

Received / Geliş
17.12.2017

Article History
Accepted / Kabul
18.12.2017

Available Online / Yayınlanma
20.12.2017

THE EFFECT OF E-GOVERNMENT APPLICATIONS ON LEADER MEMBER EXCHANGE

E-DEVLET UYGULAMALARININ LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ¹

Berat ÇİÇEK²
Vedat ALMALI³

Abstract

Leaders' interaction with employees affects the relationship and communication between the two. At this point, the following question comes to mind: "What is the optimum level of relationship between managers and employees?" The leader-member exchange theory is closely concerned with the answer of this question. Another relevant question here is "What are the determinants of leader-member exchange?". One of the novelties that affect every stage of management along with developing technology is e-government. Evolving e-government applications have given a new dimension to leader-member exchange. Ever since they began to be used in Turkey, e-government applications have brought innovations to many areas. The benefits and harms of these applications have also been a matter of debate in academic circles. This study attempts to reveal the effects of e-government applications in the context of leader-member exchange. We conducted a qualitative survey to determine the effect of e-government applications on manager-employee relationships. Interviews were carried out with 10 public employees (5 employees, 5 managers) for collecting data. Answers were sought to questions such as "What is the level of exchange from the point of view of the superiors?", "What is the level of exchange from the point of view of the subordinates?", "How do e-government applications reflect on the exchange?". With the research findings, it is aimed to determine the problem in terms of employees and managers and provide solution suggestions as well as contributing to the literature.

Key words: Leader-member exchange, E-government, E-government applications

Özet

Yöneticilerin çalışanları ile olan etkileşimi, yönetici-çalışan ilişkisini ve iletişimini etkilemektedir. Bu noktada akıllara şu soru gelmektedir "Yönetici çalışan ilişkisinin optimum düzeyi nasıl olmalıdır?" işte lider üye etkileşimi teorisi bu sorunun cevabı ile yakından ilgilenmektedir. Burada akıllara gelen bir diğer soru ise "Lider üye etkileşimini belirleyen unsurlar nelerdir?" olmuştur. Gelişen teknoloji ile beraber yönetimin her kademesini etkileyen uygulamalardan bir tanesi de e-devlettir. Gelişen e-devlet uygulamaları lider üye etkileşimine yeni bir boyut kazandırmıştır. Ülkemizde kullanılmaya başlandıktan bu yana e-devlet uygulamaları birçok alanda yenilikler getirmiştir. Akademi çevrelerince bu uygulamaların fayda ve zararları da bir tartışma konusu olmuştur. Bu çalışmada e-devlet uygulamalarının lider üye etkileşimi bağlamındaki etkileri ortaya konulmaya çalışılmıştır. E-devlet uygulamalarının yönetici-çalışan ilişkileri üzerindeki etkisini tespit etmeye yönelik nitel bir araştırma yapılmıştır. Araştırmaya veri toplamak amacıyla 10 kamu çalışanı ile (5 çalışan, 5 yönetici) mülakatlar yapılmış ve "Üstlerin bakış açısından etkileşim düzeyi nasıldır? Astların bakış açısından etkileşim düzeyi nasıldır? E-devlet uygulamaları etkileşime nasıl yansımıştır?" tarzında sorulara cevaplar aranmıştır. Araştırma sonuçlarının literatüre katkı sağlamasının yanında çalışanlar ve yöneticiler açısından problemin tespit edilmesi ve çözüm önerilerinin getirilmesi hedeflenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Lider Üye Etkileşimi, E-devlet, E-devlet Uygulamaları

¹ Bu makale 26-28/10/2017 tarihleri arasında Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi ev sahipliğinde düzenlenen III. Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu'nda sunulan sözlü bildirinin genişletilmiş halidir.

² Sorumlu Yazar, Yrd. Doç. Dr., Muş Alparslan Üniversitesi, İşletme Bölümü, b.cicek@alparslan.edu.tr.

³ Arş. Gör., Muş Alparslan Üniversitesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, v.almali@alparslan.edu.tr.

GİRİŞ

Yirminci yüzyılın son çeyreğinden itibaren gelişmiş ülkelerde bilgi toplumuna geçiş süreci başlamış ve bilgi ekonomisi adı verilen yeni bir küresel ekonomik yapı oluşmuştur. Bu yeni yapıda bireylerin ekonomik gücünü, bilgi ve öğrenim düzeyleri belirlerken; ülkelerin rekabet gücü ise beşeri, sosyal ve entelektüel sermayeleri ile ölçülür hale gelmiştir (Çiçek, 2012: 1). Bilginin bu denli önemli olduğu çağımız; bilgi çağı olarak adlandırılmaktadır (Mayor ve Forti, 1995; Ellul, 2003; Castells, 2005; Toffler, 1996; McLuhan ve Powers, 2001). İçinde bulunduğumuz bilgi çağı, işlerin yapıma şeklini de önemli ölçüde etkilemiştir. Eskiden var olan yöntemler yerlerini bilgi tabanlı yeni metotlara bırakmışlardır. Bu yöntemlerden biri de son yıllarda kamuda çok etkin bir şekilde kullanılan e-devlet uygulamaları olmuştur.

Belirli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insan toplulukları olan organizasyonlarda karşılıklı etkileşimin olmaması mümkün değildir. Bu etkileşimler gerek bireyler arası gerekse de birey ve grup arasında olabilmektedir. İnsanların yaşamlarının azımsanmayacak bir bölümünün işyerinde geçtiği düşünüldüğünde, bu etkileşimlerin önemi daha iyi anlaşılabilir. Çalışan bireyler çoğu zaman iş arkadaşları, üstleri veya astlarıyla ailelerinden çok zaman geçirebilmektedir. Bu durum akla, “*ast-üst ilişkileri nasıl olmalıdır?*” sorusunu getirmektedir. Liderlik üzerine yapılan araştırmalar genellikle belirli bir lider tipi üzerinde durmuş ve “*lider nasıl olmalıdır?*” sorusuna cevap bulmaya çalışmıştır. Ast-üst ilişkilerinin boyutunu da bu soru üzerinden cevaplamaya çalışmıştır. Fakat bu kadar farklı kültür, psikoloji, deneyim ve bakış açısına sahip insanın olduğu yerde, mutlak bir doğru tarzdan bahsetmek mümkün görünmemektedir. Burada Danserau ve arkadaşları (1975) liderliğe farklı bir bakış açısı getirmişlerdir. Böylelikle liderin grup üyelerinden her birisi ile ilişkilerini farklı bir şekilde ele alıp, ast-üst arasındaki karşılıklı etkileşime odaklanan bir liderlik yaklaşımı geliştirmişlerdir. “*Dikey ikili bağlantı*” adını verdikleri bu yaklaşıma göre üstlerin tüm astlara karşı tek bir liderlik tarzı sergilemedikleri, farklı astlara farklı biçimde davrandığı varsayılarak, liderin kendisine bağlı izleyicilerin her biri ile nasıl bire bir farklı ilişkiler geliştirdiği üzerinde durmuşlardır. İlerleyen yıllarda model, diğer araştırmacılar (Dienesch ve Liden, 1986; Graen ve Uhl-Bien, 1995; Schriesheim vd., 1999; Gerstner ve Day, 1997; Wayne vd., 1997; Settoon vd., 1996; Liden, ve Maslyn, 1998) tarafından geliştirilerek “*lider – üye etkileşimi*” adını almıştır.

