

Yazı İşleri Müdürlerinin Penceresinden:

Kaymakamların Liderlik Tarzlarının İş Tatminlerine Etkisi



Dr. Mustafa ÖZARSLAN
Yenişehir Kaymakamı

GİRİŞ

Sosyal hayat belirsizliklerle doludur. Belirsizliklerin olduğu yerde sosyal davranış ve kararlar önceden programlanamaz. Böyle ortamlarda bir takım amaçlara ulaşabilmek için etkili bir yönlendiriciye ihtiyaç vardır. Belirsizliklerin olduğu sosyal hayatın her alanında (aile, spor aktiviteleri, iş hayatı vb.) bir kişi, genellikle o ortamda bulunan diğerlerinden daha etkili görülür. Kısacası bu kişi diğerlerine liderlik yapar. Lider özellikle organizasyonlar için vazgeçilmez bir unsurdur. Bir başka deyişle etkili bir lider olmadan bir organizasyon amaçlarına ulaşamaz. Kaymakam, bir ilçenin genel idaresinden sorumlu olan ve hükümeti ilçede temsil eden ilçedeki en yetkili mülki amir

ve mülki idare amirliği sınıfına mensup kamu görevlisidir. Bütün bakanlıkların kuruluş kanunlarına göre ilçede bulunan taşra teşkilatları da (adli ve askerî teşkilat hariç) bu kapsamda kaymakama bağlı olarak faaliyetlerini yürütürler. Bir ilçedeki kamu kurumlarının performansının bu kurumlarda hizmet veren çalışanların iş ile ilgili tutumları ve işteki davranışları ile ilişkili olduğu dikkate alındığında, bir kaymakamın liderlik becerileri ve dolayısıyla çalışanları etkileyebilme kapasitesi kamu hizmetlerinin etkinliğini belirleyen önemli bir faktör olduğu görülebilir. Pekâlâ, bir kaymakam nasıl daha etkili bir lider olabilir? Farklı disiplinlerden pek çok sosyal bilimcinin liderlikle ilgili senelerdir çalışıyor olmasına rağmen, etkili liderlik hala

gizemini korumaktadır. Bununla beraber etkili lideri etkisiz olandan ayırmamıza yardımcı olabilecek genişçe bir literatürden de bahsetmek mümkündür. Bu literatür genelde liderlik tarzı ile kurumun performansı, çalışanların motivasyon, tutum veya davranışları gibi değişkenler arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır.

LİDERLİK MODEL VE YAKLAŞIMLARI

Liderlik kuramları literatürü incelendiğinde günümüze kadar liderliğe ilişkin birçok farklı yaklaşımın geliştirildiği görülmektedir. Bu görüşlerin bir kısmı liderliğin doğuştan geldiğini, bazıları ise zaman içinde sonradan kazanılabileceğini öne sürmektedirler. Liderlik kuramları, geleneksel liderlik yaklaşımları ve modern yaklaşımlar olarak iki gruba ayırmak mümkündür. Geleneksel liderlik kuramları kendi içinde *özellikler teorisi*, *davranışsal liderlik teorisi* ve *durumsallık teorisi* olarak üç gruba ayrılmaktadır.

Günümüzde bilgi çağında yaşanan teknolojik, sosyo-kültürel ve ekonomik gelişmeler, yeni ve çağdaş yönetim anlayışlarının ve uygulamalarının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu kapsamda günümüzün çağdaş liderlik yaklaşımları, pozitif psikolojinin de etkisi ile etik, duygusal ve davranışsal boyutlar gibi değer odaklı boyutlar üzerine yoğunlaşmıştır. Bu kapsamda günümüzde etkileşimci, dönüşümcü, karizmatik, etik, vizyoner, hizmetkâr, otantik, stratejik liderlik gibi birçok yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Günümüzde üzerinde sıkça durulan yaklaşımlar arasında dönüşümcü (transformasyonel) liderlik, etkileşimci (transaksyonel) liderlik ve karizmatik liderlik tipleri sayılabilir. Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik kuramları, Burns (1978) tarafından geliştirilmiş ve ortaya konulmuştur. Bu kuram ve modeller daha sonraları Bass (1985,

1996) ve daha birçok araştırmacı tarafından da çalışılmıştır.

