

**KAMU ÖRGÜTLERİNDE LİDERLİK VE GÜÇ MESAFESİ  
İLİŞKİSİ:  
PAMUKKALE BELEDİYESİ ÜZERİNE BİR İNCELEME**

**Pamukkale Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı**

**Kamu Yönetimi ve Kent Çalışmaları Programı**

---

**Ahmet Can ERDEMİR**

**Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Mısra CİĞEROĞLU ÖZTEPE**

**Eylül 2022**

**DENİZLİ**

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

Ahmet Can ERDEMİR

## ÖN SÖZ

Kültür, toplumların maddi ve manevi tüm değer birikimlerinin davranışlarına yansımaları şeklinde tanımlanmaktadır. Toplumlar tarafından benimsenen kültürel değerler ise birbirinden farklılaşmaktadır. Farklılıklar, çeşitlilik sağlarken aynı zamanda bir kültürde doğru olarak kabul edilen değer yargıları, diğer kültürün yanlışları içerisinde de yer alabilmektedir. Bu nedenle toplumları tek bir paydaşta birleştirmek oldukça güç bir hâl almaktadır.

Küresel düzenin sunduğu, toplumları birbirine yakınlaştıran ve ortak bir düzende toplayan yapısı; kültürel çeşitliliğin değişim karşısındaki dirençsiz yönünü ortaya koymaktadır. Yaşanan yenilikçi değişim ve dönüşümlere karşı kimi toplumlar kolaylıkla uyum sağlarken kimileri ise yaşanan bu değişim ve dönüşüme karşı ayak uyduramamaktadır. Kültürel farklılaşma yalnızca toplumlar üzerinde yarattığı etkileri ile sınırlı kalmayarak, yönetim ve örgüt kuramları açısından da inceleme konusu olarak ele alınmaktadır. Özellikle kamu yönetiminde geleneksel ve yeni yönetsel düzenin sunduğu yöntemler tamamen veya kısmen birbirinden farklılaşmaktadır. Örgütlerin alışılmış geleneksel yönetim anlayışından yeni kamu yönetimi anlayışına geçişi ise kolay olmamaktadır. Örgüt içerisinde benimsenen kültür, bu yönetsel düzenin değişim ve dönüşümünü etkileyen temel unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Toplumların kültürel yapılarını analiz etmek amacıyla çalışmalarını gerçekleştiren Hofstede, 40 ülkede araştırmalar yapmıştır. Bu araştırmalar neticesinde öncelikle kültürün; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik/toplulukçuluk ve erilik/dişilik olmak üzere dört boyutunu ortaya koymuştur. 2010 senesinde ise Hofstede ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda bu boyutlara kısa vadeli-uzun vadeli oryantasyon boyutu beşinci boyut olarak dâhil edilmiştir. Böylece Hofstede'in Kültüre Boyutları (5-D Model of Culture) temel alınarak toplumların ve örgütlerin sahip olduğu kültürel değerler analiz edilmektedir.

Bu çalışmada örgütlerin kültür yapılarını analiz edebilmek adına Hofstede tarafından geliştirilen kültür boyutlarından, güç mesafesi kavramı ele alınarak araştırma gerçekleştirilmiştir.

Örgütte yeni kamu ilkelerinin uygulanabilirliği örgütün kültürel yapısıyla analiz edilebilmektedir. Evrensel kabul olan demokratik, katılımcı, şeffaf, güç dengeli yönetim anlayışına sahip yeni kamu yönetimi ilke ve yöntemleri örgütler tarafından uygulanması

gerekli görülen bir düzendir. Bu bağlamda örgütlerin var olan kültürlerinin bu yönetsel düzene uygun olarak değişim ve dönüşümlerini sağlayacak olan itici güç; yöneticilerin sahip olduğu liderlik özellikleri ve yönetim anlayışıdır. Yöneticinin liderlik vasfı, örgüt kültürüne yön vererek küresel düzende kabul görmüş kamu yönetimi ilke ve yöntemlerinin örgütte etkin ve etkili bir şekilde uygulanabilir hale gelmesine olanak sağlamaktadır.

## TEŞEKKÜR

Tez yazım süreci içerisinde tecrübeleri ve desteğini esirgemeyen bana yol gösteren çalışmamın doğru bir şekilde neticelenmesinde büyük emeği olan tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Mısra CİĞEROĞLU ÖZTEPE'ye değerli katkıları ve akademik alanda gelişimimde önemli rolü olduğu için en içten teşekkürlerimi sunarım.

Araştırma verilerini toplamamda her türlü destek ve imkânı sağlayan Pamukkale Belediye Başkan Yardımcısı Türkey GÖZLÜKAYA ve Pamukkale Belediyesi İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürü Gökhan GÖNCÜOĞLU'na şükranlarımı sunarım.

Bu süreçte maddi ve manevi anlamda her zaman yanımda ve destekçim olan annem, babam ve kardeşime, yanımda olduklarını her daim hissettiğim üzerimde büyük emekleri olan kıymetli babaannem ve dedeme sonsuz minnettarım.

**ÖZET**  
**KAMU ÖRGÜTLERİNDE LİDERLİK VE GÜÇ MESAFESİ İLİŞKİSİ:**  
**PAMUKKALE BELEDİYESİ ÜZERİNE BİR İNCELEME**

Erdemir, Ahmet Can  
Yüksek Lisans Tezi  
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı  
Kamu Yönetimi ve Kent Çalışmaları Programı  
Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Mısra Çiğeroğlu Öztepe

Eylül 2022, x + 161 Sayfa

Yaşadığımız çağda birçok alanda sıklıkla şahit olduğumuz değişim ve dönüşüm dalgası, siyasal, ekonomik, idari, toplumsal ve kültürel düzenleri sorgular ve hatta bunların alternatiflerini araştırır hale evrilmiştir. Küresel düzenin sunmuş olduğu bu dalga, yönetim alanında da varlığını hissettirmektedir. Böylece örgüt yapılarına, işleyişlerine ve kabul görülmüş olan yönetsel kültürlerine yeni anlamlar kazandırmak kaçınılmaz olmaktadır. Kamu yönetimi disiplini de değişim ve dönüşüm dalgasından nasibini almaktadır. Kamu yönetiminin dönüşümünde; toplumsal eleştiriler, teknolojik gelişmeler, savaşlar, ekonomik krizler, yönetsel tercihler, siyasi dönüşümler, sosyal yapıdaki değişimler gibi dinamikler dönüm noktası olmuştur. Bu dönüşümlerle örgüt içindeki yönetsel enstrümanlar da sürekli kendisini geliştirmiştir. Yeni kamu yönetimi ilkelerinin örgüt içerisinde uygulanabilirliğini sağlamak gerekmektedir. Bu noktada, örgüt kültürüne yön verebilme adına yöneticinin liderlik vasfı değer kazanmıştır. Örgüt içinde uygulanan yönetsel kültürü analiz edebilme açısından güç mesafesi kavramından yararlanılabilir. Bu çalışmada, örgütün yönetsel kültürü ve yöneticinin liderlik vasfı güç mesafesinin düzeyini örgüt içerisinde ölçebilme adına önem taşımaktadır. Geleneksel kamu yönetiminde lider yönetici profili ile yeni kamu yönetimindeki lider yönetici profilinin örgüt içerisindeki güç mesafesi düzeyine tesiri ortaya koyulmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Geleneksel Kamu Yönetimi, Yeni Kamu Yönetimi, Otoriter Lider, Demokratik Lider, Güç Mesafesi, Örgüt Kültürü

**ABSTRACT**  
**LEADERSHIP AND POWER DISTANCE IN PUBLIC ORGANIZATIONS:  
A REVIEW ON PAMUKKALE MUNICIPALITY**

Erdemir, Ahmet Can  
Master's Thesis  
Department Of Political Science and Public Administration  
Public Administration and Urban Studies Programme  
Adviser of Thesis: Asst. Prof. Dr. Mısra Cığeroğlu Öztepe

September 2022, x + 161 Pages

**The wave of change and transformation, which we frequently witness in many areas in the age we live in, has evolved into questioning political, economic, administrative, social and cultural orders and even investigating alternatives to them. This wave presented by the global order makes its presence felt in the field of management as well. Thus, it is inevitable to give new meanings to organizational structures, processes and accepted managerial cultures. The discipline of public administration also gets its share from the wave of change and transformation. In the transformation of public administration; Dynamics such as social criticism, technological developments, wars, economic crises, managerial choices, political transformations, and changes in social structure have been turning points. With these transformations, the administrative instruments within the organization have also improved themselves. It is necessary to ensure the applicability of the new public administration principles within the organization. At this point, the leadership quality of the manager has gained value in order to give direction to the organizational culture. The concept of power distance can be used to analyze the managerial culture applied within the organization. In this research, the managerial culture of the organization and the leadership qualification of the manager are important in order to measure the level of power distance within the organization. The effect of the profile of the leader-manager in traditional public administration and the profile of the leader-manager in the new public administration on the level of power distance in the organization is revealed.**

**Keywords:** Traditional Public Administration, New Public Administration, Authoritarian Leader, Democratic Leader, Power Distance, Organizational Culture

## İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ .....	i
TEŞEKKÜR.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
ŞEKİLER DİZİNİ .....	viii
TABLolar DİZİNİ .....	ix
SİMGE VE KISALTMALAR .....	x
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1 Kamu Yönetimi Kavramı ve Kamu Yönetimde Dönüşüm .....	5
1.1.1 Kamu Yönetimi Kavramı.....	5
1.1.2 Kamu Yönetiminde Dönüşüm .....	7
1.1.2.1 Geleneksel Kamu Yönetimi Kuramı.....	14
1.1.2.2 Yeni Kamu Yönetimi Kuramı.....	16
1.2 Liderlik ve Güç Mesafesi Kavramları .....	26
1.2.1 Liderlik ve Liderlik Kavramları.....	26
1.2.1.1 Liderlik Kuramları.....	33
1.2.1.1.1 Temel Liderlik Kuramları .....	33
1.2.1.1.2 Modern Liderlik Kuramları.....	37
1.2.2 Güç Mesafesi (Güç Aralığı) Kavramı.....	42
1.2.2.1 Güç Mesafesine İlişkin Kuramsal Çerçeve .....	44
1.2.2.2 Güç Mesafesi Düzeyleri (Yüksek Güç Mesafesi – Düşük Güç Mesafesi) .....	49

## İKİNCİ BÖLÜM

### KAMU YÖNETİMİNDE LİDERLİK VE GÜÇ MESAFESİ

2.1 Kamu Yönetiminde Liderlik .....	54
2.1.1 Geleneksel Kamu Yönetiminde Liderlik .....	55
2.1.2 Yeni Kamu Yönetiminde Liderlik .....	60
2.2 Kamu Yönetimi ile Güç Mesafesi İlişkisi .....	65
2.2.1 Geleneksel Kamu Yönetimi ve Güç Mesafesi İlişkisi .....	70
2.2.2 Yeni Kamu Yönetimi ve Güç Mesafesi İlişkisi .....	73
2.3 Güç Mesafesi ile Liderlik İlişkisi Literatür Taraması .....	80
2.4 Kamu Yönetiminde Liderlik ve Güç Mesafesi İlişkisi.....	88

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KAMU YÖNETİMİNDE LİDERLİK VE GÜÇ MESAFESİ İLİŞKİSİNE YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI

3.1 Kavramsal Model ve Hipotez Geliştirme .....	105
3.2 Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	106
3.3 Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Araçları.....	107
3.4 Araştırma Modeli .....	109



3.5 Araştırma Hipotezi .....	110
3.6 İstatistiksel Analizler ve Bulgular .....	110
3.6.1 Katılımcılara ait Demografik Bilgiler .....	110
3.6.2 Güvenilirlik Analizi .....	111
3.6.3 Açıklayıcı Faktör Analizine (AFA) İlişkin Bulgular .....	114
3.6.4 Normallik Analizi .....	118
3.6.5 Betimsel İstatistik Analize İlişkin Bulgular .....	119
3.6.6 Demografik Verilere Göre Liderlik ve Güç Mesafesi Algısı .....	120
3.6.7 Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular .....	122
3.6.8 Regresyon Analizi.....	125
BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ .....	136
SONUÇ .....	138
KAYNAKLAR .....	143
EKLER.....	156
ÖZ GEÇMİŞ.....	161

## ŞEKİLER DİZİNİ

<b>Şekil 1:</b> Örgüt İçindeki Liderin Güç Kullanımı.....	28
<b>Şekil 2:</b> Liderlik Kuramlarının Gelişim Haritası .....	33
<b>Şekil 3:</b> Lider Üye İlişkileri .....	39
<b>Şekil 4:</b> Liderin Örgüt Üyelerine Yaklaşımı.....	41
<b>Şekil 5:</b> Lider Profillerine Göre Güç Mesafesi Düzeyleri .....	100
<b>Şekil 6:</b> Kamu Yönetiminde Lider Yönetici ile Güç Mesafesi Düzeyleri.....	101

## TABLOLAR DİZİNİ

<b>Tablo 1:</b> Yönetici ile Lider Arasındaki Farklar .....	30
<b>Tablo 2:</b> Ülkelerde Ölçülen Güç Mesafesi Düzeyleri .....	45
<b>Tablo 3:</b> Güç Mesafesi Düzeyleri.....	47
<b>Tablo 4:</b> Hofstede Güç Mesafesi Ölçümü .....	49
<b>Tablo 5:</b> Örgütlerde Güç Mesafesi .....	52
<b>Tablo 6:</b> Geleneksel Kamu Yönetimi ile Yüksek Güç Mesafesi Özellikleri .....	71
<b>Tablo 7:</b> Yeni Kamu Yönetimi Özellikleri.....	74
<b>Tablo 8:</b> Düşük Güç Mesafesi Özellikleri.....	77
<b>Tablo 9:</b> Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler- Cinsiyet .....	110
<b>Tablo 10:</b> Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler- Yaş .....	111
<b>Tablo 11:</b> Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler- Öğrenim Durumu.....	111
<b>Tablo 12:</b> Güç Mesafesi Ölçeği Güvenilirlik Analizi .....	112
<b>Tablo 13:</b> Güç Mesafesi Ölçeği Güvenilirlik Katsayısı .....	113
<b>Tablo 14:</b> Liderlik Tarzı Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	113
<b>Tablo 15:</b> Liderlik Tarzına İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	114
<b>Tablo 16:</b> KMO ve Bartlett Küresellik Testi.....	115
<b>Tablo 17:</b> Faktör Özdeğerleri ve Açıklanan Varyans.....	115
<b>Tablo 18:</b> Sorulara Ait Yükler.....	116
<b>Tablo 19:</b> KMO ve Bartlett Küresellik Testi.....	116
<b>Tablo 20:</b> Faktör Özdeğerleri ve Açıklanan Varyans.....	117
<b>Tablo 21:</b> Sorulara Ait Yükler.....	118
<b>Tablo 22:</b> Normallik Analizi .....	118
<b>Tablo 23:</b> Güç Mesafesi Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma.....	119
<b>Tablo 24:</b> Liderlik Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma .....	120
<b>Tablo 25:</b> Örgüt Üyelerinin Cinsiyetlerine Göre Liderlik ve Güç Mesafesi Algıları ....	120
<b>Tablo 26:</b> Örgüt Üyelerinin Yaşlarına Göre Liderlik ve Güç Mesafesi Algıları.....	121
<b>Tablo 27:</b> Örgüt Üyelerinin Eğitim Durumuna Göre Liderlik ve Güç Mesafesi Algıları .....	122
<b>Tablo 28:</b> Liderlik Tarzı ile Güç Mesafesi Arasındaki Korelasyon Analizi .....	123
<b>Tablo 29:</b> Otoriter Lider ile Güç Mesafesi Arasındaki Korelasyon Analizi .....	123
<b>Tablo 30:</b> Demokratik Lider ile Güç Mesafesi Arasındaki Korelasyon Analizi.....	124
<b>Tablo 31:</b> Güç Mesafesi Boyutları ile Liderlik arasındaki Korelasyon Analiz Tablosu	125
<b>Tablo 32:</b> Uç Değerlere İlişkin Sayısal Veriler .....	126
<b>Tablo 33:</b> Liderlik ve Güç Mesafesinin Korelasyon Analizi Sonuçları .....	128
<b>Tablo 34:</b> Liderlik ve Güç Mesafesinin Regresyon Analizi Sonuçları .....	128
<b>Tablo 35:</b> Liderlik ve Güç Mesafesi Anova Testi .....	129
<b>Tablo 36:</b> Liderlik Tarzının Güç Mesafesine Etkisi.....	129
<b>Tablo 37:</b> Otoriter Lider ile Güç Mesafesi Regresyon Analizi Sonuçları.....	131
<b>Tablo 38:</b> Otoriter Liderlik ile Güç Mesafesi Anova Testi .....	131
<b>Tablo 39:</b> Hipotezin Durumu .....	131
<b>Tablo 40:</b> Demokratik Lider ile Güç Mesafesi Regresyon Analizi Sonuçları .....	132
<b>Tablo 41:</b> Demokratik Liderlik ile Güç Mesafesi Anova Testi.....	132
<b>Tablo 42:</b> Hipotezin Durumu .....	133

## SİMGE VE KISALTMALAR

GKY	Geleneksel Kamu Yönetimi
KY	Kamu Yönetimi
LMX	Lider Üye Yaklaşımı Kuramı
YKİ	Yeni Kamu İşletmeciliği
YKY	Yeni Kamu Yönetimi
YY	Yüzyıl

## GİRİŞ

George Orwell (2013:141) tarafından kaleme alınan “Hayvan Çiftliği” eserinde belirtildiği gibi “*Bütün hayvanlar eşittir ama bazı hayvanlar öbürlerinden daha eşittir.*” ifadesi örgütler bağlamında değerlendirildiğinde tüm üyeler eşit şartlara sahip kabul edilse bile bazı üyeler daha çok eşittir. Yönetici ile üyeler arasında statüden kaynaklanan eşitsizlik durumu kabul edilmektedir. Yöneticilerin sorumlulukları ile üyelerin sorumluluklarını aynı düzeyde değerlendirmek uygun olmamaktadır. Ancak yönetici ile üyelerin aralarında en mümkün düzeyde eşitliğin sağlanması örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde önemli bir etkidir. Böylece örgütsel yönetimde demokratik, katılımcı, şeffaf ve paylaşımcı bir düzenin kurulması mümkündür.

Günümüzde hissedilen evrensel değişim ve dönüşüm dalgası, gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerin siyasal, ekonomik, idari, toplumsal ve kültürel yönden önemli adımlar atmasını elzem kılmaktadır. Ülkelerin kurumsal yapılarını, kurumların iç düzenini ve toplumla olan etkileşimini yeniden düzenlemesine yol açmaktadır. Uygulanan örgütsel yapı ve düzen, farklı açılardan gözlemlenerek eleştirilmeye başlanmıştır. Karşılıklı etki ve etkileşimin egemen olduğu küresel dünya düzeni, devletin örgütlenmesi ve işleyişine yeni anlamlar kazandırmıştır. Etkinlik ve işlevsellik çerçevesinde yeniden tanımlanıp formüle edilmiştir. Bu değişim ve dönüşüm dalgası kamu yönetiminde egemen olan geleneksel çizginin yerine yeni kamu yönetimi (YKY) anlayışının ön plana çıkmasına sebebiyet vermiş ve bu çerçevede kamu yöneticilerin liderlik uygulamaları da çeşitlenmiştir.

Hofstede tarafından geliştirilen güç mesafesi kavramı, örgüt içerisinde uygulanan yönetim düzeni hakkında fikir sunmaktadır (Terzi, 2004: 68). Güç mesafesiyle ulusların yönetim alanında kültür özelliklerini saptamıştır. Böylece ülkeleri yüksek ve düşük güç mesafesi düzeylerine göre sıralamıştır. Güç mesafesi, örgütlerde güç dağılımından kaynaklanan eşitsizlik durumunun örgüt üyeleri tarafından nasıl algılandığını ölçmektedir. Güç mesafesi düşük hissedilen örgütlerde, katılımcı ve örgüt üyeleri arasında iletişimin güçlü olduğu kabul edilmektedir. Güç mesafesinin yüksek hissedildiği örgütlerde ise, statü ve pozisyonun önemi artarken, yönetici ile yönetilenler arasında eşitsizlik mevcuttur. Bu çerçeveye gerçekleştirilen bu tez çalışması, kamu örgütlerinde liderlik ve güç mesafesi ilişkisinin ortaya konmasını amaçlamaktadır.

Yöneticinin örgüt içinde uyguladığı liderlik tarzı ve örgütteki güç mesafesi arasındaki ilişkiyi değerlendirilmiştir.

Çalışmanın temel varsayımı şu şekilde belirtilebilir;

- Kamu örgütlerinde yöneticinin liderlik tarzı ile örgütte hissedilen güç mesafesi arasında ilişki bulunmaktadır.
- Kamu örgütlerindeki üyelerin hissettikleri güç mesafesini, yöneticinin örgüt içinde uyguladığı liderlik tarzı etkilemektedir.

Örgütün sahip olduğu kültür, üyeleri motive etmesi, yönetsel etkinliği arttırması, doğrudan üyelerin örgütsel değerleri algılaması ve uygulamasıyla mümkündür. Örgüt içinde yöneticinin uygulayacağı liderlik tarzı örgüt kültürünün üyeler tarafından anlaşılmasında etkilidir. Yöneticinin planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon sağlama ve denetim işlevlerini yerine getirirken örgütün diğer üyelerine yönelik tutumu liderlik tarzını belirlemektedir. Lider yönetici tutumu örgüt içindeki güç mesafesi düzeyinin belirlenmesinde etkilidir.

Bu genel çerçeve ve çalışmanın temel varsayımı ışığında çalışmada öncelikle güç mesafesi kavramının tanımı ve özellikleri, disiplinler arası ilişkisine yönelik literatür analizi yer almaktadır. Bu bağlamda yüksek lisans ve doktora tezleri, kitaplar, makaleler, bildiriler, araştırma projeleri, internet siteleri gibi kaynaklar incelenmiştir. Daha sonra kamu yönetimi disiplininde örgüt yapısı alanında araştırmalar yaparak güç mesafesiyle bağlantı oluşturulmuştur. Ulusal ve uluslararası literatürde güç mesafesi ile liderlik ilişkisi araştırılmıştır. Bu literatür ışığında kamu yönetiminde uygulanan liderlik tarzlarının güç mesafesiyle ilişkisi irdelenmiştir. Son olarak kamu yönetiminde liderlik ve güç mesafesi ilişkisini ölçmeye yönelik bir alan araştırması olarak Pamukkale Belediyesi'nde bir anket çalışması gerçekleştirilerek çalışma tamamlanmıştır.

Bu genel bilgiler ışığında; tez çalışmasının *ilk bölümünde* kavramsal ve kuramsal bir çerçeve oluşturmak adına öncelikle çalışmada kullanılan temel kavramlar ile kamu yönetimi disiplininde yaşanan gelişim ve dönüşüme yer verilmiştir. Özellikle kamu yönetiminin değişimine yer verilme nedeni; işletme disiplinine ait olan birçok ilke ve yöntemin yeni kamu yönetiminde uygulanır hale geldiğini ön plana koyabilmektir. Böylece işletme disiplininde önemli bir konuma sahip olan güç mesafesi kavramının

teorik olarak kamu yönetimi disiplinine kazandırılabilceği ve bu disiplinler arası araştırmaı yöneticinin liderlik tarzıyla ilişkilendirerek çalışmak amaçlanmıştır.

Kamu yönetiminde geleneksel düzen ve bu düzenin sunmuş olduğu yönetici profili ile YKY anlayışının yakalamış olduğu yeni yönetim ruhu ve yerleştirdiği yönetici profiline tez çalışmasının *ikinci bölümünde* değinilmiştir. Ayrıca kamu yönetiminde liderlik ve güç mesafesine ilişkin teorik bir incelemeye de yer verilmiştir. Yöneticinin örgüt içindeki liderlik yönünün güç mesafesine etkisi incelenmiştir.

Tez çalışmasının son bölümü olan *üçüncü bölümünde ise*, kamu yönetiminde liderlik ve güç mesafesi ilişkisinin alan araştırması ile desteklenerek ortaya konulması amaçlanmaktadır. Kamu yönetimi örgütlenmesinin ana unsurlarından olan yerel yönetim birimleri içinde yer alan belediye yönetimi seçilerek Denizli Pamukkale Belediyesi çalışanlarından anket yöntemiyle elde edilen veriler ışığında araştırma gerçekleştirilmiş ve bulgular elde edilmiştir. Yapılan araştırma sonucunda Pamukkale Belediyesi personelinin algısına göre yöneticinin liderlik tarzı ve güç mesafesi ile ilişkisi saptanmıştır. Çalışmanın sonuç ve öneriler kısmında ise; tezin genel amaçları, hedefleri ve varsayımları çerçevesinde yapılan teorik inceleme ve alan araştırmasından elde edilen bulgular, kuramsal olarak oluşturulan temel göz önüne alınarak değerlendirilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

Çağımızın önemli bir özelliği olan değişim, hiç olmadığı kadar hızlı ve sürekli hale gelerek normalleşmekte ve hayatın bir parçası olmaktadır. Değişimin bu denli yoğun olmasını küreselleşen yapıya bağlamak yersiz olmaz. Ekonomik, siyasal ve sosyal alanlarda yaşanan dönüşümler yönetsel alandaki değişimleri gerekli kılmıştır. Kamu yönetimi disiplini gelişim sürecinde birçok değişime ve dönüşüme şahit olmuştur. Geleneksel dönemde; Frederick Taylor'un "Bilimsel Yönetim Yaklaşımı", Woodrow Wilson'un "Siyaset-Yönetim Dikatomisi" ve Max Weber'in "İdeal Tip Bürokrasi" kuramları yer almaktadır. GKY döneminde değişimi gerekli kılan başlıklar; küresel düzenin getirdiği yeni yönetsel ilkeler, postmodern toplum yapısına geçiş, devlet anlayışının dönüşümü, Weberyen Bürokrasi modelinin yetersiz hale gelmesi, ekonomik, siyasal ve sosyal nedenlerle verimlilikte artış arayışı şeklinde ortaya koyulabilir. Böylece kamu yönetiminde hâkim olan katı, hiyerarşik ve bürokratik yapı değişime uğrayarak esnek ve piyasa merkezli bir anlayışa geçmektedir. Kamu yönetimindeki ilkeler, özel işletme yönetiminde kullanılan ilkelerle güçlendirilmektedir. YKY dönemine geçişle devlet tabiri caizse piyasadan elini eteğini çekmektedir. YKY, bürokraside verimliliği ve sözleşmeli yönetimi esas alan rekabetçi duruşuyla sahnede yerini almaktadır. Örgüt içerisinde yönetici bilinci önem kazanmaktadır. Yöneticiye kuralcı bir yönetsel ahlâk benimsetmekten ziyade yetki vererek örgütte sorumluluk alan yönetici ve yönetilen ilişkisi güçlendirmek istenmektedir.

Kamu yönetiminde yaşanan dönüşümlerle işletme bilimine ait özelliklerin kamu yönetiminde de uygulanabilir olduğu tartışılmaktadır. Bu kavramlardan biri olan "Güç Mesafesi" örgüt içinde yöneticilerin yönetsel anlayışı ve yönetilenlerin yönetim algısıyla ölçülmektedir. Bu bağlamda, güç mesafesi örgütlerde yöneticiler tarafından uygulanan yönetimin yönetilenlerce nasıl hissedildiğini derecelendirmektedir.

Kamu örgütlerinin elemanlarından biri olan yönetici unsurunun bu dönüşüm sürecinde, örgüt içerisindeki etki ve etkinliği artmaktadır. Liderlik vasfının arandığı yöneticide, örgüt içerisindeki tutum, güç mesafesini belirlemede önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle liderlik ve güç mesafesi arasında ciddi bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Özellikle temel liderlik kuramlarının ortak çıktısı olarak lider, otoriter ve demokratik olarak kategorize edilmektedir. Otoriter lider, örgüt içerisindeki güç



mesafesi düzeyini arttırabilmekte iken (Bolat ve Diğerleri, 2018: 5500); demokratik lider profili güç mesafesini düşürebilmektedir (Karabey ve Alioğulları, 2020: 50).

Kamu yönetimi disiplininde gerçekleşen değişim ve dönüşümler bir yandan kamu yönetiminin yapı ve işleyişini etkilerken diğer yandan da kamu örgütlerinde yoğun değişimleri beraberinde getirmektedir. Örgütlerde egemen olan yönetsel kuramlar, anlayışlar, ilkeler ve yöntemler değişime uğrarken, bu değişim örgüt içerisindeki genel beşeri ilişkileri ve yönetici yönetilen arasında var olan etkileşimi de dönüştürmektedir. Bu dönüşüm özellikle örgütteki liderlik ve güç mesafesi tutumlarında yoğun şekilde izlenebilmektedir. Dolayısıyla kuramsal anlamda yaşanan değişim uygulamayı da dönüştürmektedir. Değişim ve dönüşümün kamu yönetimi paradigmasına yansımaları ve kamu örgütlerindeki güç mesafesi ve liderlik tutumlarına etkilerini anlayabilmek için öncelikle bu kavram ve kuramları ayrıntılı incelemek gerekmektedir.

## **1.1 Kamu Yönetimi Kavramı ve Kamu Yönetimde Dönüşüm**

### **1.1.1 Kamu Yönetimi Kavramı**

Kamu yönetiminin tanımından önce içerisindeki ana karakter olan devletten bahsetmekte fayda görülmektedir. Toplumda bulunan bireylerin birbirleriyle olan etkileşimlerini düzenleyen ve bu etkileşimlerin belli kurallar çerçevesinde yürütülmesini sağlayan; çatışmaları çözüme kavuşturan, ortak mal ve hizmet üreten ve kamusal güce sahip olan üst güç, devlet olarak tanımlanmaktadır. Devlet günümüzdeki formuna ulaşana dek mülk devleti, polis devleti, hukuk devleti gibi pek çok gelişim sürecine şahit olmuştur. Devletin yürütme aracı olan kamu yönetimi de bu değişimlerin sunduğu gelişmelerle varlığını sürdürmüştür (Eryılmaz, 2004: 11).

TDK'de yer alan anlamıyla kamu; amme, halk, ülkede bulunan vatandaşın tümü olarak düzenlenmektedir (TDK, 2022) Kamu yönetimi ise en genel anlamıyla halkın yönetimi şeklinde tanımlanmaktadır. Geniş anlamıyla, kamu yönetimi devletin tüm kamusal örgütleri ve faaliyetlerini içeren bütünsel organizasyon; dar anlamda ise, yürütme organının yönetsel faaliyetleri olarak ifade edilmektedir (Özer, 2005: 27). Kemal Gözler (2018:9) e göre devletin temel üç organı vardır: bunlar yasama, yürütme ve yargıdır. Bu organlardan yürütmeyi ayırarak kamu idaresinin konumunu belirlemek gerekir. Yürütme organı içerisindeki devlet başkanına ait görevler, idareye ait değildir. O halde, yürütmede kalan kısmı oluşturan alan idare olarak değerlendirilebilir. Bu idari

alanda kamu yönetimi uygulanmaktadır. Kamu yönetimi temel olarak devlete veya devlete bağlı olan kurum/kuruluşlarda faaliyette bulunan ve bürokratik mekanizmayı meydana getiren kişi ve toplulukların davranışlarını belirleyen alandır (Ergun, 2004:7).

Aktan (1999:25)'a göre, temel amacı kamu yararını gerçekleştirmek olan, mevcut kaynakların bir araya getirilerek kamusal ihtiyaçların karşılanmasına yönelik kamu hizmetlerinin üretilmesi ve halka sunulmasını sağlayan devlet içerisindeki hiyerarşik örgüt yapısına kamu yönetimi denilmektedir. Kamu yönetimi, devletin yasama ve yargı organları dışında kalan, kamu yararı amacını gerçekleştirme yolunda kolektif mal ve hizmet üreten, ihtiyaçlar ve talepler doğrultusunda kamu politikaları belirleyip uygulayan, kamu hukukuna dayalı olarak merkez ve yerel teşkilatların yönetimidir (Nohutçu, 2019:9). Devletin genel manadaki yürütme vasıtasının etkili ve verimli çalışması, toplumsal ihtiyaçların karşılanması amacıyla kamusal mal ve hizmetlerin sunulması, kamu bürokrasisinin vatandaşla olan ilişkilerini düzenleme ve geliştirme yönündeki kuram ve uygulamalar kamu yönetimini oluşturmaktadır (Eryılmaz, 2002: 11).

Kamu yönetiminin elemanlarını halk, örgüt, kamu politikaları, normlar, mali kaynaklar ve kamu görevlileri oluşturmaktadır (Eryılmaz, 2011:14). Halk olarak değerlendirilen vatandaşdır. Vatandaşların ihtiyaçlarını karşılama amacıyla kamusal mallar ve hizmetlerin üretilmesi ve sunulması ikinci eleman olarak yer alan örgütün görevidir (Parlak ve Sobacı, 2012: 24-25). Vatandaşın ihtiyaçlarını karşılayabilme adına örgütün yaptığı veya yapmamayı tercih ettiği tüm işlem ve faaliyetler kamu politikası olarak değerlendirilebilmektedir (Kulaç, 2013:207). Kamu politikalarını oluşturma aşamalarından birisi olan kanunlaştırma süreci (Kanun, Cumhurbaşkanlığı Kararnameleri, Yönetmelik, Genelge gibi...) ise yasal dayanağı olarak norm düzeni elemanıdır (Çevik ve Demirci, 2012:3). Kamu yönetiminin diğer belirleyici unsuru, mali kaynaktır (Parlak ve Sobacı, 2012:24-25). Hizmetlerin kapsamı ve sunumu, mevcut olan mali durumun gücüne göre değişim gösterir. Bu kaynakların etkin ve verimli kullanımı esastır. Son eleman olan kamu görevlileri ise kamu hizmetinin sunumunda örgütün dinamiğidir. Personelin niteliği arttıkça kamu yönetiminin performansı da yükselmektedir (Eryılmaz, 2007:15).

### 1.1.2 Kamu Yönetiminde Dönüşüm

Her alanda varlığını hissettiren ve mekân tanımayan değişim rüzgarının beraberinde getirdiği dönüşüm süreci özellikle son dönemlerde hız kazanmıştır. Birçok olay ve olgu gerek doğrudan gerekse dolaylı olarak değişime maruz kalmaktadır. En büyük kamu tüzel kişiliği olan devlet de bu değişim ve dönüşümden payını almıştır (Öztürk, 2002:1). Kamu yönetimi alanında gerçekleşen dönüşüm aşamalarını ifade edebilmek için özellikle 16. ile 18. yy. arasındaki sürecin devlet anlayışına hatta kapitalizmin ortaya çıkardığı modern devlet tanımlamasına yer vermek gerekmektedir. Kamu yönetiminin tarihsel dönüşüm izlerine bakıldığında özellikle ekonomik krizlerin yönlendirmeleri görülmektedir (Şaylan, 2003:32).

Amerika merkezli ekonomik bir kriz olan 1929 krizi tüm dünyada etkisini göstermiştir. Bu kriz her ne kadar ekonomik bir kriz olarak anılsa da pek çok alanı etkilemiştir (Şaylan, 2003:33). 1930 yılına kadar olan süreci değerlendirmek gerekirse, bu döneme politik açıdan liberal görüş; ekonomik açıdan klasik iktisadi ekol hâkimken, sosyal bakımdan endüstri devriminin izleri belirgin olarak görülmektedir. Adam Smith'in Milletlerin Zenginliği eseriyle inşa edilmiş olan klasik ekol; klasik liberalizm ve bireysel özgürlük ve eşitlik gibi düşünceleri kapsamaktadır. Burada bireylerin eşitliği aynı dürtülere sahip olmasına bağlıdır. Smith, bireylerin doğuştan gelen eşit dürtülere sahip olduğunu ve bu dürtülerin rekabetiyle toplumsal düzenin işleyeceğini kabul etmektedir (Heilbroner, 2008: 50). Ayrıca ünlü toplum bilimci John Locke bireylerin doğal hakkının eşitlik ve özgürlük olduğu belirtmiştir; devletin de bireylerin mülkiyet haklarının korunmadan ibaret olması gerektiği savunmuştur (Steger and Roy, 2010:5). Adam Smith devletin aktif olarak rol alması gerektiği alanları ulusal savunma, özgürlüklerin korunması, ortak kullanımı olan kamusal işlerin yerine getirilmesi ve kamusal eğitim şeklinde sıralamaktadır (Skousen, 2009:35). Böylece bu dönemde devlet, birey karşısında sınırlandırılarak devletin müdahalesinin bulunmadığı alanlara özel sektör yerleştirilmiştir (Şaylan, 2003: 34).

1929 krizinin patlak vermesiyle klasik iktisadi ekol sorgulanmaya başlanmıştır. Bu ekolün ortaya çıkardığı sorunlar gündeme gelmiştir. Bu sorunlar şu şekilde belirtilmektedir (Gümüş, 2010:70-77):

- Krize kadar uygulanan bu politika bireylerin yaşamlarına olumlu bir katkı sunmamıştır;

- Bireylerin sosyal ve ekonomik alanlardaki haklarına yer verilmemiştir;
- Kanun önünde sadece bireyleri eşit kabul ederek sosyal ve ekonomik alanda eşitsizliği görmezden gelmiştir;
- Sosyal ve ekonomik eşitsizlikler toplumsal huzursuzluklara neden olmuştur.

1929 kriziyle devletin rolü değişime uğrayarak piyasalara müdahale eden ekonomik politikalara yön veren şekle bürünmüştür. Bu dönemde büyük etki oluşturan düşünce Keynesyen politikalar. Keynesyen Politikalar; devletin ekonomiye teşvikinde önemli bir aktör olduğunu bu yüzden de ekonomiye devlet müdahalesinin gerekliliğini ifade etmektedir. Keynesyen düşünce, Klasik ekolün savunduğu görüşleri tamamen reddetmektedir. Özel sektör oturduğu yerden kaldırılarak devletin kontrol ettiği bir düzene geçilmiştir (Skousen, 2009: 365). Bu dönemde devletin kamusal alana müdahaleleri de artmıştır. Devlet sosyal açıdan yardıma ihtiyacı bulunan bireylere gerekli desteği sunan “refah devleti” haline gelerek ekonomik, sosyal ve siyasi alanda aldığı sorumluluklar ile toplumsal bağımlılığı da arttırmıştır (Demirel, 2006: 105).

Sosyal devlet uygulamaları eşitlik durumunu ön plana çıkarmıştır. Burada eşitlik durumuyla asıl vurgulanmak istenen şey ise adalettir. Adalet iki açıdan değerlendirildiğinde: işe dayalı adalet, eşit muameleyi öngörmektedir; ihtiyaca uygun adalet ise herkesin temel ihtiyaçlarını en uygun ölçüde karşılanması durumudur. Devletin doğrudan ekonomiye ve sosyal yaşama müdahalesi ekonomik ve sosyal hakların düzenlenmesine olanak hazırlamıştır (Şaylan: 2003:94-95). Bu dönemde devlet ekonomik, sosyal, sağlık ve eğitim alanlarında yatırımların yapılmasına katkı sağlamıştır (Şaylan, 2003: 126).

Refah devletinin hâkim olması, Keynesyen politikalarının uygulanmaya başlanmasına kamu sektörünün yani devletin ön plana çıkarak piyasanın geride kalmasına neden olmaktadır (Kalağan, 2009:93). İkinci Dünya savaşı sonrasında ortaya çıkmış olan refah devlet uygulamaları, devletin etkinliğinin artmasına ve giderek büyümesine yol açmıştır. Devletin giderek büyüyen yapısı; verimsiz, hantal, kırtasiyeciliğin olduğu, merkeziyetçi, kuralcı bir hal almıştır (Eryılmaz, 2011:38-39). 1929 krizinin ve İkinci Dünya savaşının neden olduğu sosyoekonomik sıkıntıların çözülmesinde olumlu sonuçları olan refah devlet modeli, 1960 yıllarının sonlarına doğru ciddi problemlere kaynaklık etmiştir. 1960’lı yılların ortalarında dünyada patlak veren krizin etkileri, geleneksel bürokratik örgütlenme, regülasyonist politikalar, petrol krizi,

fordist üretim süreci 1970 yılının ortasındaki krize zemin hazırlamıştır (Bozlağan, 2003: 291).

1974 yılında enerji piyasasını alt üst eden krizin beraberinde getirdiği öngörülmeven stagflasyon sorunu Keynesyen politikaları uygulanamaz kılmış ve neoliberal görüş ivme kazanmıştır. Yaşanan olumsuz durumlara kamu sektörünün uyum sağlayamaması ve aksine özel sektörün kısmen daha uyumlu olması dikkat çekmiştir (Kutlu, 2012: 67). Bu kanaatle özel sektörün örgüt yapısı, şema, uygulama, program gibi özelliklerini kamu sektörüne uyarlayarak kamuda etkililiğin ve verimliliğin yakalanması amaçlanmıştır (Akçakaya, 2017: 158). Böylece refah devlet sorgulanarak liberal demokratik yönelimlerin egemen olduğu bürokraside şeffaf, vatandaş odaklı, katılımcı bir anlayışa doğru dönüşüm başlamıştır (Eryılmaz, 2011:39).

1970 sonrasında Weberyen bürokrasi modeli çizgisinde olan yönetsel anlamdaki bakış açısında yaşanan değişim ile rasyonel üretken çizgide yeni örgütlenme modeliyle; sonuç odaklı, farklılıklara dayalı ve esnek organizasyon yapısı tercih edilmiştir. Bilgi işleyen süreçler olarak örgütlerin tasavvur etmeye başladığı yeni düzende; katılımcı, bireysel inisiyatif alabilen, ekip çalışmalarının desteklendiği, kurumsal öğrenmeyi teşvik eden, rakiplere yönelik strateji geliştirebilen ve sürekli gelişen bir eğilimi bulunmaktadır (Parlak, 2003:348).

Neoliberal akım, kapitalist küreselleşmenin ulus ötesi eğilimine güçlü bir etkide bulunmuştur. Bu akımla serbest bir piyasa modeli ile bireylerin özgürlüğü ön plana çıkmaktadır. Akım, önceki yıllarda uygulanmış olan kurumsal politikaları eleştirerek siyasi alanda ekonomik büyüme ve gelişmeyi sağlayacak düzenlemeler ortaya koymaktadır. Bu ölçüde bireylerin refahını sağlayacak bireysel girişimciliğin teşvik edilmesi, özel mülkiyetin güçlendirilmesi, serbest ticaret ortamı için serbest piyasalar kabul edilmektedir. Liberalizmde demokratikleşme önceliği neoliberalizmde kabul edilmeyerek ekonomik eylem ve reformlar aracılığıyla kalkınma benimsenmektedir (Mooney and Evans, 2007: 177). Neoliberalizmin toplumda ve uluslararası benimsediği ilişkiler şu şekilde belirtilmektedir (Prechel and Harms, 2007: 5):

- Piyasalar genişletilerek devletin müdahaleleri azaltılmalı;
- Devletin kaynağını kısarak özel sektör eliyle sermaye oluşumu sağlamak;
- Özelleştirmeler;
- Sosyal hizmetleri sınırlandırarak bireylerin sorumluluğunu arttırmak.

Yirminci yüzyılda, hâkim yönetim modeli olan ulus devletinin temel dayanaklarının zedelenmesi ile egemenlik kavramının işlevselliği anlam kaybetmeye başlamıştır. Bu dönemde kabul edilmiş olan modernizm temelinde şekillenen katı merkezîyetçi bürokrasinin post-modern öncüllerini temel alan ademi merkezîyetçi anlayışla esnek bir yapıya dönüşüm meydana gelmiştir. Post-modern yönetimin kabulleriyle birlikte artık merkezîyetçiliğin karşısında yerellik, homojenliğin karşısında heterojen ve çoğulculuk, birleşme karşısında özgünlük, yönetme karşısında yönetişim gibi kavramlar yer almaktadır. Yönetimsel anlamdaki uygulamalara yeni yorumlar ve anlamlar getirilmesi ve gelişmiş ya da gelişmekte olan birçok ülkenin yönetimsel yeniden yapılanma hareketlerini gündeme alması, post-modern yönetim ve tekniklerinin küresel boyuttaki etkilerini ortaya koymaktadır (Parlak, 2003: 368).

Devletin küçülmesi gerektiği görüşünün ardında devletin hakikaten devasa bir boyuta ulaştığı, kamu kurumlarında etkinlik ve verimliliğin düştüğü, yönetimde ağır bir hantallığın bulunduğu, bireyin devlet için var olduğu gibi görüşler bulunmaktadır. Devletin gereğinden fazla büyümesi mali, sosyal, ekonomik ve siyasi yönden ağırlığa yol açmaktadır. Yolsuzluk ve rüşvetlik gibi etik problemlerin çoğalması, bürokrasinin hantallaşması ve verimsiz hale dönüşmesi, kaynakların optimum düzeyde kullanılmaması, yanlış politikalarla gereksiz bütçe harcamaları yapılması devletin büyüklüğünü ciddi manada sorgulanır hale getirmiştir. Devletin küçülmesi noktasında ileri sürülmüş olan görüşler, devleti külliyen yetkisiz kılma ve etkisini söndürmeye yönelik olarak görülmektedir. Bu bağlamda piyasanın etkin olduğu özelleştirme, deregülasyon faaliyetlerinde bulunan, karlılığı azaltıcı devlet faaliyetlerine engelleyen, eğitim, sağlık, sosyal güvenlik gibi alanlarda devletin etkinliğini kısıtlayan bir düzen benimsenmek istenmiştir (Parlak, 2012:218). Devletin küçülme uygulamaları örgüt içinde de sınırlı bir yönetimsel etkinliğe yol açmaktadır. Yöneticiden sınırlı ve küçük bütçeyle faaliyet göstermesi beklenerek, örgüt bünyesinde sayısı epey azaltılmış personelle çalışması istenmektedir (Taşdan ve Gül, 2013: 63).

Kamu yönetiminde reform konusu, toplumsal, siyasal, ekonomik ve teknolojik gelişmelerin sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu reform hareketi sistem yaklaşımı bağlamında yorumlanacak olursa kamu yönetiminin çevresinde pek çok alanda değişimler ve dönüşümler yaşanmakta iken bu duruma kayıtsız kalmayarak büyük bir sosyal sistem olarak değişen koşullara ayak uydurabilmeyi tercih etmesi aşikârdır. Bu noktada kamu yönetimini, yapısal ve işlevsel durumunu etkileyen değişim silsilesini;

yönetimsel yapıda değişim, ekonomik teorilerde değişim, özeline rekabetçi yapısı ve sürekli olarak ilerlemesi, toplumsal eleştiriler ve sivil toplumun önem kazanması etkilemiştir (Parlak, 2012: 349).

Küreselleşmeyle birlikte hızlanan rekabet ortamının zemin hazırlanmasıyla özel sektörün yeni yöntem ve teknikleri uygulaması başarılı sayılabilecek adım olarak değerlendirilmiştir. Bu uygulamalar kamu yönetiminde de mümkün olabilecek değişimin önemini gözler önüne sermiştir. İlerleyen teknoloji ve yeni yöntem arayışları maliyetlerin azaltılması, verimsizliğin önüne geçilmesi, rekabetin artırılması yönünde etki sağlamıştır. Böylece kamu yönetiminde gerçekleşecek olan reformun amaçları şu şekilde ifade edilmektedir (Parlak, 2012: 350):

- Kamuya yönelik güvensiz tutuma son vermek,
- Demokrasinin kalitesini artırma,
- Kamu yönetiminde saydamlık,
- Bürokratik hantallığı azaltmak ve kırtasiyeciliği minimize etmek,
- Katılımcılığa teşvik etmek,
- Sivil topluma önem vermek,
- Devletin büyüyen yapısından kaynaklanan etkisiz tutuma son vermek,
- Kamusal hizmetlerde vatandaşın memnuniyetini ve kamu personelinin motivasyonunu takip etme imkanı tanıyan insan kaynakları birimi oluşturmak,
- Merkeziyetçi yönetimin sakıncalarını ortadan kaldırmak ve yerinden yönetimi yaygınlaştırmak,
- Kamu kurumlarında ihtiyaca göre bulunması gerekenleri tutma diğerlerine son vermek,
- Kamusal düzenlemelerde son derece basit ve anlaşılır olmalıdır.

Bilim ve teknolojik alandaki gelişmelerin hızlı ilerlemesi, yönetim alanında da dönüşümlere yol açmıştır. Örgüt içinde uygulanan yönetimsel eylemlerin merkezinde bulunan yöneticinin gelişen çağa uyumu farklı metotları gündeme getirmiştir. Küresel dünyada geleneksel yöntemlerin kamu yönetiminde uygulanması tesirini yitirmiştir. Bu

yöntemlerle örgüt içinde yöneticinin güncel başarıları yakalaması beklenmemektedir. Hal böyle olunca kamu yönetiminde yöneticinin liderlik vasfı ve liderlik tarzı çok daha önem kazanmaktadır. Kamu örgütlerinde lider, artık sadece yönetsel bir otoriteden fazlası konumundadır. Lider, örgüt içinde arabuluculuk vazifesine de sahiptir. Ayrıca yönetsel eylemlerini astları nezdinde meşrulaştırması ve dahası kamusal hizmetlerden faydalananları da gözetmesi beklenmektedir. Bunları yaparken yöneticiden yasal mevzuatlara bağımlı kalması da istenmektedir. Bu noktada yöneticinin hem hiyerarşik olarak hem de siyasi anlamda müdahalelere maruz kalması yöneticilik potansiyelini beklenen ölçüde liderlik vasfıyla sunamaması neden olmaktadır (Şahin vd., 2015: 76).

Toplumların ve bireylerin kamudan beklentilerinin artması kamu yönetimde uygulanan metotların değişikliğini elzem kılan başka bir sebeptir. Bu noktada kamu, kendisinden beklenen hizmetleri sunmada yetersiz kalmakta; özel piyasaların sosyal anlamda bu taleplere yetememesi sonucu üçüncü bir aktör aranır olmuştur. Sivil toplum kuruluşları bu beklentilere cevap verebilecek düzeyde işlevleri ve sayısı artırılarak yeni bir aktör kıvamında sisteme dâhil olmaktadır. Böylece tek taraflı ve aktörlü olan mekanizma katılımcı ve çok aktörlü bir düzen haline dönüşmüştür.

Kamu yönetiminde yaşanan değişimler sonucunda örgüt içinde yöneticinin liderlik vasfı önem kazanmaya başlamıştır. Bunu üç duruma bağlamak mümkündür. İlki bürokratik çevrenin eskiye göre daha zorlu olmasıdır. Yönetimde hesap verebilirlik önem kazanmaktadır. Yenilikçi uygulamalara açık yöneticiler ve hatta yeni nesil yöneticilere ihtiyaç son derece artmıştır. İkincisi, siyasi aktörler artık daha fazla yöneticilere müdahale etmektedir. En küçük hata siyasi otoriteler tarafından fark edilir hâle gelmektedir. Üçüncü ise, yönetici sınıfın dönüşüm faaliyetlerine karşı dayanamayıp yerlerini yeni yöneticilere devretmeleri ve böylece yeni yöneticiler de rol model eksikliği olmasıdır. Yeni yöneticilerin rol modelleri yine kendileri olmaktadır (Mitchell, 2006:6). Örgüt içindeki yeni yönetici kadroda iki duruma neden olmaktadır: Bunlardan ilki, yöneticilerin yönetsel anlamda tecrübeye erişmesi mümkün olamayınca belirsizlik ve evhalla tek başına bırakılmalarıdır. Sorunlar karşısında anlık müdahale edemedikleri için sorunlar büyüdüğünde diğer birimlerle etkileşime girecektir. Bu durumda daha büyük problemlerin yaşanmasında neden olacaktır. İkinci durum ise yöneticinin aşırı korumacı tutuma sahip olduğu, karar mekanizmasının sadece kendi kontrolünde olduğuna inanma halidir (Şahin vd., 2015:81). Ancak bu bahsedilen durum her kültürde mümkün değildir. Çünkü örgüt içindeki yönetsel yapıyı sahip olunan kültür



belirlemektedir. Yöneticinin liderlik vasfı da hem yöneticinin hem de örgüt üyelerinin sahip olduğu kültürden kaynaklanmaktadır (Taştan ve Gül, 2013; 43).

Kamu yönetiminin dönüşümünde; toplumsal eleştiriler, teknolojik gelişme, savaşlar, ekonomik krizler, yönetsel tercihler, siyasi dönüşümler, sosyal yapıdaki değişimler gibi dinamikler dönüm noktası olmuştur. Bu dönüşümlerle örgüt içindeki yönetsel enstrümanlar da sürekli kendisini geliştirmiştir. Özellikle yöneticinin yetki alanı genişlemiş, daha serbest karar ve sorumluluk alabilen, katılımcılığa önem veren, sonuç odaklı, strateji geliştiren bir çizgi yakalamıştır. Ayrıca örgüt içindeki üyelerle yöneticinin iletişimi ve etkileşimi artmıştır.

Kamu yönetiminde yaşanan reformların aşağıda belirtilen nedenlerle devam edeceği ifade edilmektedir (Eryılmaz, 2020:102-103):

- Kamu sektöründeki hizmette kalite, hız, verimlilik, etkinlik, şeffaflık, hesap verebilirlik gibi ilkeler bilgi teknolojilerindeki sürekli gelişimden kaynaklı olarak hep değişecektir.
- Kamu yönetiminde performansın geliştirilmesine önem verilmeye başlanmıştır. Bu noktada en önemli araç, e-yönetimdir.
- Yönetimde demokratik unsurlara talebin artması sonucu yönetim, şeffaflık, hesap verebilirlik ve etik değerler önem kazanmaktadır.
- Kamu yönetiminde verimlilik, etkinlik, hesap verebilirlik, şeffaflık sürekli olarak gözden geçirilerek geliştirilmektedir. Bu durum yönetimin temel bir unsuru olmuştur.
- Kamu politikalarının etkisini arttırabilecek olan kamu yönetiminde teknik ve uzmanlık alanlarında güçlenmesidir.
- Ulusal düzeydeki krizlerin küreselleşmeyle uluslararası bir boyutta etkilerinin bulunması kamu yönetiminin gelişmesine katkı sağlayacaktır.

Değişen dünya düzenine ayak uydurmak değişen koşullarda var olabilmek için büyük önem taşımaktadır. Bu durum kamu yönetiminde liderlik açısından da böyledir. Bir kamu örgütünün çevresindeki değişikliklere uyum sağlaması sürekli değişen ortamla rekabeti açısından önemlidir. Kamu örgütlerindeki dönüşüm liderlik algısını dönüştürmekte ve bu da örgütteki güç mesafesini etkilemektedir. Güç mesafesinin

yüksek olduğu örgütlerde güç merkezileştiği için değişim engellenmektedir; Örgüt içinde üyeler yeni kararlar almak ve uygulamak konusunda isteksizdirler. Çünkü yönetici ve üyeler arasındaki etkileşim ne kadar yüksek olursa yenilikçi fikirlerin ortaya çıkması da o düzeyde olur. Yüksek düzeyde güç mesafesi olan örgütlerde üyelerin fikirlerini dile getirmesi beklenmez ve hatta üyeler dile getirirse bile bu yöneticiler tarafından görmezden gelinir. Üyelerin fikirlerini belirtmesi yöneticiler açısından sosyal hiyerarşinin tehdit edilmesi olarak algılanır. Statükoyu korumanın önemli olduğu düşüncesi yüksek güç mesafesi hâkim olduğu örgütlerde dönüşüme karşı duruşun nedeni olarak gösterebilir. Ayrıca bu kültüre sahip örgütlerde itaat meşru karşılandığı için üyeler tarafından dönüşüme destek verilmeyebilir. Üyelerin uyumlu şekilde itaat davranışı göstermeleri örgütü ataletle sevk etmektedir (Tuna, 2020: 414).