Günümüzün değişen koşulları liderlik yaklaşımlarını olduğu gibi işlerin yapılış şekillerini de değiştirmiştir. Bu bağlamda kamuda yapılan en önemli değişikliklerden bir tanesi e-devlet uygulamaları olmuştur. Artık klasik iş akışlarından ziyade dijital tabanlı e-devlet uygulamaları yaygınlaşmaya başlamıştır. Bu uygulamalar pek çok işlemi gerek vatandaş gerekse de çalışanlar açısından çok basite indirgemmiştir. E-devlet uygulamaları getirdiği birçok kolaylığın yanı sıra dezavantajları bakımından da birçok araştırmaya konu olmuştur. Bu araştırmada lider – üye etkileşiminde, e-devlet uygulamalarının etkisi olumlu ve olumsuz yönleriyle ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda örneklem olarak belirlenen kamu kuruluşlarında bir araştırma yapılmıştır. Araştırmaya derinlemesine mülakat yöntemiyle veri toplanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda görüşülen ast ve üstlerin görüşlerine başvurulmuş ve elde edilen veriler ışığında konu ele alınmıştır.

E-Devlet

E-devletin ortaya çıkması 2000’li yılların başlarına denk gelmiş olsa da alt yapısının gelişmesi daha eski dönemlere gitmektedir. Özellikle internet kullanımının yaygınlaşması bunun en önemli yapı taşı oluşturmaktadır (Leigh and Atkinson, 2001: 6-16). E-devletin gelişmesine öncülük eden alt yapı çalışmaları Leigh ve Atkinson (2001) tarafından 3 dönem olarak ele alınmıştır. 1. Dönem (1993-1998) *bilgi*

paylaşımı için interneti kullanma olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu dönemde hükümetlerin web hizmetleri (varlıkları) yok denecek kadar azdır, var olan web hizmetleri de sadece bilgi amaçlı kullanılmaktadır. 2. Dönem (1998-2001) çevrimiçi işlemler ve hizmet sunumu şeklinde gerçekleşmeye başlamıştır. Bu dönemde kullanıcılar formların çıktılarını alıp, bunları posta yolu ile göndererek işlem yapmaya ve hizmet almaya başlamıştır. Hükümetler de giderek, kullanıcıların çevrimiçi olarak işlemleri tamamlamasının önünü açmak için çalışmalar başlatmışlardır. 3. Dönem (2001-) Entegrasyon dönemi olarak gerçekleşmektedir. Bu dönemde etkin ve kullanışlı bir web sitesi aracılığı ile vatandaşlara kesintisiz bir hizmet sunma yoluna gidilmiştir. Bu işlemler için gerekli alt yapı güçlendirilmiş, uzman personel ihtiyacı giderilmeye başlanmış ve vatandaş ihtiyaçlarına uygun web siteleri tasarlanmaya başlanmıştır.

E-devletin gelişim sürecinden bahsettikten sonra, günümüzde kullanılan e-devlet ile ilgili literatürde yer alan bazı tanımlara değinmek gerekir. Layne ve Lee'ye göre (2001: 123) e-devlet, hükümetin vatandaşlarının, iş ortaklarının, çalışanlarının, devlet kurumlarının devlet bilgi ve hizmetlerine erişimini artırmak için internet teknolojilerinin kullanımını ifade etmektedir. Torres ve arkadaşları ise (2005: 218) e-devleti, vatandaşların devlet ile internet üzerinden basit bir e-posta gönderiminden ziyade daha karmaşık iletişim kurma veya devlet ile etkileşim kurma becerisi olarak tanımlamaktadır. Literatürdeki yaygın bir başka tanımda Fang (2002: 3) e-devleti, hükümet faaliyetleri arasında elektronik haberleşmeyi geliştiren, vatandaşlar ve iş dünyası için ürün ve hizmetler sunan, bilgi edinmelerini sağlayan uygulamalar olarak tanımlamıştır. Bunun yanında iç ve dış ilişkileri teknoloji, internet ve yeni medya yoluyla dönüştürerek, hizmet sunumunu bölgesel anlamda yönetim çerçevesinde sürekli olarak optimize ettiği vurgusunda bulunmuştur. Bunu; hükümetten vatandaşa, hükümetten çalışana, hükümetten iş dünyasına ve hükümetten hükümete şeklinde gerçekleştirdiğini belirtmiştir.

E-devlet, bilgi toplumu çağında iyi yönetim ilkelerinin geliştirilip sürdürülmesini, açık, şeffaf bir yönetim anlayışının gelişmesini ve vatandaşlara anlaşılabilir, hesap verebilir ve demokratik açıdan katılım ve inceleme fırsatı sunulmasını sağlayan internet teknolojilerinin kullanılmasındır. E-devlet uygulamaları vatandaşlara yönelik kaliteli, hızlı ve şeffaf hizmet sunumu açısından önemli olmasının yanı sıra, hizmet sunumunu gerçekleştiren kurum içerisindeki personel, işlem ve ilişkilerine de önemli katkılar sunmaktadır. Bu kapsamda birçok kamu kurumunda ve özel sektör kuruluşunda EBYS (elektronik belge yönetimi sistemi) gibi e-devlet uygulamaları ile çalışanlara çeşitli hizmetler sunulmaktadır. Nasıl ki e-devlet ile sunulan hizmetler vatandaş-devlet ilişkilerini etkilemişse, kurum içi e-devlet uygulamalarının kullanılması da yönetici-çalışan arasındaki ilişkiyi etkilemektedir. Bu etkilerin ortaya konulması açısından LÜE (Lider Üye Etkileşimi) teorisini de açıklamak gerekir.

