan, personelin (takipçilerin) duygu durumlarını çok önemsedikleri, zira bunun iş performansına etki ettikleri düşüncesine sahip olduklarını gördük. Bu da yine yukarıda olduğu gibi demokratik liderlik tarzına uygun düşmektedir. Çalışma katılımcılarından biri bunu şu şekilde ifade etmiştir: “Personelin moral durumu önemlidir, çünkü belediye sorumlu bulunduğu bölgenin sorunlarını çözmeye en önemli kurumlardan biridir. Moralsiz personel de üretken olamaz aktif olamaz. Kendine iletilen talepleri iyi değerlendiremez. Problemlerin hızlı çözüme ulaşması içim morali motivasyonu yüksek personele ihtiyaç vardır.” (Görüşmeci 5).

Takipçilerin moralini yükseltmeyle ilgili olarak da “ödüllendirme, insancıl yaklaşım (selamlaşma, tokalaşma, güler yüz)” sergileyeceklerini belirtti katılımcılar.

“... Moralini artırmak için ne gibi şeyler yaparsınız? Geçmişte yaptığımız şudur; arkadaşlar mesela bir iş yapılıyor, arkadaşlarımızın yanına vardığımızda selamun aleyküm, aleyküm selam, selamlaştıktan sonra onlarla bir tokalaşmak, hallerini hatırlarını sormak, herhangi bir sıkıntılarının var olup olmadığını sormak, onlara güler yüzlü ve muhabbetli davranmak, yani insancıl yaklaşım. Ufak tefek izin istediklerinde onu vermek daha sonra onu başka zaman da telafi etmek. Mesela biz işte bunları uyguladık, cumartesi Pazar iş olmadığı halde çağırdık mı bizim elemanlarımız gelirlerdi mesela. Aniden bir yangın oldu gece on ikide bizim elemanlarımız nöbet tutmadan bile gelirlerdi hemen gönüllü gelirler, bayramlarda seyranlarda gönüllü gelirler, yani...” (Görüşmeci 4).

Takipçilere yönelik bu tutum, yeni liderlik yaklaşımlarından Bass’ın (1985) dönüştürücü liderlik teorisi içerisinde ele aldığı transaksiyonel (değiş-tokuşçu) liderlik faktörünün alt boyutu olan “koşullu ödül” (contingent reward) faktörüyle örtüşmektedir. Değiş-tokuşçu lider, takipçisi nezdinde değerli olan bir şeyi ona vererek ve bunun karşılığında ondan yapmasını istediği şeyi yaptırmasıdır (Kuhnert, 1994). Bu örnekte de gördüğümüz gibi, belediye başkanı adayları ödülleri personelin performans sergilemeleri için kullandıklarını ifade ederek, aslında değiş-tokuşçu liderlik anlayışına sahip olduklarını ortaya koymaktalar.

Çalışanların iş görme biçimlerini belirleme konusunda katılımcılar demokratik, serbestiyetçi ve otokratik liderlik tarzlarına göre incelediğimizde demokratik liderlik tarzı uygulamasına uygun olan yeteneğe göre iş bölümü, ekiple çalışma, ekip başına kendi kadrosunu seçme imkânı verme görüşlerini dile getirdiler. “İşi ehline veririm. Ekiple çalışırım ve ekip başı mutlaka ehil insan olur. Ekip başına kendi kadrosunu seçme imkânı veririm”. (Görüşmeci 2). Diğer görüşler olan otokratik ve serbestiyetçi liderlik tarzına uygun yaklaşımlara göre kodlanan görüşler de mevcuttu.

Katılımcılar, gerek takipçileri gerekse halkla olan iletişimlerinde ağırlıklı olarak demokratik liderlik tarzını benimsedikleri görülmüştür. Bu konuda bir görüşmecinin beyanı şöyledir: “Şimdi iletişim olarak yaklaşım olarak biz bütün insanları ayırmaksızın, işçileri ayırmaksızın eşit mesafede yaklaştık hep...” (Görüşmeci 4). Bir diğer görüş ise “İletişimim yüz yüzedir, birebirdir” (Görüşmeci 2) şeklindedir. Serbestiyetçi liderlik tarzı kavramlarına “Sınırlamam, duruma göre değişiklik gösterir” cevabına uygun olarak görüş beyan eden bir katılımcı da vardır. İletişim konusunda otokratik liderlik tarzı kavramlarına uygun olarak değerlendirilebilecek bir başka görüş de şöyledir: “Genel olarak personelle ilişkilerim öncelikle işimizin doğru yapılmasıyla ilgilidir. İşimizi doğru yaptığımız sürece sorun yoktur...” (Görüşmeci 1).