### **1.1.2.1 Geleneksel Kamu Yönetimi Kuramı**

1870 ile 1970 yılları arasında uygulanan yönetsel ilkeler GKY çerçevesinde değerlendirilir. GKY alanına temel oluşturan üç ana yaklaşımı; aynı dönem içinde, farklı alanlarda, bağımsız isimlerce ortaya koyulmuş olsa da benzer ilkeler etrafında toplanmaktadır (Aykaç, 1997:37). Bunlar, bürokrasi yaklaşım, bilimsel yaklaşım ve yönetsel yaklaşımdır. GKY anlayışı iki temel düşünceye sahiptir. Bunlardan ilki, üretimde kullanılan makine gücüne insan gücünün nasıl dahil edileceği sorunudur. İkincisi ise formel örgüt yapısının nasıl yakalanacağı sorunu üzerindedir. Böylece ilk soruna çözüm sunabilecek nitelikte olan Taylor'un bilimsel yönetim kuramı geliştirilmiştir. Bürokrasi kuramı, formel örgüt yapısını oluşturabilen bir model olarak sunulmuştur. GKY modelinde örgüt yapısı, açık ve kesin olarak ortaya koyulmaktadır. Ayrıca örgüt yapısı içerisindeki ilişkilerin etkinlik ve verimlilik düzeyi üzerinde durulmaktadır (Kerman 2016: 234).

1911 yılında Fredrick W.Taylor tarafından yazılan “Bilimsel Yönetim İlkeleri (The Principles of the Scientific Management)” adındaki kitapta özel sektörün yönetim anlayışı mercek altına alınmaktadır. Böylece, özellikle alt kesimde bulunan çalışanlar gözlemlenerek zaman ve hareket etüdü çalışması ortaya koyulmaktadır. Burada bir işin yapılması için ne kadar zaman ve efor gerekir hesaplanarak standart bir ücret bedeli ortaya koymaktadır. Taylor, bilimsel yönetim kuramıyla yönetim alanını bir bilim olarak inceleyen ilk düşünürdür. Sunduğu düşünceler birçok fikre ilham kaynağı olmuş ve hem özel hem kamu alanlarında geniş kabul görmüştür (Eryılmaz, 2011: 14). Örgütlerde bulunan verimsizlik durumuyla mücadeleye odaklanarak iyi yönetim için

örgütün belli kurallar, ilkeler ve hatta kanunlar ışığında bilimsel bir yönetiminin oluşturulması gerektiğini vurgulamaktadır (Kerman, 2016: 240). Taylor özel sektör için ortaya koyduğu yönetsel fikirleri GKY verimliliği arttırmak amacıyla etkilemiştir. Örgütlerin yapısında iş bölümü, hiyerarşi ve uzmanlaşma gibi ilkelerden yararlanarak GKY etkin ve verimli bir yönetsel kültür ortaya koymaktadır (Görmüş, 2001:86).

1916 yılında Henri Fayol'un "Genel ve Endüstriyel Yönetim (Administration Industrielle et Generale)" eserinde yönetsel organizasyon beş temel başlık altında incelenmiştir: "planlama, örgütlenme, yönetme, eşgüdümleme ve denetim" (Eryılmaz, 2003:11-13). Bu çerpeerde Henri Fayol, geleneksel kamu yönetiminin şekli gelişimine en çok destek veren düşünürdür. Çünkü Fayol sadece iş tasarımı ve uygulamasıyla ilgilenmemiş yönetimi bir bütün olarak ele almıştır. Örgütler için temel olan teknik, ticari, mali, güvenlik, muhasebe ve yönetim fonksiyonları bir arada değerlendirerek sürekli etkileşim içerisinde olduklarını belirtmiştir (Şengül, 2007:4).

1937 yılında Gulick ve Urwick birlikte yayınladıkları "Yönetim Bilimi Üzerine Notlar (Papers on the Science of Administration)" adındaki eserde yönetimin yedi ilkesini geliştirmişlerdir: "planlama, örgütlenme, personel, yönetme, koordinasyon, raporlama ve bütçeleme" (Eryılmaz, 2003:11,13). Bu çerçevede, örgütün belirlediği hedeflere ulaşması için o hedeflerin parçalara bölünerek yerine getirilmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Bu şekilde hedefleri gerçekleştirme daha kolay olacaktır. Örgüt bünyesindeki çalışanlara iş bölümü uygulanması uzmanlaşmalarına fayda sağlayacaktır (Shafritz, 2004: 53).

Kamu yönetimi biliminin ortaya çıkışı olarak kabul gören; 1887 yılında yayınlanmış Woodrow Wilson ait olan "Yönetimin İncelenmesi" makalede kamu yönetiminin siyasetten ayrılması gerekliliğini ileri sürülmüştür (Nohutçu, 2019:13). GKY siyaset ve yönetim ayırımına önem verilmiş olsa da uygulamada tam olarak sistemi işlememiştir. Nedeni ise kamu yönetiminde, sunulacak olan hizmetlerin belirlenmesi ve gerekli olan kamu yöneticilerin hem belirlenmesi hem de politikaları uygulaması siyasi otorite tarafından sağlanmaktadır (Güliden, 2019: 13).

GKY, Weber tarafından karakterize edilen bürokrasi modeli doğrultusunda örgütlenmiştir. Bu modelde, katı ve kuralcı bir hiyerarşik yapı ve merkeziyetçi bir uygulama yapısı hâkim olması yönetimde tarafsızlığın, hizmetlerde etkinliğin ve verimliliğin yakalanacağı inancına dayanmaktadır. Devlet tarafından kamu hizmetlerinin doğrudan sunulması gerektiğini savunmaktadır (Polatoğlu, 2001: 38).

GKY’de benimsenmiş olan Weber bürokratik modelin özelliklerini belirtmek gerekirse; kanunlarla sınırları çizilmiş bir yetki alanı, merkeziyetçi, hiyerarşik örgüt yapısı, yazılı kurallar ve ilkelere bağlılık, uzmanlaşma, liyakat, kariyer imkanı, objektiflik ve örgüt içi gizlilik şeklinde yer alabilir (Çevik. 2010: 55). Dahası, Weber bürokratik modeli, katı hiyerarşik yapı, kuralcı, sorumluluk almayan, alternatif üretmeyen, kamusal mal ve hizmeti devletin yürütmesi gerektiğini inanan, hesap vermeye kapalı, sorumluluğu üsse duyan, mevzuata dayalı, üst düzey yöneticiler tarafından yönetilen ve bu yetkiyi paylaşmaktan kaçınan, karar alma sürecini tek elden yöneten bir anlayıştır (Şahin, 2011:55).

GKY ile Weberyen Bürokrasi modeli akademik alanda birbirinin yerine kullanılmış olmasının nedeni, yönetimin siyasi otoritenin önderliği ve kontrolünde olan bir düzende bulunmasına dayanmaktadır (Özer, 2005:70). Yönetim açısından akılcı ve güçlü bir örgüt yapısı kurma, örgüt içindeki sorumlu olan kişilerce yapılan uygun iş bölümü ve uzmanlaşma dağılımları, kişisel hırs, arzu ve menfaatlerden arınmış, objektif bir yönetim yapısını öngörmektedir (Eryılmaz 2011: 15). GKY genel özellikleri şu şekilde ifade edilmektedir (Parlak ve Doğan, 2016:42):

- Özel işletmelerde uygulanan yönetim anlayışından oldukça farklı bir kamu yönetimi anlayışı benimsenmiştir.
- Siyaset ve yönetim alanlarını birbirinden ayırmıştır.
- Örgüt yapısında bürokratik bir düzen kurulmuştur.
- Kamu yönetiminin örgütsel olarak büyümesine neden olan kamusal hizmetlerin üretilmesi ve sunulmasında kamu sektörünün belirleyici olmasıdır.
- Devlet, kamu hizmetlerinin yerine getirilmesinde her aşamada yer almaktadır. Müdahaleci devlet anlayışı refah devlet olarak adlandırılmaktadır.

### **1.1.2.2 Yeni Kamu Yönetimi Kuramı**

Devletlerin geleneksel bakış açısında devlet, savunma, adalet ve güvenlik alanlarında etkinlik göstermektedir. Bu alanların dışına ilk kez İkinci Dünya savaşı sonrasında sosyal devlet ve refah devlet bakış açısıyla çıkmıştır. Devlet artık sağlık, eğitim, iktisat ve ticaret gibi alanlarda da güç kazanmaya başlamıştır. Devletin sosyal hayata gereğinden fazla müdahalesi 1970’lere kadar devam etmiştir. Devletin her alana müdahalesi hizmetlerde verimsizliğe ve hantal bir yapıya dönüşmesine neden olmuştur. Durum böyle olunca devletin küçük ama daha etkin bir pozisyonda tutulması gerektiği anlaşılmıştır (Bilgiç, 2011: 32). Devlet politikaları kamu sektörüne sirayet etmektedir.

1970 yıllarından itibaren kamu üç konuda eleştirilmiştir: yapı olarak büyüklüğü; harcamaların verimden uzak ve gereğinden fazla olduğu; yönetsel yönetimlerin iyi olmadığı. Böylece kamusal hizmetler büyük ölçüde bürokrasinin dışında yürütülecek, kamuda yönetsel ve işlevsel alanda devletin etkinliği azaltılacaktır (Hughes, 2014:38-39).

GKY alanında yönetsel ve mali reformlardan kaynaklı paradigma değişimi söz konusudur. Burada öncelikle paradigma kavramının altını çizmekte fayda olabilir. Kuhn (2001:62)'a göre ortak değerler üzerine inşa edilmiş belli alandaki uzlaşılar bozulmaya başlarsa bu uzlaşılar yerini yeni görüşlerden oluşan yeni bir uzlaşıya bırakmaktadır. Kamu yönetimindeki paradigma değişimi de bu temeldedir. Ancak 1970 sonrasında yaşanan ekonomik krizlerle devlet sorunun kendisinden kaynaklandığını kabul etmiştir. Böylece liberal muhafazakâr hükümetler ışığında devletin küçülmesi ve özel sektöre ait olan yönetsel ilkelerin kamuya uyarlanması süreci başlamıştır (Ömürgönülşen, 2003: 6-10).

Geleneksel kamu yönetiminde temel olan Weberyen bürokratik modeline göre, bürokratlar kamu çıkarı uğruna önceden belirlenmiş olan bürokratik kurallara uygun olarak hareket etmektedir. Ancak kamu tercihi görüşü bu konuyu eleştirerek bürokratların kamu çıkarından ziyade kendi çıkarları peşinde koştuğunu ve kamu politikalarına bu doğrultuda yön verdiğini belirtmektedir. Weber'in bürokratik modelinin eleştirildiği bir başka nokta ise bürokratik örgütlenme ve bürokratik davranış tarzıdır. Bu modelde kabul görmüş olan bürokratik davranışın risk almayı engelleyen, yetki vermeyen, kaynakları etkin düzeyde kullanmayan ve bunların sonucu olarak israfa yol açtığı kabul edilmiştir. Dahası, bu durum kamu örgütlerinde görülen bir tür hastalık olarak değerlendirilmiştir. Hizmet sunumunda tekeli bir yöntemi kabul eden mutlak kamu çıkarı gözetilen, aşırı merkeziyetçi, katı bürokratik, zorlayıcı uygulamalar içeren GKY günümüzdeki etkisizlik sorununun temel kaynağı olarak düşünülmektedir (Ömürgönülşen, 2003: 15-20). Böylelikle kamu yönetiminde yeni sesin gerekliliği hissedilmektedir.

GKY zamanla teorik ve pratik temelde değerlendirilerek prestij kaybına uğramıştır; sınırlı doğası, kültürü ve ilkelerine meydan okuyan yeni kamu yönetimi ortaya çıkmıştır. Kamu yönetimi alanında yaşanan değişime neden olan siyasi, sosyal ve ekonomik gibi birçok etkenler bulunmaktadır. Bunların başında tüm dünyanın

etkilendiği petrol krizi yer almaktadır. 1970’li yıllarda yaşanan petrol kriziyle değişen koşullara uygun seçenekler aranmıştır. Böylece kapitalizmin düştüğü krizden çıkış yolu olarak yeni sağ uygun görülmüştür. Yeni sağ görüşü, toplumsal taleplerin arttığı, ekonomide sağlam konumu bulunan aynı zamanda katı bürokratik yapısıyla sermaye dolaşımını ağırlaştıran sistemi çözen ve küreselleşen sermaye üzerindeki yükleri kaldıran bir düzendir (Baltacı, 2004:360). Liberal ve muhafazakârlık görüşlerinin bir araya gelmesiyle oluşan yeni sağ düşünce, piyasanın üstünlüğüne inanır. Aynı zamanda özgürlükleri kısıtlayan devlete karşı serbest piyasa koşullarının kıymetini savunmaktadır. Bu perspektifte yirminci yüzyılda devletin büyümesi tehdit olarak algılanmıştır. Piyasanın doğasında bulunan rekabet ve uyuma devletin herhangi bir müdahalesi doğasından uzaklaştıracaktır. Bu durum rasyonel tercihlerin belirlenmesine zeval getirecektir (Güler, 1996: 51). Bireylerin rekabet koşullarını serbestleştirir ve aynı zamanda bireye özgürlük alanı sunmaktadır (Sofuoğlu, 2000: 22). Bu dönüşüm dalgası kamu yönetime de sirayet ederek benimsediği bakış açısına uygun bir düzene yönelmiştir.

Yirminci yüzyılda devlet yönetimlerinin temel dayanağı olan ulus devlet güç kaybederek ve buna bağlı egemenlik kavramının zayıflaması sonucuyla yeni küresel siyasi düzen ortaya çıkmıştır. Böylece, ülkelerin uyrukları ve sınırları üzerinde sahip oldukları siyasi ve hukuki alandaki mutlak belirleyici konumları ciddi ölçüde kan kaybetmeye başlamıştır. Devletlerin politik, ekonomik ve sosyal düzenleri katı, merkezîyetçi, kuralcı ve sert bürokratik yapı gibi modernizm temelindeki düzenden esnek, ademî merkezîyetçi ve yetki veren postmodern bir yapıya dönüşmüştür (Ulvi, 2001). Ulus devletler arasındaki ilişkiyi ortaya koyan diplomasi kavramı önemini kaybetmeye başlamıştır. Uluslararası ilişkiler devletler arasında geçmekten ziyade devlet ve ulus aşırı örgütler arasına kaymıştır. Böylelikle klasik diplomatik ilişkilere göre örgütlenme, kültür farklılıkları tanıyan bir yapıya bürünmüştür (Güler,1996: 55).

GKY teorisi ve uygulamalarını tamamen, bir çırpıda, ortadan kaldırarak yeni bir yaklaşıma geçilmesinin mümkün değildir. Her ne kadar kamu yönetimi alanında yeniliklerin yapılması gerektiği belirtilse de geleneksel ilkelerin varlığı sürmektedir. Bu ilkeler zemininden inşa edilen bir yönetim anlayışından söz etmek daha yerindedir. Artık hukuki formel yapının esnek olmayan düzeninden değişen koşullara daha hızlı adapte olabilen daha esnek formu olan bir yapıya geçilmiştir. Kamu yönetiminde

geleneksel bakış ile yeni bakış arasındaki farklılıkları dört aşamada ele almak gerekirse (Özer, 2005: 6-7):

- a. Dağıtım aşaması: Bireylerin kamu hizmetlerinden yararlanma şekillerinin iç ve dış dağıtım süreçleri üzerinden ortaya koymaktadır. Dış dağıtım; kategorilere, gruplara ve bireylere olan dağıtımı içermektedir. Statü, güç, maddi kaynak, konum gibi durumlar ise iç dağıtımı oluşturmaktadır.
- b. Bütünleştirici aşama: Bürokrasi içindeki otorite ilişkilerinin çok iyi sağlanması gerekmektedir. YKY daha az resmi bir yapıya sahip olduğu için koordinasyon noktasında yöneticiye yetki ve sorumluluk vermektedir.
- c. Sınırlı değişim aşaması: Kamu hizmetlerini katılımcı bir yaklaşımla yerine getirilmesi söz konusudur. Kamu kurum ve kuruluşları siyasi, ekonomik ve sosyal çevrenin desteğiyle hareket etmektedir.
- d. Sosyal heyecan-duygu aşaması: YKY, örgüt içinde bireylerin hiyerarşiye karşı güven kaybı yaşamamaları adına çatışmaya dönük yoğun duyguları tolerans eder ve bireylerin belli durumlarda risk almalarına olanak sağlar.

Kamu yönetimi alanında hâkim olan hukuki rasyonalite yerini ekonomik işletmeciliğe bırakmaya başlamıştır. Özellikle Kıta Avrupası ülkelerde idare hukuku kavramı, ilke ve uygulamaları yeniden gözden geçirilmeye başlanmıştır. Yönetimsel faaliyetlerde özel hukuka doğru kaymalar görülmektedir. Kamu yönetiminde yeni bir rasyonalite arayışı; yapı, teknik ve süreç alanlarında radikal değişimlere neden olmaktadır. Yeni kamu işletmeciliğinin temel amaçları ve özelliklerini belirtmek gerekirse (Ömürgönülşen, 2003: 22):

- Kamu alanında rekabeti oluşturmak için işletmeye benzer bir forma kavuşturmak amacıyla piyasa mekanizması benzeri bir yapıya ihtiyaç vardır. Bunu da devletin mümkün olduğu düzeyde küçültülmesi piyasanın egemen olduğu yapıda hem iç hem dış rekabete açık bir ilişki içinde yürütülmesiyle sağlanmaktadır.
- Kamusal eylemlerde kural odaklı anlayıştan amaca yönelik yönetim tarzına geçerek rasyonel ve stratejik bir yaklaşım benimsenmiştir.
- Kamu hizmeti faaliyetlerinde girdi denetimli yapıdan çıktı denetimli mekanizma tercih edilmiştir.

- Kamu örgütlerinin hiyerarşik yapısında sadeleşmeye gidilerek yönetici kesime mali ve yönetsel yetkiler devredilmiştir.
- Kamu yönetiminde kamu hizmeti meslek sahibi bireylerden tarafından sunulmaktaydı. Ancak yönetimin mesleki bir hale getirilmesi gündeme alınarak bu yönde bir değişim için adım atıldı.
- Kamu örgütlerinin yapılarında esnek ve faaliyetlerinde daha şeffaf olan, hizmeti alanlara karşı duyarlı, hesap verebilir ve onları müşteri olarak algılayan yeni bir düzene geçmiştir.

Refah devleti modelinin işlemediği gerçeğinin anlaşılmasının ardından devletin küçültülmesi ve etkin kaynak kullanımına ilişkin çalışmalar yapılmıştır. Kamu harcamalarını azaltma; piyasa odaklı bir düzen tercih edilmiştir (Hood, 1991:7). Bu değişim süreci kamu yönetimine de sıçrayarak geleneksel ilkelere alternatif bir model ortaya koyulmuştur. Temelinde işletmecilik ve yeni ekonomik düzen olan yeni kamu işletmeciliğinin özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır (Hood, 1991:7):

- Yönetimde profesyonelleşme,
- Belirlenmiş temellere dayanan ve performans denetimi,
- Süreçten ziyade çıktı odaklı kontrol,
- Kamuda rekabetin artması,
- Özel sektöre ait yönetim ilkelerinin kamu sektöründe ağırlık kazanması,
- Kaynak kullanımında tutumluluk.

Kamusal alanda yaşanan dönüşümün sebepleri, önceki dönemin sonuçlarıyla yüksek ölçüde örtüşmektedir. Dönüşümü kaçınılmaz kılan, bu gelişmelere küreselleşme ve uluslararası aktörleri de dâhil etmesidir. Bu durum sistemdeki dönüşüme hem meşruiyet hem de hız kazandırmıştır. Kamu yönetimi alanındaki postmodern yapısal dönüşüm; toplumsal yapı, siyasi yapı ve süreçler, devletin niteliği ve halkın taleplerini dikkate alan bir yapıya odaklanmıştır. Özellikle hiyerarşi üzerinde dönüşüm hareketleri yoğun olarak yaşanmaktadır ve küreselleşmeyle birlikte esnek, katılımcı, demokratik ve yetki veren bir düzene geçilmiştir (Ergun, 1997: 3). 1980li yıllardan süre gelen küresel değişim dalgası, devletin işlevini de köklü şekilde değiştirmiştir. Devlet artık toplumsal dayanışmadan ziyade toplumsal denetim işlevine kaymıştır. Devlet uluslararası ölçekte kararlar almak ve uygulamak durumunda kalmıştır. Dönüşümün zorunluluğu kamu yönetimi alanında da değişimlerin başlamasına neden olmuştur. Kamu yönetiminde



kamu faaliyetleri doğrudan özel sektör işletim mantığı kullanılarak tasarlanmıştır (Bilgiç, 2013: 31-32).

YKY anlayışının kamusal hizmetlere yönelik girişimi kamu hizmeti üretiminin mümkün düzeyde sınırlandırılmasıyla gerçekleşmiştir. Bu bağlamda kamu hizmeti etiketi altında tutulan hizmetlerden bir kısmını piyasaya devretmiştir. Uluslararası uygulamalarda pek çok yöntem kullanılmış olsa da temelde özelleştirme ve kamu sözleşmeleri yoluyla hizmetleri piyasa sunmuştur. Başka bir ifadeyle kamusal hizmetler özel sektör tarafından özel hukuk sözleşmeleriyle yerine getirilmiştir (Göçoğlu ve Gündüz, 2020: 4).

Kamu hizmetlerinin yerine getirilmesinde etkinlik, verimlilik ve kalitenin sağlanması bu hizmetleri yerine getiren bürokrasi otoritesinde değişim hedeflenmiştir. Kamu hizmetlerini yürüten asli aktörün devlet olmasından ziyade piyasa odaklı yönetim kabul edilmiştir. Böylelikle işletme alanında başarı yakalamış yöntemler kamu sektöründe kullanılmaya başlamıştır. Bunun nedeni kamu sektörüne nazaran özel sektörün yönetim uygulamalarının daha üstün olduğunun kabul edilmesidir (İskender, 2019: 57).

YKY sahip olduğu yönetim anlayışını özel sektör uygulamalarıyla yeniden yorumlamıştır. Bunlar: verimlilik, performans analizi, kullanan öder anlayışı, rekabeti arttırıcı politikalar, amaç-sonuç odaklılık, yönetimde esneklik, teknolojik imkanlardan yararlanma, karar almaya birçok faktörü dahil etme ve yerel odaklı tutumdur (Tortop vd., 2010:321).

Özen (2018: 23-28)'e göre YKY anlayışının sahip olduğu iki temel varsayımı belirtmek gerekirse:

1. Devletin müdahale alanı sınırlandırılarak minimal devlet anlayışı benimsenmiştir. Devletin sorumluluk ve görevlerinde düzenlemeler yapılarak asli vazifesi konumunda bulunan hizmetlerini kamu dışında tutarak özel işletme eliyle yerine getirmektedir.
2. YKY özellikle işletme alanında kullanılan ilkeleri kamuya dahil etmektedir. Böylece sonuç odaklı, verimliliği esas alarak israfa engel olan rekabete dayalı bir hizmet sunumu benimsenmektedir. Esnek bir üretim temelinde uzmanlaşmanın gerekli olduğu özerk birimler önem kazanmaktadır. Özellikle

yeni kamu işletmeciliği anlayışıyla vatandaş kavramından müşteri kavramına dönüşüm olmuştur. Bu nedenle sunulan hizmetlerde talepler dikkate alınmış ve hizmet sonunda memnuniyet aranmaktadır.

Yeni kamu işletmeciliği (YKİ), kamu sektöründe rekabete teşvik eden işletme tipi yapılar oluşturmayı hedeflememiştir. Kamu yönetiminde piyasa mekanizmanın kullanılması amaçlanmıştır (Ömürgönülşen, 2003: 4). Piyasa düzeninde çalışan kurumların kamu düzenindeki kurumlardan daha başarılı olduğu düşüncesinden ortaya çıkmaktadır. Rekabet ortamıyla birlikte kamu hizmetlerinde verimlilik, üretkenlik, esneklik sağlanabilecek, yönetimde saydamlık ve denetimin iyileştirilebilecektir (Eren, 2003: 83). Hesap verebilirlik ilkesini daha geniş bir bakış açısıyla yorumlayan YKİ yaklaşımı hem hizmeti üreten hem de hizmetten yararlanan taraflarca hesap verebilirliği gerekli kılmaktadır. Hizmeti üretenlerin finansal ve performans sorumluluğu açısından hesap verebilirlik koşulu bulunmaktadır (Murphy ve diğerleri, 2019: 9). YKİ anlayışında performans yönetimi; rekabet, verimlilik ve sonuç odaklılık gibi değerlerle birbirini tamamlar. Performans yönetimi, hizmet üretimi için belirlenen hedeflerin sağlıklı şekilde uygulanabilmesinde etkili olmaktadır (Ateş ve Okur, 2009: 106).

Kamudan beklentileri arttıran bu modelde, kamu hizmetlerinde kalitenin artmasının yanında kaynakların en etkin ve verimli düzeyde kullanılmasının da altı çizilmektedir. Örgüt faaliyetlerinde hizmet alan kesimi tüm süreçlerde etkin hale getirmektedir. Böylece kamu hizmetlerindeki verimliliği ve etkinliği sorgulayarak örgütün denetimini gündeme getirmiştir (Çukurçayır ve Sipahi, 2003: 51). Saran (2004:71)'a göre, yeni kamu işletmeciliği, hizmeti alan vatandaş müşteri olarak değerlendirmektedir. Savurganlığın neden olduğu verimsizlik ve etkisizliğin önüne geçmek için piyasa mekanizmasının ilke ve uygulamaları çözüm olarak kullanılmalıdır.

Yeni kamu işletmeciliğinin yönetici çizgisi; yetkisini paylaşabilen, gerektiğinde risk almaktan çekinmeyen, vizyon sahibi, çalışanlarını gözeten, eğiten ve yönetim kanallarına yaklaştıran, bürokrasinin ağırlığına karşı çözüm üreten, kırtasiyeciliğe izin vermeyen yöndedir. Ayrıca, yönetici, müşteri ve kalite odaklı hizmetler sunan bunun için ekip çalışmalarını destekleyen, başarıyı ödüllendiren ve kendisini sürekli geliştiren olmalıdır (Eren, 2001: 61).

YKY anlayışında katılımcılıkla ilgili düzenlemeler yönetim yaklaşımıyla daha da genişlemiştir. Yönetişim, örgüt yapısında dikey yükselme yerine yatay örgütlenmeyi, birlikte yönetimi, siyasi otoriteyle birlikte diğer paydaşların kamu politikaları yapımı ve uygulaması sürecine katılmasını teşvik etmektedir (Doğan, Kalkışım ve Karaaslan, 2012: 79-80). İlk kez 1989 yılında Dünya Bankası tarafından hazırlanan Afrika'nın kalkınmasına dair raporda, “gelişmekte olan ülkelerdeki iktidarların yönetsel faaliyetlerindeki güç kullanımı” (World Bank, 1989) tanımıyla yer verilen yönetim kavramı daha sonrasında uluslararası örgütlerce de kullanılmıştır; akademik mecranın odak noktası olmuştur. Ekonomik Kalkınma ve İş birliği Örgütü (OECD)'ye göre, ülkeler sahip oldukları ekonomik ve sosyal kaynaklarını yönetmek üzere otorite ve güç kullanımına yönetim olarak tanımlamaktadır (Aktan, 2003: 176).

Yönetişim kavramı, kamu yönetimi, işletme, siyaset bilimi, uluslararası ilişkiler gibi farklı disiplinlerle ilgili olan bir kavramdır. Bu yüzden tek bir tanıma sığdırmak epey güçtür. Yönetim kavramıyla aynı kökenden gelse de yönetim çok daha geniş bir yapıya sahiptir. Yönetişim, yönetmenin yanında bir dizi yeni aktörü ve kurumu içermektedir (Özer, 2006:66). Ayrıca, yönetim, kamu işletmeciliği anlayışından tamamen ayrılmaz. Kamu işletmeciliği ve piyasa mekanizmasının eleştirilen yönlerini geliştiren ve katılımcılık yönünü güçlendiren bir yaklaşımdır (Aygül, 1997: 237).

Parlak (2012:865-866)'a göre, yönetim kavramını üç boyutta incelemek gerekir. İlk olarak sistemsel boyutla sahip olduğu yapısal formu ortaya koyulmaktadır. Yönetişim üç sacayağına inşa edilmektedir: kamu sektörü, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları (STK) ile yerel yönetimler (Nohutçu, 2019: 446-447). Burada esas alınan devletin ve siyasi iktidarın yönetimdeki konumunun sınırlandırılmadığı; özel sektör ve STK'lar ile çok aktörlü bir yönetim modelinin oluşturulmuş olmasıdır. Adem-i merkeziyetçi, toplumda bulunan diğer aktörlerin katılımını kolaylaştırmaktadır. Siyasal boyutuyla yönetim, çoğulculuk, katılımcı demokrasinin sağlanması ve temsili demokrasi sınırlarının aşılması açılımıyla şekillenmektedir (Atalay, 2006: 152). Yönetsel ve siyasal karar alma sürecine yurttaşın dâhil edilmesi demokratik anlayışı güçlendirmektedir. Yönetsel boyutuyla, yönetimde verimlilik, sorumluluk, açıklık, hesap verebilir bir mekanizma modeli şekillendirilir (Parlak, 2012: 866).

Yönetişim modelinde, paydaş olarak karar alma sürecinde yerini alan kamu, özel sektör ve STK'lar yer almaktadır. Bu paydaşlar arasında güç bağımlılığı mevcuttur. Her

paydaşın eşit ölçüde katılımı esastır. Bu bağlamda, paydaşlara karşı açık, eşit ve anlaşılır düzeyde gerekli bilgilendirme yapılmalıdır. Aksi halde katılım adil ve hedeflenen şekilde gerçekleştirilemeyecektir (Parlak ve Sobacı, 2012: 234-235). Devlet müdahalesinin bulunmadığı yönetim modelinde, sosyal programlar kayırmacılık ve yolsuzlukların bulunduğu hantal düzenden uzak; sivil toplum örgütleri ve gönüllü kuruluşlar tarafından daha uygun düzeyde yerine getirilmektedir (İnsel, 2004: 131). Sivil toplum kuruluşları, yurttaşların katılımında ortak sesi oluşturmaktadır. Demokratik katılımı güçlendirmektedir. Bu durum ülkelerdeki sivil toplum kuruluşlarına katılım kültürünün gelişmiş olmasının kabulüyle hedeflenen düzeyde işleyebilmektedir. Politik ve yönetsel kültür ne denli gelişmiş ise o derece güçlü bir mekanizma oluşabilmektedir (Güzelsarı, 2009: 60-64).

Stoker (1998: 17)'e göre, yönetim mekanizması özellikleri yönetsel görevlerle belirlenebilmektedir. Bu görevler:

- Önem taşıyan aktörler/paydaşlar belirlenerek aralarında mevcut olan ilişkileri etkili düzeyde geliştirmeleri gerekmektedir.
- Etkili ve yönlendirici koordinasyon düzeni sağlanarak hedeflenen sonuçlara ulaşılabilir.
- Etkili koordinasyon mekanizmaları oluşturularak, yurttaşların düşünme ve hareket etme süreci analiz edilebilmektedir. Böylece beklenen düzeyde bütünleşme gerçekleşmiş olacaktır.

Yönetişim anlayışı ile kamu hizmetlerinin sunulmasında devletin yanında diğer paydaşların da etkin hale gelmesi olumlu sonuçlar sunar sunacaktır. Bu sonuçlar aşağıda ifade edilmektedir (Aydın, 2012: 297-298):

- Yönetimde merkezîyetçi yapının gücü yerinden yönetimin desteklenmesiyle dengelenmeye başlamıştır. Hizmet sunumunda demokrasi ve insan hakları ön plana alınmaktadır. Kamusal faaliyetlerde halka karşı sorumluluk, halkın yönetime katılımını desteklemektedir.
- Kamunun sunduğu hizmetleri özel sektörle birlikte yürütmesi kamuda yükün hafiflemesine ve hizmetlerde verimlilik yakalanmasına vesile olacaktır.

- Yönetimde katılım ve şeffaflık, hizmeti alanların beklentilerini karşılayacağı için memnuniyeti arttıracaktır. Böylece uluslararası mecrada yönetsel kültürün prestiji olumlu düzeyde anılacaktır.

Yeni kamu yönetiminin dayandığı ilkeleri ve özellikleri bir arada değerlendirerek özetlemek mümkündür (Tekin, 2017: 205):

1. Kamu örgütlerinde yöneticilerin yetkilerine yönelik tanımlanmalar genişletilmektedir. Yöneticilerin yetkileri artırılarak görev tanımlarına açıkça yer verilmektedir. Bu şekilde yetkileri genişlerken hesap verebilirlik düzeyleri artacaktır. Kamuda performans yönetimi sağlanacaktır.
2. Kamu örgütlerinin amaçları ve hedeflerine yönelik standartlar ve performans değerlendirme ölçütleri belirlenmelidir. Böylece performans ölçümünün esas alındığı bir düzen sağlanabilir. Performansa dayalı yönetim, kamu örgütlerinde etkinliği ve hesap verebilirliği sağlayacaktır.
3. Yönetim süreçlerine odaklanmaktan ziyade sonuca önem verilmelidir. Amaçlara yönelik eylemler performansa göre denetlenmeli, buna göre kaynak tahsisi yapılmalı ve ödemeler de performansa göre belirlenmelidir.
4. Örgüt içinde güçlü merkeze bağımlı yönetim ünitelerinin yerine gücün desantralize edildiği ve faaliyet alanının korunduğu yönetim üniteleri oluşturulmalıdır.
5. Kamusal hizmetlerde devletin yetkin pozisyonu sınırlandırılarak özel kuruluşların hizmetlerinden yararlanılmalıdır.
6. Kamusal hizmetlerde rekabet ortamının hazırlanması maliyetlerin düşmesine ve kamu hizmetlerinde yüksek standartlara ulaşılmasına yol açabilir.
7. Kamu yönetimini uygulamalarında özel sektör yöntemlerinin kullanımı daha esnek ücret ve istihdam politikalarına imkan tanımaktadır.
8. Özel sektör yönetimde kullanılan yöntemlerden biri olan fayda maliyet analizi ve çalışma disiplini sağlanarak kaynak kullanımında israftan kamu örgütlerinde de kaçınılmalıdır.
9. Kamu yönetimde devletin faaliyet alanına özel sektöre dahil ettikten sonra yönetişimle birlikte devlet, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları ortaklığı gündeme alınmıştır. Bu bağlamda kamu yönetimde katılımcılığı geliştiren ve yönetimde paydaş olarak daha geniş kitlelere yer verilmektedir (Ferhat, 2018: 4).

10. Yönetişim, örgütsel amaçların yerine getirilmesinde üyelerin alternatif hizmet sunumu yapabilmesine imkan tanımaktadır. Bu durum merkezi karar alma yerine örgüt üyelerinin özgürlüğünü ve beklentiye göre yönetim düzenini sağlayabilmede etkilidir (Tunç, Belli ve Aydın, 2019: 259). Üyelerin yetki alanını genişleten bu düzenle sorumluluk düzeyi de artmaktadır.

Kamu yönetiminde yaşanan değişim ve dönüşümler kamu örgütleri içinde yöneticinin ve diğer üyelerin konumlarını yeniden düzenlemiştir. Yöneticinin, örgütteki yönetsel etkinliğini liderlik tarzları şekillendirmektedir. Yöneticinin liderlik tarzı anlayışı önem kazanmıştır. Bu bağlamda örgüt içinde yöneticinin uyguladığı liderlik tarzına göre örgütün yönetsel kültürü etkilenmektedir. Örgütteki diğer üyelerin güç mesafesi algısı da şekillenmektedir. Örgütte hakim olan yönetsel kuram ve ilkeler değişime uğrarken örgüt içindeki yöneticinin liderlik tarzı ile güç mesafesini de etkilemektedir. Bu bağlamda kamu örgütlerinde yaşanan değişimlerin liderlik tarzlarına ve güç mesafesine etkilerini değerlendirebilmek için liderlik kuramları ve güç mesafesi kavram ve kuramlarına yer verilmiştir.

## **1.2 Liderlik ve Güç Mesafesi Kavramları**

### **1.2.1 Liderlik ve Liderlik Kavramları**

Toplumun içerisinde yetişmiş olan bireyler arasında genellikle topluma yön vermiş olan kişiler liderlerdir. Bu kişiler her zaman başlıca merak ve inceleme konusu olmuştur. Her biri üzerinden liderlik tanımlamaları yapılmış olsa da genel bir tanım ortaya koyulamamıştır. Ama liderlik tanımlarını toplamak gerekirse; lider, belli bir plan ve programa göre çevresine yön veren, diğerlerinin düşünmediklerini düşünen, bir adım önde olan, hisleri son derece kuvvetli, ikna kabiliyeti gelişmiş, mevcut imkanları en etkili ve verimli düzeyde kullanabilen, bireylerin kabiliyetlerini ortaya çıkaran, girişimci ruha sahip, vizyonu olan, zihni berrak, yetenekli, yaratıcı, girişken, bilgili, idealist, değişime ve gelişime açık, enerji ve ilham kaynağı olan, etkileyen ve sonuçları değerlendirebilen bir insandır (Winston, ve Patterson, 2006: 6; aktaran: Arslan, 2017: 64).

Liderliği daha iyi anlayabilmek adına temel dinamiği olan güç olgusuna değinmek gerekmektedir. Güç, gözle görülmeyen ama hissedilen soyut bir enerjidir. Toplum içerisinde bulunan ve diğerlerine göre öne çıkaran bir özellik olarak değerlendirilir. Bireyin kendi istediği şekle, diğerlerini de tabi tutabilme yeteneğidir.

Burada diğerk kişilerin rızasının bulunmamasına karşın isteğini yaptırabilme gücün mevcudiyetiyle ilgilidir. Güç, karşılıklı etkileşimle mümkündür (Can ve Aşan, 2006:267-268). Tüm örgütlerin en nihai gerçeği güçtür. Örgüt içerisinde etkinliğin net biçimde yakalamak ve gücü belli çerçeveye oturtabilme adına gücün üç temel niteliğinden bahsetmek gerekir (Güney, 2015: 8):

- Güç hem etkileyen hem de etkilenen taraflarca belirlenen bir dengeye sahiptir.
- Gücü ölçmek için toplumun veya örgütün sahip olduğu çevre ve kültürü dikkate almak gerekir.
- Her güç kendi alanında tesire sahiptir. Güç, kendi sınırlarını aşmaya başlarsa başka birinin güç alanında daralma oluşmaktadır. Her dönemde her alanda etkili ve geçerli olan bir güç türü bulunmamaktadır.

Liderlik ve yöneticilik disiplinlerinin temelinde de güç barınmaktadır. Bu bağlamda, liderliği güç ile ilişkilendirerek açıklamak gerekirse, belli bir hedefe ulaşma uğruna toplumdaki bireyleri etkilemede kullanılan “potansiyel bir yetenek”tir (Daft, 1997; aktaran: Aksel, 2003: 11). Güç, harekete geçirme ve ardından sürekliliği getiren bir enerjidir. Liderlik ise bu enerjinin en iyi ve erdemli derece kullanımınıdır (Batten, 1989; aktaran: Aksel, 2003:11). Sökmen (2006: 54-56)’e göre, lider sahip olduğu gücün kaynağını farklı alanlardan almaktadır:

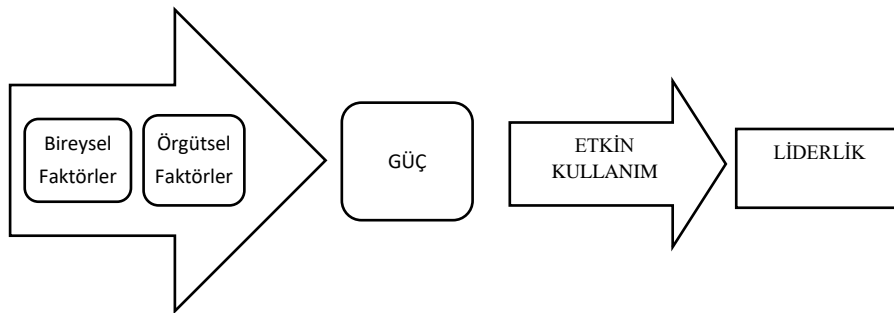
- Bunlardan ilki, liderin hiyerarşik düzen içerisindeki konumuna bağlı olarak yasalara dayalı doğan güçtür. Burada örgüt içerisindeki sahip olduğu pozisyonun sunmuş olduğu güç tanımlanmaktadır. Koçel (2011: 128)’e göre, yasadan kaynaklanan güç yöneticiyi liderlik statüsüne taşımayabilmektedir.
- Liderin sahip olduğu güdüleyici mekanizmalar örgüt üyelerinin davranışlarını yönlendirmede etkili olabilmektedir. Bunları; ödüllendirme, takdir, yükselme, prim gibi teşvik edici yöntemlerle sağlar. Böylece örgüt içinde gücü sağlamış olabilmektedir.
- Örgüt otoritesini sağlama için liderin cezalandırma gücünün bulunduğunu hissettirmesi gerekmektedir.
- Liderin sahip olduğu davranış, tutum ya da duruş gibi soyut özellikleri toplumu etkileyerek genel bir beğeniye neden olmaktadır. Bu güç, bireyler üzerinde çekicilik ve saygınlık oluşturmaktadır.

- Alanıyla ilgili gerekli bilgi, tecrübe ve uzmanlıktan kaynaklanan güçle liderliğini hissettirmektedir. Örgüt içinde bu çizgiye sahip olan liderin bulunması, bireylerin psikolojik açıdan liderin tavsiyelerine ehemmiyet vermesine neden olabilmektedir.

Liderlik, kişinin fitratında yani yaradılışından kaynaklı bir yetenek olabileceği gibi sonradan da geliştirilebilmesi mümkün olabilmektedir (Özsalmanlı, 2011: 138). Liderlik, kaynakları, amacı, hedefleri ve yöntemleri belirleyerek kişileri doğrudan ya da dolaylı olarak ikna etme, planları ve kararları eyleme dönüştürme, strateji ve karakterin güçlü bir biçimdir. Liderlik dil, din, ırk, kültür yapısının önemi olmaksızın tüm toplumlarda ortaya çıkabilmektedir. Toplumun veya topluluğun bulunduğu her yerde lider bulunmaktadır (Türker, 2004: 11).

Örgüt açısından yönetici veya lider, mevcut olan beşerî ve fiziki kaynaklarını amaca en uygun düzeyde kullanacak olan kişidir. Günümüz dünyasında değişen koşullara örgütün amacına ve yönetsel yapısına uyum sağlamasını organize eden lider ve yöneticilere gerek duyulmaktadır. Özellikle gelişime açık olan, geleneksel yöntemlere bağımlı olmayan risk alabilen planlı, kararlı, iktisadi ve özdenetimini sağlayabilen yöneticiler tercih edilmektedir (Eren, 2002: 443).

**Şekil 1:** Örgüt İçindeki Liderin Güç Kullanımı



**Kaynak:** (Güney, 2015: 8).

Örgüt, belli bir amacı yerine getirme üzerine yapılanmış bir sistemdir. Örgütü oluşturan bireyler, sistemin gerekliliklerini yerine getirebilme üzerine, sahip oldukları kültürel yapıya göre yönetme veya yönetilmeye ihtiyaç duymaktadır. Örgütün yönetimini üstlenenler, amaç ve hedefi belirleyen, yönettiği kesimin arasında koordinasyon, uyum ve iş birliğini düzenleyen aktörlerdir. Yönetici ve lider ortak yönleriyle ele alındığında; her ikisinin de belli bir hedefi gerçekleştirme sürecinde güç



kullanımı mevcuttur. Böylelikle örgütü harekete geçirici faaliyetler göstermektedirler. Ayrıca yönetici özelliğine sahip olmayan lider olabileceği gibi liderlik vasfına sahip olmayan yönetici de mümkündür (Taştan ve Gül, 2013: 42).

Yönetimde liderlik, örgütü en uygun düzeyde temsil edebilen, çalışmalarda etkililiği ve verimliliği güden, çalışanlarıyla gönül bağı kurabilen ve bu bağla yönetimi gerçekleştirme yeteneğine sahip bir güçtür (Aytürk, 2010). Liderliğin örgütlerdeki öneminin gerekçeleri; örgüt bünyesinde hazırlanan plan ve programların ileriye yönelik öngörülerde yetersiz kalması ve örgütlerin günümüz koşullarına uyum sağlayabilmesi adına sürekli dinamik olma zorunluluğu olarak yer verilebilir (Arıkan, 2001: 253). Liderliğe ihtiyaç duyulma nedenlerini belirtmek gerekirse (Karayalçın, 2009: 31-32):

- Örgütlerin amaçlarına uygun plan ve programlar oluşturmak, hedeflere ulaşmada yeterli değildir. Örgüt, değişen koşullara göre dönüşümü sağlayacak olan lidere gerek duymaktadır.
- Örgütün büyüme eğilimi, bünyesine yeni yapılar eklenmesine neden olmaktadır. Bu yapılar arasındaki eşgüdüm ve etkileşimi organize etme noktasında lidere ihtiyaç duymaktadır.
- Örgüt içerisindeki bireylerin öngöremedikleri davranışlar bulunabilmektedir. Bu davranışlarda uzlaştırıcı pozisyonda liderlerin bulunması gerekmektedir. Liderin sahip olduğu saygınlık davranışsal çatışmaları çözüme ulaştırabilmektedir.

**Tablo 1:** Yönetici ile Lider Arasındaki Farklar

YÖNETİCİ	LİDER
Örgüt faaliyetlerini gerektiği gibi yapmak üzere hareket eder.	Örgüt faaliyetlerini nasıl yerine getireceğine odaklanmak yerine amaca odaklanır.
Kurallara sıkı bağlıdır. Sorumluluk alabilme yetkisi yoktur.	Kurallardan ziyade koşullara uygun olan metodu kullanarak yenilikçi fikirlere önem verir.
Örgütsel sisteme ve yapıya odaklanır.	Örgüt üyelerine odaklanır. Yetki vermekten kaçınmaz. İletişim kanalını aktif kullanır.
Mevcut sistemi kabullenir. Kalıpların dışına çıkamaz.	Mevcut sistemi analiz eder ve eksiklere çözüm üretir.
Denetim mekanizmasına güvenir.	Örgüt üyelerine güvenir.
Örgüt üleriyle dolaylı olarak ilişki kurar.	Örgüt üleriyle etkileşim içindedir.
Kısa vadeli planlar doğrultusunda hareket eder.	Örgütün vizyon, misyon ve strateji haritası oluşturur.

**Kaynak:** (Nohutçu, 2019: 388).

Bireylerin içinde bulunan lider olma ya da lidere bağlanma güdüsü birçok disipline ilham olmaktadır. Her disiplin liderliği kendi penceresinden tanımlayarak araştırmalar yapmıştır. Kamu yönetimi de yeni çizgisinde ilerlerken yöneticinin liderlik gücünü ön plana alarak değerlendirmektedir. Kamusal liderliğin Scouller (Taştan ve Gül, 2013: 43)'a göre üç temel aşaması vardır. Birinci aşama, örgütü birleştirici, harekete geçirici ve motivasyon sağlayan bir vizyon ortaya koymalıdır. Daha sonra, örgüt içerisinde koordinasyonun sağlanması birlikteliğin oluşturulması ortak amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesini kolaylaştıracaktır. Takım çalışması ruhunun yakalanması örgütü birbirine bağlayacaktır. Sonuncuyla, belirlenmiş olan vizyon çerçevesinde amaçların başarıyla sonuçlandırılması ortaya koyulmaktadır.

Kamu yönetiminin liderlik anlayışı açısından yönetici, örgüt amacını mümkün olan en uygun zamanda ve verimlilikte yerine getirmeyi örgütün hiyerarşik konumundan kaynaklanan yetki ve yazılı kurallara uygun olarak gerçekleştirmekle mükelleftir. Yasal dayanaklar çerçevesinde yönetsel işlemleri yerine getirmektedir (Gözübüyük ve Akıllıoğlu, 1996: 241). Tabi kamu yönetimindeki dönüşümler, yöneticinin merkezden alınan kararları birebir uygulaması yönetimde eksikleri doğurabilmektedir.

Örgüt içinde yöneticinin başarılı bir liderlik sergilemesi için bulunması gereken bazı temel unsurlar bulunmaktadır (Taştan ve Gül, 2013: 14; Acar, 2004: 165-169; Güner, 2002: 8; Greenleaf, 1996: 306; Özalp, Eren ve Öcal, 1992: 163):

- Örgüt bünyesinde liderlik vasıflarına sahip birey ya da bireylerin bulunması, çalışanların ve takipçilerin yer alması,
- Ortak kararlar oluşturulmuş bir vizyon ve amaçların olması,
- Lider, grup üyeleri üzerindeki gücü ve etkisini zora dayalı tutmamalı,
- İletişim kanalları güçlenmeli, harekete geçirme ve koordinasyon sağlanmalı,
- Örgütün çevresiyle olan etkileşimi iyi yönetilmelidir.

Liderlik yaklaşımlarının gelişmesi temelde liderin sahip olduğu liderlik davranışını oluşturan enstrümanları su yüzüne çıkarır. Lider kişilerde bulunan özelliklerden, örgütün vizyon ve amaçlarının yerine getirilmesi noktasında esas alınan davranış, güçtür. Gücün bünyesinde yer alacak olan kaynakların neler olduğunu liderlikle ilgili olan yöntemler ortaya koymaktadır. Klasik olarak gücün etkileme süreci astlık-üstlük ilişkisinden ortaya çıktığı kabul edilmektedir (Köseoğlu, 2019: 12). Fakat değişen ve gelişen düzende liderlerin etkileme yönü sadece bu ilişkiye dayanmaz. Örgütü etkileyebilmek için kişilik özellikleri, karizma, uzmanlığı, iletişim becerisi gibi yönetim araçlarını kullanması gerekmektedir (Koçel, 2003: 58).

Örgüt bünyesinde liderin güç kaynağı French ve Raven tarafından beş unsura dayandırılmaktadır: yasal güç, uzmanlık gücü, ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç ve karizmatik güçtür (Koçel, 2007: 433). Bağımsız olarak değerlendirilen ve makama yönelik olan yasal güç, örgütte lidere yasal kurallar gereği itaat gerekliliği üzerine kuruludur (Eren, 2010: 391). Liderin alanında bilgi ve tecrübeye sahip olması örgüt üyeleri tarafından kolaylıkla anlaşılabilirse uzmanlık gücü söz konusudur (Koçel, 2007: 434). Liderin uzmanlık gücü örgüt içinde lidere olan güveni artırır. Lider faaliyetlerinde haklıdır görüşü hâkimdir (Kızanıklı, Koç ve Kılıçlar, 2016: 497). Örgüt üyelerinde liderin talimatlarını yerine getirme ve hızlı uyum sağlama konularında beklentiyi yakalayabilirse ödüllendirilme inancının hâkim olması liderin ödüllendirme gücüyle ilgilidir (Ünal, 2012: 74). Liderin örgütteki üyelere talimatlarını yerine getirebilmesine yönelik yaptırımları söz konusu olabilir. İşten çıkarma tehdidi, kademe düşürme, ücret kesintisi gibi yaptırımların etikliği tartışılrsa da liderin zorlayıcı gücünü ortaya koymaktadır (Koçel, 2007: 433). Liderin örgütteki üyeler tarafından çekici bir

etkiye sahip bulunması liderin karizmatik gücünün etkisidir. Bu güç sayesinde lidere uyum sağlama derecesi artmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76).

Örgüt içinde liderin sahip olduğu güçten beslenerek uyguladığı yönetsel eylemler liderlik tarzını ortaya koymaktadır. Liderlik kuramları genel çerçevede dört aşamada değerlendirilmektedir: Özellikler, Davranış, Durumsallık ve Modern liderlik tarzlarıdır. Özellikler, Davranış ve Durumsallık yaklaşımlarının içerdiği liderlik kuramlarını temel liderlik kuramları içinde değerlendirilir. Bu liderlik tarzlarına ait olan otoriter ve demokratik lider anlayışı, güç mesafesinin örgüt içindeki etkisi açısından öneme sahiptir. Liderlik tarzlarından otoriter yönetici, örgütte güç ve otoritesini kullanması ve astlardan bu güce uyum sağlamasını beklemektedir. Örgütte tüm etkileşimin merkezinde yönetici bulunur. Bu yüzden örgütün amaçlarını belirleme, amaca ulaşmak için görev dağılımı, kontrol gibi mekanizmaları yönetici kontrol etmektedir. Yönetici, örgüt üyelerinin uyum sağlamasını yönetmek için ceza korkusu ve ödül beklentisini kullanır. Tek yönlü olan iletişim yalnızca yöneticiye yöneliktir. Örgüt üyeleri karar verme mekanizmasında bulunamazlar. Bu noktada avantaj olarak değerlendirilebilecek yöneticinin karar alma mekanizmasında tek aktör olmasından kaynaklı hızlı karar almasına olanak sağlamaktadır. Diğer taraftan örgüt üyelerinin kararlarına başvurulmaması durumu örgütün motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir (Kondalkar, 2007: 227-229). Otoriter liderin örgüt içerisindeki tutumunu dört özellikle belirtilmektedir (Harmsa vd., 2018: 106):

- Örgüt üyelerin mutluluğundan ziyade örgütün amaçlarının gerçekleşmesindeki katkılarıyla ilgilenir.
- Örgüt üyeleriyle arasına mesafe koyar.
- Örgüt açısında önem teşkil eden kararları kendisi alır.
- Örgütte ceza ve tehdit yoluyla üyeler üzerinde baskı kurar.

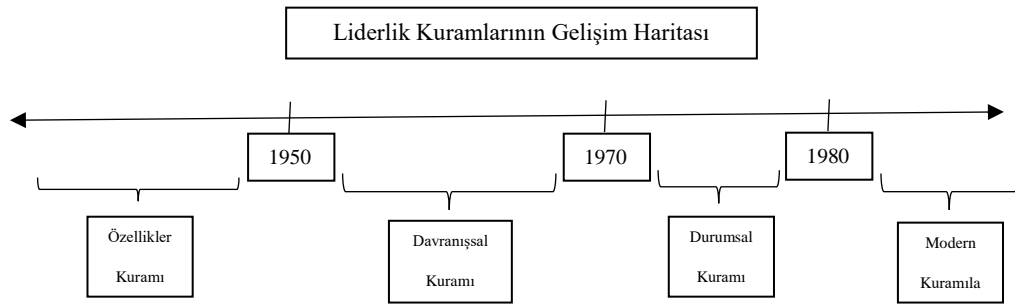
Diğer bir liderlik tarzı olan Demokratik katılımcı liderlikte ise, örgüt üyelerinin her biri örgüt adına karar almaya aktif şekilde katılır. Örgütteki tüm kararlar ve bu kararların uygulanması tüm üyelerin katılımıyla belirlenmektedir. Örgüt içinde lider ve üyeler uyumlu şekilde iş birliği kurmaktadır. Liderler, ödüllendirme yöntemiyle örgüt içinde motivasyonu arttırmaktadır. Böylece örgüt üyeleri sorumluktan kaçmaz. Üyelerin yönetsel eylemlerde söz sahibi olması ya da en azından böyle hissetmesi iş tatminini artırır ve örgütsel bağlılığı yükseltir (Şahin, Temizel ve Örselli, 2004: 659).

### 1.2.1.1 Liderlik Kuramları

#### 1.2.1.1.1 Temel Liderlik Kuramları

Liderlik kuramları yıllar itibariyle dönemlere ayrılır. 1950'lerin sonuna kadar özellikler kuramı; 1950'den 1970'e kadar davranış kuramı; 1980'e kadar durumsallık kuramı; 1980 yılından günümüze kadar modern liderlik kuramı uygulanmaktadır (Kinter, 2016: 9).