Lider Üye Etkileşimi

Lider üye etkileşimi teorisi liderliğin yalnızca, liderin üyelerini etkileme süreci olarak değil de üyelerin de lideri etkilediği çift yönlü bir süreç olduğu varsayımıyla ortaya çıkmıştır (Graen ve Uhl-Bien, 1991: 29). Bu teoriye göre liderin davranışlarını kişilik özellikleri, davranış ve algılamaları üzerinden şekillenen değişkenlerden ziyade liderin izleyicileri olan etkileşimi belirlemektedir (Wang vd., 2005; Howell ve Hall-Merenda, 1999). Yu ve Liang (2004) bu etkileşimi lider ve üyeler arasındaki resmi iş ilişkisinin ötesinde gerçekleşen, karşılıklı güven, saygı ve sadakat üzerine kurulu bir sosyal değişim ilişkisi olarak tanımlamışlardır. Scandura'ya (1996: 26) göre bu model adalet, eşitlik gibi alt boyutlarla liderlik kavramını zenginleştirmiştir. Aynı zamanda bu model örgüt içindeki bireylerin ikili ilişkilerini liderlik kavramı içinde değerlendiren ve liderlik kavramını bu ilişkilerle açıklamaya çalışan tek liderlik yaklaşımıdır.

Lider üye etkileşimi yaklaşımı çoğu zaman sosyal etkileşim teorisi çerçevesinde ele alınmıştır. Buna göre amirlerin her bir asta farklı davranmasından yola çıkılarak, nesnel tutarlılığa sahip ikili ilişkilerin oluştuğu görülmüştür. Bu ikili ilişkilerdeki etkileşimlerin düşük nitelikten yüksek niteliğe doğru derecelendirilebileceği belirtilmiştir (Deluga, 1994). Bu durumda el değiştiren gerek soyut gerekse de somut varlıkların algılanan değeri ne kadar fazlaysa, lider üye etkileşiminin niteliği de o kadar yüksek olmaktadır (Wayne vd., 1997). Buradan hareketle yüksek nitelikte lider üye etkileşimine sahip bir organizasyonda astlar, liderlerini memnun edecek ve işini kolaylaştıracak davranışlar yapma eğiliminde olabilecekleri ve aynı şekilde liderlerin de kendilerini astlarına karşı sorumluluk bilinciyle davranan ve onların işlerini kolaylaştıracak bir rolü üstlenebilecekleri sonucuna ulaşılabilir.

Tüm bu tanımlardan da hareketle lider-üye etkileşimi için taraflar arasındaki karşılıklı paylaşımın sonucunda ortaya çıktığı söylenebilir. Ayrıca etkileşim içerisindeki ast ve üstlerin, birbirlerini etkileyen davranış ve tutumları aracılığıyla, ortak değerleri meydana getiren birtakım davranışları oluşturan yaklaşım olarak da tanımlamak mümkündür. Bu modelde liderin izleyicileriyle kurduğu ilişkide aynı tarzı kullanmadığı hatta farklı roller üstlenerek yeni tarzlar geliştirdiği savunulabilir.

Kamu kesiminde çalışanların amirleriyle olan etkileşimi şüphesiz ki hizmet kalitesini artıracaktır (Tummers ve Knies, 2013: 861; Vigoda-Gadot ve Beeri, 2011). Bu etkileşimi artırabilecek değişkenlerden bir tanesi de e-devlet uygulamaları olabilir. Bu uygulamalar, astlarla üstlerin ilişkilerinin daha şeffaf, daha anlaşılabilir, daha hesap verilebilir bir temele dayanmasını sağlayabilir. Böylelikle karşılıklı bir güven ortamına dayanan ilişkilerdeki kuruluşlarda, bu durum daha iyi bir hizmet kalitesi olarak çıktıya dönüşebilecektir. Böylelikle hem vatandaşlar sunulan hizmetlerden daha etkin ve verimli faydalanabilir hem de çalışanlar daha kolay motive olabilir ve yaptıkları işleri kendileri açısından daha anlamlı hale getirebilirler.

YÖNTEM

Bu çalışmada e-devlet uygulamaları ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiler ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda konunun daha iyi anlaşılabilmesi adına, kamu çalışanları üzerine bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada amaçlı örnekleme yolu izlenmiştir. Amaçlı örnekleme zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına olanak vermektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2000: 26). Veri toplamak amacıyla amaçlı örnekleme yöntemine uyan Muş İli'ndeki kamu çalışanları ve yöneticileriyle derinlemesine görüşme yöntemi kullanılarak mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Nitel bir yöntem olan derinlemesine görüşme yöntemi, araştırmacıya görüşmecinin bakış açısını derinlemesine keşfetme imkânı vermektedir. Bu yöntemde görüşülecek kişiler, araştırılan konunun ya uzmanı olmalı ya da o konuda karar verici konumda olmalıdır (Kuş, 2003). Bu özelliklere uyduğuna inanılan çeşitli kamu kuruluşlarında yöneticilik yapan 5 kişiyle ve kamu kurumlarında çalışan 5 kişiyle mülakatlar gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada olgubilim deseni kullanılmıştır. Olgubilim (fenomonoloji) deseni farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanılmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 72). Toplanan verilerin analizi için içerik analizi türlerinden 'kategorisel analiz' yönteminden yararlanılmıştır. Kategorisel analiz, genel olarak belirli bir mesajın önce birimlere bölünmesi ve ardından bu birimlerin önceden saptanmış ölçütlere göre kategoriler hâlinde gruplandırılmasıdır (Tavşancıl ve Aslan, 2001). Araştırmada veri toplama yöntemi olarak ise yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu yöntem ne tam yapılandırılmış görüşmeler kadar katı ne de yapılandırılmamış görüşmeler kadar esnek; iki uç arasında yer almaktadır (Karasar, 1995: 165). Çalışmaya veri toplamak amacıyla literatür taraması sonucunda oluşturulan açık uçlu sorular katılımcılara yöneltilmiştir. Katılımcılar

içerisindeki amirler Ü1, Ü2, Ü3, Ü4, Ü5 şeklinde; çalışanlar ise A1, A2, A3, A4, A5 şeklinde kodlanmışlardır. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu kimliklerinin gizli kalması konusunda ısrar ettikleri için demografik bilgileri ve kurum bilgileri çalışmada paylaşılmamıştır.

