

T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KAMU KURUMLARININ YÖNETİMİ VE YÖNETİMDE LİDERLİK  
UYGULAMALARININ İŞLETMELER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE  
YÖNELİK UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA

İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan  
Azad YETKİN

Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Alaittin Kazım KİRTİŞ

İSTANBUL –2015



## TEZ TANITIM FORMU

- ADI SOYADI** : Azad YETKİN
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Kamu Kurumlarının Yönetimi ve Yönetimde Liderlik Uygulamalarının İşletmeler Üzerindeki Etkilerine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma.
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : 03.04.2015
- SAYFA SAYISI** : 83
- TEZ DANIŞMANI** : Prof. Dr. Alaittin Kazım KİRTİŞ
- DİZİN TERİMLERİ** : Liderlik, Kurumsallaşma, Kamuda Liderlik, Yönetim İlkeleri, Kamu Kurumlarında Liderlik.
- TÜRKÇE ÖZET** : Kamu kurumlarının yönetimi ve yönetimde liderlik uygulamalarının işletmeler üzerindeki etkilerine yönelik konuları analiz etmeyi amaçlayan uygulamalı bir çalışmadır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne  
2. Tez Danışmanıma

Azad YETKİN

T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KAMU KURUMLARININ YÖNETİMİ VE YÖNETİMDE LİDERLİK  
UYGULAMALARININ İŞLETMELER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE  
YÖNELİK UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA

İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan  
Azad YETKİN

Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Alaittin Kazım KİRTİŞ

İSTANBUL –2015

## **BEYAN**

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Azad YETKİN

03.04.2015

**T.C.**  
**İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Azad YETKİN 'in "Kamu Kurumlarının Yönetimi ve Yönetimde Liderlik Uygulamalarının İşletmeler Üzerindeki Etkilerine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma." adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

\_\_\_\_\_  
*Prof. Dr. A. Kazım KİRTİŞ*  
(Danışman)

Üye

\_\_\_\_\_  
*Yrd. Doç. Dr. Alaattin FIRAT*

Üye

\_\_\_\_\_  
*Yrd. Doç. Dr. Kutalmış Emre CEYLAN*

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 2015

*Doç. Dr. Ragıp Kutay KARACA*  
Enstitü Müdürü

## ÖZET

Kamu kurumlarının gelişmesinde büyük etkisi olan yöneticilerin liderlik özelliklerini bünyesinde barındırması bu kurumların başarısı açısından oldukça önemlidir. Liderlerin özellikleri kurum çalışanlarını ve çalışanların performanslarını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir. Yöneticiler özlerinde var olan liderlik yeteneklerini aldıkları liderlik eğitimleriyle harmanlayarak hizmet kalitesi açısından önemli sonuçlar ortaya çıkarabilirler. Bu amaçla yapılan bu çalışmada “Kamu Kurumlarının Yönetimi ve Yönetimde Liderliğin Önemi” hakkında yapılmış araştırmalar, yazılmış kitaplar, makaleler ve diğer çalışmalar incelenmiş, iş yaşamından edinilen deneyimler doğrultusunda var olan sorunlar saptanmış ve iyileştirmeye yönelik bilgiler bilimsel yöntemle rapor edilmiştir.

Çalışmada betimleyici yöntem seçilmiş, tümevarım yöntemi izlenmiş ve çalışmanın hazırlanmasında, alanda yer alan ikincil kaynaklardan geniş bir kapsamda yararlanılmıştır. Yapılan anket sonucunda yöneticilerin çalışanlar üzerinde önemli ölçüde etkisi olduğu belirlenmiştir. Çalışanlar için bir liderde bulunması gereken önemli özelliklerden birinin adaletli olması olduğu saptanmıştır. Kurum içi iletişimin hem yönetici hem de çalışanların motivasyonu açısından dolayısıyla iş verimi bakımından çok önemli olduğu görülmüştür.

Liderin çalışanlar üzerindeki etkisi düşünüldüğünde iş görenlerin beden ve ruh sağlığını etkileyebildiği gibi kurumun başarısını dolayısıyla ülke gelişimini de dolaylı veya doğrudan etkileyebilir. Liderin oluşturduğu olumlu veya olumsuz etkileri düşünüldüğünde yöneticilerin alması gereken liderlik eğitimlerinin önemi açıkça ortaya çıkmaktadır.

**Anahtar Sözcükler:** Liderlik, Kurumsallaşma, Kamuda Liderlik, Yönetim İlkeleri, Kamu Kurumlarında Liderlik.

## SUMMARY

Within the administrator to host a major influence on the development of leadership qualities of public institutions is very important for the success of these institutions. Leader of the characteristics of the performance of its employees and employees can affect positively or negatively. Administrators can reveal important results in terms of quality of service they receive leadership training by blending the essence of leadership capabilities that exist. Made for this purpose in this study, " Management and Administration Leadership Role of Public Authorities' about academic studies, written books, articles examined and other studies, there are problems with the experiences from the direction of the business life was determined and information for improvement has been reported with the scientific method.

Descriptive method selected in this study was followed for induction and in the preparation of studies in the field have been used in a wide range of secondary sources. The survey considerable impact on employees as a result it was determined that the managers. Equitable one of the most important features to be included in the employee is found to be a leader for that. Business and therefore also in terms of both employees and managers motivation in-house communication was found to be very important in terms of efficiency.

Descriptive method selected in this study was followed for induction and in the preparation of studies in the field have been used in a wide range of secondary sources. The survey considerable impact on employees as a result it was determined that the managers. Equitable one of the most important features to be included in the employee is found to be a leader for that. Business and therefore also in terms of both employees and managers motivation in-house communication was found to be very important in terms of efficiency.

**Keywords:** Leadership, Corporate Governance, Leadership in the Public Sector, Policy Management, Leadership in Public Institutions.



# İÇİNDEKİLER

## SAYFA

ÖZET .....	I
SUMMARY .....	II
İÇİNDEKİLER .....	III
TABLolar LİSTESİ .....	V
HİSTOGRAMLAR LİSTESİ.....	VI
KISALTMALAR LİSTESİ .....	VII
ÖNSÖZ .....	VIII
GİRİŞ .....	1
BİRİNCİ BÖLÜM .....	3
TEMEL KAVRAMLAR .....	3
1.1. LİDERLİK VE KURUMSALLAŞMA İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR .....	3
1.1.1. Lider Kavramı .....	3
1.1.2. Liderlik Kavramı ve Grup Çalışmaları.....	3
1.1.3. Kültürel Liderlik .....	5
1.1.4. Kolaylaştırıcı Liderlik.....	5
1.1.5. Öğretimsel Liderlik .....	7
1.1.6. Etik Liderlik.....	8
1.1.7. Süper Liderlik.....	9
1.1.8. Koçluk .....	11
1.1.9. Koçluğun Benzeri Kavramlarla İlişkisi .....	12
1.1.10. Karizmatik Lider .....	13
1.1.11. Karizmatik Güç Kavramı .....	13
1.1.12. Kurumsallaşma Kavramı .....	14
1.1.13. Vizyon Kavramı.....	16
1.1.14. Vizyon Oluşturma Kriterleri.....	17
1.1.15. Misyon.....	18
1.1.16. Etkili Bir Örgüt Misyonunun Özellikleri .....	19
1.1.17. Stratejik Yönetim Kavramı .....	20
1.1.18. Stratejik Yönetimin Özellikleri .....	21
1.1.19. Yönetim ve Zaman Yönetimi İlişkisi.....	22
1.1.20. Hedefler ve Amaçlar .....	23
İKİNCİ BÖLÜM.....	25
KAMUDA LİDERLİK .....	25
2.1. KAMUDA LİDERLİK VE TEMEL KAVRAMLAR .....	25
2.1.1. Kamuda Liderlik Ve Örgüt Bağlılığı .....	25
2.1.2. Kamu Kurumları Yönetiminin Tarihiçesi .....	26
2.1.3. Kamuda Paylaşılan Vizyon.....	27
2.1.4. Kamuda Motivasyon Ve Yenilik.....	28
2.1.5. Kamuda Girişimci Yönetici, Motivasyon Ve İş Tatmini.....	29
2.1.6. Kamuda Hizmet Yönelimli Liderlik.....	31
2.1.7. Kamuda Karizmatik Liderin Önemi.....	32
2.1.8. Kamuda Yenilik ve Liderlik .....	33
2.1.9. Kamuda İş Görenlerin İhtiyaç Türlerinin Önemi .....	34
2.1.10. Kamuda Planlama ve Modern Yönetim.....	35
2.1.11. Kamuda Yöneticiler ve İşbirlikleri .....	37
2.1.12. Kamuda Stratejik Yönetim ve Kaynakların Verimli Kullanımı .....	38

<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	<b>40</b>
<b>KAMUDA LİDERLİK VE YÖNETİM İLKELERİ</b> .....	<b>40</b>
<b>3.1. KAMUDA LİDERLİK VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İLKELERİ</b> .....	<b>40</b>
3.1.1. Kamuda Liderlik ve Yeterlik İlkesi.....	41
3.1.2. Kamuda Liderlik ve Kariyer İlkesi .....	42
3.1.3. Kamuda Liderlik ve İnsancıl Davranış İlkesi.....	43
3.1.4. Kamuda Liderlik ve Eşitlik İlkesi .....	45
3.1.5. Kamuda Liderlik ve Güvence İlkesi .....	46
3.1.6. Kamuda Liderlik ve Açıklık İlkesi .....	47
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	<b>49</b>
<b>KAMU KURUMLARINDA LİDERLİK VE UYGULAMALARI</b> .....	<b>49</b>
<b>4.1. KAMU LİDER VE KURUMLARDA LİDERLİK UYGULAMALARI</b> .....	<b>49</b>
4.1.1. Kamuda Lider, Bilgi Teknolojisi ve Motivasyon .....	50
4.1.2. Kamuda Lider, Teknoloji ve Motivasyon.....	51
4.1.3. Kamuda Lider, Değişim ve Motivasyon .....	53
4.1.4. Kamuda Lider, Üretim Süreci ve Motivasyon .....	54
4.1.5. Kamuda Lider, İnsan Kaynaklarının İşlevleri ve Motivasyon.....	55
4.1.6. Kamuda Lider, Eğitim Yatırımı ve Motivasyon .....	56
4.1.7. Kamuda Lider, Kalkınma Planları ve Motivasyon.....	58
4.1.8. Kamuda Lider, Plan ve Motivasyon.....	59
4.1.9. Kamuda Lider, Planlama İlkeleri ve Motivasyon .....	59
4.1.10. Kamuda Lider, İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Motivasyon .....	60
4.1.11. Kamuda Lider, Ücret Yönetimi ve Motivasyon .....	62
4.1.12. Kamuda Lider, İş Güvenliği ve Motivasyon .....	63
4.1.13. Kamuda Lider, İşçi-İşveren İlişkileri ve Motivasyon .....	64
4.1.14. Kamuda Lider, Eğitim ve Motivasyon .....	65
4.1.15. Kamuda Lider ve İnsan Kaynakları Yönetimi İçinde Eğitim Fonksiyonu....	66
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>68</b>
<b>KAMU KURUMLARININ YÖNETİMİ VE YÖNETİMDE LİDERLİK UYGULAMALARININ İŞLETMELER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA BİR ALAN UYGULAMASI</b> .....	<b>68</b>
<b>5.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ</b> .....	<b>68</b>
5.1.1. Araştırmanın Amacı .....	68
5.1.2. Araştırmanın Önemi.....	68
5.1.3. Araştırmanın Kapsamı .....	68
5.1.4. Araştırmanın Problemi .....	68
5.1.5. Araştırmanın Alanı ve Örneklem Büyüklüğü.....	68
5.1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	69
5.1.7. Araştırmanın Varsayımları .....	69
5.1.10. Araştırmanın Hipotezleri .....	69
5.5.11. Anket Verileri Sonucu Ortaya Çıkan Bulgular ve Değerlendirme .....	70
5.5.11.1. Kurum Çalışanlarının Cinsiyeti.....	70
5.5.11.2. Kurum Çalışanlarının Yaş Grubu .....	71
5.5.11.3. Kurum Çalışanlarının Eğitim Düzeyleri .....	72
5.5.11.4. Kurum Çalışanlarının Unvanları .....	73
5.5.11.5. Kurum Çalışanlarının İş Yerindeki Çalışma Süreleri .....	74
5.5.11.6. Kurum Çalışanlarına Yöneticileri Hakkında Sorulan Sorular	76
5.5.11.7. Çalışanların Yöneticide Aradığı Özellikler .....	77
<b>5.2. SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....	<b>77</b>
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>80</b>
<b>EKLER</b> .....	<b>-</b>

## TABLolar LİSTESİ

SAYFA

<b>Tablo-1</b> Kurum Çalışanların Cinsiyeti .....	70
<b>Tablo-2</b> Çalışanların Yaş Grubu .....	71
<b>Tablo-3</b> Çalışanların Eğitim Düzeyleri .....	72
<b>Tablo-4</b> Çalışanların Unvanları .....	73
<b>Tablo-5</b> İş Görenlerin İş Yerindeki Çalışma Süreleri .....	74
<b>Tablo-6</b> Çalışanlarına Yöneticileri Hakkında Sorulan Sorular .....	76
<b>Tablo-7</b> Çalışanların Yöneticide Aradığınız Özellikler Sorusuna Verdikleri Cevaplar....	77

## HİSTOGRAMLAR LİSTESİ

	SAYFA
<b>Histogram-1</b> Kurum çalışanların cinsiyeti.....	71
<b>Histogram-2</b> Çalışanların Yaş Grubu .....	72
<b>Histogram-3</b> Çalışanların Eğitim Düzeyleri .....	73
<b>Histogram-4</b> Çalışanların Unvanları.....	74
<b>Histogram-5</b> İş Görenlerin İş Yerindeki Çalışma Süreleri .....	75

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>A.G.E.</b>	:	ADI GEÇEN ESER
<b>S.</b>	:	SAYFA
<b>SS.</b>	:	SAYFALAR
<b>VB.</b>	:	VE BENZERİ
<b>VD.</b>	:	VE DEVAMI

## ÖNSÖZ

Yüksek Lisans eğitimim süresinde deneyim, destek, bilgisini esirgemeyen İstanbul Gelişim Üniversitesi hocalarıma ve tez danışmanım Prof. Dr. Alaittin Kazım KİRTİŞ'e şükranlarımı sunuyorum.

Tez çalışmam boyunca bana destek olan çalışma arkadaşlarıma, çalışmalarım için gerekli izinler konusunda her zaman anlayış gösteren yöneticilerime teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Yüksek lisans eğitimim ve çalışmalarım süresince benden desteklerini esirgemeyen, her zaman moral veren, desteği, güveni, sabrı ve fedakârlığı için çok değerli eşime ve oğullarım Yiğit Talat Yetkin ile Yağız Ali Yetkin'e teşekkürlerimi, sevgilerimi sunuyorum.

Azad YETKİN

## GİRİŞ

Teknolojinin hızla geliştiği dünyamızda iletişim ve ulaşım boyutunda ülkelerin, insanların bir birine temas haline geçmesi küreselleşmeyi doğurabilir. Küreselleşme olgusuyla bilgiye ulaşmanın kolaylaştığı görülebilir. Bilginin ulaşılabilirliği arttığından hayat boyu eğitim imkânlarının kolaylaştığı görülebilir. Çalışanların hayat boyu eğitimi, öğrenen örgütleri, örgütler de öğrenen toplumları tetikleyebilir. Kendini geliştirmeye adapte etmiş toplumlar bilgiyi daha etkin kullanma metotları geliştirebilir.

Liderin çalışanlarına sorumluluk verdiği gibi, yetki ve inisiyatif kullanma imkanı tanınması da gerekebilir. Çalışanların karşılaştıkları sorunları aşma noktasında kendilerine tanınan yetki ve inisiyatifi kullanması işleri kolaylaştırabilir. İş konusunda karşılaşılan problemlerin erken çözülememesi, ilerde daha büyük sorunlara sebebiyet verebilir. Liderin çalışanları iyi tanınması, iş görenin yeteneğini, bilgisini, becerisini tespit etmesi ve ona göre sorumluluk ve yetki vermesi kurumun başarısını etkileyebilir. Liderlerin çalışanlara cesaret vermesi iş görenin motivasyonuna artırıcı etki sağlayabilir.

*Birinci bölümde, temel kavramlar başlığı altında;* liderlik kavramı ve grup çalışmaları, kültürel liderlik, kolaylaştırıcı liderlik, öğretimsel liderlik, koçluk, koçluğun benzeri kavramlarla ilişkisi, karizmatik lider, karizmatik güç kavramı, kurumsallaşma kavramı, vizyon kavramı, vizyon oluşturma kriterleri, misyon, etkili bir örgüt misyonunun özellikleri, stratejik yönetim kavramı, stratejik yönetimin özellikleri, yönetim ve zaman yönetimi ilişkisi ve hedefler ve amaçlar konularına yer verilecektir.

*İkinci bölümde,* kamuda liderlik ve örgüt bağıllığı, kamu kurumları yönetiminin tarihçesi, kamuda paylaşılan vizyon, kamuda motivasyon ve yenilik, kamuda girişimci yönetici, motivasyon ve iş tatmini, kamuda hizmet yönelimli liderlik, kamuda karizmatik liderin önemi, kamuda yenilik ve liderlik, kamuda iş görenlerin ihtiyaç türlerinin önemi, kamuda planlama ve modern yönetim, kamuda yöneticiler ve işbirlikleri ve kamuda stratejik yönetim ve kaynakların verimli kullanımı konularına yer verilecektir.

*Üçüncü bölümde, kamuda liderlik ve yönetim ilkeleri başlığı altında;* kamuda liderlik ve yeterlik ilkesi, kamuda liderlik ve kariyer ilkesi, kamuda liderlik ve insancıl davranış ilkesi, kamuda liderlik ve eşitlik ilkesi, kamuda liderlik ve güvence ilkesi ve kamuda liderlik ve açıklık ilkesi konularına yer verilecektir.

*Dördüncü bölümde, kamu kurumlarında liderlik ve uygulamaları başlığı altında;* kamuda lider, bilgi teknolojisi ve motivasyon, kamuda lider, teknoloji ve motivasyon, kamuda lider, değişim ve motivasyon, kamuda lider, üretim süreci ve motivasyon, kamuda lider, insan kaynaklarının işlevleri ve motivasyon, kamuda lider,

eğitim yatırımı ve motivasyon, kamuda lider, kalkınma planları ve motivasyon, kamuda lider, plan ve motivasyon, kamuda lider, planlama ilkeleri ve motivasyon, amuda lider, insan kaynakları yönetiminin önemi ve motivasyon, kamuda lider, ücret yönetimi ve motivasyon, kamuda lider, iş güvenliği ve motivasyon, kamuda lider, işçi-işveren ilişkileri ve motivasyon, kamuda lider, eğitim ve motivasyon ve kamuda lider ve insan kaynakları yönetimi içinde eğitim fonksiyonu konularına yer verilecektir.



## **BİRİNCİ BÖLÜM TEMEL KAVRAMLAR**

### **1.1. LİDERLİK VE KURUMSALLAŞMA İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR**

Bu kısımda, lider kavramı, liderlik kavramı ve grup çalışmaları, kültürel liderlik, kolaylaştırıcı liderlik, öğretimsel liderlik, koçluk, koçluğun benzeri kavramlarla ilişkisi, karizmatik lider, karizmatik güç kavramı, kurumsallaşma kavramı, vizyon kavramı, vizyon oluşturma kriterleri, misyon, etkili bir örgüt misyonunun özellikleri, stratejik yönetim kavramı, stratejik yönetimin özellikleri, yönetim ve zaman yönetimi ilişkisi ve hedefler ve amaçlar konularına yer verilecektir.

#### **1.1.1. Lider Kavramı**

Lider, yapılan işlerin şeklini, kurumun hayatını idame etmesini, nelerin önemli olduğunu belirleme, vizyonu kurum içinde algılatma ve vizyon oluşturma süreçlerinden mesuldür. Yönetim olgusu ise bugünle alakalıdır. Durağan hedefe varma yolunda gösterilen ilerlemeler vizyonun yaşama geçirilmesini sağlayan sistem ve süreçlerin bütünüdür<sup>1</sup>.

Kurumda işlerin yapılma biçimi ve önem sıralamasının belirgin olmaması, çalışanın zihninde kargaşaya sebebiyet verebilir. Oluşan zihinsel kargaşa motivasyon bozukluğuna sebebiyet verebilir. Vizyonu belli olan kurumlarda çalışanın motivasyonu daha kolay sağlanabilir. Vizyon ayrıca iş görenin daha etkin ve hızlı şekilde koordinesine yardımcı olabilir.

Vizyonun kurum içinde benimsetilmesi açısından iş görenlerin eğitimden geçirilmesinin yararlı olacağı düşünülebilir. Verilen hizmet içi eğitimlerle kurumun vizyonu ve misyonu açıkça anlatılabilir. Eğitim alan personelde farkındalık oluşturulabilir. Farkındalık oluşan personel liderlerin göstereceği hedeflere ulaşmada daha başarılı olabilir. İş görenler sisteme adapte olduklarında kendi görev ve yetkilerini bildiklerinde üretkenlikleri de olumlu yönde artabilir. Toplam kalitede yükselir.

Lider, geleceğe yönelik bir kavram olduğundan kurumun vizyonunu belirleme ve iş görenlere benimsetme süreçlerinden mesuldür. Bu durum kurumun başarılarında ve çalışanların motivasyonunda etkilidir.

#### **1.1.2. Liderlik Kavramı ve Grup Çalışmaları**

Liderlik, ortak bir hedefe ulaşmak için grubun faaliyetlerini idare eden kişinin davranışlarıdır<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Acar Baltaş, *Ekip Çalışması ve Liderlik*, Remzi Kitabevi Yayını, İstanbul, 2002, ss. 109-111.

<sup>2</sup> <http://www.aku.edu.tr/aku/dosyayonetimi/sosyalbilens/dergi/x1/a.karahan.pdf>, (Erişim Tarihi: 22.010.2014).

Örgütler belirlenmiş hedeflere ulaşmak için kurulmuştur. Liderler de bu belirlenmiş hedeflere kolay ulaşmak için grubu en iyi yönlendirecek, motive edilmiş bir şekilde çalıştıracak, iş görenleri bir arada tutacak şekilde çalışma yapmalıdır.

Lider çalışanları örgütlemek için ortak bir amaç ortaya koymalıdır. Bu amaca ulaşmak için iş görenleri motive etmek için gereken önemi göstermelidir. Motive olan çalışan ruhsal ve fiziksel sağlığı bozulmadan iş görebilir. Motive olan çalışan üretkenliği artabileceği gibi diğer çalışanlara da örnek olabilir. Lider çalışanları ortak hedef için bir arada tutabilir ve çalışanların bir birine yakınlaşmasını da sağlayabilir. Motive olmuş mutlu bir örgüt başarıyı daha çabuk yakalayabilir ve verimliliğini de üst noktaya çıkarabilir. Lider, misyon ve vizyonunu ortaya koyarak iş görenleri hedefe ulaştırmak için motive edebilir.

Liderlik, iletişim olanaklarıyla net bir gaye veya gayelere ulaşılması yönünde aynı paydada olan insanlar arası etkileşim ve yönlendirme silsilesidir<sup>3</sup>.