**Şekil 2:** Liderlik Kuramlarının Gelişim Haritası



**Kaynak:** (Kinter, 2016: 9).

Özellikler teorisine göre liderlik, kişilerin doğuştan sahip olduğu bir yetidir. Güncelliğini koruyan bir soru olan “lider mi doğulur, lider mi olunur?” tartışmasına özellikler teorisi, bazıları lider olarak doğar cevabını vermektedir. Liderin sahip olması gereken belli özellikleri üç grupta ele almaktadır: fiziksel özellikler, sosyal özellikler ve kişilik özellikleridir. Özellikler teorisinin ortaya koyduğu özellikler, bütün liderlerin aynı özellikleri taşımadığı gerekçesiyle eleştirilmektedir. Ayrıca liderin grup üyeleriyle olan etkileşimi ve etkisini göz önünde bulundurmaması yetersiz kalmasına neden olmaktadır. Bireyin sahip olduğu zihinsel, fiziksel ve kişilik özelliklerinden kaynaklı olan liderlik yaklaşımıdır. Lideri sahip olduğu karakteristik özellikler yönüyle inceler. Bu özellikleri diğerlerinden ayırt edici özellikleri olarak gözlemlenmektedir (Eren, 2003: 522).

Özellikler kuramının tanımladığı liderlik modeli yeterli düzeyde tatmin etmeyince lideri etkin olarak değerlendiren davranışlar kuramına yönelmenin gerektiği düşünülmüştür. Davranış kuramı yalnızca lideri tanımlamamış aynı zamanda lideri izleyenleri de incelemiştir. Herhangi bir bireyi lider yapmanın mümkün olabileceğini

savunmaktadır. Bireylerin özelliklerini dikkate almaktan ziyade onları eğiterek lider yapılabileceğine inanılmaktadır (Saltürk, 2006: 28).

Davranış teorisine göre, liderlerin tümünün belli özelliklere sahip olmadığı her birinin kişisel olarak farklı yönlerinin bulunduğu farkına varılmasıyla liderlerin davranışlarına odaklanıldı. Bu noktada lider olabilmek için lider olarak doğma şartının tek koşul olmadığı; liderlerin davranışlarını izleyerek bu davranışların öğretile diğer bireylerce kazanılabileceği ortaya koyuldu. Davranış teorisi liderlik modellerinin en iyi bilinen otoriter lider ve demokratik lider ayrımının örnekleri aşağıda yer almaktadır (Cole, 1993:4):

- McGregor X Y Teorisinde iki farklı davranışa sahip olan lider bulunmaktadır: sert ve sıkı denetimci yönü ağır basan diktatör X yöneticisi ile katılımcılığa önem veren, yardımsever ve demokratik Y yöneticisidir. X kuramı, bireylerin pasif bir yapıya sahip olduğu için sürekli yönlendirmeye gerek olduğunu kabul eder. Y kuramı ise, işin bireylerin yaşamlarının bir parçası olduğunu bu yüzden zorlama ya da yönlendirmeye gerek olmadan yerine getireceklerine inanır (Baysal ve Tekarslan. 1996: 257).
- Michigan Üniversitesi tarafından yapılan araştırmalar liderlerin iş odaklı ya da insana dönük yönünün bulunması, örgütlerde verimliliği etkileyen bir unsur olarak kabul görmüştür. Rensis Likert'in davranış kuramına göre, yöneticiler otoriter ya da demokratik lider tarzlarından birini seçmektedir. En ideal ve iyi olan demokratik lider tarzı olsa da etkililik konusunda duruma göre demokratik ya da otoriter tutum işlemektedir. Bu çalışmada liderin her iki boyutta da yer alabileceği sonucuna ulaşılmıştır.
- Victor Vroom ve Philip Yetton'un liderlikte karar verme modeline göre, liderin karar almada davranışı katılım ile ilişkilendirilmektedir. Bu noktada liderleri; tek başına karar alan lider, grup üyelerinden bilgi alarak tek başına karar alan lider, grup üyelerine grup ortamında danışarak tek başına karar alan lider, grup üyelerinin fikirleriyle birlikte karar alan lider olmak üzere ortaya koymaktadır.

- Kurt Lewin liderlik tarzlarını üç noktada ele almaktadır:
  - Otoriter Liderlik Tarzı: liderin hakimiyeti bulunan örgütte neyin nasıl yapılacağına karar veren ve astları üzerinde nüfusa sahip olan liderdir.
  - Demokratik Liderlik Tarzı: örgüt içinde lider, astlarının katılımına önem vermektedir.
  - Serbest Bırakan Liderlik Tarzı: örgütün faaliyetlerinde lider aktif olarak etki göstermez. Karar almada yetkiyi astlara bırakır.

Liderlik ekolünün bir kolu olan davranış teorisi, araştırmalar sonucunda, yöneticiyi temelde iki gruba ayırmaktadır: insan odaklı davranış ve iş odaklı davranışa sahip olanlar. İnsan odaklı davranışa sahip olan liderler, grup üyelerinin duygusal ve sosyal yönlerini dikkate almaktadır. İş odaklı lider ise grup üyelerinin verilen işleri yerine getirmesini dikkate denetlemektedir (Wagner ve Hollenbeck, 1998: 226).

Liderliğe ilişkin temel yaklaşımların sonuncusu olan durumsal teorisini birkaç önemli ismin ortaya koyduğu düzenle anlatmak gerekmektedir. Bunlardan ilki Fiedler'in durumsal modelidir. Fiedler'e göre, örgütte bulunan lider-grup üyelerinin ilişkileri, liderin hiyerarşik statüsünden aldığı güç, en etkin liderlik tarzının belirlenmesinde öneme sahiptir. Liderin sadece iş odaklı ya da insan odaklı olmasından ziyade uygun olan zamanda en uygun liderlik tarzını uygulamasını savunmaktadır. Uygun olan zamanı; lider-grup üyeleri arasındaki ilişki, görevde yapı derecesi ve statüden kaynaklanan güce göre belirlenebilmektedir. Liderin tarzı, duruma ve çevre değişkenlerine göre değişim gösterebilecektir (Can ve Diğerleri, 2006):

- Liderin grup üyeleriyle olan ilişkisi iyi olduğunda; görev yapısı açıkça belirtildiği takdirde statüden kaynaklanan gücü güçlü ya da düşük olsa bile uygulaması gereken liderlik tarzı, iş odaklı liderliktir.
- Liderin grup üyeleriyle olan ilişkisi iyi olduğunda; görevler net ve açık şekilde belirtilmediği halde statünün gücü önem taşımaktadır. Bu güç fazlaysa iş odaklı lider, zayıfsa insan odaklı lider tarzı uygulanmalıdır.

- Liderle grup üyeleri arasındaki ilişkinin kötü olduğu durumda görev yapısının belirtilmiş olması liderlik türünü insan odaklı olarak belirlerken görev yapısı belirsiz ise iş odaklı lider tercih edilebilmektedir.

Durumsal modelin diğer temsilcileri Hersey ve Blanchard liderlik tarzını, otoriter ve destekleyici lider olarak belirlemiştir. Liderlik türünü belirlemede grup üyelerinin durumu ve olgunluğunu takip etmek gerekmektedir. Grup üyelerinin olgunluğu düşük ise yani yetenekleri, eğitim seviyeleri ve özgüvenleri az ise istedikleri lider davranışı ile olgunluğu yüksek olan grup üyelerinin istedikleri lider davranışı farklı olacaktır (Eren, 2003: 541). Fiedler'in durumsallık modeline göre, lider bulunduğu ortamda üyeler üzerinde uygulayacağı en uygun liderlik tarzını belirlemelidir. Böylece örgüt içinde etkili olacak ve kontrolünü arttırabilecektir. Hem göreve yönelik hem de kişiye yönelik liderlik davranışları örgüt için başarılı olabilecektir. Lider, içinde bulunduğu duruma göre en uygun olan liderlik davranışını belirlemelidir. Çünkü her örgüt için geçerli sayılabilecek bir liderlik tarzı bulunmaz. Belli koşullara uygun olabilecek liderlik tarzlarına odaklanılmalıdır (Bolat, 2008: 29). Amaç-yol kuramının bakış açısına göre lider, dört çeşit liderlik modelini ortaya koymuştur (Koçel, 2013: 598):

- Yönlendirici liderlik: belirlenmiş olan amaçlara yönelik örgüt üyelerinden beklenenleri tam olarak yerine getirmesi üzere lider teknik bilgi ve metotları açıklar. Belirlediği standartların dışına çıkmasını hoş karşılamaz.
- Destekleyici liderlik: örgüt içindeki üyelerin taleplerine kulak veren iletişimi diri tutan liderdir. Örgütteki üyelerin tamamına eşit davranır.
- Katılımcı liderlik: örgütün yönetsel faaliyetlerinin yerine getirilmesinde üyelerin fikirlerine önem verir.
- Başarıya yönelik lider: örgütün amaçlarının üyelerce yerine getirilebileceğini ve bu konuda güven duyduğunu belirtir.

Bu liderlik çeşitlerini uygulayan lider, örgüt içinde motivasyon, iş tatmini ve başarıyı yakalayabilir.



Bu araştırmanın alan çalışmasında kullanılan liderlik tarzı davranışsal modelin temelini (Cole, 1993: 4) oluşturan demokratik lider ve otoriter liderlik tarzlarıdır. Bu liderlik tarzlarının güç mesafesiyle olan ilişkisi incelenecektir. Ancak önceden yapılan çalışmalarda modern liderlik kuramları ile güç mesafesinin ilişkisinin bulunduğu sonucuna varıldığı ve bu çalışmada önceki çalışmalara atıf verileceği için modern liderlik kuramlarından da bahsedilmiştir.

### **1.2.1.1.2 Modern Liderlik Kuramları**

Temel liderlik kuramları, değişim ve yenilikler karşısında uyum sağlayamaz hale gelmiştir. Bu durum liderlik alanında yeni bakış açıları ve yöntemleri geliştirmiştir. Modern liderlik kuramları olarak; Karizmatik Lider Kuramı, Etkileşimci Liderlik Kuramı, Dönüşümcü Liderlik Kuramı, Stratejik Liderlik Kuramı, Hizmetkâr Liderlik Kuramı, Vizyoner Liderlik Kuramı ve Lider-üye Yaklaşımı Kuramına yer verilmektedir.

Karizmatik Lider Kuramı, karizmatik kavramı 1980 yılına kadarki yapılan çalışmalarda genellikle siyasal liderlik ya da dini liderlik gibi camialarda kullanılmış iken 1980 sonrası dönemde karizmatik lider algısı daha geniş bir alanda çalışma ve araştırmalara konu olmuştur (Aykanat, 2010: 46). Karizmatik liderlerin sahip olduğu ortak özellikler vardır. Bu liderlik tarzı daha çok kritik durumlarda veya kriz anlarında ortaya çıkmaktadır. Bu özellikler; özgüven, cesaret, hayranlık uyandırma, motive etme ve ikna kabiliyetinin yüksek olmasıdır (Karaman, 2016: 40). Karizmatik liderin sahip olduğu güç, çevresinde bulunan grup üyelerince hissedilir ve onların istekli bir yandaşa dönüşmesine sebep oluşturabilmektedir. Ayrıca lider bu özellikleri eğitimle sonradan kazanmamıştır (Akyol, 2009: 111). Karizmatik liderlerin öncü tavırları, örgütteki diğer bireylerin sorgusuz sualsiz peşine takılmalarına neden olur. Ancak bu gücün ne kadar faydalı olduğu tartışma konusudur. Tarihte bilinen karizmatik liderler arasında başarısız olanlar da bulunmaktadır; Adolf Hitleri Usame bin Ladin, Saddam Hüseyin gibi... (Kılınç, 2002: 85-86).

Etkileşimci liderlik kuramında liderin yönlendirmeleri doğrultusunda üyeler talimatları yerine getirmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda lider bir yol haritası izlemiştir. Lider beklediği sonuçlara ulaştığında üyelere ödüllendirici bir davranış sergilerken istenmeyen sonuçlarla karşılaşıldığında ise cezalandırıcı bir yöntem tercih edilmektedir. Lider, örgütün belirlenen amaçlara ulaşmasını sağlamada etkin bir

yönlendirici konumdayken örgüt içinde üyelerin motivasyonunu sağlamada yetersiz kalmaktadır (Haydaroğlu, 2020: 74). Liderler, üyelerin fikirlerine ve gelişimlerine pek önem vermezler. Üyelerden gereken işleri yerine getirmesi ve itaat etmesi beklenir. Etkileşimci lider, bürokrasiye, otoriteye, kurallara ve yasal güce güvenir. Örgüt içinde standartların uyulmasına, amaçların gerçekleşmesi için görev odaklı faaliyet gösterilmesine ve üyelerin verilen görevleri başarıyla yerine getirdikleri takdirde ödüllendirildiği aksi durumda cezalandırıldığı bir yönetim tarzı bulunmaktadır (Kinter, 2016: 33).

Dönüşümcü Lider Kuramı, bu kuram esasta geleneğe ve geçmişe bağlılık göstermektedir. Örgütü değişen koşullara uyum sağlayabilmesi için hazırlar. Lider, örgütün rekabet ortamında ayakta kalabilmesi adına daima ilerlemesi gerektiğini düşünmektedir (O'toole, 1999: 176, akt., Aksel, 2003: 71). Dönüşümcü lider, grup üyelerinin ihtiyaçlarını, değerlerini ve yargılarını değiştirebilen, faaliyetlerinde değişim ve yenilenmeyi sağlayarak üstün performansa eriştirebilen kişidir (Koçel, 2007: 462). Bennis ve Nanus'a göre dönüşümcü lider profilinde bulunması gereken özellikler şu şekilde ifade edilmektedir (Karaman, 2016: 41-42):

- Örgütün gelecekteki konumu net şekilde ortaya koyabilen, vizyon sahibi bir lider olmalıdır.
- Örgütün faaliyetlerini düzenleyen ve şekillendiren bir mimar olması ve grup üyelerinin konumlarını sıklıkla değiştirerek güvenlerini zedelememelidir.
- Aldığı kararları net şekilde belirtmelidir. Örgüt içerisindeki belirsizliğe yol açmamalıdır.
- Liderin kendisini tanıması gereklidir. Zayıf ve güçlü yönlerini belirleyerek örgüt içinde buna uygun davranmalıdır.

Dönüşümcü lider modeli faaliyetlerini yerine getirirken örgüt üyelerinin talep ve ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurmaktadır. Gerektiğinde onları ödüllendirmeyi ihmal etmez. Bu lider modeli, kendisine itaat eden üyelerden ziyade kendi kendine hareket edebilen, düşünebilen, eleştirebilen ve bağımsız düşünebilen üyeleri tercih eder. Dönüştürücü lider, sorumluluk alan ve hata yapmaktan çekinmeyen ve kendini sürekli açık tutan, geliştiren bireylerdir (Tengilimlioğlu, 2005: 5).

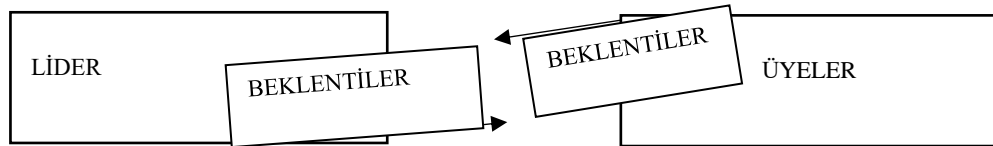
Stratejik liderlik, örgütün tüm kademelerini ilgilendiren ve bu nedenle tüm üyeleri yönetim sürecine dahil eden bir yaklaşımdır. Örgütün mevcut düzeninden ziyade gelecekteki düzeniyle ilgilenir. Gelecek inşa etmek adına vizyon, strateji, öngörü, esneklik sağlama becerilerine sahip olan lider profilidir (Erer ve Demirel, 2018: 649).

Modern liderlik kuramlarından bir diğeri olan hizmetkâr lider, örgütteki üyelerin ihtiyaçlarına cevap verebilme ve liderin üyelerine yardım ederek potansiyellerini keşfetmelerine imkan tanımaktadır. Örgütteki üyelerle olan iletişimi, yöneticiye hedeflerine ulaşmada kolaylık sağlayabilmektedir. Hizmetkar lider, empati kurabilen, iyi dinleyici, bilinçli, güçlü ikna kabiliyeti olan ve yardımsever özelliklere sahiptir (Ceviz, 2021: 17-21).

Diğer liderlik kuramı vizyoner lider, vizyona odaklanmaktadır. Bu sebeple örgütün bütününde veya belli bir bölümünde gerçekçi ve güvenilir bir gelecek oluşturabilmeyi hedeflemektedir. Bu hedefin başarıya ulaşması için vizyoner liderden beklenen özellikler bulunmaktadır: üstün analiz ile sentez yapabilme kabiliyeti yanında hayal gücü ve sezgilerdir (Tanrıverdi ve Paşaoğlu: 2014: 5).

Modern liderlik kuramlarından sonuncusu olan Lider Üye Yaklaşımı Kuramı, bu yaklaşıma göre toplumda mevcut olan gücün ya da statünün bireyler üzerinde oluşturduğu bir etkisi bulunmaktadır. Yüksek gücü elinde bulunduran kesim ile gücü nispeten düşük olanların birbirlerinden karşılıklı beklentileri olabilmektedir. Toplumlardaki gibi örgüt içinde gücü elinde tutan lider ile sınırlı güce sahip olan üyeler arasında da aynı etkileşim ve beklentiler mevcut olabilmektedir (Liden RC vd., 1993: 662).

**Şekil 3: Lider Üye İlişkileri**

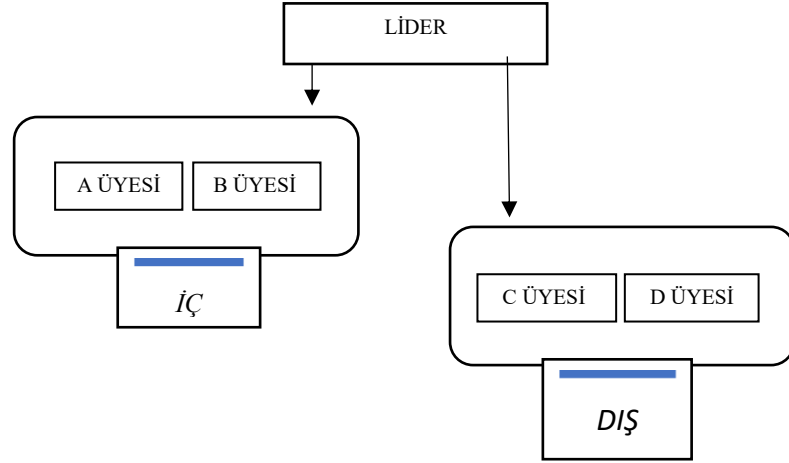


Lider ve üyelerin etkileşimleri sonucunda birbirlerinden karşılıklı beklentileri oluşmaktadır. Bu beklentiler sonucunda örgüt yapısında konumlar ya da statüler şekillenmektedir. Bu durumun kaynağında, liderin beklentileri ve üyelerin

beklentilerinin birbirlerinden farklı olması yatmaktadır. Lider üye etkileşim teorisi temelini Grean rol teorisine dayandırmaktadır. Dansereau, Graen ve Haga tarafından ilk kez yirmi dokuz yıl önce ortaya koyulan lider-üye teorisine göre, lider ile örgüt içerisindeki her üyenin karşılıklı etkileşimi farklı olmaktadır. Lider ile üyenin kendilerine özgü etkileşimi, her üye için liderliğin farklı bir modelini oluşturacaktır. Durumsal liderlik kuramına benzese de örgüt için biçilmiş tek bir liderlik kuramının olmadığını savunmaktadır. Lider-üye etkileşimi teorisinde, liderin her üyeye olan yaklaşımı ve karşılıklı etkileşimleri sonucunda lider her üyeye özgü bir liderlik profili sergilemektedir (Northouse, 2019: 139).

Örgütte bulunan üyelerin her biri, lider tarafından kendilerine verilen görevleri yetkileri ölçüsünde yerine getirmektedir. Bu üyeler verilen görevin en azından asgari düzeyini yerine getirme sorumluluğundadır. Görevleri yerine getirmede üyelerin davranışları farklılık gösterebilmektedir. Bazı üyeler görevin çok üstünde bir bilinçle hareket etmekte ve beklentinin üstünde gönüllü bir çalışma sergilemektedir. Burada liderin uyguladığı motivasyon politikalarının etkisi de söz konusudur (Miles, 2012: 225-231). Lider üye etkileşim modeline göre örgüt içinde etkili liderliğe ulaşılabilmesi için lider ile üyelerin karşılıklı ilişkilerindeki bağın gücüne işaret edilmektedir. Lider ve üyenin ilişkisi belli bir seviyeye ulaştığında etkin bir liderlik anlayışı yakalanmış olacaktır (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 225). Modelde lider ile üyenin ilk kez etkileşime girdiği anda birbirlerinin karakteristik yapılarını, dış görünüşlerini, yeteneklerini ve deneyimlerini izlerler. Daha sonra bu izlenimler uyarınca lider, üyeye belli görevlendirmelerde bulunmaktadır. Görevlendirmeler üyenin örgütsel pozisyonuna uygun olarak yapılmaktadır. Üye kendisine verilen görevleri yerine getirme üzerine sergilediği davranışlara göre liderin üyeye özgü tutumu şekillenmektedir. Buradaki kilit nokta; liderin yüklediği sorumluluğa karşı üyenin verdiği yanıtıdır (Dienesch ve Liden RC, 1986: 628-629). Lider ile üyenin iletişim ve etkileşimleri belli bir seviyeye hatta belli bir olgunluğa eriştiği noktada karşılıklı sempati, saygı ve güven oluşabilmektedir. Bu durum örgüt içinde üyenin konumunu da etkileyebilecek bir etkidir. Aksi durumda yani lider ile üyenin bağı olgunlaşmadığı halde ise tek yönlü iletişim ve kurallara bağlı davranış silsilesi devam edecektir (Graen ve Uhl-Bien, 1991: 33).

**Şekil 4:** Liderin Örgüt Üyelerine Yaklaşımı



Örgüt içinde bulunan üyelerin liderle olan ilişkilerinin derecesi olumlu düzeyde geliştiğinde iç grup tarafında; ilişki sabit veya olumsuz düzeyde bulunduğu dış grupta örgüt üyeleri yer almaktadır. Liderin etkin olarak yakın ilişkiler kurduğu iç grupta bulunan üyeler, örgüt açısından kilit çalışanlardır. Bu üyeler verilen görevleri beklenen performansın üstünde yerine getirmektedir. Liderin güvenini ve desteğini kazanmış olan üyelerdir. Dış grupta bulunan üyeler verilen görevleri yerine getiren, kurallar ve politikalar dâhilinde hareket etmekte yetinen üyelerdir. Bu üyelere güven düşük seviyededir (Haydaroğlu, 2020: 77-78).

Örgütte bulunan üyeler kişisel özellikleri ve kabiliyetleri sayesinde liderleriyle iletişim kurma konusunda başarılı olabilirler. Bu üyeler örgütün kemik kadrosunu oluşturmaktadır. Lider tarafından verilen görevleri en yüksek enerji ve hevesle yapmaktadırlar. Bu yüzden lider ile en iyi çalışan elemanlardır (Uğurluoğlu, Şantaş ve Demirgil, 2013: 4). Yöneticinin örgüt üyeleri için verdiği görevler tam olarak tanımlanmadığı için belirsizdir. Durum böyle olunca örgüt üyeleri rollerini kendileri tanımlaması gerekecektir. Üyelerin gösterecekleri performans üzerinden liderin beklentilerini ne ölçüde karşıladığı lider üye teorisinin temelini ortaya koymaktadır. Yöneticinin istediği ölçüde görevlerini belirleyen üye ile bu konuda düşük performans gösteren üye, aynı yönetici tarafından aynı ölçüde tutmayacaktır. Böylece örgüt içinde üyeler arasında farklılaşan lider üye etkileşimi bulunacaktır. Liderlerin üyeler arasında farklı etkileşim kurmasının temel nedeni zamanın kısıtlı olmasıdır. Üyelerden bir

kısmıyla samimi ilişkiler kurarken diğerlerine otoritesini kullanarak kurallara dayalı politikalar uygulatır (Haydaroğlu, 2020: 77-78).

Sosyal değişim, Blau tarafından geliştirilen ve lider üye etkileşim teorisinin temelini oluşturan diğer bir teoridir. Bu teoriye göre lider ve üyeler davranışlarını ödüllendirilme güdüsüyle harekete geçirir ve devam ettirir. Üyelerin değişimi bekleme durumunu oluşturan tutumu, birine bir iyilik yaparsan o iyiliğin karşılığını alırsın şeklindedir. Bu karşılıklılık beklentisi, lider üye yaklaşımı açısından değerlendirildiğinde astın başarısı liderin başarısı olacak ve lider, astı bu başarısından dolayı ödüllendirecektir. Bu ödüllendirmeler uzun dönemde maddi ve manevi olarak pek çok değişime konu olacaktır (Haydaroğlu, 2020: 77-78).

Sonuç olarak, değişim ve dönüşüm dalgası liderlik alanında da hissedilmiştir. Liderlik kuramlarında değişimin etkisiyle çeşitlenme artmıştır. Ortam ve şartlara göre uygulanabilen liderlik modelleri birbirinden ayrılmaktadır. Her yerde geçerli kabul edilen tek liderlik modelinden söz etmek mümkün değildir. Günümüz liderlik modelleri daha insan odaklı, esnek, iletişimci, sürekli değişime uyumlu ve ileri görüşlü özelliklere sahiptir.

Bu araştırmada birçok liderlik kuramının açıklama sebebi, önceki araştırmalarda güç mesafesiyle ilişkisinin ortaya koyulmuş olması durumudur. Özellikle son dönemlerde modern liderlik tarzlarıyla güç mesafesi ilişkisi güncel araştırma konusu olarak yer almaktadır. Bu bağlamda çalışmada, birçok liderlik tarzıyla güç mesafesinin ilişkide olduğunu gösteren atıflar bulunmaktadır. Çalışmanın alan araştırmasında yer alan liderlik tarzları davranışçı kuramda ifade edilen demokratik lider ile otoriter lider profilleridir. Bu liderlik tarzlarının güç mesafesiyle ilişkisi incelenmektedir.

### **1.2.2 Güç Mesafesi (Güç Aralığı) Kavramı**

Güç mesafesi kavramı, grup veya bireyleri otorite, prestij, statü, güç ve servet bakımından kategorilere ayrılarak aralarındaki eşitsizlik durumunun kabullenmeleri olarak ifade edilmektedir (Matveev ve Del Villar, 2014: 47). Toplumlarda eşitsizlik durumu farklı olabileceği gibi eşitsizliğin nedenleri de farklı farklı olmaktadır. Eşitsizlik durumu bireylerin sahip olduğu fiziksel özellikler, beceriler gibi doğuştan gelen farklılıklar ve eğitim, meslek gibi sonradan kazanılan edinimlerden kaynaklanabilir. Bireylerin veya grupların bu eşitsizlik halini algılama düzeyleri güç mesafesini ortaya

koymaktadır (Şişman, 2011: 65). Güç mesafesi, bireyin otorite olarak kabul ettiği güç ve statüye ne kadar uzak veya ne kadar yakın hissettiğiyle ilgilidir. Bireyin bu algısı, otoritenin uyguladığı politikalarla ilgilidir (Gül, 2019: 31). Hofstede tarafından yapılmış olan çalışmada üç genel inceleme konusundan bahsedilmiştir. Bunlar:

1. Otorite ile ilişki;
2. Bireyin kendisini tanıması;
3. Bireyin bu durumlarla başa çıkma kabiliyeti.

Güç mesafesini bu üç ana maddede değerlendirmiştir. Otorite ile bireyler arasındaki ilişkiye göre şekillenen ayrıca bireyin ya da grupların sahip olduğu kültürle ilgili olarak gücü benimseme düzeyidir. Inglehart tarafından yapılan seküler-rasyonel otorite ile geleneksel otorite ayrımı güç mesafesinin düzeyleriyle paralellik gösterilerek değerlendirilmiştir. Seküler-rasyonel olan otorite düşük güç mesafesi, geleneksel otorite ise yüksek güç mesafesi ortaya koymaktadır (Uğur, 2019: 5).

Güç mesafesi, bir toplulukta ya da örgüt içinde gücü elinde daha az tutan kesimce bu eşitsizliği kabul etme ve hatta normal olarak görme derecesi olarak tanımlayabiliriz. Bireylerin her birinin dünyada eşit olduğu evrensel olarak kabul edilmiş olsa da yaradılıştan kaynaklı birtakım özellikler, kapasite, statü, toplumsal sınıf gibi etmenler yanında eğitim düzeyi, gelir durumu, meslek gibi sonradan kazanılan yönler farklılaşmaya yol açabilmektedir (Baltacı, 2011: 81).

Güç mesafesi, toplumda ya da bir örgütte üyelerin gücü hissetme derecesi ve gücün o grupta dağılım seviyesidir. Üyelerin o grupta birbirleriyle eşit olmaması ve bu eşitsizlik durumunu anlamlandırmalarıdır (Özdemir, 2019: 35). Güç mesafesini açıklamak için toplumda bulunan yönetimden ve güçten uzak olan bireylerin davranışları önem taşımaktadır. Bu bireylerin gücü elinde bulunduran yönetici kesime olan tutumu güç mesafesini ortaya koymaktadır. Madalyonun diğer yüzü olan gücün nasıl paylaşıldığı sorusunun cevabını gücü elinde bulunduran yönetici kesim verecektir (Şahin, 2012: 56-57).

Bir toplumun sahip olduğu güç mesafesi, o toplumda bulunan bireylerden gücü nispeten az bulunanların gücün hangi boyutta dengesiz olmasını beklediklerini ve bu durumu ne ölçüde kabul ettiklerini gösteren ölçüttür (Yorulmaz ve diğerleri, 2018: 674). Güç mesafesi, toplumdaki gücü daha az bulunan bireylerin değer yargılarını temel olarak yükselmektedir. Gücü bünyesinde barındıran kesimin davranışları ise gücün nasıl

dağıldığını anlamada yardımcı olmaktadır. Güç dağılımını belirleyen gücü elinde barındıran yönetici kesimdir (Jahangirov, 2012: 56-57).

### 1.2.2.1 Güç Mesafesine İlişkin Kuramsal Çerçeve

Sosyal psikoloji alanında araştırmalar yapan Mulder, ilk kez 1960'lı yıllarda insanlar arasında eşitsizliğin nasıl algılandığını odaklanarak güç aralığı kavramını kullanmıştır (Hofstede, 2010: 55). Daha sonra, Hofstede, uluslararası pazarda faaliyet gösteren IBM şirketinin çalışanları üzerinde 1980'li yıllarda gerçekleştirmiş olduğu araştırmalar sonucunda birtakım kültürel farklılıklara erişmiştir. Bu araştırmalar sonucunda ortaya koyduğu kültürel boyutlar birçok çalışmaya referans olmaktadır. Hofstede, her ülkede aynı anket sorularını firma çalışanlarına pozisyonlarına uygun olarak sormuştur (Hofstede, 1994: 24). İlk etapta dört farklı boyut belirlenmiştir: “güç mesafesi”, “belirsizlikten kaçınma”, “bireycilik-toplulukçuluk” ve “erilik-dişilik”. 2010 yılında Hofstede yaptığı araştırmayı tekrarlayarak kültürel boyutlara yenisini eklemiştir. Beşinci boyut olan “kısa vadeli-uzun vadeli oryantasyon”dir. Yapılan araştırma sonucunda ülkelerin puanlarının indeksleri hesaplanarak sıralama yapılmıştır (Hofstede, 2011: 8).

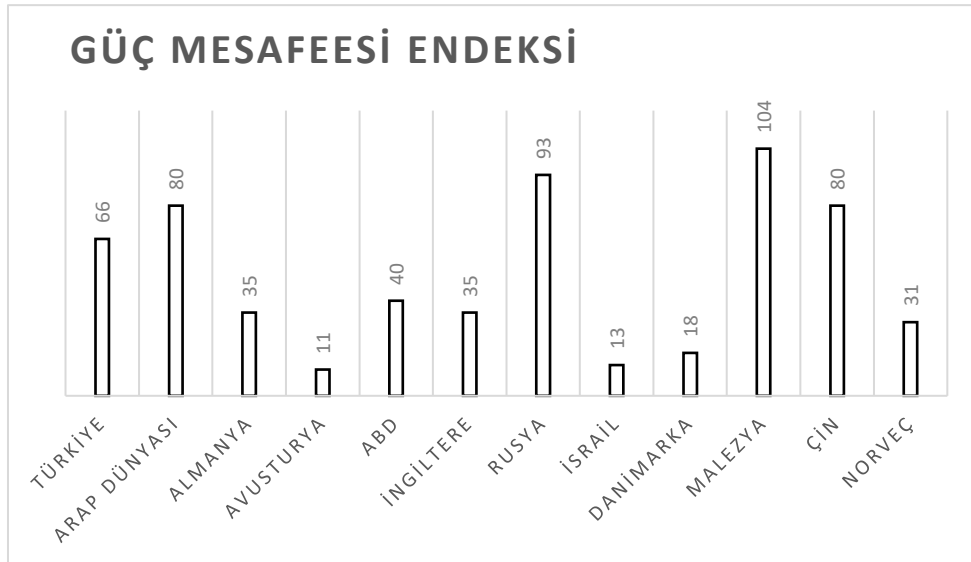
Güç mesafesi, toplumlarda mevcut olan ve önüne geçilmesi mümkün olmayan eşitsizlik durumundan filizlenmektedir. Bu eşitsizlik durumunun kaynağını güç oluşturmaktadır. Bireylerin sahip olduğu ve diğerlerinden onu ayıran, gücü oluşturan farklılıkları: biyolojik ve fizyolojik farklılıklar, statüden kaynaklı ayrımlar, saygınlık (Hofstede, 1994: 23) ekonomik, sosyal hatta siyasal kaynakların ve fırsatların kullanımı olan sosyal eşitsizlik (Çağatay, 2003) gibi sınırlanmasına sebep olan özellikler oluşturmaktadır. Bireyler bu güçlerden birini ya da birkaçına sahip olmaktadır. Örnek verilecek olursa, bazı ülkelerde bulunan siyasiler statü bağlamında güce sahipken aynı anda zengin bir iş adamı olabilir. Böylelikle iki ayrı güce sahip olmaktadır. Aksi durumda, siyasi çizgide statüsel güce sahipken, üst gelir grubuna dahil bir birey olmayabilir (Hofstede, 1994: 23). Böylece, güçten ya da güçlerden kaynaklanan eşitsizlik durumunun toplumdaki güce sahip olmayan bireylerce algılanma durumu farklılık göstermektedir (Yorulmaz ve diğerleri, 2018: 674).

Toplumdaki bireylerden güce sahip olanların ayrıcalıkları diğer kesim tarafından algılanıp neticesinde oluşan eşitsizlik durumunun içselleştirilmesi güç mesafesini belirlemektedir. Hofstede yaptığı araştırmalar sonucunda uluslararası perspektifteki



anketinin sonucunda birçok bulgu elde etmiştir. Bu bulgular ülkelerin sahip olduğu güç mesafesi endekslerini sunmaktadır. Aşağıda bazı ülkelere (Tüm ülkelerin bulunduğu sonuç bölüm sonunda yer almaktadır.) ait veriler bulunmaktadır (Hofstede, 1994: 23-26):

**Tablo 2: Ülkelerde Ölçülen Güç Mesafesi Düzeyleri**



Tabloda güç mesafesi sonucunda, ülkeler güç mesafesi derecelerine göre sıralanmaktadır. Güç mesafesinin en yüksek olduğu ülke Malezya olarak belirlenmiştir. Bunun anlamı Malezya’da toplumsal statünün önemi yüksek ve otoriteye bağlılık had safhada izlenmektedir. Güç mesafesinin en düşük çıktığı ülke Avusturya’dır. Burada toplumsal bir eşitlik söz konusu olabilmektedir. Bireyler, güce sahip olana koşulsuz itaat göstermemektedir. Güç mesafesinin derecesini toplumun sahip olduğu yönetsel ve politik kültür şekillendirebilmektedir.

Hofstede tarafından yapılan araştırmanın sonucunda güç mesafesinin ülkeler nazarında değişim göstermesi farklı sebeplere dayanmaktadır (Akyürek, 2001: 14):

- Ülkenin bulunduğu coğrafi konuma göre: enlemin ekvatorдан uzaklık derecesi ile güç mesafesi azalmaktadır.
- Ülkenin sahip olduğu nüfus büyüklüğüne göre: nüfus arttıkça güç mesafesi artmaktadır.
- Ülkenin zenginliğine göre: ülke kaynakları zengin ise güç mesafesi düşüktür.

Her toplumun kendine ait olan bir kültürü vardır. Aynı ülkede, şehirde, beldede, köyde ya da mahallede yaşayan insanlar belli bir kültüre sahiptir. Mutlaka toplumun bulunduğu yerde bir kültür bulunmaktadır. Toplumları birbirinden ayıran da sahip oldukları kendilerine özgü olan kültürleridir (Gül, 2019: 122). Hofstede'in kültürel çıkarımı bu kültürel ayırmadan kaynaklanmaktadır. Bu noktada, birey yaşadığı toplumda ve kültürde oluşturduğu farklılıkları yine kendisinin meydana getirdiği örgütlere de yansıtacaktır (Can ve Gündüz, 2021: 1175).

**Tablo 3: Güç Mesafesi Düzeyleri**

	<b><u>GÜÇ MESAFESİ YÜKSEK</u></b>	<b><u>GÜÇ MESAFESİ DÜŞÜK</u></b>
<b><u>BİREYLER ARASI EŞİTLİK DURUMU</u></b> <b><u>(Hofstede, 2001:79)</u></b>	TOPLUMDA BULUNAN BİREYLER, EŞİTSİZLİK DURUMUNU KABULLENMEKTEDİRLER.	BİREYLER GÜÇTEN KAYNAKLANAN EŞİTSİZLİĞİ KABUL ETMEKTE AMA MEŞRULAŞTIRMAMAKTADIRLAR.
<b><u>EBEVEYNLERİN AİLELERİNE YAKLAŞIMLARI</u></b> <b><u>(Hofstede, 2001: 107;Kartarı, 2006:78-79)</u></b>	EBEVEYNLER BİRBİRLERİNE VE ÇOCUKLARINA KARŞI EŞİT DAVRANMAMAKTADIRLAR.	EBEVEYNLER ARASI EŞİTLİK VE COCUKLARA KARŞI EŞİTLİKÇİ TUTUM YÜKSEK DÜZEYDEDİR.
<b><u>ÇOCUKLARIN EBEVEYNLERİNE TUTUMLARI</u></b> <b><u>(Hofstede, 2001: 107;Kartarı, 2006:78-79)</u></b>	ÇOCUKLAR EBEVEYNLERİNE KARŞI EŞİT DAVRANMAZLAR.	ÇOCUKLAR EBEVEYNLERİNE KARŞI EŞİT DAVRANIRLAR.
<b><u>EĞİTİM DURUMU</u></b> <b><u>(Hofstede vd., 2010:69)</u></b>	TOPLUMUN EĞİTİM SEVİYESİ DÜŞÜKÇE GÜCE OLAN BAĞLILIĞI ARTMAKTADIR	EĞİTİM SEVİYESİNİN YÜKSELMESİ GÜCE OLAN MAKUL SAYGININ BELİRLENMESİNDE ETKİLİ OLABİLMEKTEDİR.
<b><u>SOSYAL MESAFE</u></b> <b><u>(Çelik, 2007:39)</u></b>	TOPLUMDAKİ GELİR DAĞILIMIN ADALETSİZ OLMASI KAYNAKLI SOSYAL İMKANLARA YÖNELİM SON DERECE SINIRLI OLABİLMEKTEDİR.	GELİR DAĞILIMIN ADALETLİ OLMASI TOPLUMDAKİ SOSYAL İMKANLARA ERİŞEBİLİRLİĞİ ARTTIRABİLMEKTEDİR.
<b><u>DİNSEL ÖĞRETİ</u></b> <b><u>(Hofstede vd., 2010:69)</u></b>	TOPLUMUN KABUL ETTİĞİ DİNİN ÖĞÜTLERİ ÇERÇEVESİNDE, GÜCE OLAN İTAAT YÜKSELEBİLMEKTEDİR.	TOPLUMUN SAHİP OLDUĞU DİN, EŞİTLİĞİ ÖĞÜTLEDİĞİ TAKTİRDE HER ALANA EŞİTLİK NÜFUZ ETMİŞ OLABİLMEKTEDİR.

Örgütlerin eşitsizliklere karşı toleransı, diğer örgütlerin sahip olduğu kültüre göre değişim gösterebilmektedir. Güce sahip olanlar yani yöneticiler, gücünü kullanırken hâkimiyet alanlarını ne denli geniş tutarlarsa yönetilenlerin hâkimiyet alanı

o derece daralmaktadır. Bu durum, yöneten ile yönetilenler arasındaki anlaşmazlıklara sebebiyet verebilmektedir. Hâkimiyet alanında dengenin kurulması ve uzlaşmanın varılması önem taşıyabilmektedir. Yöneten ve yönetilen arasındaki denge durumunu bozan ya da düzelten hareket, güç mesafesi düzeyini belirleyebilmektedir (Aracay, 2019: 200).

Örgüt içindeki güç mesafesinden önce toplumun sahip olduğu güç mesafesini belirleyen unsurlara değinmek gerekmektedir. Önceden de belirttiğimiz gibi toplumlara ait olan kültürler güç mesafesinin derecesini yükseltmekte ya da düşürmektedir. Kültürel unsurların etkisini Tablo 4’de belirtilmektedir.

**Tablo 4:** Hofstede Güç Mesafesi Ölçümü

ÜLKE/BÖLGE	PUAN	SIRALAMA	ÜLKE/BÖLGE	PUAN	SIRALAMA
Malezya	104	1-2	Portekiz	63	37-38
Slovakya	104	1-2	Belçika	61	39-40
Guatemala	95	3-4	Flemenk	61	39-40
Panama	95	3-4	Uruguay	60	41-42
Filipinler	94	5	Yunanistan	60	41-42
Rusya	93	6	Güney Kore	58	43-44
Romanya	90	7	İran	58	43-44
Sırbistan	86	8	Tayvan	57	45-46
Surinam	85	9	Çek Cum.	57	45-46
Meksika	81	10-11	İspanya	56	47
Venezuela	81	10-11	Malta	55	48
Arap Ülkeleri	80	12-14	Pakistan	54	49-50
Bangladeş	80	12-14	Japonya	54	49-50
Çin	80	12-14	İtalya	50	51
Ekvator	78	15-16	Arjantin	49	52-53
Endonezya	78	15-16	Güney Afrika	49	53-53
Hindistan	77	17-18	Trinidad	47	54
Batı Afrika	77	17-18	Macaristan	46	55
Singapur	74	19	Jamaika	45	56
Hırvatistan	73	20	Estonya	40	57-59
Slovenya	71	21	Lüksemburg	40	57-59
Bulgaristan	70	22-25	ABD	40	57-59
Fas	70	22-25	Kanada	39	60
Fransız	70	22-25	Hollanda	38	61
Vietnam	70	22-25	Avustralya	36	62
Brezilya	69	26	Kosta Rika	35	63-65
Fransa	68	27-29	Almanya	35	63-65
Hong Kong	68	27-29	Büyük Britanya	35	63-65
Polonya	68	27-29	Finlandiya	33	66
Walloon	67	30-31	Norveç	31	67-68
Kolombiya	67	30-31	İsveç	31	67-68
Salvador	66	32-33	İrlanda	28	69
Türkiye	<b>66</b>	<b>32-33</b>	Yeni Zelanda	22	70
Doğu Afrika	64	34-36	Danimarka	18	71
Peru	64	34-36	İsrail	13	72
Tayland	64	34-36	Avusturya	11	73
Şili	63	37-38			

**Kaynak:** (Hofstede, G. vd., 2010: 57-59).

### 1.2.2.2 Güç Mesafesi Düzeyleri (Yüksek Güç Mesafesi – Düşük Güç Mesafesi)

Güç mesafesi, toplumda güçlü olanların ve daha az güce sahip olanların ilişkisel değerlerini yansıtan bir kavramdır. Bu güçten kaynaklı eşitsizliğin kabullenme derecesi güç mesafesinin düzeylerini ortaya koymaktadır. Gücü daha az olan bireyler, eşitsizlik

durumunu kabul ederse başka bir ifadeyle güce itaat ederse o toplum, grup ya da örgütte güç mesafesi yüksektir. Tam tersi durumda güç mesafesi düşmektedir (Ertosun, 2016:43-53). Toplumlarda bireyler tarafından uygulanan davranışlar toplumda hâkim olan güç mesafesi düzeyi hakkında fikir verebilmektedir. Anne-babanın evlatlarında uysal tavır sergilemesini beklemesi, küçük kardeşlerin büyüklerini örnek alması gerektiği ya da çocukların bağımsız olarak yetişmesine izin vermeyen tavırlar, sürekli yönlendirme; güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda görülür (Şahin, 2012: 56-57).

Örgüt içinde hâkim olan kültürün güç mesafesine etkisini anlayabilmek için, toplumdaki gücü daha az bulunan kesimin davranışlarına ve kabullerine bakmak gerekmektedir. Yönetilenler, üstlerinin emirlerini yerine getirirken göstermiş oldukları davranışlar güç mesafesiyle ilgilidir. Yüksek güç mesafesi bulunduğu örgütlerde, üstlerin emirleri sorgulanmaksızın uygulanır. Hiyerarşik olarak altta bulunmasından kaynaklanan bilinç, yöneticilerinin kendilerinden güçlü olduğuna inandırabilmektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu yönetimlerde yöneticiler, altına bulunanlara danışmadan, kendi çizgisinden çıkmadan yönetimi şekillendirmektedir. Makamın üstünlüğü ve ağırlığını dikkate alan yönetilenler itaati kendi içlerinde meşrulaştırmıştır. Yönetilenler açısından bu durum doğru ve doğaldır (Atmaca, 2021: 12).

Yönetici kesim ile yönetilen kesim arasındaki eşitsizlik durumunu yönetilen kesim kabul ederse yüksek güç mesafesi söz edilebilir. Bu tipteki örgütlerde merkeziyetçi yapı, yüksek bir hiyerarşik piramit bulunmakta ve iletişim kanalları tıkalıdır. Yöneticiye ve kurallara itaat etmekle mükellef olan kesim beklenenleri yapmadığı veya uygulamadığı takdirde cezalandırılarak ödülünden mahrum bırakılır. Yönetilen kesim, yöneticilerin talimatlarını yerine getirmediği denetim mekanizmasıyla tespit edilmektedir (Demir ve Albayrak: 2019: 72).

Örgütte uygulanan maaş sisteminde en üst kademedeki yönetici ile en altta bulunan yönetilen arasında büyük bir uçurum bulunmaktadır. Ayrıca sadece maaş bakımından farklılık değil yönetici kesime sunulan ayrıcalıklar da bulunmaktadır; makam aracı, özel oda, lojman gibi ayrıcalıklar gibi (Çelik, 2007: 39). Yüksek güç mesafesinin ön planda olduğu örgütlerde yönetici ile yönetilenler arasında iletişim neredeyse yok denecek düzeyde sınırlıdır (Becerikli ve Kılıç, 2012). Yönetilenlerin fikirleri dinlenmediği için bu tarzdaki örgütlerde yeni fikirlere açık olma haliyle düşük düzeydedir. Neticede, yönetici ve yönetilen arasındaki eşitsizlik artmaktadır. Bu

eşitsizlik maaş düzeyleri arasındaki farkın açık olması sonucunda sosyal mesafenin de yüksek olmasına sebep oluşturmaktadır (Ulus, 2018: 11-12).

Örgüt içinde güç mesafesinin yüksek olduğu durumlarda yönetilen kesim kararlara katılım gösterme konusunda son derece isteksizdir. Yöneticilerinin alacakları kararlar doğrultusundaki direktiflerle hareket etme eğilimindedirler. Yönetilenlerin örgüt içerisindeki hareket alanı son derece sınırlıdır. Örgüt hiyerarşisi arasındaki iletişim uçurumu geniştir. İletişim dikey şekilde aşağıya doğru gerçekleşir. Astın görüşlerini dile getirmesi oldukça güçtür (Khatri, 2009: 2 akt: Gül, 2019: 212).

Örgütte hâkim olan yüksek güç mesafesi, uzun süredir örgüt bünyesinde çalışmakta olan yaşlı ve kıdemli çalışanların daha çok saygı görmesine neden olabilmektedir. Ayrıca bu örgütlerde hızlı karar alınabilmektedir. Çünkü yöneticinin alacağı karara direnç gösterme ya da itiraz etme pek mümkün olmamaktadır. Örgüt içinde iletişim yollarının sınırlı olması etik olmayan davranışlara zemin hazırlayabilmektedir (Khatri, 2009: 2 akt: Gül, 2019: 212). Örgüt içinde yöneticilerin ve yönetilenlerin maaş aralığının geniş olması örgütteki güç mesafesi derecesinin yüksek olduğunun kanıtıdır (Hofstede vd., 2010: 73). Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütler içerisinde yöneticiler, hızlı karar almaya, yönlendirmeye, denetlemeye yatkındır. Böylece yöneticiler, rutin kararlar almaktan öteye geçemezler (Khatri, 2009: 2 akt: Gül, 2019: 212). Güç mesafesi yüksek olan kültürlerde otorite, itaat, ılımlı tavır, denetim, dayanışma, iş birliği ve uyum gibi özelliklerle oluşmaktadır. Bu örgütler otokratiktir. Bu yüzden sınıf statüleri arasında gücün dağılımının eşit olmaması dahası hiyerarşik yapının katı oluşumunu kabul etmektedir (Ertürk, 2014: 54).

**Tablo 5:** Örgütlerde Güç Mesafesi

<b>ÖRGÜTTE YÜKSEK GÜÇ MESAFESİ</b>	<b>ÖRGÜTTE DÜŞÜK GÜÇ MESAFESİ</b>
<b>HİYERARŞİK OLARAK ÜST VE ALT KADEMEDE BULUNANLAR ARASINDAKİ EŞİTSİZLİK DURUMUDUR.</b>	ÜST VE ASTIN EŞİTSİZLİĞİNİ KABUL ETMEKTE ANCAK BU EŞİTSİZLİĞİ DÜZENE SOKMA DURUMUDUR.
<b>MERKEZİ KARAR ALMA BENİMSENMİŞTİR.</b>	ADEMİ MERKEZİYETÇİLİK MEVCUTTUR.
<b>FAZLA DENETÇİ ÇALIŞANA SAHİPTİR.</b>	BİRKAÇ TANE DENETÇİ VARDIR.
<b>MAAŞ ARALIĞI GENİŞTİR.</b>	MAAŞ ARALIĞI DÜŞÜKTÜR.
<b>YÖNETİCİ, MEVZUATA BAĞLIDIR.</b>	YÖNETİCİLER, YÖNETTİĞİ ÇALIŞANLARA VE TECRÜBELERİNE BAĞLIDIR.
<b>YÖNETİLENLER, YÖNETİCİNİN DİREKTİFLERİNE BAĞIMLIDIR.</b>	YÖNETİLENLER KENDİLERİNE DANIŞILARAK KATILIMCI KARAR ALMAYI BEKLERLER.
<b>YÖNETİCİ, KORUYUCU VE OTOKRATİK BİR PROFİLE SAHİPTİR.</b>	YÖNETİCİ, DEMOKRATİK ÇİZGİYE SAHİPTİR.
<b>AST-ÜST İLİŞKİLERİ KURALCIDIR.</b>	AST-ÜST İLİŞKİLERİ FAYDACIDIR.
<b>GÜCÜN KAYNAĞINI TEMSİL EDEN UNSURLAR OLAĞANDIR.</b>	GÜCÜN KAYNAĞI KABUL EDİLEN UNSURLAR HOŞ KARŞILANMAZ.
<b>MASA İŞLERİ, EL İŞLERİNDEN ÜSTÜN KONUMA SAHİPTİR.</b>	MASA İŞLERİ VE EL İŞLERİ AYNI STATÜYE SAHİPTİR.

**Kaynak:** (Hofstede vd., 2010: 76).

Güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde, yöneticiler ile yönetilenler birbirlerini neredeyse eşit olarak görmektedir. Örgütte hâkim olan eşitsizlik statünün sunmuş olduğu rollerden kaynaklıdır. Bu roller değişime açıktır. Yönetilen bir kişi ileride yönetici olabilmektedir. Hiyerarşi piramit düzdür; sınırlı denetçiye sahiptir. Örgüt içerisinde ademi merkezîyetçi yönetim hakimdir. Yöneticiler arasında yaşlı olanlardan ziyade gençler değer görmektedir. Yöneticinin maaşı yönetilenlere göre yüksektir. Ancak yönetici yönetilen maaş aralığı yüksek değildir. Örgütün tüm üyeleri ortak kullanım alanlarını birlikte kullanır: tuvalet, kafeterya, kantin gibi... Yöneticiye erişim



hızlıdır. İletişim güçlüdür. Yönetilenler, örgüt içinde alınacak olan kararlara katılım sağlamaya heveslidir. Gücün kaynağını oluşturan statüyü ifade eden semboller kabul edilmez (Hofstede vd., 2010: 74).

Örgüt içerisindeki güç mesafesi ne kadar düşük olursa, yönetici ile yönetilenler arasındaki anlaşmazlıkları çözüme kavuşturma o kadar kolaylaşmaktadır. Bu örgütlerde kurallar ve statüler önem taşımamaktadır. Yönetici ve yönetilenler birbirlerine benzemektedir. Düşük güç mesafesi sahip örgütlerde eşitsizliğin kabulü az; merkezileşme ile hiyerarşi asgari seviyededir. Örgütün sahip olduğu tüm imkanlar, her statüdeki üyelere eşit düzeyde sunulmaktadır. Yöneticiler, yol gösteren demokratik bir profile sahiptir (İlhan ve Yemişçi, 2020: 711).

Örgütün düşük güç mesafesi sahip olması örgüt içimdeki iletişimi kaliteli ve etkili hale getirebilmektedir. Yönetici ile yönetilenler arasındaki ilişkinin kuvvetli olması aralarında bir bağın oluşmasına neden olmaktadır. Bu durum, yönetilenlerin kendisini ifade edebilmesinde daha özgür hissetmesine vesile olabilmektedir (Bialas, 2007:107). Bu örgütlerin yapısında eşitsizlik son derece azalmıştır. Hiyerarşiden kaynaklı yöneticiler ile yönetilenler arasında statü dışında eşit hakların uygulandığı kabul görmektedir. Bireyler birbirinin eşit haklara sahip olduğu bilincindedir. Yönetici kesimin güç kullanması halinde bu durum hukuki sistem içerisinde sorgulanabilmektedir. Kesimler arasında gizli bir uyum ve iş birliği söz konudur. Yumuşak bir merkezileşme, denetim kısıtlı, basık bir örgüt düzeni, geniş olmayan ücret yelpazesi bulunmaktadır (Ersoy ve Levent, 2020: 347).

Yöneticinin örgüt açısından alacağı kararlarda yönetilenlerin görüşlerini alması, katılımlarını sağlaması örgütün düşük güç sahip olduğunu göstermektedir. Örgütün ortaya koyduğu hedefler ve bu hedefleri gerçekleştirmek için uyguladığı planların beklenen başarıyı yakalaması ile örgütün düşük güç mesafesi sahip olması arasında doğru orantı bulunmaktadır (Gürce, 2018: 50).