BULGULAR

Yapılan görüşmelerde katılımcılara 7 adet soru yöneltilmiştir. Sorulara verilen cevaplar katılımcıların izniyle ve kişisel bilgilerin paylaşılmayacağı garantisıyla kayıt edilmiştir. Daha sonra kayıtlar bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Katılımcılara yöneltilen sorular ve sorulara verdikleri cevaplar aşağıdaki gibidir.

Astlarınızla ilişkiniz nasıldır? Nasıl bir yönetici olmayı tercih edersiniz? Mesela otoriter misiniz?

Ü1. *Hiyerarşik bir yapılanma vardır. Ama katı bir hiyerarşik yapı değil, esnekliğe önem veririm. Astlarımın görüşünü dikkate alır, uygun olanları hayata geçiririm. Otoriter bir yapıda değilim. Katılımcı bir kişiliğe sahibim.*

Ü2. *Çok fazla otoriter olduğum söylenemez. Genellikle işlerin rutin akışında çalışanları serbest bırakmayı severim. Böylelikle yaratıcılıklarını daha iyi sergileyebildiklerini düşünürüm. Fakat bana ihtiyaç duydukları anda onlara yol göstermeyi de ihmal etmemeye çalışırım. İletişime açık olduğumu düşünüyorum, astlarımın fikirlerine de büyük önem vermekteyim. İstişare bence işlerin herkes için olumlu bir şekilde ilerlemesi için çok önemli. O nedenle işleri yaparken istişare etmekten çekinmem, tüm bunlardan hareketle demokratik bir yönetici olduğumu söyleyebilirim.*

Ü3. *Astlarımla iş hayatında mümkün olduğunca sınırları kaldıran bir yönetici olmaya çalışıyorum. Ast üst ilişkisinden ziyade ortak kararlar alabileceğimiz ortamlar oluşturuyorum. Çalışanlarımdan gelen bazı hatalı önerileri (düşük etki değerli) benim savunduğumun aksi olsa da kabul ederek hatayı ya da göremedikleri eksikliği yaşayarak görmelerini sağlıyorum. Bu ve benzer durumlar; bana baskıcı olmayan organik bir otorite kimliği kazandırdığı düşüncesindeyim.*

Ü4. *Astlarımla iş anlamında aramız çok iyi sayılmaz. İşlerin eksiksiz ve hızlı yapılması için gayret ederim ve aynı gayreti astlarımın da göstermesini beklerim. Fakat bazıları titizlikte çalışırken bazıları kaytarma peşinde. Bu nedenle otoriter davranıyorum ve bu da aramızda gerginlik olmasına neden oluyor. Üstlerim arkamda tam anlamıyla durmadıkları için astlarıma ne desem de kale almadıklarını görüyorum ve argo konuşup bağırarak iş yapmalarını talep ediyorum. İş anlamında bu beni yıpratıyor. Güler yüzlü şakalaşan bir üst olmayı istiyorum ve yapmaya çalışıyorum. Fakat ne zaman gülsem bunu fırsat bilenler kaytarmaya çalışıyor. Verilen işleri zamanında yapıp yetiştirmeyi severim. Bu nedenle astlarıma sürekli olarak yapmaları gereken işleri telkin ederim.*

Ü5. *Çok resmi olmayan bir ilişki var. Aslında tatlı sert yöneticileri daha çok takdir ederim bu nedenle resmîyetten ayrılmayan fakat çokta resmîyete boğulmayan bir yönetici olmayı tercih ederim ama bunu yaparken otoriterlikten uzak dururum.*

Üstlerinizle ilişkiniz nasıldır? Siz yönetici olsaydınız neyi değiştirdiniz?

A1. *Kötüdür. Yöneticiler ile yönetilenler arasındaki ilişkide yöneticilerin üslup açısından sorumlu olduğunu düşünüyorum. Yöneticilerin kişisel menfaatleri kurumsal menfaatlerin önüne geçmektedir. Ben olsam kesinlikle böyle davranmazdım.*

A2. *Yüz yüze sıcak ilişkilerimiz yoktur. Resmi bir ilişki söz konusudur. Ben yönetici olsam katılımcı bir yönetici olmayı isterdim.*

A3. *Hiyerarşik yapılanma yok. Bu durum herkesin yerini bilmediği anlamına da gelmiyor. Gerekli mesafeyi de korumak suretiyle iyi bir ilişkimiz var. Ben de olsam mesafeyi korumayı tercih ederdim.*

A4. *Üstlerimle ilişkim hem insanı boyutta hem de kurumsal boyutta iyidir. Eğer bir yönetici olsaydım kurumun tanımladığı rasyonel kuralların işletilmesine önem verirdim. Bu kuralların uygulanmasında otoriterliği tercih edeceğimi düşünüyorum.*

A5. *Üstlerimle benden kaynaklı bir problem olduğunu düşünmüyorum. Genel anlamda aramız iyi. İş dışında ailece görüştüğümüz yöneticilerim dahi var. Ben iş ortamında gereksiz gerilim yaratmayan, karşıdakine saygılı, onu bir makine gibi değil de bir insan olduğunun farkında olan bir yönetim sağladım.*

Kurumunuzda e-devlet uygulamaları kullanılıyor mu? Kullanılıyorsa ne kadar etkin kullanılıyor?

Ü1. *Evet kullanılmaktadır. Gerek EBYS gerekse proje başvurularında etkin olarak kullanılmaktadır. E-devlet uygulamalarının etkin olduğunu düşünmekteyim*

Ü2. *Kesinlikle kullanıyoruz. Çok etkin bir şekilde kullanılıyor. Özellikle kurtasiyeciliği kaldırmak adına e-devlet uygulamaları yoğun bir şekilde kullanılmaya başlandı. Şu an bu uygulamalara dair bir kültürün de oturduğunu düşünüyorum. Artık kimse elden evrak gezdirmiyor, aşağı yukarı bütün işlerimiz bu uygulamalar aracılığıyla yürütülebiliyor.*

Ü3. *Kurumumda kullanılıyor ancak çalıştığım birimde kullanılmıyor.*

Ü4. *E-devlet uygulamalarından biri olan elektronik belge yönetim sistemi kurumumuzda etkin olarak kullanılmaktadır. Neredeyse bir kurumda gerçekleşen tüm iş ve işlemler EBYS üzerinden gerçekleşmektedir. Bu sistem işlerimizin oldukça hızlı yürütülmesine yardımcı olmakta ve bizi arşiv derdinden kurtarmaktadır.*

Ü5. *Evet gayet etkin kullanılıyor. Bütün yazışmalarda EBYS sistemi kullanılıyor.*