Lider ile iş görenler arasında başarılı bir iletişim kurulmalıdır. Alıcı verilen mesajı düzgün alıp algılamalıdır. Kurulan sağlıklı iletişim sayesinde sorunların başlamadan ya da başındayken çözülmesi, çalışanlar arasında da yayılmaması örgütü güçlendirebilir.

İnsanlar sosyal varlık olduklarından iletişim büyük önem arz eder. Liderler, çalışanlarla iyi bir iletişim kurmalıdır. Çalışanlar kişisel özellikleri farklı olduğundan onları tanıması ve ona göre iletişim kurması kaliteli bir mesajın alıcıya ulaşmasını sağlayabilir.

Lider iş görenlere iyi bir dinleyici olduğunu hissettirmelidir. Bu hissiyatı olan çalışan çözemeyeceği bir sorun karşısında karamsarlığa ve motivasyon bozukluğuna girmeden iş görenin liderine kolaylıkla ulaşacağını bilmesi bile iş göreni rahatlatır. Lider iyi bir dinleyici olabildiği gibi iyi bir konuşmacı da olabilir. İyi bir konuşmacı örgütünü iyi motive edebilir. Motive olan, mutlu olan, iyi bir diyalogla manevi olarak da iyice güçlenen çalışanın verimliliğini de artırabilir. Düşüncelerinin dinlendiğini bilen çalışan enerjisini daha çok sarf ederek hedefe odaklanır. Örgütte iletişimin sağlıklı olması verimi artırabilir, stresi de azaltabilir.

Liderlerin ellerindeki gücü ve yetkiyi doğru, verimli bir şekilde değerlendirmek için kişilik vasıflarına da dikkat etmeleri gerekir. Liderlerin doğuştan olmayan özelliklerini sonradan eğitimle öğrenebilir ve geliştirebilir<sup>4</sup>.

Liderlerin başarılı olması için alan açılmalı ve onlara yetki verilmelidir. Verilen bu yetki sorumluluğu da getirir. Liderler sürekli değişen gelişen dünyamızda kendini

<sup>3</sup> Robert Tannenbaum vd., *Leadership and Organizations, A Behavioral Science Approach*, McGraw Hill Pub., Columbia, 1961, pp. 24-26.

<sup>4</sup> Baltaş, a.g.e., ss. 123-124.

güncelleyebilir. Yeni kazanımlar elde edebilir. Bu kazanımlar hedefe ulaşma konusunda ona yardımcı olabilir. Lider kendinde eksik gördüğü hususları gidermede tereddüt etmemelidir. Eğitime önem vermelidir. Bu davranış çalışanlar içinde örnek teşkil edebilir. Liderlerin eksiklerini giderme konusundaki yaklaşımı çalışan için örnek olması çalışanlarında başarıya gitmelerinde yardımcı olabilir.

Liderin özellikleri bilinmeli, kendisine yetki ve sorumluluğu verilmeli, hedefleri doğrultusunda kendini geliştirmesi konusunda eğitimine olanak sağlanmalı, kendini güncel tutması için imkan sağlanmalıdır.

### 1.1.3. Kültürel Liderlik

Kültürel liderliğin faaliyetini, örgüt kültürünün devamlılığına kuvvetli bir örgüt teşekkül etmesi ve demokratik olarak idare etmesiyle sınırlıdır denilebilir. Lider kültürel örnekte kültürün vuku bulmasından mesuldür. Lider örgütteki değerleri ve inançları orkestra şefi gibi ahenk içinde idare etmelidir<sup>5</sup>.

Lider çalışanların ilkelerde, inanışta, alışkanlıkta, davranışta duygusal ve mantıksal anlamda bireysel ayrılıklarını görmelidir. Bu farklılıklarını çatışmaya mahal vermeden demokratik bir şekilde yönetmelidir. Çalışanlar arasında farklılıkların zenginlik olduğu düşüncesi oluşturulmalıdır. İnsanların kültürü olduğu gibi iş yerinde iş kültürü bulunmaktadır. Örneğin; çalışanın işe zamanında gelmesi, verilen işi zamanında yapması, amirine karşı saygılı davranması gibi örnekleri çoğaltabiliriz. Bu iş kültürünü çalışanlara benimsetme ve ortak bir iş kültürü oluşturmak gerekmektedir. Lider yeni bir kültür oluşturma veya var olan kültürü koruma şeklinde bir metot izleyebilir.

Lider çalışma kültürünü çalışanlara benimsetebilir. Farklı kültür ve inanışta olan çalışanların çatışmadan uzak durmaları konusunda demokratik bir tutum sergileyebilir. Lider bütünleştirici ve bağlayıcı bir tutum sergileyebilir.

### 1.1.4. Kolaylaştırıcı Liderlik

Kolaylaştırıcı lider; çalışanların koordineli çalışmasını iyi iletişim ağı kurması, müşterek politikaları hayata geçirir. Vizyona ulaşmaya, kültür oluşturmada ve değişime yöneltir<sup>6</sup>.

Nasıl ki vücutta yanlış çalışan hücrelere kanser diyorsak ve yaşamımızı olumsuz etkiliyorsa hatta ölüme kadar götürebilecek kadar tehlikeliyse, iş hayatımızın her alanında göstereceğimiz koordinasyonun da aynı derecede öneme sahip olduğu söylenebilir.

---

<sup>5</sup> Tony Bush, *Theories of Educational Management*, P.C.P Publishing Ltd, Leicester, 1995, pp. 71-73.

<sup>6</sup> Benjamin Bloom, *İnsan Nitelikleri ve Okulda Öğrenme*, Çev. Ali Özçelik, ÖSYM Yayınları, Ankara, 1979, ss. 50-52.

Yönetim ve çalışanlar arasındaki koordinasyon, işlerin iyi gitmesini verimin artmasını da tetikleyebilir. Sağlıklı bir koordinasyonun oluşmasında ve devamlılığında en etkin rolü lider üstlenebilir. İşlerin rayında gitmesi için kamuda birçok koordinasyon kurullarının olduğunu bilmekteyiz.

Lider yapılacak işler konusunda örgütte daha küçük birimler olan takımları kurabilir. Kurulan takımlar işlerin hızlı bir şekilde yürümesini sağlayabilir. Kurulan takımların başarısı liderin işini kolaylaştırabilir.

Kamu kurumlarında işlerin daha iyi yürümesi konusunda çalışanların vizyon gerçekleştirmek amacı ile koordineli, sistemli, ortak amaca yönelik iyi bir iletişim içinde iş görmesi olabilir. Liderlerin bu konudaki rolleri kaçınılmaz gibi görünebilir. Liderlerin çalışanların üretkenliğini artıracak şekilde politikalar geliştirmesi ülke ekonomisine katkı sağlayacağını ve alınacak hizmetten memnuniyetin artabileceğini düşünmelidir.

Vizyoner liderlik ilerde varmak istediği amaca uygun düşleri oluşturmaya çaba harcar. Ulaşmak istediği hedefe veya hedefler için değişimi, yeni rolünü gerçekleştirir. Amaca yönelme konusunda harekete geçirebilecek ve amacını etkileyecek vizyonları kurabilecek yetenektedir<sup>7</sup>.

Lider düşlerine ulaşmak için yenilikçi değişime önem veren fark yaratan bir kişilikte olabilir. Bu özellikleri ile iş görenler üzerinde olumlu bir yansıma yapabilir. Başta belki tam anlaşılmaz ama ortaya çıkan sonuçlar herkesi mutlu edebilir.

Çalışanlar arasında değişime ve yeniliğe karşı bir direnç olabilir. Bu direnci kırmak için iyi bir stratejiye gerek olabilir. İş görenlerin inanmaları sağlanarak vizyona da ulaşmada kolaylık sağlayabilir. Gelişen dünyada eskiden hayal olan gelişmeler teknolojinin ilerlemesiyle mümkün kılınmıştır. Şuan bize hayal gibi gelen fen ve sosyal bilimlerdeki konular yakın veya uzak gelecekte gerçekleşebilir. Bu sebeptendir ki hayal kurduğumuz çoğu olayın veya hedefin olabileceğine inanmak önemli bir olgudur.

Liderin vizyonu oluşturmak için gayret etmesi kadar bunu gerçekleştirmesi de önemlidir. Lider ulaşılacak yolun sonucunu çalışanlara hayal ettirebilir ve o yolda onları peşinden sürükleyebilir. Hedeflenen yolda iletişim kanallarını iyi kurup iş görenleri koordineli bir şekilde motive etmelidir. İş görenleri peşinden sürükleyerek onları heyecanlandırmalı ve gayretlendirmelidir.

Liderlik üzerine yaklaşımların vardığı merhalelerden birisi olan dönüştürücü liderlik, teşkilatların değişim, yapılandırma süreçlerinde hareket ve anlayış tarzlarını

---

<sup>7</sup> Müge Aksu, Liderlik Yaklaşımları ve Dönüştürücü Liderlik Üzerine Bir Araştırma, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, İstanbul, 2003, ss. 21-24, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

tamamlatmaktır. Dönüştürücü liderler, amaca uygun yeni vizyona örgütü alıştırarak çevresel varyasyonları bir vesileye evirmektir<sup>8</sup>.

Liderler dönüşüm için heyecan yaratarak izleyiciyi etkileyebilir. Değişimi kurumsallaştırmak metodolojisiyle süreci yerine getirebilir. Bu dönüşümde karşılaşılan güçlükleri yenme açısından farklı tekniklere başvurulabilir. Ödül, terfi, övgü gibi motive edici enstrümanlar kullanılabilir.

Dönüştürücü liderler geçmişe göre fark yaratabilir. Risk alabilen, stratejik düşünebilen, proaktif olarak olaylara yaklaşabilen, kararlı, kontrol odağına sahip liderlerdir. Bu özellikleriyle izleyiciler tarafından fark edilebilir ve örnek alınabilir. Liderin düşündüğü vizyonun kurumda kabul görmesi için iş görenleri işin içine dahil etmesi işleri kolaylaştırabilir.

Çalışanların alışkanlıklarını değiştirmek zor olabilir. Bu konuda dönüştürücü liderlere büyük görev düşmektedir. Çalışanlara değişim heyecanını yaşatmak dikkatlerini çekmek, istek uyandırmak için sahip olduğu kişilik özelliklerini ortaya koyarak çalışanları değişime ikna etmeli ve onlarda istek uyandırmalıdır.

#### 1.1.5. Öğretimsel Liderlik

Öğretimsel liderliğin vuku bulmasının temel amacı öğretimin daha iyi bir düzeye getirilmesidir<sup>9</sup>.

İş görenlerin bir program doğrultusunda planlı, düzenli amaca uygun şekilde kontrolü yapılarak öğretme faaliyetini gerçekleştirmesine öğretim denilebilir. Öğretimsel liderlik çalışanların pozitif veya sosyal bilimlerde gelişmesine olanak sağlayabilir.

Öğretimsel lider örgüt üyelerinin zayıf ve güçlü noktalarını analiz eder. Eksiklerin giderilmesi noktasında çaba sarf eder. Örgüt içindeki kişilerin amaç birliği yapmasına ve bütünleşmesine katkı sağlayabilir.

Öğretimsel liderlik, çalışanların çalıştıkları konularda karışılacakları sorunlarla başa çıkmaları durumunda hangi metot veya teknikle başa çıkacakları konusunda ilham kaynağı olabilir. İş gücünün vasıflı yetişmiş elemandan oluşması, üretilen mal veya hizmetin de kaliteli bir değere ulaşmasını sağlayabilir. Elde edilen çıktılar çalışanları yaptıkları iş konusunda tatmin olmalarını sağlayabilir.

Gelişen ve değişen dünyamızda kurum çalışanlarının değişime adapte edilmesi için bir strateji yürütülmesinin önemi ortaya çıkmaktadır. Kurumlardan hizmet veya mal alan ihtiyaç sahiplerinin istediklerine ulaşması için iş görenleri eğitmelerinin önemli olduğu düşünülmektedir. Elde edilen çıktıların ülke

<sup>8</sup> Jerald Greenberg, *Behavior in Organization*, Prentice Hall, Boston, 1993, pp. 46-48.

<sup>9</sup> Naki Tezel, "Liderlik Yaklaşımları ve Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Araştırmaları", *Türk İdare Dergisi*, Balıkesir, 2002, ss. 218-254, s. 235.

ekonomisinde katkı sağlayabileceği konusu önem arz etmektedir. Lider, öğretimsellik yönünü kullanarak kurumun gelişmesine yardımcı olmalıdır.

#### 1.1.6. Etik Liderlik

Yönetici ve iş görenlerin örgüt menfaatine doğru kararlar vermesi için etik iklim oluşturulması liderin sorumluluk alanına girmektedir<sup>10</sup>.

Etik liderin kurumda etik iklimi sağlamasının çatışmayı azaltabileceği düşünülmektedir. Yapılan işlerin başarıya ulaşmasında en etkileyici yol sorunlar karşısında doğru kararlar vermektir. Verilen kararın etik açıdan doğru olması gerekmektedir. Çalışanların tek bir kararda dahi göz ardı edilmelerine izin verilmemelidir.

Kurumdaki davranışlarda hiç kimsenin etik kurallara uygunsuz tavırlarda hareket etmesine müsaade edilmemelidir. Kurum çalışanlarının davranışlarının etik kurallara uygun olması için çalışmalar yoğunlaşmıştır. Etik konusunda kamu görevlileri etik kurulu kurulmuştur. Etik Kurulu iş görenlerin etik ilkelerine uygun hareket etmesi için çalışma yürütmektedir. Yönetici ve iş görenlerin verecekleri kararlarda neyi baz alacakları önemlidir. Baz alınacak standartların net olması karar almayı kolaylaştırabilir.

Etik Liderlik; kurumda etik iklimi oluşturarak doğru karar vermeyi sağlayacak ortam hazırlayarak çalışanları ve yöneticileri motive edebilir. Kamu kurumları yaptıkları çalışmalarda etiğe dayalı uygulamalarıyla halkın gözündeki itibarını daha da arttırabilir. İş görenlerin sınırlarının çizilmiş olmasıyla çalışmada oluşacak kafa karışıklığının önüne geçilebilir. Etiğe uygun davranış iş görenler arasındaki çatışmaları azaltabilir. İş görenlerin bunu içselleştirmesi ve davranışlarına da yansıtması için liderlere büyük bir görev düştüğü düşünülmektedir.

İş görenlerin çatışmaya mahal vermeyecek değerler arasında etiğe en uygun olanı belirleyerek ona yönlendirme etik liderliğin bir unsurudur<sup>11</sup>.

Lider etiği düşüncesinde ve eylemlerinde tatbik ederek çalışanlara ilham kaynağı olabilir. İzleyicilerin haklarını ve itibarlarını korumaya dönük eylemler liderliğe bağlılığı artırabilir. Çalışanlara verilen sorumlulukta onların da etiğe uygun davranış sergilemeleri beklenir. Lider yapılan işte ortaya çıkacak istenmeyen sonuçlarda iş göreni suçlama, rencide etme yerine kendisini doğruya kanalize edebilir.

Örgüt çalışanlarının yaptıkları işte sorumluluklarını yerine getirme aşamasında nasıl bir davranış sergilemeleri gerektiği konusunda net olmaları verimin artmasına

<sup>10</sup> Şule Erçetin, *Lider Sarmalında Vizyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, ss. 59-61.

<sup>11</sup> Abraham Zaleznik, *Yönetici ve Lider, Birbirinden Farklı Mıdır?, Liderlik*, Çev, Meral Tüzel, Optimist Yayınları, İstanbul, 1999, ss. 61-63.

etki edebilir. Liderin çalışanlara dürüst, adil bir şekilde etik kurallarıyla yaklaşması motivasyonu artırabilir.

Etiğe uygun bir şekilde iyi ve kötü davranışları bir birinden ortak platformda ayırmak çalışanların ortaklaşması içinde olumlu olabilir. Bu çalışanlar arası ortaklaşma örgüt bağlarını da güçlendirebilir ve iş stresini azaltabilir.

Etik olgunluğa sahip bir liderin çalışanlara ilham kaynağı olup işlerin yapılma tarzını ortaya koyan bir liderliğe uygun davranması beklenir. Lider etiği kurumsallaştırmada ve takibinde etkin rol alabilir. Etik liderler teorik ve pratik uygulamalarda başarıya ulaşabilirler. İzleyicilerde örgüt amaçlarına ulaşma konusunda etik ilkelere bağlı hareket tarzı geliştirmesi başarıya ulaşmasını kolaylaştırabilir.

### **1.1.7. Süper Liderlik**

Süper liderlikte herkes kendi kendinin lideridir<sup>12</sup>. Süper lider, çalışanların kendi kendinin lider olmasına imkan tanıyacak bir şekilde sistem oluşturur. Çalışana inisiyatif alması için imkan verebilir. Yetkilerini paylaşabilir. İş görenler kendilerine hedef koyabilir yakın gelecekte varmak istedikleri noktalara kariyer planlaması yapabilirler. Güçlü liderlik yönetimi yerine süper liderlik izleyenlerin kendi kendini yönetmesi için elindeki gücü paylaşabilir. Süper liderlerin işin yapılabilmesi, gerekli beceri ve isteğin sergilenmesi için iş görenleri teşvik etmesi gerekmektedir.

Kurumlarda yetki ve sorumluluk konusunda dikkatli olunması gerekebilir. Sorumluluğu çok fazla, yetkisi az olan çalışanlarda stres oluşmakta ve bu stresin ilerde örgüte yansıma ihtimali oluşmaktadır. Örgütte oluşan stres verimi ve motivasyonu düşürmektedir. Yetkinin fazla olması sorumluluğun az olması durumunda ise başarının ve motivasyona etkisinin fazla olmayacağı düşünülmektedir. Ele alınan iki durumda da sorun çıkacağı düşünülmektedir. Çalışana verilecek sorumluluk ve yetkinin iyi ayarlanması gerekmektedir.

Süper liderlik iş görenlerin kendilerini motive etmelerine yardımcı olmalı ve onlara destek vererek kendi kendilerinin işlerin üstesinden gelebilecekleri hissini uyandırmalıdır. Başarının takımla kazanılacağını onun için her bir neferin önemli olduğu düşüncesi uyandırılmalıdır. İş görenlerin eksik oldukları noktaların farkına vararak kendini geliştirmeleri önemli faydalar sağlayabilecektir.

Liderlik konumundaki kişilerin, yetkiyi, sahip oldukları gücü ve karakteristik özelliklerini doğru ve etkin kullanabilmelerini teminat altına almak için gerekli

---

<sup>12</sup> Baltaş, a.g.e., ss. 107-108.

hassasiyeti göstermek gerekir. Liderlik özelliklerinin bir kısmı da doğuştan gelmektedir. Bu özellikler kazanılabilir, öğrenilebilir ve eğitimlerle ilerletilebilir<sup>13</sup>.

Herkes lider vasfını taşımaz. Liderlik vasfını taşıyan kişiler eğitimlerle kendilerini geliştirebilirler. Lider pozisyonundaki kişi eğitime açık olmalıdır. Çalışanlara da bunu aşılmalıdır. Liderlerin kendi özelliklerini iyi bilmesi aynı zamanda geliştirmesi gereken yönlerini analiz etmesi önemli olabilir. Daha etkili lider olma konusunda da hedef tayin edebilir. Kendindeki potansiyel özellikleri hayata geçirebilir. Lider kendisi ve çalışanların gelişim ve eğitimi için para, zaman ve insan gücü kaynakları ayırabilir.

Gelişen ve değişen dünyamızda kişilik özellikleri liderlik için her ne kadar uyuyorsa da lider, kendini eğitimle geliştirmelidir. Liderler çalışanlar tarafından izlendiklerini takip edildiklerini bilirler. İş görenlere ilham vermek açısından öncü olma eğiliminde olabilirler. Eksik oldukları yönleri geliştirmek için çaba içine girebilirler. Liderin etkin olması için ona gerekli çalışma alanı açılmalıdır. Liderlerin hedeflerine ulaşmak için kendilerine yetki ve güvence verilebilir.

Yönetici bireyler, bölümlerin birbiriyle olan sorunları giderme konusunda baskındır. Lider ise hedefler doğrultusunda kişisel etkili tavır benimser. Etrafında bulunan ödülleri, potansiyel fırsat ararken görenlerin ilham kaynağı olur ve kendi enerjisiyle ortaya çıkan süreçleri ivmelendirir<sup>14</sup>.

Lider ve yöneticilerin örgüt için uğraştığı ve en çok görülen konulardan biri olan örgüt içi çatışmalara çözüm bulunmadığı takdir de örgüte zarar verebilecek duruma gelebilir. Bu nedenle kurumların istedikleri hedeflere ulaşmak için faaliyet gösteren çalışanların ve departmanların kendi aralarında çatışma ortamı oluşturmadan çalışmaları esastır.

Örgütün ve çalışanın uyum içinde çalışması için yönetimin yetkisini kullanarak koordinasyonu sağlamalıdır. Kurumun var olan insan kaynağını iyi yönde yönetmesi için iş görenleri kendi aralarındaki sorun oluşturacak düzeydeki çatışmalardan uzak tutması önem teşkil edebilir.

Çatışmanın çeşitli sebepleri olabilir bunlardan bazıları; kültürel farklılıklar, kişisel faktörler, sosyal ve fiziksel çevrelerden kaynaklanan, rol farklılıkları gibi etmenler olabilir. Bazı çalışanlar kendileriyle bile çatışabilir. Çatışmalar stres yaratabilir. Oluşan fazla stres beden ve ruh sağlığına zarar verebilir.

Daha az çatışma ve işbirliği için iş görenlerin dikkatli bir şekilde dinlenmesi, düşüncesini sağlıklı bir şekilde aktarması sağlanabilir. Dinleyici karşı tarafa mesaj alındı hissi vermeli. Göz temasında bulunmak, çalışana değer verildiğini

---

<sup>13</sup> Baltaş, a.g.e., ss. 67-68.

<sup>14</sup> Zaleznik, a.g.e., ss. 55-56.



hissettirmek, ön yargılı olmadan savunucu iletişimden kaçarak anlamaya çalışılmalıdır.

Çatışmalar iyi yönetildiği takdirde bazı avantajlarda sağlayabilir. Demokratik ortam gelişebilir, yeni fikirler ortaya çıkabilir ve kurumun sorun çözme yeteneği gelişebilir.

#### **1.1.8. Koçluk**

İş görenlerin verimliliğini ileriye taşımak açısından koçluk modeli kullanılabilir. Koçluk çalışanları hedefe ulaşmak noktasında yetkilendiren, cesaretlendiren, geliştiren ortam ve koşulları oluşturan yönetsel eylemdir<sup>15</sup>.

Koçluk yapan yönetici çalışanın iş yaparken kendisini geliştirmesine imkan verebilir. Çalışanlarda farkındalık arttırabilir. İş görenler yaptıkları hataların farkına varma fırsatı elde edebilirler. Alt üst arasında iletişim ve çalışanların inisiyatifi arttırılabilir.