## İKİNCİ BÖLÜM

### KAMU YÖNETİMİNDE LİDERLİK VE GÜÇ MESAFESİ

Kamu yönetimi alanında yaşanan ve devam eden değişim dalgasının yansıması olan reformlar arasında liderlik anlayışına yönelik düzenlemeler de bulunmaktadır. Bu reformların uygulamada başarı yakalayabilmesi örgütlerin kültürel yapılarıyla yakından ilgilidir. Örgüt içinde güven, demokratik değerler, hesap verebilirlik, etik değerler gibi unsurların yerleşmesi yönetsel kültüre bağlıdır. Örgütün yönetsel kültürü şekillendirebilecek olan yöneticinin liderlik tarzı uygulamalarıdır (Kaymal, 2020: 141). Bu bağlamda kamu yönetimindeki değişimin kamu örgütleri açısından liderlik ve güç mesafesine ilişkin yansımalarını incelemek gerekmektedir.

#### 2.1 Kamu Yönetiminde Liderlik

Özel ya da kamusal alandaki örgütlerin temelinde insan bulunur. Bu temelden hareketle iki alanın birçok ortak noktası bulunduğu gibi birbirinden ayrılan yönleri de mevcuttur. Kamusal alanda yürütülen yönetsel eylemler katı bir mevzuata dayanmaktadır. Haliyle bu durum liderlik ve yöneticilik eylemlerinin kısıtlanmasına neden olmaktadır. Belli sınırlar içerisinde olan liderlerin ve yöneticilerin eylemlerini esnekletirebilmesi mümkün değildir. Bu katı kuralcı düzeni hızlanan dönüşümler karşısında yavaş ve sınırlı kalmaktadır. Temelde bürokratik örgütsel yapıdan kaynaklı olarak düşünülse de kamu yararı esasıyla yürütülen kamu hizmetlerinin kaynaklarının topluma ait olmasıyla da ilgilidir. Ayrıca kamusal alanda alınan kararlarda siyasi çevrenin etkisi hizmetlerin sürekliliğine etkilemektedir. Bununla birlikte, kamusal alan sosyal çevreye de hakimdir. Ancak özel alandaki örgütlenmeler siyasi ve sosyal çevreden etkilenmesi daha azdır (Karkın, 2004: 63-64). Kamu ve özel örgütlerin ayrımını değerlendirmek gerekirse (Gözler, 2010: 10):

- Amaçsal farklılık olarak incelendiğinde kamu örgütlerinde kamu yararı güdülürken özel idareler kar peşindedirler.
- Kamu örgütlerinde kanuna dayalı olan kuralcı bir yetki kullanımı mevcuttur.
- Kamu örgütleri toplumların rızasına uygun hareket etmektedir. Toplumsal çıkarlar uğruna işlem tesis eder.

Kamusal örgütlerde yöneticilerin lider olarak değerlendirilmesi belirlenen amaca ulaşması, liderin bilgi, beceri, açıklama, anlama, çok yönlü düşünebilme gibi

özelliklerinin bir araya gelerek kişisel ve yönetsel özelliklerinin örgütteki üyelerce kabul edilmesiyle ilgilidir. Liderin örgüt içindeki esas görevlerinden biri üyelerin kendisine yönelik tutumlarının olumlu olmasını sağlamaktır. Lider, örgütteki üyelerin düşüncelerine yön verebilmeli ve harekete geçirebilmelidir. Ayrıca lider, diğerlerinden fazlasını görebilen ve daha uzağı daha önce öngörebilen kişidir. Küreselleşmeyle kamu yönetimindeki liderlik algısı daha anlamlı hale gelmiştir. Yalnızca örgüt içinde sınırlı kalmayıp daha geniş alanlara hitap etmeye başlamıştır. Kamu örgütlerinde liderler hem resmi hem de gayri resmi aktörlerin ortaya çıkmasıyla etkileşimi artmıştır (Tayyarlı, 2020: 19-20).

Liderlik GKY ve YKY uygulamalarında yöneticiler tarafından farklı algılanmıştır. GKY yöneticileri örgüt içinde üyelere korku veren, cezalandırıcı, yönetme odaklı, zorlaştırıcı bir yapıya sahiptir. YKY yöneticileri, üyelere saygı duymakta, ödüllendirici, yönlendirme odaklı, motive edici bir sistemde çalışır (Kabadayı, 2019: 85). Bu noktada kamu yönetiminde yöneticinin liderlik tarzlarındaki değişimleri değerlendirilecektir.

### **2.1.1 Geleneksel Kamu Yönetiminde Liderlik**

GKY anlayışı olarak ifade edilen dönem on dokuzuncu yüzyılın ikinci yarısından başlayarak yirminci yüzyılın son çeyreğine kadar devam eden aralıktır. Geleneksel yönetim teorisi çatısı altında Taylor'un Bilimsel Yönetimi, Henri Fayol'un Yönetim Süreci ve Max Weber'in Bürokrasi Modeli bulunmaktadır. Davranışsal yönetim yaklaşımıyla insan unsuru dikkate alınmıştır. Modern yönetsel kuramlar olan sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı yönetsel eksiklikleri tamamlayarak ilerlemiştir. Buradaki anlayışlar kamu yönetiminin yapısında ve işleyişinde son dönemlere kadar etkisini korumuştur (Turan, 2011: 7-8).

Bilimsel yönetim anlayışının öncüsü olan Taylor'a göre yöneticinin tek amacı, örgütsel hedefin ulaşılmasıdır. Çünkü birey tek başına örgüt içinde yeterince verimli değildir. Örgüt bünyesinde çalışan üyelerin birer makine olarak değerlendirilmesi liderin örgütteki üyelerle olan ilişkisini ortaya koyacaktır. Örgütsel hedefin ulaşılabilmesi adına yürütülen faaliyetlerde üyelerin verimliliği dikkate alındığında verimi düşük olan üyeden iş alınarak işi en uygun şekilde yerine getirebilecek olan üyeye verilir. Bunun kontrolünü sağlayacak olan liderdir. Lider, örgütsel hedefe ulaşabilmek için üyelerin eğitimiyle de ilgilenmelidir. Belirlenen hedefin parçalara

ayrılarak gereksiz olduğu düşünölen hareketlerin kaldırılması ve en etkin şekilde yerine getirilmesiyle sorumludur (Taylor, 2011: 13).

Taylor'a göre yönetici, örgütün verimliliğinden ve uygulanan yöntemin en uygun olduğundan sorumludur. Uygulanacak olan işlemin planlanması, bölümlere ayrılması ve iş bölümüne yer verilmesi verimliliğın yükselmesine yol açabilecektir. Ayrıca lider yöneticinin verimliliğini de ölçmektedir. Örgüt içinde hem lider hem de üyeler önceden belirlenmiş görevleri yerine getirmelidir. Bu şekilde örgüt içinde maksimum verimlilik yakalanmış olacaktır. Örgütün önceden belirlenmiş olan görevleri hemen akla tahminlere ve söylentilere dayalı geleneksel yöntemleri getirmesin. Bu görevlerin her biri kanıtlanmış gerçeklere dayalı olan yönetim anlayışıyla ulaşılmaktadır (Leblebici, 2008: 105-106).

Taylor, "lider olunmaz, lider doğulur" görüşünün önceden geçeli olduğú şimdi ise liderin yeteneklerinin yanında eğitiminin de olması gerektiğini vurgular. İyi işleyen bir sistemin temel amacı birinci sınıf bir insan yetiştirmek olduğunu ifade eder. Bu sayede liderlik vasfına sahip bireyler sistematik bir yönetimin olduğú ortamda kolaylıkla zirveye ulaşacaktır (Taylor, 2011: 12).

Fayol, lider yöneticinin yönetsel yeteneğine vurgu yapmaktadır. Örgüt içinde yöneticinin hiyerarşik yetkisi arttıkça yönetsel yeteneğinin önemi de artmaktadır. Bunun dışında akıl yürütme, birikim, tecrübe, idarecilik meziyetleri de önem taşımaktadır. Örgüt bünyesindeki üyelerin uyumu ve birliğini sağlayacak olan yöneticidir. Üyeler arasındaki koordinasyonun sağlanmasında ve olası çatışmaların önceden önlenmesinde kilit aktördür. Bu yüzden liderlerde aranan önemli bir özellik olarak üyeler arasında çatışmaların önlenmesi ve uyum sağlanmasına yardımcı olmaktır (Fayol, 2008: 49).

İdeal yönetici, kendisine sunulan idari, teknik, mali vb. konulara cevap verebilme kudretine sahip olmalıdır. Ayrıca manevi anlamda da güçlü olması da gereklidir. Yöneticilik makamındaki ilişkileri yönetim ve kontrol ederek ağır yüklere karşı durabilmelidir. Yöneticide bulunması gereken bir diğere özellik ise hakkaniyet ve tarafsızlık yönüdür. Yönetici örgüt faaliyetlerini yerine getirirken objektif bir tutumla olası suistimallerin önüne geçmelidir. Yönetici, örgüt içinde görevlendirilecek üyeleri en uygun kriterlere göre seçmektedir. En uygun olanı seçmekle mükelleftir. Ancak değışen koşullara göre önceden uygun pozisyonda bulunan bir üye sonra verimsiz ya da

yetersiz kalabilmektedir. Bu durumda yönetici örgüt çıkarlarını ön planda tutarak gerekli olan adımı atmalıdır (Fayol, 2008: 122).

Fayol'a göre yönetici, örgüt içinde ve üyeler arasında otoritesini kurmak ve korumak adına ceza yöntemleri uygulamalıdır. Üyeler, lider yöneticiye itaat etmelidir. Liderin her tavrını örnek almalıdırlar. Ayrıca lider, üyelere verdiği direktifleri bizzat uyguladığı takdirde bu itaat meşru bir boyut da kazanacaktır. Lider, çalışkan, eğitilmiş, gelişime açık, vizyon sahibi ve sadık olmalıdır (Fayol, 2008: 123).

Weber'e göre sosyoloji ideal tip kavramlarını önce toplumsal ilişki kalıpları ifade etmek için kuracak ve sonrasında bu kavramlarla toplumsal hareketleri anlamaya çalışacaktır (Özlem, 2000: 144). Bireyler, ideal tipler olarak tanımlandığında anlaşılır olacaktır. Bu tipler gerçek değildir; ortalama değildir, gerçeği tasvir de etmezler ancak gerçeğin anlaşılmasına yardımcı olurlar. Weber, davranış tiplerini dört ayrımda incelemektedir:

- Amaçla ilişkili akılcı davranış, belli araçlar çerçevesinde amaca ulaşmak için uygulanan eylemlerdir. Tamamen akılcı metotlarla yönlendirilmiş ve belli bir amaca ulaşmanın yanı sıra yan sonuçların da dikkate alınarak planlama yapıldığı davranışlardır. Bu davranış, akılcı-yasal bir liderin uygulayacağı davranış modelidir.
- Değerle ilgili akılcı davranış, kesin şekilde belirlenmiş olan bir hedefe planlı ve odaklanmış şekilde yönelen davranıştır. Burada olası yan sonuçlar dikkate alınmaz. Çünkü burada asıl odaklanılan görev, şeref, din kuralları ya da geleneksel bir sadakat bağıdır. Bu noktada özelliklerin sunulduğu davranış modelinden hareketle, karizmatik lider davranış modeli uygun düşmektedir.
- Heyecana veya duyguya bağlı davranış, tehlikeli bir durum karşısında mümkün olabilecek bir tepki biçiminde kendini gösterebilir. Başka bir ifadeyle, refleks gibi düşünülebilir. Örnek vermek gerekirse, bir annenin evladına attığı bir tokat düşünülebilir. Bu tokat duygusal ve anlık bir tepkidir. Bu davranış, insanlığın özünde bulunmaktadır. Bu nedenle lider, davranışı kontrollü kullandığı takdirde olumlu etkisini görebilir. Bu özellikler, karizmatik lider davranışlarıdır.
- Geleneksel davranış, belli kalıplarla süregelen davranışların gönüllü olarak uygulanmasıdır. Geleneksel davranışlar adeta tepkisel bir taklitler gibidir. Ancak

lider, geleneksel davranışı yerinde ve kontrollü şekilde kullanabiliyorsa değerle ilgili davranış olarak anlam taşıyabilmektedir.

Weber'e göre yöneticiler, mevzuat kurallarına uygun olarak davranmalıdır. Ancak kuralcı davranışları örgüt içinde bulunan üyelerce yöneticilerini meşru kılmaz. Bazen de bu durumun tam tersi söz konusu olabilmektedir. Kurallara uymayan bir yönetici, üyelerce meşru bulunabilir. Ancak Weber, kuralların uyulması meşruiyetin artmasına katkı sağladığını ifade etmektedir (Gönenç, 2001: 134).

Weber'e göre üç tip egemenlik bulunur: geleneksel otorite, karizmatik otorite ve akılcı otoritedir. Geleneksel otorite, bir toplumda mevcut olan ve uzun zamandan beri devam eden geleneklere dayanmaktadır. Bu inanişe hâkim olan örgütlerde üyeler, yöneticilere itaat ederler. İtaatin sebebi ise yönetsel faaliyetlerin geleneklere uygun olarak işlediği inancıdır. Bu geleneklerin kadim bir geçmişi olduğuna ve kutsal yönünün bulunduğu inanılır. Bu durum da yönetenlerin meşruluğuna zemin hazırlayan temel düşüncedir. Böylece değişime set çekmiş bir düzen bulunmaktadır (Weber, 2002: 70). Geleneksel otoriter liderin özellikleri (Soncu, 2005: 84-85):

- Toplumda uzun zamandan beri var olan geleneklere bağlıdır.
- Liderin sahip olduğu kişisel özelliklerden ziyade geleneksel bir itaat söz konusudur.
- Toplumun sahip olduğu geleneklerin dışına çıkamayan değişim konusunda dirençli lider bulunur.
- Geçmişte uygulanmış olan kurallara bağlılık vardır. Yeni kurallar anca geçmişte uygulanmış kurallar ışığında oluşturularak uygulanabilir.
- Liderler geleneklere göre davranışta bulunduğu için üyeler olumsuz ya da olumlu tepkilerde bulunmaz.
- Liderin geleneksel toplumlar üzerinde etkileyici bir yönü bulunmamaktadır. Ancak makamların etkileyici özelliği mevcuttur.

Weber egemen otorite anlayışı üzerine koyduğu diğer bakış açısı, karizmatik otoritedir. Karizmatik otorite, bireyin sahip olduğu kişisel özellik veya özellikler nedeniyle diğerlerinden ayrılmasıdır. Bu durum olağanüstü güçten kaynaklanan bir otoriteye yol açmaktadır. Bireyin kahramanlığı, kutsallığı veya örnek alınabilecek bir özelliği yoluyla diğerlerinde teslimiyet duygusu uyandırmasıdır (Weber, 2011: 90).

Karizmatik lideri ortaya çıkarabilecek olan nedenleri şu şekilde sıralayabiliriz (Kılıç, 1997: 399-403):

- Kriz, kaos ya da zor koşullarda değişimin zorunlu olduğu dönemlerde,
- Mevcut olan koşulların tatmin etmez düzeyde olduğu anlaşıldığında,
- Geleneksel yöntemlerin fayda sağlamaz olduğu durumlarda,
- Liderin sahip olduğu vizyona uyumlu olan üyelerin bulunması,
- Toplumda bastırılmış olan duygulara tepki olarak harekete geçme.

Weber karizmatik lider için, “bana itaat et ki hayatını değiştireyim.” söyleminde bulunur. Toplumda istikrarsızlık ve kaos durumunun en çok hâkim olduğu dönemler karizmatik lider ortaya çıkmaktadır. Bazı toplumlar düzenlerini sürdürebilmek için birlik içerisinde hareket edebilirken bazıları da birlik olabilmek için bir lidere ihtiyaç duymaktadır (Baltaş, 2011: 105). Karizmatik liderler toplumda her zaman ortaya çıkmaz. Her toplumda zaman zaman ortaya çıkabilmektedir. Karizmatik liderin özelliklerini sıralamak gerekirse (Çetin, 2002: 28):

- İletişim becerisi üstün düzeydedir,
- Eylem yönelimli ve enerjiktir,
- Vizyon sahibidir,
- Duygu ve düşüncelerini ifade ederken son derece samimi ve açıktır,
- Risk üstlenmede heveslidir,
- Sahip olduğu yeteneğin diğer bireylerce fark edilmesini sağlar,
- İnandığı düşünceye ikna etme kabiliyetine hakimdir,
- Toplumdaki diğer bireylerin ihtiyaçlarını dizler,
- Karşısındaki üyelerin saygı ve takdirini kazanmayı önem vermektedir.

Weber’in son egemenlik anlayışı, yasal-ussal otoriter egemenliktir. Lider, sahip olduğu bu vasfın kaynağını yasalardan ve kanunlardan almaktadır. Hatta liderin bu gücünün sınırları da bu kurallarla belirlenmiştir. Toplumdaki bireylerin lidere itaati de liderin bu kurallara bağlı tutumlarına dayanmaktadır. Liderin egemenliği liderin çevresinde bulunan atanmış bürokratlarla yürütülmektedir. Bürokratlar buldukları konuma lidere olan yakınlıklarında değil liyakat esasıyla gelmektedir. Makamı dolduran kişiler, o makamın sahibi değildir, hepsi gelip geçicidir (Leblebici, 2008: 103). Bürokratik yapıda hiyerarşi ve denetime önem veren ve örgüt içindeki üyelerin karar alma katılımcı olmalarına sınır koymaktadır. Lider, örgüt içindeki otoritesinin kaynağını

makamdan almaktadır. Makamın gücüyle yönetsel amaçların gerçekleşmesini sağlar (Haliloğlu, 2013: 115).

Geleneksel yönetimde bürokratik yapı en iyi düzen olarak kabul edilmektedir. Bürokratik düzende gizlilik hâkimdir. Burada lider yöneticilerin sorumluluğu seçilmiş siyasilere karşıdır. Bu nedenle siyasilerin belirlediği politikalara yönelik faaliyet göstermektedirler. Vatandaşa hizmet sunumunda katılımı destekleyici bir rol sunmamaktadır. Vatandaşın katılımının sağlanmaması yönetimde gizliliğin hâkim olmasına neden olmaktadır. Böylece örgüt içinde şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri arka planda kalmaktadır. Lider, örgütün amaçlarının yerine getirilmesinde sonuç odaklıdır. Örgüt içinde bürokratik yapı güçlü olduğu için aşırı kuralcı bir kabul bulunmaktadır. Lider, yasalara veya kurallara bağlı hareket etmektedir (Kaya, 2017: 754-755).

Geleneksel konumda bulunan liderlik bakış açısı, örgüt içinde emir veren lidere belli sınırlar içerisinde mutlaka uyulur. Liderin takdir yetkisi en üst mercedir. Liderin güç kullanımı örgüt üyeleri tarafından olağan karşılanmaktadır. Lider tarafından verilen karara itaat edilir. Ayrıca liderin doğuştan gelen bir yetenekten kaynaklı bu vasfa sahip olduğu inanılır. Özellikler teorisinin geleneksel dönemde anlam taşıdığı anlaşılmaktadır. Burada, Fayol'un belirttiği gibi, liderin alternatif geliştirme yönünün bulunması ve örgüt kültürüne uygun davranış göstermesi beklenmesi durumsallık lider teorisine atıf yapmaktadır (Karaaslan, 2018: 344).

### **2.1.2 Yeni Kamu Yönetiminde Liderlik**

George Orwell'in 1984 adlı eserinde savunduğu fikrin aksine bir düşünce ortaya koyan İngiliz Filozof Francis Bacon, "bilgi güç demektir." sözünün sahibidir (Topdemir, 2011: 105). Özellikle çağımızda, bu görüşü gücün sadece bilgi demek değil aynı zamanda bilgiyi kullanabilme becerisi olmasına dönüşmüştür. Çünkü bilginin bireyler arasında talep görmesi sonucu bilgiye sahip olan ve onu kullanan birey güçlü olmaktadır (Demirbaş ve Öktem, 2013: 92). Toffler (1980: 32)'in üçüncü dalga toplumu olarak ifade ettiği; bilginin değerli olduğu, kullanıldığı ve yararlandığı toplumlardır. Bilgi toplumunda önem kazanan değerler; teknolojik gelişimler, küresel piyasalardaki rekabetler, geleneksel değerleri aşan ulus üstü ve etkileşimci kültürler oluşturmaktadır (Yıldırım, 2010: 1316). Toplumların gelişimi ve kalkınmasında bilgi, büyük önem taşımaktadır. Ayrıca yönetim alanının da bilginin önemi artmaktadır (Demirbaş ve



Öktem, 2013: 92). Günden güne artan bilgi ve gelişim yönetim alanındaki değişimlerin ve dönüşümlerin sebebi olarak açık bir sistem olan örgütleri etkilemektedir. Yönetimde bilgi sahibi olmak ve bu bilgiyi kullanma kabiliyetinin önemi giderek önem kazanmaktadır. Kamu yönetimi alanındaki dönüşümler küresel düzende yaygınlaşmıştır (Giritli, 2011: 235).

Yeni kamu yönetiminin amacı, devletin etki alanını daraltarak sadece asli fonksiyonlarını yerine getirmesiyle sınırlamaktır. Bu sınırlamanın karşısında hizmetten yararlanan bireylerin yönetime katılarak güçlenmesini sağlamaktır. Katılımın desteklenmesi ve bilgiye verilen değerin artması sonucunda yönetimde şeffaflık ve açıklık ilkeleri ideolojik bir tercih olmaktan çıkarak sistemin zorunlu bir unsuru haline gelmiştir (Eryılmaz, 2003: 22).

Yeni kamu yönetiminde dönüşümün ortaya çıkmasında etkisi olduğu kabul edilen iki süreç kabul edilmektedir. Bunlardan ilki kurumsal ekonomi olarak değerlendirilen düşüncede rekabete ve kullanıcı tercihlerine, açıklığa, motivasyona ve şeffaflığa vurgu yapılmaktadır. İkinci kabul ise, özel yönetimde başarıyla uygulandığı inanılan ilke ve metotları kamu sektöründe de uygulanmasıdır. Böylece, örgüt kültürünü geliştirme, örgütsel performans ve örgütsel çıktılarının ölçümü, yönetimde profesyonelleşme, yetki devri ve teknik uzmanlığa vurgu yapılmaktadır (Güven, 2017: 64).

Kamu yönetiminde profesyonelleşme, yöneticilerin örgüt içinde aktifleştiği ve yetki alanının genişlediği kontrol sistemine dayalı serbest bir düzeni ifade etmektedir. Böylece yöneticiye sorumluluk verilmektedir. Örgüt içinde hesap verebilirliği mümkün bir düzen sağlanmış olacaktır. Kamusal hizmetlerin sunumunda etkinlik, verimlilik ve hıza erişilecektir. Bürokrasideki işlevsiz yapıdan sıyrılarak profesyonel yöneticiler ön planda olacaktır. Yöneticiler yalnızca örgütsel yönetimde hesap verebilir olmayıp aynı zamanda vatandaşa yönelik hesap da verecektir (Çınkır, 2019: 32).

Kamu yönetiminde amaç ve hedeflerin önceden açık bir şekilde ortaya koyulması başarıya erişilmesinde önem taşımaktadır. Bu durum kamu hizmetlerinin yerine getirilmesinde profesyonelleşmeyi sağlayacaktır. Örgüt içinde üyelerin performanslarını belirlemek adına girdi-çıkı analizleri yapılması önem taşımaktadır. Kamu yönetiminde stratejik yönetim önem kazanmaktadır. Çünkü örgütün iç ve dış çevresiyle olan etkileşimi karşısında uyum sağlamak amacıyla stratejik planlara ihtiyaç duymaktadır.

Bu sayede, örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya koyulması, fırsat ve tehditlerin belirlenmesi ve hatta örgüt açısından hayati önem taşıyan konulara veya güçlüklerle odaklanması mümkün olmaktadır. Örgütsel önceliklerin belirlenmesi, önem bazında sıralanıp odak noktasını önceden belirlemek örgütün kaynak ve amaçları arasında bağ kurmasına katkı sunacaktır. Kaynakları etkin ve verimli kullanırken önceden belirlenmiş amaçların başarıyla gerçekleşmesi sağlanacaktır (Gürer, 2006: 102).

Kamu yönetiminde katılım, önem kazanan ilkelerden biridir. Vatandaşın yönetim sürecine dâhil olması şeffaflığın sağlanmasında önemli bir unsurdur. Katılımcılıkla, vatandaşın demokrasi duygusunun gelişmesi ve kamusal örgütlerde yöneticilerin etkin şekilde denetlenmesi sağlanacaktır. Çünkü vatandaş yönetime katıldığında aidiyet duygusu gelişecektir. Ayrıca katılım, toplumsal bütünleşmeye olanak sağlarken kolektif kararlar alınabileceğinin göstergesi olacaktır. Toplumda eşitlik, hoşgörü, sevgi, anlayış gibi duyguların gelişmesine vesile olacaktır. Diğer taraftan örgütlerde alınan kararlarda vatandaşa duyarlı tavır sergilenmesi hizmetlerde insan merkezinde sunulmasına katkı sağlayacaktır (Bozlağan, 2008: 4-10).

YKY yaklaşımı, kamu hizmetlerinin sunumunda vatandaşın taleplerine dikkate alan bir tutum içinde bulunması gerek hizmetlerin kalitesinde gerekse sunumundaki aksaklıkların tespitinde önem taşımaktadır. Böylece vatandaş, kamusal hizmetlerde edilgen bir konumdan etken bir pozisyona geçmiştir. Vatandaş, hizmetlerin kalitesine, zamanında sunumuna, sunum biçimine, verimliliğini ve etkinliğini denetler olmuştur (Eren, 2003: 66).

Kamu yönetiminde sunulan hizmetlerde vatandaşın denetim imkânının gelişmesi yöneticinin aldığı kararlardan sorumlu tutulabileceği anlamına gelmektedir. Örgüt içinde uygulanan yönetsel yöntemlerden yönetici sorumlu tutulmaktadır. Bu yönetsel hesap verebilirliğin kaynağını oluşturan bir başka unsur da yöneticinin örgüt içinde kural ve düzenlemelerle sınırlanmamasıdır. Kaynakların etkin ve verimli olarak amaçlara yönelik kullanımı için sıkı kurallar yerine vatandaşların katılım ve denetimi yol açtığı hesap verebilirlik arttırılmıştır. Örgüt içinde hiyerarşik denetim yerine performansa dayalı olan bir denetim önem kazanmıştır (Sözen, 2005: 91). Kamu yönetiminde desantralizasyon, yönetimde uygulanan planlama, kaynak kullanımı, tahsis gibi sorumlulukların yalnızca merkez tarafından alınması yerine bu sorumluluğu yerel bazda bölmektedir. Desantralizasyonla kamu yönetiminde (Demirbilek, 2019: 28):

- Kamu hizmetlerinde taleplere uygun ve kaliteli hizmet sunulabilir,
- Yönetimsel anlamda özerklik sağlanabilir,
- Örgüt içinde performans ölçümü ve değerlendirmesi yapılabilir,
- Karar almada katılım sağlanabilir,
- Yönetimsel anlamda verimlilik artabilir,
- Örgüt içinde yönetici, üyelere yönelik performans hedeflemesi yaparak en uygun yönetimsel yapıyı uygulayabilir.

Kamu yönetiminde yaşanan yönetimsel anlamdaki dönüşümler yürütülen personel politikalarında da değişimlere yol açmıştır (Demirbilek, 2019: 33-34):

- Kavramsal anlamda bir değişim söz konusudur; personel yönetimi yerine insan kaynakları yönetimi tercih edilmektedir. Performans odaklı bir yönetimsel düzen kabul edilmektedir.
- Yeni sağ görüşün tesirinde, kamu örgütlerinde personellerin verimsiz ve etkinsiz olduğu ayrıca hizmet sunumunun ön planda olmasından ziyade kamu personelinin önemli olduğu düşüncesi nedeniyle kamu sendikalarının azaltılması gerekliliği savunulmaktadır.
- GKY uygulanan yönetici kadro metodunun aksine yeni kamu yönetiminde kurumlar arası geçiş serbesti bulunmaktadır. Bununla birlikte örgüte dışarıdan yönetici atayabilme; genç ve yetenekli gençlerin bu pozisyonlara yerleşebilmesi mümkün kılınmıştır.
- Örgütlerin insan kaynakları alanındaki yönetim yetkisi merkezden devredilerek örgütlerin taktirine verilmektedir. Bu şekilde örgütlerde insan kaynakları yönetimi daha esnek bir form kazanmaktadır.
- Örgütte insan kaynakları yönetimi aracılığıyla örgüt üyelerinin performans analizlerine ulaşılabilmektedir. Bu durum merkezin yetkisindeki ücretlendirme uygulamasının verimsizleşmesine neden olmaktadır. Çünkü örgütteki üyelerin performanslarını etkileyebilmektedir.
- Kamu yönetimindeki değişimler hızlı olduğu için örgüt içinde buna uygun davranma üyelerin kurum içi eğitimiyle mümkün olabilmektedir. Böylece yöneticiden yeni roller ve beceriler beklentisi başlamaktadır. Yöneticinin yeni liderlik uygulamaları önem kazanmıştır.

Geleneksel kamu yönetiminde uygulanan personel yönetimi modeline göre yönetici, son derece sınırlı düzeyde karar alabilmektedir. Önceden belirlenmiş olan kuralları uygulamak zorundadır. Bu kuralların dışına çıkamamaktadır. Şayet yöneticiye üst birimler tarafından fikri sorulursa sadece görüş bildirebilmektedir. Karar alma mekanizmasına dâhil değildir. Ancak yeni kamu yönetiminde uygulanan insan kaynakları yönetim modelinde yönetici, stratejik kararların alınmasına katılım göstermektedir. Personel yönetiminde ağırlık örgütteki yöneticilerden ziyade üyelere yönelik iken insan kaynakları modeli yönetici ile üyelerin tamamını kapsamaktadır. İnsan kaynakları modelinde kariyer planlaması öneme sahiptir. Ayrıca yönetimde hiyerarşik bir düzenin yanında insan odaklı bir yönetim benimsenmektedir. Bu sayede örgütteki üyelerin gelişimine ve yönetime katılımına katkı sağlamaktadır. Yalnızca örgütün amaçlarına yönelmez aynı zamanda bireysel amaçlara da odaklanmaktadır (Köseoğlu, 2019: 64-65).

YKY yöneticiye uygulaması gereken kalıpları sunmak yerine fırsat tanımaktadır. Yönetici, örgütün kültürünü kavrayarak kendi örgütsel stratejisini oluşturmaktadır. Yöneticinin dikkat etmesi gereken örgüt kültürünün bireysel ve örgütsel davranışlarındaki etkisini kavramalıdır. Örgüt kültürü yalnızca yöneticiye yönelik sorumluluklar sunmamaktadır. Örgütte bulunan hem üyelere hem de yöneticilere birtakım görevler yüklemektedir. Bu görevlerin yerine getirilmesi halinde örgüt içinde inançlar ve değerler güçlenecek ve neticede güçlü bir örgüt kültürü oluşacaktır. Böylece örgüt kültürünü çözebilme ve etkisi altına alabilecek olan liderlere ihtiyaç olduğu kabul edilmektedir. Lider hem vizyona sahip olmalı hem de bu vizyonu harekete geçirebilecek kabiliyete sahip olmalıdır. Liderin vizyonu çerçevesinde ve örgütteki diğer üyelerin katılımıyla örgütün kültürü inşa edilmektedir. Bu bağlamda liderlik modelleriyle ilgili literatür taraması sonucu yeni kamu yönetiminde benimsenen liderlik kabulleri, daha demokratik davranan liderlik tarzıyla değerlendirilebilmektedir (Turan, 2011: 181-184).

Yeni kamu işletmeciliğinin uygulamaları; yönetimin siyasetten ayrı yükselmesi, yatay örgütlenme modelinin tercihi, süreçten ziyade sonuç odaklı yönetim yapının benimsenmesi, vatandaşın hizmeti talep eden müşteri nazarında değer görmesi, esnek bir yapının gerekliliği üzerinde durmaktadır. Örgüt içinde yöneticinin kalitesinin önemi vurgulanmıştır. Başarılı olmayan yöneticinin örgüt içinden çıkartılarak yerine iyi yöneticilerin yerleşmesini savunmaktadır. Yöneticinin rahatlıkla hareket edebilmesi için fırsat sunulmaktadır. Çünkü örgüt içinde performansın artmasını sağlayabilecek olan

yöneticilerdir. Bunu da kalıplar, baskılar ve sıkı kurallarla yapamaz (Özacit, 2015: 48-49). Yönetici risk alabilmelidir. Yönetimi riskler ve fırsatlar boyutunda değerlendirmeli ve sorumluluğu hem kendi hem de hizmeti alanlar tarafından almalıdır. Bu yüzden yönetici, yalnızca örgüt içindeki görev tanımının ötesinde çok yönlü, aktif ve dinamik olmalıdır. Bu yüzden hizmet sunumunda dar bir bakış açısı yerine katılımın toplumsal boyuta erişmesi gerekmektedir. Yöneticiyi aldığı ücret, sahip olduğu makam ya da statü, büründükleri girişimci ruh değil, topluma kamu hizmeti sunma arzusu tatmin edecektir (Ütük, 2015: 64).

## **2.2 Kamu Yönetimi ile Güç Mesafesi İlişkisi**

Küreselleşmenin kültür farklılıklarının evrensel temelde çözeceği savunulmaktadır. Tüm dünyada ortak bir insanlık kültürünün meydana geleceği ve evrensel bir düzenin veya yapının ortaya koyulacağı beklenmekteydi. Ancak bu beklenti bölgesel yapılanmalarla gerçekleştirilememiştir. Hatta uluslararası perspektifte kültürel farklılıkların arttığı kabul edilmektedir. (Usta vd., 2020: 305).

Yıllardır süre gelen tecrübeler, değerler ve nesillere aktarılan miras olarak değerlendirilen bütüne kültür denilmektedir. Bireylerin yaşamları boyunca edindikleri deneyimler; ürettikleri, öğrendikleri ve aktardıkları değerlerin tamamını kapsamaktadır. Toplumsal yaşamın ve bireyin bir uzantısı olarak değerlendirilen kültür, yine toplumsal yaşam ve bireyin etkileşimi şeklinde var olmaktadır. Her toplumun kendine özgü özellikleri bulunmaktadır. Ayrıca bu toplumların içindeki bireyler arasında farklı özelliklere sahip bireylerin de bulunabileceği kabul edilmektedir. Bu özellikler ışığında toplumun yapısını oluşturan kültürün; paylaşılan, sürekli ve değişebilir bir yönünün bulunduğu kabul edilebilmektedir (Ekici, 2021: 3). Kültür alanında yapılan araştırmalar sonucunda kültürün; yenilikçi, rekabetçi ve toplumcu şeklinde açılımları ortaya koyulmuştur. Yenilikçi kültür; gelişim ve büyümeye eğilimi yüksek, uyum sağlayabilen değerleri barındırmaktadır. Rekabetçi kültür; yoğun çalışan, üretken, beklenen görevleri gerektiği şekilde yerine getirebilmektedir. Toplumcu kültür; insan kaynakları uygulamalarının yaygın olduğu, sadakatin önemsendiği ve hatta örgütü aile olarak gören bir kültürdür (Bakan, 2009: 144). Tüm bu kültür açılımları, bulunduğu örgütün sahip olduğu değerler hakkında ipucu sunabilmektedir.

Bireylerin davranışları ve kişilikleri üzerinde doğrudan etkisi olan kurum, kültürdür. Topluluk halinde bulunan bireylerin genel davranışlar, toplumun kültürü

olarak değerlendirilebilir. Bu açıdan yaklaşıldığında kültürü toplumların hayatlarını düzenleyen ve bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerini şekillendirmektedir. Toplumlar ve bireyler için bir yaşama şeması ve yaşama desenidir (Oktay, 1996: 93).

Kültür, örgütü birbirine bağlayan bir aktördür. Örgütteki amaçlar, planlar, kararlar, stratejiler ve hatta politikaların geliştirilmesinde kültür ciddi öneme sahiptir (Yüceler, 2009: 446-447). Örgütteki üyelerin benimsemiş olduğu kültürler, belirlenmiş olan amaçların gerçekleştirilebilme şeklini etkilemektedir. Örgütte bulunan üyelerin sahip olduğu kültürel yapıları, örgüt kültürüne yön verebilmektedir (Köse vd., 2001: 222). Örgüt kültürü, üyelerin davranışları, beklentileri ve inançlarının şekillendirmesiyle oluşmaktadır. Örgüt üyelerinin duygu ve düşünceleri, örgütün değerini ortaya çıkarmakta ve böylece örgüt kültürünü oluşturmaktadır. Örgütleri birbirinden ayıran temel etken örgüt kimliği ve kültürüdür (Nişancı, 2012: 1284). Örgütün amaçlarının ne şekilde yerine getirileceği örgütün sahip olduğu kültüre göre değişmektedir. Bu noktada örgütün sahip olduğu kültürün tanınması gerekmektedir. Hem örgüt kültürü hem de örgüt üyelerinin davranışlarının analiziyle yönetim süreci tanımlanabilmektedir. Yönetim, yönetsel düzen ve üyeler ile kültür etkileşim halindedir (Çakıcı, 2016: 1).

Örgüt kültürünün oluşmasında hem örgüt içi hem de örgüt dışı çevrenin etkisi bulunmaktadır. Örgüt içi çevrenin etkileri; örgütün amaçları, hedefleri, üyelerin değerleri, yönetsel düzen, örgüt yapısı ve biçimi, üyeler arasında iletişim düzeyi, bağımsızlık düzeyi, sorumluluk, risk alabilme yetkisi, beklentiler, performans, teşvik edici davranış seviyesi, denetim düzeyi, ödüllendirme, bilgi ve teknoloji düzeyi olarak belirtilmiştir. Örgüt dışı çevrenin etkileri; devlet, yasalar, rekabet düzeyi, toplumsal yapı olarak değerlendirilmektedir (Gürdoğan ve Yavuz, 2013: 59).

Örgüt kültürünün sahip olduğu unsurların ortaya çıkardığı işlevleri açıklamak gerekirse (Norman, 1991: 166-169):

- Örgütü biçimlendirme aracı kültürdür.
- Örgütsel sosyalleşme süreci ve aracı olan örgüt kültürüdür.
- Örgüt kültürü, örgütsel problemlere çözüm sunabilen yöntemdir.
- Örgüt kültürü, güdüleme aracıdır.
- Örgüt kültürü, örgütsel iklimi belirleyen örgütteki verimlilik ve etkinliği yöneten mekanizmadır.
- Örgüt kültürü, örgütse değişimin anahtarı; hedef, amaç ve araç belirleyicidir.

Örgütlerin ve bireylerin davranışlarının üzerinde etkisi olan ve kişiliği şekillendiren kültürün bu noktada yönetim alanında etkisi de bulunmaktadır. Öncelikle özel sektörde var olan evrenselleşme, sosyal çevre ve örgüt üyelerini tanıma zorunluluğu artmaktadır. Yöneticinin üyeleri tanıması, çalışma koşullarını etkilen faktörleri saptama açısından önem taşımaktadır. Bu durumda yöneticinin hem toplumun hem de örgüt üyelerinin kültürlerini tanıması gerekmektedir (Oktay ve Turan, 2018: 480).

Toplumların farklılıkları temelli olarak her birinin farklı kültürlerinin bulunduğu çok sayıda araştırmaya konu olmuştur. Bu araştırmalar içerisinde Hofstede tarafından ortaya koyulan araştırma, geçmişten günümüze uzanan en kapsamlı çalışma olarak değerlendirilmektedir. “Zihinsel Programlama” olarak ifade ettiği kültür kavramını, bireylerin çocukluktan itibaren var olan sosyal çevresine bağlı olarak şekillendiğini savunmaktadır. En kısa ifadeyle kültür, sosyal kalıtımın bir ürünüdür. Bu bağlamda, kültürel farklılıkları dört boyutta incelemiştir. Bu boyutlardan biri güç mesafesidir (Hofstede, 2011: 9-24).

Sistem yaklaşımı açısından alt ve üst sistemlerin birbirleriyle ve çevreleriyle olan ilişkileri bulunmaktadır. Yönetimi de sistem olarak değerlendirirsek ekonomik, sosyal, siyasal, kültürel gibi çevrelerinin olduğunu kabul edilmektedir. Böylece yönetim ile çevresel kültür arasında etkileşim bulunmaktadır. Yönetimin üzerinde örgüt kültürünün etkisinin bulunduğu gibi örgüt kültürünün de yönetim üzerinde tesiri bulunmaktadır. Yönetimsel düzeni kuşatan en temel aktörlerden biri kültürdür (Eren, 2009: 215).

Yönetim biliminde kabul edilmiş olan “yönetim, kültüre bağlıdır.” görüşü yönetim uygulamalarının farklı örgütlerde farklı işleyeceği anlamı taşımaktadır (Erdoğan, 1991: 128). Kamu yönetimi ile işletme yönetimi disiplinleri birlikte ve birbirini etkileyen gelişim süreciyle yönetim alanında dönüşüm aşamalarına uğramıştır. Küreselleşme temelli bilgi ve teknolojiye dayalı oluşan ortam, örgütlerin işleyişlerinde değişime yol açmıştır. Böylece geleneksel metotlardan uzaklaşarak post modern ilkeler gündeme gelmiştir (Gökbunar ve Ünal, 2011: 9-10). Örgütlerin sahip olduğu kültürler, yönetim alanındaki değişen ilkelere uyum sağlayıp sağlayamayacağına yanıt verebilmektedir (Oktay ve Turan, 2018: 481). Örgütün kültürünü oluşturan örgüt dışı

etkenlerden olan YKY ilkelerinin ortaya koyulmuş olması örgüt içinde uygulanır şekilde işlediğini kanıtlayamamaktadır.

Kültürün yönetim üzerindeki dönüştürücü etkisini etkileyen faktörlere yer vermek gerekirse (Tosun, 1990: 149-151):

- Örgütteki üye sayısının artması.
- Toplumda demokratik anlayışın önem kazanması ve insan değerinin yükselmesi.
- Özellikle günümüzde hissedilen değişim ve dönüşüm dalgası ve ayak uydurabilme çabası.
- Büyük toplumsal kitlelerde ve örgüt yapılarındaki kalkınma ve reform çalışmalarının artması.

Pascale ve Athos (1982: 122-130)'a göre, bir örgütün kültür davranışını doğrudan doğruya etkileyen sert ve yumuşak şekle sahip öğeler bulunmaktadır. Sert olarak değerlendirdiği öğeler; strateji, yapı ve sistemlerdir. Bu öğeleri örgüt içinde net şekilde değerlendirebilmek mümkündür. Yumuşak olan öğeler ise yönetici, beceri, stil ve üst amaçlardır. Bu öğeler daha soyut nitelik taşıdığı için ölçülmesi zordur.

Değişim sürecinde belirleyici bir etkiye sahip olduğu kabul edilen kavramlar arasında örgüt kültürü başta gelmektedir. Kültürün, gücün kullanımı açısından örgütte karar alma mekanizmaları tarafından önemli bir silah olduğu kabul edilmektedir. Örgütün yöneticilerinin yönetsel etkinliklerinin kurumsallaştırmaları ve yasal temele oturtmaları; bunların örgütteki diğer üyeler açısından kabullenme derecesini arttıran bu örgütte bulunan kültürle ilgilidir (Hasanoğlu, 2004: 43). Bu noktada güç mesafesi kavramına değinmekte fayda olabilir. Güç mesafesi, örgütte var olan gücün örgüt içinde adil olmayan şekilde dağıtılmasıyla ilgilidir. Örgütte bulunan güç, üyeler arasında mesafeye neden olmaktadır. Bu mesafe, örgütün sahip olduğu kültür ve değerlere bağlı olarak düzeyini belirlemektedir. Örgüt üyeleri tarafından gücü elinde az bulduran kesim ile güce sahip olan kesim arasındaki farklılığın hissedilme ve bu farklılığın kesimler nezdinde hissedilme derecesi güç mesafesi belirlemektedir (Hofstede, 2001: 9-24). Örgüt içinde gücü elinde bulduran kesim yönetici, güce daha az sahip olan üyelerdir. Yöneticinin yönetsel anlamdaki düzeninin üyeler tarafından kabullenme derecesi örgütün kültürü ve güç mesafesiyle ilişkilidir.

Yabancı literatür incelendiğinde Hofstede'in güç mesafesi kuramına ilişkin çeşitli farklı araştırmaların 2011 yılından sonra artış gösterdiği görülmektedir.



Çalışmalarda güç mesafesinin kültürel bir değişken olarak farklılık gösterebileceği açıklanmaktadır. Örgütsel bağlamda güç mesafesinin; işe bağlılık, iş tatmini, iletişim, performans, güven, liderlik, örgütsel adalet, örgüte bağlılık, örgüte destek, gibi kavramlarla ilişkili olduğu kabul edilmektedir. Bazı anket çalışmalarında güç mesafesinin cinsiyete, yaşa, sosyal statüye göre farklı algılandığına dair çıkarımlara yer verilmektedir. Güç mesafesinin kültürel değerlere göre değişiklik göstereceği kabul edilmektedir. Güç mesafesinin yüksek algılandığı kültüre sahip örgütlerde yöneticinin daha çok ayrıcalıklara sahip olduğu, katılımın az sağlandığı, örgüt içi iletişimin güçsüz olduğu anlaşılmaktadır (Yorulmaz, 2021: 75). Örgütte yöneticinin karar alıcı otoritesinin yüksekliği otoriter bir lider olduğunu işaret edebilmektedir.

Yönetim alanında evrensel olarak kabul görmüş ilke ve yöntemler ile örgütün sahip olduğu kültürel özellikler, örgütte uygulanacak yönetsel düzene etki etmektedir. Örgüt içinde yönetici etkinliğini güçlendirmeyi isterse bu iki unsura özen göstermesi gerekmektedir. Örgüt içinde sağlanan yönetsel başarı, evrensel yönetim ilke ve yöntemlerine bağlı olduğu kadar örgütün kültürel özelliklerine uygun olmasına da bağlıdır. Örgütün amaçlarını gerçekleştirme faaliyetleri ile bu amaçların üyeler tarafından benimsenme ve kültürlerine uygunluğu arasında aynı yönde ilişki bulunmaktadır. Üyeler ve kültürlerine uygun olan amaçlar başarılı sonuçlara ulaşabilmektedir (Eren, 2009: 215). Yöneticiler, örgütün amaçlarını en etkin ve verimli düzeyde gerçekleştirebilmeleri için önce toplumun sonra örgütün ve üyelerin kültürünü analiz etmelidir. Bu durum yönetsel eylemlerde ortaya çıkabilecek belirsiz durumların algılanabilmesi, yorumlanması ve müdahale edilmesine imkan sağlamaktadır (Genç, 2005: 98).

Yönetim sisteminin evrensel olarak kabul ettiği bazı ilkeler bulunmaktadır. Bu ilkeler; iş bölümü ve uzmanlaşma ilkesi, hiyerarşik yapı ilkesi, emir komuta birliği ilkesi, amaç birliği ilkesi, kontrol alanı ilkesi, yetki ve sorumluluk denkliği ilkesi, yetki devri ilkesi, denge ilkesi, basitlik ve anlaşılabilirlik ilkesi, esneklik ilkesidir (Genç, 2005: 119-124).

1. İş bölümü ve uzmanlaşma ilkesi: örgüt içinde üyelere görev dağılımı yapılarak o işte uzmanlaşması sağlanmasıdır. Bu şekilde görevler yerine getirilirken etkinlik ve verimlilik sağlanmış olacaktır.

2. Hiyerarşik yapı ilkesi: örgütlerde üst ve astların görev, sorumluluk ve yetkileri yukarıdan aşağı doğru şekillenmektedir.

3. Emir komuta birliğı: her astın tek bir üstten talimat alması demektir.

4. Amaç birliğı: örgütün amacı ile üyelerin her birinin amacı uyumlu ve birbirini destekleyici olmalıdır.

5. Kontrol alanı: örgütte yöneticinin sınırlı sayıda sorumlu olduğı üye sayısı bulunmalıdır. Yöneticiye kontrol edebileceğı kadar üye bağlanmalıdır.

6. Yetki ve sorumluluk denklığı: örgüt içinde yönetici ve üyelere yüklenen sorumlulukla aynı seviyede yetki verilmesi gerekmektedir.

7. Denge ilkesi: örgüt faaliyetlerinde sıradanlaşma veya aşırı esnek düzen sağlanmasından ziyade daha orta düzeyde bir düzen belirlenmelidir.

8. Esneklik ilkesi: örgütün değışim ve dönüşümler karşısında uyum sağlayabilen bir yapıya sahip olması gerektiğıyle ilgilidir.

### **2.2.1 Geleneksel Kamu Yönetimi ve Güç Mesafesi İlişkisi**

Güç mesafesinin düzeyi, örgüt içinde uygulanan yönetsel anlamdaki düzen hakkında bilgi verebilmektedir. Örgüt içinde yetki tek merkezde toplanmışsa yani karar alan yönetici aktör ise katılımcılıktan söz etmek mümkün olmamaktadır. Bu örgütlerde kuralcı, katı ve dikey hiyerarşik düzen ve merkeziyetçi bir anlayış bulunmaktadır. Güç mesafesinin yüksek hissedildiğı örgüt yapılarında bulunan özelliklerdir.

**Tablo 6:** Geleneksel Kamu Yönetimi ile Yüksek Güç Mesafesi Özellikleri

Geleneksel Kamu Yönetimi İlkeleri	Güç Mesafesinin Yüksek Hissedildiği Örgüt Özellikleri (Hofstede, 2010: 73)
Örgüt Merkezli	Merkezi karar alma
Kurallara Bağlı	Kuralcı
Sevk ve idare	Yöneticinin direktifleri doğrultusunda diğer üyeler hareket eder.
Gizlilik	Yöneticinin aldığı kararları açıklaması beklenmez.
Yöneticiye bağlı değerlendirme geçerlidir.	Örgütte statüye dayalı ayrıcalık meşru
Kapalı iletişim kanalları bulunmaktadır.	Otoriter bir yönetim anlayışı bulunduğu için yönetici ile üyeler arasında iletişim son derece sınırlıdır.
Girdi ve süreç odaklıdır.	Örgüt içinde yönetici girdi ve süreç odaklı hareket eder.
İnsiyatif alamayan Yönetici bulunmaktadır.	Yöneticiler resmi kurallara bağlı hareket etmektedir.

GKY, Max Weber tarafından geliştirilen bürokratik örgütlenme modeline sahiptir. Bu bürokratik modelde kurulan sistem gayri şahsidir. Örgüt içinde kurulan ilişkiler biçimsel ve bireylerden bağımsızdır. Merkezileşmiş bir otoritede şekillenen yönetim anlayışı kabul edilmektedir. Merkezin belirlediği katı, anlaşılır ve ayrıntılı kuralların uygulandığı bir düzen hâkimdir. Örgütte bu kuralları uygulanması için hiyerarşik düzen dikey şekilde konumlandırılmıştır (Weber, 2017: 63-64). Bu örgütlerde uygulanan GKY ilkeleri, örgüt içinde güç mesafesinin yüksek hissedilmesine yol açmaktadır.

Güç mesafesinin yüksek hissedildiği örgütlerde yönetici ile üyeler arasında eşit olmayan bir hiyerarşik düzen kuruludur. Örgütteki üyeler, yöneticinin direktiflerini beklerler ve eylemlerinde denetim isterler. Yöneticinin güdümünde olan üyeler bulunmaktadır. Bu durum örgüt içinde gücün merkezde toplanmasına yol açmaktadır. Gücün örgütte eşit olmayan şekilde yayılması üyeler tarafından kabul edilmiştir. Yöneticiye hürmet ve saygı duyma eğilimi içindedirler (Hofstede, 2010: 73) Yöneticinin örgüt içerisinde ayrıcalıklarının bulunması normal bir durumdur. Örgütte yöneticinin üstünlük algısının oluşması, üyeler açısından psikolojik bir baskıya sebep oluşturabilmektedir. Yönetici ile üyeler arasında iletişim kanallarının özgürce kullanılması önünde büyük bir engel teşkil edebilmektedir (Şeremet, 2022: 87).

Örgüt, belirlenmiş olan amaçları gerçekleştirebilmek için belli kurallar oluşturmaktadır. Bu kuralların sıkı şekilde uygulanmasını sağlamak yöneticinin görevidir. Yönetici, örgütte bulunan diğer üyelerin bu kurallara uygun eylemlerde bulunması için direktiflerde bulunmaktadır. Bu direktifler daha önce de belirttiğimiz gibi üyelerce meşru karşılanmaktadır. Çünkü GKY göre üyeler, sistemin işleyişine müdahalede bulunamazlar. Bu durum örgütte uygulanan yönetsel düzenin değişen şartlara uyum sağlamasına ve kendini yenilemesinin önünü kesmektedir. Örgüt bürokrasisinden beklenen rutin düzendir (Eryılmaz, 2011: 209-210).

GKY verimliliğe engel olan unsur örgüt içinde hâkim olan gizlilik ve kapalılıktır. Örgüt faaliyetlerinde bilgi ve verilerin açıklanmaması, alınan kararlarda gerekçe belirtilmemesi, uygulamaların gözlenememesi ve dışarıdaki etkilere duyarsız kalmasıdır (Eryılmaz, 2013: 233). Örgütsel faaliyetlerin gizli ve kapalı olması ve örgüt içinde yöneticinin kararlarının sorgulanmaması; örgütteki güç mesafesinin üyeler tarafından yüksek hissedilmesine yol açmaktadır.

Kamu örgütlerinde yeniliğe karşı duyulan direnç yönetimde kapalı bir kutu olunmasını gerekli kılmıştır. Örgütlerin iç dinamiklerine işleyebilecek değişim, güçsüzlük simgesi ve tehdit olarak algılanmaktadır. Örgütler kendi tecrübeleri ve geleneksel birikimleriyle ortaya çıkan sorunlara çözüm bulması gerekmektedir. GKY egemen olan kapalılık ve gizlilik anlayışları beraberinde örgüt içinde kayırmacılık, yolsuzluk, etkin ve verimli kaynak kullanımı ve örgütsel güven gibi çarpıklıkları getirmektedir. Örgüt içinde hesap verebilirlik, yöneticinin üyelere olan denetimleri şeklindedir. Yani örgüt içinde dikey yönlü hesap verebilirlik mekanizması kuruludur (Demirel, 2013: 374). Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde yeniliğe kapalıdır. Örgüt içinde kuralların dışına çıkılması mümkün değildir.

Örgüt içinde hiyerarşik örgütlerdeki yönetici ile diğer üyeler arasındaki boşluğun bulunması güç mesafesinin yüksek hissedildiğini göstermektedir. Bu örgütlerde yönetici ile üyeler arasındaki maaş farkı fazladır. Ayrıca, maaş farkının yüksek olması örgüt üyeleri tarafından olağan karşılanmaktadır (Varela ve Premeauxs, 2008: 135).

Sonuç olarak, GKY ilkelerine uygun olarak yönetilen örgütlerde katı, merkeziyetçi, yönetici güdümlü, dikey örgütlenmeli, gizli, kapalı, dikey denetimli, kuralcı, inisiyatif alamayan, kapalı iletişim kanallarına sahip bir düzen bulunmaktadır. Bu örgütlerde yöneticiye duyulan saygı çok yüksek seviyededir. Örgütte yönetici,

üyeler tarafından gücün sahibi olarak kabul edilmektedir. Gücü merkezileştirmektedirler. Bu bağlamda, örgütlerde geleneksel yönetim ilke ve yöntemlerinin uygulanması örgüt içinde güç mesafesinin yüksek hissedilmesine yol açabilmektedir.

### 2.2.2 Yeni Kamu Yönetimi ve Güç Mesafesi İlişkisi

İşletme alanında geliştirilen yöntem ve uygulamaların etkin, verimli ve etkili olduğu ortaya koyulmuştur. Özel işletmelerin yönetim ve organizasyon yöntemlerinin başarı yakalaması ve küresel krizleri atlatmaları takdir görmüştür. Ayrıca liberal politikaların gündeme gelmiş olması piyasanın önemini arttırmıştır. İşletme biliminde uygulanan stratejik yönetim ve toplam kalite yönetimi gibi yaklaşımların kamu yönetimi alanında işlerlik kazandırıldığında aynı başarının yakalanabileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda özel yönetim alanında uygulanan ilke ve yöntemlerin kamuya uyarlanmaya başlanmıştır.