A1. *Kullanılmaktadır. Örneğin EBYS. Sorunları olmakla beraber oldukça etkin kullanılmaktadır. Sadece kurum içerisinde bu uygulamanın kullanılabilir olması.*

A2. *Evet kullanılıyor. Kurtasiyecilik açısından süreç hızlandı, hantallık azaldı, akışkanlık sağlandı. Bence etkin bir uygulama.*

A3. *Evet kullanılıyor. Oldukça etkin. Resmi işlemler yürüyor. İşleri kolaylaştırır. Yöneticiyi görmek zorunda değilsiniz. İşlerin hızlandırılması anlamında oldukça uygun olmuştur.*

A4. *Kurumum e-devlet uygulamalarını kullanmakta. Oldukça etkin bir kullanım olduğunu söyleyebilirim. Kâğıttan ve zamandan kazanım ve iş akışının gözlemlenebilir olması şeffaflığı ve etkinliği oldukça artırmakta.*

A5. *Oldukça etkin bir biçimde hemen hemen her işlemde kullanılıyor.*

E-devlet uygulamalarından sonra astlarınızla olan iletişiminizde değişim oldu mu? Olduysa nasıl oldu?

Ü1. *Bu uygulama yokken yüz yüze görüşmeler daha sık gerçekleşmekteydi. İş süreçleri uzamaktaydı. EBYS den sonra iş yapma süreçlerinin kısaldığını ve kolaylaştığını, sosyal ilişkilerin zayıfladığını düşünüyorum. Dolayısı ile bu uygulamalar ekonomi ve zaman yönünden tasarruf sağlasa da sosyal ilişkileri zayıflatmaktadır. Kurumdan kuruma bu durum farklılaşabilmektedir.*

Ü2. Benim açımdan çok ciddi bir değişiklik olduğunu düşünmüyorum. Ben iş dışında da astlarımla görüşebilen bir yöneticiyim. İlişkimiz yalnızca iş ile sınırlı değil. Bundan dolayı olumlu veya olumsuz herhangi bir değişiklik olmadığını düşünüyorum.

Ü3. Yöneticiliğini yaptığım birimde e- devlet uygulamasını henüz kullanmıyoruz.

Ü4. İletişimsel anlamda herhangi bir değişiklik olmadı. Talebi olanlar önceden olduğu gibi yine yüz yüze iletişim kurup durumlarını beyan eder ve sonucu kâğıt yerine elektronik ortamda ibraz ederler.

Ü5. Hayır olmadı.

E-devlet uygulamalarından sonra üstlerinizle olan iletişiminizde değişim oldu mu? Olduysa nasıl oldu?

A1. Evet oldu. Mesela izin alma noktasında daha etkin olduğunu düşünüyorum, çünkü yüz yüze iletişim ortadan kalktı.

A2. Evet, bir değişim oldu. Özellikle karşılıklı sorunlar azaldı. Yöneticimle aramızdaki ilişki bağlamında olumlu olduğunu düşünüyorum. Çünkü eskiden zaten iyi ilişkilerimiz yoktu

A3. Hayır, olmadı.

A4. Açıkçası olmadı.

A5. Evet oldu. Birinci derece amirimle sorunlar yaşıyordum önceden, şimdi birebir daha az muhatap olmak durumundayız, işler yazılı biçimde elektronik ortamda yürüdüğünden aramızdaki işe dair gerginlikler azaldı. Her ikimizde kendi işimizi yapıp ilişkimizi sadece insani boyuttan sürdürebiliyoruz.

Astlarınızla işlerinizi yüz yüze halletmeyi mi tercih edersiniz, hiyerarşik yapıya uymayı mı tercih edersiniz?

Ü1. Her ne kadar hiyerarşik yapıyı dikkate almak gerekse de kişisel olarak işlerimi yüz yüze halletmeyi ve sosyal ilişkilerim bazında halletmeyi tercih ediyorum. Çünkü ben astlarıma meslektaşım gözüyle bakıyorum.

Ü2. Yaptığımız iş gereği hiyerarşinin bize pek uygun olmadığını düşünüyorum. O nedenle yüz yüze işlerin halledilmesi daha uygun bir seçenek bence. Fakat bu mutlak doğrudur demiyorum. Zaman zaman hiyerarşik olarak yapabileceğimiz işler de karşımıza çıkmıyor değil. Yani durumu işin niteliği belirliyor aslında.

Ü3. Yapılan işin mahiyetine bağlı olarak değişmekle birlikte çoğunlukla yüz yüze veya online sistemlerle, gerektiğinde de hiyerarşik yapıya uyarak halletmekteyiz.

Ü4. Birim olarak işlerimiz aniden ortaya çıkıp hızlıca sonuçlandırılması gerekiyor. Bu nedenle hiyerarşi birim olarak bizi yavaşlatıyor. İşlerin yürütülmesi ve astlarla aramızda olması olası olan buzların eritilmesi adına yüz yüze iletişim tercih sebebidir.

Ü5. Genelde yüzyüze halletmeyi tercih ederim.

Üstlerinizle işlerinizi yüz yüze halletmeyi mi tercih edersiniz, hiyerarşik yapıya uymayı mı tercih edersiniz?

A1. Genelde yüz yüze yapmayı tercih ederim fakat çalıştığım kurumda yöneticilerin üslup problemi olduğu için hiyerarşik yapıya uymak daha makul.

A2. Yöneticimle olan ilişkilere göre değişir. İyi ilişkiler varsa yüz yüze görüşmeler daha iyi olur.

A3. Hiç işim olmamasını tercih ederim.

A4. *Eğer kurumum rasyonellik çerçevesinde hiyerarşiyi gözetiyorsa, hiyerarşik yapıya uymayı tercih ederim. Ancak pratikte kurumumda daha çok yüz yüze işlerimi hallettiğimi söyleyebilirim.*

A5. *Yanlış anlaşılmanın önüne geçebilmek adına hiyerarşik yapıyı tercih ederim. Böylelikle bireysel kaprisler ve yanlış anlaşılmalara ilişkin işlenişini etkilememiş olur.*

E-devlet uygulamalarından sonra işlerin işleyişinde bir değişim oldu mu? Olduysa bu astlarınızla ilişkilerinizi nasıl etkiledi?