Etkileşimci (transaksyonel) liderlik yaklaşımı, lider ile takipçileri arasındaki ilişkiyi görev veya işle (transaction) ilgili olarak ele alır. Teoriye göre lider, işle ilgili takipçilerinden ne beklediğini ve takipçilerin de beklentisini bilerek hareket etmek durumundadır. Lider, takipçilerinin yaratıcı ve yenilikçi yanları ile çok az ilgilenir. Bu liderlik yaklaşımı, geleneklerin sürdürülmesi ve geleceğe aktarılması konusunda faydalı olarak değerlendirilirken, yaratıcılık ve yenilik hususlarının pek fazla ele alınmaması nedeniyle eleştirilmektedir.

Dönüşümcü (transformasyonel) liderlik ise çalışanların yüksek ideal, hedef ve moral değerlerle motive edildiği bir yaklaşım olarak tanımlanır. Teoriye göre liderin vizyoner yönü ve güven vermesi de önemlidir (Bass, 1985, 1996). Dönüşümcü lider değişim ve yenilenmeyi başlatmak üzere vizyon oluşturur ve değişime öncülük eder. Bu değişimi gerçekleştirmek üzere lider, iş görenler üzerinde etki uyandırır. (Başaran, 2004, s. 104). Burns (1978), dönüşümcü liderlerin özellikleri arasında, güçlü irade, öz güven, vizyon ve ahlaki değerleri saymaktadır.

Kaymakamlar, kanun vb. düzenlemelere bağlı birer bürokrat oldukları için kanunlarla bağdaşmayan bir liderlik davranışı sergileyemezler. Dolayısıyla, transaksyonel ve transformasyonel liderlik tarzlarının gerektirdiği davranış ve kararlar kanunlarla bağdaşmadığı ölçüde, kaymakamlar yukarıda tarif edilenler dışında bir liderlik tarzı sergileyebilirler. Ayrıca, bir kişinin liderlik pozisyonunda olması, lider gibi davranacağı anlamına gelmemektedir. Bu çalışmada, transformasyonel ve transaksyonel tarzlarına ek olarak laissez faire (tam serbesti) ve ne-

gatif liderlik tarzları da incelenmektedir. Tam serbesti tanıyan laissez faire liderler karar verme yetkilerini büyük ölçüde astlarına devrederek Dönüştürücü ve etkileşimci liderler çalışanların performanslarını artırma yönünde motive edici araçlar kullanırken, laissez faire liderlik tarzı sergileyen yöneticiler kayıtsız kalmaktadırlar (Eren, 2003, 453). Bu nedenle eğitimi yetersiz, başarı güdüsü düşük içten odaklı olmayan çalışanların çoğunlukta olduğu kurumlarda bu tür bir liderliğin başarılı olması beklenmemektedir.

ARAŞTIRMADA KULLANILAN BİLİMSEL ÖLÇEKLER

Çalışanların iş tatminini ve dolayısıyla motivasyon ve performanslarını etkileyen en önemli faktörlerden biri liderlik rolü olan yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzıdır. Bu çalışmada kaymakamların liderlik özellik ve davranışlarının en yakın astları olan yazı işleri müdürleri tarafından nasıl algılandığı ve bu algının yazı işleri müdürlerinin iş tatmini ile ilişkisi incelenmektedir.

Bu çalışmada kullanılan veriler Türkiye'nin çeşitli ilçelerindeki kaymakamlıklarda görev yapan ilçe yazı işleri müdürlerine dağıtılan bir anket yoluyla toplanmıştır. Bu anket 2015 yılında Antalya ilinde yapılan kaymakamlık yazı işleri müdürleri toplantısına katılan toplam 211 kişiye dağıtılmıştır. Yazı işleri müdürlerinin görev yaptıkları ilçe ve kaymakamlıktan uzak olmaları ve ankette görev yaptıkları ilçenin sorulmaması nedeniyle anket sorularını daha objektif bir şekilde cevapladıkları düşünülmektedir. Toplantıya katılan yazı işleri müdürlerinden toplam 209 kişi anketimize katılarak cevaplarını bize iletmıştır. Ancak eksik veya tutarsız cevaplı anketler çıkarıldıktan sonra veri setindeki gözlem sayısı 182'ye düşmüştür.

Kaymakamların liderlik tarzı ile yazı işleri müdürlerinin iş tatmini arasındaki ilişkiyi analiz etmek için ilgili literatürden yararlanılarak demografik bir takım değişkenlerle beraber iş tatmini ve algılanan liderlik özellik ve davranışlarını ölçen bu anketten elde edilen veriler: Kaymakamların liderlik tarzı ile yazı işleri müdürlerinin iş tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Spesifik olarak, yazı işleri müdürlerinin iş tatmininin algılanan dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik tarzı ile pozitif, ancak laissez faire (müdahalesiz, inisiyatif almaktan kaçınan) liderlik tarzı ile negatif bir ilişkiye sahip olduğuna dair bulgular elde edilmiştir.