Neoliberal akımın etkisiyle gelişme gösteren kamu yönetimi ile işletme disiplinleri tartışmaları bürokratik kamu yönetimi anlayışını sorgulanır hale getirmiştir. Bu sayede büyük ve etkin devlet yerine devletin küçüldüğü ve daha etkin ve verimli çalışması amacıyla piyasa mekanizmasıyla hizmetleri yürüttüğü bir düzen öngörülmektedir. Böylece devlet politikalarında piyasalaştırma, deregülasyon ve özelleşme süreçleri ortaya çıkmaktadır (Gülsarı, 2004:1). YKY yaklaşımı, yönetim alanında teknik süreçler sunarak siyasal alandan kamu yönetiminin tekrar ayrılmasına neden olmaktadır (Çapar, 2015: 51).

Kamu yönetiminde etkili yönetimin sağlanması için bir dizi prosedür ve reçeteler ortaya koyulmuştur. Yeni kamu yönetiminde piyasa temelli bir yönetim kabul edilmektedir. Kamunun kendi kaynaklarını en etkili şekilde kullanımı için hizmetin en uygun ve maliyetsiz şekilde yerine getirilmesini savunmaktadır. Bunun için hizmeti bizzat yerine getirmek yerine ihale etme, satın alma gibi yöntemleri keşfetmektedir (Yalçın, 2010: 168).

Yeni kamu işletmeciliğiyle işletme bilimine ait olan yöntem ve tekniklerin kamu yönetimine aktarılması varsayımı uygulanmaya çalışılmıştır. Kamu yönetiminde egemen olan bürokratik yapının esneklikten uzak yapısı gelişmelere ayak uydurabilmesine engel teşkil etmektedir. Bu yüzden kamu yönetiminde esnek bir yapının oluşturulması önem arz etmektedir. GKY aşırı bürokratik örgütlenme,

güvenceli, statüye bağımlı personel sistemi, kadroya göre maaş ve istihdam garantisi bulunurken yeni kamu işletmeciliği sözleşmeyle bağımlı personel kadrosu, performans esaslı ücretlendirme, esnek yapıllı bir sistemi kabul etmektedir (Eren, 2006: 134).

**Tablo 7: Yeni Kamu Yönetimi Özellikleri**

Ademi Merkeziyetçi Yönetim	Yetkiyi Paylaşan Yönetici
Esnek Örgüt Yapısı	Risk Alabilen Yönetici
Yumuşak Hiyerarşi	Vizyon Sahibi Yönetici
Dar Merkez; Geniş Çevre	Çıktı-Sonuç Odaklı
Minimal Devlet	Katılıma Önem Veren
Küçük Ölçekli Yapı	Şeffaflık
Piyasa Yönelimli Düzen	Hizmette Kalite
Müşteri-vatandaş Merkezli	Çok Yönlü Değerlendirme
Performans Hedefli Yönetim	Açık Enformasyon Kanalı

İşletme bilimde birçok araştırmaya konu olan güç mesafesi kavramı, toplumdaki bireylerin eşitsizlik durumlarını ne derece kabul edilebilir bulduklarını göstermektedir. Toplumda bulunan güç mesafesi düzeyinin örgütlerdeki yansımaya örgütsel güç mesafesi olarak ifade edilmektedir. Kamu yönetimi alanında işletme yönetimi ilke ve yöntemlerinin uygulanmaya başlanması güç mesafesi kavramının da kamu örgütlerinin yönetsel düzeninde yer bulabilme imkânı verebilmektedir. Bu bağlamda, güç mesafesinin düzeyleri ile kamu yönetiminde geleneksel ve yeni açılımları arasında ilişki bulunabilmektedir. Yeni kamu yönetimi ilkelerini, güç mesafesinin düşük hissedildiği örgüt özellikleriyle ilişkilendirilerek açıklamak mümkündür.

Kamu yönetiminde uygulanan eski metot ve yöntemlerin değişmesi gerektiği kabul edilmektedir. Değişimle beraber daha esnek, daha küçük, daha hızlı, daha kalite odaklı ve az maliyetli bir yönetsel düzene geçiş amaçlanmaktadır. Merkeziyetçi yönetimin artan kırtasiyecilik düzeni acil yerine getirilmesi gereken hizmetlerin aksamasına yol açmaktadır. Kamusal hizmetlere yatırımlarda yerindelikten

uzaklaşmaktadır. Yerelin ihtiyacı olan hizmetlerde katılımcılığa önem verilmemektedir. Kamu kaynaklarında partizanca kullanıma olanak veren denetimin bulunmadığı ve hizmetlerde etkinliğin kaybolduğu bir düzen yerine kaliteli bir kamu yönetimi oluşturulmuştur. Kaliteli bir kamu yönetiminin temel belirleyici ilkeleri demokratik, hukuka uygun, saydam, etkin, verimli, belli standartları olmasıdır. Ancak merkeziyetçi düzen bunları sağlamakta yetersiz kalmaktadır (Hasanoğlu, 2004: 54). Kamusal örgütlerde temel amaç olan kamu yararını sağlamak niyetiyle hizmetlerde desantralizasyon, örgüt üyelerinin sorumluluk alma imkânını sunmaktadır. Örgüt üyeleri, ihtiyaca uygun olan hizmeti sunma yetkisini üstlenmektedir. Bu durum merkezileşmeden ziyade adem-i merkeziyetçi bir güç dağılımına yol açmaktadır. Örgütsel anlamda güç mesafesini düşüren gücün paylaşılmasıdır. Örgüt içinde güç tek bir otoriteden kaynaklanmadan üyeler arasında eşit şekilde paylaşıldığında güç mesafesi düşük hissedilmektedir. Güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde yöneticiler, örgütteki diğer üyelerle iş birliği halindedir (Ertaş ve Unur, 2017: 140).

Kamu yönetiminde bürokratik örgütlenme, örgütteki üyelerin kurallara uygun davranmasını ve sınırlarını belirlemektedir. Ancak YKY, katı örgüt yapısı ve güvenceli istihdam yerine esnek bir düzeni kabul etmektedir. Örgüt içinde katı ve dikey hiyerarşi yerine esnek ve yatay bir model sunmaktadır. Merkeziyetçi bir düzenin mümkün oldukça sınırlandırılıp daha adem-i merkeziyetçi güç dağılımını tercih etmektedir (Ateş ve Okur, 2009: 106).

Kamu yönetiminde aşırı merkeziyetçi ve hiyerarşik düzenin desantralize edilerek en yakın yerden hizmet sunumunun gerçekleştirilmesi sunulan hizmette kaliteyi ve ihtiyaca uygun olanı verme imkânı sunacaktır. Böylece merkezin gücü bölünerek yerel yönetimler, gönüllü örgütler, sivil toplum kuruluşlarına yetki dağılımı sağlanabilecektir. Ayrıca örgüt içindeki yönetim hareketlerinin ve işlevlerinin desantralize edilmesi söz konusudur. Burada örgütteki yönetilen konumda bulunan üyelerin daha fazla yetki ve sorumluluk alabilmesine imkân sunmaktadır. Örgütte eylemi gerçekleştiren üyenin bizzat o işi yapan olması, yöneticiden direktif beklememesidir. Yönetici, üyelere güvenmelidir. Örgüt içinde güven, sorumluluk, gelişim, iş birliği, katılımcılık sağlanmalıdır. Örgüt üyelerinin yetkilendirilmesi, demokratik yönetimi, katılımı, performansı ve kaliteyi etkileyebilmektedir (Uysal, 2020: 122). Örgüt içinde bu ilkelerin egemen olması güç mesafesinin düşük olduğunu göstermektedir. Çünkü güç mesafesinin düşük olduğu örgütte yönetici karar alırken rahatça diğer üyelere

danışabilir, onların desteğini talep edebilir ve iş birliği sağlamaktadır. Bu örgütlerde katılımçılık sağlanmıştır. Örgütteki üyeler, yöneticileriyle aynı fikirde olmak zorunda değildir; gerekirse yöneticileriyle ters düşebilirler. Bu durum örgüt içinde statünün önemi az; örgütteki üyelerin öneminin fazla olduğunu göstermektedir (Duran-Brizuela vd., 2015: 66).

Kamu yönetiminde örgüt yapısının parçalanması yatay ve dikey olarak sağlanmaktadır. Dikey örgütlenmeyle kamu yönetiminde otoritenin ve sorumluluğun parçalanması, örgüt içinde bütünün iş birliğini kesintiye uğratmaktadır (Frederickson ve Matkin, 2005: 6). Ancak yatay düzlemde örgütlenen örgütler, tek ortak amaç üzerinde uzmanlaşabilmektedir (Sarıtürk, 2008: 56). Bu bağlamda örgüt içinde iş birliğini güçlendiren yatay örgütlenme modeli, güç mesafesinin düşük hissedildiği örgüt yapılarında bulunmaktadır (Daniels ve Greguras, 2014: 1203).

Yeni kamu yönetiminde benimsenen esneklik örgüt düzeninin birçok alanında önemli bir yere sahiptir. Özellikle değişim ve dönüşümlere uyum sağlamak için örgüt yapılarının esnek olması gerekli bir unsurdur. Çünkü mekanik bir sisteme sahip örgütlerin değişime uyum sağlaması son derece zordur. Yönetimde esnekliğin sağlanması yönetimde desantralizasyonu gerektirmektedir. Yerelleşme-yerellik, desantralizasyon, yerinden yönetim gibi kavramlarla esnek yapılanma doğrudan ilişkilidir (Al, 2002: 131). Güç mesafesinin düşük hissedildiği örgütlerde katılımçılık ön plandadır. Bu yüzden örgütte alınan kararlar tüm üyelerce desteklendiği için örgüt değişime açıktır.



**Tablo 8: Düşük Güç Mesafesi Özellikleri**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yetkinin tek merkezde yoğunlaşmasından ziyade ademi merkezi karar yapıları bulunmaktadır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgüt içi ayrı tutum hoş karşılanmaz. Bu durum hem yöneticiye hem de diğer üyelere karşıdır.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgütlerde hiyerarşik yapı eşitsizliği ortaya çıkarmaktadır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgüt üyeleri arasında maaş farkları düşük düzeydedir.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgüt içinde yöneticiler, astlarına güven duymaktadır. Verilen görevleri etkin ve verimli şekilde yerine getireceklerine inanırlar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgüt içinde görev dağılımı bellidir; üyeler kendi görevlerini en iyi şekilde yerine getirir.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgüt kültüründe katılımcılık bulunmaktadır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgütte yönetici ile üyeler arasında iletişim güçlü seviyede sağlanmıştır.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgüt içinde denetim mekanizması hem yönetici hem diğer üyeler için aynı kanalda ve düzeyde kullanılır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yönetim alanında alınan kararlarda şeffaflık bulunmaktadır.</li> </ul>

**Kaynak:** (Hofstede, 2011: 9).

Kamu örgütlerinde hesap verebilirliğin artmasıyla, örgütte yöneticinin güç, yetki ve görevlerinde beklenen düzeyde davranıp davranmadığını değerlendirme imkanı yaygınlaşmaktadır (Doğan, 2015: 384). Örgüt içinde demokratik tutumun artmasıyla üyeler, hesap verebilirlik talep etmektedir. Bu açıdan katılımcılığın artmasıyla da ilgilidir. Örgüt içinde katılımcılığın önem kazanması hesap verebilir yönetimi sağlamaktadır. Böylece yönetimde şeffaflık da yakalanmaktadır. Beraberinde etik yönetim davranışları artmaktadır. Güç mesafesinin düşük hissedildiği örgütlerde yönetimde katılımcılık sağlandığı için hesap verebilir, şeffaf ve etik bir yönetim anlayışı bulunmaktadır.

Diğer taraftan güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde kurallar bellidir. Bu kuralların dışına çıkılması söz konusu değildir. Örgütlerde hiyerarşik düzen biçimseldir; yukarıdan aşağıya doğru örgütlenmektedir. Yöneticinin kararları tartışmaya kapalıdır. Alınan kararlarda katılımcı bir yol sağlanmamıştır. Üyeler bu kararlara uymak zorunda hissetmektedir. Bu açıdan yöneticinin otoriter bir çizgiye sahip olduğu kabul edilebilmektedir (Acaray, 2016: 41). Kamu yönetiminin geleneksel anlamdaki ilke ve metotlarında hâkim olan yönetsel düzende de aynı özellikler bulunmaktadır.

Örgüt içinde güç mesafesinin düşük hissedilmesi, yönetici ile üyeler arasında statü kaynaklı ayrımcılığın azaltılmasıyla ilgilidir. Yöneticiler demokratik bir bakış açısına hâkimdir. Örgüt kararlarında katılımı sağlamaktadırlar (Deniz, 2013: 15).

Örgütteki yapılanma daha çok yatay örgütlenme şeklindedir. Üyeler görevlerini yerine getirirken sorumluluk almayı bilen ve göreve bağlı şekilde davranmaktadır. Yönetici ise izleyen ve müdahaleden kaçınan demokratik bir liderdir (Hofstede, 2011: 9).

Kamu yönetiminde siyasal güdümlü uygulamaların başarısızlığı yerine daha şeffaf yöntemler, modeller ve uygulamalar geliştirilmiştir. Özel sektörün uygulamaları, örgütlenme yapısı, yöntemleri ve araçları kamu kesiminde reform niteliğinde değişimlerle uyarlanmaktadır. Kamu yönetiminin örgüt yapısının parçalara ayrılmasıyla güç ilişkileri ve güç yapıları da değişime uğramaktadır. Siyasal yöneticiler ve üst düzey bürokratlar tarafından yeni güç ilişkileri sistematik bir hale getirilmektedir. Yönetişimle birlikte otoritede parçalara ayrılma karar alma süreçlerinde katılımın gücünü arttırmaktadır. Yönetim alanında üç sacayağı üzerinde temellenen katılım; devlet, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının iş birliğiyle sağlandı (Doğan, 2016: 74).

Yönetişimle birlikte yöneten ve yönetilen arasındaki tek yönlü ilişkiye dayalı ayrıma son verme adına karar alma ve uygulama aşamalarında katılımcılığı temel almaktadır. Yönetimsel düzende devletin temel aktör pozisyonunu kırarak toplumu yöneten konumuna yerleştirmektedir. Yönetişimle siyasilerin mekanizmadaki rolü sınırlanarak kaynak kullanımı düzenlenmektedir (Ateş ve Buyruk, 2018: 84). Yönetişimle uygulanan yönetimsel düzende katılımcılık, açıklık, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerine işlerlik sağlamaktadır (Arap ve Yılmaz, 2019: 4).

Kamu yönetimi belirtilen amaçlar doğrultusunda demokratikleşme yönünde hareket etmiştir. Bu amaçlar şu şekilde ifade edilmektedir (Karaçor ve Oltulu, 2009: 408-409):

- Yönetişimin getirdiği çok aktörlü katılımcı anlayış,
- Yönetimde açıklık ve katılımcılığın geliştirilmesi,
- Desantralizasyon kanalıyla hizmet sunumunda etkinliğin yakalanması,
- Sivil toplum kuruluşlarının katılımı,
- Bilgi teknolojilerinin sunduğu imkânlardan faydalanarak e-yönetim uygulamaları,
- Bilgi edinme hakkının geliştirilmesi ve şeffaflığın sağlanması.

Güç mesafesinin düşük hissedildiği toplumlarda bireyler arasında eşitsizlik minimum düzeydedir. Çünkü tüm bireyler birbirine bağımlıdır. Bireyler birbirlerini

kıskanmaz ve tehdit olarak algılamazlar. Toplumsal konularda karar alma açık şekilde ve katılımcı olarak sağlanmaktadır. Tüm bireylerin eşit haklara sahip olduğu kabul edilmektedir. Bu sayede toplumsal anlamda bireyler arasında dayanışma sağlanmaktadır (Hofstede, 2011: 87). Örgütlerde de durum aynı şekildedir. Yönetici ile üyeler arasındaki eşitsizlik durumu en düşük seviyede tutulmaktadır. Örgütsel amaçlara ilişkin ortak kararların alınması yani katılımcılığın sağlanması gerektiği savunulmaktadır. Yöneticiler ile üyeler birbirlerine kolayca erişebilmektedir. Örgütsel faaliyetler şeffaf, katılımcı ve açık şekilde yerine getirilmiş olmaktadır.

Toplumda mevcut olan eşitsizlik durumu yüksek hissedildiğinde azınlık kesim gücü elinde barındırdığı için bağımsızdır. Diğerleri ise çoğunluğu oluşturan kesim, azınlığa bağımlı olduğuna inanmaktadır. Bu durum azınlığın direktifleriyle hareket eden ve kuralcı bir düzeni oluşturmaktadır. Örgütsel anlamda da bu durum söz konusudur. Yöneticinin talimatlarına uygun hareket etmeyi kendi içinde meşrulaştırmış üyelerden oluşmaktadır. Sorumluluk almayı, fikir sunmayı ve katılımcılığı örgüt içinde mümkün kılmaz. Çünkü üyeler, yöneticilerinin statülerine itaate programlanmıştır. Örgütte hiyerarşik olarak dikey örgütlenme vardır. Yöneticiye erişmek güçtür. Örgütsel kararlar yönetici tarafından alınır. Bu yüzden katılımdan uzak ve kapalı bir yönetsel düzen hâkimdir (Tüzün, 2020: 90). Örgüt içinde güç kurumsallaştığında güç mesafesi yükselmektedir (Terzi, 2004: 68).

Yeni kamu yönetimiyle yönetsel organizasyonun gerçekleşmesi örgüt içinde sorumlulukların net şekilde düzenlenmiş olmasına bağlıdır. Burada yöneticiye yöneltilen sorumlulukla örgüt içi görevlendirme yapılmaktadır. Yöneticinin değişen düzene ayak uydurabilme kabiliyeti, amaçlara odaklanma ve tepki geliştirebilme yeteneği ön plana çıkmaktadır. Bu yüzden örgüt içinde esnek ve hareket olanağı mümkün bir yapılanma oluşturulmalıdır (Çelik, 2015: 143).

Örgüt içinde uygulanan yönetsel düzende adem-i merkeziyetçi bir yetki dağılımı söz konusu ise bu örgütte güç merkezde toplanmamaktadır. Yönetici gücü örgütteki diğer üyelerle paylaşabilmektedir. Güç mesafesinin düşük hissedildiği örgütlerde yönetici, yetkisini paylaşmaktan çekinmez. Örgüt içindeki katılımcı yönetsel düzene destek vermektedir. Bu örgütlerde esnek bir örgüt yapısı oluşturulmaktadır. YKY ilkelerinden olan adem-i merkeziyetçi, esnek ve yumuşak hiyerarşik düzen; güç

mesafesinin düşük düzeyde bulunduğu örgütlerin özellikleriyle benzerlik gösterebilmektedir.

Örgüt içinde oluşturulan yeni yöneticinin, sorumluluk ve inisiyatif alabilen, hesap verebilir, şeffaf ve pragmatik niteliklere sahip olması gerekmektedir. Bu durum mevcut şartlarda etkin ve verimli bir yönetsel düzeni yakalayabilme imkânı sunabilmektedir. Yönetici, örgütün amaçlarına erişebilmesinde en faydalı yolu ve yöntemi bilen aktördür. Bu yüzden örgüt için gereken şeyin ne olduğunu bilen kimsedir (Atmaca, 2012: 22). Yeni kamu yönetimiyle yönetici, katı ve kuralcı çizgisinin dışına çıkartılarak daha çok yetki ve sorumluluk alabilen bir profile yerleştirilmektedir.

Örgüt içinde uygulanan yeni kamu yönetimi ilkeleriyle daha katılımcı, esnek, yetkinin dağıtıldığı bir yapı, hesap verebilir, etik bir düzen sağlanmaktadır. Güç mesafesinin düşük hissedildiği örgütlerde benzer özelliklerin bulunduğu ifade edilmektedir. Böylece örgüt içinde uygulanan yönetim ilkeleri ile güç mesafesi düzeyleri arasındaki ilişki bulunmaktadır. Kamu örgütlerinde yönetim ilkelerinin uygulayıcısı olan yöneticinin liderlik tarzı ile güç mesafesinin ilişkili olacağı düşünülmektedir. Liderlik tarzları ile güç mesafesi arasında ilişkinin bulunduğuna yönelik birçok araştırma mevcuttur.

### **2.3 Güç Mesafesi ile Liderlik İlişkisi Literatür Taraması**

Güç mesafesi, birçok disiplinde araştırma konusu olmuştur. Hem yurt dışında hem de yurt içinde yüzlerce araştırmada kullanılan güç mesafesi, genel itibariyle toplumun ve örgütün kültürü hakkında bilgi vermektedir. Eğinli ve Çakır (2011: 40)'ın ifade ettiği gibi toplumların sahip olduğu kültürel özellikler; örgütlerin işleyiş sistemi, yönetsel düzeni ve yönetici profili gibi alguları ve beklentileri ortaya koymaktadır. Bu özellikler her toplumda farklılık göstermektedir. Güç mesafesi, örgütlerin kültür özelliklerinin saptanmasında belirleyici bir etkisi bulunmaktadır.

Güç mesafesi alanında yapılan araştırmaların neredeyse yarısı liderlikle olan ilişkisine yöneliktir. Bu bağlamda güç mesafesinin liderlik tarzlarıyla olan ilişkisinin literatür incelemesi aşağıda yer almaktadır:

- 1) Ulusal literatürde yer alan liderlik ve güç mesafesi ilişkisini konu alan araştırmalar:
- Yaman ve Irmak tarafından 2010 yılında yapılan araştırmada örgüt içi güç mesafesi analizi yapılmıştır. Örgüt olarak okul idaresi kabul edilmiştir. Bu örgüt içinde yöneticiler ile öğretmenler arasındaki güç mesafesi düzeyinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada mülakat tekniği kullanılarak çıkarımlar elde edilmiştir. Öğretmenlerin bir kısmı örgüt içinde düşük güç mesafesinin bulunduğunu ifade ederken bir kısmı da yöneticinin otoriter lider tutumuna vurgu yapmıştır. Öğretmenler, yöneticilerin yetkilerini paylaşmadığını sadece onlardan göstermelik fikir aldıklarını ifade etmektedir. Bu durumda da örgüt içinde güç mesafesinin yüksek hissedildiği kabul edilmiştir (Yaman ve Irmak, 2010: 170).
  - Bolat ve Diğerleri tarafından 2018 tarihli araştırmada paternalist liderlik ile güç mesafesi arasındaki ilişki ele alınmıştır. Paternalist lider, örgütteki diğer üyelerden itaat bekleyen ve bunu doğal gören otoriter bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzı ile güç mesafesinin yüksek hissedildiği örgütlerin özellikleri benzerdir. Ayrıca geleneksel kuşaktan Z kuşağına doğru kuşaklar incelendiğinde güç mesafesinin giderek düşük hissedildiği belirtilmiştir. Kuşakların birbirleriyle aynı örgüt içinde aynı amaca hizmet etmeleri birtakım sorunlar oluşturabilecektir. Özellikle X kuşağı ile Y ve Z kuşaklarının aynı örgütte çalışmaları son derece güçtür (Bolat vd., 2018: 5500).
  - Kinter tarafından 2016 yılında yapılan araştırmada güç mesafesi ile dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için Balıkesir, İzmir, Elazığ ve İstanbul'da bulunan kamu hastanelerinde anket çalışması yapılmıştır. Dönüşümcü liderlikle güç mesafesi arasında anlamlı ve negatif bir ilişki saptanırken etkileşimci liderlik tarzının güç mesafesiyle arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur (Kinter, 2016: 92).
  - Turan tarafından 2005 yılında yapılan araştırma, üniversitedeki yönetici kadronun idari ve kültürel bakımdan güç mesafesi algısını belirlemeye yöneliktir. Yönetici kadronun güç mesafesi yüksek düzeyde hissedilmektedir. Yöneticilere göre hiyerarşik yapılanma mutlaka olmalıdır. Makamdan kaynaklanan ayrıcalıklarının bulunması normaldir (Turan, 2005: 98).

- 2021 yılında Tekin, güç mesafesi kavramının hizmetkâr liderlik ve lider üye etkileşimi ilişkisi üzerine araştırmada bulunmuştur. Bu bağlamda hizmetkar liderlik ile lider üye etkileşimi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Örgüt üyelerinin eğitim durumuna göre güç mesafesi algısı farklılaşmaktadır. Ortaokul ve lise mezunlarının güç mesafesi yüksek bulunmaktadır. Ancak yüksek lisans mezunlarının güç mesafesi algısı daha düşüktür. Bu bağlamda güç mesafesinin hizmetkar liderlik ve lider üye etkileşimi üzerinde düzenleyici etkisinden söz edilememiştir (Tekin, 2021: 73-74).
- Araştırmada örgütteki üyelerin güç mesafesi bireysel olarak ölçülerek istismarcı yönetici davranışına karşı tutumuna etkisi ortaya koyulmaktadır. İstismarcı yöneticinin örgüt üyelerinin davranışları üzerlerinde psikolojik ve fizyolojik olarak birçok olumsuz etkiye yol açtığı belirtilmiştir. İstismarcı yönetici ile örgütün güç mesafesi arasında negatif yönlü ilişki bulunmaktadır. Örgütteki bireylerde güç mesafesinin düşük hissedilmesi halinde istismarcı yönetici davranışlarını kabullenme tutumu azalmaktadır (Şen, 2019: 65).
- 2019 yılında yapılan başka bir araştırmada etik lider davranışlarının güç mesafesi üzerindeki etkisi incelenmektedir. Örgütteki üyelerin güç mesafesini yüksek hissedilmesi yöneticilerin talimatları, görüşleri, etik standartlarına karşı istekli davranmasına yol açmaktadır. Diğer taraftan güç mesafesinin düşük hissedilmesi yöneticinin dayatmalarına karşı direnç gösterme eğilimi sergilemesine sebep olmaktadır. Güç mesafesinin düşük hissedildiği örgütlerde etik liderin ahlaki uzaklaşma etkisinin anlamını yitirdiği gözlemlenmiştir. (Ekmekçioğlu, 2019: 123).
- Gül tarafından yapılan araştırma (2019: 156), güç mesafesi ile lider üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. Örgüt içinde güç mesafesinin düşmesiyle lider üye etkileşiminin arttığı belirlenmiştir. Bu bağlamda yönetsel iş birliği ve örgütsel yönetimin sağlanmasıyla güç mesafesini düşük hissedilmesi ve hatta lider üye etkileşiminin artması söz konusudur.
- Toptaş 2019 yılında doktora tezinde paternalist liderlik, güç mesafesi ve örtük liderlik boyutları etkileşiminin lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisini değerlendirmektedir. Lider-üye etkileşimi ile güç mesafesine yönelik araştırma sonucunda güç mesafesi düzeyinin yükselmesiyle etkileşim kalitesinde artış bulunmaktadır. Güç mesafesinin paternalist liderliğin lider üye etkileşimi etkisi

artırıcı yöndedir. Güç mesafesi yüksek hissedilen örgütlerde düşük olanlara göre daha yüksektir. Otoriter ve güç mesafesinin yüksek hissedildiği örgütlerde paternalist liderliğin lider üye etkileşimi üzerindeki etkisi artmaktadır.

- Güç mesafesi ile liderlik üzerine yapılan başka bir araştırma, örgüt içinde düşük seviyede hissedilen güç mesafesinde lider ile diğer üyelerin daha eşit olduğu inanılır. Güç mesafesinin yüksek hissedildiği örgütlerde yönetici hiyerarşik düzene önem vermektedir. Yönetici ile üyeler arasındaki iletişim düşüktür. (Demir, 2017: 85)
- Araştırmada güç mesafesi algısının düzenleyici rolü aracılığıyla otantik liderlik ile örgütsel sessizlik tutumu arasındaki ilişki incelenmiştir. Otantik lider ile güç mesafesi arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Etik lider ile güç mesafesi arasında pozitif anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. Dönüşümcü lider ile güç mesafesi arasında pozitif yönlü bir ilişki görülmüştür. Ayrıca örgütsel sessizlik ile güç mesafesi arasında ilişki olduğu ortaya koyulmuştur. Örgüt içinde güç mesafesinin yüksek hissedilmesi gücü merkezileştirmektedir. Bu tür örgütlerde yönetici güdümüyle harekete geçme kabul görmektedir. Otoriter bir liderlik ve yönetim anlayışı bulunmaktadır. Örgütteki üyeler yöneticilere karşı sessizdir. Bu yüzden yöneticinin davranışlarının başka bir mekanizma tarafından denetimi önerilmektedir (Arısoy, 2017: 105).
- Araştırma güç mesafesinin örgüt içinde uygulanan liderlik tarzlarıyla olan ilişkisini ortaya koymaktadır. Özel sektörde faaliyet gösteren bir firmanın çalışanları üzerinde yapılan anketle örgüt kültürü, güç mesafesi ve liderlik tarzları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu bağlamda örgütte hissedilen güç mesafesinin düzeyi yükseldikçe yöneticinin iş odaklı lider tarzına eğilimi artış gösterecektir. Diğer taraftan hissedilen güç mesafesi düzeyi düştükçe lider insan odaklı bir tarza bürünmektedir (Akyol, 2009: 143).
- 2017 yılında yapılan araştırmaya göre güç mesafesinin yüksek hissedildiği örgütlerde düşük olan örgütlere göre istismarcı yöneticinin olumsuz tavırlarına daha az tepki göstermektedir. Örgüt içinde yüksek güç mesafesi bulunuyorsa istismarcı yönetici davranışları karşısında üyeler kendilerini ayrıcalıklı olduğunu, yöneticinin bu tür davranışlar gösterebileceği, bunlara müsamaha gösterilmesi gerektiği şekilde mazeretlerle ikna etmektedir. Örgüt içinde düşük güç mesafesi bulunuyorsa üyeler bu tür davranışları kabul etmez. Ayrıca

örgütteki üyeleri iç grup ve dış grup olarak ayırarak bireysel olarak güç mesafesi düzeyine göre istismarcı yönetici etkisi ortaya koyulabilir (Bolat vd., 2017: 151).

- Pelenk tarafından yapılan araştırmanın amacı, güç mesafesinin aracı rolünü kariyer memnuniyetine etki eden lider üye etkileşimi açısından incelemektir. Araştırma sonucunda lider üye etkileşimi ile kariyer memnuniyeti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Lider üye etkileşimi ile güç mesafesi arasında negatif ve anlamlı yönlü ilişki olduğu belirlenmiştir. Güç mesafesi ile kariyer memnuniyeti arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Son olarak, güç mesafesinin, lider üye etkileşiminin kariyer memnuniyetine etkisi üzerinde düzenleyici bir rolde olduğu tespit edilmiştir. Bir örgüt içinde güç mesafesi yüksekse lider üye etkileşimi ile kariyer memnuniyeti düşük seviyede seyreder (Pelenk, 2020: 39).
- Sağlık personelleri arasında yapılan anket çalışmasıyla güç mesafesinin liderlik tarzlarıyla olan ilişkisini analiz etmek amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre örgüt içinde iyi yönetici algısının yükselmesi güç mesafesinin kişisel algısını etkilememektedir. Bunun sebebi de örgütteki güç mesafesinin yüksek olmasıdır (Çağatay ve Kızılkaya, 2021: 555-556).
- Araştırmanın amacı, örgüt içi etik liderlik algısı ve güç mesafesi eğiliminin seslilik davranışına etkisini ortaya koymaktır. Araştırmada Erzurum'da bulunan özel ve kamu sektörlerine ait işletmelerde anket yapılmıştır. Anket sonuçlarına göre kamu sektöründeki güç mesafesi düzeyi özel sektöre göre yüksek çıkmıştır. Güç mesafesinin seslilik davranışına katkısı saptanamamıştır (Karabey ve Alioğulları, 2020: 50-51).
- Araştırmanın amacı örgütsel sessizlik tutumu ile otantik lider algısı arasındaki ilişkide güç mesafesi algısının etkisini incelemektir. Araştırma verileri anket yöntemiyle elde edilmiştir. Örgütsel sessizlik boyutları ile otantik liderlik arasındaki ilişkide güç mesafesinin anlamlı ve pozitif düzenleyici rolü bulunmaktadır. Örgüt içinde güç mesafesinin düşük hissedilmesi durumunda otantik liderlik arttıkça kabullenici sessizlik azalmaktadır. Yani güç mesafesi düşükken otantik liderlik arttıkça korumacı sessizlik de artmaktadır (Yıldız ve Arısoy, 2018: 573).



2) Uluslararası literatürde yer alan liderlik ve güç mesafesi ilişkisini konu alan güncel araştırmalar:

- Örgüt içinde yöneticinin sahip olduğu liderlik tarzının güç mesafesine etkisi kamu sektöründe anket yapılarak ortaya koyulmuştur. Bu bağlamda yönetici işlemsel veya dönüşümcü liderlik tarzları açısından değerlendirilerek güç mesafesi düzeyiyle ilişkisi belirtilmiştir. Örgüt içindeki güç mesafesi düzeyi yüksek hissediliyorsa yönetici işlemsel liderlik tarzı; güç mesafesi düşük hissedilirse yöneticinin dönüşümsel liderlik tarzına sahip olduğu sonucuna varılmıştır. İşlemsel liderlik tarzı olarak yer alan kurallara bağımlı ve belirlenen sınırların dışına çıkmayan tanımlamaya sahiptir (Nawaz, Hussain ve Sohail, 2020: 22-23).
- Araştırmanın amacı, örgüt içindeki karar verme yeteneğinin dönüşümcü liderlik tarzı ile güç mesafesi üzerindeki etkilerini belirlemektir. Araştırma sonucuna göre dönüşümcü liderlik tarzı örgüt içindeki karar verme yeteneğiyle pozitif yönde ilişkilidir. Güç mesafesi ile örgüt içindeki karar verme yeteneği pozitif ilişkilidir. Dönüşümcü liderliğin örgüt içindeki karar verme yeteneği üzerinde güç mesafesi aracılığıyla dolaylı bir etkisi vardır (Amin, Hamidah ve Gunawan, 2020: 3922–3923).
- Başka bir araştırmada, güç mesafesinin yüksek hissedildiği örgütlerdeki yöneticinin liderlik yönünde yatan karakter, yetkinlik, tutku, bilgelik, bağlılık ve etkililik gibi çeşitli davranışsal yapıları ortaya koymaktadır. Böylece etkili liderlik davranışının belirlenmesi örgütteki diğer üyelerin amaçlar doğrultusunda daha üretken ve yüksek performansla çalışmalarını sağlayabilir (Ahmed, Bashir ve Qureshi, 2021: 78).
- Araştırmada amaçlanan yöneticinin istismarcı denetiminin iş güvencesizliğinin üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. İstismarcı denetim örgüt içindeki diğer üyelerin psikolojik tepkilerini etkilemektedir. Yönetici ile üyeler arasındaki ilişkinin kalitesini belirlemektedir. Örgüt içindeki üyelerin farklı güç mesafeleri nedeniyle yöneticiyle olan iletişim kaliteleri değişiklik göstermektedir. Yüksek güç mesafesine sahip örgüt üyesi açısından yöneticiyle iletişim kalitesi düşük seviyede izlenecektir. Bu durum da iş güvencesizliğini arttıracaktır (Wang, 2020: 206).

- Araştırmaya göre örgüt içinde liderin güç mesafesi yönelimi ve eğitim düzeyi liderin otoriter liderlik tarzına sahip olup olmadığına yönelik çıkarım yapılabileceğini incelemektedir. Örgüt içinde üyelerin güç mesafesi yönelimi ile eğitim düzeyleri seçim aracı olarak kullanılabilir. Örgüt adına en iyi yöneticiyi seçerken güç mesafesi oryantasyonu ve eğitim düzeyine dikkat edilmelidir. Araştırmanın bir başka çıkarımı, örgüt üyelerinin görev süresi arttıkça otoriter lidere olan itaatleri azalmaktadır. Bu üyelerin yöneticiden beklentisi katılımcı liderlik tarzına sahip olmasıdır (Mingjian ve Shuisheng 2011: 240)
- Araştırma Fransa'da örgüt içinde yöneticiler tarafından uygulanan yönetsel düzenle ilgilidir. Yöneticinin kurallar olmadan gücünü sınırsızca kullanabileceği bu yüzden de örgütteki diğer üyelerin bu güce boyun eğmek zorunda kalacağını ifade etmiştir. Yönetici, her koşulda ve örgütün çıkarları ne olursa olsun, diğer üyelerin bakış açısını dikkate almalı ve onların duyarlılığını korumalıdır. Örgüt içindeki etkileşimler empatiye dayalı ve insani çizgide olmalıdır (Deneire, 2010: 19-20).
- Araştırma konusu çok uluslu şirketlerin operasyon ağları genişledikçe kültürel değerleri algılama gerekliliğinin artması üzerinedir. Bu bağlamda örgütlerde uygulanan liderlik tarzı ile örgüt üyelerinin hissettiği güç mesafesi düzeyleri analizi önem taşımaktadır. Liderlik tarzları ile güç mesafesi düzeyleri örgüt kültürü açısından fikir sunabilmektedir. Hindistan özelinde yapılan bu araştırma sonucuna göre örgütlerin kültürel farklılıkları değerlendirildiğinde güç mesafesinin yüksek hissedildiği örgütlerde yöneticinin liderlik tarzı otoriter ve baskıcı tarza sahip olmaktadır (Mulki ve Caemmere, 2014: 15).
- Araştırmada Çin nezdinde otoriter liderliğin yönetime etkisini güç mesafesi aracılığıyla değerlendirilmektedir. Bu bağlamda otoriter tavır sergileyen liderin örgüt içindeki üyelere karşı tavrı güç mesafesini belirlemektedir. Böylece örgütte yönetici ile üyeler arası iletişim ve örgütsel amaçlara yönelik eylemlerde performans etkilenmektedir (Wang ve Guan, 2018: 357).
- Gu ve diğerleri (2018: 19) tarafından yapılan araştırmaya göre örgüt içinde yöneticinin liderlik tarzı ile örgüt üyelerinin güç mesafesi arasında ilişki bulunmaktadır. Lider üye yaklaşımının uygulandığı liderlik tarzına sahip örgüt kültüründe üyelerin güç mesafesi düzeyi düşük seviyededir. Yöneticinin yönlendirici girişimlerine karşı üyeler direnç gösterebilirler. Örgüt içinde

yöneticiden görev yürütme ve değerlendirme özgürlüğü sağlayan davranış beklenmektedir.

- Araştırma konusu, liderin etik davranışının örgütteki güç mesafesi algısıyla olan ilişkisiyle ilgilidir. Liderin ılımlı bir yapıya sahip olması ile örgüt içindeki güç mesafesinin daha düşük hissedilmesi mümkündür. Örgüt içinde üyelerin yöneticilerine bağlılıkları da güç mesafesinin yükselmesine sebep olmaktadır. Burada örgütteki güç mesafesinin yükselmesi yönetici ile üyeler arasındaki iletişimin güçleşmesiyle pozitif yönlü ilişkisi söz konusudur. Ancak birçok araştırmada da kabul görmüş olan bu hipotez bu araştırmada tam olarak geçerli olmamıştır. Liderin güç mesafesini yükseltici yöndeki eylemleriyle üyeler etik davranışlara daha dikkat etmektedir. Çünkü liderlerin öz disiplinini örnek alarak adaleti vurgulayan politikaları üyelerin iş tutumu ve davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir (Gong ve Diğerleri, 2019: 7).
- Bu çalışma, güç mesafesinin yüksek ve kolektivizmin yüksek olduğu Ruanda gibi kültürlerde güçlendirme liderliğinin etkili olabileceğini düşündürmektedir. Araştırmaya göre güçlendirici bir lidere sahip olma deneyimi, hem Ruanda'da hem de Amerika Birleşik Devletleri'nde çalışanlar üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Yüksek güç mesafesine ve kolektivizme sahip yabancı ülkelerde güçlendirici liderliği uygularken veya kültürel olarak daha uygun bir liderlik biçimini benimserken dikkatli olmak yerine, güçlendirme liderliği güçlü bir şekilde uygulanmalı ve kalkınma organizasyonlarında doğrudan öğretilmelidir (Thomas ve Rahschulte, 2018: 29-30).
- Araştırmaya göre Pakistan'daki kuruluşlarda Çalışanların işten ayrılmalarının temel nedeni, etkisiz lider davranışlarıdır. Bu araştırmanın amacı, büyük ölçekli bir işletmenin çalışanlarını etkileyecek olan liderin davranışında yer alan faktörleri araştırmaktır. Yüksek güç mesafesine sahip kültürlerde bir liderin etkinliğini sağlayan karakter, yetkinlik, tutku, amaç, bilgelik, bağlılık ve etkililik gibi çeşitli davranışsal yapıları tanımlamıştır (Ahmed vd., 2021: 78).
- Araştırmanın amacı, Kostrad'da (Ordu Stratejik Komutanlığı) Dönüşümcü Liderlik, Güç Mesafesi ve Takipçiliğin Subayların Karar Verme Yeteneği üzerindeki etkilerini analiz etmektir. Kullanılan araştırma yöntemi, nicel araştırma kullanılarak 293 katılımcıdan alınan anket yöntemi ve ilişkisel araştırma açıklamalarıdır. Araştırma sonucuna göre; Güç Mesafesinin Karar

Verme Kabiliyetleri üzerinde doğrudan pozitif bir etkiye sahip olduğunu, Güç Mesafesinin Takipçilik üzerinde doğrudan bir pozitif etkisi vardır, Dönüşümsel liderliğin Güç Mesafesi üzerinde doğrudan bir pozitif etkisi vardır, Dönüşümsel liderlik liderliğin Güç Mesafesi ile Karar Verme Yeteneği üzerinde dolaylı olarak olumlu bir etkisi vardır, Güç Mesafesi, Takip Yoluyla Karar Verme Yetenekleri üzerinde olumlu dolaylı bir etkiye sahiptir (Amin vd., 2020: 57-58).

#### **2.4 Kamu Yönetiminde Liderlik ve Güç Mesafesi İlişkisi**

Hem işletme yönetimi hem de kamu yönetimi açısından önemli bir konuma sahip olan liderlik ile ilgili çok fazla araştırma bulunmaktadır. Ancak liderlik ve yöneticilik üzerine yapılan araştırma sonuçlarının görüş birliğine vardığını söylemek mümkün değildir. Özellikle kamusal düzeydeki liderlik ve yönetici araştırmaları ile işletme yönetimindeki liderlik ve yönetici araştırmaları arasında farklılıklar bulunmaktadır. Kamu yönetiminde yönetici; meşruluğu, hesap verebilirliği ve sosyal çıktıları gözeterek karmaşık bir siyasi çevrede çalışmaktadır. Ayrıca kamu yöneticileri bireyler üzerinden hizmetleri yerine getirmektedir. Kamu örgütleri de bireylere hizmet etmek üzere kurulmuştur. Kamu örgütleri devlet ile vatandaş arasında aracı işlerliği gördüğü için iş birliği ve katılımcı liderlik uygulamalarıyla başarılı yönetim anlayışına ulaşacaktır. Dahası kamu örgütlerinde yöneticiler ile astlar birbirine saygılı davranmalıdır. Kamu yöneticileri statüden, kişisel gelişimden, kabiliyetlerden ve bireysel yeterliliklerden kaynaklanan güçlerini meşruluk içinde kullanmak isterler (Şahin ve diğerleri, 2015: 81). Örgüt içinde gücün yöneticide bulunması ve bu gücü meşru şekilde kullanma derecesi yöneticinin uyguladığı liderlik tarzıyla ve örgütün yönetsel kültürüyle ilgilidir (Turan, 2011: 129). Yöneticinin gücünü örgüt içinde kullanma şekli ve örgütteki diğer üyeler tarafından algılanıp meşru karşılama derecesi örgütün sahip olduğu güç mesafesi düzeyiyle ölçülebilmektedir (Gün, 2019: 33).

Örgütteki güç mesafesi düzeyini belirleyen örgütün sahip olduğu yönetsel kültürdür (Mphil, 2014: 64). Örgüt içinde yönetsel kültürü şekillendirebilecek etkiye sahip olan unsurlardan biri de yöneticinin liderlik vasfıdır. Yöneticinin liderlik tarzı, örgüt kültürünü oluşturabilen veya değiştirebilen güce sahip bir unsurdur. Bu noktada yönetici tarafından sergilenen liderlik tarzının örgütün performansındaki yeri ve önemi oldukça büyüktür. Örgütün kültürünü etkileyen liderlik tarzı gelecekteki liderlerin gelişimini de etkileyen bir yöne de sahiptir. Liderlerin sahip oldukları statü ve güç, liderin içinde bulunduğu kültürün önemli ölçüde etkisi altında bulunmaktadır. Bu

noktada her kültürün kendi içinde benimsediği bir liderlik tarzının bulunduğu da söylenebilmektedir (Ladimo, 2014: 46).

Otoritenin olmadığı bir yönetimden bahsetmek mümkün değildir. Otorite ile kastedilen makam ya da mevki değildir. Bireyleri zorla bir şeyler yapmasını sağlamak ya da zorla çalıştırmak da değildir. Yönetme, otoriteye dayanmaktadır. Otorite ise bireyleri iş yaptırabilme yeteneğidir. Örgüt içinde yöneticiler otoritesini kullanırken diğer üyelerle iyi ilişkiler kurmak zorundadır. Üyelere bilgi vermek ya da görüşlerini almak yöneticiye güç katmaktadır. Ancak bu görüşe varılmadan önce geleneksel yönetimde hâkim olan yönetici profiline değinmekte fayda vardır. Yöneticiler, siyasetin belirlediği hedeflere yönelik çalışan, dışsal etkilerden uzak ve kurumsal etkinlikleri sürdüren, formaliteye dayalı ve kuralları eksiksiz uygulayan kişilerdir. Eylem alanları ve takdir yetkileri sınırlıdır. Belirlenmiş olan prosedürlerin dışına çıkamazlar. Bu sınırlar çerçevesinde beklentileri karşılamak için çalışmaktadır. Yöneticinin karakter unsuruna önem verilmeden sadece bekleneni yerine getirmesi istenmektedir. Yönetici, örgüt içinde otoriter tutumla faaliyetlerin yerine getirilmesini sağlamaktadır (Tortop ve diğerleri, 2017: 86-87).

Liderlik alanında ortaya koyulmuş olan kuramları değerlendirmek gerekirse; 1950 yılına kadar lider, doğuştan sahip olduğu özellikle topluluk içinden sıyrılarak önderlik etmekteydi. Örgüt içinde lider olabilmek için tek gereken doğuştan gelen karakteristik özelliklerdi. Ancak bu bakış açısı kırılmaya başlayarak liderin davranışlarından kaynaklanan model kabul göremeye başlanmıştır. 1970 sonrasında, liderin etkisi içinde bulunduğu koşullara göre değişim gösteren ve 1980 sonrası her örgüt için en iyi tek liderlik modelinin bulunmayacağı kabul edilmiştir. (Kinter, 2016: 11). Örgüt içinde kabul gören liderlik algısı, özellikle geleneksel yönetim döneminde, lideri “düşünce üreten kişi” etiketiyle anarken diğer üyeleri “iş yapan” olarak değerlendirmektedir. Bu bakış açısının dönüşümüyle üyelerin motivasyonu ve tatmin olma düzeyi örgütsel etkinlik ve verimliliğin önem kazanmasına yol açmaktadır (Eraslan, 2006: 2). Bilginin ve teknolojinin gelişmesi, yaratıcılığın sınırları aşması ve sanatın yaygınlaşmasıyla liderlik tarzları da dönüşümlere şahit olmuştur (Ünal, 2012: 304).

Yönetim alanındaki kuramlardan biri olan Taylor’un görüşüne göre, birey tek başına etkin ve verimli çalışamaz. Örgütün üyelerinden beklentisi makine gibi

çalışmalarıdır. Bunu sağlayacak olan yöneticidir. Yöneticinin tek amacı örgütün hedefe ulaşması için üyelerin makine gibi çalışmasını sağlamasıdır (Kermen, 2016: 240). Yönetici, hareket ve çalışmalar üzerine odaklanarak daha az hareketle en yüksek verime ulaşmayı organize etmelidir. Yöneticinin liderlik yönü üzerinde durmayarak özellikle bilimsel teknikleri izlemesi gerektiğini savunmuştur (Koroğlu ve Koç, 2017: 4-5). Örgüt içinde yöneticinin, kuralların dışına çıkamayan direktiflerle diğer üyeleri yönlendirmesi ve hatta üyelerin de bu kurallara bağlı hareket etmesi güç mesafesinin yüksek mesafesinin yüksek hissedilmesine yol açabilmektedir (Nawaz, Hussain ve Sohail, 2020: 19).

Fayol ise örgüt içinde fikir ve davranışlar üzerine odaklanmaktadır. Yöneticinin sahip olmasını beklediği özellikleri belirtmektedir; personeli hakkında ayrıntılı bilgi sahibi olmalı, niteliksiz üyelere örgüt içinde barındırmamalı, örnek bir profile sahip olmalı, belli aralıklarla denetimler yapmalı, iş birliğini destekleyen toplantılar düzenlemelidir. Ayrıca, örgüt üyelerine sorunları çözebilme fırsatı tanımalıdır. Ancak derine inmelerine engel olmalıdır. Belli çerçevede girişkenliği aşılarken örgüt içindeki çalışmalarda fedakâr bakış açısına sahip olmalarını sağlamalıdır (Tortop ve Diğerleri, 2017: 17). Örgüt içerisinde yöneticinin diğer üyelere fırsat tanınması ve iş birliğine destek vermesi güç mesafesinin düşmesi sebep olmaktadır (Şeremet, 2022: 69).

Weber'in yaklaşımında bürokrasi içinde etkin olan yönetici, çalışkan, dürüst, öncü kişi gibi özelliklere sahip olmalıdır. Yönetici, karar alma mekanizmasında güçlü konumda, örgütteki diğer üyelerin katılımına önem vermeyen ve sınırlı tutan bir profile sahiptir. Yönetici makamın verdiği gücü hisseder ve bunu hissettirir (Duran ve Çamlı, 2019: 106). Yönetici gücünü diğer üyelere hissettirmesi örgüt içindeki güç mesafesi düzeyini yükseltmektedir (Hofstede, 2010: 74).

Geleneksel yönetim olarak adlandırılan bu dönemde yönetsel eğilim otoriterliktir. Örgüt içinde yöneticiler üyelere karşı baskıcı ve tehditkâr tutum sergilemelerine rağmen üyeler yöneticilerine karşı son derece itaatkâr ve saygılı davranmaktadır. Yöneticiler, örgüt içinde üyelerin onlardan korkmasını beklerler. Ayrıca yöneticiler iş ve sonuç odaklı çalışmaktadırlar. Bu yüzden üyelere fikirden ziyade asıl beklenen şey saygıdır (Özgür, 2011: 218). Bu bağlamda geleneksel yönetimde yöneticinin otoriter tutumu örgüt içinde güç mesafesini yükseltmektedir.

Hofstede, örgütlerde asıl güce sahip olan otoritenin liderler olduğunu savunmaktadır. Liderin örgüt içinde uyguladığı liderlik modeli örgütün kültürüne göre değişiklik göstermektedir. Farklı bir ifadeyle, örgütün kültürüne göre liderin liderlik modeli değişmektedir. Bu yüzden liderler, yönetilenler ve kültür arasında kurulan ilişkiyi incelemektedir. Liderin uyguladığı yönetime göre o örgütün sahip olduğu kültüre ulaşılabilme de mümkündür (Akyol, 2009: 121). Bu durumu topluluk bağlamında değerlendirmek de mümkündür. Her topluluk kendisine özgü olan bir kültüre sahiptir. Bu kültürler güç mesafesinin derecesini saptamada bir kriter olarak değerlendirilebilmektedir. Toplumların kültürleri iki kategoride ele alınabilir. İlk kategoride yer alan örgütlerde, örgüt içinde gücü elinde tutan azınlık grup olan yönetici kesimdir. Yönetilen kesim ise çoğunluktur. İkinci değerlendirme ise güç, örgütteki lider ve yönetilen kesime eşit denebilecek ölçüde dağılmıştır (Hofstede, 2011: 72).

Yönetim alanında hâkim olan temel özelliklerden biri, örgütlerde statükonun yüksek olmasıdır. Neredeyse tüm örgütlerde böyle olduğu söylenebilir. Ancak bu statükonun düzeyini belirleyen ülkelerin gelişmişlik düzeyi, örgüt kültürü, siyasi sistem, yönetim düzeni, bürokrasideki ve yönetim yapısındaki değişimlerdir (Tortop, 2017: 233). Örgütlerin kültürüne göre değişim gösteren yönetici ile üyeler arasındaki ilişkiler, örgütte hâkim olan güç mesafesi düzeyi hakkında yardımcı olabilmektedir. Yöneticinin örgüt içinde uyguladığı liderlik modeli hem örgüt kültürü hem de güç mesafesi düzeyiyle bağlantılıdır (Tüzün ve Öztürk, 2020: 97).

Yönetici ile üyeler arasındaki ilişki örgütün sahip olduğu kültüre göre şekillenmektedir. Bu durum, örgütün güç mesafesi düzeyini etkilemektedir. Bir örgütte güç mesafesi yüksekse yönetilenler liderlerinin gücünü kabul etmektedirler. Bu güce sahip olması normal bir durum olarak algılanmaktadır. Ancak düşük güç mesafesi bulunan örgütlerde yönetici ile üyeler arasında neredeyse bir eşitlik olduğuna inanılır. Bu durum örgüt içinde yönetilen camiyayı fikir ve düşüncelerini ifade etme hakkı olduğuna inandırmaktadır. (Toptaş, 2019: 70). Örgütteki güç mesafesi yüksekse örgüt üyeleri güce daha fazla itaat etmektedir. Güce olan saygı ve hoşgörünün yüksek olması, üyelerin yöneticilere karşı kendi fikirlerini ifade etme konusunda rahat davranmasına engel olmaktadır. Güç mesafesinin düşük olduğu halde üyeler yöneticilerle müzakere içindedir. Düşüncelerini özgürce ifade etmektedirler (Botero ve Van Dyne, 2009: 90-91).

Örgütte yöneticilerin üyelere karşı davranış biçimleri örgütsel çıktıyı doğrudan etkileyebilmektedir. Üyeler, yüksek güç mesafesi örgütlerde yöneticilerin kendilerine karşı davranışlarının niteliğine önem vermeden verilen işi yaparlar. Güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde yöneticilerin tavırları üyelerin işi yerine getirmesinde olumlu bir seyir izlemektedir (Dorfman ve Howel, 1988: 127). Güç mesafesi yüksek olan örgütlerde yönetilen kesim hiyerarşiden kaynaklı olarak kendisini yöneticiyle eşit göremez. Yönetici, diğer üyelere direktifler vererek söyleneni yapmasını bekler. Ciddi bir denetim mekanizması işletir. Gerektiğinde cezalandırmaktan çekinmez. Örgütün ücret sisteminde yönetici ile diğer üyeler arasında geniş aralık bulunmaktadır. Üyelerin yöneticilerine bakış açısı otokrat ve koruyucudur (Hofstede, 2011: 36).

Örgütü yöneten liderler, yönettiği yapının kültürünü anlamalı ve yorumlamalıdır. Her örgüt kendine özgü olan kültürü yansıtmaktadır. Örgütler buldukları toplumdaki kültürden etkilendikleri gibi aynı zamanda kendileri de başka bir kültür ortamı oluşturmaktadır. Kültürel farklılıklar, örgütün yönetiminde yönetsel çeşitlilik meydana getirecektir. Bu çeşitliliği sağlayacak olanlar ise liderlerdir (Saran, 2005: 76).