Ü1. *Değişim olmuştur. Kurum içerisindeki yazışmalarda gerçekleştirilecek sorunların kimden kaynaklandığı tespit edilememekteydi. Fakat bu sistemde özellikle işlerin kimde takıldığı rahatlıkla izlenebilmektedir. Bu sayede astlarında iş takip süreçleri kısalmış ve kolaylaşmıştır. Astlar kendilerini daha huzurlu hissetmektedirler. Kurum içerisinde çıkacak çatışmalarında önüne geçilmiş olacaktır.*

Ü2. *İşlerin işleyişi ciddi bir şekilde değişmiştir, evet. Eski usulleri bir kenara bırakıp daha modern ve bence şeffaf bir model ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda ilişkiler daha mekanikleşti aslında, benim gibi astlarıyla samimi bir iletişim ve ilişkiye sahip yöneticiler açısından bu durum olumsuz görünebilir fakat aksaklıkların minimize olması açısından aslında ilişkilerimizi de olumlu yönde etkilemekte.*

Ü3. *Sistemi kullanmamakla beraber, şayet öyle bir gereklilik ya da kullanım olsaydı ilişkilerimizi olumlu yönde etkileyebileceği kanısındayım.*

Ü4. *Şu ana kadar e-devlet uygulamalarından biri olan EBYS ile astlarımdan herhangi bir iş talebinde bulunmadım. EBYS ile daha çok birimler arası iş talebinde bulundum ve işleyişin inanılmaz derecede hızlı olduğunu gördüm. Talep edilenin anlık olarak talep edilen birime ulaşması belgenin kimin üzerinde beklediğini zamansal olarak takip edilebilmesi talebin sonucunun anında görülebilmesi gerçekten işleyişi oldukça hızlandırdı.*

Ü5. *Oldu, ilişkiler çok daha resmi bir hale geldi.*

E-devlet uygulamalarından sonra işlerin işleyişinde bir değişim oldu mu? Olduysa bu üstlerinizle ilişkilerinizi nasıl etkiledi?

A1. *İşler daha hızlı gerçekleşmeye başladı. Yönetici her zaman yerinde bulunmadığından dolayı ıslak imza gerekli durumlarda sistemden elektronik imza ile işlem halledilebiliyor. Olumlu etkilemiştir.*

A2. *Oldu. İşler hızlandı. Kişisel duygular karar süreçlerinde belirleyici olmaktan aza indi. Üstümle olan ilişkimiz zayıf olduğundan herhangi bir değişim olmadı. İlişkilerin daha da kötüleşmesini engelledi.*

A3. *Kolaylık sağladığı doğrudur fakat değişim olmadı ilişkilerimizde.*

A4. *Gözlemleyebildiğim kadarıyla işlerde bir ilerleme söz konusu. Örneğin izin meselesinde öncesinde işleri hızlandırmak için amirlerimin odasına gidip elden imza almam gerekirken; şimdi elektronik ortamda izin işlemlerimi daha hızlı yapmaktayım. Bu da neden izin aldığuma dair ekstra bir açıklama beklentisini ortadan kaldırarak, rasyonelliğin işlemesine imkân vermekte.*

A5. *Gayet olumlu yönde bir değişim olduğunu düşünüyorum. Bu durum ilişkimize pozitif yansısı bence.*

Genel olarak e-devlet uygulamalarının yönetici-çalışan ilişkisini nasıl etkilemiştir?

Ü1. Hem olumlu hem de olumsuz etkilediğini düşünmekteyim. Olumlu yönleri ekonomik yönden ve iş takip süreçleri yönünden olmuştur. Olumsuz olarak ise sosyal ilişkileri etkilediğini düşünmekteyim.

Ü2. Genel anlamıyla olumlu etkilediğini düşünüyorum. Çünkü bürokrasinin hantallığını bir kenara atarak işlerin işleyişiyle ilgili formelliğini geliştirdiğini düşünüyorum. Aynı zamanda şeffaflığın ön planda olmasından ötürü bireysel aksaklıklar minimize olmuş durumda. İşle ilgili kimin ihmali var anında görünebiliyor bu da çalışanların kendilerini işe daha çok vermelerine neden oluyor. Sonuçta hepimiz bir amaç doğrultusunda bir araya gelen insanlarız ve bu amacı gerçekleştirmede e-devlet uygulamalarının bizi olumlu etkilediğini düşünüyorum bu da ilişkilerimize olumlu yönde yansımakta.

Ü3. İş ve işlemleri daha disiplinize edeceğinden, yönetici ve çalışanların ilişkisine bağlı olarak olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bu tarz sistemlerin sadece çalışanı değil yöneticileri de standartlara uymaya zorlayacağından uzun vadede pozitif sonuçlar doğuracaktır.

Ü4. İş ve işleyiş kâğıt üzerinden elektronik ortama aktarıldı bu nedenle talep eden ve edilen kişiler arasında fiziki ortamın hantallığı ortadan kalktığı için işleyiş hızlandı ve üst ve ast arasında işleyişin hantallığının doğurduğu gerginlik ortamı da bir nebze olsa da ortadan kalkmış oldu.

Ü5. Olumlu ve olumsuz yanları var. Çünkü bazen bir sözle halledilebilecek konuları resmi yazışmalarda istemek güvensizliği ve samimiyetsizliği doğuruyor bir yandan da suiistimal yapan kişilere çeki düzen verilmesini sağlıyor.

A1. Olumlu yönlerinin yanında olumsuz yönleri de olmuştur. Yüz yüze ilişkileri azaltarak bürokratik sürecin daha hızlanmasını sağlamıştır. Yönetici çalışan arasındaki insani ilişkiyi olumsuz etkilemiştir. İşler daha teknik hale getirmiştir.

A2. İnsani ilişkiler zayıflamıştır. Standardize etmişler işleri. Kurumsallaşmayı arttırmıştır. Kişisel problemler belirleyici olmaktan çıkmıştır. Rasyonel olması, standart olması. Genel ve kapsayıcı olması.

A3. İlişkilerde bir değişim olmadı.

A4. E-devlet uygulanmadan önce, talepkâr ve ricacı olma eğilimi, acaba izin verir mi kaygısı ya da yöneticinin o anki olumsuz psikolojik durumuyla muhatap olma durumu söz konusuysen; şimdi iş akışı çerçevesinde işler yürütülmekte. Bu da kurumun daha rasyonel olmasına imkân vererek işleri hızlandırmıştır.

A5. Genel anlamıyla kendi adıma memnunum. Aslında ilişkilerde bir değişiklik olmamasına rağmen en azından sorunlu olduğunu düşündüğüm amirlerimle eskisi kadar görüşmek zorunda kalmıyorum. Bu durum bendeki stresi büyük oranda azalttı.