Bu düşünce değiş-tokuşçu liderliğin istisnalarla yönetim boyutuna uygun düşmektedir. İstisnalarla yönetim düzeltici eleştiri, olumsuz geribildirim ve olumsuz pekiştireç verme gibi liderlik davranışlarını içermektedir (Bass ve Avolio, 1990). Her ne kadar istisnalarla yönetimin etkin ve edilgen biçimlerinden (Bass ve Avolio, 1990) hangisine uygun olduğu katılımcının ifadesinde net olmasa da, burada “...işimizi doğru yaptığımız sürece sorun yoktur.” ifadesi sorunlu durumlarda olumsuz bir tavır takınılacağı intibası uyandırmaktadır. Bu da değiş-tokuşçu liderlik faktörünün istisnalarla yönetim boyutu ile alakalıdır.

“Takipçilerin katılımı ve söz hakkı” olarak kodladığımız temada, çalışmamızın katılımcılarının çoğunlukla “demokratik liderlik tarzına göre” beyan serdetmişlerdir. “Mutlaka dinleriz, yani bu sanal ortamda olsun, normal hayatta olsun yorumlarına her zaman değer veririm, olumlu veya olumsuz, haklı olduklarını veya olmadıklarını, bunu mutlaka

paylaşarak, bunlarla konuşarak, kendi şeylerimi fikirlerimi, yanlışlarımı, doğrularımı belirtirim.” (Görüşmeci 3). Başka bir görüşmecimiz ise “Her türlü fikir konuşulur, her türlü görüş alınır, bunların içerisinde en güzelini seçeriz ve onu uygularız.” (Görüşmeci 2), şeklinde görüş bildirmiştir. Ancak katılımcılardan farklı görüşler öne süren de olmuştur. “Çalışma yapılacak mahalle vb. gibi yerlerde muhtar ve ileri gelenlerin görüşüne bakarak sonuca varılır” (Görüşmeci 5) ifadesi ile daha otokratik liderlik tarzına uygun bir liderlik anlayışına sahip olduğu söylenebilir.

Takipçilere verilen ‘geribildirimler’ ortaya çıkan bir diğer temaydı. Bu tema belediye başkanı adayı olan çalışma katılımcılarının olumlu ya da olumsuz sonuçlanan bir iş sonrası, takipçilere nasıl davranılacağıyla ilgiliydi. Görüşmecilerin cevaplarından oluşan verileri analiz ettiğimizde “takipçilere yapılan geri dönüş” konusunda “demokratik liderlik tarzına göre” kodlanan “Mutlaka dönüş olur, teşekkür edilir, başarı paylaşılır, ödüllendirme yapılır, sorumluluğu üstlenirim” şeklinde oluşan görüşe çoğunluğun katıldığı görülmüştür. Konuya açıklık getiren iki görüşmecinin görüşü şöyledir: “Sorumluluğu üstlenirim, sorumluluğu kendi üzerime alırım. Asla mahiyetimi hiçbir konuda suçlamam hataları olsa dahi. Onların hatasından kaynaklansa dahi onları suçlamam.” (Görüşmeci 2).

“...Bir olumlu olabilir ya da olumsuz olabilir veya başarılı olabilir ve ya başarısızda olabilir. Önemli olan bir konuyla ilgili karar aşamasına gelmektir. Karar aşamasına geldikten sonra o olayın üzerine giderek olumlu sonuçlandığı takdirde, bu ekibimize işte teşekkür etmek takdir etmek, ne bileyim onları bir kısım şeylerle ödüllendirmek gibi bazı şeyler yapalım, ama olumsuz noktalarda da bunun neden sonuç ilişkilerine bakarak, neden olumsuz nerede hata yaptıysak, arayarak ekibimizle birlikte hatamızı da ortaya koymalıyız diye düşünüyorum.” (Görüşmeci 1) şeklindedir.

Tüm bu görüşlerin yanı sıra, katılımcılar arasından otokratik liderlik tarzına uygun başka bir görüş de ortaya koyan olmuştur. “İşin önemine sonucun etkisine bakılarak, tavsiye, uyarı, takdir etme gibi değişkenlik gösterir.” (Görüşmeci 5)

Yukarıdaki liderlik tarzları kuramı çerçevesinde incelenen görüşler, dönüştürücü liderlik kuramı açısından incelendiğinde, aslında tüm adayların dönüştürücü liderlikten ziyade değiş-tokuşçu liderlik davranışlarını benimsediklerini söyleyebiliriz. Gerek koşullu ödüllendirme gerekse istisnalarla yönetim faktörleri bariz bir şekilde bu görüşlerde mevcuttur. “...onları bir kısım şeylerle ödüllendirmek gibi bazı şeyler yapalım, ama olumsuz noktalarda da bunun neden sonuç ilişkilerine bakarak, neden olumsuz nerede hata yaptıysak, arayarak ekibimizle birlikte hatamızı da ortaya koymalıyız diye düşünüyorum.” Şeklindeki ifadede bu açıkça görülmektedir. Gerek ödüllerin kullanılması gerekse, yine zımni olarak hataların eleştirilmesi belediye başkanı adayı katılımcıların koşullu ödüllendirme ve istisnalarla yönetim anlayışlarına sahip olduklarını görmekteyiz.