Örgüt içinde otoriter eğilimi yüksek olan yöneticiler; yönlendirici, cezalandırıcı, zorlayıcı, görev odaklı ve ikna edilmeye kapalı bir liderlik modeli göstermektedir. Otoriter liderlik yapısına sahip olan yöneticiler, örgütteki diğer üyelere danışmadan ve onların karar alma sürecine katılmalarına destek vermeden tüm süreci tek başına yönetirler. Örgüt içinde itaat beklemektedir. Diğer taraftan, örgüt içinde demokratik liderlik profiline sahip olan liderin otoritesi daha katılımcıdır. Örgütte birlikte karar alma ve danışma uygulanmaktadır (Terzi, 2011: 531).

Özellikler teorisine göre lider sahip olduğu kişisel özellikleri, doğuştan gelen görüş, görünüm, karar alma, inisiyatif alma, hitabet yeteneği gibi konularda ayrıcalıklı bir yanının bulunduğunu kabul etmektedir. Ancak bu görüş günümüz uygulamalarda yöneticideki belirleyici liderlik yönünü ortaya koymada yetersiz kalmaktadır. Liderin çevresiyle olan iletişim ve etkileşimi de önem taşımaktadır (Öztürk, 2020: 241). Bu noktada güç mesafesi hem yönetici hem de yönetilen davranışlarına göre şekillendiğinden dolayı özellikler kuramının güç mesafesine genel etkisini ortaya koymak mümkün olmamaktadır.

Neo-klasik yönetim kuramı, örgüt içinde sosyal ilişkilere önem vermektedir. Örgütte bulunan üyelerin sosyal ihtiyaçları ve güvenleri üzerine kurulmuştur. Bu



noktada, klasik yönetimde yöneticilerde hâkim olan otoriter lider neo-klasik modelde çizgisinden çıkmıştır. Yönetimde insan ilişkilerine önem verilmesi liderlerde katılımcı ve uzlaşmacı yönün ağır basmasına neden olmaktadır (Haliloğlu, 2013: 115). Örgütlerde üyelere yetki verilmesi ve katılımcı faaliyetler örgütün gelişmesine katkı sağlamaktadır. Hatta en önemli katkısı üyelerin yönetici ile rahatça iletişim kurabilmesi ve fikirlerini açıkça ifade edebilmesidir. Bu durum örgüt içinde güç mesafesinin düşük dereceli hissedildiğinin de bir göstergesidir (Kemikkıran, 2015: 325).

Sistem yaklaşımı, örgütü bir bütün olarak ele almaktadır. Örgütteki üyelerin hiyerarşik düzendeki konumları, oynadıkları rolleri, örgütün etkileşim içinde olduğu çevre ve fiziki ortam ve örgütün işleyişini incelemektedir. Bu noktada ortaya koyduğu örgüt için tek bir yönetsel yapının bulunmadığını kabul etmektedir. Sistemin içinde bulunan her alt sistemin kendi özellikleri bulunmaktadır. Alt sistemlerden oluşan bütünün yönetiminden lider sorumludur. Lider, bu bütünün amacıyla örgütsel amacın örtüşmesinde görevlidir. Ancak, örgütün sahip olduğu çevre, teknolojik imkân ve kaynaklar ve liderlik uygulamaları değişebilmektedir. Bu yüzden liderin uygulayacağı liderlik tarzı her örgütte farklılık arz etmektedir (Akkuş ve İzci, 2018: 234). Örgütler, toplumun bir parçası olarak değerlendirildiğinde örgütlerin buldukları ulusal kültürü yansıttığı kabul edilmektedir. Bunun en büyük kaynağı da örgütte insan faktörünün odak noktada bulunması olarak görülmüştür. Buradan hareketle her örgütün kendine özgü kültürü bulunduğuna inanılmıştır. Örgütün sahip olduğu kültür, örgütte bulunan yönetici ile üyeler arasındaki eşitsizlik durumunun üyelerce kabullenme düzeyini belirlemektedir. Önemli olan eşitsizliğin bulunup bulunmadığı değil, eşitsizliğin hissedilip kabullenme düzeyidir. Örgütteki hâkim olan kültürden hareketle yönetici ile üyeler arasındaki güç ilişkisi güç mesafesiyle ortaya koyulabilmektedir (İlhan ve Yemişçi, 2020: 711).

Durumsallık yaklaşımında liderin sahip olduğu kişilik, davranış ve nitelik özellikler örgütün yönetiminde yeterli değildir. Bu özelliklerin yanında lider, iç ve dış çevre koşullara uyum sağlayabilen bir yapıya sahip olmalıdır. Çünkü her durum için uygun olabilecek bir liderlik modeli bulunmamaktadır. Lider, içinde bulunduğu duruma göre davranmalıdır. Böylece liderin davranışlarının yerinde olabilmesi için örgütü ve içinde bulunduğu durumu iyi tanıması gerekmektedir (Yeşil, 2016: 163).

Janicijevic ve Marinkovic (2015: 271) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, toplumun sahip olduğu güç mesafesi düzeyinin örgütteki liderin uygulayacağı liderlik tarzına olan etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Böylece örgütlerdeki kültürün güç mesafesine etkisi ve güç mesafesi düzeyinin liderlik tarzına olan etkisi araştırma konusu olarak ele alınmaktadır. Sonuç olarak, güç mesafesi yüksek olan örgütsel yapılarda lider, otoriter liderlik modelini tercih ederken düşük güç mesafesi kültürüne hâkim olan örgütlerde demokratik liderlik modeli uygulanmaktadır.

Mphil ve Asumeng (2014: 71-73) çalışmasında liderlik modellerini üç tarzda etiketleyerek örgütün sahip olduğu güç mesafesi düzeyiyle ilişkilendirmektedir. Liderlik tarzları: demokratik lider, laissez-faire lider ve otoriter lider davranışlarıdır. Toplumun sahip olduğu kültürel yapı örgütte liderden beklenen davranışa yön verebilmektedir. Hatta örgütte liderden beklenen ya da etkili olacağı kabul edilen liderlik davranışını bu kültür belirlemektedir. Batı dünyasında kabul edilen ideal veya etkili liderlik tarzı diğer kültürlerde etkili olmayabilir ya da aynı düzeyde tatmin vermeyebilir. Hofstede bu durumu şu şekilde açıklamıştır; Afrika ve Asya'nın bazı bölgelerinde uygulanan liderlik tarzının yeni dünya düzeninde kabul görmeyeceğini bunun nedeni ise güç mesafesinin düzeyleriyle ortaya koyulabilmektedir. Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda pozisyon, statü, servet, saygınlık gibi durumlara büyük önem verilmektedir. Bu özelliklere sahip olan bireylere karşı tutumlar daha özenlidir. Toplumun sahip olduğu kültür, üyelerin değer ve inanışlarının toplamını ifade ettiği için bireylerin, grupların ve kurumların davranışları kültürün derecesini belirlemektedir. Bu kültürlerin meşru, kabul edilebilir ve etkili olduğu derecelendirmektedir. Örnek vermek gerekirse toplumda güç mesafesi yüksek ise bu durum örgütün yapısına da sirayet etmektedir. Örgüt içinde liderin otoriter tutumu üyelerce herhangi bir tehdit oluşturmaz. Karar verme gücünün yalnızca liderde bulunması son derece iyi niyetle kabul edilir. Üyeler, liderin talimatlarına uygun hareket etmektedir. Ayrıca bu durumdan da rahatsız olmazlar. Ancak demokratik liderlik ve laissez faire liderlik tarzlarında grup üyelerinin karar almada rol almaması kendilerini örgüt içinde güvensiz ve huzursuz hissetmesine yol açabilecektir. Bu durum örgüt yapısındaki kademelerde bulunan personeller ve yönetici kesim arasındaki eşitsiz tutumlar özellikle yüksek rütbeli olan yönetici grubu stres ve tehdit altında hissetmesine neden olabilecektir. Neticede, örgütün sahip olduğu kültürden kaynaklanan güç mesafesi derecesi, örgüt içinde beklenen veya uygulanacak olan liderlik tarzını şekillendirmektedir.

Amaçlara yönelik yönetimde liderin otoritesini ve önemini arttırabilecek olan örgütteki üyelerin fikirlerini alarak yönetime katılımını sağlamaktır. Liderden beklenen tüm örgütü amaca yöneltecek organizasyonu sağlamaktır. Lider, amacı belirleyerek alt kademelere sunar. Tüm kademelerdeki üyelerce amaç benimsenir. Böylelikle uzun dönemli planlar ve stratejiler de önem kazanmaktadır. Örgütün amacının belirlenmesi ve amaca yönelik faaliyetlerde kilit rol liderdedir (Dolu, 2011: 241). Stratejik yönetimde lider, örgütün geleceğe yönelik hedeflerinin belirlenmesi, geliştirilmesi ve uygulanmasında yetkili olan kişidir. Liderin sorumluluğu stratejik hedeflerin yerine getirilmesinde hem kendisi hem de örgütteki üyelerin performanslarını kapsamaktadır. Performansta optimum düzeye ulaşılması liderin belirlediği stratejik hedeflere üyelerin ne düzeyde kavradığı ve ikna olduğu ile ilgilidir (Johnson, Scholes, Whittington, 2008:9). Güç mesafesi düşük olan örgütlerde yönetici ile üyeler arasında güç paylaşımı olduğu inanılmaktadır. Bu paylaşımın birlikte, örgütteki iş performansı ve memnuniyetin arttırılabilmesi mümkündür (Demir ve Albayrak, 2020: 72). Ayrıca üyelerin örgütün karar alma sürecine katılmaları kararların benimsenmesine ve örgütün gelişimine katkı sunar. Üyelerin örgütsel iletişime açık ve rahat şekilde katılmaları güç mesafesinin düşük derecede bulunduğunu göstermektedir (Gül, 2019: 33).

Ansari ve Siddiqui (2020: 16-17)'e göre güç mesafesi ilk olarak kültürel düzeyde, kavramsallaştırılmış olsa da araştırmalar aynı kültüre sahip toplumlar içinde birbirinden farklı kültürel yapılara sahip bireylerin bulunduğunu da ortaya koymaktadır. Toplum veya örgüt içindeki bireysel düzeydeki yapıyı “güç mesafesi yönelimi” çerçevesinde açıklanmaktadır. Güç mesafesi yönelimi, toplumdaki bireylerin üst kesimde bulunan bireylerin gücünü kabullenme derecesini bireysel bazda tanımlamaktadır. Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda veya örgütlerde üyeler, liderlerin üstünlüğünü kabullenmiştir. Güç dengesizliğini meşru görmektedirler. Liderlerin fikirlerini hep daha fazla onaylar, hürmet eder ve itaat ederler. Bu yüzden, otoriter liderin üyelere olan tutumu öznel bir hal aldığında üyenin lidere karşı tutumu daha çok karşılıksız düzeyde itaatkâr ve onaylayıcı olacaktır. Başka açıdan, güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde üyeler, liderleriyle eşit statüde olduğuna inanır. Bu yüzden lidere karşı daha az minnet duyarlar. Dahası güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerdeki üyeler lidere, güç mesafesinin yüksek olduğu üyeler kadar güven duymazlar. Bu örgütlerde liderin üyelerin kişisel hayatlarını önemsemesi olumlu bir durumdan ziyade mahremiyet alanlarına ihlal olarak değerlendirilir. Örgütün sahip

olduğu kültür, yöneticinin liderlik tarzını etkilemektedir. Liderlik tarzlarının bir kültürden diğerine farklılık gösterdiği aynı şekilde liderlik tarzının yönetsel kültürü de etkilediği kabul edilmektedir (Özutku, 2005: 80).

1980 yılından itibaren uygulanan modern liderlik kuramları; Karizmatik Lider, Etkileşimci Lider, Dönüşümcü Lider, Stratejik Lider, Hizmetkâr Lider, Vizyoner Lider ve Lider Üye Yaklaşımıdır. Bu kuramlar doğrultusunda yöneticinin örgüt içinde güç mesafesi üzerindeki etkisi farklılık göstermektedir. Modern liderlik kuramları ile örgütlerde hissedilen güç mesafesi düzeyleri arasında bağlantı kurularak çıkarımlarda bulunulabilir. 1980 yılında uygulanmaya başlayan yeni kamu yönetimi anlayışıyla yöneticiye modern liderlik kuramları aracılığıyla yeni anlamlar kazandırılmıştır. Bu sayede yönetimde daha esnek ve katılımcı bir anlayış yakalanmıştır. Böylece domino taşı etkisi olarak örgüt içinde güç mesafesinin düşük hissedilmesine yol açmıştır.

Weber tarafından ortaya koyulmuş olan karizmatik lider kuramı, genellikle kriz anlarında ortaya çıkan kurtarıcı algısı kazanan yöneticidir. Örgüt içinde yöneticiye insanüstü özellikler yakıştırılmaktadır. Karizmatik lider profiline sahip yöneticiler, cesur, kendine güvenen, kendine inan, güdüleme yeteneğine sahip kişilerdir (Çelik ve Sünbül, 2008: 52). Örgüt içinde üyelerin yöneticiye yüksek değer atfetmesi güç mesafesinin üyeler nazarında yükselmesine sebep olmaktadır. Fakat Aykan (2004: 216)'a göre karizmatik liderler, üyelere karşı iletişim kanallarını mümkün düzeyde verimli kullanmaktadır. Üyelerin fikirlerine önem verirken sorunlarına çözüm üretebilme gayreti içerisindedir. Bu durum Hofstede tarafından belirtildiği gibi güç mesafesinin örgüt içinde düşük hissedilmesine yol açmaktadır.

Modern liderlik kuramlarından olan etkileşimci liderliğe göre, örgütsel hedeflerin başarıyla gerçekleştirilmesi sonucunda tanınma veya ödüllendirme gibi yöntemlerle üyelerin ihtiyaçları karşılanmaktadır. Lider ile üyenin etkileşimi söz konusudur. Etkileşimci lider, üyelerin beklentilerini önemsemektedir. Böylece örgütsel hedeflere ulaşmada daha etkin ve verimli çalışılmasını sağlamak için ödüllendirici yöntem kullanmaktadır (Gül ve Çöl, 2003: 12). Örgüt içinde yönetici ile üyelerin karşılıklı etkileşimi ve davranışları dikkate alması güç mesafesinin düşük hissedilmesini sağlamaktadır.

Diğer modern liderlik kuramlarından biri olan dönüşümcü liderlik, örgüt içinde gerek yönetsel gerekse üyelerin performansı için geliştirici özellikler taşımaktadır.

Örgüt içinde ilham veren; ödüllendirme veya cezalandırma gibi uygulamalara yer vermeden üyeleri etkileyebilen ve motive eden; üyelere değer veren ve üyelerce ideal sahibi olduğuna inanılan bir profile sahip olmalıdır (Gölebakar, 2020: 27). Dönüşümcü liderin örgüt içinde uygulayacağı yönetsel eylemlerin başarısı örgütün kültürüne bağlıdır. Örgütte hakim olan güç mesafesi düzeyi bu konuda etkindir. Güç mesafesinin düşük düzeyde bulunması dönüşümcü liderin örgütteki başarı şansı arttıracaktır (Nawaz, Hussain, Sohail, 2020: 22-23).

Stratejik lider kuramı, yöneticinin tüm örgüt üyeleriyle bütüncül iletişim kurması gerektiğini savunur. Üyelerle düzenli şekilde iletişime geçer ve herhangi bir problemle karşılaştığında onları dinler. Üyelerin hata yapması halinde onları suçlamaktan ziyade anlayışla karşılar; yöneticinin beklentisi üyelerin çaba gösterdiğini görmektir. Üyelerin stratejik plana katkı sağlaması adına öncülük eder (Erer ve Demirel, 2018: 649). Stratejik liderin örgüt içinde üyelere katılım olanağı sunması ve etkileşim içinde yönetim sürecini yürütmesi güç mesafesinin üyeler açısından düşük hissedilmesine yol açmaktadır.

Modern liderlik kuramlarından bir başkası olan hizmetkâr lider, örgüt içinde üyelerin potansiyellerini ortaya çıkarmaya imkân tanımaktadır. Üyelerin kendi potansiyellerini keşfetmeleri için yardımcı olur. Örgütteki her üye ile birebir iletişim kurarak bağ oluşturur. Bu bağ sayesinde örgütsel başarının gerçekleştirilmesi daha kolay sağlanır (Spears, 2005: 5). Örgüt içinde yöneticinin üyelerle olan ilişkisi yönetsel amaçların gerçekleştirilmesinde yapıcı ve katılımcı şekilde sağlanıyorsa ve hatta üyelerin gelişimi yönetici tarafından destekleniyorsa güç mesafesi düşük hissedilir.

Vizyoner lider, örgütün amaçlarına yönelik uygulamalarda geleceğe ilişkin planlamaları üyelerle birlikte oluşturan ve tutumuyla üyelere motivasyon sağlayan ve ilham veren kişidir. Vizyoner liderlik modelinde en güçlü duygusal zeka, ilham verici olmaktır. Vizyoner liderlikte bulunan belli adımlar: vizyon, iletişim ve harekete geçmedir. Belli bir vizyon etrafında örgüt üyelerini bir araya getirir ve faaliyete geçirmektedir (Ersan, 2020: 58). Örgüt içinde lider ile üyeler arasında uyum ve iş birliğinde bulunması, liderin performans ve motivasyonu destekleyici tutumu güç mesafesini düşük düzeyde belirlemektedir (Tüzün, 2020: 91).

Lider üye yaklaşımı kuramı (LMX) örgüt içinde lider kendisine yakın tuttuğu üyelerle yakın etkileşim içerisinde iken diğer üyelerle iletişimi son derece sınırlıdır.

LMX ile lider ve üye arasında yüksek kalitede ikili yönlü bir ilişki yakalanabilir. Güç mesafesi yönelimi, liderlik ve LMX arasındaki ilişkiyi ve ayrıca liderliğin LMX aracılığıyla örgütteki üyelerin yaratıcılığı üzerinde dolaylı etkisini hafiflettiği savunulur. Çünkü örgüt üyelerine karşı liderin bireysel yaklaşımı öznel bir güç mesafesi düzeyi sunabilmektedir. Liderin yakın etkileşimde bulunduğu üyeler güç mesafesini düşük düzeyde yansıtırken iletişimi sınırlı olan üyelerin güç mesafesi yüksek olabilmektedir. Diğer taraftan örgüt içinde lider ve üyeler arasında güç mesafesinde uyumun yakalanması üyeler açısından önemli etkiler oluşturabilmektedir. Otoriter çizgide olan liderin güç mesafesi yüksek olan kültürlerle uyumlu olduğu ileri sürülebilir. Ayrıca lider, örgüt içinde üyeleri yeni fikirler ve belli hedeflerle etkileyebilir. Böylece örgüt içinde üyelerin yüksek performansla faaliyet göstermesi liderin dönüştürücü ve vizyon sahibi olmasıyla ilgili olmalıdır (Tüzün ve Öztürk, 2020: 100-101).

İşletme yönetiminde uygulanan liderlik kuramları temelde kar odaklı, üretime dayalı, ihtiyaçları karşılamayı amaçlamaktadır. Ancak kamu yönetiminde yönetici, demokratik rejimde ve anayasal düzende kamunun çıkarını eşitlikçi şekilde karşılamayı amaçlamaktadır. Bu farklılıklara rağmen 1980'lerden itibaren kamu yönetiminin işletme yönetimine yakınlaşması birtakım kimlik bunalımlarına sebep olmuştur (Taştan ve Gül, 2013: 61-66):

1. Kamu yönetiminde yoğun siyasal ortam bulunmaktadır; nerede siyasi alanın bittiğini nerede piyasanın başladığını anlama son derece zordur.
2. Kamu örgütleri siyasi iktidarlara bağlı olarak değişim gösterebilmektedir. Bu durum çalışma ortamını yönetici ile üyeler açısından riskli hale getirmektedir.
3. Kamu yöneticileri, örgüte tahsis edilen küçük bütçeyle ve performansı sınırlı personelle çalışmaktadır.
4. Kamu örgütlerinin amaçlarını yerine getirmesinden sonra ortaya koyulmuş olan hizmetin yararını ve toplumsal katkısını ölçmek kolay değildir.
5. Kamu örgütlerinde yöneticilere tanınan esneklik son derece sınırlı düzeydedir. Belli mevzuatlara bağlı kalarak hizmet sunmaları zorunludur.
6. Kamu örgütlerinde üyelerin yöneticilerini seçmeleri genellikle mümkün değildir. Yöneticiler, genellikle tepeden atanmaktadır.
7. Kamu örgütlerinde iş, otorite ve roller önceden belirlenmiştir. Herhangi bir sorunla karşılaşılması halinde çözüm bellidir.

8. Kamu örgütlerinde yöneticinin görevlerini hukuka uygun şekilde yerine getirmesi başarı ve performansın yakalanması açısından en iyi yoldur.

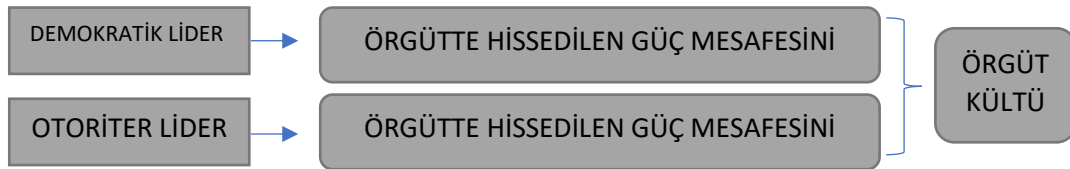
Kamu yöneticisinin bu özellikleri yeterli ölçütler olarak belirlenmiş olsa da artık günümüz kamu yöneticisi yasal çerçevenin en mümkün düzeyde dışına çıkabilen, kaynak yönetimini etkin ve verimli düzeyde kullanabilen, örgütteki diğer üyeleri izleyen ve gerektiğinde müdahale edebilen ve örgütünü değişen koşullara daha hızlı adapte edebilen bir lider çizgisinde bulunmaktadır.

Güç mesafesinin örgüt içinde azalması sonucu, örgütte hâkim olan kültür; lider ile üyeler arasında iletişimin son derece olumlu yönde ilerlemesi, örgütsel amaçların kararında katılımcı bir yol izlenmesi, üyelerin fikirlerini örgüt içinde rahatlıkla ifade edebilmesi, hiyerarşik baskının azaltılması, yönetimde denetim, şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi ilkelerin uygulanması, örgütte demokratik bir yapının hâkim olması ve liderlerin diğer örgüt üyelerini geliştirici faaliyetler sunması gibi özellikler gözlemlenir (Atmaca, 2021: 13). Yönetim alanında gelişen yönetsel ilkelerin de bu yönde özelliklere sahip olabildiği kuramsal bazda belirtilebilir. Bu noktada liderlik alanındaki kuramların örgütün kültür yapısına yönelik daha esnek kalıplarda uygulanabildiği kabul edilmektedir. Bu durum, örgütün sahip olduğu kültüre göre şekillenen liderlik tarzını ve yönetim yapısına erişim sunabilmektedir. Güç mesafesi derecesi, örgütün sahip olduğu kültürü ulaşımda kaynaklık edebilecektir.

Yöneticinin liderlik yönünü demokratik ve otoriter çizgilerde değerlendirmek de mümkündür. Üyelerin katılımcı olarak yöneticiyle birlikte karar alması yöneticinin demokratik çizgide bir liderlik tarzına hâkim olduğunu göstermektedir. Demokratik liderler, astlarını destekler ve fikirlerine önem verirler. Yönetimde gücün paylaşılmasını sağlamaktadır. Ortak karar almayla örgüt içindeki aktörler, belirledikleri hedefler doğrultusunda daha hevesli çalışabilecektir. Örgüt açısından önemli olduğunu hisseden üyeler, belirlenen hedeflere daha kolay erişebilecektir. Çünkü örgüt üyeleri yönetim sürecine dâhil olduğunun farkındadır ve motive olmuşlardır (Öztürk, 2015: 159). Böylece örgütte uygulanan liderlik tarzı, hâkim olan güç mesafesi düzeyince değerlendirildiğinde; yöneticide demokratik liderlik vasfı örgütün güç mesafesi düzeyini düşürmektedir. Demokratik lider yönetici, astlarının yönetim sürecinde aktif katılımcı olmalarını sağlarken örgütteki güç mesafesi düzeyini düşürmektedir (Mphil, 2014: 66).

Otoriter lider, yönetsel eylemlerde gücünü paylaşmaktan kaçınmaktadır. Planlama, karar alma ve organize etme tamamen yöneticiye ait görevlerdir. Alınan kararlarda astların itiraz etmesi söz konusu değildir. Astlardan beklenen yöneticiye itaat etmek ve yöneticinin kararlarına uygun hareket etmektir. Yönetici yasal güçten kaynaklanan ödüllendirme ve cezalandırma yetkisine sahiptir. Örgüt içinde karar alan tek otorite yönetici olduğu için sorumluluk da yöneticidedir. Bu yüzden astların örgütsel faaliyetlerde bağlılıkları son derece düşük seviyededir. Astlar, yöneticinin direktifleri doğrultusunda hareket etmektedir. Astların faaliyetleri yönetici tarafından izlenmekte ve denetlenmektedir (Taştan ve Gül, 2013: 24). Güç mesafesinin yüksek düzeyde hissedildiği örgütlerde yöneticinin liderlik tarzı otoriter yapıdadır. Yönetici tek ve nihai gücü elinde bulundurmaktadır. Bu yüzden astlardan beklentisi, aldığı kararlara itaattir (Mphil, 2014: 67).

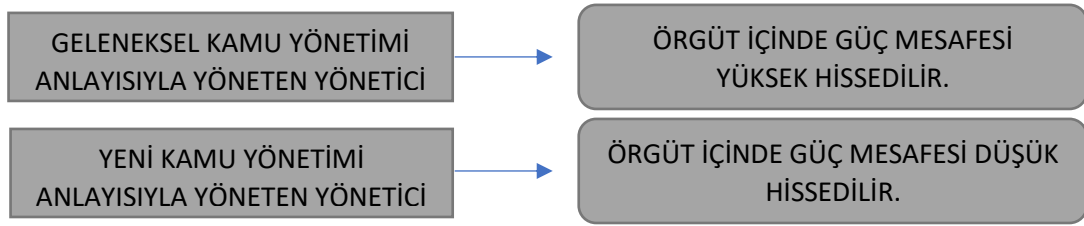
**Şekil 5: Lider Profillerine Göre Güç Mesafesi Düzeyleri**



Kamu yönetimi açısından kültür üç açıdan yaklaşılarak açıklanmaya çalışılmıştır. Bunlar; toplumsal, yönetsel ve siyasi biçimlerdir. Bu üç kültür biçimi kamusal örgütlerinin yapısal teorileri ve uygulamalarına büyük ölçüde etkisi bulunmaktadır. Örgütün yönetsel eylemleri, usulleri ve uygulamaları toplumun sahip olduğu değerlere aykırı bir çizgide şekillenmemektedir. Yönetim kültürü, toplumun sahip olduğu gelenek veya özelliklerden etkilenmektedir. Geleneksel yönetim etkisi altındaki örgütlerde merkeziyetçi örgüt, katı hiyerarşik yapı, iş bölümü ve uzmanlaşmaya dayalı dağılım, kural yoğunluğu, rasyonel ve objektif çalışma prensibi, şeffaflıktan uzak ve yenilikten kaçınan bir düzen hâkimdir. Bürokrasi bağlamında yöneticinin aşırı kontrolcü tutumu, merkezi karar alma, ast üst ilişkilerinde iletişimin son derece zayıf ve değişime isteksiz bir yönü bulunmaktadır. Yöneticinin kurallara bağımlılığının yüksek olması astların itaatini zorunlu kılmaktadır (Okçu ve diğerleri, 2020: 297-300). Bu özellikler çerçevesinde örgütte hâkim olan kültür ve yöneticinin otoriter lider tutumu güç mesafesini yükseltmektedir (İlhan ve Yemişçi, 2020: 711).



**Şekil 6:** Kamu Yönetiminde Lider Yönetici ile Güç Mesafesi Düzeyleri



YKY açısından kabul edilen yönetim prensipleri daha yalın, yatay ve özerk nitelikteki bürokratik yapıyı işaret etmektedir. Performansa dayalı, sonuç odaklı, esnek örgütlenme yapılı, rekabete dayalı, verimli ve bireyci bir çizgiye sahiptir. YKY, idari yapı ve otoriteleri biçimsel açıdan yakınlaştırarak ilişkileri geliştirmektedir. Yönetici, yasal otoritenin gücüne sığınmadan astlarla iş birliğine dayalı yönetsel bir kültürü oluşturmaktadır. Verimlilik, kalite, performans ve motivasyon gibi unsurların uygulamaya alınmasına önem vermektedir (Okçu ve Diğerleri, 2020: 303-304). Güç mesafesi düşük olan örgütlerde otorite ile bireysel ilişkiler geliştirilerek ast ile üst arasındaki sosyal mesafe düşük hissedilecektir. Çünkü bu örgütlerde karar alma katılımcı, hiyerarşi daha yumuşak düzeyde tutulmaktadır (Ulus ve Kambur, 2020: 3453).

Güç mesafesi, kültürler arasında uygulanan liderlik tarzlarının incelenmesi ve analizinin yapılması yönüyle kullanılan etkili bir kültürel boyuttur. Özellikle, güç, statü beklentileri ve otorite dağılımı ile ilgili olarak bir örgütteki hâkim olan liderlik davranış ve tarzı ile güç mesafesi arasındaki ilişkiyi sunmaktadır. Örgüt içindeki tutum ve davranışlar, kültürler arasında farklılık gösterebilmektedir. Bu noktada, güç mesafesi düzeyleri bu kültürlerde hâkim olan liderlik tarzları hakkında fikir verebilmektedir. Goolaup ve İsmayilov (2011: 40) tarafından araştırma sonucunda, astların yöneticilerine olan bağlılıkları bağımlılık boyutuna ulaştığı durumlarda örgüt içinde güç mesafesi yüksek hissedilirken bağımlılık sınırlı düzeyde olursa güç mesafesi düşük bulunmaktadır. Güç mesafesi yüksek olan örgütlerin yöneticileri yaygın olarak otoriter bir liderlik tarzına sahiptir. Otokratik ve paternalist yönetim anlayışı olan örgütlerde genellikle güç mesafesi yüksektir. Örgüt içinde katılımcı bir yaklaşım düzeni bulunuyorsa güç mesafesi düşüktür. Bu tür örgütlerde demokratik liderlik profiline sahip yönetici bulunmaktadır.

Örgütte bulunan liderlik davranış ve tarzının şekillenmesinde etkili olan yönetsel süreci ortaya koymak gerekirse: karar alma, örgütlenme, koordinasyon, kontrol,

yönlendirme, katılım düzeyi ve denetleme önem taşımaktadır. Karar alma süreci, örgütteki yönetimin nasıl şekillendiğini ortaya koymaktadır. Hofstede (2001: 90) araştırmasında, güç mesafesinin düşük seyirde izlendiği örgütlerde yöneticilerin karar alma sürecinde astlarının katılımına önem veren bir davranışta bulunduğunu ifade etmiştir. Aksine yüksek güç mesafesine sahip olan örgütlerde ise yönetici karar alma sürecinde tek ve önemli bir aktör olarak konumlanmaktadır. Başka bir unsur olan örgütlenme, örgütün kültürüne göre şekillenmektedir. Güç mesafesinin düşük hissedildiği örgütlerde gözlemlenen yatay örgütlenme şekli iken yüksek düzeydeki güç mesafelerine sahip örgütlerde genellikle dikey örgütlenme modeli bulunmaktadır. Koordinasyon, birçok insanın bir arada çalışabilmesini ifade etmektedir. Bu noktada koordinasyonda optimum düzeye erişilebilmesi için örgüt üyeleri arasındaki etkileşim ve iletişimin mümkün olan en üst seviyeye çıkması gerekmektedir. Koordinasyonun sağlanabilmesi için güç mesafesinin düşük hissedildiği bir ortam oluşturulması gerekmektedir. Kontrol ve yönlendirme unsuru yöneticinin yönetim sürecinde astlara müdahale düzeyini ifade etmektedir. Yöneticinin müdahaleci tutumu örgüt içindeki güç mesafesi düzeyini yükseltebilmektedir. Sonuç olarak, örgüt içindeki liderlik tarzı ve davranışları, kültürel bir boyut olan güç mesafesini etkilemektedir. Böylece örgütte güç mesafesi düşük veya yüksek bir düzeyde hissedilmektedir (Goolaup ve İsmayilov, 2011: 40).

Örgüt içindeki astın yöneticiye karşı tutumunu etkileyen güç mesafesinin kültürel düzeydeki seviyesidir. Kültürel anlamda karar verme yöntemi önemli bir etkiye sahiptir. Karar almada yönetici katılımcı bir yaklaşıma ne derece yönelirse güç mesafesinin örgüt içindeki hissi daha düşük seyredebilecektir. Düşük güç mesafesine sahip örgütlerde yönetici ile astlar birlikte karar almaktadır. Çünkü astlar, örgüt içinde haklara sahip olduğunun farkındadır. Kararlarını ifade etmede yöneticinin onayını beklemezler. Böylece örgüt içinde güç dağılımının eşit bir çizgide bulunduğu kabul edilmektedir. Diğer taraftan güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde yönetici astlara danışmadan karar almaktadır. Astlar, yöneticinin gücünü kabul etmektedir. Bu teslimiyet örgütteki kararların yönetici tarafından alınmasına itiraz hakkı doğurmamaktadır. Yöneticinin aldığı kararlarda gerekçe belirtmesi beklenmemektedir. Ayrıca ast, yöneticinin kararlarına ortak olmak istememektedir. Çünkü yöneticiyle anlaşmazlığa düşmekten çekinmektedir. Örgüt içinde astın yöneticiyle olan ilişkisi güç mesafesinin düzeyiyle yakından ilgilidir. Güç mesafesi düşük hissedilen örgütlerde

astların yöneticilerine bağımlılığı son derece sınırlıdır. Astlar örgütte ayrı birer üye olarak kendilerini temsil etmektedirler. Ancak güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde astlar yöneticileriyle iyi geçinmenin avantajlı olduğunu düşünürler. Böylece ast, yöneticiyle ne kadar iyiye örgütteki konumu da o kadar iyi olacaktır. Bu yüzden yöneticisine bağımlılıkları yüksek düzeydedir (Wei vd., 2016: 5).

Kamu yönetiminde liderlik tarzlarında ciddi değişimlerin nedeni katılımcılık temelli yönetim modelinin yeni kamu işletmeciliğine ve yönetişime doğru dönüşümüyle olmuştur. Böylece yöneticinin liderlik yönünün önemi artmıştır. Çünkü kamu yönetiminin diğer aktörler olarak değerlendirilen özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarıyla etkileşimi, ilişkilerin sınırlarının belirginliğini tahrip etmiştir. Kamu yöneticisine yeni anlamlar yüklenmesi artan bu karmaşıklığın çözülmesinde etkili olmasıyla mümkündür. Yöneticilerden artık merkezi otoriteye dayalı şekilde etkin yönetememektedir. Bürokratik otorite ve emir komuta zinciri etkin yönetim gerçekleştirememektedir. Yöneticiden katılımcılığın sağlandığı demokratik bir yönetim düzeni beklenmektedir.

Kamudaki lider yöneticiden özel sektördeki yöneticiden farklı olarak toplumsal eşitlik, fırsat eşitliği ve kamu hizmetlerine eşit şekilde erişim imkânı gibi değerler önem taşımaktadır. Bu bağlamda kamu lider yöneticisinin yönetsel süreçleri uygulamaları farklılık göstermektedir. Katılımcı, şeffaf ve açık şekilde yürütülmesi gereken süreçler, kamu yönetiminde etkili liderliğin oluşmasını zorunlu kılmaktadır. Genel olarak bakıldığında kamu yönetiminde liderlik; katılım, kamusal yarar, toplum ve ekonomik kesimler arasında bağ gibi birçok amaçla şekillendiği için çok düzlemli değerlendirilmelidir. Özellikle kültürel farklılıklara yönelik yönetsel eylemler yöneticinin liderlik rolü açısından önem taşımaktadır. Zira sadece katı kurallara bağlılıkla ilerlemek mümkün değildir (Demirbaş ve Öktem, 2013: 96-97).

Sonuç olarak geleneksel yönetim kuramında örgütsel yapıya önem verilmektedir. Klasik dönemin insanı çok amaçlı bir makine olarak görüp arka plana attığı anlayışın aksine Neo-klasikle birlikte insani değerlere önem verilmeye başlanmıştır. Yeni yönetim kuramlarıyla örgüt, açık bir sistem olarak değerlendirilmiştir. Kamu yönetim kuramlarında değişimin yönü; katılımcılığa, örgütsel kültüre, iş birliğine, personelin gelişimine katkı sunmaya, müşteri memnuniyetine ve kaliteye doğru ilerlemektedir. Örgütlerde yönetici sadece bürokratik bir aygıtın

yönetimiyle sınırlandırılmayıp örgütün kültürünü belirleyen ve buna yönelik yönetime yön veren lider konumundadır. Örgüt kültürüyle iç düzende bütünleşebilen ve dış çevreye uyum sağlayabilen bir çizgi yakalanabilmektedir. Toplumsal ve yönetsel alandaki dönüşümlerin temel unsurlarını bilgi, iletişim ve teknolojik konularda gelişmenin hız kazanma, yeni ekonomik yapı ve insan ilişkileri oluşturmaktadır. Bu unsurlar ışında ve “Örgütün Popülasyon Ekolojisi” çalışmasında bahsedildiği gibi, yeni örgütlerin doğumu mümkün iken değişime uyum sağlayamayan örgütlerin ise yok olması da muhtemeldir (Nişancı, 2015: 257-294). Örgütlerde güç mesafesi düzeyi, kamu yönetiminde daha esnek ve katılımcı bir yönde ilerleyen anlayışın kamu örgütlerinde uygulanabilirliğini ortaya koyabilmektedir. Bu bağlamda liderin örgüt içindeki davranışlarının güç mesafesine etkisinin önemi bulunmaktadır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KAMU YÖNETİMİNDE LİDERLİK VE GÜÇ MESAFESİ İLİŞKİSİNE YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI

#### 3.1 Kavramsal Model ve Hipotez Geliştirme

Özellikle bulunduğumuz dönemde hissedilen evrensel değişim ve dönüşüm dalgası, gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerin siyasal, ekonomik, idari, toplumsal ve kültürel yönden önemli adımlar atmasını elzem kılmaktadır. Ülkelerin kurumsal yapılarını, kurumların iç düzenini ve toplumla olan etkileşimini yeniden düzenlemesine yol açmaktadır. Uygulanan örgütsel yapı ve düzen, farklı açılardan gözlemlenerek eleştirilmeye başlanmıştır. Karşılıklı etki ve etkileşimin egemen olduğu küresel dünya düzeni, devletin örgütlenmesi ve işleyişine yeni anlamlar kazandırmıştır. Etkinlik ve işlevsellik çerçevesinde yeniden tanımlanıp formüle edilmiştir. Bu alandaki değişim ve dönüşümün bir ayağı da kamu yönetimine etki etmektedir (Gökçe ve Turan, 2007: 176).

Küreselleşme ve uluslararası rekabete açılma süreci, örgüt içinde bulunan en üst yöneticiden en alt düzeydeki çalışanın çalışma ortamı, düzeni ve koşullarını etkilemiştir. Kamu yönetiminin geleneksel döneminin çalışanlara karşı kuşkucu ve muhalif tutumu yerini yöneten ile yönetilen grupların iş birliği ve örgütsel amaçlarla bireysel amaçların aynı paydaya taşınmasına bırakmıştır (Güven, 2017: 168). Kamu yönetiminde yaşanan dönüşümle yöneticiden beklenen liderlik tarzları da çeşitlilik göstermektedir. Yeni kamu yönetimiyle örgüt içinde yöneticiden uygulaması beklenen liderlik tarzı daha demokratik çizgiye yakın seyredebilir.

Hofstede, yönetimin kültürel yönünü ele alarak bireylerin zihinlerindeki farklı deneyimlerin ne şekilde düzenleyebileceğini anlamak gerektiğine odaklanır. Bu noktada ele aldığı beş boyuttan biri olan güç mesafesi, örgüt içinde bulunan eşitsizlik durumunun, gücü elinde bulundurmayan yani yönetilen kesimce, algılanma derecesidir. Örgüt içindeki yöneten ile yönetilen kesimin birbirine karşı tutumunu belirleyen bir öneme sahiptir (Tuna, 2020: 411). Güç mesafesinin seviyesinin yüksek olduğu örgütlerde yönetilenler yöneticilerle herhangi bir mücadeleye girişemezler. Bunun sebebi yöneticinin direktif ve talimatlarına muhtaç olduğu düşüncesine sahip olmasıdır. Özellikle statü bağlamında eşitsizlik durumu fazla hissedilmektedir. Ancak yönetilen kesim bu durumdan şikâyetçi değildir. Diğer taraftan, güç mesafesinin düşük

hissedildiği örgütlerde katılımcı bir yönetim anlayışı hâkimdir. Yöneten ile yönetilen arasında iletişim son derece güçlüdür (AFS Intercultural Programs, 2012: 2).

Yapılan çalışmada, kamu yönetiminde yeni ilkeler ve yenileşme adımlarının uygulanabilirliğinin toplumların sahip olduğu kültürel yapıya göre değişebileceği düşünülmektedir. Toplumlar teoride giderek daha katılımcı ve eşitlikçi bir düzene evirildiğini iddia etse de uygulamada daha farklı bir düzen işleyebilmektedir. Bu bağlamda, örgütlerde yeni kamu yönetimi ilke ve yöntemlerinin uygulayıcısı pozisyonunda olan yöneticilerdir. Yöneticilerin örgüt içinde uyguladıkları liderlik davranışları yeni kamu yönetimi ilkelerine göre daha demokratik çizgidedir. Böylece yöneticinin liderlik tarzı ile örgütün sahip olduğu güç mesafesi arasında ilişki bulunduğu düşünülmektedir.

Liderlik ile güç mesafesi üzerine gerçekleştirilen araştırmalarda ise ortak nokta; bu iki değişken arasında ilişkinin bulunduğu olarak belirtilmektedir (Mulki, 2014; Kinter, 2016; Bolat ve Diğerleri, 2018; Şen, 2019; Toptaş, 2019; Nawaz vd., 2020; Amin vd., 2020; Tekin, 2021). Ancak kamu örgütlerinde uygulanan liderlik tarzlarının güç mesafesi ile ilişkisine yönelik literatürde eksiklik bulunmaktadır. Yapılan araştırmanın bu eksikliğe katkı sağlaması amaçlanmaktadır.

### **3.2 Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Araştırma, örgüt yapılarındaki farklılıklar yöneticinin sahip olduğu liderlik tarzıyla açıklanmıştır. Kamu yönetimindeki değişim ve dönüşümle birlikte yöneticinin liderlik tarzına verilen önem giderek artmaktadır. Yöneticiden daha demokratik ve katılımcı yönünün ön planda olduğu liderlik tarzı beklenmektedir. Böylece örgüt içinde yöneticinin liderlik tarzı, Hofstede tarafından geliştirilen güç mesafesi düzeyinin belirlenmesinde etkili olabilmektedir. Örgütteki yöneticinin liderlik tarzı ile örgütün güç mesafesi düzeyi arasında ilişki bulunduğu düşünülmektedir.

Gerçekleştirilen çalışmada; geleneksel kamu yönetimi kapsamında yer alan ilkeler ve yönetsel düzen ortaya koyulmuş, kamu yönetiminin değişim ve dönüşüm serüveni ve yeni kamu yönetimi teorisine yer verilmiştir. Bu bağlamda kamu yönetiminde yöneticinin değişen liderlik vasfındaki öneme atıfta bulunulmuştur. Kamu yönetimindeki liderlik tarzlarından olan otoriter ve demokratik liderlik, Hofstede kültürel boyutlarından biri olan güç mesafesi ve düzeyleri açısından değerlendirilmiştir. Geleneksel kamu yönetiminde bulunan otoriter lider ile yüksek güç mesafesi düzeyi;

yeni kamu yönetiminde hâkim olan demokratik lider ile düşük güç mesafesi düzeyi arasında bağlantı kurulabileceği varsayılmaktadır. Örgütte yöneticinin liderlik tarzı ile örgüt içinde hissedilen güç mesafesi arasında ilişkiyi ortaya koymak; bu çalışmanın temel amacıdır.

### **3.3 Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Araçları**

Araştırma sırasında akademik çalışmaların geneli içinde düşünülebilecek; araştırma konusu ile ilgili daha önceden yazılan makaleler, kitap ve bildirimler, doktora ve yüksek lisans tezleri, araştırma projeleri ve değerlendirmeleri, internetteki web sayfaları vb. kaynaklardan yararlanılmıştır. Çalışmanın içeriğinin şekillenmesinde ihtiyaç duyulan bilgi ve veriler uluslararası ve ulusal literatür taraması yapılarak elde edilmiştir.

Çalışmada problemin belirlenmesi ve hipotezin kurulmasını takiben çoklu veri toplama yöntemi kullanılmaktadır. Literatür araştırması, belge analizi ve SPSS veri analiz yönetimi kullanarak anket tekniklerinden yararlanılmıştır. Toplanan verilerin analizi ve ortaya çıkan sonuçların değerlendirilmesi sonraki aşamayı teşkil etmektedir.

Çalışmanın bu kısmında, verinin kaynağını doğrudan birincil veriler oluşturmaktadır. Çalışmada kullanılan birincil veriler genellikle canlı varlıklar olabileceği gibi yazılı ve görsel kaynakları kapsayan canlı olmayan varlıklar da olabilir. Birincil veriler araştırmanın tutarlı olması açısından önem taşımaktadır. Birincil verinin kaynaklarını, gözlem, mülakat, odak grup ve anket teknikleri oluşturmaktadır. Bu çalışmada birincil veri kaynaklarından anket tekniğinden yararlanılmıştır. Ankette yer alan belli bir sıra ve yapıya göre oluşturulmuş sorularla katılımcıların düşünce ve davranışlarına yönelik verilere erişebilme amaçlanmaktadır. En çok kullanılan veri toplama yöntemi olan anket, katılımcıların bireysel değerlendirmeleri ortaya koyabilecek en doğru yöntemdir (Giriş ve Astar, 2019: 22)

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan yöntem ankettir. Anket sorularının oluşturulma sürecinde öncelikle literatür taraması yapılmıştır. Araştırmada örgütün güç mesafesi düzeyini tespit etmek için Dorfman ve Howell (1988) tarafından geliştirilen Akyol (2009) tarafından kullanılan ölçek ve Yorulmaz (2018) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. Ayrıca bu çalışmada liderlik tarzını incelemek için Clark (1998) tarafından geliştirilen ölçekten de faydalanılmıştır. 27.10.2021 tarihinde E-122789 sayılı Pamukkale Üniversitesinden etik kurul izin belgesi alınmış ve

ayrıca Anketin gerçekleştirilebilmesi için Pamukkale Belediyesi Başkanlığı birimine başvurularak İçişleri Bakanlığından 08.11.2021 tarihinde 44563 sayılı numaralı anket izni ve onayı alınmıştır.

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde belediye çalışanlarının demografik özellikleri hakkında bilgi toplamaya yönelik sorulara yer verilmektedir. İkinci bölüm ise liderlik ve güç mesafesini ölçmeye yönelik soruları içermektedir. Araştırmada kullanılacak olan verilerin toplanması için kullanılan topluluk, Pamukkale Belediyesi çalışanlarıdır. Bu çalışanlar ile kastedilen hem yönetici hem de yönetilen kadrodur. Araştırmada incelenmesi amaçlanan en küçük parça birim olarak adlandırılmaktadır. Birimlerin tamamını oluşturan topluluğa ise evren adı verilmektedir. Bu araştırmada birim, Pamukkale Belediyesinde çalışan memur kadrolu iken evren Pamukkale Belediyesi çalışanlarının tamamıdır. Ana kütleden seçilen birimlerin incelenmesiyle evrene yönelik tahminlerde bulunulmasına örnekleme denilir. Kısaca, örnekleme ile amaçlanan evren parametrelerinin değerlerinin ortaya koyulmasıdır. Veri analizinde; güvenilirlik analizi, normallik testi, frekans dağılımı, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

Araştırmada örgütün güç mesafesini değerlendirmesini amaçlayan ölçekte toplam on ifade bulunmaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler beşli likert ölçeğinde hazırlanmıştır. Beşli likert tipi ölçek, katılımcıların anket sorularına yanıtlama şeklidir (Giriş ve Astar, 2019:17) Değerlendirme yapılırken “kesinlikle katılıyorum” ifadesine beş; “kesinlikle katılmıyorum” ifadesine ise bir puan verilmiştir. Böylece ölçekten alınan yüksek puan araştırma konusu olan örgüte güç mesafesinin düşük olduğunu; tam tersi düşük puan ise güç mesafesinin yüksek hissedildiğini sunmaktadır.

Örgütün yöneticilerinin liderlik tarzını ortaya koyması üzere geliştirilen ölçekte beş ifade yer almaktadır. Ölçekteki ifadeler beşli likert ölçeğinde düzenlenmiştir. Ölçekte yöneticilerin liderlik türleri “otoriter lider” ile “demokratik lider” olarak yer almaktadır. Değerlendirme yapılırken “kesinlikle katılıyorum” ifadesine beş; “kesinlikle katılmıyorum” ifadesine ise bir puan verilmiştir. Bu ölçeğe göre yüksek puan alan araştırma konusu örgütün yöneticisi demokratik bir liderlik tarzına sahipken düşük puan alan yönetici ise tam tersi otoriter bir lider tarzına sahiptir.

Kamu örgütleri içerisinde merkeze ait bir örgüt yerine mahalli idarelerden biri olan belediyenin seçilme nedeni; kamu yönetiminde değişim ve dönüşümlerle birlikte



yeni kamu yönetimi ilkeleri olan; ademî merkeziyetçi yönetim, halkın katılımı ve denetimi, vatandaş odaklı, açık yönetim gibi ilkelerin uygulanması noktasında halka en yakın yönetim birimi olan yerel yönetimlerin daha fazla etkin olacağı düşüncesidir. Ayrıca ülkemizde yerel yönetimlere ilkin yasal düzenlemelerde bahsedilen unsurların sıklıkla yer bulduğu da görülmektedir. Belediye içerisinde herhangi bir kriter ayrımı yapılmadan tüm çalışanlar dahil edilmek istenmiştir. Ancak Pamukkale Belediyesinde çalışan sözleşmeli personelin büyük çoğunluğu sahada görev yaptığı için ulaşılamamıştır.

### 3.4 Araştırma Modeli

Araştırmada iki model kullanılmıştır. Bunlardan ilki olan araştırma modeli yöneticinin liderlik tarzının örgütteki güç mesafesine etkisini ölçmeye yönelik tasarlanmıştır. Araştırmanın temel amacı olan bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini incelemek üzere çizilmiştir. Araştırmanın basit modeline göre; bağımsız değişken yöneticinin liderlik tarzının, bağımlı değişken güç mesafesindeki etkisini araştırmaktır. Liderlik tarzının güç mesafesine etkisi regresyon analiziyle incelenmiştir.



Diğer araştırma modeli ise yöneticinin liderlik tarzı ile örgütteki güç mesafesi arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik tasarlanmıştır. Liderlik tarzı ile güç mesafesi arasındaki ilişki Pearson korelasyon analizi aracılığıyla tespit edilmiştir.



### 3.5 Araştırma Hipotezi

Araştırma aşağıda belirtilen hipotezleri test etmek için yapılmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın hipotezleri;

H1: Yöneticinin liderlik tarzı ile örgüt içindeki güç mesafesi düzeyi pozitif ve anlamlı olarak ilişki içindedir.

H2: Yöneticinin otoriter liderlik tarzı ile örgüt içindeki güç mesafesi düzeyi pozitif ve anlamlı olarak ilişki içindedir.

H3: Yöneticinin demokratik liderlik tarzı ile örgüt içindeki güç mesafesi düzeyi negatif ve anlamlı olarak ilişki içindedir.

H4: Örgüt içinde üyelerin sahip olduğu demografik özelliklere göre liderlik ve güç mesafesi algıları değişim göstermektedir.

### 3.6 İstatistiksel Analizler ve Bulgular

#### 3.6.1 Katılımcılara ait Demografik Bilgiler

Araştırma kapsamında yapılan frekans analizlerinde, katılımcıların demografik özellikleri kullanılmıştır.

**Tablo 9: Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler- Cinsiyet**

		Sıklık	Yüzde	Geçerli	
				Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>Valid</b>	<b>Kadın</b>	43	42,6	42,6	42,6
	<b>Erkek</b>	58	57,4	57,4	100,0
	<b>Total</b>	101	100,0	100,0	

Tablo 9’da örgütteki cinsiyet dağılımı yer almaktadır. Katılımcıların cinsiyet dağılımına bakıldığında toplamda 101 katılımcının 43’ü kadın, 58’i erkektir. Yüzelik kısmında ise %42,6’sı kadınlardan oluşuyorken %57,4’ü erkeklerden oluşmaktadır. Bu sonuçlar ışığında örgüt içinde çalışan ve araştırmaya katılan memur kadronun büyük çoğunluğu erkeklerden oluştuğu görülmektedir.

**Tablo 10:** Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler- Yaş

		Sıklık	Yüzde	Geçerli	
				Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>Valid</b>	<b>20-30</b>	15	14,9	14,9	14,9
	<b>31-40</b>	41	40,6	40,6	55,4
	<b>41-50</b>	38	37,6	37,6	93,1
	<b>51-60</b>	7	6,9	6,9	100,0
	<b>Total</b>	101	100,0	100,0	

Tablo 10’da örgütteki memur kadronun yaş aralığı görülmektedir. Belirlenen yaş aralığındaki dağılım incelendiğinde; 15 katılımcının 20-30 yaş aralığında oldukları; 41 katılımcının 31-40 yaş aralığında oldukları; 38 katılımcının 41-50 yaş aralığında oldukları; 7 katılımcının ise 51-60 yaş aralığında yer aldığı görülmektedir.

**Tablo 11:** Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler- Öğrenim Durumu

		Sıklık	Yüzde	Geçerli	
				Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>Valid</b>	<b>Lise</b>	19	18,8	18,8	18,8
	<b>Ön lisans</b>	27	26,7	26,7	45,5
	<b>Lisans</b>	47	46,5	46,5	92,1
	<b>Yüksek lisans</b>	8	7,9	7,9	100,0
	<b>Total</b>	101	100,0	100,0	

Tablo 11’de çalışanların öğrenim durumu dağılımı görülmektedir. Buna göre öğrenim durumuna bakıldığında 19 katılımcının lise mezunu oldukları; 27 katılımcının ön lisans mezunu oldukları; 47 katılımcının lisans mezunu oldukları; 8 katılımcının ise yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Örgüt yapısının büyük çoğunluk lisans mezunudur.

### 3.6.2 Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analiziyle anketteki katılımcı yanıtlarının hem kendi hem de birbiriyle tutarlılığının ölçülmektedir. Başka bir ifadeyle ankette yer alan ifadelere verilen yanıtların hem birbiriyle tutarlılığı hem de uygulanan anketin araştırmayı ne derece yansıttığını göstermektedir. Güvenilirlik analizinde kullanılan yöntemler içerisinde en uygun Cronbach’s Alpha katsayısıdır. En çok tercih edilen yöntem olan Cronbach’s Alpha katsayısı, oluşturulan soruların herhangi bir değişkeni ölçme gücü, yeterliliği ve güvenilirliğini sunmaktadır (Özdamar, 2011: 604).

Kısaca Cronbach's Alpha katsayısından bahsetmek gerekirse, standart sapma ortalamasını maddelerin varyansları toplamının genel varyansa oranıyla belirlenmektedir. Bu ortalama 0 ile 1 arasında bir değer almaktadır. Cronbach's Alpha katsayısı;  $0,00 \leq \alpha < 0,40$  aralığında ise güvenilir değildir.  $0,40 \leq \alpha < 0,60$  arasında yer alıyorsa düşük güvenilirirdir.  $0,60 \leq \alpha < 0,80$  aralığında ise oldukça güvenilirirdir.  $0,80 \leq \alpha < 1,00$  aralığında ise yüksek derece güvenilirirdir.