Sizce Yönetici- çalışan ilişkisi nasıl olmalıdır?

Ü1. Bu ilişki duruma göre değişiklik gösterebilmektedir. Bazen hiyerarşi ön planda olmalı bazen de sosyal ilişkiler ön planda olmalıdır. Bulduğum kurumda sosyal ilişkilerin daha ön planda tutulması gerektiğini düşünmekteyim. Katılımcı bir yapıda astların görüşlerinin alındığı bir ilişki ön planda olmalıdır.

Ü2. Bence bu sorunun mutlak bir doğrusu yok. Yönetici yaptığı işin niteliğine göre pozisyon almak durumunda kalabilir. Örneğin bir askerden katılımcı olması beklenemez. Otoriterlik o mesleğin doğasında var. Yönetici çalışan ilişkileri de buna göre şekillenmelidir diye düşünüyorum.

Ü3. Baskıya dayalı olmayan çözüme ve hedefe kilitlenmiş ancak suüstimallere mahal vermeyecek ilişki biçimleri tercih edilmelidir.

Ü4. Yöneticiye yüklenen bir sorumluluk var ve bu üstleri tarafından sürekli sorgulanır. Çalışanlar insan olduğu için çalışma ve davranışlarda buna göre çeşitlilik arz edecektir. Yönetici tüm bu değişkenleri göz önünde bulundurup yönetim stratejisi belirlemeli ve uygulamalıdır. Bu anlamda her ast için ayrı davranış ve iş modeli gerçekleştirilemeyeceği için orta yol bulunup bunu iş akışı ve görev tanımı ile uygulamalıdır.

Ü5. Resmîyete boğulmamalı fakat resmî çizgiden de ayrılmayan bir ilişki olmalıdır.

A1. Yönetici çalışan üzerindeki haklarının, çalışanın da yöneticiye karşı sorumluluklarının bilincinde olması gerekir. Bunun yanında bu ilişkinin sadece mevzuatla sınırlı kalmaması, insani durumlarında göz ardı edilmemesi gerekmektedir.

A2. Herkes en ideal ilişkiyi ister. Birebir sıcak insanların karşılık birbirine değer verdiği ve de yöneticinin kendi konumunu astlarına bir baskı aracına dönüştürmediği bir ilişki. Amir yasalar doğrultusunda kararlar alıyorsa astlarda buna saygı göstermeli ve kararların hukukiliğini ihmal etmemeli.

A3. Vatanını en çok seven görevini en iyi yapandır. Herkesin işini bilmesi gerekir.

A4. Devlet kurumu olsun ya da olmasın, çalışılan kurumun temel amacı maksimum faydayı yakalayarak hizmet sunmaktır. Bu hizmeti de kurum çalışanlarının performansı oluşturur. Yönetici de çalışan da bu rasyonaliteye göre hareket ettiği müddetçe her türlü ilişkinin kurum içinde yaşanabileceğini düşünmekteyim.

A5. Sonuçta herkes bir işi başarabilmek adına çalışıyor. Taraflar bunun bilincinde olur ve buna göre davranabilirse daha olumlu bir ilişki olabilir düşüncesindeyim. Sonuçta işgal ettiğimiz kadrolar kimsenin babasının malı değil. Kamu da makamlar gelip geçici. Bugün bulunduğunuz yeri emekli olarak koruyamayabilirsiniz. Her daim yüz yüze baktığımız insanları gereksiz yere kırmamanın bir anlamı yok bence. Çalışanlar da amirler de bu bilinçle davranırsa sorunsuz bir ilişki olacağını düşünüyorum.

SONUÇ

Yöneticilerin çalışanlarıyla olan ilişkisinin geliştirilmesi, sürekli ve kalıcı kılınması örgütsel başarı açısından oldukça önemlidir. Teknolojik gelişmelerin etkisi ile de gerek gündelik faaliyetlerde gerekse yönetim alanında önemli değişiklikler ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu gelişmeler yönetici-çalışan ilişkisine yeni bir boyut kazandırmıştır. Bu bağlamda son yıllardaki önemli teknolojik gelişmelerden biri olan e-devlet uygulamaları ile yöneticilerin astlarına karşı davranışlarına bir standart gelmiştir. Yönetimin her kademesini etkileyen bu uygulamalar işlerin görülmesinde etkinlik, verimlilik ve şeffaflığın artmasını ve daha kaliteli hizmetlerin sunulmasını sağlamıştır. Ayrıca iş süreçlerinde bireysel ego gösterimlerinin önüne geçilmiş ve işlemlerin kayıt altına alınmasının da etkisiyle uygulamalar standartlaşabilmiştir. Bunun yanında sosyal ve insani ilişkiler de bu gelişmelerden etkilenmiştir. Bu araştırmada yönetici-çalışan ilişkilerin nasıl etkilendiğine yönelik cevaplar ile konuya yeni bir bakış açısı getirilmeye çalışılmıştır.

Araştırmada yapılan mülakatlara verilen cevaplar, yukarıda bahsedilen hususları destekler niteliktedir. Katılımcıların çoğunluğu e-devlet uygulamalarının çalıştıkları kurumlara gelmesiyle birlikte sosyal ilişkilerin etkilendiğini belirtmişlerdir. Katılımcı lidere sahip olan astların sorulara verdiği cevaplar genellikle e-devlet uygulamalarının sosyal yönü zayıflatığı yönünde olmuştur. Otoriter yöneticiye sahip astlar ise ilişkilerin etkilenmediğini ve uygulamaların sorun yaşadıkları üstler ile iletişimlerini daha da kolaylaştırdığını belirtmiştir. Üstler açısından baktığımız zaman ise otoriter

yöneticiler sürekli denetim ve işlemlerin kendi kontrollerinde gerçekleşmesini istediklerinden astların e-devlet uygulamaları üzerinde işleri halletmeleri pek olumlu görülmemiştir. Katılımcı üstler için ise e-devlet uygulamalarının ilişkileri çok fazla etkilemediği belirlenmiştir. Ayrıca astların; yöneticileri ve iş arkadaşları ile sorumluluklar, adalet ve haklar gibi normatif değerler çerçevesinde bir ilişki geliştirmeyi tercih ettikleri görülmüştür. E-devlet uygulamaları bu ilişkilerin daha formel bir şekilde geliştirilmesi açısından da oldukça önemlidir.