İş görenlerin yöneticilerinin yanlarında olduğu duygusu öz güvenlerini arttırabilir. Kurumun amaçlarına ulaşması için çalışanlara uygun koşul yaratılmalıdır. Çalışan motivasyonu önem teşkil etmektedir. Motivasyonun performansla ilişkisi olduğundan içsel ve dışsal yönden arttırılması önemlidir. Örgütün başarısı güven duygusunun arttırılmasıyla olumlu yönde etkilenir. Güven duygusunun artması için uygulamalar, davranışlar ve verdikleri sözlerle bunu pekiştirebilen yöneticiler başarıya biraz daha yaklaşabilir.

İş görenlerde iş performansının arttırılması için onlara yaklaşım tarzı önemlidir. Koçluk yaklaşımı iş görenlere başarı elde etmeleri için ortam ve koşulların sağlıklı bir şekilde sunulması için çalışma yürütür. Motivasyon unsuruna dikkat eden yaklaşım sergileyebilir. İş performansı yükselen çalışanların verimliliği mal veya hizmette görülebilir. Verimliliğin artması kuruma ekonomik ve itibar avantajı sağlayabilir.

Yöneticinin kılavuzunda kişi imkân ve koşullarını sorgulayan güçlü daha eksik taraflarını fark eden hatalarını düzeltilmesi temeline dayanan öğrenme modelidir<sup>16</sup>.

Koçluk zihinsel, duygusal rahatlama sağlayarak kendi cevaplarını kendi içinde bularak çözümlene gücünü arttırabilir. İçsel farkındalık oluşturarak zorlukların üstesinden gelme becerisi sağlayabilir. Yeteneklerin, becerilerin ortaya çıkılmasına yardımcı olabilir.

Koçluk karşılıklı güven oluşturarak hedefe gitme yolunda karşılaşılabilecek engellerin kaldırılmasına yardımcı olabilir. Koçlar potansiyeli ortaya çıkarmaya teşvik eder. Sorunlara farklı çözüm yollarıyla ulaşmayı bakış açısı gerektiğinde değiştirmeyi öğretebilir. Çalışanın kendisine dönmesine yardımcı olabilir. Öğrenme

<sup>15</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2000, ss. 23-25.

<sup>16</sup> <http://www.parodoks.org>, (Erişim Tarihi: 18.08.2014).

ve kendini geliştirmesine katkı sağlayabilir. Kişinin performansının artmasına yardımcı olunabilir.

Koçluk; İş hayatında çalışanların karşılaştıkları problemlerle başa çıkmaları için yardımcı destek veren, çalışanın potansiyelini ortaya çıkarmaya çalışan, hedeflere yönelmeleri için gayret ettiren modeldir. İş görenin çözüm perspektifini geliştirmesine yardımcı olarak, sorunların üstesinden gelmesini destekleyerek, stres ortamından uzaklaşmasına yardımcı olabilir. Çalışanın iç motivasyonunun artması ile başarıya ulaşmasını da etkileyebilir.

#### **1.1.9. Koçluğun Benzeri Kavramlarla İlişkisi**

Koçluk: mentorluk, danışmanlık anlam bakımından karıştırılan kavramlardır. Danışmanlık yaklaşımında uygun görünen çözüm budur, ona yönlendirir. Mentor yaklaşımında beni örnek olarak benimseyin takip edin şeklinde yaklaşım gösterebilir. Koç yaklaşımı ise “hedefin nedir?” gibi amaca yöneliktir<sup>17</sup>.

Danışmanlık süreçlerinde genel sorunun çözümü konusunda kendi çalışma yapar ve uygun metodu bularak sizi kanalize eder. Koçluk yaklaşımı çalışanın içindeki potansiyeli çıkarmasına yardımcı olur. Çalışanın sorunun üstesinden gelmesi için motive eder.

Kendi sonuçlarına kendisinin ulaşmasına, cevapları keşfetmesine başarı için yönünün tayinine yardımcı olabilir. Mentorluk iş yaşamına genelde yeni katılan hata yapma ihtimali yüksek olan kurum kültürüne alışmakta sıkıntı çekenler için önerilebilir. Deneyimli mentorler kendisinin örnek alınması ve takip edilmesi yaklaşımından çalışanlara öncülük edebilir. Deneyim kazanılıncaya kadar oluşabilecek maddi ve manevi zararları önleyebilir. İş yerindeki verimi artırabilir.

Kurumlarda çalışanların ne tür ihtiyaçları olduğu konusunda analizler yapılması yarar sağlayabilir. Bu ihtiyaçların giderilmesi konusunda mentorluk, danışmanlık koçluk gibi gereksinimler karşılanabilir. İş görenlerin çalışma hayatında destek istekleri karşılandığı taktirde motivasyon ve buna bağlı üretim artışı olabileceği düşünülmektedir.

Zaman faktörü baz alınmadığında ekip üyesi, ekip lideri ve yönetici gibi bu üç kavram ilişkisinin hayli küçük farklılıklara sahip olduğu görülmektedir. Esasen yönetici, ekip üyesi veya ekip liderine beceri kazandırarak, herhangi bir olumsuz tutumlarında onları bu tutumlarla yüzleştirecek farkındalık yaratmak ve örgüt değerlerini anımsatmaktır<sup>18</sup>.

<sup>17</sup> Ebru Aydın, Örgütlerde Kariyer Yönetimi Uygulamaları, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 2007, ss. 34-36 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

<sup>18</sup> <http://www.isguc.org/index.php?cilt=6&sayi=1>, (Erişim Tarihi: 14.05,2014)

İş görenin yapacağı yanlış davranışlar olumsuz sonuçlar doğurabilir. Oluşan yanlış sonuçlar; iş görene, örgüte, kuruma veya mal-hizmet alan kişiye bile etki edebilir. İş görene yaptığı olumsuz tutum ve davranışın etkisi sonuçları gösterilebilir veya anlatılabilir. Çalışana örgüt değerleri anımsatılarak farkındalık oluşturulabilir. Çalışan daha doğruya daha iyiye yönlendirilebilir. Yapacağı işlerin daha iyi yapması adına ona beceri kazandırılabilir.

Çalışana proaktif bir yaklaşım tarzıyla yaklaşarak sorun oluşmadan yardımcı olmak, maddi ve manevi kayıpların önüne geçebilir. Hataların farkına varmasına yardımcı olmak, kendi gelişimine destek vermek, amaca yönlendirmek örgüt değerlerini anımsatmak olumlu sonuçlar doğurabilir. Çalışanın başarısını arttırmaya yardımcı olmak nihayetinde kurumun başarısının da artmasına sebebiyet verebilir. Çalışana insani olarak yaklaşıp sıkıntı ve dertlerini dinleme ona değer verdiğimizizi hissettirerek ona yardımcı olmak onu örgüte ve kuruma entegre etmekte kolaylık sağlayabilir.

#### **1.1.10. Karizmatik Lider**

Karizmatik liderler geçmişten günümüze kadar bakıldığında hep kriz anlarında ortaya çıkmışlardır. Karizmatik liderliğin vücuda gelme şartlarına dikkat edersek demokratikleşmeyi ve geleceğe yönelim, misyon, gruplar içerisinde hiyerarşi, hedeflere varmayı sağlamak gayesi ile şartları oluşturmak için vuku bulmuştur<sup>19</sup>.

Karizmatik lider zorlama ve baskıcı bir tavır sergilemeden ikna gücünü kullanarak güven oluşturur. Oluşan güven temelinde saygı ve sevgi ile etkili bir liderlik modelini oluşturur.

Kriz anında ortaya çıkacak kargaşada yol gösterici olarak izleyicilerin dikkatini çekebilir. İzleyiciler tarafından derin bir hayranlıkla izlenip vizyona ulaşmak için verilen misyonları kabullenebilir. Değişimin kaçınılmaz olduğu durumlarda ortaya çıkabilir. Alışılmışın dışında normlara ters düşebilir. Karizmatik liderler bazen takipçilerini yeni değerlerle ikna etmeyi öngörse bile, genelde mevcut değerleri ortaya koyabilir.

Karizmatik lider geleceğe yönelim için örgütü ikna etmelidir. Karizmatik lider izleyicinin güvenini kazanması onları ikna gücüyle etkileyip vizyona ulaşma konusunda motive edebilir. Örgüt çıkarını kendi çıkarlarının üstüne çıkarmaya yönlendirebilir. Vizyona ulaşma konusunda gayretlerini ileri noktaya taşıyabilir.

#### **1.1.11. Karizmatik Güç Kavramı**

Kriz zamanında izleyicilerin, yönlendirmeye gereksinim duydukları kurumlarda onlar üzerinde ağır bir etkiye sahip bir güç karizmatik güç olarak ifade edilebilir. İyi

---

<sup>19</sup> Tezel, a.g.e., ss. 15-63, s. 44.

liderler çalışanla iletişim içinde bulunmalıdır. Meydana gelen sorunlar çözümü için tarafsız davranarak çözüme odaklanmalıdır. Lider sağlam güçlü bir kişilik sergilemelidir. Bu kişilik karşısında izleyicileri peşinden sürüklemesi daha kolaylaşacaktır<sup>20</sup>.

Özgüven, cesaret gibi özellikleriyle izleyiciyi kendine hayran bırakarak onu motive ve ikna edebilir. Belirlenen doğrultuda onları peşinden sürükleyebilir. Çalışanlar liderin yolunda ona benzeyerek gitmeye çalışabilirler. Liderin adil olması olaylara tarafsız yaklaşması, doğruyu ortaya koyması izleyiciler tarafından takdirle karşılanabilir.

Kriz anlarında genelde bir umutsuzluk, huzursuzluk, çaresizlik meydana olabilir. Oluşan bu karamsar durumdan çıkaracak iyi vasıflara sahip güçlü bir karaktere sahip lider ihtiyacı doğabilir. Karizmatik liderler var olan krizi aşacaklarına izleyicilerini ikna ederek karamsar havayı dağıtabilir. Güçlü özgüvenleriyle çalışanları da etkileyebilir. Oluşan iyi hava sayesinde motivasyon artabilir. Hedefe yönlendirmede istek ve azmi arttırabilir.

Karizmatik güç; seyredenlerin üzerlerinde hissedilecek bir etkiye sahip ve bilhassa yönlendirmenin çok önemli olduğu kriz anında öne çıkan liderlik şeklini açıklamak için kullanılır<sup>21</sup>.

Karizmatik liderlik, güçlü kişilik özellikleriyle örgütü içinde bulunduğu krizden çıkarmak için cesaret ve özgüvenle dikkatleri üstüne çeken lider tipidir. Liderin oluşturduğu karizmatik güç sayesinde astlarını etkileyerek hedefe ulaşmalarına yardımcı olabilir.

Karizmatik liderler yol gösteren özellikleriyle izleyiciler tarafından saygı görebilir. Geleceğe dair olumlu düşüncelerini, çalışanlar nezdinde oluşturabilir. Çalışanları başarı için güdüleyebilir. Karizmatik güç liderle iş görenler arasındaki kapıyı anahtar gibi kendiliğinden açar, insanlarla kolay bir iletişim kurmaya yardımcı olabilir. İletişim kurarak pasifleşmiş yapıyı harekete geçirmek ve canlandırmak için ortak bir amaç doğrultusunda perspektif oluşturarak çalışanları motive etmelidir.

Lider iş görenlerin güvenini kazanmalı ve kriz anında da farkını öncülüğünü, cesaretini, özgüvenini hissettirmelidir.

#### **1.1.12. Kurumsallaşma Kavramı**

Kurumsallaşmada işlerin yerine getirme şekillerini, uyumlu düşüncelerle birlikte örgütlenen, değer yargıları ve davranış şekillerini bayrak, araç-gereç, rozetler, renkler gibi sembollerde vücut bulmadır<sup>22</sup>.

<sup>20</sup> Güneş Berberoğlu, *Yönetim ve Organizasyon*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2002, ss. 20-22.

<sup>21</sup> Berberoğlu, a.g.e., ss. 47-48.

Kurumlarda işlerin yapılma süreçlerinin belli olması kişiye mahkûm olmadan sistemin yürüyebilmesi, yaşayan bir organizma gibi fonksiyonlarını yerine getirmesidir. İşlerin düzenli hale getirilmesiyle çalışanların uyumu artabilir.

Kurumsallaşmada yapılan işlerin süreç ve işlevlerini tanımlayarak disiplin ederek işleri sistemsel hale getirebilir. Kurumsallaşma sürecini tamamlayan yapılar genellikle başarıyı daha kolay elde ederler. Çalışanın yapması gereken işe, daha kolay konsantre olup işinde daha başarılı olmasına sebep olabilir. Her iş görenin kendi sorumluluğunun farkında olması ve ne yapması gerektiğini bilmesi çalışanlar arasındaki çatışmayı da azaltabilir.

Günümüzde hizmet alanları beklentisinin hızla arttığı görülmektedir. Sunulan hizmetin kalitesinin artması için çalışanların süreç prosedürünü bilip görevli oldukları işleri layıkıyla yerine getirme zorunluluğu getirmiştir. Örgüt içi çatışmaların azalmasında uyum içerisinde işlerin devamı için de kurumsallaşmanın önemi görülebilir. İşlerin işleyişinin düzenli olması yeniliklere gelişmelere açık olması, profesyonelliği getirebilir. Kurumsallaşma ile zaman, emek, para gibi israfların önüne geçebilir.

Kurumsallaşmayla farklı bir hüviyete geçme süresi için çalışana bağlı kalmadan standartlara, kurallara, değişen şartları izleyen, prosedürlere uygun hareket eden sistemleri kuran ve geliştiren organizasyonel yapısını meydana getiren iş yapma metotları kültür haline dönüştüren kendine özgü iletişim kurma yöntemlerin tümüdür<sup>23</sup>.

Kurumsallaşmayla birlikte iş ve görev dağılımları, yetki ve sorumlulukların paylaşılması gerekebilir. Herkesin üzerine düşen sorumlulukların farkında olması, sınırlarını bilmesi işini yerine getirmesine kolaylık sağlayabilir. Örgüt içinde kişilerden bağımsız iş yapma süreçlerinde sistemli bir yapı oluşturmaları gerekebilir. Yöneticilerin kurumsallaşma bilinciyle hareket etmeleri yapıyı o şekilde dizayn etmeleri önemlidir.

Kurumsallaşmanın düzenli bir işleyiş sağlaması, iş bölümlerin daha sağlıklı, kontrolün de daha kolay yapılması gibi avantajlar sağlayabilir. Kurumsallaşmanın getireceği bazı olumsuz sonuçlar olabilir. Yapılan çalışmalar iş görenler arasında monotonlaşmayı getirebilir. Çalışanın sıkılması çalışma hayatının rutinleşmesine sebep olabilir. Yöneticilerin bu tür durumlara karşı dikkatli olması motivasyonu düşürmemek için gerektiğinde müdahale etmesi gerekebilir.

---

<sup>22</sup> Aysel Ertaş, "Hastanelerin Kurumsallaşma Düzeyine Yönelik Bir Araştırma", İşletme Fakültesi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 1996, ss.45-46, (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

<sup>23</sup> Zaleznik, a.g.e., ss. 24-26.

### 1.1.13. Vizyon Kavramı

Vizyon; İş görenlerin ortak gayeyi hedeflemesi ve geleceğe ulaşmak azmini ortaya koymasdır<sup>24</sup>.

Değişen dünyamıza adapte olmak, kısa ve uzun vadede neler yapacağımızı kestirmemiz önemlidir. Geleceğe dair öngörülerde bulunmak vizyon ve misyonun belirlenmesi önem arz eder. Geleceğe ulaşma yolunda kurumun stratejilerini belirlemek buna göre kurumu yapılandırmak gerekebilir.

Vizyon tüm iş görenlerle paylaşılan geleceğin portesidir. Vizyonun çalışanlar tarafından iyi algılanıp paylaşılması ve sahip çıkılması, gerçekleşmesini kolaylaştırabilir. Paylaşılan vizyon çalışanların kişisel yeteneğini öne çıkarabilir ve başarı için risk aldırabilir. Vizyon dokunulmaz değişmez bir tabu değildir. Zamanın gereksinimi karşısında güncellenebilir.

Çalışanların ortak amaca yönelmesi geleceğe dair aynı hedefe ilerlemesi vizyonun iyi anlaşılması ve kabullenmesi ile ilişkidir. Değişimi algılama, gelişmelere uyum sağlama, geleceğe dair düşüncelerin olması açısından vizyon önemlidir.

Vizyonun olması lider ve yöneticilere de rehberlik etmede faydalı olabilir. Profesyonel iş yaşamında vizyonun öneminin gittikçe arttığı görülebilir. Vizyon aynı zamanda iş görenler üzerinde motivasyon aracı olarak görülebilir. Vizyon geleceği çalışanlara göstererek iş görenlerin heyecan, istek, ve azmi artırılabilir.

Vizyon lider ya da yöneticilerin evvelden düşünülmemiş ve yahut ta başarılmamış ama ilerde başarılabilir düşüncesiyle kendine has fikirlerle ortaya çıkar. Farklı bir ifadeyle stratejiye dayanmayan hayal ve düşüncelerdir. Fakat stratejik yönetimde vizyon önceden ortaya konulmalıdır<sup>25</sup>.

Stratejik yönetim, stratejik planlamaya göre daha uzun vadeli olabilir. Stratejik yönetimde vizyonun şartların değişmesi ve beklenmedik durumlarda koşullara uygun şekilde değişmesi gerekebilir. Vizyonda nasıl bir geleceğin düşünüldüğü, ulaşılmak istenen yer belirlenmelidir. Ulaşılmak için belli plan ve çalışma gerektirir. Bu çalışma ve planın belirli bir strateji ile ilerlemek ve bunu sistematik yapmak yararlı olabilir.

Kurumun ilerde kendini nerde görmek istediği, hizmet görenleri daha çok nasıl memnun bırakabileceği önemlidir. Aynı zamanda iş görenlerin motivasyonunun nasıl arttırabileceği, ruhsal ve fiziksel sağlığını hangi metotla iyi tutacağı konusunda çalışma yapması önemlidir. Yapacağı çalışmaların etkin, verimli olması için plan ve metotların iyi belirlenmesi önemlidir. İyi bir strateji yönetimi kurumun ilerlemesinde ve başarısında etkili olabilir.

<sup>24</sup> Ömer Faruk Akyüz, *Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001, ss. 135-137.

<sup>25</sup> Selen Doğan, "İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi Üzerine Bir Araştırma", *Amme İdaresi Dergisi*, 2002, ss. 143-174, s. 155.

#### 1.1.14. Vizyon Oluşturma Kriterleri

Vizyonun belirlenmesinde dikkat edilecek bazı hususlar; Vizyon anlaşılabilir, yeniliğe ve esnekliğe açık olmalıdır. Çalışanları motive edip iş görenleri amaca yönlendirmelidir. Ulaşmak istediğimiz amacı yansıtmalıdır<sup>26</sup>.

Vizyonun değişen şartlara açık ve uyum sağlayacak şekilde olması gerekir. Değişken dünyamızda günün koşullarına göre kendini revize etmeye uygun olmalıdır. Vizyon iş görenlerin anlayacağı şekilde açık olmalıdır. Kişiye göre farklı yorumlanacak, yanlış anlaşılmaya mahal vermeyecek şekilde olmalıdır. Çalışanları işlerinde motive edecek, ortaklaştıracak şekilde olmalıdır. Kurum içerisinde işlerin daha iyi yapılması konusunda rehberlik etmelidir. Arzu edilen gelecek için çalışanları motive etmelidir. Çalışanların çalışma isteklerini artıracak şekilde empoze edilmelidir.

Kurumların vizyon belirlemesi çok önemlidir. Dikkatle oluşturulan vizyon çalışanları güdülemeye yardımcı olur. Çalışanların rahatça anlayacağı ve kavrayacağı nitelikte olması gerekir. Geleceğe giden yolda rehberlik edip motivasyonu artması önemlidir. Vizyon oluştururken dikkat edilecek kriterlerin önemi hiç kuşkusuz çok büyüktür. Vizyonun kriterlere uygun olması amaca ulaşmada kolaylık sağlayabilir.

Vizyon, çalışanları ortak amaca yöneltip o doğrultuda hareketlendirmeye uygun olmalıdır. Vizyon günün koşullarına göre kendini güncelleyen, kalitesini yükselten gayretini artıran bir yapıda olmalıdır. Geçmişte yapılan çalışmalardan deneyim ve ödev çıkaran bir formatta geleceğe hazırlamalıdır. Geçmiş ve geleceğin iyi bir harmanı kurumun vizyonunu da yeniliğe, esnekliğe müsait duruma getirebilir<sup>27</sup>.

Kurumda yapılan işlerin iyi analiz edilmesi önemlidir. Geçmişte yapılan hatalardan ders çıkarmak, sıkıntıları bertaraf edip daha iyi nasıl yapılması gerektiği konusunda çalışmak önemlidir. Hataların giderilmesi çıkan ürünlerin; mal veya hizmetin daha iyi olmasına aynı zamanda ülke ekonomisine de katkıda bulunacağı gözden kaçmamalıdır. Vizyon geçmişten günümüze ve geleceğimize uzanan bir köprü görevi görebilir.

Vizyon kriterleri dikkate alınarak hazırlanan vizyon, yönetici ve liderlerce bıkmadan, yılmadan iş görenlere benimsetilmeli, sahip çıkılmalıdır. Gelecekteki başarıya odaklanmaları konusunda desteklenmelidirler. Çalışanları günlük rutin işlerinden sıyrıp gidiş yönüne odaklar. İyi bir vizyon çalışanları heyecanlandırabilir ve onlara ilham verebilir. İşleri heyecanlı ve eğlendirici hale getirebilir. Birlik olmayı

<sup>26</sup> Kadri Mirze ve Hayri Ülgen, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2004, ss. 55-57.

<sup>27</sup> Tahir Güven, *Vizyoner Liderlik ve Takım Oluşturmada Liderin Vizyonunun Rolü*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2000, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

teşvik edebilir ve uzun hedefli düşündürebilir. Alınan kararların doğru olmasında etkili olabilir.

#### 1.1.15. Misyon

Misyon uzun vadeli çalışanlara yön veren, farkındalık oluşturmayı amaçlar. Misyon ve stratejik yönetim bir birlerini tamamlayan ve tanımlayan kavramlardır<sup>28</sup>.

Misyon; Kurumun ne yaptığı, nasıl ifade ettiği, neden olduğu, kimin için olduğu sorularının cevabını içerebilir. Misyonun önemi; Kurumun hizmet, etkinlik alanının ne olduğu bu alanda ne yapmamız gerektiği karakterini gösterebilir. Misyonun açık, çarpıcı olması tercih edilebilir. Misyon kurumu daha verimli hale getirebilir. Rekabetçi ve sürdürülebilir duruma getirebilir. Misyon yetki ve görevleri, amaçları oluşan ürünü veya hizmeti tanımlayabilir.

Stratejik yönetim kurumun hedeflediği noktaya ulaşması için doğru yöntemlerin belirlenmesi, yapılan işlerde geri bildirim alarak analiz edilmesi sürecidir. Organizasyonun tümü için belirlenen bir strateji konsepti vardır. Oluşturulan stratejiye organizasyonun bütün birimlerinin uyması gerekebilir. Her bölüm üstüne düşen görev ve sorumluluğu yerine getirmelidir. Değişen çevre koşullarına, değişime, uyum sağlamayı gerektirebilir. Gelişen ve değişen dünyaya kamunun ayak uydurmasını, toplumun ihtiyaç duyduğu hizmeti en iyi şekilde sunmayı, verimi artırmayı amaçlamalıdır.