Sonuç ve Tartışma

Bu çalışma ile Türkiye’de 30 Mart 2014 yerel seçimlerinde Bursa ilinin bir ilçesinde belediye başkanlığına aday olan, yerel yönetici adaylarını liderlik algıları liderlik yaklaşımlarından davranışsal liderlik teori içerisinde sınıflandırılan Lewin, Lippitt ve White’ın, (1939) liderlik tarzları ile yeni liderlik yaklaşımlarından Bass’ın (1985; 1990) dönüştürücü liderlik kuramı kapsamında incelenmiştir. Katılımcıların görüşlerini davranışsal liderlik teorisi kapsamında demokratik, otokratik ve serbestiyetçi açılardan incelerken, dönüştürücü liderlik kuramı açısından da hem dönüştürücü hem de değiş-tokuşçu faktörler açısından incelemiş bulunuyoruz.

Belediye başkan adaylarının liderlik tarzlarına bakıldığında ortaya ağırlıklı olarak demokratik liderlik anlayışı temasının çıkması şaşırtıcı değildir. Zira, belediye başkanlığı demokrasi kültürünün bir sonucu ve ürünü olduğundan, liderlikle ilgili görüşlerin demokrasinin kendisine uygun olması gayet doğaldır ve böyle olmalıdır. Ancak yukarıdaki analizlerimizde de ortaya koymaya çalıştığımız gibi, tüm adayların bütünüyle demokratik liderlik anlayışına sahip olmadığını da analizlerimiz sonucunda görmekteyiz. Bu durum belki de demokrasinin içselleştirilmediğinin de göstergesi olarak değerlendirilebilir. Sonuçta, demokratik bir seçimle iş başına gelecek olmaları, ister istemez başkan adaylarının seçmenlere hoş gelebilecek görüşler öne sürmeleri gayet mümkündür. Çalışmamızın mülakatlarının Mart 2014 yerel seçimler öncesi yapmış olmamız ve de yalnızca adayların görüşlerine başvurmuş olmamız, sonuçları ihtiyatla karşılamamız gerektiğinin en temel nedenlerindendir. Bu durumu şu şekilde sebebi açıklamakta yarar var: seçim öncesi olduğundan, adaylar bu çalışmayı bir propaganda vesile görmüş olabilirler. Daha ziyade popüler ve beklenen ifadeler ileri sürmeleri bu popüler beklentileri karşılamak için olabilir. Zaten farklı kuramlarla aynı ifadeleri incelediğimizde aslında yüzeysel olarak demokratik gibi görünen algıların, değiş-tokuşçu, dolayısıyla da demokratik olmaktan ziyade daha otokratik liderler olabilecekleri izlenimi doğurmaktadır. Hali hazırda görev yapan belediye başkanlarının kendi liderlik algılarıyla takipçilerinin onların liderlikleriyle ilgili algıları karşılaştırılarak analiz edilebilir. Gelecekteki araştırmalar buna eğildiğinde, bizim çalışmamızın da sınırlılığı olan, bu sınırlılıktan kurtulabilirler.

Bu çalışmamız demokrasi kültürünün içselleştirilmesi açısından da eksikliklerimiz olduğunu dolaylı da olsa ortaya koymaktadır. Belediye başkanlığı gibi doğrudan demokrasi kültürünün ve hayatının bir parçası olan mevkii dolduracak kişilerin demokrasinin özünü benimsemiş olmaları ve etkili liderlik açısından da dönüştürücü liderliğe uygun hareket etmeleri gereklidir. Dönüştürücü liderlik faktörlerinin karizma, ilham vererek güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi boyutlarında anlayış kazanıp buna uygun davranmaları hem demokrasi kültürünün yaygınlığı hem de etkili liderlik için elzemdir.

Halktan takipçileriyle ve çalışan personelleri ile iletişim konusunda ve de yapılan bir iş sonucunda geri dönüş bildirimi uygulanması konusunda yüzde altmış oranlarında demokratik liderlik tarzı sergilendiği, tespit edilmiştir. Yine bu konulara yüzde yirmişer oranın da serbestiyetçi ve otokratik tarzda liderlik tarzları olduğu tespiti yapılmıştır.