Katılımcıların temel birleştiği nokta “*yönetici ve çalışanlar kendi iş sınırları içerisinde hareket ettiği sürece, e-devlet uygulamalarının önemli bir kazanım*” olduğu yönündedir. E-devlet uygulamaları ile işlerin çevrimiçi olarak görülmesi sayesinde hem zaman hem de ekonomik kazanımlar elde edilebilmektedir. Ayrıca iş takip süreçlerini kolaylaştırması gerek yöneticileri gerekse de astları oldukça rahatlatmıştır.

Çalışma sonucunda bazı öneriler de sunulmuştur. Buna göre;

E-devlet uygulamaları ile vatandaşların hizmet alım kalitesi artmış, devlet-vatandaş ilişkileri daha şeffaf bir hal almıştır. Aynı zamanda devlet kurumlarının kendi çalışanları ile olan ilişkileri de etkilenmiş ve iş süreçleri kayıt altına alınmaya başlamıştır. Böylece süreçler daha şeffaf hale gelmiştir. Bu bağlamda e-devlet uygulamaları daha yaygın, etkin ve kullanışlı hale getirilmelidir. Böylece e-devlet uygulamaları diğer tüm faydalarının yanı sıra yönetici çalışan ilişkileri boyutundan da ciddi katkılar sunabilecektir.

Bunun yanında e-devlet uygulamalarına direnen yönetici ve astlara birçok kamu kurumunda rastlanması mümkündür. Hem çalışanların hem de kurumların bu değişim sürecine ayak uydurmaları sağlanmalı ve bu uygulamalar daha etkin tanıtılarak teşvik edilmelidir. Bu bağlamda yönetici ve çalışanlara e-devlet uygulamaları konusunda eğitimler verilebilir.

Yöneticilerin standart uygulamalar göstermesi için e-devlet uygulamaları oldukça önem arz etmektedir. E-devlet uygulamalarının yaygınlaşması yöneticilerin çalışanlarına karşı farklı yaklaşımlar sergilemesini kısmen de olsa engelleyebilecektir. Bu nedenle e-devlet uygulamalarının yönetsel anlamdaki kullanım alanları yaygınlaştırılmalıdır.

E-devlet uygulamaları ile sosyal ve insani ilişkilerin zayıflaması da mümkündür. Bu duruma özellikle yöneticilerin daha dikkatli davranması gerekmektedir. İlişkilerin mekanikleşmemesi ve insani boyutunu kaybetmemesi adına özel çaba harcamaları gerekmektedir.

İleride yapılacak çalışmaların konuyu başka örneklerle açısından ele alması da konunun gelişimine katkı sağlayabilecektir. Ayrıca konu nitel olarak ele alındığından farklı bir bakış açısı kazandırılması adına nicel bir çalışma yapılması da tavsiye edilebilir. Ayrıca konu kişilik özellikleri değişkeni de eklenerek çalışılabilir.

Bu çalışmanın bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır. İlk olarak çalışma Muş iliyle sınırlı kalmıştır, farklı illerde yapılarak daha geniş bir kültür ve iş yapısı içerisinde incelenmesi bu sınırlılık açısından fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Bunun yanı sıra zaman sınırlılığı olmuştur. Veri toplamak amacıyla iş saatinde görüşmeler sağlanmıştır. Bu da katılımcıların aceleci davranmasına ve görüşlerini tam anlamıyla aktaramamalarına sebebiyet verebilmektedir. Son olarak katılımcılar kimliklerinin gizlenmesine büyük bir özen göstermişlerdir. Katılımcılara bu konuda garanti verilmesine rağmen şüpheye düşüp gerçek görüşlerini kısmen de olsa saklamaları ihtimali araştırmanın bir diğer kısıtlılığıdır.

KAYNAKÇA

- Castells, M. (2005). *Ağ toplumunun yükselişi/enformasyon çağı: Ekonomi, toplum ve kültür (Cilt 1)*. (Çev. E. Kılıç), İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Çiçek, B. (2012). *Üniversitelerde akademik ve idari personel arasındaki statü kaynaklı çatışmanın incelenmesine yönelik bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya/Türkiye.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational behavior and human performance*, 13(1), 46-78.
- Deluga, R. J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 67(4), 315-326.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of management review*, 11(3), 618-634.
- Ellul, J. (2003). *Teknoloji toplumu*. (Çev. M. Ceylan), Bakış Yayınları.
- Fang, Z. (2002). E-government in digital era: concept, practice, and development. *International journal of the Computer, the Internet and management*, 10(2), 1-22.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1991). The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributors: Toward a theory of leadership-making. *Management Department Faculty Publications*, 16.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.
- Howell, J. M., & Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of applied psychology*, 84(5), 680.
- Kuş, E. (2003). *Nicel-Nitel Araştırma Teknikleri*. Anı Yayıncılık.
- Layne, K., & Lee, J. (2001). Developing fully functional E-government: A four stage model. *Government information quarterly*, 18(2), 122-136.
- Leigh, A., & Atkinson, R. D. (2001). *Breaking Down Bureaucratic Barriers: The next phase of digital government*. Progressive Policy Institute.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of management*, 24(1), 43-72.
- Mayor, F., & Forti, A. (1995). *Bilim ve iktidar*. (Çev. M. Küçük), TÜBİTAK Yayınları.
- McLuhan, M., & Powers, B. R. (2001). *Global köy*. (Çev. B. Ö. Düzgören), Scala Yayıncılık.
- Scandura, T. A. (1999). Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective. *The Leadership Quarterly*, 10(1), 25-40.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & Cogliser, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *The Leadership Quarterly*, 10(1), 63-113.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of applied psychology*, 81(3), 219.
- Tavşancıl, E. & Aslan, E. (2001). *İçerik Analizi ve Uygulama Örnekleri*. Epsilon Yayıncılık.
- Toffler, A. (1996). *Üçüncü dalga*. (Çev. A. Seden), Altın Kitaplar Yayınevi.

- Torres, L., Pina, V., & Acerete, B. (2005). E-government developments on delivering public services among EU cities. *Government Information Quarterly*, 22(2), 217-238.
- Tummers, L. G., & Knies, E. (2013). Leadership and meaningful work in the public sector. *Public Administration Review*, 73(6), 859-868.
- Vigoda-Gadot, E., & Beeri, I. (2011). Change-oriented organizational citizenship behavior in public administration: The power of leadership and the cost of organizational politics. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(3), 573-596.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of management Journal*, 48(3), 420-432.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2000). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Yu, D., & Liang, J. (2004). A new model for examining the leader-member exchange (LMX) theory. *Human Resource Development International*, 7(2), 251-264.