Demografik Değişken Anketleri

Yazı İşleri Müdürlerinin; yaş, eğitim, toplam çalışma süreleri, mevcut kaymakamları ile çalışma süresi, yazı işleri müdürü olarak çalıştıkları kaymakam sayısı ve eşlerinin gelir getirici bir işte çalışıyor olup olmadıklarına yönelik sorulardan oluşmaktadır. Ankete katılanların yaş ortalaması 41 ile 50 arasındadır. Bu katılımcıların çoğunun yüksek okul veya lisans mezunu oldukları anlaşılmaktadır. Anketimize katılanların medyan eğitim düzeyinin lisans olduğu görülmektedir. Ankete katılanlar, ortalama yaklaşık 7 kaymakam ile çalışmışlardır. Mevcut kaymakam ile ortalama 2,4 yıldır çalışmakta olduğunu belirtmiştir. Ankete katılan yazı işleri müdürlerinden 90 kişinin eşi gelir getirici bir işte çalışırken, 75'nin eşi ev kadınıdır.

Minnesota İş Tatmin Ölçeği

Araştırmada yazı işleri müdürlerinin algıladıkları iş tatminini ölçmek için aşağıda belirtilen 20 sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır:

- İşimle ilgili sürekli meşgul olabileme fırsatı,

Herhangi bir liderin ve dolayısıyla bir kaymakamın çalışan ve takipçiler üzerinde bıraktığı en önemli etkilerden biri çalışanın iş tatminidir.

- İşimde kendi kendime çalışabilme fırsatı,
- Zaman zaman farklı şeylerle meşgul olma fırsatı,
- Toplumda işim sayesinde yer edinme olanağı bulma,
- Vicdanıma ters düşmeyen şeyleri yapabilme olanağı elde etme,
- Sürekli bir işe sahip olma şansım (güvencesi olan iş),
- Başkaları için bir şeyler yapabilme şansım,
- Diğer insanlara ne yapacaklarını söyleme fırsatı,
- Yeteneklerimi kullanabilme imkânı bulma,
- İşimde kendi kararımı verme özgürlüğü,
- İşimi yaparken kendi yöntemlerimi deneme imkânı bulabilmek,
- İşimden edindiğim başarı duygusu,
- Kaymakamın çalışanlarına karşı gösterdiği davranış biçimi,
- Kaymakamın karar vermekte yeterli olması,
- İş kurallarının uygulamaya konulma tarzı,
- Yapılan işe karşı aldığım ücret,
- İşte ilerleme şansı elde etme,
- Çalışma koşulları,

- Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile olan ilişki düzeyi,
- Yaptığım iyi işten dolayı aldığım övgü (takdir edilme)

Liderlik Tarzı Ölçeği

Kaymakamların algılanan liderlik tarzını ölçmek için Bass ve Stogdill (1990) tarafından geliştirilen “**Liderlik Tarzı Ölçeği**” kullanılmıştır.

ARAŞTIRMA BULGULARI

1. Kaymakamların Algılanan Liderlik Tarzı

Liderlik Algıları	Yüzde (%)	Frekans(N) - Sayı
Dönüştürücü	50	92
Etkileşimci	27.72	51
Tam Serbesti	2.17	4
Olumsuz	18.48	34
Toplam	100.00	181

Tablo I

Kaymakamlık yazı işleri müdürlerinin kaymakamların liderlik davranışlarını nasıl algıladıklarını göstermektedir. Tablo I de anlaşılabileceği gibi ankete katılanların yüzde ellisi (%50) kaymakamların transformasyonel liderlik tarzı ile tanımlanan şekilde davrandıklarını göstermektedir. Ankete katılanların (%50 sinin) geçmişten ziyade geleceğe statükodan ziyade yeniliğe, gelişime ve reforma dönük liderlik sergilediklerini düşünmeleri MİA'nın kendi geleceği ve daha önemlisi ülkemizin atılım yapabilmesi için önemli bir avantajdır. Yapılan bilimsel çalışmalarda dönüşümsel liderlik davranışı sergileyen yöneticiler çalışanların performansını; verimliliklerini, motivasyonlarını arttırdıkları tespit edilmiştir. Bu yöneticiler hem çalışanların bireysel başarısını hem de kurumsal başarıyı arttırmaktadırlar.