Çalışan personellerin moral durumları ve moral artırıcı uygulamalar konusunda yapılacaklar hakkında ve kendilerinin liderlik izlenimi olarak halkta nasıl bir lider izlenimi bırakmak istedikleri sorulduğunda ise yüzde yüz oranında demokratik tarzda bir lider izlenimi oluşmasını bekledikleri ve çalışan personellerin moral durumunu önemsedikleri tespit edilmiştir.

Bu bulgular sonucunda uygulamanın yapıldığı araştırma evrenimizdeki belediye başkan adaylarımızın genel olarak demokratik liderlik tarzını benimsedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç daha önceden benzer konularda yapılan literatürdeki çalışmalar ile benzer sonuçlar verdiği ve liderlik tarzlarının belirlenmesi konusunda yapılan çalışmaları destekler niteliktedir.

Kamu hizmeti sunan bir kurumun, demokratik liderlik tarzı kapsamında, iletişimde güler yüzle halka yaklaşıyor olması, sorunların çözümünde takipçilere söz hakkı tanınması, çalışan personelin moral durumlarının önemsenmesi ve yapılan işler sonunda geri bildirimde bulunulması ve de gelecekteki liderlik izlenimi olarak görünmek istedikleri lider beklentilerinin demokratik liderlik tarzı olması kazanım olarak görülmektedir. Ancak

yukarıda da değindiğimiz gibi, yüzeysel olarak demokratik liderlik tarzını benimsemek etkili liderlik açısından yeterli görülemez. Analizlerimizde de gördüğümüz gibi aslında daha çok değiş-tokuşçu liderlik davranışlarıyla açıklanabilecek anlayışlar, belediye başkanlarının liderliklerinin etkisini sınırlayabilir.

Kaynakça

- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M., 1990. *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership, Theory, Research, and Managerial Applications*. 3. Edition. New York: The Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-272.
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544-559.
- Retrieved from <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR13-4/baxter.pdf>
- Bryman, A. (1992), *Charisma and leadership in organizations*. London. Sage.
- Burns, J.M. (1978), *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Erçetin, Ş., 2000, *Lider sarmalında vizyon*, 2.Baskı, , Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Ergeneli, A., (2006). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Dağıtım. ss. 226.
- Gerring, J. (2004). What is a case study and what is it good for? *American Political Science Review*, 98(2), 341-354.
- Hemphill, J. K. ve Coons, A. E. (1957), Development of the leader behavior description questionnaire. R. M. Stogdill ve A. E. Coons (Editörler)'da, *Leader behavior: Its decription and measurement*. Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University, ss. 6-38.
- Jacobs, T. O. ve Jaques, E. (1990), Military executive leadership. K.E. Clark ve M. B. Clark (Editörler), *Measures of leadership*. West Orange, NJ: Leadership Library of America, ss. 281-295.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *The Executive*, 5, 48-60.
- Koçel, T. (2001), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Kuhnert, K. W. (1994). Transforming leadership: Developing people through delegation. In B. M. Bass & B. J. Avolio (Eds.), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership* (pp. 10-25). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939), Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Spcial Psyhology*, 10, 271-301.
- Lord, R. G., DeVader, C. L., & Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization precedures. *Journal of Applied psychology*, 71, 402-410.
- Mann, R. D. (1959). A review of the relationship between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56, 241-270.
- Northouse, P.G. (2007), *Leadership: theory and practice* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Rauch, C. F. & Behling, O. (1984), Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leaderhip. J. G. Hunt, D. M. Hosking, C. A. Schriesheim ve R. Stewart (editörler), *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership*. Elmsford, NY: Pergamon Press, ss. 45-62.
- Robbins, S.P. (1994). *Örgütsel davranışın temelleri*, (Çev), S.A. Öztürk), Eskişehir: ETAM A.S. Basım ve Yayım.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literatüre. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Transform. 2016. In www.dictionary.com. Retrieved from April, 10, 2016, from <http://www.dictionary.com/browse/transform?s=t>

- Uçkan, N.Ö. (2003). *E-devlet, e-demokrasi ve türkiye, kamu yönetiminin yeniden yapılanması için strateji ve politikalar-I*. 2003. İstanbul: Literatür Yay.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. 8. Baskı, İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Eren, E. (1993).
- Yörük, D., Dünder, S., ve Topçu, B. (2011). Türkiye'deki belediye başkanlarının liderlik tarzı ve liderlik tarzını etkileyen faktörler, *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review*, Cilt: 11, Sayı (1), ss. 103 -109.
- Yukl, G. (2010), *Leadership in organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.