Misyon, vizyon ile kurumda stratejik yönetim etkili olmasını yine kurumun başarısını arttırmanın başlangıç noktasını oluşturan bir başka mühim kavramdır. Fakat misyonu yanlış yerlerde kullanmak veya ona farklı anlam yüklemek tartışmalara yol açabilmektedir<sup>29</sup>.

Kurumda misyonun belirlenmesi, yazılması yetmeyebilir. Oluşturulan misyonun uygulaması içinde irade göstermek önemli hususlardandır. Belirlenen misyona yanlış anlamlar yüklenmemesi ve kafa karışıklığına yol açmaması da mühimdir. Misyonun yerine getirilmesi, en tepe yöneticiden çalışan en alt kademeye kadar uygulanması başarıyı olumlu yönde etkileyebilir. Yazılan misyon sadece resmiyette yerine getirilmesi gereken bir şey olarak düşünülmemeli aksine onu yerine getirip başarıya odaklanma fikri ile hareket etmek önemli sayılmalıdır.

Misyon, kurumun amaca yönelmesine yardımcı olabilir. Çalışanların misyonu doğru algılaması ve uygulaması başarıyı artırabilir. Görev ve sorumluluk bilincini çalışanlar üzerinde olumlu yönde etkileyebilir. Çalışanların kurumsal yapıyı anlamlarına, ona göre konum almalarına yardımcı olabilir. Kurumun dünü, bugünü ve yarını hakkında bilgi sahibi olmasına yardımcı olabilir. Kurumun felsefesini,

<sup>28</sup> Doğan, a.g.e., ss. 33-34.

<sup>29</sup> Ertaş, a.g.e., ss. 20-21.



düşüncesini, hareket tarzını, olaylara yaklaşımını, kavraması açısından misyonun önemi ortaya çıkmaktadır.

#### **1.1.16. Etkili Bir Örgüt Misyonunun Özellikleri**

Örgüt misyonunun özelliklerinden şu şekilde bahsedilebilir. Oluşturulan misyon amacı uzun bir dönemi ifade edebilir. Misyon kurumu daha iyi ve üst amaçlara yönlendirebilir. Örgüt misyonu niteliğe yönelik olarak düşünülebilir. Her çalışan için aynı kavramdan bahsedilebilir<sup>30</sup>.

Misyonu oluştururken yöneticilerin çalışanlarla paylaşması, onlardan fikir alması önemlidir. Örgüt misyonun çalışanlarla ortaklaştırılması; yeni fikirlerin ortaya çıkmasına, iş görenlerin misyonu sahiplenmesine yol açabilir. Örgütsel misyonda iş görenler için rakamlar o kadar önemli olmayabilir. İş görenleri motive edecek, sinerji oluşturacak, hedef ve amaçlar daha önemli olabilir.

Misyonun özel olması, yöneticiye rehber olması, alternatifler arasında doğru olana yönelmesinde yardımcı olması önemlidir. Misyonun kuruma rehber olabileceği düşünüldüğünde ne kadar kritik olduğu daha iyi anlaşılabilir. İyi bir misyon oluşturmak uzun bir zaman ve emek isteyebilir. İyi bir misyon ağır bir çalışma isteyebilir ve örgütü zorlayabilir.

Bütün kamu kurumları ve kuruluşlarında bir amaç ve hedef bulunmaktadır. Kuruluş amaçlarına uygun hareket etmeleri önemlidir. Misyon kavramı ile varlık amacını, ne yapmak istediğini, kendini nasıl görmek istediğini ortaya koyabilir<sup>31</sup>.

Misyon ortaya koyduğu ortak inançlar ve değerlerle iş görenleri motive edebildiği gibi davranışlara yönlendirebilir. Misyondaki ortak inanç ve değerler kurum kültürünün de şekillenmesine, iş görenleri bir arada tutmasına da yardımcı olabilir.

Kurumun kendi kimliğini bulmasında misyonun etkisi bulunmaktadır. Geçmiş gelecek konusunda fikir sunan bir hafıza gibi misyon önümüze çıkabilir. Misyonun kurumların imajı açısından da önemli olduğu düşünülmektedir. Kuvvetli iyi bir imaj çalışanların kurumlarına karşı aidiyetlik duygusunu artırabilir.

Kurumun misyonunu belirlerken gerçekçi olmasına dikkat edilmesi önemlidir. Misyonun kurum başarısı üzerine etkilerinin daha iyi görülmesi için misyonun iyi hazırlanması gerektiği düşünülür. Misyon için emeğin ve zamanın önemli olduğu kanısı doğmuştur. Hazırlanan misyon bildirgesinin tüm çalışanlar tarafından sahiplenmesi ve icraata dönüştürülmesi önem arz edebilir. Misyonun doğru oluşturulduğuna en başta yöneticilerin inanması ve rehberlik etmesi gerekebilir. İyi bir misyon örgütsel bağlılığı da artırabilir.

<sup>30</sup> Mirze ve Ülgen, a.g.e., ss. 178-179.

<sup>31</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., ss. 26-27.

### 1.1.17. Stratejik Yönetim Kavramı

Stratejik yönetimde hangi yolun izlenmesi gerektiği bilincine varılması için incelemeler ve araştırmalar neticesinde strateji planı oluşturulabilir. Stratejik planın uygulamasının nasıl olacağı, değerlendirilmesi ve analizi gerekebilir. Stratejik plan örgüt içinde motivasyonel olarak gerekli yapısal önlemler alınarak yürürlüğe konulabilir<sup>32</sup>.

Stratejik planla kurumun zayıf ve güçlü yönleri ortaya koyulabilir. Zayıf ve güçlü özelliklerini bilen kurum, önündeki fırsat ve tehditleri daha iyi algılayabilir. Kurumun ne olduğunu, nerede konum aldığını, nereye varmak istediğini iyi bilmesinin önemli olduğu düşünülmektedir. Oluşturulmak istenen stratejik planlama uzun dönemli olabilir. Kurumun yapacağı işlerin zamanlaması, kaynağı, sorumlusu belirlenebilir. Belirlenen planlar performans kriterleri ile ölçülebilir. Takip edilen geri bildirimler sayesinde kurum ne yaptığını, nerede olduğunu daha iyi görebilir.

Kamu kurumlarının kuruluş amaçlarını, neye hizmet ettiklerini, nasıl faydalı olacaklarını bilmeleri onlara önemli faydalar sağlayabilecektir. Kurumun görev ve sorumluluğunu nasıl yerine getireceği konusunda stratejik plana ihtiyaç duyabilir. Stratejik plan sayesinde yapılması gereken işleri en iyi nasıl yapacağı konusunda fikre ulaşabilir. Stratejik planlama, işlerin yapılması konusunda yöneticiler ve çalışanlar için rehber olabilir.

Stratejik yönetimde kurumun hedeflerine ulaşması doğru stratejilerin geliştirilmesine bağlı olabilir. Doğru stratejilerin etkili bir şekilde yürürlüğe konulması ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesi gerekebilir. Kurumun belirlenen hedefe ulaşip ulaşmadığı konusunda stratejik yönetim metoduyla incelemeler yapılabilir<sup>33</sup>.

Kamu kurumlarının hedeflerini iyi belirlemesi ve yapması gerekenlerin ne olduğunu strateji planıyla ortaya koyabilmeleri gerekebilir. Sorunların çözümü ve verimin artması için iyi bir plan ortaya koyulması gerekebilir. Hedeflere uygun stratejilerin ortaya koyulmasıyla kurum kaynakları harekete geçirebilir. Gerçekleştirmek istenen hedefler için iş görenlerin eğitimi sağlanabilir. Lider ve çalışanlar uygun örgütsel iklim içinde çalıştırılabilir. Stratejik yönetim, uygun iklimin oluşmasına, gerekli araç gereç, imkân ve koşulları sağlamada yardımcı olabilir. Stratejik yönetim elindeki kaynakların en verimli, akılcı kullanılması konusunda gayret gösterebilir. Kaynakların iyi kullanılması konusunda çok çeşitli verilerden ve analizlerden yararlanabilir.

<sup>32</sup> Erol Eren, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, İstanbul, 2005, ss. 19-25.

<sup>33</sup> [http://www.mersin.edu.tr/strateji\\_planlama\\_sunumlar/Stratejik\\_Planlama\\_Temelleri.pdf](http://www.mersin.edu.tr/strateji_planlama_sunumlar/Stratejik_Planlama_Temelleri.pdf), (Erişim Tarihi: 20.09.2014).

Kurumun yaptığı çalışmalarda asıl hedeflerinin ne olduğunu, buna nasıl ulaşacağı konusunda bilgi sahibi olması fayda sağlayabilir. Hedeflerin belli olması iş görenlerin de çalışmalarını kolaylaştırabilir. Hedeflere yönelik proje ve faaliyetlerin iyi incelenmesi gerekebilir. Proje uygun faaliyet geliştirilmemesi hedeflerden uzaklaşmaya sebebiyet verebilir.

#### 1.1.18. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetimin özelliklerin, kamu kurumları yaptıkları çalışmalarda oluşan problemlerin tespiti ve çözümü için yol gösterebilir. Stratejik yönetim organizasyondaki verimliliği, performansı ve kararlılığı arttırabilir. Stratejik yönetim kaynakların adil dağıtılmasına yardımcı olabilir. Stratejik yönetim örgütün dış ve iç çevrelerini değerlendirerek zayıf ve güçlü yönlerini tahlil edebilir<sup>34</sup>.

Kurumların varlık nedenlerini ve buna göre strateji ortaya koymaları gerekebilir. Değişen dünyaya ayak uydurmak çalışanları motive etmek gerekebilir. Çalışanların performansını arttırmak, verimliliği üst noktaya taşımak, stratejik plana uygun davranmak, kurumun başarısı ve imajı için değer sağlayabilir. Kurumlar için vatandaşın memnuniyeti önemi olan konulardan biri olarak söylenebilir. Memnuniyeti en ekonomik ve en başarılı şekilde sunmak kritik öneme sahip olabilir.

Kurumların kendilerini günün koşullarına adapte etmesi, çalışanların istek ve arzularını arttırarak motive etmesi gerekebilir. İş görenlerde kararlılık, performans artışını, performans artışının verimi, verimin de ülke ekonomisini olumlu etkilediği dile getirilebilir. Kurumun gelişmesi ülke imajına da etki edebilir.

Kurumlarda işlerin yapılması sırasında kurgulanma, mantık hataları gibi bazı hatalar oluşabilir. İşlerin fazla bürokratik bir şekilde ilerlemesi de stratejik yönetim açısından sıkıntı oluşturabilir. Yapılan işlere perspektif yaklaşımlar gösterme, sorunları önceden ön görme ve önlem alma birçok olumsuzluğu önleyebilir. Kurumun kendini iyi tanıması nerede zayıf olduğunu belirlemesi önemli sayılabilir. Zayıf yönlerinin giderilmesi konularında yaptığı analizler sayesinde zayıflıklarını fırsata dönüştürebilir<sup>35</sup>.

Kurumların fırsatları bilmesi yanında tehditlerden de haberdar olması gerekebilir. Düşünülmemiş, önlem alınmamış tehditlerin gerçekleşmesi kurumu zor durumda bırakabilir. Tehditlerin hangi metotla bertaraf edilmesi, nasıl bir süreç izlenmesi gerektiğini bilmek kurum için önemli olabilir. Kurumun eksik olduğu

<sup>34</sup> Coşkun Can Aktan, *Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi*, Seçkin Yayınları, Ankara, 2006, ss.167-168.

<sup>35</sup> Memduh Ekici, *Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim*, A-C Yayınevi, Ankara, 2007, ss. 58-59.

yönlerini belirlemesi ve bunun neticesinde süreçlerini oluşturması gerekebilir. Kurumun güçlü yönlerini bilmesi kurum çalışanlarda farkındalık yaratabilir.

Kamu kurumları imkanları dahilinde yapabileceklerinin en iyisini vermeye kendini kanalize edebilirler. En iyisini vermek için girdilere, çıktılara, süreçlere vb. konulara hâkim olmaları gerekebilir. Üretilen mal veya hizmette kaliteyi ortaya koymak iyi bir planın olması, hedefin ve vizyonun başarılı bir şekilde ortaya koyulmasıyla olabilir. Stratejik yönetim, kamunun kendini tanımasına, ilerlemesine, kaynak israfının önüne geçmesine, memnuniyet ve imajın güçlenmesine yardımcı olabilir.

### **1.1.19. Yönetim ve Zaman Yönetimi İlişkisi**

İş görenlerin yaptıkları çalışmalarda zaman kaybı oluşturabilecek durumlardan bazıları; çalışanlara gerekli yetkinin verilmemesi, önceliklerin belirlenmemesi, çok kırtasiyecilik yapmak, büronun dağınık olması, lüzumsuz telefon görüşmeleri, işleri erteleme alışkanlıkları gibi haller vakit israfına sebebiyet verebilir. Bunlardan farklı olarak genellikle karşılaşılabilen en büyük sorunlardan biride plansız yapılan çalışmalar olabilir<sup>36</sup>.

Zamanın; durdurulması, geri getirilmesi, saklanması, satın alınması, uzatılması, çoğaltılması, kiralanması gibi durumların olmaması bize ne kadar kritik değerde olduğunu anlatabilir. Çalışanların zaman kavramının önemini bilmeleri, işlerine o şekilde yaklaşmaları başarı sağlamalarına yardımcı olabilir. Çalışanların yaptıkları işi önem sırasına göre; acil, çok acil, gereksiz, acil olmayan şeklinde planlaması, önceliklerini belirlemesi işte verimli olmasına yardımcı olabilir. Yapılacak işlerde kararsız olma ve işleri ertelemek zaman kaybına yol açabilir. İş görenin çalıştığı ortamın düzenli olması iş kazalarını engelleyebileceği gibi motivasyonu da yükseltebilir. Çalışanın yapamayacağı işlerle karşılaşması durumunda uygun bir şekilde bunu dile getirmesi oluşabilecek zaman kaybının önüne geçebilir.

Kamu kurumların da, başta yöneticiler olmak üzere tüm çalışanların zaman yönetimine gerekli hassasiyeti göstermesi, zaman kaybına neden olabilecek durumları tespit etmesi gerekebilir. Organizasyonun zamanı iyi değerlendirme alışkanlığı edinmesi verimi arttırabilir. Kamuda gereksiz kırtasiyecilik çalışanın daha fazla efor harcamasına, kaynakların israfına neden olabilir.

Örgütlerin, yeniliklere ve değişimlere aynı insanlar gibi açık olması, ayak uydurması başarıyı arttırabilir. Örgütün, daha iyi sonuçlara ulaşmak için planlı, gelişmeleri takip eden bir yapıda olması gerekebilir. Gelişen teknolojilere ve

<sup>36</sup> İbrahim Kocabaş ve Ramazan Erdem, "Yönetici Adayı Öğretmenlerin Kişisel Zaman Yönetimi Davranışları", *Firat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2003, ss. 203-240, s. 219.

yeniliklere geçiş sağlaması iş göreni buna göre revizyona sokması kurum için başarı getirecek bir durum olarak karşımıza çıkabilir<sup>37</sup>.

Teknolojinin hızlı ilerlemesiyle, yapılan işlerde kolaylık sağlanabilir. Çalışanlar teknolojinin nimetlerinden yararlanmayı işlerin hem daha kolay hem de daha hızlı yapmayı öğrenmesi zamanı verimli kullanmasına yol açabilir. Teknolojik ilerlemenin örgütte iletişim hızının artmasında ve çeşitlenmesinde etkili olduğu düşünülmektedir.

Kamu kurumlarında PC'ler ve yazılımların gelişmesiyle raporlamalar, analizler kolaylaşabilir. Kamu için yapılan çalışmalarda istenen sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığı konusunda teknoloji kullanılarak daha iyi sonuçlar alınabilir. Değişen dünyamızda kamu kurumların üzerine bazı görev ve sorumluluklar getirebilmektedir. Kurumun değişime ayak uydurması, isteklere cevap vermesi değişen şartlara kendini adapte etmesi gerekebilir.

Kamu kurumların değişime ayak uydurmasında yönetici ve lider kadrolarına sorumluluk getirebilir. Lider ve yöneticilerin kendilerinden başlayarak tüm personeli güncel tutmaya gayret etmeleri gerekebilir. Çalışanlar açısından da yöneticilerin ilham kaynağı olması, teknolojiyi yayması kurum başarısına etki edebilir. Teknolojinin nimetlerinden yararlanarak kurumun kaynakları daha etkin ve verimli kullanılabilir.

#### **1.1.20. Hedefler ve Amaçlar**

Amaçlara ulaşmak kısa vadede hedefler oluşturmak gerekebilir. Örgütlerde gözetilen amaçların bazı nitelikleri; yalın, anlaşılır, niteliksel, gerçekçi, çekici, örtüşen uygulayıcılar arasında kabullenilen, kısa ve uzun dönemleri bir birinden ayıran şekilde olabilir<sup>38</sup>.

Kurumun belirlediği vizyonda ilerlemesini öncelikle ve belirli sürede nereye ulaşmak istediğini yani stratejik amacını ortaya koyması gerekebilir. Belirlenen amaçlar doğrultusunda kısa vadede hedefler koyması bunların gerçekleşip gerçekleşmediğini kontrolünü yapması gerekebilir. Belirlenen amaçlar ve hedeflerin misyon, vizyona uyumlu olması gerekebilir. Kurumun misyonunu yerine getirmesine katkı sağlayabilir. Kurumun şimdiki durumundan istediği, arzu ettiği duruma dönüşmesine yardımcı olacak nitelikte olması gerekebilir. Arzu edilen istenen durumun açık, anlaşılır olması gerekebilir.

Amaçlara ulaşmak için spesifik ve ölçülebilir hedefleri yani alt amaçları oluşturmak gerekebilir. Hedefler sayısal olarak ve kısa vadede ön görülebilir. Bir stratejik amaca ulaşmak için birden fazla sebep konulabilir. Hedefler iddialı olarak

<sup>37</sup> Ahmet Karaman, *Vizyon Yönetimi, Nasıl ve Niçin?*, IQ Yayıncılık, İstanbul, 2005, ss. 66-67.

<sup>38</sup> Eren, a.g.e., ss. 77-78.

belirlenebilir ama imkansız olmamasına dikkat etmek gerekebilir. Sonuca odaklı bir şekilde hedefler belirlenebilir.

Kamu kurumlarında amaçların belirlenmesi ve buna uygun şekilde hedeflerin konulması önemlidir. Amaçlarımız doğrultusunda hareket tarzı geliştirerek ilerlemek daha yararlı olabilir. Belirlenen hedeflerin kaçta kaçını gerçekleştirdiğimizi takip edip ona göre hareket etmek yararlı olabilir.

Örgütlerin stratejik yönetim ilkelerini kavrayıp benimsemesi, bütün organizasyon içinde birliğin oluşması ile beraberce hareket tarzı geliştirmesine yardımcı olabilir. Örgütlerde üst çalışanlar ve alt çalışan kadrolarında hedeflerin, amaçların birbirinden farklı olması başarıyı olumsuz yönde etkileyebilir<sup>39</sup>.

Çalışanların uyum içinde olması, amaçlar ve hedefler doğrultusunda eyleme geçmeleri başarı için etkili olabilir. Örgütün aynı amaç için gayret etmesi çalışan nezdinden de motive edici olabilir. Hedeflerde öngörülen zaman ve sayının belli olması, iş görenleri heyecanlandırıp motivasyonunu arttırmak açısından önemlidir. Çalışanın dikkatinin ulaşılmaması istenen yere çekilmesinin, bunun için öncelikli neleri başarması gerektiğinin açık olarak kendisine anlatılmasının başarıyı artıracığı düşünülmektedir.

Kurumun amaçlarını belirlenmesi ona göre koordineli bir çalışma sürdürülmesi konusunda üst yönetime önemli işler düştüğü söylenebilir. Yönetici ve lider kadrosundakiler çalışanlara kurumun amaçlarını, hedefini kavratmalı, ona göre eylem gerçekleştirmelerini sağlayabilirler. Aksi takdirde üst yönetim ile çalışanların birbirlerinden habersiz farklı amaçlara yönelmesi başarısızlığı getirebilir. Lider ve yöneticiler çalışanlarla aynı yöne kürek çekmesi, eylem bütünlüğünde daha kısa sürede etkin ve verimli sonuçlar ortaya çıkarabilir. Oluşan bu eylem bütünlüğü kaynakların israfını engelleyebilir. Aynı zamanda ülke ekonomisine katkı sağlayabilir.

---

<sup>39</sup> Mirze ve Ülgen, a.g.e., ss. 15-16.

## İKİNCİ BÖLÜM KAMUDA LİDERLİK

### 2.1. KAMUDA LİDERLİK VE TEMEL KAVRAMLAR

Bu kısımda, kamuda liderlik ve örgüt bağlılığı, kamu kurumları yönetiminin tarihçesi, kamuda paylaşılan vizyon, kamuda motivasyon ve yenilik, kamuda girişimci yönetici, motivasyon ve iş tatmini, kamuda hizmet yönelimli liderlik, kamuda karizmatik liderin önemi, kamuda yenilik ve liderlik, kamuda iş görenlerin ihtiyaç türlerinin önemi, kamuda planlama ve modern yönetim, kamuda yöneticiler ve işbirlikleri ve kamuda stratejik yönetim ve kaynakların verimli kullanımı konularına yer verilecektir.

#### 2.1.1. Kamuda Liderlik Ve Örgüt Bağlılığı

Örgüt değerleri ile iş görenler arasındaki pozitif etkileşime önem vermek stratejik liderin vasfı olabilir. Stratejik lider başında olduğu yapıyı daha iyi bir şekilde geleceğe hazırlama rolünü gerçekleştirebilir. Liderin uygulamak istediği stratejinin çalışanlarca kabul görmesi ve uygulamalara yansması önem teşkil edebilir<sup>40</sup>.

Çalışanın, örgütün değerlerine ve amacına yönelmesine yardımcı olmak gerekebilir. Örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi ve ona uygun çaba içine girmesi örgüte bağlılığını attırabilir. Örgüte bağlılık, içten, istekli olmak, gönülden kabul etmek ve tüm varını ortaya koymakla kurumunu başarıya taşıyabilir. Çalışanın kendini kurumun bir parçası olarak görmesi, kurumunu sahiplenmesi, örgütle bütünleşmesi başarısını da etkileyebilir.

İş görenler ve kurumlar açısından örgüte bağlılık önemlidir. Çalışanların örgüte bağlılığının artırılması lider ve yöneticilerin yönetsel amaçları içerisine dahil edilebilir. Çalışanların örgüte bağlılığını attıracak yönetsel politikalar geliştirilebilir. Geliştirilecek politikalarla çalışanın memnuniyeti artırılabilir ve örgüte bağlılık pekiştirilebilir. İş görenlerin kurumdan bekledikleri, ihtiyaçları, sıkıntıları konusunda yöneticilerin bilgi sahibi olması sorunların giderilmesi yönünden çalışma yapmaları örgüt bağlılığı için önemli sayılabilir.