Yüzde yirmi yedisi (%27.72) kaymakamların davranışlarını transaksyonel liderlik olarak tanımlamaktadır. Bu tip liderlik davranışı sergileyen kaymakamlar iş odaklıdır. İnsan ilişkileri ikinci sırada yer alır. Değişimden ziyade statükoyu korumak ve tasarruflu davranışlar sergilerler. Gelecekte ziyade gündelik faaliyetlere yönelik kontrole ve denetime ağırlık verirler. Çalışanlarını korkutarak ve ödül vererek yönlendirme politikası uygulatırlar. Kurumun eski yöneticilerinin yararlı ve olumlu uygulamaları (gelenekleri) sürdürmeleri olumlu davranışlarıdır.

Ancak ankete katılanların önemli bir kısmı (yüzde yirmi bir) %21 kaymakamların liderlik davranışını olumsuz veya tam serbesti liderlik tarzı ile tarif etmektedir. Olumsuz liderlik davranışı algısı özellikle yaşı 31-40 arası olan ve lisansüstü eğitim görmüş katılımcılar arasında yüksek görülmektedir. Tam serbesti liderlik aslında liderin olmadığı bir durumdur. Olumsuz liderlik ise hiç istenmeyen bir durumdur. Lider yönetici "tarafıdır". Taraf olmak vatandaşın memnun etmek için onun ihtiyacını en kaliteli ve en hızlı şekilde karşılamaktır. Taraf olmak, bir iş yapma felsefesi benimsemek, bir hedefi tatbik edip yerine getirmektir. Lider hiç bir şeyi karışmayan, sorumluluk almayan "suya sabuna dokunmayan" kişi değildir.

II. Kaymakamların Algılanan Liderlik Tarzı ve Yazı İşleri Müdürlerinin İş Tatmini İlişkisi

Herhangi bir liderin ve dolayısıyla bir kaymakamın çalışan ve takipçileri üzerinde bıraktığı en önemli etkilerden biri çalışanın iş tatminidir. İş tatmini yüksek bir çalışanın işine daha bağlı olacağı ve dolayısıyla örgütsel performansın artacağı beklenebilir. Liderlik davranışının bu önemine rağmen, liderlik işlevi olan kaymakamların liderlik tarzlarının

Kaymakamlık yazı işleri müdürleri, yürüttükleri iş ve işlemlerde idarenin amaçlarına, politikalarına ve mevzuata uygun olarak düzenli, vatandaş odaklı, uyumlu, hızlı, etkili ve verimli olmaları gerekmektedir

kaymakamlık çalışanlarını ve dolayısıyla kurum performansını nasıl etkilediğine dair ampirik çalışmalar son derece yetersizdir. Bu alanda Türkiye'de yapılan çalışmalar daha çok kaymakamların veya mülki idare amirlerinin sergiledikleri liderlik tarzlarının neler olduğu sorusunu cevaplamaya yönelik keşifsel araştırmaların ötesine geçememektedir.

Kaymakamlık yazı işleri müdürleri, yürüttükleri iş ve işlemlerde *idarenin amaçlarına, politikalarına ve mevzuata uygun olarak düzenli, vatandaş odaklı, uyumlu, hızlı, etkili ve verimli* olmaları gerekmektedir (Valilik ve Kaymakamlık Birimleri Teşkilat Görev ve Çalışma Yönetmeliği, 2011: madde 1, 15 ve 25). Bu tarz bir etkinlik ve çalışma verimliliğinin sağlanması için yazı işleri müdürlerinin işlerini severek yapması ve yaptıkları işten tatmin olmaları gerekmektedir. Bu kapsamda yazı işleri müdürlerinin iş tatmininin sağlanmasındaki önemli bir etkenin de, kaymakamların sergilediği liderlik tiplerinin ve yönetsel davranışlarının etkili olduğu değerlendirilmektedir. Yazı işleri müdürlerinin kaymakamları lider olarak görmesi,

onların liderliğinde iş yapmak ve belirli bir iş tatminine ulaşmak için bazı şartların yerine gelmesi gerekmektedir. Lider olarak kaymakamların sergilediği liderlik tipi, tutumları ve eylemleri yazı işleri müdürlerinin çalışma performansını etkileyecektir. Kaymakamların yönetsel anlayışlarının çağdaş yönetim ilkeleri doğrultusunda olmasının ilçe yazı işleri müdürlerinin işlerini severek ve isteyerek yapmalarını sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmamızda transformasyonel ve transaksyonel liderlik ile yazı işleri müdürlerinin iş tatmini arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Diğer yandan, tam serbesti ve olumsuz liderlik tarzları ile iş tatmini arasında olumsuz bir ilişki görülmektedir. Daha açık bir ifadeyle, kaymakamların transformasyonel veya transaksyonel liderlik davranışları yazı işleri müdürlerinin iş tatminini artırırken, olumsuz veya tam serbesti liderlik tarzında belirtildiği şekilde davranışları durumunda yazı işleri müdürlerinin iş tatmini azalmaktadır.