Katılımcıların ankete verdikleri cevaplar tek tek incelenmiştir. Özensiz katılım sağlayanların anket verileri dikkate alınmamıştır. Anket yanıtları “Kesinlikle Katılmıyorum = 1, Katılmıyorum = 2, Kararsızım = 3, Katılıyorum = 4, Kesinlikle Katılıyorum = 5” şeklinde puanlanmıştır.

Güç mesafesi ölçeği toplamda 10 maddeden oluşan ankette her soru için için Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Her soru için ayrı ayrı yapılan hesaplama tabloda yer almaktadır.

**Tablo 12:** Güç Mesafesi Ölçeği Güvenilirlik Analizi

<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Standardize Edilmiş Cronbach's Alpha</b>	<b>Ölçek Madde Sayısı</b>
0,805	0,806	10

Güç mesafesi ölçeği için yapılan güvenilirlik analizinin sonucunda; Cronbach's Alpha katsayısı 0,805 olarak hesaplanmaktadır. 0,80 üzerinde bir değer aldığı için bu ölçeğin çok yüksek derece güvenilir olduğu kabul edilmektedir.

**Tablo 13:** Güç Mesafesi Ölçeği Güvenilirlik Katsayısı

	Öğe Silindiğinde Madde Ortalaması	Öğe Silindiğinde Ölçek Varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Soru bütün korelasyonları	Soru silindiğinde alfa katsayısı
<b>GM 1</b>	24,32	46,099	0,508	0,408	0,785
<b>GM 2</b>	23,08	47,206	0,432	0,729	0,794
<b>GM 3</b>	24,42	44,731	0,628	0,563	0,772
<b>GM 4</b>	24,44	49,542	0,262	0,205	0,813
<b>GM 5</b>	23,36	49,465	0,350	0,580	0,802
<b>GM 6</b>	24,30	44,051	0,633	0,564	0,771
<b>GM 7</b>	23,90	43,727	0,613	0,467	0,773
<b>GM 8</b>	23,15	47,058	0,460	0,574	0,791
<b>GM 9</b>	24,09	44,224	0,583	0,479	0,776
<b>GM 10</b>	24,07	47,177	0,373	0,159	0,802

Ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesi için Cronbach's Alpha katsayısının yanı sıra toplam madde puan korelasyon değerinin de incelenmesi gerekmektedir. Madde toplam korelasyonu, ölçekte yer alan ifadelerden alınan puanlar ile ölçeğin toplam puanı arasındaki ilişkiyi belirtmektedir. Bu değer, her bir ifade için en az 0,30 ve daha fazla olması beklenmektedir. Toplam madde puan korelasyon değeri ölçekteki her bir ifade çıkarıldığında güvenilirliğin ne kadar düşeceğini göstermektedir.

Araştırmanın değer boyutu olan liderlik tarzı ölçeği toplamda 5 maddeden ve 2 boyuttan oluşan ankette hem her soru için hem de her boyut için Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Her soru için ayrı ayrı yapılan hesaplama tabloda yer almaktadır.

**Tablo 14:** Liderlik Tarzı Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Standardize Edilmiş Cronbach's Alpha	Ölçek Madde Sayısı
0,704	0,706	5

Liderlik türüne ilişkin ölçeğin Cronbach's Alfa katsayısı 0,704 olarak belirlenmiştir. Böylece güvenilirlik analizi geçerli şekilde değerlendirilmektedir. Ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesi için Cronbach's Alfa katsayısının yanı sıra toplam madde puan korelasyon değerinin de incelenmesi gerekmektedir. Madde toplam korelasyonu, ölçekte yer alan ifadelerden alınan puanlar ile ölçeğin toplam puanı arasındaki ilişkiyi belirtmektedir. Bu sebeple liderlik tarzına ilişkin ölçeğin analiz sonucunda oluşan toplam madde puan korelasyon değeri tabloda belirtilmiştir.

**Tablo 15:** Liderlik Tarzına İlişkin Güvenilirlik Analizi

	Öge Silindiğinde Madde Ortalaması	Öge Silindiğinde Ölçek Varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Soru bütün korelasyonları	Soru silindiğinde alfa katsayısı
<b>Lider 1</b>	9,38	14,457	0,232	0,109	0,742
<b>Lider 2</b>	9,05	12,188	0,424	0,215	0,673
<b>Lider 3</b>	9,39	12,379	0,526	0,415	0,630
<b>Lider 4</b>	9,69	11,915	0,561	0,398	0,614
<b>Lider 5</b>	9,50	11,432	0,590	0,506	0,599

### 3.6.3 Açıklayıcı Faktör Analizine (AFA) İlişkin Bulgular

Faktör analizi, fazla sayıda olan birbiriyle ilişkisi olan değişkeni, az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız olan faktörler şekline getiren ve sıklıkla kullanılan çok değişkenli bir istatistik analizdir. Kaiser Meyer Olkin, gözlemlenen korelasyon katsayısı büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştırmaktadır. Barlett Küresellik Testi ise korelasyon matrisinde değişkenlerin en azından bir kısmı arasında yüksek düzeyde korelasyon olma ihtimalini test etmektedir (Eroğlu, 2008: 321).

Güç Mesafesine ilişkin olan ölçek verilerinin faktör analizi açısından geçerli olup olmadığına yönelik Kaiser Meyer Olkin (KMO) değeri ve Bartlett Küresellik Testi yapılmıştır. Bu testlere ilişkin sonuçlar incelendiğinde KMO değeri 0,789 ve Barlett Küresellik Testi  $\chi^2 (45) = 400,357$   $p < 0,05$  anlamlı olarak değerlendirilmiştir. Bu değerler ışığında verilerin faktör analizine uygun olduğu bulunmuştur. KMO değerinin aralıkları Field (2009: 647) tarafından 0,50'nin üstünde olduğunda yeterli görülmektedir.

**Tablo 16:** KMO ve Bartlett Küresellik Testi

<b>Kaiser Meyer Olkin (KMO) Değeri</b>		0,789
<b>Bartlett Küresellik Testi</b>	<b>Ki-Kare</b>	400,357
	<b>Sd (Serbestlik Derecesi)</b>	45
	<b>P</b>	0,000

Güç mesafesi ölçeğinin yapı geçerliliğini tespit etmek için ve faktör yapısını ortaya koymak amacıyla açımlayıcı faktör analizi (AFA) yapılmıştır. Bunun için temel bileşenler (principal components) ve doğrudan eğik döndürme (direct oblimin) yöntemleri kullanılmıştır. Bunun nedeni temel bileşenler yönteminin uygulama en kolay ve sık kullanılan yöntem olmasıdır. Doğrudan eğik döndürme yönteminin ise faktörler arasında ilişki olduğu düşünüldüğünde kullanılmasıdır (Büyüköztürk, 2011: 124-126).

**Tablo 17:** Faktör Özdeğerleri ve Açıklanan Varyans

<b>Bölüm</b>	<b>Başlangıç Özdeğerleri</b>			<b>Faktör Yüklerinin Karelerinin Toplamı</b>		
	<b>Toplam</b>	<b>Varyans Özdeğeri %</b>	<b>Birikimli Özdeğer %</b>	<b>Toplam</b>	<b>Varyans Özdeğeri %</b>	<b>Birikimli Özdeğer %</b>
<b>1</b>	3,787	37,867	37,867	3,787	37,867	37,867
<b>2</b>	2,084	20,844	58,711	2,084	20,844	58,711
<b>3</b>	,930	9,297	68,008			
<b>4</b>	,808	8,079	76,087			
<b>5</b>	,653	6,528	82,615			
<b>6</b>	,464	4,637	87,252			
<b>7</b>	,441	4,406	91,659			
<b>8</b>	,384	3,844	95,502			
<b>9</b>	,273	2,728	98,230			
<b>10</b>	,177	1,770	100,000			

Tablo 17’de yer alan ilk analiz sonrasında ölçek maddelerinin özdeğeri 1’den büyük iki faktör altında toplanmıştır. Bu iki faktör toplam varyansın %58,71’ni açıklamaktadır. Faktörlerin özdeğerlerine dayanan çizgi grafiği ve her bir faktörün toplam varyansa yaptığı katkı değerlendirildiğinde ölçeğin iki faktörlü olmasına karar verilmiştir. Analiz sonucuna ilişkin ortaya çıkan veriler incelendiğinde katılımcılar güç mesafesini iki faktör olarak algılamasına rağmen tek faktör olarak değerlendirilmiştir.

**Tablo 18:** Sorulara Ait Yükler

<b>Madde</b>	<b>Güce Razi Olma</b>	<b>Gücü Meşrulaştırma</b>
<b>GM 1</b>	0,466	
<b>GM 2</b>		0,812
<b>GM 3</b>	0,778	
<b>GM 4</b>	0,709	
<b>GM 5</b>		0,937
<b>GM 6</b>	0,827	
<b>GM 7</b>	0,531	
<b>GM 8</b>		0,869
<b>GM 9</b>	0,812	
<b>GM 10</b>	0,656	
<b>Özdeğer</b>	3,787	2,084
<b>Açıklanan Varyans</b>	37,867	20,844
<b>Açıklanan Toplam Varyans: 58,711</b>		

Açımlayıcı faktör analizi (AFA) sonucunda 10 maddeden oluşan güç mesafesi ölçeğinin 2 alt boyutlu (faktörlü) olduğu görülmüştür. Faktörlerin toplam varyansının %58,71'ini açıkladığı tespit edilmiştir. Buna göre güç mesafesi ölçeğinin geçerli özellik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca alt boyutlardan ilkinin varyansı %37,86'sını, ikinci alt boyut ise %20,84'ünü açıklamaktadır.

Liderlik türüne ilişkin olan ölçek verilerinin faktör analizi açısından geçerli olup olmadığına yönelik Kaiser Meyer Olkin (KMO) değeri ve Bartlett Küresellik Testi yapılmıştır. Bu testlere ilişkin sonuçlar incelendiğinde KMO değeri 0,704 ve Bartlett Küresellik Testi  $\chi^2(10) = 118,386$   $p < 0,05$  anlamlı olarak değerlendirilmiştir. Bu değerler ışığında verilerin faktör analizine uygun olduğu bulunmuştur. KMO değerinin aralıkları Field (2009: 647) tarafından 0,50'nin üstünde olduğunda yeterli görülmektedir.

**Tablo 19:** KMO ve Bartlett Küresellik Testi

<b>KMO</b>		0,704
<b>Barlett Küresellik Testi</b>	<b>Ki-Kare</b>	118,386
	<b>Sd (Serbestlik Derecesi)</b>	10
	<b>P</b>	0,000



Liderlik türü ölçeğinin yapı geçerliliğini tespit etmek için ve faktör yapısını ortaya koymak amacıyla açımlayıcı faktör analizi (AFA) yapılmıştır. Bunun için temel bileşenler (principal components) ve doğrudan eğik döndürme (direct oblimin) yöntemleri kullanılmıştır. Bunun nedeni temel bileşenler yönteminin uygulama en kolay ve sık kullanılan yöntem olmasıdır. Doğrudan eğik döndürme yönteminin ise faktörler arasında ilişki olduğu düşünüldüğünde kullanılmasıdır (Büyüköztürk, 2011: 124-126).

**Tablo 20:** Faktör Özdeğerleri ve Açıklanan Varyans

Bölüm	Başlangıç Özdeğerleri			Faktör Yüklerinin Karelerinin Toplamı			Toplam
	Toplam	Varyans Özdeğeri	Birikimli Özdeğer	Toplam	Varyans Özdeğeri	Birikimli Özdeğer	
		%	%		%		
1	2,389	47,789	47,789	2,389	47,789	47,789	2,278
2	1,108	22,166	69,954	1,108	22,166	69,954	1,467
3	,663	13,255	83,209				
4	,504	10,070	93,279				
5	,336	6,721	100,000				

Tablo 20’de yer alan ilk analiz sonrasında ölçek maddelerinin özdeğeri 1’den büyük iki faktör altında toplanmıştır. Bu iki faktör toplam varyansın %69,95’ni açıklamaktadır. Faktörlerin özdeğerlerine dayanan çizgi grafiği ve her bir faktörün toplam varyansa yaptığı katkı değerlendirildiğinde ölçeğin iki faktörlü olmasına karar verilmiştir. Analiz sonucuna ilişkin ortaya çıkan veriler incelendiğinde bu faktörler “Otoriter Lider” ve “Demokratik Lider” olmuştur.

**Tablo 21:** Sorulara Ait Yükler

	<b>Demokratik Lider</b>	<b>Otoriter Lider</b>
<b>Lider 1</b>		0,897
<b>Lider 2</b>		0,700
<b>Lider 3</b>	0,843	
<b>Lider 4</b>	0,783	
<b>Lider 5</b>	0,882	
<b>Özdeğer</b>	2,389	1,108
<b>Açıklanan Varyans</b>	47,789	22,166
<b>Açıklanan Toplam Varyans: 69,954</b>		

Açımlayıcı faktör analizi (AFA) sonucunda 5 maddeden oluşan liderlik türü ölçeğinin 2 alt boyutlu (faktörlü) olduğu görülmüştür. Faktörlerin toplam varyansının %69,95'ini açıkladığı tespit edilmiştir. Buna göre güç mesafesi ölçeğinin geçerli özellik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca alt boyutlardan ilkinin varyansı %47,78'sini, ikinci alt boyut ise %22,16'ünü açıklamaktadır.

### 3.6.4 Normallik Analizi

Araştırma neticesinde toplanan verilerin normal dağılıp dağılmadığının ölçülmesi, oluşturulan hipotezlerde kullanılacak analizlerin seçilmesinde büyük öneme sahiptir. Normal dağılım göstermeyen durumlarda non-parametrik testler kullanılırken verilerin normal dağılım gösterdiği durumlarda parametrik testlerle analizler yapılmaktadır. Normallik analizinin tespitinde çarpıklık ve basıklık değerleri incelenir. Çarpıklık ve basıklık değeri -2 ve +2 arasında olan veriler normal dağılım göstermektedir (George ve Malley, 2010). Tablo 22 araştırmaya dair Normallik Analizi sonuçlarını göstermektedir.

**Tablo 22:** Normallik Analizi

<b>Değişkenler</b>	<b>Çarpıklık</b>	<b>Basıklık</b>
Güç Mesafesi	-0,1	-1,49
Liderlik Tarzı	-0,1	-1,96

### 3.6.5 Betimsel İstatistik Analize İlişkin Bulgular

Pamukkale Belediyesinin memur kadrosuyla yapılan anket çalışmasında istatistik analize ilişkin bulgular incelenecektir. Örgüt içinde yer alan üyelerin anket verilerine göre örgütte hissedilen güç mesafesi düzeyi ne yüksek ne de düşük seviyedir (2,66); ortalamaya yakın yüksekliktedir. Örgüt üyelerine göre, yöneticinin örgütte uyguladığı liderlik tarzı ise neredeyse otoriter liderlik (2,35) tarzıdır.

Pamukkale Belediyesi memur kadronun güç mesafesi analizine ilişkin ölçek bulguları Tabloda verilmektedir.

**Tablo 23:** Güç Mesafesi Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma

	N	Madde Ortalama Değeri	Madde Standart Sapma Değeri
<b>GM 1</b>	101	2,51	1,361
<b>GM 2</b>	101	3,43	1,186
<b>GM 3</b>	101	2,50	1,301
<b>GM 4</b>	101	2,25	1,212
<b>GM 5</b>	101	3,50	1,222
<b>GM 6</b>	101	2,14	1,175
<b>GM 7</b>	101	2,12	1,291
<b>GM 8</b>	101	3,22	1,083
<b>GM 9</b>	100	2,27	1,238
<b>GM 10</b>	101	2,68	1,303

Tablo 23 analiz sonucunda elde edilen verileri göstermektedir. Elde edilen bu veriler incelendiğinde, ortalamanın 2,12 ile 3,50 arasında değiştiği gözlemlenmektedir. Güç mesafesi ölçeğindeki ifadeler ayrı ayrı değerlendirildiğinde 3,50 dereceyle en yüksek ifade “Yönetici ile astlar arasındaki maaş farkı düşüktür.” Sorusuna aittir. Örgüt içinde yönetici ile yönetilen kesimlerin maaş aralıkları ortalamaya yakın seviyede gözlemlenmektedir. En düşük dereceye sahip ifade “Örgüt içinde yöneticinin davranışları yönetilenlerle aynı seviyede hissedilir.” Sorusuna aittir. Böylece örgüt içinde yönetici davranışlarına farklı tutumun bulunduğu kabul edilmektedir.

**Tablo 24:** Liderlik Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma

	N	Madde Ortalama Değeri	Madde Standart Sapma Değeri
Lider 1	101	2,38	1,232
Lider 2	101	2,70	1,375
Lider 1	101	2,37	1,181
Lider 2	101	2,06	1,223
Lider 3	101	2,25	1,276

Tablo 24 gerçekleştirilen analiz sonucunda elde edilen verileri göstermektedir. Elde edilen bu veriler incelendiğinde, ortalamaların 2,70 ile 2,06 arasında değiştiği gözlemlenmektedir. Liderlik ölçeğindeki ifadeler ayrı ayrı değerlendirildiğinde 2,70 dereceyle en yüksek ifade “Yönetici, astların görevlerini yerine getirirken izleyici bir pozisyonda davranır.” Sorusuna aittir. Bu derece ortalamaya yakın bir yanıttır. En düşük dereceye sahip ifade “Yöneticinin örgüt içindeki tutumu demokratik bir tarza sahiptir.” Soruna ait olduğu gözlemlenmektedir. Katılımcılar örgüt içindeki yöneticilerin demokratik tutuma sahip olmadığını ifade etmektedir.

### 3.6.6 Demografik Verilere Göre Liderlik ve Güç Mesafesi Algısı

**Tablo 25:** Örgüt Üyelerinin Cinsiyetlerine Göre Liderlik ve Güç Mesafesi Algıları

	Cinsiyet	N	X	SD	t	P
Güç Mesafesi	Kadın	43	2,5444	,68900	-1,364	,176
	Erkek	58	2,7483	,77984	-1,389	,168
Liderlik	Kadın	43	2,2074	,75118	-1,805	,074
	Erkek	58	2,5115	,89541	-1,853	,067

Pamukkale Belediyesinde çalışanların cinsiyetine göre liderlik ve güç mesafesi algılarını tespit etmek amacıyla bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Örgüt üyelerinin cinsiyetlerine göre liderlik ve güç mesafesi algılarında anlamlı bir fark göstermediği tespit edilmiştir.

**Tablo 26:** Örgüt Üyelerinin Yaşlarına Göre Liderlik ve Güç Mesafesi Algıları

		N	X	SD	f	P
<b>Liderlik</b>	20-30	15	2,2722	1,07389	1,140	0,337
	31-40	41	2,2622	,76070		
	41-50	38	2,4737	,84388		
	51-60	7	2,8214	,77494		
	Total	101	2,3820	,84667		
<b>Güç Mesafesi</b>	20-30	15	2,5800	,70731	1,140	0,337
	31-40	41	2,5317	,71918		
	41-50	38	2,7819	,81580		
	51-60	7	2,9429	,48599		
	Total	101	2,6615	,74585		

Örgüt üyelerinin yaş grubuna göre liderlik ve güç mesafesi algısını tespit etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre; örgüt üyelerinin liderlik algısı 20-30 yaş ölçek puan ortalaması 2,2722, 31-40 yaş ölçek puan ortalaması 2,2622, 41-50 yaş ölçek puan ortalaması 2,4737, 51-60 yaş ölçek puan ortalaması 2,8214 olarak bulunmuştur. En yüksek ölçek puan ortalamasının 51-60 yaş, en düşük ise 20-30 yaş grubuna ait olduğu tespit edilmiştir. Örgütteki üyelerin liderlik algısı yaş grubuna göre farklılaşmamaktadır. ( $p=0,337>0,05$ ) Pamukkale Belediyesi memur kadrosunun liderlik algısı yaş gruplarına göre farklılık göstermemektedir. Örgüt üyelerinin yaş gruplarına göre güç mesafesi algıları ( $p=0,337>0,05$ ) farklılık göstermemektedir.

**Tablo 27:** Örgüt Üyelerinin Eğitim Durumuna Göre Liderlik ve Güç Mesafesi Algıları

		N	X	SD	f	P
<b>Liderlik</b>	<b>Lise</b>	19	2,8114	0,89012	3,051	0,032
	<b>Ön lisans</b>	27	2,4630	0,74976		
	<b>Lisans</b>	47	2,1525	0,81099		
	<b>Yüksek lisans</b>	8	2,4375	0,95405		
	<b>Total</b>	101	2,3820	0,84667		
<b>Güç Mesafesi</b>	<b>Lise</b>	19	2,8953	0,76209	1,078	0,362
	<b>Ön lisans</b>	27	2,7111	0,75260		
	<b>Lisans</b>	47	2,5404	0,73415		
	<b>Yüksek lisans</b>	8	2,6500	0,74258		
	<b>Total</b>	101	2,6615	0,74585		

Örgüt üyelerinin eğitim durumlarına göre liderlik ve güç mesafesi algılarının tespiti için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre; Pamukkale Belediyesinin memur kadrosunun eğitim durumuna göre liderlik ( $p=0,032>0,05$ ) ve güç mesafesi ( $p=0,362>0,05$ ) algıları farklılık göstermemektedir.

Pamukkale Belediyesinde çalışan memur kadronun liderlik ve güç mesafesi algıları demografik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir. Böylece ilk hipotez olan;

*“H4: Örgüt içinde üyelerin sahip olduğu demografik özelliklere göre liderlik ve güç mesafesi algıları değişim göstermektedir.”*

Hipotezi, yapılan t-testi ile tek faktörlü varyans analizleri sonucu kabul edilmemiştir.

### 3.6.7 Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Liderlik Tarzı



Güç Mesafesi

Liderlik tarzları ile güç mesafesi arasındaki ilişki Pearson korelasyon analizi aracılığıyla tespit edilmiştir. Korelasyon analizine ilişkin bulgulara aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 28:** Liderlik Tarzı ile Güç Mesafesi Arasındaki Korelasyon Analizi

		<b>Liderlik</b>
<b>Güç Mesafesi</b>	<b>Pearson r</b>	0,694**
	<b>P</b>	0,000
	<b>N</b>	101

\*\* . Korelasyon Katsayısı  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlıdır.

Güç mesafesi ile liderlik arasında güçlü düzeyde pozitif ( $r=0,694$ ) ve anlamlı ( $p < 0,05$ ) bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon pearson değeri, 0,10 ile 0,29 arasında düşük; 0,30 ile 0,49 arasında orta ve 0,50 üzerinde ise yüksek ilişki bulunmaktadır (Cohen, 1988: 80). Yani katılımcıların güç mesafesi ile liderlik tarzı algıları güçlü bir ilişki içinde ve anlamlı olarak birlikte artmaktadır. Değişkenler arasındaki belirleme katsayısını bulmak için pearson katsayısının karesi alınır (Pallant, 2015: 151). Değişkenlerin birbiri üzerinde açıkladıkları varyans %48,16'tir. Yani güç mesafesinin %48,16'sı yöneticinin liderlik tarzından kaynaklanmaktadır.

*"H1: Yöneticinin liderlik tarzı ile örgüt içindeki güç mesafesi düzeyi pozitif ve anlamlı olarak ilişki içindedir."* Hipotezi yukarıda açıklanan korelasyon analiziyle kabul edilmektedir.

Otoriter Liderlik ile Güç Mesafesi arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Pearson Korelasyon Analizi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular tabloda yer almaktadır.

**Tablo 29:** Otoriter Lider ile Güç Mesafesi Arasındaki Korelasyon Analizi

		<b>Otoriter Lider</b>
<b>Güç Mesafesi</b>	<b>Pearson r</b>	0,381**
	<b>P</b>	0,000
	<b>N</b>	101

\*\* . Korelasyon Katsayısı  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlıdır.

Otoriter Liderlik ile Güç Mesafesi arasında orta düzeyde pozitif ( $r=0,381$ ) ve anlamlı ( $p < 0,05$ ) bir ilişki bulunmuştur. Yani katılımcıların otoriter liderlik ile güç mesafesi algıları orta bir ilişki içinde ve anlamlı olarak birlikte artmaktadır. Değişkenlerin birbiri üzerinde açıkladıkları varyans %14,51'tir. Yani güç mesafesinin %14,51'i otoriter liderlik tarzından kaynaklanmaktadır.

“H2: Yöneticinin otoriter liderlik tarzı ile örgüt içindeki güç mesafesi düzeyi pozitif ve anlamlı olarak ilişki içindedir.” Hipotezi yukarıda açıklanan korelasyon analiziyle kabul edilmektedir.

Demokratik Liderlik ile Güç Mesafesi arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Pearson Korelasyon Analizi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular tabloda yer almaktadır.

**Tablo 30:** Demokratik Lider ile Güç Mesafesi Arasındaki Korelasyon Analizi

		<b>Demokratik Lider</b>
<b>Güç Mesafesi</b>	<b>Pearson r</b>	-0,746**
	<b>P</b>	0,000
	<b>N</b>	101

\*\* . Korelasyon Katsayısı  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlıdır.

Demokratik Liderlik ile Güç Mesafesi arasında yüksek düzeyde negatif ( $r = -0,746$ ) ve anlamlı ( $p < 0,05$ ) bir ilişki bulunmuştur. Yani katılımcıların demokratik liderlik ile güç mesafesi algıları yüksek bir ilişki içindedir. Değişkenlerin birbiri üzerinde açıkladıkları varyans %55,6’dır. Yani güç mesafesinin %55,6’sı demokratik liderlik tarzından kaynaklanmaktadır.

“H3: Yöneticinin demokratik liderlik tarzı ile örgüt içindeki güç mesafesi düzeyi negatif ve anlamlı olarak ilişki içindedir.” Hipotezi yukarıda açıklanan korelasyon analiziyle kabul edilmektedir.

Güç Mesafesinin boyutları ile liderlik boyutunun arasında istatistiksel açıdan anlamlı derecede bir ilişki olduğu aşağıdaki tabloda görülmektedir.



**Tablo 31:** Güç Mesafesi Boyutları ile Liderlik arasındaki Korelasyon Analiz Tablosu

		Liderlik	Güce Razi Olma	Gücü Meşrulaştırma
<b>Liderlik</b>	<b>r</b>	1		
	<b>p</b>	0,00		
<b>Güce Razi Olma</b>	<b>r</b>	0,721	1	
	<b>p</b>	0,00	0,00	
<b>Gücü Meşrulaştırma</b>	<b>r</b>	0,302	0,241	1
	<b>p</b>	0,00	0,00	0,00

### 3.6.8 Regresyon Analizi

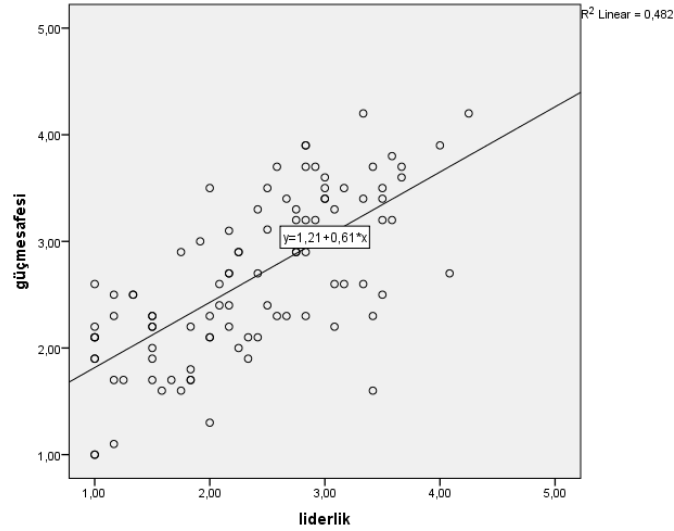
Regresyon analiziyle liderlik tarzı ile güç mesafesi arasındaki ilişki incelenmektedir.

Liderlik Tarzı  $\longrightarrow$  Güç Mesafesi

Yöneticinin liderlik tarzının örgüt içindeki güç mesafesi düzeyine etkinin ölçülmesi için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi, iki veya daha fazla değişkenin bağımlı ve bağımsız değişken olarak saptanarak aralarındaki ilişkiyi matematiksel eşitlik şekliyle açıklanmasıdır. Regresyon analizinin yapılabilmesi için gereken şartlar (Çokluk vd., 2016: 54):

- Bağımlı değişken, eşit aralıklı veya eşit oranlı ölçme düzeyinde ve sürekli değişken olmalıdır. Bağımsız değişkenin de aynı olması istenir ancak kategorik de olabilir.
- Her iki değişken de normal dağılıma sahip olmalıdır. (Normallik Testi) Bu test yukarıda yer almaktadır.
- Değişkenler arasında doğrusal ilişki bulunmalıdır. (Doğrusallık)\*
- Uç değerler bulunmamalıdır. \*\*
- Hatalar normal dağılmalıdır. \*\*\*
- Değişkenler eş varyanslı (homoskedastik) olmalıdır. \*\*\*\*
- Hatalar birbirinden bağımsız olmalıdır. \*\*\*\*\*

\*Değişkenler arasındaki doğrusal ilişki;



\*\* Uç değerlere ilişkin aşağıdaki tabloda yer alan Std. Residual ifadesinin -3,29'dan büyük 3,29'dan küçük olmalıdır. Std. Residual değeri -3,13 olduğu için uç değer bulunmamaktadır. Ayrıca Cook's Distance değeri de 1'in altındadır.

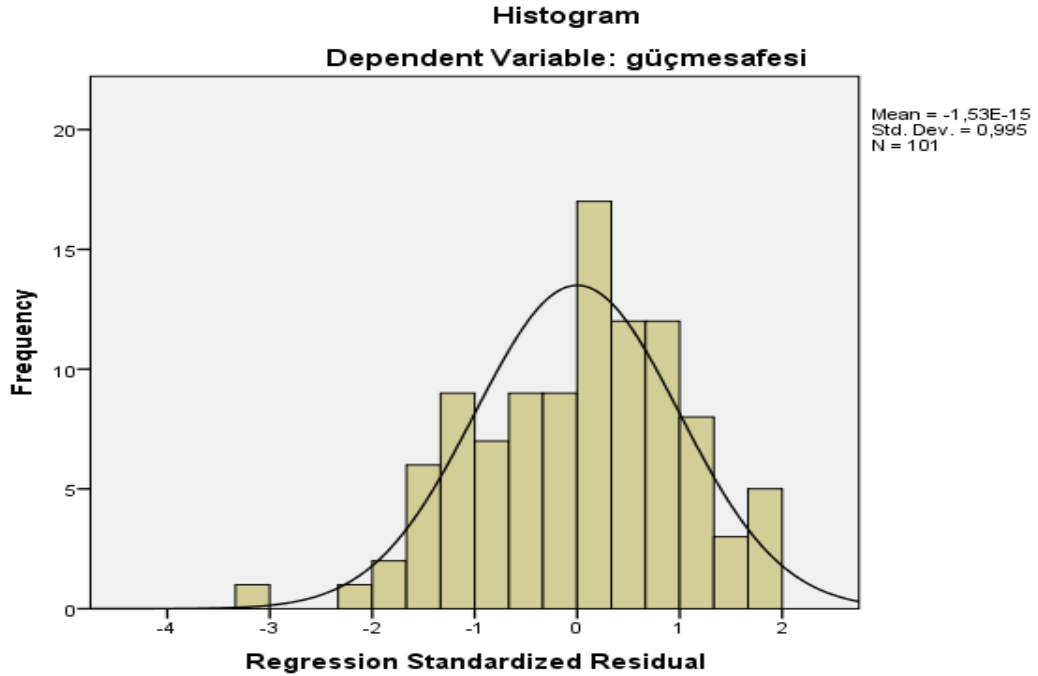
**Tablo 32:** Uç Değerlere İlişkin Sayısal Veriler

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
<b>Predicted Value</b>	1,8166	3,8035	2,6615	,51761	101
<b>Std. Predicted Value</b>	-1,632	2,206	,000	1,000	101
<b>Standard Error of Predicted Value</b>	,054	,131	,074	,018	101
<b>Adjusted Predicted Value</b>	1,7869	3,7788	2,6618	,51850	101
<b>Residual</b>	-1,69404	1,07205	,00000	,53700	101
<b>Std. Residual</b>	-3,139	1,986	,000	,995	101
<b>Stud. Residual</b>	-3,179	1,998	,000	1,005	101
<b>Deleted Residual</b>	-1,73718	1,08500	-,00029	,54814	101
<b>Stud. Deleted Residual</b>	-3,337	2,030	-,002	1,015	101
<b>Mahal. Distance</b>	,002	4,868	,990	1,021	101
<b>Cook's Distance</b>	,000	,129	,010	,018	101
<b>Centered Leverage Value</b>	,000	,049	,010	,010	101

a. Dependent Variable: güçmesafesi

\*\*\* Aşağıda yer alan tablo çan şekline sahip olduğu için hatalar normal dağılmaktadır.

\*\*\*\* Tabloya göre değişkenler grafikte yayılmış şekilde olduğu için eş varyanslı (homoskedastik)'dir.



Liderlik ile güç mesafesi arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizinin sonuçları Tablo 32'de belirtilmektedir. Analiz sonucuna göre liderlik ile güç mesafesi arasındaki korelasyon katsayısı 0,694 olarak tespit edilmiştir. Bu katsayı liderlik ile güç mesafesi arasında pozitif yönde iyi derecede anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir.  $P < 0,05$  olduğu için liderlik ile güç mesafesi arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır.

**Tablo 33:** Liderlik ve Güç Mesafesinin Korelasyon Analizi Sonuçları

		Güç Mesafesi	Liderlik
<b>Pearson r</b>	<b>Güç Mesafesi</b>	1,000	0,694
	<b>Liderlik</b>	0,694	1,000
<b>P</b>	<b>Güç Mesafesi</b>	.	0,000
	<b>Liderlik</b>	0,000	.
<b>N</b>	<b>Güç Mesafesi</b>	101	101
	<b>Liderlik</b>	101	101

Liderlik ve güç mesafesinin regresyon analizinin yapılabilmesi için gereken şartlar yukarıda ayrıntılı şekilde incelenmiştir. Liderlik tarzının güç mesafesine etkisini belirlerken güç mesafesi bağımlı, liderlik tarzı bağımsız değişken olarak kullanılmıştır. Analizde söz konusu ilişkinin bir bağımsız değişken ve bir bağımlı değişkenden oluşup, bu ilişkinin doğrusal fonksiyon ile açıklanması sebebiyle basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 33 gerçekleştirilen regresyon analizinin sonuçlarını göstermektedir. Tabloya göre R kare değeri 0,482'dir. Bu değer liderlik tarzının güç mesafesini açıklamada %48,2 oranında açıklayıcı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 34:** Liderlik ve Güç Mesafesinin Regresyon Analizi Sonuçları

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahmin Edilen Standart Hata	Durbin-Watson
1	0,694 <sup>a</sup>	0,482	0,476	0,53971	1,937

Bağımlı Değişken: Güç mesafesi

Bağımsız Değişken: Liderlik

Yapılan regresyon analizinin anlamlı olup olmadığını inceleyebilmek amacıyla; bağımlı değişken olarak güç mesafesi, bağımsız değişken olarak ise liderlik değişkenleri belirlenerek ANOVA Analizi gerçekleştirilmiştir. Testin sonucunda ortaya çıkan F değerine karşılık gelen sayının anlamlı olması ( $p < 0,05$ ) söz konusu araştırma modelinin, bağımlı değişkeni açıklama konusundaki katkısını belirtmektedir. F istatistiğine ait karşılık gelen sig. değerinin 0,000 olarak belirlenmesi modelin gelen olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Tablo 34 gerçekleştirilen ANOVA analizinin sonucunu göstermektedir.

**Tablo 35:** Liderlik ve Güç Mesafesi Anova Testi

Model		Kareler		F	Sig.
		Toplamı	df		
1	<b>Regresyon</b>	26,792	1	91,980	0,000 <sup>b</sup>
	<b>Hata</b>	28,837	99	0,291	
	<b>Toplam</b>	55,629	100		

Bağımlı Değişken: Güç mesafesi

Bağımsız Değişken: Liderlik

**Tablo 36:** Liderlik Tarzının Güç Mesafesine Etkisi

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	T	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	<b>Sabit Sayı</b>	1,205	0,161		7,483	0,000
	<b>Liderlik</b>	0,611	0,064	0,694	9,591	0,000

a. Bağımlı Değişken: Güç Mesafesi

Liderlik tarzının güç mesafesini açıklamadaki standardize edilmiş Beta katsayısı 0,694'tür ve p değeri anlamlıdır. Standardize edilmemiş Beta katsayısı 0,611'dir. B değeri pozitif olduğu için liderlik ile güç mesafesi arasında olumlu ilişki bulunmaktadır. Yani liderlik tarzında bir standart sapmalılık artış olduğunda güç mesafesinde 0,611 birim artış olacaktır. Buna göre regresyon eşiği;

$$Y=A+BX$$

Y= Bağımlı Değişken

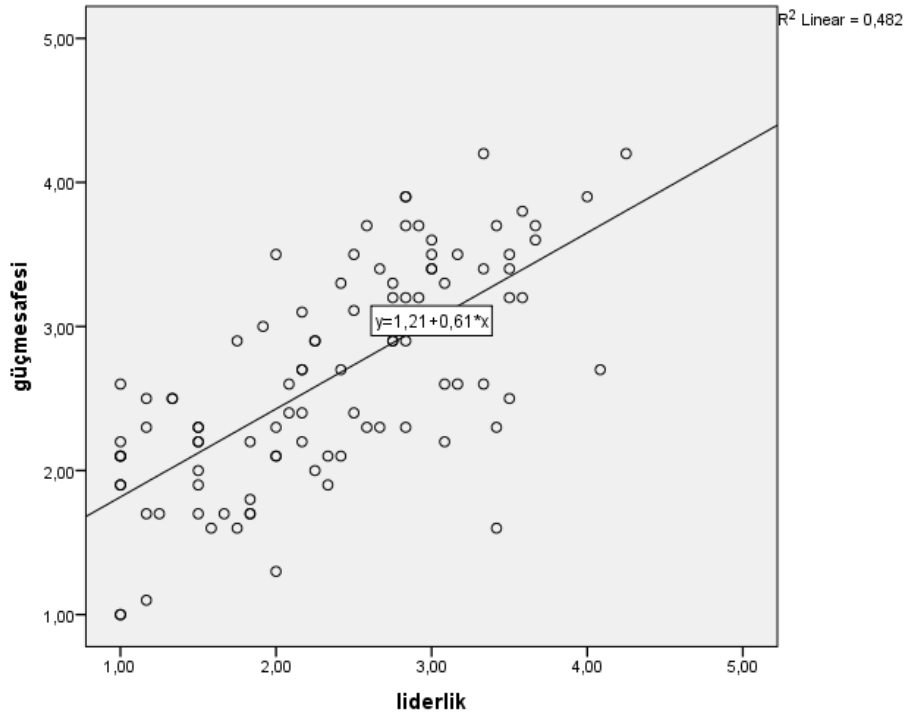
X= Bağımsız Değişken

A= Sabit Katsayı

B= Bağımsız Değişken Katsayısı

$$Y=a+bx \longrightarrow Y= 1,205 + 0,611x$$

$$\text{Güç Mesafesi}=1,205 + 0,61 \cdot \text{Liderlik Tarzı}$$



Grafiğe göre, liderlik tarzının güç mesafesine etkisi pozitif yönlüdür. Böylelikle, yöneticinin liderlik tarzı, örgüt içindeki güç mesafesi düzeyini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir. İlk hipotezin kabul edilebilir olduğu desteklenmiştir. Liderlik tarzının güç mesafesine olan etkisini inceledikten sonra Pamukkale Belediyesi memur kadro çalışanlarına göre yöneticiler neredeyse otoriter bir lider tarzına sahip bulunmuştur. Bu bağlamda otoriter liderlik tarzı ile güç mesafesine arasındaki ilişkiyi incelemekte fayda bulunmaktadır.

Otoriter Liderlik Tarzı  $\longrightarrow$  Güç Mesafesi

Otoriter liderlik tarzının güç mesafesine etkisini belirlerken güç mesafesi bağımlı, otoriter liderlik tarzı bağımsız değişken olarak kullanılmıştır. Tabloya göre R kare değeri 0,145'dir. Bu değer liderlik tarzının güç mesafesini açıklamada %14,5 oranında açıklayıcı olduğunu göstermektedir. Anova analizi değeri 0,05'ten düşük değer aldığı için regresyon analizi şartı sağlanmıştır. Anova analiz sonucuna göre modelin genel anlamlılığı F istatistiği 16,841 ve artık kareler toplamı 47,542 olarak elde edilmiştir.

**Tablo 37:** Otoriter Lider ile Güç Mesafesi Regresyon Analizi Sonuçları

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahmin Edilen	Durbin-Watson
				Standart Hata	
1	0,381 <sup>a</sup>	0,145	0,137	0,69298	1,968

Bağımlı Değişken: Güç Mesafesi

Bağımsız Değişken: Otoriter Lider

**Tablo 38:** Otoriter Liderlik ile Güç Mesafesi Anova Testi

Model	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık	
					Düzeği Sig.	
1	Regresyon	8,088	1	8,088	16,841	0,000 <sup>b</sup>
	Hata	47,542	99	0,480		
	<b>Toplam</b>	55,629	100			

Bağımlı Değişken: Güç Mesafesi

Bağımsız Değişken: Otoriter Lider

Otoriter liderlik tarzı ile güç mesafesi arasındaki regresyon analizinin incelenbilmesi için gerekli analiz sonuçları regresyon analizinin incelenbilmesinin mümkün olduğunu göstermektedir. Böylece otoriter liderlik ile güç mesafesi arasındaki korelasyon katsayısı 0,381 olarak belirlenmiştir. Bu katsayı otoriter liderlik ile güç mesafesi arasında pozitif yönde ilişkinin bulunduğunu göstermektedir.  $P < 0,05$  olduğu için otoriter liderlik ile güç mesafesi arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır. Yani aralarındaki ilişki önemlidir.

**Tablo 39:** Hipotezin Durumu

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	T	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit Sayı	1,982	0,179		11,043	0,000
Otoriter Lider	0,268	0,065	0,381	4,104	0,000

Bağımlı Değişken: Güç Mesafesi

Otoriter liderlik tarzının güç mesafesini açıklamadaki standardize edilmiş Beta katsayısı 0,381'dir ve p değeri anlamlıdır. Standardize edilmemiş Beta katsayısı 0,268'dir. B değeri pozitif olduğu için liderlik ile güç mesafesi arasında olumlu ilişki bulunmaktadır. Yani otoriter liderlik tarzında bir standart sapmalılık artış olduğunda güç mesafesinde 0,268 birim artış olacaktır. Buna göre regresyon eşiği;

$$Y=a+bx \quad \longrightarrow \quad Y= 1,982 + 0,268x$$

$$\text{Güç Mesafesi}=1,982 + 0,268* \text{Otoriter Liderlik Tarzı}$$

Yöneticinin otoriter liderlik tarzı, güç mesafesini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir. Böylece ikinci hipotezin kabul edilirliliği desteklenmiştir.

Demokratik liderlik tarzının güç mesafesine etkisini belirlerken güç mesafesi bağımlı, demokratik liderlik tarzı bağımsız değişken olarak kullanılmıştır. Tabloya göre R kare değeri 0,556'dir. Bu değer liderlik tarzının güç mesafesini açıklamada %55,6 oranında açıklayıcı olduğunu göstermektedir. Anova analizi değeri 0,05'ten düşük değer aldığı için regresyon analizi şartı sağlanmıştır. Anova analiz sonucuna göre modelin genel anlamlılığı F istatistiği 123,918 ve artık kareler toplamı 24,705 olarak elde edilmiştir.

**Tablo 40:** Demokratik Lider ile Güç Mesafesi Regresyon Analizi Sonuçları

<b>Model</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup></b>	<b>Tahmin Edilen Standart Hata</b>
<b>1</b>	0,746 <sup>a</sup>	0,556	0,551	0,49955

Bağımlı Değişken: Güç Mesafesi

Bağımsız Değişken: Demokratik Lider

**Tablo 41:** Demokratik Liderlik ile Güç Mesafesi Anova Testi

<b>Model</b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>df</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>Anlamlılık Düzeyi Sig.</b>	
<b>1</b>	<b>Regresyon</b>	30,924	1	30,924	123,918	0,000 <sup>b</sup>
	<b>Hata</b>	24,705	99	0,250		
	<b>Toplam</b>	55,629	100			

Bağımlı Değişken: Güç Mesafesi

Bağımsız Değişken: Demokratik Lider



Demokratik liderlik tarzı ile güç mesafesi arasındaki regresyon analizinin incelenebilmesi için gerekli analiz sonuçları regresyon analizinin incelenebilmesinin mümkün olduğunu göstermektedir. Böylece demokratik liderlik ile güç mesafesi arasındaki korelasyon katsayısı -0,746 olarak belirlenmiştir. Bu katsayı demokratik liderlik ile güç mesafesi arasında negatif yönde ilişkinin bulunduğunu göstermektedir.  $P < 0,05$  olduğu için demokratik liderlik ile güç mesafesi arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır. Yani aralarındaki ilişki önemlidir.

**Tablo 42: Hipotezin Durumu**

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	T	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	<b>Sabit Sayı</b>	4,694	0,189		24,805	0,000
	<b>Demokratik Lider</b>	-0,538	0,048	-0,746	-11,132	0,000

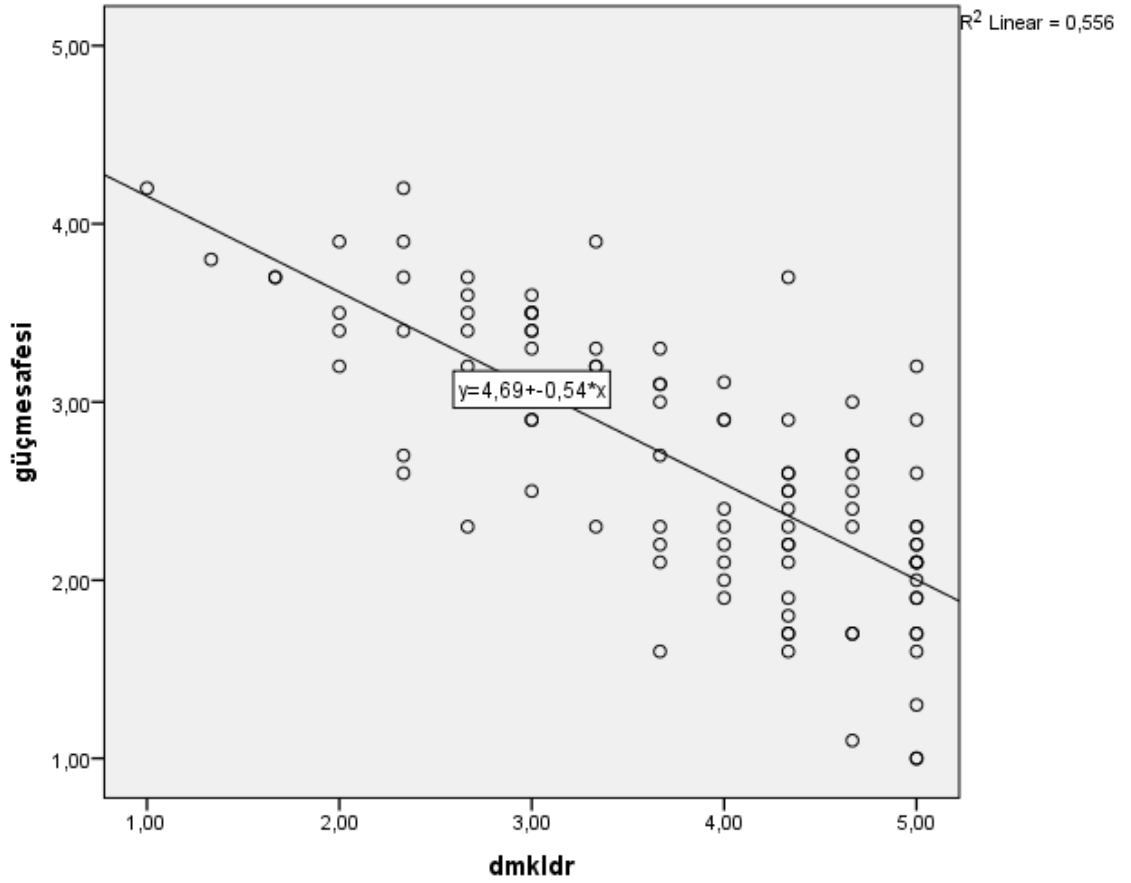
Bağımlı Değişken: Güç Mesafesi

Demokratik liderlik tarzının güç mesafesini açıklamadaki standardize edilmiş Beta katsayısı -0,746'dır ve p değeri anlamlıdır.

Standardize edilmemiş Beta katsayısı -0,538'dir. B değeri negatif olduğu için liderlik ile güç mesafesi arasında olumsuz ilişki bulunmaktadır. Yani demokratik liderlik tarzında bir standart sapmalı artış olduğunda güç mesafesinde -0,746 birim azalış olacaktır. Buna göre regresyon eşiği;

$$Y = a + bx \quad \longrightarrow \quad Y = 4,69 + (-0,54)x$$

$$\text{Güç Mesafesi} = 4,69 + (-0,54) * \text{Demokratik Liderlik Tarzı}$$



Grafiğe göre, demokratik liderlik tarzının güç mesafesine etkisi negatif yönlüdür. Böylelikle, yöneticinin demokratik liderlik tarzı, güç mesafesini negatif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir. Bu durum üçüncü hipotezi desteklemektedir.

<b>Hipotezler</b>	<b>KABUL/RED DURUMU</b>
H1: Yöneticinin liderlik tarzı ile örgüt içindeki güç mesafesi düzeyi pozitif ve anlamlı olarak ilişki içindedir.	<b>KABUL</b>
H2: Yöneticinin otoriter liderlik tarzı ile örgüt içindeki güç mesafesi düzeyi pozitif ve anlamlı olarak ilişki içindedir.	<b>KABUL</b>
H3: Yöneticinin demokratik liderlik tarzı ile örgüt içindeki güç mesafesi düzeyi negatif ve anlamlı olarak ilişki içindedir.	<b>KABUL</b>
H4: Örgüt içinde üyelerin sahip olduğu demografik özelliklere göre liderlik ve güç mesafesi algıları değişim göstermektedir.	<b>RED</b>

## BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Pamukkale Belediyesinin memur kadrosuna yapılan anket sonuçlarına göre liderlik ile güç mesafesine ilişkin birçok veriye ulaşılmıştır. Bu ulaşılan veriler, önceki çalışmaların ulaştığı sonuçlarla da örtüşmektedir. Araştırmanın temel varsayımı, kamu örgütlerinde liderlik ve güç mesafesi arasında ilişkinin bulunduğu şeklindedir. Yapılan araştırmada, örgüt içinde yer alan üyelerin anket verilerine göre örgütte hissedilen güç mesafesi düzeyi ne yüksek ne de düşük seviyedir (2,66); ortalamaya yakın yüksekliktedir. Örgüt üyelerine göre, yöneticinin örgütte uyguladığı liderlik tarzı ise neredeyse otoriter liderlik (2,35) tarzıdır.

Örgüt üyelerinin demografik özelliklerine göre liderlik ve güç mesafesi algılarını değerlendirmek amacıyla t-testi ile tek faktörlü varyans analizleri yapılmıştır. Bu analiz sonuçlarına göre, üyelerin demografik özellikleri liderlik ve güç mesafesi algıları üzerinde farklılık taşımamaktadır. Üyelerin cinsiyet farklılıkları, yaş aralıkları ve eğitim durumu; liderlik ve güç mesafesi algısını etkilememektedir.

Araştırma sonucunda liderlik ile güç mesafesi arasında ilişki bulunmuştur. Bu sonuca anket verileri üzerinde korelasyon analizi yapılarak ulaşılmıştır. Liderlik ile güç mesafesi arasında güçlü düzeyde pozitif ( $r=0,694$ ) ve anlamlı ( $p<0,05$ ) bir ilişki bulunmuştur. Örgüt içinde liderlik tarzının etkisi artıkça güç mesafesi de artış göstermektedir. Pamukkale Belediyesinde çalışanların anket verilerine göre otoriter liderlik tarzına yakın olan yöneticiler bulunmaktadır. Bu otoriter liderlik tarzı ile güç mesafesi ilişkisini değerlendirmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, otoriter liderlik ile güç mesafesi arasında orta düzeyde pozitif ( $r=0,381$ ) ve anlamlı ( $p<0,05$ ) bir ilişki bulunmuştur. Örgüt içinde yöneticinin otoriter lider tarzı artış gösterdiğinde güç mesafesi de artmaktadır. Diğer taraftan demokratik liderlik tarzı ile güç mesafesi arasında ilişkiyi incelemek için de korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analizin sonucu ise demokratik liderlik ile güç mesafesi arasında yüksek düzeyde negatif ( $r=-0,746$ ) ve anlamlı ( $p<0,05$ ) bir ilişki bulunmuştur. Örgütte demokratik liderlik tarzının uygulanması güç mesafesini azaltmaktadır. Başka bir ifadeyle, örgüt içinde yöneticinin otoriter lider tutumu artıkça, örgüt içindeki güç mesafesi de artmaktadır. Yöneticinin demokratik lider tutumu artıkça, örgüt içinde güç mesafesi düşmektedir.

Araştırmanın diğer sonucu ise liderliğin güç mesafesine etkisini ölçmeyi amaçlamaktadır. Bunun için Pamukkale Belediyesi çalışanlarının anket verilerinde regresyon analizi yapılmıştır. Böylece, örgüt içinde uygulanan liderlik tarzının güç mesafesine etkisi incelenmiştir. Liderlik tarzının güç mesafesine etkisini belirlerken güç mesafesi bağımlı, liderlik tarzı bağımsız değişken olarak kullanılmıştır. Analiz sonucuna göre, liderlik tarzında bir standart sapmalık artış olduğunda güç mesafesinde 0,694 birim artış olacaktır. Buna göre regresyon eşiği; “*Güç Mesafesi=1,205 + 0,61\*Liderlik Tarzı*” olarak belirlenmiştir.

Otoriter liderlik tarzının güç mesafesine etkisini değerlendirmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucuna göre, otoriter liderlik tarzında bir standart sapmalık artış olduğunda güç mesafesinde 0,381 birim artış olacaktır. Buna göre regresyon eşiği; “*Güç Mesafesi=1,09 + 0,54\* Otoriter Liderlik Tarzı*” olarak belirlenmiştir. Demokratik liderlik tarzının güç mesafesine etkisini incelemek için de aynı analiz yapılmıştır. Bu analiz sonucunda, demokratik liderlik tarzında bir standart sapmalık artış olduğunda güç mesafesinde -0,746 birim azalış olacaktır. Buna göre regresyon eşiği; “*Güç Mesafesi=4,69 + (-0,54)\* Demokratik Liderlik Tarzı*” olarak belirlenmiştir.

Araştırmada belirlenen regresyon eşikleri:

- Liderliğin güç mesafesine etkisi;  $Y = 1,205 + 0,611x$
- Otoriter liderliğin güç mesafesine etkisi;  $Y = 1,09 + 0,54x$
- Demokratik liderliğin güç mesafesine etkisi;  $Y = 4,69 + (-0,54)x$  şeklindedir.

## SONUÇ

Bu çalışmada örgütteki yöneticinin sahip olduğu liderlik tarzı ile güç mesafesi arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlanmaktadır. Örgütteki yöneticinin liderlik vasfının önemi ve örgütteki güç mesafesi düzeyi incelenmektedir. Bu bağlamda kamu örgütlerinden biri olan Pamukkale Belediyesinin memur kadrosunda çalışanlar üzerinde araştırma gerçekleştirilerek yöneticinin liderlik tarzı ve güç mesafesi ile olan ilişkisi ortaya koyulmaktadır.