İş görenlerin kurum değerlerine, amaçlarına sahip çıkması, örgütün başarısını arttırmaya yönelmeleri kaliteli ürün ve hizmetlerin oluşmasına ön ayak olabilir<sup>41</sup>.

Kurumlarda örgütsel bağlılık kaliteyi artırabileceği gibi işe geç kalmayı, devamsızlığı, kurum değişikliğine gitmeyi de azaltabilir. Çalışanda kuruma karşı ciddiyet duygusu ve sadakatin artması kurum menfaatine ve çalışana avantaj sağlayabilir. İş görenlerin örgütte kalma istekleri ne kadar güçlü olursa o derecede

<sup>40</sup> Gordon Sullivan and Michael Harper, *Umut Bir Yöntem Olamaz*, Çev., Ayşe Bilge Dicleli, Boyner Holding Yayınları, İstanbul, 1997, ss. 29-30.

<sup>41</sup> Emin Karip, "Dönüşümcü Liderlik", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 1998, ss. 433-475, s. 452.

örgütte güçlenir fikri oluşabilir. Örgütsel bağlılığın artması iş görenlerin ilişkileri açısından da etkili olabilir. Çalışanların kurumlarını sahiplenmesi amaç ve değer bütünlüğü içinde hareket etmeleri ilişkilerini de pozitif yönde etkileyebilir. İş görenlerin yaptıkları çalışmalardan keyif alması, mutlu olması iş doyumuna da sebebiyet verebilir.

Kurumların sundukları hizmet ve ürünlerin kalitesi ve niteliğinin önemli olduğu düşünülmektedir. Kurumların sundukları hizmet ve ürünlerin kalitesini, iş görenlerin performansını arttıracak çalışmaların yapılmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Çalışanların işlerine istekli gelmesi, kendi kapasitelerinin üst noktasına çıkararak kurumun amacına hizmet etmeleri önemli konulardan biridir. İş görenlerin örgüte bağlılığını arttırma için lider ve yöneticilerin o doğrultuda politika geliştirmelerinin başarı getirebileceği düşünülmektedir. Lider ve yönetici kadroları çalışanların kuruma bağlılığını arttırmak için çeşitli metotlar kullanabilir. Mutlu olan, motivasyonu sağlanan iş görenlerin kuruma yararı artacağı düşünülmektedir.

### **2.1.2. Kamu Kurumları Yönetiminin Tarihçesi**

Sanayi devriminin gerçekleşmesiyle yeni teknolojilerin özel bilgi ve becerilerin gereksinimi yönetici sınıfının oluşmasına sebep olduğu düşünülmektedir. Yine sanayi devriminin etkisi ile kamu yönetimin şekillenmesine yol açtığı düşünülmektedir. Gelişen teknoloji kurumların stratejik yaklaşımını etkileyebilir. Teknolojinin gelişmesi özel bilgi ve kabiliyet isteyebilmesi açısından yönetici sınıfının oluşmasına altık olduğu düşünülmektedir<sup>42</sup>.

Sanayi devriminden sonra insan gücünden daha çok makine gücüne geçtiği ve makineleşmenin bilgi gerektirdiği düşünülmektedir. Sanayi devrimi ile çoğalan işçi sınıfının sevk ve idaresinde yönetici bilgisi ve tecrübesine ihtiyaç duyulmaya başlandığı düşünülmektedir. Sanayi ile gelişen, değişen iş kolları ile çalışan nitelikleri ve nicelikleri değişim göstermiş olabilir.

Geleneksel yönetici anlayışları iletişim ve enformasyon gelişmesiyle bazı farklılıkların oluştuğu görülebilir. Sanayi devrimi beraberinde yönetici profillerinde de değişime sebebiyet verdiği düşünülmektedir. Yeni profildeki yönetici kadroları teknolojiyi iyi takip eden iletişim ve enformasyon teknolojilerine sahip olması beklenebilir<sup>43</sup>.

Sanayi devrimi ile kamu kurumlarında hizmet ve ürünlerde kalite, süre, kaynak, verim gibi kavramlarda değişiklikler olabilir. Yönetici kadrosunun kurumunu oluşturabilecek değişimlere göre dizayn etmesi çalışanlara öncü olması gerekebilir.

<sup>42</sup> Cengiz Üzün, *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler*, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir, 2000, ss.18-19.

<sup>43</sup> Aktan, a.g.e., ss. 47-48.



Yönetici ve lider kadrosu çalışanlara ilham kaynağı olup, iş görenlerin çalışmalarını yönlendirebilir. Kurumu ve çalışanlarını değişime hazırlayıp o yolda ilerletme gücünü devreye sokabilen yöneticiler kurumu başarıya taşıyabilirler.

Gelişen teknolojiler her yerde değişime neden olabileceği gibi bilgi ve iletişimde de farklılıklara yol açabilmektedir. Kamu kurumlarının beyni konumunda olabilen yönetici kadrolarının bu değişime ayak uydurması ve takip etmesi kamu kurumları için kritik olabilir. Teknolojinin nimetlerinden çalışanların ve kurumun faydalanmayı bilmesi ona uygun politikalar geliştirmesi fayda sağlayabilir.

Değişime ayak uydurmak onu takip etmek her işte olabileceği gibi yönetim kadrosunda da bu olguya dikkat edilmesi gerekebilecek durumlardan biri olabilir. Yeniliklere açık olan iletişimi kuvvetli yöneticiler çalışanlarla daha iyi ilişkiler kurabilir. Teknolojinin kurum içinde kullanımının teşvik edilmesi, kolaylıkların gösterilmesi, gerekirse bu konuda çalışanların eğitilmesi, kuruma yarar sağlayabilir. Teknoloji ilk etapta kuruma bir külfet getirirse bile sonradan katacağı katma değer ile fazlasını çıkarabileceği düşünülmektedir. Sanayi devrimi ve sonrasında da teknolojinin öneminin daha da arttığı kurumların da teknolojiyi kullanmaya yöneldiği düşüncesi kuvvetlendiği düşünülebilir.

### **2.1.3. Kamuda Paylaşılan Vizyon**

Örgüt üyelerin edindiği yeni bilgiler ve onu kullanma düzeyleri kurumun amaçları doğrultusunda olmadığı durumlarda organizasyon için bir mana taşımayabilir<sup>44</sup>.

Öğrenmeye bağlılıkta iş görenlerin kamu amaçlarına örgütlerin işleyişindeki çalışmalara yönelik bilgi ve becerileri kazanması yararlı olabileceği ön görülmektedir. Örgüt üyelerinin kurum amaçları doğrultusunda bilgi ve beceri kazanması, kurumun hizmet ve ürünlerine katkı sağlayabileceği şekilde yorumlanabilir. Kurum içi eğitimlerin çalışanların yaptıkları işleri daha iyi yapabilmesi için gereken bilgi ve becerinin kazanılmasına yönelik olması iş görenin başarısını attırabileceği kanısı uyandırabilir. Çalışanın eksik olduğu yönlerini tespit etmesi, bunu giderme yönünde girişimde bulunması yararlı olabilir. Örgüt üyelerinin bilgi edinmeye açık olması yenilikleri takip etmesi başarısını da etkileyebilir.

Kurumun amacına yönelik personellerin eğitilmesi, çalışanlara gerekli bilgi ve becerilerin kazandırılması kurumun menfaatine dönük yararlar getirebilir. Öğrenmeye dayalı bir örgüt kültürü oluşturulması lider ve yöneticilerin iş görenleri o yönde motive etmesi gerekebilir. Kurumun bakış açısının öğrenmeye, bilgiye, teknolojiye olumlu teşvik edici olması toplam başarıyı artırabilir. Güncel konuların,

<sup>44</sup> <http://eprints.sdu.edu.tr/757/1/TS00821.pdf>, (Erişim Tarihi: 30.12.2014).

gelişmelerin ne yönde olduğu, teknolojiden nasıl faydalanabileceğinin takibi gerekebilir.

Kurumlarda genellikle güçlü vizyonların uygulanmasının lider ve yönetici kadrolarından kaynaklandığı görülebilir. Vizyon gerçekleşmesi ve ya paylaşılması yöneticilerin, liderlerin kurumdaki çalışanlara benimsetmesinde önem arz edebilir<sup>45</sup>.

Kurumlarda vizyon paylaşımı ile iş görenler yapılacak işlerin emredilmesiyle değil, o işleri ulaşılması gereken hedefler olarak görebilir ve çalışmalarını istekle yerine getirebilirler. İstekle yapılan işlerde verim ve kalitenin artacağı düşünülmektedir. Lider ve yöneticilerin kadroları vizyonun iş görenler tarafından benimsenmesine dikkat etmesi önemli hususlardan sayılmaktadır. Vizyon geleceğin resmi olduğu düşünüldüğünde iş görenlerin onu anlamaları, o yönde emek vermeleri bunu içten ve gayretlice ortaya koymaları kamuda verimi artırabilir.

Yönetici ve lider kadrolarının iş görenlerle geleceğin vizyonunu paylaşması çalışanlara kendilerini değerli hissettirebilir. Çalışanlarla paylaşılan vizyon, amaç, stratejik planlar, misyon gibi kavramlar iş görenlerin motive olmasına yardımcı olabilir. Motivasyonun artması kamuda hizmet ve ürünlerin kalitesine de yansiyebileceği, örgütün kenetlenebileceği düşünülmektedir. İş görenleri yaptıkları işlerde daha iyi sonuçlar için neler yapabileceği konusunda yüreklendirmenin motivasyonu arttırmaya yarayabileceği değerlendirilmektedir. Örgütün aşırı stresten uzak tutulması, üyelere gerekli paylaşımların yapılması, amaç birliği duygusu verilmesi gerekebilir.

#### **2.1.4. Kamuda Motivasyon Ve Yenilik**

Sürekli öğrenmeye değer veren kamu hizmet ve ürün beklentisinde bulunan vatandaşların ihtiyaçlarını anlamaya yönelik çalışmalarda bulunabilir. Kamuda çalışma yapacak bilgi toplayacak tecrübeli teknolojiyi takip edebilecek AR-GE çalışmaları yapabilecek birimler kurulabilir<sup>46</sup>.

Kamu kurumların AR-GE'lere destek vermesi uygulama ve geliştirmelere yardımcı olması ülkenin kalkınmasına katkıda bulunabilir. Kurumlar öğrenmeye önem veren örgüt yapısını oluşturma yönünde çalışmalar yapabilir. Öğrenen örgüt yapısıyla bilgi ve becerinin artırılması söz konusu olabilir. Örgüt çalışanlarının edindiği bilgi ve beceriyi kamunun yararına kullanılabilmesi önemli sayılabilir. Örgüt çalışanlarının kurumun misyonuna, vizyonuna dönük bilgi ve becerisini artırması yararlı sayılabilir.

---

<sup>45</sup> Ekici, a.g.e., ss. 14-15.

<sup>46</sup> Marlene Fiol, "Thought Worlds Colliding, The Role of Contradiction in Corporate Innovation Processes," *Entrepreneurship, Theory & Practice*, 1995, pp. 61-97, s. 76.

Kurum, çalışanlarının bilgi ve becerisinden yararlanma metotları geliştirebilir. İş görenleri kurumun yararına olacak edinimlerin kazanılmasına yönlendirebilir. Çalışanların örgütte fayda sağlayacak teknolojilere yönelmeleri, elde ettiği bilgiyle kuruma yarar sağlamaları önemli olabilir. Kurum yöneticileri ve liderlerinin çalışanların bilgi ve beceri kazanmasına yönelik politikalar geliştirmesi gerekebilir. Kurum, çalışana bilgi ve becerinin önemli olduğu duygusunu verebilir. İş görenlerin bilgi ve becerisinin artması, kurumun da buna değer vermesi çalışan için motive edici olabilir. Bilgi ve becerinin artması vizyona giden yolda kolaylık sağlayabilir.

Kurumun eski çalışma yönteminden ayrı olan koşullara uygun hareket etmesi yeniliğe bağlı olabilir. Yeniliğe ayak uydurmayan kamu kurumları işleri yapmada zorluk çekebilir. İş görenin çalışma isteğini de yapılan yenilikler ortaya çıkarabilir<sup>47</sup>.

Teknolojinin gelişmesiyle çalışma şekli ve biçimi de değişim gösterebilir. Kurumun değişen koşullara karşı kendini de değiştirmesi yeni çalışma tarzları geliştirmesi gerekebilir. Yeniliklere açık olmak gelişmeleri takip etmek kurum başarısı için teknolojinin araçlarından yararlanmak gerekebilir. İletişim teknolojisinin gelişmesiyle kamuda klasik olan birçok işin yapıma şeklinin değiştiği gözlenebilir. Öğrenen örgütlerin yenilikleri takip etmesi mevzuata uygun olacak şekilde kamuda kullanması, yapılacak işlerde kolaylık sağlayabilir. Gereksiz kaynak kullanımının önüne geçebilir. Kamudan hizmet ve ürün alan vatandaşlar için avantaj sağlayabilecek kolaylıkların kullanılması gerekebilir.

Kamudan alınan hizmet ve ürünlerin daha etkin, kaliteli olmasında teknolojinin, yeniliğin etkisinin büyük olduğu düşünülmektedir. Kurumların yeniliğe açık olması bunu uygulama gayretleri, ürün ve hizmet alanların isteklerinin karşılanmasına yardımcı olabilir. Gelişen teknolojiyle vatandaşın istekleri ve algılar da değişim gösterebilir. Kurumun yenilikleri takip etmesi personele de kendi yeteneğini gösterebilme şansı verebilir. Kendini gösterebilen personelin motivasyonu artabilir.

#### **2.1.5. Kamuda Girişimci Yönetici, Motivasyon Ve İş Tatmini**

Kamuda girişimci yöneticiler kaynakların güçlenmesi, kararlılıkları ve çalışanlara sunulan girişim imkanlarıyla motivasyonu ve iş tatminini artırabilir<sup>48</sup>.

Girişimci yönetici mal ve hizmet üretiminde en iyi koşulları bir araya getirebilir. Girişimci yönetici kendine güven duyma ve güvenilir olma özelliğini taşıyabilir. Girişimci lider çevresine güven verip aldığı riskleri korkmadan uygulayabilir. Örgüt üyeleri de liderin kendine olan güveninden ilham alabilir. Girişimci lider cesaretle davranıp, yaratıcı olabilir. Girişimci yönetici, oluşan sonuçları değerlendirebilir ve

<sup>47</sup> <http://www.motivasyoncu.com/arsiv/mod.php/>, (Erişim Tarihi: 19.12.2014).

<sup>48</sup> Jeffrey Covin vd., "Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation-Sales Growth Rate Relationship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 47-92, p. 71.

gereken tedbirleri alabilir. İşini seven girişimci liderler işin daha iyi nasıl yapılabilirdiğini inceleyebilir. Kurumlarda liderlerin inisiyatif kullanması gereken durumlar olabilir. Yöneticiler yetkilerini personelle paylaşabilir. İş görenlerin aldıkları sorumluluklara karşı yetkilerle donatılması, çalışanlarda motivasyon duygusunu geliştirebilir. İşlerin yapılmasında çalışanların sorunların üstesinden gelmesi için liderlerin desteğine ihtiyaç duyulabilir.

Kamuda girişimci liderler çalışmalarında inisiyatif alan, işini seven, kararlı, güvenilir özelliklerini kullanabilirler. Çalışanlar lidere olan inançları ve güvenleri sayesinde ön görülen hedeflere ilerleyebilir. Girişimci lider çalışanları motive ederek onlarda heyecan ve istek uyandırabilir. Lider kadrosunda olanlar girişim ortamı hazırlayarak iş görenleri de motive edebilir. Risk alarak başarıya ulaşabilirler.

Örgütsel bağlılığa iş tatminin etkisi olduğu düşünülmektedir. Örgüt bağı zayıflayan organizasyonlarda hayal kırıklığı, işten ayrılma, iş performansının düşmesi gibi sonuçlar çıkabilir. İnsan kaynakları yönetimi iş tatmini artırma yollarını araştırabilir<sup>49</sup>.

Kamu kurumlarında iş görenlerin yaptıkları faaliyetler için takdir alması, iş tatminini artırabilir. Takdir alan çalışan yaptığı işten daha çok zevk alma ve mutlu olma eğilimine girebilir. Çalışanın iş yerinde önemsendiğini, yaptığı işin değerli olduğuna inanması iş tatminine etki edebilir. Çalışan yöneticiden takdir bekleyebilir. Yönetici kadrosundakilerin personeli motive edici sözler söylemesi çalışanın daha da gayretlenmesini sağlayabilir.

İnsan kaynakları yönetimi personelin motivasyonun sağlanabilmesi için gerekirse yöneticilere eğitim düzenleyebilir. İnsan kaynakları yönetimi insanların psiko-sosyal bir varlık olması hasebiyle çalışana nasıl yaklaşılması gerektiği performansın nasıl artırılacağı konusunda yöneticilere yol gösterilebilir.

Kamunun başarısı için çalışanların başarısı gerektiği düşünülmektedir. Çalışanın başarısı için motivasyon önemli bir unsurdur. İş görenlerin yaptıkları işlerde mutlu olması, hevesli olması başarıyı, iş tatminini getirebilir. Personel için iş tatmini çok önemli olabilir. İş tatmini oluşması için yönetici kadrolarına da sorumluluklar yüklenebilir. Çalışanın sevdiği, yatkın olduğu işe yönltilmesi, takdir görmesi, başarılı olması için motivasyondan yararlandırılması gerekebilir. Yönetici kadrolarının personelde iş tatmini oluşturacak koşulları sağlaması önemli olabilir.

---

<sup>49</sup> Çiğdem Demirci, *Motivasyonun Önemi*, Alfa Basım Dağıtım, İstanbul, 2000, ss. 45-58.

### 2.1.6. Kamuda Hizmet Yönelimli Liderlik

Hizmet yönelimli liderlikte çalışana gerektiği kadar değer vermesi, gelişmesine yardımcı olma, takım kurma ve elindeki yetkileri bölüşme gibi konularda rol oynayabilir<sup>50</sup>.

Hizmet yönelimli liderler çalışanın güçlenmesine yardımcı olabilir. Çalışanın kendine güvenmesi, gerekli olan bilgi ve beceriyi almasına yardımcı olabilir. Hizmetkâr lider, alçak gönüllü davranarak tevazu gösterebilir. Gösterilen alçak gönüllülük izleyiciler tarafından takdir toplayabilir. Liderin çalışanlara karşı adil ve etik kurallara göre davranması, örgüt arasında lidere karşı güven duygusunun gelişmesine sebebiyet verebilir. Vizyon sahibi olan hizmetkâr liderler çalışanların uzun vadeli bir amaç kazanmasına ve o amaç doğrultusunda ilerlemesine katkı sağlayabilir. Hizmetkâr liderler herhangi bir çıkar beklemeden çalışanlara yardım etme konusunda elinden geleni yapabilir. Mümkün olduğu kadarıyla iş görenin menfaati doğrultusunda karar verebilir. İş görenlerin liderin yanlarında olduğunu bilmesi çalışana daha çok çalışma azmi kazandırabilir. Hizmetkâr liderler insanların duygularına dokunur bir tarzda yönetim geliştirebilir.

Hizmetkâr liderler çalışanlara değer vererek onların gelişmesine başarılı olmasına katkı sağlayabilir. Çalışanların mutluluğunu gözetken insan odaklı davranışlar sergileyebilir. Liderler vizyona ulaşma yolunda alçak gönüllü davranarak bazı yetkileri paylaşıp çalışanları motive edebilirler. Hizmetkâr liderler çalışanların güvenini kazanarak doğru kararlar alabilir. Oluşan adil ve etik kararlar örgüt içinde adalet duygusunun oluşmasına sebep olabilir. Lider çalışanın sorunlarını dinleyerek onun değerli olduğunu hissettirebilir.

İş görende oluşan iş yapma isteği onun yükselmesine kariyer yapmasına etki edebilir. Kariyer yaparak yükselen çalışan kurumda kendi işi ile ilgili bazı kararlar alabilen ve uygulayabilen hale gelebilir. Çalıştığı yere güven duyan personel iş yerinde daha fazla vakit geçirebilir ve çalışma süresini arttırabilir. Çalışan kendi uzman olduğu konularda ilerleme sağlayabilir. Kurumda hizmete adanmışlık duygusu taşıyan çalışan kurum için yeni projeler ortaya koyabilirler<sup>51</sup>.

İş görenlerin iş yapma isteğinin artırılması, motivasyonun sağlanması kurum için önemli olabilir. İş görenin motive edildiği, çalışma isteğinin arttırıldığı durumlarda daha gayretli ve azimli çalışabilir. Azmi ve isteği artmış olan çalışan daha iyi projeler ortaya koyabilir. İyi projeler sunması, kariyer ilerlemesine yardımcı olabilir. Kariyerinde ilerleyen çalışan, daha fazla yetki kazanabilir ve daha çok inisiyatif

<sup>50</sup> Jack Laub, "Assessing the Servant Organization, Development of the Servant Organizational Leadership "Assessment *SOLA Instrument, Dissertation Abstracts International*, 1999, pp. 19-55, p.34.

<sup>51</sup> Karip, a.g.e., ss. 433-434.

kullanabilir. Başarılı kişinin kariyerinde ilerlemesi izleyiciler arasında gayretin artmasına etki edebilir.

Kurum çalışanının istek ve motivasyonun artırılması kurumun başarısını olumlu etkileyebilir. Çalışanın lider tarafından gözlemlenmesi, desteklenmesi, heveslendirilmesi gerekebilir. Motive olmuş çalışan kuruma daha fazla emek verebilir. Kurum menfaati doğrultusunda yeni projeler üretebilir. Diğer çalışanların gözünde de iyi bir örnek olabilir. Hizmet yönelimli liderlik sayesinde kurumdan hizmet alan insanların daha kaliteli ve güzel hizmet aldıklarından memnuniyetleri artabilir.

### **2.1.7. Kamuda Karizmatik Liderin Önemi**

Karizmatik liderler kriz ortamında demokratik bir şekilde grup içerisinde hiyerarşi sağlayabilir. Misyonu ve gelecekte belirlenmiş hedeflere yönelim sağlayabilir<sup>52</sup>.

Karizmatik liderler kendilerini vizyonun gerçekleşmesi için ellerinden gelen tüm gayreti, fedakârlığı gösterebilirler. Vizyonun gerçekleşmesi için büyük riskleri üstlenebilirler. Riskleri alarak yaptıkları işin arkasında durmaları çalışanların gözünde güven oluşturabilir. Karizmatik liderler izleyicilerin iş yapılış biçiminde istek uyandırıp, ivedilik duygusunu kazandırabilir. İş görenler karizmatik lidere güven ve hayranlık besleyebilirler. Lider çalışanları ikna kabiliyetiyle etkileyebilir. Gönüllük esasıyla çalışanlar risk alarak başarılı olmak için yardımcı olma duygusuyla hareket edebilirler. Hedefe ulaşmak için örgüt üyeleri bir çaba içine girebilirler.