III. Yazı İşleri Müdürlerinin Genel İş Tatmin Düzeyi

Yazı işleri müdürlerinin memnuniyet düzeyinin orta düzeyin biraz üstünde (3.2) olduğu anlaşılmaktadır. Tablo II de, yazı işleri müdürlerinin iş tatmin düzeyinin dağılımını vermektedir. Tablo II'ye göre katılımcıların yaklaşık yüzde kırkının iş tatmini düşük düzeydedir.

Yazı İşleri Müdürlerinin Genel İş Tatmin Düzeyi	% (Yüzde)	Frekans (N) - Sayı
Düşük	39.67	73
Orta	45.11	83
Yüksek	15.22	28
Toplam	100	184

Tablo II

Yazı işleri müdürlerinin genel iş doyumları (iş tatmin düzeyleri) orta düzeyde olup 3.2 olarak saptanmıştır. Yazı işleri müdürlüğü ilçede yönetici pozisyonundan dolayı sağladığı saygınlık ve statü nedeni ile bu düzeyde bir memnuniyet oranına ulaşıldığı düşünülmektedir.

Yazı işleri müdürlerinin genel olarak iş memnuniyet düzeyleri yukarıda ki tablo II de görüldüğü gibi %15.22 yüksek, %45.11 orta, %39.67 düşük olarak bulunmuştur. Teorik olarak üst yöneticilerin memnuniyet düzeylerinin yüksek çıkması beklenirken, kamu bürokrasisinde üst yönetici olarak çalışan yazı işleri müdürlerinin ancak %15.22 sinin yüksek memnuniyet düzeyinde olması dikkati çekmektedir.

Minnesota İş Tatmin Ölçeğinde 20 alt parametre vardır. Bunlardan özellikle kaymakamların astlarını idare tarzı, kaymakamların karar vermedeki başarısı ve yapılan iş karşılığında takdir edilme parametreleri üzerinde durulacaktır, diğer geri kalan 17 parametre üzerinde yazımızın sınırlılığı nedeniyle durulamamıştır.

• Kaymakamların Yazı İşleri Müdürlerini İdare Tarzı

Tablo III'de görüldüğü üzere kaymakamların "İdare Tarzı" bakımından; ankete katılan yazı işleri müdürlerinin %26,71'i memnun iken, %13,64'ünün (3.41+10.23) memnun olmadığını ve %59,66'sının kararsız olduğunu belirtmiştir.

Bu boyuttan ankete katılan memnun olmayan yazı işleri müdürlerinin %13,64'ünün, kaymakamların kendilerine değer vermediğini, yönetim tarzı olarak kontrol ve denetim yetkilerini aşırı kullandığını, kendilerinin psiko-sosyal ihtiyaçlarını göz ardı ettiklerini düşünmektedirler.

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, ücret gibi önemli bir motivasyon kaynağının yetersiz olduğu iş ortamlarında bile yalnızca yöneticinin yönetim tarzının iyi olması çalışanların iş tatminini artırıcı etkiye sahip olabilmektedir. Bu da kaymakamların yönetim tarzının, yazı işleri müdürlerinin iş tatmini üzerinde ne derecede önemli olduğunu gösterir.

	Frekans N - Sayı	Yüzde (%)
Hiç Memnun Değilim	6	3.41
Memnun Değilim	18	10.23
Kararsızım	105	59.66
Memnunum	24	13.64
Çok Memnunum	23	13.07
Toplam	176	100.00

Tablo III

• Kaymakamların Karar Vermedeki Başarısı

Tablo IV de görüldüğü üzere yazı işleri müdürlerinin üstleri olan "Kaymakamların Karar Vermedeki Başarısı" bakımından; ankete katılanların %36'sı memnun iken, %14.29'u (4.00+10.29) memnun olmadığını ve %49.14'ünün de kararsız olduğu saptanmıştır.

Kaymakamı kaymakam yapan karar verme yeteneğidir. Yöneticiliğin odak noktası budur. Kaymakamların başarısı, planlama, akılcı kararlar verme ve iletişim becerilerini kapsar. Kaymakamlar ilçe yönetiminin en üst basamağı olduğundan teknik bilgiden daha ziyade genel bilgi ve özelliklere yetkin olması gerekir. Kaymakam da bulunması gereken asgari nitelik: yönetim bilgisi, yetenek ve deneyimdir. Bunların herhangi birisinin eksikliği kaymakamın karar vermedeki başarısını olumsuz etkiler. Bu bağlamda yazı işleri müdürlerinin %32,24'ü amirleri olan kaymakamların yönetim bilgisi, yetenek ve deneyiminden memnun olmadıkları anlaşılmaktadır.