Araştırmada kamu yönetiminin değişim süreci ele alınmıştır. Bu bağlamda tezin ilk bölümünde kamu yönetiminin geleneksel ve yeni çizgilerine yer verilmiştir. Geleneksel kamu yönetimi olarak adlandırılan klasik modelin temellerini Woodrow Wilson, Max Weber ve Frederick Taylor'un teorileri şekillendirmektedir. Bu dönemde kamu yönetimi daha kapalı ve bürokratik bir düzeni savunmuştur. Geleneksel kamu yönetimine yöneltilen eleştiriler, yeni sağ, ekonomi alanındaki değişimler, özel sektörün gelişimi, toplumsal talepler kamu yönetimi alanında değişimlerin yaşanmasına neden olmuştur. Kamu yönetiminde özel sektörde kullanılan yöntemlerin uygulanabilir olduğu kabul edilmiştir. Kamu yönetiminde yeni ilkelerin uygulanması yöneticinin liderlik tarzının da dönüşümünü elzem kılmıştır. Kamu yöneticisinin değişen liderlik tarzına tezin ikinci bölümünde yer verilmiştir. Araştırmanın değişkeni olan liderlik tarzı, otoriter ve demokratik liderlik tarzlarıyla açıklanmaktadır. Pamukkale Belediyesinde yönetici neredeyse otoriter bir lider olarak değerlendirilmiştir. Bu bağlamda liderlik ile güç mesafesi ilişkisi; otoriter lider tarzı ile güç mesafesi ilişkisi ve demokratik liderlik tarzı ile güç mesafesi özelinde de incelenmiştir.

Araştırmanın diğer değişkeni olan güç mesafesi, Hofstede tarafından literatüre kazandırılmış bir kavramdır. Güç mesafesi, bireyler arasında güce maruz kalan kesimin güç ilişkilerini algılama derecesidir. Başka bir ifadeyle toplum içerisinde gücü elinde barındırmayan kesimin güçten kaynaklanan eşitsizlik durumunu kabullenme ve normal karşılama düzeyidir. Örgüt açısından yönetilen kesimin yöneticinin sahip olduğu güçten kaynaklanan statü farklılığına karşı tutumudur. Bu durumu şekillendiren hem yöneticilerin tutumu hem de yönetilenlerin algılarıdır. Hofstede'in güç mesafesi algısına yönelik gerçekleştirdiği çalışmasında Türkiye'deki yönetim anlayışının merkezîyetçi ve otoriter olduğu ve çalışanlar arasında eşitsizlik durumunun kabul gördüğü anlaşılmıştır.

Bu sebeple Türkiye, güç mesafesinin yüksek düzeyde hissedildiği ülkeler arasında yer almaktadır.

Yapılan alan araştırması sonucuna göre Pamukkale Belediyesinde çalışan memur kadro örgütlerinin güç mesafesi boyutunu ne düşük ne de yüksek (2,66) olarak değerlendirmiştir. 1980 yılında Hofstede tarafından yapılan araştırmada Türkiye'deki örgütlerde güç mesafesinin yüksek düzeyde hissedildiği belirtilmektedir. Bu araştırmayla kıyaslandığında örgütlerde güç mesafesinin geçmişe göre daha düşük seviyeye sahip olduğu ortaya koyulabilir. Pamukkale Belediyesinde statü ve pozisyonun önemi kısmen de olsa bulunmaktadır. Çünkü güç mesafesi nispeten de olsa yüksek hissedilmektedir. Seksenli yıllarda ülkemizdeki örgütlerde uygulanan yönetim politikalarının günümüze doğru kısmen de olsa değişim gösterdiği söylenebilmektedir.

Araştırmada örgütteki çalışanlara göre yöneticinin liderlik tarzı keskin şekilde ne otoriter ne de demokratik lider (2,35) profiline uygun olarak değerlendirilmiştir. Katılımcıların yanıtlarına göre, yöneticinin liderlik tarzı otoriter ile demokratik liderin ortalama seviyesinde olsa da yönetici otoriter lidere yakın düzeyde yer almaktadır. Böylece örgüt içinde üyeler, yöneticilerini iş odaklı olarak değerlendirmekte ve iletişim yollarını sınırlı düzeyde tutarak örgüt içinde statünün ve pozisyonun önemini kısmen hissettirdiğini ifade etmektedir.

Pamukkale Belediyesindeki yöneticinin liderlik tarzı ile güç mesafesi arasındaki ilişki korelasyon analiziyle incelendiğinde liderlik ile güç mesafesi arasında anlamlı düzeyde ilişki bulunduğu kabul edilmiştir. Örgüt içinde liderlik tarzı nispeten otoriter profildeyken örgüt içinde güç mesafesi de nispeten yüksek düzeyde hissedilmektedir. Bu bağlamda örgüt içinde yöneticinin otoriter liderlik tarzına sahip olması ile güç mesafesinin örgütte yüksek hissedilmesine ilişkilidir. Otoriter lider tarzı ile güç mesafesi arasındaki ilişki korelasyon analiziyle incelendiğinde otoriter lider ile güç mesafesi arasında anlamlı ilişkinin bulunduğu görülmektedir.

Bu sonucu doğrulamak amacıyla liderliğin güç mesafesi üzerindeki etkisini belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen modele göre liderlik tarzı güç mesafesini %48,2 oranında açıklayıcı olduğunu göstermektedir. Buna göre örgütte yöneticinin liderlik tarzının güç mesafesi üzerinde etkili olduğunu söylemek mümkündür. Pamukkale Belediyesi çalışanları, yöneticiyi neredeyse otoriter lider tarzında değerlendirirken güç mesafesinin de neredeyse yüksek seviyede

hissetmektedir. Örgütteki otoriter liderlik tarzının güç mesafesine etkisi %14,5 oranında açıklayıcı olarak ifade edilmiştir.

Araştırma sonucuna göre güç mesafesinin neredeyse yüksek düzeyde hissedilmesi ile örgüt içinde yöneticinin neredeyse otoriter lider tarzına uygun yönetimi; kamu yönetiminde geleneksel dönemde uygulanan ilkelerle benzerlik göstermektedir. Örgüt içinde uygulanan yönetim anlayışı geleneksel kamu yönetimi özellikleri taşımakta ise güç mesafesi yüksek hissedilmektedir. Bu örgütlerde liderlerin otoriter profile sahip olduğunu söylenebilmektedir.

Çalışmanın temel hipotezi olarak ifade edilebilecek olan “liderlik ile güç mesafesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır” hipotezi yapılan teorik inceleme ve alan araştırması sonucunda geçerli olarak kabul edilmiştir. Bu sonucu korelasyon ve regresyon analizleriyle ulaşılmıştır. Örgüt içinde yöneticinin uyguladığı liderlik tarzının güç mesafesine etkisinin bulunduğu kabul edilmiştir. Bu bağlamda örgüt içinde otoriter bir tutuma sahip olan yöneticinin bulunması, yönetimde merkeziyetçi, yöneticiye bağımlı, kuralcı, gizli, kapalı ve müdahaleci bir anlayışın bulunduğunu göstermektedir. Bu bağlamda örgüt içinde güç mesafesi düzeyinin neredeyse yüksek hissedilmesi bu özellikleri doğrular niteliktedir. Çünkü Hofstede’in belirttiği güç mesafesinin yüksek hissedildiği örgütlerin genel özellikleriyle bu özellikler örtüşmektedir.

Literatür incelendiğinde, liderlik ile güç mesafesinin ilişkisine yönelik daha önceden yapılan araştırmalarda da benzer sonuçlar elde edildiği gözlemlenmektedir. Bu araştırmalardan biri olan Akyol (2009: 141)’a göre liderlik ile güç mesafesi arasında ilişki bulunmaktadır; örgüt kültürünün güç mesafesi boyutu ile liderin iş odaklı davranış sergilemesi üzerinde etkili olduğu belirtilmiştir. Hatta güç mesafesinin örgüt içinde yüksek hissedilmesi yöneticinin iş odaklı davranışının artmasına yol açtığı savunulmuştur. Akyol tarafından yapılan bu çalışma IBM şirketi çalışanlarının güç mesafesi ile liderlik algılarındaki ilişkiyi ölçmektedir. Bu çalışmada da benzer sonuçlara erişildiği açıklanmıştır. Örgüt içinde yöneticinin otoriter liderlik yönü arttığında güç mesafesi de artış göstermektedir. Yöneticinin demokratik lider tutumu örgütteki güç mesafesi düzeyini düşürmektedir.

Liderlik ile güç mesafesi arasındaki ilişki üzerine yapılan araştırmaların neredeyse tamamı işletme biliminde çalışılmıştır. Ancak, kamu yönetiminde yeni ilkelerin uygulanması ve bu açıdan işletme bilimine ait ilkelerin kamu yönetimine dahil



edilmesi; işletme bilimine ait olan güç mesafesi kavramının kamu yönetiminde araştırma konusu olabileceğinin önünü açmaktadır. Tez çalışmasının hazırlanma sürecinde yapılan literatür incelemesinde kamu yönetiminde ve herhangi bir kamu örgütünde liderlik ile güç mesafesine ilişkin yapılmış bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda çalışma kamu yönetimi literatürüne özgün bir katkı sağlama noktasında önem arz etmektedir.

Küreselleşme temelli değişimlerin etkisi altındaki kamu yönetimi daha demokratik, katılımcı, esnek ve şeffaf bir yöne doğru ilerlemiştir. Bu noktada, örgütün kültürüne şekil verebilecek olan yöneticinin liderlik yönüne büyük sorumluluk düşmektedir. Örgüt içindeki güç mesafe düzeyini düşürerek yönetsel kültürü çağın gerektirdiği çizgiye taşıyabilecektir. Yönetici; astlarına güvenen, empati kurabilen, iletişimi güçlü, katılımcı ve daha demokratik bir liderlik yönüne sahip olmalıdır. Bu standartlara erişebilen lider, örgüt kültürünü yeni kamu yönetimi ilkeleri ışığında şekillendirebilecek; örgüte ait olduğunu hisseden bir personelle daha verimli ve etkin olabilecektir.

Nihayetinde, örgüt kültürleri durağan değildir; sosyo-ekonomik, teknolojik, sosyolojik gelişimler zamanla bu kültürdeki değişime yön vermektedirler. Ancak, bu kültürel değişimler kolay gerçekleşmemektedir. Bunun nedeni örgüt içindeki üyelerin sahip olduğu kültüre bağlı kalmayı tercih etmesiyle ilgilidir. Üyelerin bu bağlılığındaki direnci kırarak olan liderlik tarzının değişime olan etkisidir. Bu açıdan örgüt içinde lidere büyük sorumluluk düşmektedir. Küresel düzende sürekli değişime maruz kalan ve uygulanan yönetim politikalarıyla paralel olarak değişim gösteren yöneticinin liderlik tarzının güç mesafesiyle arasında ilişki bulunmaktadır. Pamukkale belediyesinde neredeyse otoriter lider olarak değerlendirilen yöneticinin, örgüt içinde güç mesafesine etkisi bulunmaktadır. Örgüt içinde uygulanan yöneticinin liderlik tarzı güç mesafesini etkilemektedir. Diğer taraftan, örgüt içinde yöneticinin demokratik bir lider çizgisinde davranış sergilemesi örgüt içinde güç mesafesi düzeyinin düşük düzeyde hissedilmesine yol açacaktır. Özellikle 1990'lı yıllardan itibaren örgütlerdeki değişimle yöneticiler katılımcı, iletişimi etkin kullanan, diğer üyelere güvenen, danışan, empati kurabilen, demokratik bir lider profil özellikleri benimsemektedir. Böylece örgüt içinde güçlü bir örgüt kültürünün sağlanmasıyla üyelerin örgüte olan aidiyet duygusu gelişebilmektedir. Bu durum, örgüt içinde üyelerin güç mesafesi düzeyini daha düşük hissedebilmesine yol açabilmektedir.

Konuya ilişkin gelecekte yapılacak çalışmalarda merkezi yönetim idareleri, bağımsız idari otoriteler ve özel bütçeli kuruluşlardan bir örnek kurum veya kuruluş seçilerek bu kurumda yöneticilerin liderlik tarzı ile güç mesafesi ilişkisi incelenebilir. Ayrıca, kamu yönetiminde araştırmalara konu olmuş liderlik kuramlarının biri seçilerek daha sınırlandırılmış olarak kamu yönetimindeki liderlik kuramlarından biri ile güç mesafesine etkileri gözlenebilir.

## KAYNAKLAR

- Ahmad, I., & Gao, Y. (2018). "Ethical Leadership And Work Engagement: The Roles Of Psychological Empowerment And Power Distance Orientation", *Management Decision*. S.1991-2005.
- Ahmad, S., Islam, T., Kaleem, A. (2021). "Workplace Bullying İn Pakistan: Mapping The İmplications Of Social Cynicism And The Moderation Of Islamic Work Ethic", In D'Cruz, P., Noronha, E., Mendonca, A (Eds.), *Asian Perspectives On Workplace Bullying And Harassment*. s. 93–113.
- Ahmad, S., Islam, T., Sohal, A.S., Wolfram Cox, J. And Kaleem, A. (2021b), "Managing Bullying İn The Workplace: A Model Of Servant Leadership, Employee Resilience And Proactive Personality", *Personnel Review*, Vol. 50 Nos 7/8, s. 1613-1631.
- Akbaş, A. (2020). "Güç Mesafesinin Yenilikçi Davranışlar Üzerindeki Etkisinde İşgören Performansının Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 18, s. 409-426.
- Akçakaya, M. (2016). "Weber'in Bürokrasi Kuramının Bugünü ve Geleceği", *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 3, Sayı 8, s. 275-295.
- Akçakaya, M. (2017). "Bürokrasi Kuramları ve Türk Kamu Yönetiminde Bürokratik Sorunlar". *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 18, s. 669-694.
- Akkuş, B, Alevok İzci, N. (2018). "Sistem Yaklaşımı, Kavramları ve Yönetim", *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 4, s. 223-237.
- Aktan, C. (1999) "Yeni Yönetimi Tekniklerinin Kamu Sektöründe Uygulanmasına Yönelik Öneriler" *Türk İdare Dergisi*, Aralık Sayısı, s. 1-14.
- Aktan, C. (2003), "Değişim Çağında Devlet", Çizgi Kitapevi, Konya.
- Akyol, Ş. (2009), "Örgüt Kültüründe Güç Mesafesi ve Liderlik İlişkisi", Marmara Üniversitesi SBE İletişim Bilimleri Anabilim Dalı Halkla İlişkiler Bilim Dalı Doktora Tezi.
- Akyürek, S. (2001) "Türk Silahlı Kuvvetlerinde Güç Mesafesi ve İletişime Etkisi", Başkent Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı İşletme Yüksek Lisans Programı Yüksek Lisans Tezi.
- Amin, B., Hamidah., & Gunawan, K. (2020). The Influence Of Transformational Leadership, Power Distance, And Followership On The Capability Of Decision Mak-ing In Kostrad. *Journal of Business and Behavioural Entrepreneurship*, Cilt 4, Sayı 1, s. 43-61.
- Arıkan, S. (2001), "Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi", *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt 19, Sayı 1, s. 231-257.
- Arslan, N. T., Kilavuz, R. (2005). "Yönetimde istikrar ve temsilde adalet yönetime katılma ve seçim olgusu hakkında bir değerlendirme, Türkiye'de Kamu Yönetimi Sorunları Üzerine İncelemeler", Nagehan Talat Arslan (Ed.). Seçkin Yayınevi, Ankara.
- Ateş, H. ve Okur, Y. (2009) "Kamu Kurumlarında Performans ve Denetimin Etkinliğinin Artırılması İçin Bir Alternatif: Yurttaş Şartları", *Kocaeli Üniversitesi SBE Dergisi*, Cilt 18, Sayı 2, s. 101-125.

- Atmaca, T. (2021). “Öğretmenlerin Örgütsel Güç Mesafesi ve Örgütsel Muhalefet Algılarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi”, *Başkent University Journal Of Education*, Cilt 8, Sayı 1, s. 11-27.
- Aydın, A. H. (2008). “Yönetim Bilimi”, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Aydın, İ. (2010). “Yönetsel, Mesleki ve Örgütsel Etik”. Pegem Akademi, Ankara.
- Aytürk, N. (2010). “Örgütsel ve Yönetsel Davranış”, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. (2010). “Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması”, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt 2010, Sayı 2, s. 73-84.
- Baltacı, A. (2011). “Amaca Yönelik Pazarlama Çabalarının Tüketicilerin Margarin Markası Seçimine Etkisi ve Ankara İli Keçiören İlçesi Süpermarketlerinde Yapılan Uygulama”. Unpublished Dissertation. Anadolu University, Institute Of Social Sciences.
- Baltacı, C. (2004), “Yeni Sağ üzerine Bir Eleştiri”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 9, Sayı 2, s. 359- 373.
- Baltaş A. (2011), “Türk Kültüründe Yönetmek: Yerel Değerlerle Küresel Başarılar Kazanmak”, 3.Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Baltaş A. (2011). Türk Kültüründe Yönetmek: Yerel Değerlerle Küresel Başarmak, Remzi Kitabevi, 3.Baskı, İstanbul.
- Baransel, A. (1993). “Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi”. İÜ İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- Bialas, S. (2009), “Power Distance As A Determinant Of Relations Between Managers And Employees In The Enterprises With Foreign Capital”, *Journal of Intercultural Management*.
- Bilgiç, V. (2011). “Küreselleşme Sürecinde Kamu Hizmetinde Dönüşüm”, B. Parlak (Ed.), *Kamu Yönetiminde Yeni Vizyonlar*, 2. Baskı, Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Bolat, T.; Seymen Aytemiz, O.; Bolat, İ.; Kinter, O. & Katı, Y. (2018). “Güç Mesafesi ve Paternalist Liderlik İlişkisi: Kuşaklar Açısından Bir Değerlendirme”, *International Social Sciences Studies Journal*.
- Boran, E. (2013). “İşletme Yönetimi”. 2. Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep Meslek Yüksek Okulu Ders Notları.
- Botero, I. C. ve Van Dyne, L. (2009). “Employee Voice Behavior: Interactive Effects of LMX and Power Distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*”.
- Bozboğan, R. (2003), “Kamu Yönetimi Paradigmasında Değişim ve Özelleştirme Yaklaşımı”, *Çağdaş Kamu Yönetimi I.*, (Ed. M. Acar- H. Özgür), Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Boztepe, M. (2018). “Yeni Kamu Yönetimi ve Geleneksel Kamu Personel Rejimi Üzerine Etkileri”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 20, Sayı , s. 191-210.
- Can B. ve Tekarslan E. “Davranış Bilimleri”, 4. Baskı, Ayışığı Yayınevi, İstanbul.
- Can, H. (2005), “Organizasyon ve Yönetim”, 7. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.

- Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006), “Örgütsel davranış”, Arıkan Basım Yayın, İstanbul.
- Çağatay, A. ve Kızılkaya, S. (2021). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Aracının Liyakate Esas Görüşlerle Olan İlişkisi: Sağlık Çalışanları Örneği, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 23, Sayı 1, s. 249-267.
- Çatı, K., Koçoğlu, C. (2008). “Müşteri Sadakati ile Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 1 Sayı 19.
- Çaylak, A. & Kaymal, C. (2021). Toplumsal Bütünleşme ve Toplumsal Ayrışma Bağlamında Milliyetçiliğin Eleştirel Analizi: Milliyetçi Hareket Partisi Üzerinden Bir İnceleme. Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 9, Sayı 6, s. 1713-173.
- Çetin, K. (2002). “Toplam kalite yönetimi felsefesi ve temel unsurları”, *Milli Eğitim Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, s. 155-156.
- Çevik H. H. & Demirci, S. (2012).” Kamu Politikası: Kavramlar, Aktörler, Süreç, Modeller, Analiz, Karar Verme”, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Çolak, İ., Yorulmaz, Y. İ. & Altınkurt, Y. (2022). Öğretmenlerin Örgütsel Güç Mesafesi Algıları ile Özerklik Davranışları Arasındaki İlişkide Eleştirel Düşünme Eğilimlerinin Aracı Rolü / The Mediating Role of Teachers’ Critical Thinking Dispositions in the Relationship between their Organisational Power Distance Perceptions and Autonomy Behaviors, *e-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, Cilt 13, Sayı 2, s. 90-107.
- Çukurçayır, M. A. ve Sipahi E. (2003). “Yönetişim Yaklaşımı ve Kamu Yönetiminde Kalite”, *Sayıştay Dergisi*, Cilt 14, Sayı 50.
- Demir, G. Albayrak, A. (2019). “Yardımsever Liderlik ve Çalışan Ses Verme Davranışı Arasındaki İlişkide Kişi Yönelimli Güç Mesafesinin Düzenleyici Rolü”, *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, s. 67-89.
- Demir, K. (2019). “Kent Yönetiminde Değişim Algısı: Yerel Yönetişim Kapsamında Bir Değerlendirme ve Yerelleşen Yönetişim Uygulaması”. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt 7, Sayı 1, s. 193-218.
- Demirel, D. (2006). “Küresel Eksende Devletin Yeni Kimliği” *Sayıştay Dergisi*, Cilt 3, Sayı 60, s. 23-35.
- Demirel, D. (2018). “Fayol ve Gulick’ten Günümüze Yönetim Fonksiyonlarının Dönüşümü Üzerine Bir Değerlendirme” *Journal of Political Administrative and Local Studies*. Cilt 1, Sayı 2, s.75-92.
- Dienesch, R.M., & Liden, R.C. (1986), “Leader-Member Exchange Model Of Leadership: A Critique and Further Development” *Academy Of Management Review*.
- Doğan, K. C., Kalkışım, H. M. & Karaaslan, İ. (2012). “Neo-Liberal Dönüşüm Sürecinde Post Bürokratik Yapılanma: Yönetişim Modeli”. Yüksel Koçak, Atıl Cem Çiçek (Eds.), *Kamu Yönetimi: Yönetim-Siyaset Ekseninde Yeniden Yapılanma*, Gazi Kitabevi. Ankara.
- Doğan, Ö. (2000). *Kültür Bilimleri ve Kültür Felsefesi*, 4.Baskı, İnkılâp Yayınları, İstanbul.

- Dolu, B. (2011). "Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Dorfman, P.W. & Howell, J.P. (1988). "Dimensions of National Culture and Effective Leadership Patterns: Hofstede Revisited", *Advances in International Comparative Management*.
- Duran, B, Çamlı, A. (2020). "Marshall'ın Zenginliği Yönetme Düşüncesi: Ekonomik Pratik-Rasyonellik", *Akademik İncelemeler Dergisi*. Cilt 15, Sayı: 2, s.609-624.
- Dursun, D. (1992), "Bürokrasi Teorisi ve Yönetim", *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*. Cilt 0, Sayı 1, s. 37-38.
- Dursun, S. (2013). "İş Güvenliği Kültürünün Çalışanların Güvenli Davranışları Üzerine Etkisi", *Sosyal Güvenlik Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, s. 61-75.
- Ekici, K. (2006). "Vizyoner Liderlik", Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara.
- Ekmekçioğlu, E. (2019). "Etik Liderlik ve İşyeri Sapkın Davranışları İlişkisinde Ahlaki Uzaklaşma ve Güç Mesafesi Oryantasyonunun Rolü". Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eraslan, L. (2006). "Liderlikte Post Modern Bir Paradigma Dönüşümcü Liderlik". *J-Human Sciences*. Cilt 1, sayı 2.
- Erdem, A. (1997), "Yönetime Klasik Bilimsel Yaklaşımlar ve Eğitim Yönetimine Etkisi", *PAU Eğitim Fakültesi Dergisi*. Cilt 1 Sayı 1.
- Erdem, A. R. ve Şimşek, N. (2009). "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Eğitim Öğretime Katkı Sağlamada Öğrenci Velilerini Okula Çekme Başarısı", *İlköğretim Online*.
- Eren, E. (2000). "Yönetim ve Organizasyon", Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Eren, E. (2010). "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi", Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Cilt 12, Ekim Sayısı, İstanbul.
- Eren, V. (2003) "Kamu Yönetiminde Rekabet, Rekabetin Kurumsallaştırılması ve Rekabet Mekanizmaları", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. Cilt 58, Sayı 4.
- Ergun, T. (2004) "Kamu Yönetimi: Kuram, Siyasa, Uygulama", *TODAİE Yayını*, Ankara.
- Ergün, Ç. (2004). "Sözleşmeler Hukukunda Consideration/Sözleşmeyle Bağlanma Niyeti Kavramı Ve Causa/Hukuki Neden İle İşlevsel Denkliği Meselesi, *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*. Cilt 53, Sayı 4.
- Ersan, E. (2020). "Vizyoner Liderlik Özellikleriyle Mustafa Necati Bey". *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama. Liderlik Yaklaşımları Bağlamında İz Bırakan Eğitimcileri Anlamak*, s. 58-64.
- Ertürk, E. (2014). "Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi". (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi SBE, Konya.
- Eryılmaz, B. (2008). "Etik Kültürü Geliştirmek", *Türk İdare Dergisi*, Sayı 459, s.1-12.
- Eryılmaz, B. (2010). "Bürokrasi ve Siyaset". Alfa Yayınevi, İstanbul.
- Eryılmaz, B. (2011). "Kamu Yönetimi", Okutman Yayıncılık, Ankara.

- Fayol, H. (2008). “Genel ve Endüstriyel Yönetim”. 2. Baskı. Çev. M. Asım Çalikoğlu. Adres Yayınları, Ankara.
- Fayol, H. (2008). “Genel ve Endüstriyel Yönetim”. 2. Baskı. Çev. M. Asım Çalikoğlu. Ankara: Adres Yayınları.
- Fişek, K. (2012). “Yönetim”. 4. Baskı. Kilit Yayınları, Ankara.
- Gong, Z., Van Swol, L., Xu, Z., Yin, K., Zhang, N., Gul Gilal, F., & Li, X. (2019). High-Power Distance Is Not Always Bad: Ethical Leadership Results In Feedback Seeking. *Frontiers In Psychology*, Cilt 10, Sayı 2137.
- Goolaup, S. and Ismayilov, T. (2011). “The Influence Of Power Distance On Leadership Behaviours And Styles”. Umea University.
- Gölebakar, Ş. (2020) “The Relationship Between Transformational Leadership And Job Satisfaction In Multinational Companies: The Role Of Power Distance In German & Turkish National Cultures”. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gönenç A. (2001). “Sivil Toplumun Düşünsel Temelleri ve Türkiye Perspektifi”. Altıkitap Yayınevi, İstanbul.
- Gözler, K. (2018) “İdare Hukuku”, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa
- Gözübüyük, Ş. ve Akıllıoğlu, T. (1996). “Yönetim Hukuku”, Turhan Kitapevi, Ankara.
- Graen, G.B., & Uhl-Bien, M. (1991), “The Transformation Of Professionals Into Self-Managing And Partially Self-Designing Contributions: Toward A Theory Of Leader-Making”, *Journal Of Management Systems*.
- Gu, J., Wang, G., Liu, H., Song, D., and He, C. (2018). Linking authoritarian leadership to employee creativity. *Chin. Manag. Stud.* Cilt 12, s. 384–406.
- Gül, H. (2018). “Dijitalleşmenin Kamu Yönetimi ve Politikaları ile Bu Alanlardaki Araştırmalara Etkileri”, *Yasama Dergisi*, s. 5-26.
- Gül, Ö. (2019). “Güç Mesafesi Algısı Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2, s. 120- 133.
- Gümüş, T. (2010), “Sosyal Devlet Anlayışının Gelişimi ve Dönüşümü”, XII Levha Yayınları, İstanbul.
- Gün, G. (2019). “Örgüt Kültürü Tiplerinin Personel Güçlendirmeye Etkisinde Güç Mesafesinin Aracı Rolü”, *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt 7, Sayı, 2 s.31-39.
- Güngör, N. (2011). “İletişime Giriş”, Desen Ofset A.Ş, Ankara.
- Güven, A. (2017), Kuramdan Uygulamaya Kamu Yönetiminin Dönüşümü, Ankara.
- Güzelsarı, S. (2009), “Kamu Yönetimi Disiplininde Yeni Kamu İşletmeciliği ve Yönetişim Yaklaşımları”. Cilt 8, Sayı 16, s.40-64.
- Haliloğlu F. N. (2013). “Yönetim Kuramlarının Liderlik Konusuna Yaklaşımları”. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı Yönetim Bilimleri Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.

- Harun, G. (2006). Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler, *Sayıştay Dergisi*. Sayı 63, s. 91-105.
- Heilbroner, R. (2008) “İktisat Düşünürler”i, Dost Kitabevi Yayınları, Ankara.
- Hodgkinson, Christopher (2008) Yönetim Felsefesi, Örgütsel Yaşamda Değerler ve Motivasyon, Çev: İbrahim Anıl, Binali Doğan, Beta Yayım, İstanbul.
- Hofstede, G. (1994). “Management Scientists are Human”. *Management Science*. Cilt 40, Sayı 1 s. 4-13.
- Hofstede, G. (2001) “Culture’s Consequences”, Sage Publications, USA.
- Hofstede, G. (2011) “Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context” Online Readings in Psychology and Culture”.
- Hofstede, G. ve Michael M. (2010) “Long-Versus Short-Term Orientation: New Perspectives” *Asia Pacific Business Review*.
- Hood, C. (1991), “A Public Management For All Season”, *Public Administration*, Cilt 69, Spring, s. 3-19.
- Hughes, O. E. (2014). “Kamu İşletmeciliği ve Yönetimi”, Çeviren: Buğra Kalkan, Bahadır Akın ve Şeyma Akın, BingBang Yayınları, Ankara.
- İlhan, Ü, Alımanoğlu Yemişçi, D. (2020). “Ulusal Kültür, Örgüt Kültürü ve İş Güvenliği Kültürü İlişkisi: Hofstede’nin Güç Mesafesi ve Belirsizlikten Kaçınma Boyutları Açısından Türkiye Özelinde Bir Değerlendirme”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. Cilt 27, Sayı 3.
- Jahangirov, N. (2012). “Kültürel Bir Değişken Olarak Güç Mesafesi ve Cam Tavan Engeli Arasındaki İlişkiler Üzerine Ampirik Bir Araştırma”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Janicijevic, N., & Marinkovic, I. (2015). “Empirical Testing of Hofstede's Measures of National Culture and Their Impact on Leadership in Four Countries”, *Ekonomika Preduzeca*.
- Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R. (2008) “Exploring Corporate Strategy: Text and Cases”. 8th Edition, Prentice Hall, Harlow.
- Kabadayı, S. (2019) “Kamu Yönetiminde Dönüşüm Çabalarının Bir Örneği Olarak Yönetici Odaklı Anlayıştan Lider Odaklı Anlayışa Geçişin Analizi”, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Kalağan, G. (2009). “Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Kalfa, E. (2011) “Kamu Yönetimi Disiplininin Gelişimi ve Kimlik Tartışmaları”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 16, Sayı 1, s. 403-417.
- Karaarslan, Ü. (2018). “Max Weber’ E Göre liderliğin Dönüşümü Çeşitleri ve Geleneksel Liderliğin Dönüşümü”, *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, Cilt 5, sayı 12, s.334-347.



- Karabey, C. N. Alioğulları, Z. D. (2020). Etik Liderlik, Politik Beceri ve Güç Mesafesi Yöneliminin Çalışan Sessliliğine Etkisi, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 24 (Aralık Özel Sayı), s. 37-56.
- Karayalçın, E. (2009). “Bankacılık Sektöründe Örgüt Kültürü, Liderlik ve Firma (Şube) Performans İlişkisi”, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Karkın, N. (2004). “Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları: Bir Literatür Analizi Denemesi”, *Türk İdare Dergisi*, Sayı 445, Aralık.
- Kaya, F. (2017). “Kamu Yönetimi Yaklaşımlarının Karşılaştırmalı Analizi”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. Cilt 10, Sayı 53, s. 747-755.
- Kemikkıran, N. (2015). “Güç Mesafesi Yüksekse Eşitsizlik mi İstenir?”. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. Cilt 70, Sayı 2, s. 317-344.
- Kerman, U. (2016). “Yönetim Biliminin Öncülerinden Woodrow Wilson ve Frederick Winslow Taylor’un Farklı Bir Açından Değerlendirilmesi-A Different Aspect Of Assessment Of Administration Sciences’ Pioneers Woodrow Wilson And Frederick Winslow Taylor”. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt 8, Sayı 14, s. 232-247.
- Keskinok, H. Ç. (2003), “Türkiye’nin (Ulusal Devletine Karşı) Yeniden Yapılanmasında Yerel Yönetim Reformu”, *Planlama Dergisi*, Sayı 4, s. 51-55.
- Khatrı, N. (2009), “Consequences of Power Distance Orientation in Organizations”, Vision Yayın.
- Kinter, O. (2016). “Örtük Liderlik Kuramı Çerçevesinde Güç Mesafesi ile Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İlişkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Koçel, T. (1993), “İşletmelerde Kriz Durumlarında Yönetim Uygulamaları”, Zaman Yönetimi ve Kriz Yönetimi Semineri, TÜSSİDE.
- Koçel, T. (2003). “İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon-Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar”. İstanbul.
- Koçel, T. (2005) “İşletme Yöneticiliği”, 10.B., Arıkan Bas-Yay. İstanbul.
- Kondalkar, V.G. (2007). “Organizational Behavior”. New Delhi: New Age International.
- Koontz, H. (1961). “The Management Theory Jungle”. *Academy of Management Journal*.
- Korkmaz, Ö. (2009). “Eğitim Fakültelerinin Öğrencilerin Eleştirel Düşünme Eğilim ve Düzeylerine Etkisi”, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. Cilt 7, Sayı 4, s. 879-902.
- Köroğlu, Ö. (2019). Kamu Yönetiminde Seçme Yazılar, Gazi Kitapevi, Ankara.
- Köroğlu, V, Koç, M. (2017). “Stratejik Yönetim Açısından Taylorizm Prensiplerinin Zamanımıza Yansımaları”, *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt 14, Sayı 1.
- Köse, S ve Ünal, A. (2000), “Türk Kamu Yönetim Kültürü Tarihi Açısından Çağdaş Türk İşletmelerinde Yönetim Uygulamaları”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir.

- Köse, S., Tetik, S. & Ercan, C. (2001), “Örgüt kültürünü oluşturan faktörler”, *Yönetim ve Ekonomi*. Cilt 8, Sayı 1, s.219-242.
- Köseoğlu, D. (2019) “Liderlik Tiplerinin İnsan Kaynakları Yönetimini Algılamaya Etkisi: Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma”, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Kutlu, Önder (2012), “Karşılaştırmalı Kamu Yönetimi-Teorik Çerçeve ve Ülke Uygulamaları”, Çizgi Kitabevi, Konya.
- Leblebici D. N (2008). Örgüt Kuramının Temelleri, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 9, Sayı 1, s. 111-129.
- Leblebici, D. (2008), “Yönetim Bilimi Açısından Klasik Yönetim Dönemi Hatırlamaya İlişkin Bir Çalışma”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.
- Ledimo, O. (2014). “The Role Of Transformational Leadership And Organizational Culture In Service Delivery Within A Public Service Organization. *Journal of Governance and Regulation*”.
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). “Organizational Citizenship Behavior And Workplace Deviance: The Role Of Affect And Cognitions”. *Journal of Applied Psychology*.
- Leslie W. Rue and Lloyd L. Byars (1983), “Management Theory and Application”, Irwin, Inc., Illinois.
- Levent, F. (2014). “Eğitim Yönetimi”, Lisans Yayıncılık, İstanbul.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993), “A Longitudinal Study On The Early Development Of Leader–Member Exchanges”. *Journal of Applied Psychology*.
- McGregor, D. (1970). “Theory X and Theory Y”. *Organization Theory*, s. 358-374.
- Mooney, A. and Evans, B. (2007). “Globalization, The Key Concepts”, London and New York, Routledge.
- Mphil, J. ve Asumeng, M. (2014). “Power Distance as Moderator of the Relationship between Organizational Leadership Style and Employee Work Attitudes: An Empirical Study In Ghana”.
- Mphil, P. (2014) “International Journal of Management Sciences and Business Research” ISSN Vol-3, Issue 5, s. 2226-8235.
- Mucuk, İ. (2005). “Modern İşletmecilik”, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Mulki, J.P., Caemmerer, B. and Heggde, G.S. (2014) Leadership Style, Salesperson’s Work Effort and Job Performance: The Influence of Power Distance, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Sayı 35, s. 3-22.
- Nawaz, A. Abid, H., Sohail, A. (2020). “Impacts of Power-Distance on Leadership-Styles: A Survey of Administrators in Gomal University”, D. I. Khan, Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan (Vol. 2). Vol. 2. *Electronic Research Journal of Social Sciences & Humanities*.
- Nişancı, Z. (2015). “Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesi”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*.
- Nohutçu, A. (2019) “Kamu Yönetimi”, Savaş Yayınevi, Ankara.
- Northouse, P. G, (2019), “Leadership: Theory And Practice”, SAGE Publications, Los Angeles.

- O'toole J. (1999), "Leadership A to Z: A Guide for The Appropriately Ambitious, Jossey-Bass Inc, San Francisco, Akt: Aksel, İ. (2003), "İşletme Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Offerman, L.R. and Hellmann, P.S. (1997) "Culture's Consequences for Leadership Behavior", *Journal of Cross-Cultural Psychology*.
- Okcu, M, Usta, S, Ceyhan, H. (2020). Değişen Kamu Yönetimi Anlayışı ve Bürokrasi Kültürü. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt 22, Sayı 39, s. 291-311*
- Okcu, M., Usta, S. & Ceyhan, H. (2020). "Değişen Kamu Yönetimi Anlayışı ve Bürokrasi ve Kültür", *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt 22, Sayı 39, s. 291-311*.
- Öktem, K., Ömülgönülşen U. (2004) "Kamu Yönetimi-Gelişimi ve Güncel Sorunları", İmaj Yayınevi, Ankara, s.85-138.
- Ömürgönülşen, U. (2003). "Kamu Sektörünün Yönetimi Sorununa Yeni Bir Yaklaşım: Yeni Kamu İşletmeciliği", Acar, M., Özgür, H., der., içinde Çağdaş Kamu Yönetimi-1, Ankara: Nobel Yayınları.
- Ömürgönülşen, U. (2020) "Covid-19 Pandemisinin Kamu Yönetimine Etkileri ve Bu Etkiler Üzerine Yapılacak Çalışmalara Yönelik Genel Bir Çerçeve Arayışı". s. 341-352.
- Özacit, İ. (2015). Yeni Büyükşehir Belediyesi Sisteminin Yeni Kamu İşletmeciliği Ve Yönetişim Bağlamında Analizi: Ankara Örneği, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Özalp Türetgen, İ, Cesur, S. (2010). "İş Yaşamındaki Yönetici Liderliğe ve Siyasi Liderliğe Yönelik Örtük Lidelik Teorilerinin Karşılaştırılması", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi. Cilt 21, Sayı 67, s.52-66*.
- Özalp, İ, Eren, G, Öcal, H. (1992). "Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred E. Fiedler Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre (Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama)", *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Cilt 1, Sayı 1*.
- Özer Parlak, B. & Doğan, K. C. (2016). "Kamu Yönetimi: Kamu Yönetimi Disiplininin Gelişmesinde Rol Oynayan Kuramsal Yönler Üzerine Bir Giriş", İstanbul: Beta Basım.
- Özer, M. (2005), "Günümüzün Yükselen Değeri: Yeni Kamu Yönetimi", *Sayıştay Dergisi. Cilt 3, Sayı 59, s. 3-46*.
- Özer, M. (2005). Kamu Yönetiminin Etkinliğinin Önündeki En Büyük Engel: Bürokrasi ve Yozlaşma, *Verimlilik Dergisi. Sayı 2*.
- Özer, M. (2006), "Yönetişim Üzerine Notlar", *Sayıştay Dergisi. Sayı 63, s. 59-89*.
- Özer, M. (2016). "Sağlık Sektöründe Yeni Bir Hizmet Sunum Modeli: Kamu Özel Ortaklığı". *SGD-Sosyal Güvenlik Dergisi. Cilt 6, Sayı 1, s. 9-38*.
- Özer, M. A. (2012). "Bir Modern Yönetim Tekniği Olarak Algılama Yönetimi ve İç Güvenlik Hizmetleri". *Karadeniz Araştırmaları, Sayı 33, s. 147-180*.
- Özer, M. ve Diğerleri (2015). "Kamu Yönetimi Klasik (Yapı ve Süreçler)", Adalet Yayınevi, Ankara.

- Özsalmanlı, A. Y. (2005), “Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik” *Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt 7, Sayı 13, s. 137-146.
- Öztaş, N. (2014). Yönetim. Otorite Yayınları, Ankara.
- Öztürk, L. (2002), “Dijital Uçurumun Küresel Boyutları”, Ege Üniversitesi, Ege Akademik Bakış, İzmir.
- Öztürk, N. (2020) “Bürokratlar Nasıl Lider Olur?”. *Türk İdare Dergisi*. Sayı 491, s. 233-264.
- Öztürk, N. K. (2015). “Yönetim: Temel Kavramlar ve Uygulamalar”. Paradigma Akademi, Çanakkale.
- Parlak, B. (2003). “Küreselleşme Sürecinde Modern Ulus-Devlet ve Kamu Yönetimi”, Muhittin Acar, Hüseyin Özgür (Ed.), Çağdaş Kamu Yönetimi-1, Nobel Yayını, Ankara.
- Parlak, B. (2011). “Kamu Yönetimi Sözlüğü”. MKM Yayıncılık, Bursa.
- Parlak, B. (2013). “Yönetim Bilimi ve Çağdaş Yönetim Teknikleri”. Beta Yayınları, İstanbul.
- Parlak, B. Ve Sobacı Z. (2012). “Kamu Yönetimi Teori ve Pratik”, MKM Yayınları, Bursa.
- Paşaoğlu, D. (2013). “Yönetim ve Organizasyon”. Anadolu Üniversitesi AÖF Yayınları, Eskişehir.
- Pelenk, S. E. (2020). Lider-Üye Etkileşiminin Kariyer Memnuniyetine Etkisinde Algılanan Güç Mesafesinin Aracılık Rolü, *Journal of Management and Economics Research*, Cilt 18 Sayı 3, s. 25-45.
- Polat, S. Ve Doyuran, Ş. (2005) “Okul Müdürlerinin Güç Mesafesi ve Belirsizlikten Kaçınma Eğilimleri ile Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki”, XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi 28-30 Eylül 2005, Denizli.
- Polatoğlu, A. (2001). “Kamu Yönetimi”. METU Pres, Ankara.
- Prechel H., & Harms, J. B. (2007). “Politics and neoliberalism: Theory and ideology. In Prechel H. (Ed.). Politics and Neoliberalism: Structure, Process and Outcome Research in Political Sociology” 16 (pp. 3-17). Oxford, UK, Amsterdam, Netherlands, San Diego, CA, USA: Elsevier JAI Press.
- Saran, U. (2001). “Küresel Değişimin Dinamikleri Kamu Yönetimi Alanındaki Etkileri”, *Türk İdare Dergisi*, Yıl:73, Sayı: 4333, Ankara.
- Saran, U. (2004) “Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma”, Atlas Yayınevi, Ankara.
- Sargut, S. (1994), “Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim” Verso Yayınları, Ankara.
- Scott, W. “Organization Theory: An Overview and an Appraisal”, *The Journal of the Academy of Management*, Vol. 4, No. 1, (Apr., 1961), pp. 7-26.
- Scott, W. R. (1992). “Organizations: Rational, Natural, and Open Systems” (3rd Ed.) New Jersey: Prentice Hall.
- Shafritz J. M., Russell, E. W. Ve Borick, C. P. (2011). “Introducing Public Administration. Seventh Edition”, USA: Pearson.
- Shafritz, Jay M, A. C. Hyde, and S. J. Parkes (2004) “Classics of Public Administration”, USA: Thomson, Wadsworth.

- Skousen, M. “Makro İktisat”, (Çev. Atilla Yayla), (2009) Liberte Yayınları, Ankara.
- Sofyalıoğlu, Ç, Aktaş, R. (2001). “Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmelere Etkisi”. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Sayı 8.
- Sözen, S. (2005), “Teori ve Uygulamada Yeni Kamu Yönetimi”, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Steger, B. and Roy K. (2010) “Neoliberalism A Very Short Introduction”, Oxford University Press, Oxford New York.
- Şahin K., Kaplan T. (2015). “Global Dinamik Yeteneklerin Uluslararasılaşma Sürecinde Kullanımı: İşletme Grupları Perspektifi”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Sayı 70, s. 931-956.
- Şahin, A., Temizel, H. Ve Temizel, M. (2004). “Türkiye’de Demokrasiden E-Demokrasiye Geçiş Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar”. 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, 25– 26 Kasım, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi, s. 343–356.
- Şahin, S. (2011). “Öğretimsel Liderlik ve Okul Kültürü Arasındaki İlişki (İzmir ili örneği)”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, Cilt 11, Sayı 4, s. 1909-1928.
- Şaylan, G. (2003). “Değişim Küreselleşme ve Devletin Yeni İşlevi”, Ankara: İmge Kitabevi.
- Şen, E. (2019). “Güç Mesafesi ve İstismarcı Yönetici Davranışına Yönelik Tutumlar Arasındaki İlişkide Yönetici Cinsiyetinin ve Katılımcıların Psikolojik Sağlamlıklarının Düzenleyici Rolü”. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şengül, R. (2007). “Türkiye’de Kamu Yönetiminin Etkin Denetlenmesinde Yeni Bir Kurum: Kamu Denetçiliği Kurumu”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Sayı 14, s. 126-145.
- Şenyapar, F. G. (2008). “Küreselleşme Sürecinde Değişen İşletme Yönetimi”. Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.
- Şimşek, M. Ş. (2002). “Yönetim ve Organizasyon”, 6. Baskı, Günay Ofset, Konya.
- Taştan, N. Ve Gül, H. (2013). “Kamu. Yönetiminde Liderlik ve Kaymakamlık”, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Taylor, Frederick W. (1997), *Bilimsel Yönetimin İlkeleri*, (Çev: H. Bahattin Akın), Çizgi Yayınları, Konya.
- Tayyarlı, F. (2020) “Kamu Yönetiminde Liderlik Bağlamında Kamu Çalışanlarının Liderlik Algıları: Azerbaycan Asan Hizmet Kurumu Üzerine Bir Araştırma”. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tekin, E. (2021). “Hizmetkâr Liderlik ve Lider Üye Etkileşimi İlişkisinde Hofstede'in Güç Mesafesi Kültür Boyutunun Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Terzi, Ç. (2011). “Türk Eğitim Sisteminde Okulların Örgüt ve Yönetim Yapısı ile Yapılandırmacı Eğitim Yaklaşımı Arasındaki İlişkinin Çözümlemesi”, *Anadolu Journal of Educational Sciences International*.
- Thomas, D. and Rahschulte, T. (2018). “The Moderating Effects of Power Distance and Individualism/Collectivism on Empowering Leadership, Psychological Empowerment,

and Self-Leadership in International Development Organizations”, *Faculty Publications College of Business*, s. 98.

- Tompkins, R. (2005). “Organization Theory and Public Management”, Thomson Wadsworth.
- Tortop, N. Ve Diğerleri (2017). “Yönetim Bilimi”, Nobel Yayınları, Ankara.
- Turan, S., Durceylan, B. ve Şişman, M. (2005), “Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler”, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*. Cilt 7, Sayı 13, s. 181-202.
- Tüzün, P, Öztürk, M. (2020). “İş Güvencesizliği Algısında Yöneticilerin Liderlik Tarzları ve Güç Mesafelerinin Etkisi Üzerine Bir Literatür Araştırması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. s. 93-118.
- Uğurluoğlu, Ö., Şantaş, F. Demirgil, B. (2013), “Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi: Hastanelerde Bir Uygulama”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*. Cilt 16, Sayı 1, s. 1.
- Ulaş, S. E. (2002), “Felsefe Sözlüğü”, Bilim Sanat Yayınları, Ankara.
- Ulus, A. B. (2018), “Çalışanların Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılarının Politik Davranışlar ile İlişkilerinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma”, Kastamonu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ulus, A., B., Kanbur, A. (2020). “Güç Mesafesi ve Örgütsel Adaletin Politik Davranışlar Üzerindeki Etkisi”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*. Cilt 12, Sayı 4, s. 3451-3466.
- Uysal, Y. (2020). “Klasik Kamu Yönetiminden Yeni Kamu İşletmeciliği ve Post-Yki'ye Kamu Hizmetlerinin Değişimi ve Dönüşümü Üzerine Bir Değerlendirme”, *International Journal of Management and Administration*. Cilt 4, Sayı 7, 112-155.
- Ünal, M. (2015). “Bilgi Çağında Değişim ve Liderlik”, *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. Cilt 32, Sayı 1, s. 297-310.
- Wagner, J. A. ve Hollenbeck, J.R. (19918), “Organizational Behavior Securing Competitive Advantage”, *Prentice Hall International Inc*, New Jersey.
- Wang, H., & Guan, B. (2018). The Positive Effect of Authoritarian Leadership on Employee Performance: The Moderating Role of Power Distance. *Frontiers in Psychology*, Sayı 9, s. 357.
- Wang, Jessie J., Torelli, Carlos J., Lalwani, Ashok K. (2020), “The Interactive Effect of Power Distance Belief and Consumers’ Status on Preference for National (vs. Private-Label) Brands”, *Journal of Business Research*, Sayı 107, s. 1–12.
- Weber, M., (2011), Bürokrasi ve Otorite, Çev. Bahadır Akın, Adres Yayını, Ankara.
- Wei C, Sun X, Liu J, Zhou C and Xue G (2017) “High Power Distance Enhances Employees’ Preference for Likable Managers: A Resource Dependency Perspective”. *Front. Psychol.*
- Winston, B. and Patterson, K. (2006), “An Integrative Definition of Leadership”, *International Journal of Leadership Studies*. Akt:Arslan F. Ve Uğurlu Ö. (2017),“1997-2017 Yılları Arasında Liderlik Becerileri ile İlgili Araştırmaların İçerik Analizi ve İncelemesi”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. Cilt 15, Sayı 2, s.62-80.

- Yaman, E. & Irmak, Y. (2014). “Yöneticiler ve Öğretmenler Arasındaki Güç Mesafesi/ Power Distance Between Managers And Teachers”, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt 7, Sayı 13, s. 164-172.
- Yayım., M. (2005), “Günümüzün Yükselen Değeri: Yeni Kamu Yönetimi”, *Sayıştay Dergisi*. Sayı 59, s. 3-46.
- Yeşil, A. (2016). “Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme”. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 2, Sayı 3, s. 158-180.
- Yıldırım, B. S., Kılıç, N. P. (2012). “Merkez ve Doğu Avrupa’da Halkla İlişkiler Uygulamaları: Romanya Örneği”, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt 3, Sayı 2, s.89-112.
- Yıldız, S., & Arısoy, A. A. (2018). Otantik Liderlik ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Güç, *Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Sayı 22, s. 553-580.
- Yücel, G. F. (2006). “Öğretmenlerde Mesleki Tükenmişlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Zel, U. (2001), “Kişilik ve Liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açından Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar”, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

## **EKLER**



**EK-1****ANKET SORULARI**

Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dr. Öğr. Üyesi Mısra CİĞEROĞLU ÖZTEPE danışmanlığında gerçekleştirilmekte olan yüksek lisans tezi için hazırlanmış olan anket formu aşağıda yer almaktadır. Bu araştırma, örgütün sahip olduğu yönetsel kültürü analiz etme ve güç mesafesi ile ilişkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Ankette yer alan her bir ifadeye lütfen belirtilen kriterler doğrultusunda samimiyetle cevaplandırınız. Ankette yer alan sorular kimliğinizi ifşa etmemesi adına titizlikle hazırlanmıştır. Her bir soruya içtenlikle cevap verebilirsiniz. Değerli vaktinizi ayırıp araştırmaya katkı sağladığınız için minnettarız.

Saygılarımızla,

Ahmet Can ERDEMİR

Pamukkale Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Yüksek lisans Öğrencisi

## DEMOGRAFİK SORULAR

**CİNSİYETİNİZ:**  KADIN  ERKEK

---

**YAŞ ARALIĞI:**  20-30  31-40  41-50  51-60  61+

---

**ÖĞRENİM DURUMU:**  LİSE  ÖNLİSANS  LİSANS  
 YÜKSEKLİSANS  DOKTORA

---

**ÇALIŞMA SÜRESİ:**  1 YILDAN AZ  1-5 YIL  6-10 YIL  
 11-20 YIL  21+ YIL

---

**İŞYERİNDEKİ STATÜ:**  YÖNETİCİ  AST/YÖNETİLEN

ÖRGÜTSEL GÜÇ MESAFESİ ÖLÇEĞİ	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
1. ÖRGÜT İÇİNDE YÖNETİCİ İLE YÖNETİLEN KESİMLER ARASINDAKİ AYRIM DÜŞÜK SEVİYEDE HİSSEDİLİR.	1	2	3	4	5
2. ASTLAR GÖREVLERİNİ YERİNE GETİRİRKEN YÖNETİCİ BASKISINI EN DÜŞÜK DÜZEYDE HİSSEDER.	1	2	3	4	5
3. ASTLARIN VE YÖNETİCİNİN GÖRÜŞLERİ AYNI DÜZEYDE TUTULARAK DEĞERLENDİRİLİR VE BÖYLECE KARARA VARILIR.	1	2	3	4	5
4. ÖRGÜT İÇİNDEKİ AST ÜST KESİMLER ARASINDA AYRICALIKLARIN HİSSEDİLME DERECEİ DÜŞÜKTÜR.	1	2	3	4	5
5. YÖNETİCİ İLE ASTLAR ARASINDAKİ MAAŞ FARKLARININ DÜŞÜKTÜR.	1	2	3	4	5
6. YÖNETİCİ İLE ASTLAR ARASINDAKİ STATÜDEN KAYNAKLANAN FARKLILIKLARIN SUNDUĞU AYRICALIKLAR SINIRLIDIR.	1	2	3	4	5
7. ÖRGÜT İÇİNDE YÖNETİCİNİN DAVRANIŞLARI YÖNETİLENLERLE AYNI SEVİYEDE HİSSEDİLİR.	1	2	3	4	5
8. YÖNETİLENLER, YÖNETİCİYLE İLETİŞİME GEÇME KONUSUNDA RAHATTIR.	1	2	3	4	5
9. YÖNETİCİ, KENDİSİNE YAKIN HİSSETTİĞİ ASTLARLA YAKIN İLİŞKİ KURMAKTAN ZİYADE TÜM ASTLARLA AYNI SEVİYEDE İLİŞKİ KURMASI BEKLENİR.	1	2	3	4	5
10. YÖNETİLENLER, ÖRGÜTLE VEYA GÖREVLERİYLE İLGİLİ OLAN KONULARDA YAŞADIKLARI OLUMSUZ DURUMLARI YÖNETİCİLERİYLE RAHATLIKLA PAYLAŞIR.	1	2	3	4	5

ÖRGÜTSEL LİDERLİK TARZI ÖLÇEĞİ	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	KESİNLİKLE KATILIYORUM
1. YÖNETİCİNİN KARARLARI ASTLAR TARAFINDAN SORGULANABİLİR.	1	2	3	4	5
2. YÖNETİCİ, ASTLARIN GÖREVLERİNİ YERİNE GETİRİRKEN İZLEYİCİ BİR POZİSYONDA DAVRANIR.	1	2	3	4	5
3. ASTLARIN YÖNETİM SÜRECİNE KATILMALARI BEKLENİR.	1	2	3	4	5
4. YÖNETİCİNİN ÖRGÜT İÇİNDEKİ TUTUMU DEMOKRATİK BİR TARZA SAHİPTİR.	1	2	3	4	5
5. YÖNETİCİ GEREKTİĞİNDE ASTLARA KARŞI ÖDÜLLENDİRİCİ BİR TUTUM SERGİLER.	1	2	3	4	5

Katılımınız için teşekkür ederiz.