Karizmatik liderler kriz ortamında çalışanları duygusal çöküntüden uzaklaştırarak onları güvenli limana ulaştırabileceği duygusunu verebilir. Belirlenen vizyona ulaşmak için kendi cesaretini ve risklerini alarak karizmatik kişiliğini ortaya koyabilir. Karizmatik liderler çalışanların olumsuz havadan kurtulup geleceğe yönelmesine yardımcı olabilir. Organizasyon içinde hiyerarşiyi ve misyonu oturtabilir. Lider örgütün demokratik bir şekilde yönetilmesini sağlayabilir. İnsanlar sosyo-psikolojik yapıda olduklarında, kriz anında; endişe, korku, stres vb. duygular yaşayabilir. Krizden çıkma konusunda kendilerine yardımcı olabilecek güçlü, güvenilir bir lider arayabilirler.

Lider oluşan problemlerin karşısında vizyon sahibi olarak davranması, şartları değerlendirerek gerekli riskleri alabilir. Lider örgütün yanında durarak onlara güçlü olduğunu hissettirip, yol gösterebilir<sup>53</sup>.

Karizmatik liderlerin güçlü bir öngörüler olabilir. Şartları değerlendirerek örgütün menfaati için ne yapılması gerektiğini, nasıl bir strateji izlemeleri gerektiği

---

<sup>52</sup> Üzün, a.g.e., ss. 47-48.

<sup>53</sup> Karip, a.g.e., ss. 25-26.

konusunda ön görüde bulunabilirler. Karizmatik liderler karşılaştıkları zorlukları, problemleri çözme konusunda risk alabilirler. Çalışanlar liderlerine güvenerek motive olabilirler. Karizmatik liderler güçlü olduklarını hissettirebilirler. İzleyiciler liderin karakterinden olumlu yönde etkilenip cesaretlenebilirler. Çalışan yapacağı işlerde liderin gösterdiği yolu izleyip başarıya ulaşabilecekleri konusunda emin olabilirler. Çalışanlar liderin göstermiş olduğu hedefe ulaşmak için çaba içinde hareket edebilirler.

Karizmatik lider iyi bir yol gösterici olabilir. İş görenlerde oluşmuş kafa kargaşasını dağıtabilir. Lider belirlenmiş hedefe yönelmede çalışanları cesaretlendirebilir. Karizmatik lider güçlü kişilik özelliklerini kullanarak izleyicilere güven telkin edebilir. Çıkabilecek engelleri aşabilecek gücün yine çalışanlarda olduğu duygusunu verebilir. Sorunların çözümü konusunda onların güçlü yanlarını çıkarmaları için çalışanlara destek verebilir.

#### **2.1.8. Kamuda Yenilik ve Liderlik**

Kamu kurumların başarısını artırmak için iş görenlerin tüm kabiliyetlerini ve yaratıcılıklarını kurum amacına yönelik faaliyet geliştirerek gösterebilir<sup>54</sup>.

Her bir çalışanın farklı yetenekleri ve yaratıcılık güçleri olabilir. Yöneticilerin çalışanların kabiliyetlerini gözeterek daha başarılı olabilecekleri yönlendirebilirler. Çalışanlar kabiliyetli oldukları işlerin üstesinden daha kolay gelebilirler. Rahat yaptıkları işlerde çalışanlar daha mutlu olabilirler. Gelişen değişen dünyamızda kurumların da yeniliklere uyum sağlaması gerektiğini, bunun içinde yaratıcı çalışanlara ihtiyaç duyulduğunu düşündürebilir. Kamu çalışanlarının kendilerini geliştirmesi, yeni teknolojileri takip edip kabiliyetlerini daha da ileriye taşıması kurumun menfaati doğrultusunda kullanılmasının faydalı olacağı kanısı uyandırabilir.

Çalışanların kabiliyetlerinin köreltmemesi aksine geliştirmeleri için imkan sağlanabilir. Kurumun amacına yönelik kabiliyetler kuruma fayda getirebilir. İş görenlerin yaratıcı fikirlerini dile getirmeleri, kendi aralarında sinerji oluşturmaları kurum için faydalı olabilir. İş görenin fikrini açıkça dile getirebilmesi ve düşüncelerine saygı duyulduğu hissi iş görenin motivasyonunu artırabilir. Fikirlerin değerli olduğu duygusuna kapılan personel daha iyi fikirlerle kuruma yenilik ve başarı getirebilir. Kurumun daha iyi noktaya, hedefe ulaşmasında fayda sağlayabilir.

Kurumların yeniliği için vazgeçilmez önemli etkenlerden biri de performans geliştirmesi olabilir. Performans örgüt üyelerin amaca yönelik yenilikleri bulma ve geliştirmeye kanalize edebilir<sup>55</sup>.

<sup>54</sup> Hubert Gatignon, "Strategic Orientation of the Firm New Product Performance," *Journal of Marketing Research*, 1997, pp. 77-90, p. 82.

Kamu kurumların amacı vatandaşların refahını artırmak ve yaşam kalitesini iyi bir noktaya taşımak olabilir. Kamu kurumlarının bütün dünyada çok önemli bir noktada oldukları düşünülmektedir. Sundukları hizmetler ve ortaya koydukları işlevler vatandaş için son derece önemli olabilir. Kurumun bu denli önem taşıması, değişimlere uyum sağlama noktasında önemli sorumluluklar getirebilir. Kurum kurumsal eğitime yönelik çalışmalar yapabilir. Yapılan işlerin daha iyi yapılması konusunda profesyonel personel istihdamını sağlayabilir. Çalışanlara ömür boyu öğrenme düşüncesini aşılayabilir.

Kurum yeni geliştirilen teknolojiler, araştırmalar ve hizmetlerle ilgili personellerini yönlendirerek uzmanlaşmalarına yardımcı olabilir. Kurum yerel ve yabancı kaynaklardan teknolojik yatırımlar için destek alabilir. Kurum, yenilikleri takip etmeyi politika haline getirebilir. Yönetici kadrolarının buna önem vermesi, yönetimi iyi kullanarak çalışanların sisteme entegre olmasını sağlayabilirler. Liderler çalışanlara bilginin önemli olduğu hissini vermeleri bilginin kurum içinde yayılmasına etki edebilir. Personelin kurum menfaati için performanslarını artırmaları kurumun başarısını artırmasında etken olabilir.

#### **2.1.9. Kamuda İş Görenlerin İhtiyaç Türlerinin Önemi**

Çalışanlar temel ihtiyaçların yanında psikolojik ve sosyal gereksinimlerin bir kısmını iş gördüğü örgütten karşılanmasını bekleyebilir<sup>56</sup>.

İş görenlerin çalıştıkları kurumda kendilerini değerli hissetmeleri, ilgi görmeleri, onlara mutluluk verebilir. İnsanlar psiko-sosyal bir varlık olduklarından iş yerinden o duygularını besleyecek ortamların oluşturulması gerekebilir. İş görenlere yapılacak doğru yaklaşımlar, iyi iletişim, güven verme, düşüncelerine saygı gösterme vb. durumlarda iş tatmininde tetikleyebileceği düşünülmektedir. Çalışanların ihtiyaçlarının gözetilmesi, ona uygun sosyo-psikolojik yaklaşımlar örgütün içinde hoşnutluğu da artırabilir. Çalışanların aşırı stresten uzaklaştırılması gerekebilir. Stres kaynakların incelenmesi örgüt üyelerinin ruhsal ve fiziksel olarak tam bir iyilik halinde olması gerekebilir. Çalışanların örgütte mutlu olmaları, sosyal girişim içinde olmaları, sıkıntı duyduklarında yardım alabileceklerini düşünmeleri onları motive edebilir.

İş görenler ve yöneticiler farklı pozisyonlarda olsalar bile aynı ihtiyaçları olabilir. İş görenler ve işverenler aynı şekilde saygı görmeyi, takdir edilmeyi bekleyebilir. Çalışanların bazı beklentileri ortak olabilir. İnsan kaynakları yönetiminin

---

<sup>55</sup> Mehmet Yıldız, Liderlik Yaklaşımları ve Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Araştırmaları, *Türk İdare Dergisi*, 2002, ss. 218-250, s. 232.

<sup>56</sup> İbrahim Ethem Başaran, *Örgütsel Davranışın Yönetimi*, A.Ü.E.F. Yayını, Ankara, 1982, ss. 207-208.



çalışan beklentisine duyarlı olması ve ihtiyaçların karşılanması noktasında da gayretli olması gerekebilir<sup>57</sup>.

Kurum çalışanlarının mutlu olmaları iş tatmini açısından da önemli olabilir. İş yerinde iletişim kanallarının açık olması, sosyal faaliyetlerin yapılması ve sıkıntı durumunda destek alabiliyor olmaları çalışanları motive edebilir. Çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı olunmalı, karşılanabilecek kısımların imkanlar dâhilinde karşılanması gerekebilir. Çalışanların iş gördükleri ortamların sağlıklı olması da önemli olabilir.

İş görenler ve yöneticiler farklı pozisyonlarda olsalar bile aynı ihtiyaçları olabilir. İş görenler ve işverenler aynı şekilde saygı görmeyi, takdir edilmeyi bekleyebilirler. Çalışanların bazı beklentileri ortak olabilir. İnsan kaynakları yönetiminin çalışan beklentisine duyarlı olması, karşılanması noktasında da gayretli olması gerekebilir.

İnsan kaynakları yönetiminin çalışanlar üzerinde geliştireceği politikalarda personelin ihtiyaçlarına dikkat etmesi gerekebilir. Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmadığı durumlarda çalışanda; stres, karamsarlık, mutsuzluk, isteksizlik, psikolojik rahatsızlıklar gelişebilir. İş ortamında sıkıntının artması psikolojinin bozulması çalışanın diğer sosyal ortamlarda bunun dışı vurulması şeklinde ortaya çıkabilir. Umulmadık anda sinirlenme kırıcı davranışlar ortaya çıkabilir. Oluşan asabiyet nedeniyle sosyal yaşamı da olumsuz etkilenebilir. Çalışan için oluşabilecek vahim sonuçların önüne geçmek için iyi politikalar geliştirilebilir.

Tüm çalışanların yönetici kadrosundakiler de dâhil ihtiyaçlarının tespit edilmesi ve çözümü konusunda politika geliştirilmesi kurumun başarısı için önemli konulardan biri olabilir. Çalışanın motive olması için ihtiyaç duyduğu etmenlerin neler olduğu, ne kadarının karşılanabileceği ile ilgili çalışmalar insan kaynakları yönetiminin ilgileneceği konulardan biri olabilir. Aksi takdirde çalışanlarda fiziksel ve ruhsal bozukluklar gelişebilir.

#### **2.1.10. Kamuda Planlama ve Modern Yönetim**

Sanayileşmenin ilerlemesi kurumda da amaçların belirlenmesi buna uygun planların oluşturulmasının önemini artırdığı düşünülmektedir. Sanayileşme olgusu ile planlama geleceğe dönük tahmin de bulunma kavramı teknolojinin ilerlemesiyle beraber stratejik planlamaya dönüştüğü görülebilir<sup>58</sup>.

Stratejik planlamada mevcut durumdan yola çıkarak geleceği kestirebilmeye çalışılabilir. Stratejik planlama ile gelecekte karşılaşılabilecek zorluklar, engeller

<sup>57</sup> Halil Can, *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001, ss. 26-27.

<sup>58</sup> Tahir Gemici, *Stratejik Yönetim*, Gazi Kitabevi Yayınları, Ankara, 2007, ss. 13-14.

bertaraf edilerek istenen gelecek yaratılabilir. Kurum stratejik planla örgütün ne olduğu, ne yapmak istediği, ne yaptığı ve yükümlülükleri nedir gibi sorulara cevap arayabilir. Stratejik planlamada cevap aranan sorularla örgütün nasıl ilerleyeceği, onlara nasıl rehberlik edeceğine dair yol kılavuzu oluşturulabilir.

Globalleşen dünyada kurumlarda dışsal ve içsel değişimler gözlenebilir. Kamu kurumlarındaki değişme ihtiyacı stratejik planla daha iyi senaryo edilebilir. Çalışanların değişime katılımlarının sağlanması amaç ve hedeflerin belirlenebilmesi gerekebilir. Kurumların daha iyi yönetilmesi, günün koşullarına ayak uydurması, geleceğe dair hedefleri gibi konular stratejik planlamanın önemini biraz daha arttırabilir. Kamunun hizmet verdiği alanların değişebileceği, hizmeti verme şekli farklılaşabileceğinden kamu kurumlarının kendilerini buna hazırlamaları gerekebilir.

Sanayileşmenin ilerlemesiyle kurumda da amaçların belirlenmesi, buna uygun planların oluşturulmasının önemini arttırdığı düşünülmektedir. Sanayileşme olgusu ile planlama geleceğe dönük tahminde bulunma kavramı teknolojinin ilerlemesiyle beraber stratejik planlamaya dönüştüğü görülebilir<sup>59</sup>.

Kamu yönetiminde çağdaş yönetim tarzına gereksinim duyulmaya başlanabilir. Geleneksel yönetimde anlayış amaca yönelik değil de soruna yönelik olabilir. Teşhise yönelmeden çözüme yönelebilir. Ödüllendirme değil de cezalandırma yönelimli olabilir. Geleceğe yönelmeden geçmişe yönelebilir. Geleneksel yapıda görev ve buna bağlı fonksiyonlar karmaşık olabilir. Örgüt yapıları aşırı büyümüş ve merkezi olmuş olabilir.

Kamu yönetiminde işlerin yolunda gitmesi için kamu personel reformu gerekebilir. Kamunun sağladığı hizmetlerin verimi yükseltilip, maliyeti düşürülebilir. Kamu sunduğu mal ve hizmetleri belli bir standartta tutabilir. Kalite ve standartların oluşturulması için hedefler belirlenmiş olabilir. Hedeflere ulaşmak için daha fazla çalışmak yerine daha akılcı çalışma yapılabilir. Mevcut yapılan işlerin etkinliği arttırılarak daha çok iş ve daha az maliyetle ürün sunulabilir. Kamu kurumlarından beklentiler artmaktadır. Beklentilerin karşılanması için daha az kaynaklarla daha çok ürün elde edilebilir. Yeni yöntemler ve metotlar geliştirilebilir.

Kamu kurumları modern yönetim amacı ile çok iyi planlar geliştirebilir. Stratejik yönetimlerle geri bildirim alarak kontrol ve analizlerle başarısını ölçebilir. Kamu kurumunun sürekli kurumsal gelişmelere açık olmasının, yıpranmanın ve eskimenin önüne geçmesinin başarı için önemli olduğu düşünülebilir. Stratejinin

---

<sup>59</sup> Harun Kaya, "Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi, Görgülü Bir Araştırma", *Maliye Dergisi*, 2008, ss.135-170, s.155.

uygulanmasında kurum içi tepkileri de yönetmek gerekebilir. Kısa ve uzun vadede başarı potansiyellerini kurgulamak uygun olabilir.

### **2.1.11. Kamuda Yöneticiler ve İşbirlikleri**

Liderler amaçlarına ulaşmak için hırslı ve heyecanlı olma özelliklerinden faydalanabilirler. Lider amaçlarına ulaşmak için gereken gayreti gösterebilir. Başarma inancı motive olmasına yardımcı olabilir. Liderler örgüt içinde pozitif bir hava yaratabilir. Korku ve karamsarlıktan uzak, güçlü yapılarıyla olumlu bir hava oluşturabilir. Meydana gelen olumlu hava izleyicilerin motivasyonunu artırabilir. İş yapma ve yapılan işin kalitesinin artması sağlanabilir<sup>60</sup>.

Liderler özel yaşamlarına dikkat edilebilirler. Liderler özel yaşamda düzenli ve düzeyli bir hayatı tercih edebilirler. Düzenli ve düzeyli yaşam takipçileri tarafından örnek alınmasında etkili olabilir. Düzenli bir ev yaşamı sayesinde düzenli bir iş hayatı sürdürebilir. Liderler zamanın iyi kullanılması konusunda da örnek teşkil edebilirler. Çalışanın zamanı iyi kullanması yapılacak işlerin daha iyi sonuçlanmasına yardımcı olabilir. Bazı işlerin zamanında yapılması bir anlam taşıyabilir. Çalışanın zamanı kavramasına yardımcı olabilir.

Lider güler yüzlü, iletişimi güçlü, etkili konuşma becerisine sahip olabilir. Lider duruşuyla, cesaretiyle risk alabilme yeteneğiyle, güvenilebilir özelliği ile çevresine ilham kaynağı olabilir. Genel kültürüyle, zamanı iyi kullanmasıyla, alçak gönüllü olmasıyla kendine çalışanı hayran bıraktırabilir. Kamuda ve diğer kurum ve kuruluşlarda liderlerin önemi gittikçe arttığı gözlenebilir. Çalışanlara örnek olabilecek, ilham verebilecek, dikkat çekecek liderlere ihtiyacın gittikçe arttığı tespit edilebilir. İş görenlerin motive olmasında, yaptıkları işte etkili ve verimli olmalarında iyi bir liderin yardımı gerekebilir.

Kurum yöneticileri, genelde kurumun misyonuna ve vizyonuna uygun şekilde ilerlemesini, ulaşmasını arzulayabilirler. Liderler yapılan işlerde biz sözcüğünü kullanabilirken yöneticiler ben kelimesini daha çok öne çıkarabilirler. Liderler vizyon sahibi, kendilerini devamlı yenileyen bir kişilikte olabilirler. Liderler takipçilerini etkileyebilir onlar için ilham kaynağı olabilirler. Liderler çalışanlarla iyi iletişim halinde olabilirler<sup>61</sup>.

Değişen çevre koşullarından örgütlerde etkilenebilir. Değişimler de örgütün değişmesine sebebiyet verebilir. Örgütün oluşabilecek değişimlerin iyi yönlendirmesi gerekebilir. Değişimlerin iyi yönetilmesi konusunda liderlere büyük iş

---

<sup>60</sup> Zaleznik, a.g.e., ss. 65-66.

<sup>61</sup> Hasan Gül, "Kamu Kuruluşlarında Elektronik Hizmetlerin Yaygınlaştırılması", *Maliye Dergisi*, 2002, ss. 100-146, s. 125.

düşebilir. Lider örgütün isteklerini tespit edebilir. Lider sürekli kendini geliştirip çalışmada farkındalık oluşturabilir.

Lider örgütün gelişmesinde, yenilenmesinde, değişimine uyum sağlamasında rol oynayabilir. Lider örgüt çalışanların hata yapabilecek durumları azaltmaya dönük bilgi ve beceri kazandıracak eğitimleri almalarında, farkındalık yaratacak donanım kazandırabilir. Lider çalışanların güvenini kazanabilir kendisinin takibi konusunda ikna edebilir. Kurumun hedeflerine ulaşma yolunda harekete geçirecek itici güç olabilir. Çalışan motivasyonunu arttırarak kurumun toplam verimini arttırabilir. Lider iletişimi güçlü tutarak örgütte oluşabilecek sorunların iş yaşamını olumsuz etkilememesi için strateji geliştirebilir.

#### **2.1.12. Kamuda Stratejik Yönetim ve Kaynakların Verimli Kullanımı**

Örgütün belirlenen amaçlarına ulaşması için işlevsel kararların değerlendirmesi, uygulaması ve biçimlendirmesi stratejik yönetimin kavramlarında olduğu söylenebilir. Stratejik yönetim ile kamu kurumunun anayasa ve buna uygun çıkartılan mevzuatlara yaraşır bir anlayışla eldeki imkanları en etkin şekilde kullanabilmesini öngörebilir<sup>62</sup>.

Kamuda stratejik yönetimin amaç ve hedeflerine uygun tahsis edilen ödeneklerin doğru şekilde kullanılması, proje maliyetleri hesaplanırken gerçekçi doğru şekilde kurgulanması önemli olabilir. Kamu kurumları kaynakların kullanılmasında planlı hareket edebilir. Kurumun geleceğe dönük faaliyetlerinin planlı ve düşünülmüş olması başarısını artırabilir. Geleceğe dönük yatırımların ne olması gerektiği hangi alanlarda eksiklik olduğunun tespiti önemli olabilir. Eksik yönlerin giderilmesi, fırsatların değerlendirilmesi, güçlü yanların bilinmesi ve tehditten sakınmanın kurum için önemli olduğu düşünülmektedir. Kurum zayıf gördüğü durumların ne olduğunu nasıl düzeltebileceğini analiz edip planlayabilir. Kurum fırsatları değerlendirerek başarısını artırabilir.

Stratejik yönetim, kurumun kaynakların iyi kullanılmasına yardımcı olabilir. Değişen dünya koşullarına göre kısıtlı olan imkanlardan en iyi sonucu çıkarmak için çalışmalar yürütebilir. Kurumun yararına yapılması gereken çalışmaların doğru biçiminde uygulanabilmesinde yardımcı olabilir. Kurumun mal ve hizmet üretiminde yeni teknolojiler kullanarak daha verimli olabilecek metotlar geliştirerek eldeki kaynaklardan maksimum fayda sağlanabilir. Kaynakların doğru ve verimli kullanılması ülke ekonomisini de olumlu etkileyebilir.

Devlet planlama teşkilatı, kamu kurumlarının stratejik eylemlerinin belirlenmesinde beş yıllık kalkınma planları ve kabinece icra edilen orta vadeli

<sup>62</sup> Sema Yıldırım, "Stratejik Yönetim Planlaması, 2000'li Yıllarda İşletmeler İçin Yeni Bir Açılım", *Amme İdaresi Dergisi*, Ankara, 2000, ss. 101-159, s. 124.

programsız hedefleri doğrultusunda hareket edebilir. Oluşturulan planların ve programların ortak hedefi kamu kuruluşların son dönemde stratejik yönetim hedeflerinde; etkinlik, verimlilik, hesap verilebilirlik, performans ve saydamlık odaklı yönetim temellerini oluşturma gayreti olabilir<sup>63</sup>.

Kamu kurumlarının içinde buldukları idari ve mali sorumlulukları göz önüne alındığında yapacakları çalışmaların planlı bir şekilde yapmalarının önem kazandığı görülebilir. Yapılan işlerin planlı yürütülmesi ve belli bütçelere uygun hareket etmeleri bunun için gerekirse inisiyatif almaları gerekebilir. Devlet planlama teşkilatı, kamu kuruluşlarından stratejik planlama süreçlerine katkıda bulunmak, yol göstermek ve yardımcı olmak için bir rehber görevi ifade edebilir.

Devlet Planlama Teşkilatı tarafından oluşturulan planlar kurum kimliğini oluşturmasında, kendisini geliştirmesinde, güçlendirmesinde yardımcı olabileceği gibi kurum kültürünün gelişmesine yardımcı olabilir. Yapılan planlamalar kamu mali idaresinde etkinlik kazanabilir. Kamu kurumları gelişen bilgi çağında hesap verebilir, saydam bir yönetim anlayışına kavuşması gerekebilir. Vatandaşın isteklerini yerine getirirken performansla dönük verimli bir iş gücü ortaya koymak gün geçtikçe önemini arttırabilir. İnsanlar geleceklerini planladıkları gibi kamu kurumlarının da gelecek için stratejilerinin olması gerekebilir. Yapılan işlerin vatandaş odaklı, kalitenin yüksek olması gerekebilir.