	Frekans N - Sayı	Yüzde (%)
Hiç Memnun Değilim	7	4.00
Memnun Değilim	18	10.29
Kararsızım	86	49.14
Memnunum	34	19.43
Çok Memnunum	29	16.57
Toplam	175	100
Yanıtız	1	0.57

Tablo IV

• Yapılan İş Karşılığında Takdir Edilme

Tablo V de görüldüğü üzere yazı işleri müdürleri "Yaptıkları İş Karşılığında Takdir Edilmeleri" bakımından; ankete katılanların %28,81'i memnun iken, %20,90'nı (6.21+14.69) memnun olmadığını ve %50,28'i kararsız olduğunu düşünmektedir.

Yazı işleri müdürlüğü görevinin geri bildirim (feedback) boyutunu ifade eden "Yapılan İş Sonrası Takdir Edilme" parametresinin aritmetik ortalaması (3,1), iş doyumunu genel aritmetik ortalamasının (3,2) altındadır. Kaymakamların, yazı işleri müdürlerini özellikle "terfi ve ücret" ödülleri ile motive etme güçlerinin kısıtlı olması da dikkate alınarak bolca ve cömertçe takdir övgülerini kullanmalıdırlar. Yetenekli yazı işleri müdürünün iş doyumlarını yükseltmenin en önemli aracı, yaptıkları işlerin fark edilmesi ve takdir edilmesidir. Bu bağlamda ankete katılan yazı işleri müdürlerinin %20 ,90'nın övülme-onore edilme ihtiyaçlarının üstleri olan kaymakamlarca karşılanmadığı anlaşılmaktadır.

	Frekans N - Sayı	Yüzde (%)
Hiç Memnun Değilim	11	6.21
Memnun Değilim	26	14.69
Kararsızım	89	50.28
Memnunum	34	19.21
Çok Memnunum	17	9.60
Toplam	177	100.00

Tablo V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yazı işleri müdürlerinin iş tatminleri yalnızca kaymakamların liderlik tarzından etkilenmez. İş tatminlerini etkileyen bireysel ve kurumsal çok farklı unsurlar vardır. Çalışan tatmininin oluşumunu belirleyen Minnesota İş Tatmin Ölçeğinde yer alan 20 alt faktörün yanı sıra; doğrudan çalışma ile ilişkili olmasa da tatmini etkileyen bazı unsurlar bulunmaktadır. Bunlar: yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, kıdem, çalışanın statüsü, kişilik yapısıdır. Bunları daha da genişletmek mümkündür. Ancak çalışmamızın bütünlüğü açısından çok fazla faktöre yer verilmemiştir.

Araştırma sonucunda transformasyonel ve transaksyonel liderlik ile yazı işleri müdürlerinin iş tatmini arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Diğer yandan, tam serbesti ve olumsuz liderlik tarzları ile iş tatmini arasında olumsuz bir ilişki görülmektedir. Daha açık bir ifadeyle, kaymakamların transformasyonel veya transaksyonel liderlik davranışları yazı işleri müdürlerinin iş tatminini artırırken, olumsuz veya tam serbesti liderlik tarzında belirtildiği şekilde davranmaları durumunda yazı işleri müdürlerinin iş tatmini azalmaktadır. Liderlik kişiler arası süreçlere dayanırken yönetim daha çok kurumsal süreçlere dayanır. Yöneticilik planlama, sevk ve idare, koordinasyon ve kontrol süreçlerini içerir. Liderlik ise çalışanların ortak kabul ettikleri amaçları/hedefleri grup üyelerini “etki” lemeye daya-

nır. Bundan dolayı kaymakamların dönüştürücü liderlik davranışlarını sergilemeleri için davranışsal liderliğin özellikleri olan rol model olma, motivatör olma, çalışanları zihinsel etkileme ve onlara bireysel ilgi gösterme (iletişim kurma) becerilerini kazandıracak “liderlik eğitimleri” bakanlığımızca düzenlenmelidir.

Ankete katılanların önemli bir kısmı (yüzde yirmi bir) %21 kaymakamların liderlik davranışını olumsuz veya tam serbesti liderlik tarzı ile tarif etmektedir. Toplamda 919 ilçe kaymakamlığı veri olarak ele alındığında, araştırmada tespit olunan kaymakamlara ilişkin %22 olumsuz liderlik algısı, 202 kaymakama tekbül etmektedir. Bu sayıyı mülki idare sistemin içinde etkin çalışmayan bir beşeri sermaye olarak görmek gerekir. Kaymakamlara dönük olumsuz liderlik algısı özellikle yaşı 31-40 arası olan ve lisansüstü eğitim görmüş yazı işleri müdürleri arasında yüksek görülmektedir. Yazı işleri müdürlerinin eğitim düzeyi arttıkça ve gittikçe artacağı düşünüldüğünde; kaymakamların olumsuz liderlik davranışlarına ilişkin algılarında farkındalık belirginleşecektir. Bundan dolayı bakanlığımızca olumsuz liderlik davranışı gösteren kaymakamların tutum ve davranışlarına ilişkin önleyici tedbirler alınmalıdır.

Yazı işleri müdürleri ile yapılan anket çalışmasından elde edilen verilerin ileri sürülen kavramsal çerçeve ile büyük ölçüde tutarlı olduğu görülmektedir. Bulgular, kaymakamların

liderlik tarzının yazı işleri müdürlerinin iş tatmini ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu göstermektedir. İlçe düzeyinde mülki idarenin işleyişinde ve performansında yazı işleri müdürlerinin iş tatmini, motivasyonu ve dolayısıyla davranışlarının önemi dikkate alındığında, bu sonuçlar, gerek kaymakamları göreve getiren devlet gerekse kaymakamlar için önemli sonuçlar içermektedir. Örneğin kaymakam adaylarının seçilmesi sürecinde liderlik özelliklerine dikkat edilmesi gerekmektedir. Ancak liderlik dinamik bir tür kabiliyet olduğu için, makale bulguları kaymakam adaylarının liderlik eğitimine de önem verilmesi gerektiğini ima etmektedir. Bu çalışmanın bulguları, ayrıca kaymakamlar için de önemli sonuçlar içermektedir. Her ne kadar kanun ve düzenlemeler kaymakamların karar ve davranışları üzerinde önemli bir kısıt oluştursa da kaymakamların transaksyonel ve transformasyonel bir liderlik tarzı sergilemelerinin idare ettikleri çalışanların motivasyonunu ve dolayısıyla performansını arttıracığı anlaşılmaktadır.

Yapılacak araştırmalar (further research) açısından, yazı işleri müdürleri, sadece iş tatmini değil de motivasyon artırıcı diğer örgütsel davranış konuları da dâhil edilerek, verimliliği arttırmada etkili olan faktörleri bir bütün olarak anlamak daha yararlı olacaktır. Bu noktada, Bakanlık rutin bir şekilde belirli zamanlarda yazı işleri müdürleri isteklerini ve genel bakanlık atmosferini

(örgüt iklimini) öğrenmek için anketler yapmalı veya yaptırmalıdır.

İş tatmini dinamik bir olgudur. Bakanlığımız, başta Mülki İdare Amirler olmak üzere bütün çalışanlarının iş tatminlerini bir kez sağlayıp sonra bu konuyu birkaç yıl gözden uzak tutmamalıdır. İş tatmini hızla elde edilebildiği gibi hızla hatta daha hızlı biçimde iş tatminsizliğine dönüşebilir. Bakanlık çalışanlarının iş tatminsizliğinin sonucu olan düşük verimlilik, disiplinsizlik sorunları, bireysel ve yönetsel atalet gibi sorunlarına çözüm bulmak için tatminsizliğe çözüm üretecek bilimsel araştırmalar yaptırmalıdır. Bakanlığımız mevcut iş memnuniyetlerinin ölçümünde profesyonelliğin sağlanması açısından üçüncü kişilerden hizmet satın alma yöntemi (outsourcing) ile yararlanmalıdır. Çünkü çalışanlar üçüncü kişilere (mülki idare ve bakanlık dışından) güven duydukları sürece memnuniyetlerini veya memnuniyetsizliklerini daha rahat dile getirebileceklerdir. Sonraki yıllarda aynı ölçümler tekrarlanarak memnuniyet gelişim ve değişimi objektif olarak izlenmelidir. Ölçülen memnuniyet düzeylerini yükseltmek yönünde hedefler koymalı, hedef ve sonuçları kamuoyuyla paylaşılmalıdır.