---

<sup>63</sup> Asım Balcı, **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003, ss. 39-40.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM KAMUDA LİDERLİK VE YÖNETİM İLKELERİ

### 3.1. KAMUDA LİDERLİK VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İLKELERİ

Bu kısımda, kamuda liderlik ve yeterlilik ilkesi, kamuda liderlik ve kariyer ilkesi, kamuda liderlik ve insancıl davranış ilkesi, kamuda liderlik ve eşitlik ilkesi, kamuda liderlik ve güvence ilkesi ve kamuda liderlik ve açıklık ilkesi konularına yer verilecektir.

İnsan kaynakları yönetimi belirli ilkeler doğrultusunda ilerleyebilir. Konu edilen ilkeler çalışanın işe başlamasından emekli olana kadar personel yönetimin tüm etaplarında yön ve yol işaret eden bir yapı oluşturabilir. İnsan kaynakları yönetimin belirli sınırları olabilir ve sınırlar belli anlamlar ifade edebilir<sup>64</sup>.

İnsan kaynakları; organizasyondaki üst, orta, alt kademe yöneticileri, idari teknik personeli, kısmi sürekli tam süreli çalışan personeli, memur ve işçinin hepsini kapsayan bir kavram olduğu söylenebilir. İnsan kaynakları yönetiminin ilgilendiği konular; planlama, geliştirme, eğitim, ödüllendirme, kadrolama gibi personelleri ilgilendiren durumlar üzerinde çalışma yapabilir. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanın amaçlara uygun en verimli şekilde iş görmesini sağlamak olabilir. İş kalitesinin artırılması için çalışanların motivasyonu artırıcı tedbirler alabilir.

Ülkemizde son zamanlarda iş kazalarının arttığı gözlenebilir. İş kazalarının artması ülkenin içerde ve dışarıda itibarının zedelenmesine yol açabilir. İş kazalarıyla oluşan maddi ve en önemlisi manevi zararların ülke gündemini uzun süre işgal ettiği gözlenebilir. Çalışanın iş sağlığı ve güvenliği konusunda eğitilmesi, farkındalık oluşturulması gerekebilir. Çalışanın çalışma hayatındaki koşullar iyileştirilip, iş kalitesi artırılabilir. Çalışanların gerekli kişisel koruyucu donanımların kullanılmasında katkıda bulunulabilir. İnsan kaynakları yönetimi çalışanın mutlu olmasını, motivasyonun artmasını sağlayıcı tedbirlerin alınmasını sağlayabilir.

Kamu çalışanların görevlerini yerine getirirken kurumun ilkeleri ve temel değerlerine uygun hareket etmeleri beklenebilir. Yönetim ilkelerinden bazıları; yeterlilik ilkesi, eşitlik ilkesi, kariyer ilkesi, güvence ilkesi, insancıl davranış ilkesi açıklık ilkesi şeklinde sıralanabilir<sup>65</sup>.

İş görenlerin, örgüt verimini etkileyen en önemli unsurlardan biri olduğu söylenebilir. Verimi etkileyen unsurlardan birinin çalışanlar olduğu düşünüldüğünde motivasyonun öneminin daha iyi anlaşılacağı gözlenebilir. Motivasyonun artırılması konularından biri de kariyer planlaması ve yönetimi olduğu söylenebilir. Çalışanlar

<sup>64</sup> Cahit Tutum, *Personel Yönetimi*, Doğan Basımevi, Ankara, 1979, ss. 35-36.

<sup>65</sup> Yıldız, a.g.e., ss. s. 235.

için iş güvencesinin yanı sıra çalıştığı yerde kariyer yapmakta önemli olduğu görülebilir.

İnsan kaynakları politikasının başarıya ulaşmasındaki önemli unsurlardan birinin açıklık ilkesi olduğu söylenebilir. Oluşturulan politikanın uygulanmasında tüm personelin katkı vermesi önemli olabilir. Destek ve katkı verilmesi noktasında açıklık ilkesinin iyi işlemesi ile başarıya ulaşılacağı düşünülmektedir.

Çalışanlar için en önemli ilkelerden biri olan eşitlik, yansızlık ilkesinin uygulanmasını sağlanması olabilir. İş görenler arasında; cinsiyet, ırk, din, dil, düşünce gibi farklılıkları gözetmeksizin ayrımcılık yapmadan adil bir şekilde karar vermek, eşit mesafede durmak ve yansız bir tutum sergilemek önemli olabilir. İş görenlerin yönetimin adil bir tutum gösterdiğine emin olması çalışanın motivasyonuna olumlu katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### **3.1.1. Kamuda Liderlik ve Yeterlik İlkesi**

Yeterlilik ilkesinde çalışanın verilen işi başarı ölçütlerinin dışında başka bir değerlendirmeye tabi tutulması; adaletsizliğe, ayrımcılığa yol açacağı düşünülerek görevi başarı kıstasında değerlendirmenin doğru olacağı düşünülmektedir. Çalışanlar için her zaman uygun çalışma koşulları ve yükselebilecek olanakları oluşturulması önemli olabilir<sup>66</sup>.

Kamu kurumlarında yükselmenin bir dayanağının olması çalışanlar için önemli olabilir. Çalışanların yapılacak görevlerde en liyakatli kişinin seçilmesi, adam kayırmanın olmadığına vurgu yapması açısından kritik öneme sahip olabilir. Yeterlilik ilkesinde görevde yükselme için yarışmalar, sınavlar açılabilir. Yapılacak sınavların ilgililerin duyması yönünde çalışmalar yapılabilir. Başvuru şartlarının herkes tarafından aynı algılanması ve sonuçlarının da şeffaf olarak duyurulması farklı düşüncelerin ortaya çıkmasını engelleyebilir. Sınavlar değerlendirilirken adaylar arasında ayırım gözetmeden başarıya göre sıralanması sorular hakkında bilgi verilmesi gerekebilir.

Yeterlilik ilkesi sadece iş alımında değil işe girdikten sonraki süreçte çalışanın yükselmesinde rol oynayabilir. Yapılacak işi en iyi kim yapabiliyorsa, ona uygun kimse, o pozisyonda onun olması gerekebilir. Liyakat sistemi içinde organizasyonda ilerleme ve yükselmenin başarı ve yeteneğe göre ilişkilendirilmesi çalışanlar için motivasyon sağlayıcı olabilir. Kuruma duyulan güveni arttırabilir. Örgüt içinde stresli çalışmalarını azaltabilir.

---

<sup>66</sup> Halil Deringöl, "Tarihsel Gelişimi İçinde İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı, Amaçları Ve Fonksiyonları Üzerine Çukurova Bölgesinde Faaliyet Gösteren İşletmelerde Bir Araştırma", Adana, 2005, ss. 23-25, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Çalışanların maaşla ödüllendirilmelerinde yaptıkları işin başarısına göre değerlendirilmeleri, hak edenin ödüllendirilmesi, çalışanı daha verimli çalışmaya sevk edebilir. Örgüt üyeleri yönetimin adil davranmasını, çalışan ve çalışmayanı bir birinden ayırt edebilmesini; emek ve hizmet verenin ödüllendirilmesini isteyebilir<sup>67</sup>.

Liyakat sisteminin kamu kurumlarında işleme ile politik atamaların önüne geçile bilir. Hak etmeyen birinin üstlerine yönetici olarak atanması örgüt çalışanlarının motivasyonunu olumsuz bir şekilde etkileyebilir. Kurumun güvenilirliğini, hakkaniyetini, tarafsızlığını, çalışan gözünde zedeleyebilir. Çalışanların yöneticileriyle bilgisi ve insani yönüne saygı duyarak iyi iletişim kurabilmesi gerekebilir.

Kamu kurumlarında yöneticilerin iş görenlerin yaptıkları çalışmaları tarafsız olarak değerlendirmesi gerekebilir. İş görenin gayreti, isteği mükâfatlandırılabilir. Ödüllendirilen personel daha çok motive olup, izleyicilerin dikkatini çekebilir.

Çalışanların örgüte olan güven duygusu önemli olabilir. Örgütte liyakatin önemli olması, adil, tarafsız davranmayı gerektirebilir. İş görenlerin ilk işe başladıklarından emekli olana kadar fırsat eşitliğinin olduğunu, çalışmalarından ötürü kurumun kendilerine değer vereceğini bilmesi motivasyonlarına etki edebilir. Kamu kurumlarının başarısında personelin etkisi önemli olabilir. Personelin başarısını artırmak için yükselebileceği noktalarda tarafsız bir yaklaşım olacağını bilmesi motivasyonunu artırabilir. Çalışanların çalışmalarının torpil olmadan, adil bir şekilde değerlendirileceğini bilmesi daha çok çalışmaya sevk edebilir.

### **3.1.2. Kamuda Liderlik ve Kariyer İlkesi**

Kariyer, çalışanın iş yaşamı süresince mesleğinde edindiği iş tecrübesi, kendine bir şeyler katma süreci ve bununla beraber çalıştığı pozisyonlarda ilerleme, bireyin kendini gerçekleştirme gayreti olduğu söylene bilir<sup>68</sup>.

İş görenler yaptıkları çalışmalarda en çok hoşlarına giden konularda ya da koşulların sürüklediği alanlarda başarı için gayret edebilirler. Çalışanın elde ettiği bilgi ve beceri iş yaptığı alanda uzmanlaşmasına yol açabilir. Çalışanın uzmanlaşması bunun paralelinde bazı idari pozisyonlara ya da teknik pozisyonlara geçmesine, yükselmesine etken olabilir.

Ülkemizde kurumlarda çalışan memurların emekli olana kadar sürecek bir mesleğin içine girdiği düşünülebilir. Hiç memurluk görevini icra etmemiş insanların, bazı istisnalar haricinde özel sektörlerden kamu kurumlarına geçiş yapamadıkları görülebilir.

<sup>67</sup> Can, a.g.e., ss. 59-60.

<sup>68</sup> Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul, 2005, ss. 73-74.



Devlet memurluğunda çalışanların hangi kadro ve dereceden başlayacağı, kaç yılda bir derece kademe alacakları belirlenmiş olduğu görülebilir. Memurun inebileceği en son derece ve kademenin ne olduğu nerede hangi haklar kazanacağı yine tariflendirilmiş olduğu görülebilir. Çalışanın elde ettiği derece ve kademedeki aylık ücretindeki değişikliklerin ne olduğu, hangi sınıfta olduğu gibi konular düzenlenmiş olduğu görülmektedir.

Globalleşen dünyada çalışanların uzmanlaşması oldukça önemli bir hal aldığı görülebilir. Çalışanların yaptıkları işlerin en iyisini yapma konularında uzmanlaşmalarının önemli olduğu görülebilir. Kamu kurumlarında çalışanların yaptıkları işlerde kendilerini geliştirmelerine fırsat tanınması ve desteklenmesi kurumun başarısı için çok kritik önem arz edebilir.

Günümüz dünyasında kariyer bilgiyi takip edip araştırma ve çevreye adapte olmaya bağlı olabilir. Kariyer yapmanın koşullarından birinin de sürekli eğitim olduğu düşünülebilir<sup>69</sup>.

Kurumlarda kariyer planlaması ile örgütlerin kendi hedeflerine uygun, çalışan isteğine uyumlu eğitimler verilebilir. Doğru planlanmış kariyer; çalışan ve örgüt için verimli olabilir. Çalışanın beceri ve bilgisinin artırılması örgüt imkânlarının kullanılmasıyla yapılabilir. Ortaya çıkan başarı örgüt başarısı olarak algılanabilir.

Teknolojinin hızla geliştiği dünyamızda iletişim ve ulaşım boyutunda ülkelerin, insanların bir birine temas haline geçmesi küreselleşmeyi doğurabilir. Küreselleşme olgusuyla bilgiye ulaşmanın kolaylaştığı görülebilir. Bilginin ulaşılabilirliği arttığından hayat boyu eğitim imkanları kolaylaştığı görülebilir. Hayat boyu eğitimi ilke edinmiş çalışanlar, örgütleri; örgütler de toplumları tetikleyebilir. Kendini gelişmelere adapte etmiş toplumlar bilgiyi daha etkin kullanma metotları geliştirebilir.

Kurumların çağın getirmiş olduğu koşullara uyum sağlaması, çalışanları bu yönde kanalize etmesi önemli olduğu düşünülmektedir. Çalışanların hayat boyu eğitimine duyarlıklarının artırılması, farkındalık oluşturması hem çalışan hem de kurum için önemli olan konulardan biri olabilir. Yöneticilerin çalışanların bilgi ve beceri düzeylerini nasıl artırılabilirliğini bununla kuruma nasıl bir menfaat kazandırılacağını araştırıp buna uygun politikalar geliştirmesi önemli olabilir.

### **3.1.3. Kamuda Liderlik ve İnsancıl Davranış İlkesi**

Kurumlar gelişme çabası içindeyken çalışan unsurunu göz ardı edebilir. Çalışan kurum için hem araç hem de amaç olabilir<sup>70</sup>.

Kamu kurumlarında izlenen yol verim ve etniklik olduğunda yani ekonomik amaçlara yönelik ise bu anlayış uzun vadede başarı getirmeyeceği düşünülmektedir.

<sup>69</sup> Kaya, a.g.e., s. 15.

<sup>70</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., ss. 40.

Başarı daha çok ekonomik amaçlar ve sosyal amaçların beraber yürütülmesiyle elde edilebilir.

İnsan ögesinin araç olduğu düşünülürken, bu aracı kullanarak verim elde etme yoluna gidilebilir. Çalışan amaç olarak görüldüğünde ise insani özellikler; duygu, özlem, istek ve tekliflerine saygı duymak gerekebilir. Çalışanlardan performans beklendiğinde insanları makine parçası olarak görmemek gerekir. Çalışanlara değer vermek, onları anlamak, duygu ve düşüncelerine saygı duymak gerekir. Çalışanın kendini daha iyi tanımasına yardımcı oluna bilinir.

Çalışanlar yaptıkları işlerde takdir edilmeyi, saygı görmeyi bekleyebilir. Kurum içinde düşüncelerine önem verilmesini, isteklerin dinlenmesini, güvenliğinin sağlanmasını isteyebilir. Kurumun çalışanlarının beklentilerini iyi bilmesi bunları karşılamak konusunda gayret göstermesi çalışanların motivasyonunu artırabilir. Kurumun çalışanlar üzerinde memnuniyet anketleri düzenlemesi; eksik yönlerin tespiti ve düzeltilmesi konusunda yardımcı olabilir. Çalışanların kurum içinde kendilerini değerli görmeleri çalışma performansını etkilediği gibi örgüt bağına da güçlendirebilir. Tepe yöneticiden alt yöneticiye kadar personel motivasyonunu artırıcı politikalar uygulanması önemli görülebilir. Çalışanın iş yaşam kalitesini artırıcı önlemler alınması gerekebilir.

Kamu kurumlarında çalışanlara yaklaşım tarzı motive edici olabilir. Kurumun çalışanlara ve yöneticilere gösterdiği yaklaşımların çok değişiklik göstermesi doğru olmayabilir. Kurum yöneticilerinin ortak bir payda da hareket tarzı geliştirmesi, personelin ayrımcılığa maruz kalmadan aynı tutum içinde değerlendirilmesi önemli olabilir<sup>71</sup>.

Personelin çalışacağı mekanın ergonomisinin iyi olması, yaptığı işi zorlanmadan ve sağlığı bozulmadan yapabilmesi önemli olabilir. Çalışanların kullandığı araç gereçlerin işlerinde kolaylık sağlaması, yapacakları işin kalitesini ve verimliliğini de artırabilir. Yönetici kadrosunda olanlar alt çalışanların ne işle uğraştığını nasıl daha iyi yapabileceklerini kontrol edebilir.

Kurum çalışanlarına insancıl davranış ilkeleriyle yaklaşım gösterildiğinde yaptıkları işlerdeki verim artabilir. Kurumun çalışanlar üzerindeki olumlu yaklaşımları çalışanların motivasyonunu etkileyebilir. Örgüt bağına güçlenmesine de etki edebilir. Profesyonel yöneticilerin eşitlikçi, güvenilir ve açık olması önemlidir. Yöneticinin insancıl davranış ilkesine yakışır şekilde esnek, uzlaşmacı, dinleyici vb. özelliklere haiz olması çalışanların kuruma bağlılığını arttırıcı etki gösterebilir. Kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmasında daha çok gayret göstermesine yardımcı olabilir.

---

<sup>71</sup> Can, a.g.e., s. 62.

### 3.1.4. Kamuda Liderlik ve Eşitlik İlkesi

Eşitlik ilkesinde hiçbir insana ya da zümreye ayrıcalık tanınmaması, işe alımlarda dil, din, ırk, cinsiyet gibi farklılıkların avantaj veya dezavantaj oluşturmaması gerekebilir<sup>72</sup>.

İnsanların gündelik hayatlarında ve iş yaşamlarında da herhangi bir ayrımcılığa uğramadan yaşamlarını idame etmeleri gerekir. Çalışanlar düşüncelerin yok sayıldığı, hoşlanmadığı bir ortamı yadırgayabilir. Çalışanın stresli bir ortamda başarılı olması zor bir ihtimale dönüşebilir. Yöneticiler, çalışanlar arasında gerginlik yaratabilecek, çatışmaları arttıracak, örgüt bağına zayıflatacak durumların oluşmaması için gayret gösterebilir. Yöneticiler, çalışanları aynı payda da birleştirecek ortak amaçları ve hedefleri çalışanlara sunma yönünde gayret gösterebilir. Çalışanlar arasında etiketlenmenin olması, personelin birbirlerini kodlamaları örgüt açısından sıkıntı doğurabilir. Çalışanlar arasında da dedikoduların artmasına sebebiyet verebilir. Çok büyük global şirketlere bakıldığında neredeyse tüm Dünya'ya ürün sattıkları görülecektir. Global şirketlerde çalışanlara bakıldığında çeşitli ırk, din, dil, cinsiyet, düşüncede insanların olduğu ancak aynı payda altında toplanıp aynı amaç için çalıştıkları fark edilebilir.

İletişim ve Ulaşım Teknolojilerinin hızlı geliştiği dünyamızda insanların daha çok iç içe girmesi kaçınılmaz bir hal alabilir. İnsanların çalışma isteğinde bulduklarında karşılıklarına herhangi bir engel çıkmaması gerekir. Çalışanların örgütteki farklılıkları zenginlik olarak görmesi, farklılığı çatışmalara çevirmeden örgüt yararına çalışmalarını başarıyı arttırabilir.

Eşitlik ilkesinde çalışanlara eşit fırsat tanınması gerekmektedir. Tüm çalışanlara kendilerini kanıtlama şansı tanınması personelde iş yapma hevesini arttıracak gibi kurum için önemli çıktılarının oluşmasına fırsat verebilir. Her bir iş gören ekosistemde bir zenginlik oluşturabilir. Çalışanlar arasında her türlü ayrımcılığın ve tacizin karşısında durmak gerekir. İnsan kaynakları politikalarında ve süreçlerinde fırsat eşitliği için gerekli tedbirlerin alınması gerekebilir<sup>73</sup>.

Kurumlara geliştirilecek politika ve süreçlerde personelin motivasyonu artırıcı tedbirler alınması kurumun menfaatine olacağından çalışanların haklarının gözetilmesi önemli olabilir. Çalışanların örgütte daha iyi entegre olması için örgüt üyeleriyle eşit haklara sahip olacağını ayrıma maruz kalmayacaklarını bilmeleri onlar açısından önemli sayılabilir. İş görenlerin yaptıkları işe göre değerlendirilmeleri objektif olunmasını istemeleri onların haklarından sayılabilir.

<sup>72</sup> Şener Muter, "Endüstri İlişkileri Açısından İnsan Kaynaklarının Önemi", *İşveren Dergisi*, 2000, ss. 65-98, s. 79.

<sup>73</sup> Gül, a.g.e., s. 68.

İnsanlar iş hayatında da gündelik yaşamlarında eşit muamele görmek isteyebilir. İnsanlar statü farkından kaynaklanabilecek kötü muameleleri kabul etmek istemez. İnsanlar değer görmek, haklarına saygı gösterilmesini isteyebilir. İnsanlara adil davranılması eşit ve özgür yaşamlarının güvence altına alınması gerekebilir.

### 3.1.5. Kamuda Liderlik ve Güvence İlkesi

İnsan kaynakları yönetiminde güvence ilkesi, kariyer ilkesiyle bağlantılı olduğu söylenebilir. Herhangi bir işte kariyer yapabilmek, kendini kanıtlayabilmek için çalıştığı işte uzun zaman geçirmesi gerekebilir. Uzun zaman geçirmek için iş güvencesi temin edilmesi gerekebilir. İş güvencesinde, bireyin haklı sebep göstermeksizin işten çıkartılmasının önlenmesi gerekebilir<sup>74</sup>.

İş görenler çalışma hayatlarında kendilerini güvence altına almak isteyebilir. Çalışanlar günlük hayatlarında kredi kullanarak, taksit ödeyerek ihtiyaçlarını karşılayabilir. Taksitlerin olması çalışan için devamlı bir iş yaşamı gerektirebilir. Çalışanın iş güvencesinin olması iş stresinin azalmasına etki edebilir. Kendini güvencede hissetmesi, daha rahat çalışması fikirlerini paylaşmaktan korkmamasına özgüvenin artmasına yardımcı olabilir. Çalışanların tehdit altında olması motivasyonu etkileyebilir. İş güvencesinin olması uzun süreli kariyer planlamasının önünü açabilir. İş yaşamında hedeflerin oluşturulması, ona gayret gösterilmesini sağlayabilmesi açısından iş güvencesi önemli olabilir.

Kamu kurumlarında çalışan memurların iş güvencesinin özel sektöre göre daha güvence altında olduğu söylenebilir. İş görenlerin haklı bir sebep gösterilmeden işten çıkarılabilmeleri çalışanları güç duruma düşürebilir. Çalışma güvencesi ile personel kariyer planlanmasını daha kolay yapabilir ve onun için gayret sarf edebilir. İş güvencesi olan personel ihtiyaçlarını maddi ve manevi olsun daha rahat karşılayabilir. Çalışanlarda iş güvencesi çalışma stresine etki edebilir ve motivasyonu da etkiler.

Güvence ilkesinde makam güvencesi önemlidir. Makam güvencesinde yükseldiği mevkiden görevini icra edebilmesi için gerekli tedbirlerin alınması olarak ifade edilebilir<sup>75</sup>.

Yöneticilerin insiyatif alması kritik kararlar vermesinin önünü açmak gerekebilir. Makam güvencesi olmayan yöneticiler risk almaktan korkabilir. Belli bir konuma yükselmiş yöneticilerin maddi ve manevi beklentileri oluşmuş olabilir. Elindeki imkanları kaybetmemek için stabil duruma uygun hareket eden yöneticiler yeni girişimlerden, değişimlerden kaçınabilir. Kurumlar için değişimin gerekli bir durum olabileceği göz önüne alındığında yöneticiye makam güvencesi verilmesi

<sup>74</sup> Öznur Yüksel, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000, ss. 29-30.

<sup>75</sup> Üzün, a.g.e., s. 61.

gerekebilir. Makam korkusu çalışanlarda stres kaynağı olabilir. Çalışanların strese girmesi örgüt için huzursuzluğa sebebiyet verebilir. Alacağı kararlarda makam kaybetme korkusu yanlış sonuçlar doğurabilir.