Araştırmamızda yazı işleri müdürlerinin iş doyum önermeleri arasında en düşük memnuniyet ücret konusudur. İlçe müdürlükleri arasında en düşük ücreti yazı işleri müdürleri almaktadırlar. Ücret yalnızca ücretten ibaret değildir. Ücret aynı zamanda saygınlık ölçütüdür. Ücret artışı müdürlerin motivasyonunu arttırılabılır. Ancak iş memnuniyetlerinin ve performanslarının azalmasını engelleyecektir (Çift Faktör Herzberg Motivasyon teorisi kapsamında).

Yapılan araştırmada yazı işleri müdürlerinin iş tatmin önermeleri arasında ücretten sonra en düşük memnuniyet puanı alan "terfi" olanaklarının olması hususudur. Silahlı kuvvetlerin uygu-

lamasında; gerekli koşulları sağlamak şartıyla uzman çavuş rütbesindeki bir görevli, albay rütbesine kadar terfi edebilmektedir. Yine benzer şekilde Emniyet Genel Müdürlüğünün uygulamasında üniversite mezunu polis memuru 1'inci sınıf emniyet müdürlüğüne kadar yükselebilmektedir. Benzer şekilde yasal bir değişiklik yapılarak kaymakam yardımcılığı kadroları ihdas edilerek büyükşehir ilçelerinde kaymakamlık yazı işleri müdürleri de kaymakam yardımcılığı kadrolarına terfi imkânı sağlanmalıdır. Böyle bir düzenleme ile söz konusu ilçelerde görev yürüten kaymakamların kamu hizmetlerini vatandaşlara etkin, kaliteli, verimli, hızlı, planlı ve koordineli bir biçimde sunmalarını daha da kolaylaştıracaktır. Günümüzde kaymakamların geleneksel görevlerinin yanında, sosyal sorunların çözümü gibi işlevsel görevleri daha bir ağırlık kazanmıştır. Bu nedenle kaymakamın maiyetinde yapısını güçlendirecek, zamanımızda çağdaş yönetimdeki değişime ve gelişmeleri iyi takip edebilecek yardımcı ve uzman kadrosunun oluşturulması önem arz etmektedir. Daha önemlisi de bu uygulama ile GiH sınıfının MİA'larına dönük "kast" eleştirisi zayıflayacaktır. Kaymakam yardımcılığından kaynaklı olabilecek olumsuz yönetim uygulamaları bu kurum ihdas edildiğinde MİA' da olduğu gibi rotasyon uygulamasıyla giderilebilir.

360 derece performans değerlendirme metodoloji içinde amirlerin yani araştırmamızda kaymakamların üstleri olan valiler ve bakanlığın yanı sıra kendi çalışanları arasında en yakın çalışma astı olan yazı işleri müdürlerince değerlendirilmesi modern bir yaklaşım olacaktır. Bakanlığımızın "Çok Kaynaklı Performans Değerlendirme", "360 Derece Performans Geribildirim" gibi isimlerle yapacağı çalışmalar bu anlamda devam etmeli ve sonuçlandırılmalıdır. Kaymakamların 360 derece performans değerlendirme uygulamasında: üst (vali), ast(yazı işleri müdürü), çalışma arkadaşları (emsal-komşu

ilçe kaymakamları) ve kaymakamlık hizmetinden faydalananlar (vatandaşlar) olmak üzere beş ayrı değerlendirici grubunu da kapsayabilir. Bu değerlendirmede 1. Liderlik vasfı (kaldı ki araştırma konumuzdur), 2. İletişim gücü, 3. İnsanlarla ilişkileri, 4. Görevindeki yönetim gücü, 5. Astlarını yetiştirmesi, 6. Değişimlere uyabilmesi, 7. Sonuç odaklılık ölçütlerinde değerlendirme yapılabilir.

Kaymakamların gerekse kaymakam adaylarının eğitimlerinde klasik düz anlatım yönteminden ziyade: rol oynama, duyarlılık eğitimi, liderlik, çatışma yönetimi, karar stratejileri, psikoloji temelli yönetsel beceriler, takım yönetimi ve aidiyet duygusu oluşturma yönünde hizmet alımı ile danışmanlık şirketlerinden eğitim hizmetleri alınmalıdır. Yazı işleri müdürlerinin eğitim düzeylerinin artması ve bu artışın beklentileri arttırması nedeniyle bakanlığımızca kaymakam yardımcılığı hususunda bir değerlendirme yapılmasında fayda vardır.

KAYNAKÇA

- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York. NY: Harper and Row Publishers.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*: Free Press; Collier Macmillan.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*: Simon and Schuster.
- Bass, B. M. (1996). *A New Paradigm for Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership* DTIC Document
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan ilişkileri: Yönetsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, Beta Basım Yayın Dağıtım 9. Ş. İstanbul.