Çalışanların elde ettikleri makamların güvence altında olması stresi azaltabileceği ve motivasyonu da etkileyebileceği düşünülmektedir. Çalışanın gösterdiği gayret ve çalışma temposu onu belli noktaya çıkarması, yaptığı kariyerin elinden alınabileceği korkusuyla baş başa bırakabilirler. Çalışanların yüksek stresten uzak tutulması gerekebilir. Makam kaybetme ihtimalini her an yaşanabileceği algısını canlı tutmak yönetici ve çalışanlar arasında sıkıntı oluşturabilir. Yönetici pozisyonundakiler makam korkusu yüzünden çalışanlara aşırı yüklenebilir. Örgüt içinde huzursuzluk oluşturabilir. Yönetici de yukarıdan gelen talimatları makam korkusu yüzünden etik olmasa bile kabul edebilir.

### **3.1.6. Kamuda Liderlik ve Açıklık İlkesi**

Açıklık ilkesi insan kaynaklarının uygulayacağı politikaların başarısını da etkileyebilir. Çalışanların, uygulanacak politikaların oluşturulmasına, uygulama sürecine, uygulama sonrası da kurumun başarısı için katkı ve destek vermeleri gerekebilir<sup>76</sup>.

İnsan ilişkilerinde olduğu gibi kurum çalışanları ile yönetimin arasında da açıklık ilkesine uygun iletişim kurulması gerekebilir. Çalışanların iş yerinde uygulanacak politikaları bilmesi politikaların başarısını etkileyebilir. İş yerinde uygulanacak politika ve süreçlerin çalışanlara afiş, dergi, mail; yeni başlayanlara verilecek kitapçık vb. araçlarla duyurulması önemli olabilir. Çalışanın politikalardan haberdar olması onun başarıya ulaşması için emek vermesini daha da etkili hale getirebilir. Süreçlere katılmak personelin örgüt hedeflerine ulaşmasında birliktelik sağlayabilir.

Çalışanların politikaların oluşturulmasına, uygulanmasına ve sonrasına dahil edilmesi kurumun başarısını etkileyebilir. Çalışanların olumlu ya da olumsuz her türlü konuda istedikleri bilgiye ulaşması önemli olabilir. Kurumun çalışanlara açıklık ilkesiyle yaklaşması amaç, hedef, politikaların oluşturulmasında konuya dahil edilmesi çalışanların motivasyonunu etkileyebileceği düşünülmektedir. Yönetimin “ben yaptım oldu.” mantığından uzaklaşması, fikir alışverişinde bulunması farklı noktalardan olaylara bakışını arttırabilir. Personelin süreçlere dahil edilmesi, bilgi talebinde bulunduğu onlara sunulması çalışan için önemli olabilir.

Yönetim tarafından iş görenlerin fikirlerinin dikkate alınması, gerekirse not alınması gerekebilir. Çalışanların karşılık görmeleri ve önemsendiklerini hissetmeleri

<sup>76</sup> Hüseyin Özgen, *İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım*, Nobel Kitapevi, Adana, 2010, ss. 12-14.

motivasyonlarını arttırabilir. Politikaların uygulanma süreçlerinde iş görenlerin düşünce ve eleştirilerine gerekli önemin verilmesi çalışanın başarısını arttırabilir. İnsan kaynakları başarısının uzun vadeli olması ve başarıya ulaşmasında açıklık ilkesi etkili olabilir<sup>77</sup>.

Yönetimin başarıya ulaşmanın yollarını çalışanlarıyla paylaşması, öneri ve eleştirilerini ön yargısız dinlemesi, gerekli çıkarımları yapması kurum başarısı için önemli olabilir. Çalışanların eleştiri yapma konusunda çekince ve tereddüt yaşamaması, fikirlerini açıkça dile getirebilmesi gerekebilir. Çalışanların inanmadıkları amaçlara ve hedeflere katılımlarını zorlaştırabilir ve motivasyonunu düşürebilir. Çalışanların yapılacak işleri benimsemesi, değerli görmesi çalışma azmini arttırabilir.

Kurumlarda yönetici kadrolarının çalışanların görüşlerine değer vermesi, çalışanın fikirlerini özgür bir ortamda dile getirmesi, gerekirse eleştirilerde bulunması kurum yararına olabilir. Çalışanların süreçlere katkı vermesi yönetici kadrolarına destek vermesi yöneticilerin işlerini kolaylaştırılabilir. Çalışanların politika ve süreçlere dahil edilmesi onlar üzerine sorumluluk yükleyebilir. Çalışanların sorumluluk yüklenmesi ve sorumluluklarını yerine getirmesi kurumun menfaati için önemli olabilir. Yapılan işlerin çalışanlar tarafından doğru algılanması ve yapılması gerektiği inancı, kaliteyi arttırabilir.

---

<sup>77</sup> Mümin Ertürk, *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Beta Yayınları, İstanbul, 2011, ss. 56-57.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM KAMU KURUMLARINDA LİDERLİK VE UYGULAMALARI

### 4.1. KAMU LİDER VE KURUMLARDA LİDERLİK UYGULAMALARI

Bu kısımda, kamuda lider, bilgi teknolojisi ve motivasyon, kamuda lider, teknoloji ve motivasyon, kamuda lider, değişim ve motivasyon, kamuda lider, üretim süreci ve motivasyon, kamuda lider, insan kaynaklarının işlevleri ve motivasyon, kamuda lider, eğitim yatırımı ve motivasyon, kamuda lider, kalkınma planları ve motivasyon, kamuda lider, plan ve motivasyon, kamuda lider, planlama ilkeleri ve motivasyon, kamuda lider, insan kaynakları yönetiminin önemi ve motivasyon, kamuda lider, ücret yönetimi ve motivasyon, kamuda lider, iş güvenliği ve motivasyon, kamuda lider, işçi-işveren ilişkileri ve motivasyon, kamuda lider, eğitim ve motivasyon ve kamuda lider ve insan kaynakları yönetimi içinde eğitim fonksiyonu konularına yer verilecektir.

Kurularda yönetim kadrosu, iş görenlerle dayanışma içerisinde olması, çalışanlarla ilişkilerin artırılması, çıkabilecek sıkıntıların giderilmesi konusunda iş görenlerin katkı sağlaması gerekebilir. Müşteri ve iş gören memnuniyetine dayalı yönetim anlayışı sağlanabilir. Değişen dünyamızda çalışanlara yaklaşım tarzı ve bakışta da yenilikler takip edilebilir. İnsan kaynakları örgüt için değiştirilen politikaların gerçekleşmesi için yeni tarz yaklaşımlara önem verilebilir<sup>78</sup>.

İnsan kaynakları yönetimi personelin işe geç kalması, raporlu olması, maaş hesaplanması, izinlerin ayarlanması vb. durumlar yanında insan odaklı yönetim şekli geliştirme ihtiyacı gerekebilir. İnsan kaynakları yönetimi yalnızca iş görenlerin örgütle ilgili işlerin yapıldığı süreçlerden ziyade, çalışanın eğitiminin geliştirilmesinde, her türlü problemde örgütsel stratejiler geliştirilebilir. Yalnızca personel departmanı yerine kurumun tüm kademelerinde koordineli stratejik kararlara katılmaları temsil yeteneği kazandırılabilir.

İnsan kaynakları yönetimi insan odaklı bir yönetim tarzı geliştirerek çalışanların her türlü ihtiyacını karşılama şeklinde politika geliştirebilir. Çalışanların motivasyonunu arttırıcı tedbirler alabilir. Çalışanların yaratıcılık gücünü ve enerjisini ortaya çıkaracak performans, verimi arttıracak yönetim tarzı oluşturulabilir. Çalışanların başarısının arttırılmasıyla takım başarısı artabilir ve yeniliklerin kuruma kazandırılması kolaylaşabilir.

İnsan kaynakları yönetimi ve diğer yönetim kadrosunun hedefi iş gücünü arttırmak için çalışanların potansiyelinden yararlanarak kapasitelerini arttırmak olabilir. Çalışanların monotonluktan uzaklaştırması, onlara eğitim verilmesi, tatmin

---

<sup>78</sup> Gülten Kutsal ve Ali Rıza Büyükkuslu, *Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi Teori ve Uygulama*, Der Yayınları, İstanbul, 1996, ss. 54-55.

edici faktörlerin hazırlanması gerekebilir. İnsan kaynakları yönetimi düşünen ve öğrenen örgüt yapısını oluşturabilir. Çalışanların örgüte bağlılığını arttırıcı tedbirler geliştirilebilir<sup>79</sup>.

İş görenlerin moralini arttırıcı ve onun korunmasını sağlayacak politikalar izlenebilir. Mutlu olan personel kuruma daha yararlı olabilir. Çalışanların yetenekleri ve kabiliyetlerine uygun işlere verilmesi çalışanın motivasyonunu ve iş verimini arttırabilir. Kurumda yapılan bazı işler kimine çok sıkıcı, stres kaynağı olabilirken, kimine de zevkli motive edici olabilir. Bunun için personellerin ilgi, bilgi, beceri ve yatkınlığının takip edilmesi yararlı olabilir.

Lider ve yönetici kadroları insan kaynakları yönetimi ile koordineli kurumsal kültürün oluşturulması, insan odaklı yönetim tarzının benimsenmesi temelinde iş görenlerle iyi ilişki geliştirilmesi iletişimin iyi sağlanması gerekebilir. Lider örgütsel bağlılığı arttıracak, değişim uygulayacak, verim performans ve etkinliği attıracak güç olabilir. Çalışanların motivasyonu arttırıcı çözümlerin üretilmesi için insan kaynakları yönetimi çalışmalar yapabilir. Çalışanların ihtiyaçları karşılanması noktasında insan kaynakları yönetimi bazı görevler yüklenebilir. Çalışanların yönetime güven duyması, ihtiyaçların karşılanması iletişim kanallarının açık olması çalışan için son derece önemli olabilir.

#### **4.1.1. Kamuda Lider, Bilgi Teknolojisi ve Motivasyon**

Hızlı gelişen bilgi ve iletişim teknolojisi insan kaynaklarının önemini etkilemiştir. Bilgi ve iletişim teknolojisi insan yaşamını etkilemektedir. İnsanların isteklerini, beklentilerini etkileyebilmektedir<sup>80</sup>.

Kurumların kendilerini dar sınırlara hapsetmesi gelişmeleri takip etmemesine yol açabilir. Kurumun bilgi ve teknolojiye faydalanması üst yönetimin buna uygun politikalar geliştirmesi gerekebilir. Lider konumunda olan kişilerin çalışanlara destek vermesi insan kaynakları ile beraber strateji geliştirmesi gerekebilir. Çalışanların bilgiyi kullanabilmesi, istediği yer ve zamanda nasıl kullanabileceğini öğrenmesi gereklidir. Çalışanların teknolojinin sunduğu refahtan yararlanması motivasyonlarını arttırabilir. Çalışanların bilgiye ulaşmasının kolaylaştırılması çalışan da daha çok istek uyandırabilir. Çalışanların kurum çıkarına uygun şekilde kendilerini geliştirmeleri kurum menfaatine olabilir.

Vatandaş taleplerinin karşılanması kurum için önemlidir. Vatandaş taleplerinin karşılanmasında evrak işlerinin çok olması, uzun süreler alması, çok bekletilmesi istenmeyen durumlar olabilir. Vatandaşın memnuniyetini arttırıcı iletişim ve bilgi teknolojilerinin kullanılması vatandaşın memnuniyetini arttırıcı olabileceği gibi iş

<sup>79</sup> <http://web.firat.edu.tr>, (Erişim Tarihi: 05.12.2014).

<sup>80</sup> Akyüz, a.g.e., ss. 10-11.



görenlerin de motivasyonunu arttırabilir. Çalışanların motivasyonlarının artması yöneticilerin işlerini de kolaylaştırabilir. Motivasyonu artan çalışanlarda verim artabilir kurumun etkin gücü artabilir. Vatandaş memnuniyeti kuruma itibar kazandırabilir.

Teknolojinin ilerlemesi, endüstrileşmesinin getirdiği değişimler düşünüldüğünde kurumların çalışma şekli ve süreçlerinde farklı işleyişler oluşabilir. Değişen çalışma şekli, biçim, nitelik ve niceliği etkileyebilir. İnsan kaynakları yönetiminin değişime uygun personel alması veya elindeki kadroların değişime uygun hale getirmesi gerekebilir. İnsan kaynakları yönetiminin eldeki personelleri iyi bir şekilde değerlendirilmesi gerekli bilgi ve materyalleri sağlayabilmesi önemli olabilir<sup>81</sup>.

Çalışanları ofis araçlarını kullanabilmesi kuruma avantaj sağlayabilir. Çalışanların bilgisayara hakim olması yapılacak işleri kolaylaştırabilir ve hızlandırabilir. Ofis ortamlarında maillerin kullanılması, serverlar üzerinden evrak gönderilmesi gerekebilir. Çalışanların ergonomi açısından bilgilendirilmeleri sağlıkları açısından da önemli olabilir. Klavye kullanım şekli, ekran uzaklığı, koltuk ayarı vb. gibi unsurlara dikkat etmek gerekebilir. Çalışanların sağlığının korunması önemli gerekli ve önemli bir husustur. İş görenlerin işlerini kolay ve etkin yapmaları için eğitimleri gerekebilir.

Kamu kurumlarının gelişmeleri takip edip, değişimlere uyum sağlaması gerekebilir. Teknolojik ilerlemeler kurumun faydasına olabilecek avantajlar sağlayabilir. Sağlanacak avantajların neler olabileceği, nasıl uygulanacağı önemli olabilir. Teknolojiyle çalışanların işlerinin kolaylaşması ve etkinliğin arttırılması söz konusu olabilir. Kurumsal bilgi portallarının sayesinde vatandaş işlemleri ve çalışanların istekleri karşılanabilir. Kurumun ihtiyaç duyduğu yazılımların geliştirilmesi kullanıcı taleplerinin değerlendirilmesi geri bildirimlerin alınması işlerin yapılmasını kolaylaştırabilir.

#### **4.1.2. Kamuda Lider, Teknoloji ve Motivasyon**

Kurumun başarısını etkileyecek en önemli unsurlardan biri çalışanlarıdır. Çalışanlardan maksimum verim alınması ihtiyacı hasıl olabilir. Çalışanların sürekli yaptıkları işlere göre eğitilmesi ya da yapabilecekleri alanlarda vasıflı çalışan olarak tutulması kurum için gerekli olabilir. Çalışanların vasıflı personel olması değişimlere ve yeniliklere uyum sağlaması tercih edilebilir<sup>82</sup>.

Lider kararlı bir tutum sergileyerek kurumun insan gücünün verimli kullanılabilmesi için bilim ve teknolojiye yararlanma yollarını imkan ölçüsünde

<sup>81</sup> Tahsin Birgen, "İnsan Kaynaklarının Gelişimi ve Eğitiminin Önemi", *Önce Kalite Dergisi*, Kalder Yayını, 1994, ss. 28-57, s. 42.

<sup>82</sup> Ertürk, a.g.e., ss. 40-41.

entegre edebilir. Kuruma daha hızlı, daha ucuz, güvenli ve sürekli bir teknoloji kazandırabilir. Kamu kurumlarının hedef odağı vatandaş istekleri olabilir. Vatandaşın isteklerinin de hızlı ve etkin karşılanması için gerekli politikalar düşünülüp uygulanabilir.

Kurumların politika ve hedeflerine uygun çalışanların bilgi düzeyinin artırılması, verimi arttıracak koşulların oluşturulması kurumun başarısını arttıracığı düşünülmektedir. Vatandaş taleplerinin neler olduğu geçmişten tecrübe ederek nasıl değişip şekilleneceğini tespit etmek önemli olabilir. Yeni şekillenecek isteklere ve taleplere uygun strateji geliştirilmesi gerekebilir. Vatandaş isteklerinin hizmet alanlarında kesintisiz ve kaliteli olabilmesi için kurumun belli bir bütçe oluşturması gerekebilir. Kurumlar, “Harcamalarını bütçelerden hangi alanlarda gelişme sağlanabilir? Kuruma olan maliyeti nedir?” gibi sorulara yanıt arayabilir.

Kamu kurumlarında üretim faktörlerinin yeni teknolojilere uygun hale getirilmesi gerekebilir. Çağın gelişmelerine uygun biçime getirilmeyen faktörler kurumun maddi ve manevi kaybına sebebiyet verebilir. Eski teknolojilerin kullanılması elektrik, su, yağ vb. gibi maddelerin kullanımını arttırılabilir. Doğal kaynakları ve kurum bütçesini olumsuz etkileyebilir. Kurumun verimliliğini düşürebilir<sup>83</sup>.

Kurumun eski teknolojileri kullanması çalışan açısından da iş sağlığı ve güvenliğinde zafiyet oluşturabilir. Eski teknolojiler insana zarar verecek unsurları taşıyabilir. Çalışanların yaptıkları işte en az tehlikeye maruz kalması hem iş gören hem de kurum için önemli olabilir. Oluşabilecek kazaların önüne geçilmesi hem mal hem de can kaybını önleyebilir ve kurumun itibarını koruyabilir. İş kazalarının önlenmesi çalışanların motivasyonunu arttırabilir.

Her geçen gün bilginin öneminin daha da çok arttığı dünyamızda ülkeler için iş güvenliği ve sağlığı alanındaki gelişmelerin ileri derecede olmasının önemli olduğu düşünülebilir. Bilginin ve teknolojinin ilerlediği ülkelerde vatandaşın refah düzeyinin artacağı düşünülmektedir. Kamu kuruluşlarında bilgi ve teknolojinin kullanılmasının önemli olabileceği, kurumun başarısını etkileyebileceği ihtimalini taşımaktadır. Nüfus artışının getirdiği iş yükü kurumların büyümesine etki edebilir. Kurumların büyümesi örgüt yapılarının karmaşık hale gelmesine sebep olabilir. Örgüt yönetiminin koordinasyonu, etkinlik planlaması, kontrolü vb. gibi unsurların yapılmasında zorlayıcı etki yapabilir. Çalışanların takibi, gerekli müdahalelerin zamanında yapılabilmesi iş görenin motivasyonunu etkileyebilir.

---

<sup>83</sup> Yıldız, a.g.e., s. 229.

#### 4.1.3. Kamuda Lider, Değişim ve Motivasyon

İnsanlar belli bir amaç için kuruma alınmaktadır. Kurumların amaçları mal veya hizmet olabilir. Mal veya hizmetin vatandaşa kaliteli sunulması için iş görenlerin motivasyonu gerekebilir. Motivasyonu artırıcı faaliyetler geliştirebilir. Motivasyonunu kaybedenlerin iyi gözlenmesi ve gerekli müdahalelerin yapılması, destek verilmesi gerekebilir. İş görenlerin motivasyonunu arttıracak, canlı tutacak hizmet içi eğitimler gerekebilir<sup>84</sup>.

Verimlilik ve üretkenliği arttırmak için kamu kurumları hizmet içi eğitime daha çok önem verebilir. Çalışanın motivasyonunu arttırabileceği gibi kurumun çıkarlarına, mal veya hizmete de yansiyabilir. Hizmet içi eğitimleri çalışanların bilgileri, örgütsel bağlılıklarını arttırabilir. Hizmet içi eğitimler, iş görenlerin becerileri ve bilgilerini artırıcı politikalar geliştirmesi, kalifiye eleman ihtiyacını kendi bünyesinden sağlamasına, kurumun başarısına yardımcı olabilir.

İş görenleri kamu yararı için harekete geçirmek üzere onlara uygun ortam sağlaması gerekebilir. İş görenlerin verimli bir şekilde çalışacak, sorumluluk alabilecek, problem çözmek için harekete geçirebilecek bir yönetim şekli geliştirebilir. Örgüte bağlılıkla çalışmaya, kurumun hedeflerine yönelik çalışmaya ilham verecek bir ortam oluşturabilir. İş görenlerin performanslarının artırılması için ödül sistemi iyi bir uyarıcı olabilir. Çalışanları kurum içinde güçlü kılan yaratıcı ve girişimci yönlerini destekleyerek ortaya çıkarmak, kurumun başarısı için gerekli olabilir. İyi liderler iş görenlerin motivasyonunu arttıracak ve başarıları için destek verecek bir yapıda olabilir.

Motivasyonun artması iş görenlerin arasındaki ilişkilerini etkileyebilir. Takım üyelerin gayreti, başarıma isteği takım için son derece önemli olabilir. Çalışanların bir birine bağlı olması her konuda destek vermesi takımın kenetlenmesine yardımcı olabilir. Motivasyonun olduğu yerde gerginlik azalabilir işe olan bağlılık artabilir. Kurumun motive edici gözlemlerde bulunması ve duruma uygun tedbirler alması çalışanların başarısını etkileyebilir<sup>85</sup>.

Kurumun hedefine ulaşması için çalışanların yapacakları işe ne kadar inandığı, bunu gerçekleştirmek için ne kadar efor harcayacakları ve nasıl motive oldukları önemli olabilir. Yönetici kadrosunun kurum çalışanlarına hedefleri ve amaçları anlatması, onların görüşlerini alması, doğru ve yanlış davranışları belirlemesi gerekebilir. Doğru yapılan davranışların ödüllendirilmesi yanlış yapılan davranışların ise hemen uyarılması gerekebilir.

---

<sup>84</sup> Akyüz, a.g.e., s. 108.

<sup>85</sup> Üzün, a.g.e., s. 12.

Kurumun başarısını doğrudan etkileyen unsurlardan biri çalışandır. Çalışanların kurumun menfaati için bütün performanslarını ortaya koyması, doğru şekilde motive olmasını gerektirebilir. İnsan kaynakları yönetimi motive edici düzenlemeler yapabilir. Yönetici kadroları ve liderler motive edici olabilir. Motive olmuş çalışan stresten uzaklaşabilir ve takım başarısı için daha fazla gayret edebilir. İyi bir motivasyon çalışanların kendi aralarındaki problemleri de azaltabilir. Kurumun çalışanları desteklemesi, iş görenlere yardımcı olması gerekebilir. Çalışanların gözetlenmesi, personelin ihtiyaçlarının karşılanması gerekebilir.

#### **4.1.4. Kamuda Lider, Üretim Süreci ve Motivasyon**

Yönetici ve çalışan arasındaki ilişki çok önemlidir. Belli bir hiyerarşiyi sarsmadan, saygı çerçevesinde iyi ilişkiler kurulabilir. Yönetici çalışanların üretim süreçlerine en iyi şekilde dahil olmaları için çaba sarf edebilir. Kurum elindeki insan kaynakları gücünü iyi kullanarak verimi arttıracak düzenlemeler içine girebilir. İş görenlerin mal veya hizmet işlerinde verimliliklerinin artırılması için iyi bir planlama yapmak gerekebilir<sup>86</sup>.

Teknoloji ve bilimin hızı ilerlemesi, örgüt yapılarının değişimine sebep olabilir. Örgüt yapılarının değişebilmesi, yeni kavramların ortaya çıkmasına neden olabilir. Daha çok gelişmiş ülkelerde çalışanın iş yaşamı kalitesinin yükseltilmesi için neler yapılabileceği araştırılmıştır. İş görenlerin sağlıklı iş koşullarında çalıştırılması ve iş görenlere insancıl yaklaşım tarzı sergilenmesi, örgüt çalışanlarının niteliğinin yükselmesine etki edebilir. Örgütte iş görenlerin niteliğinin yükseltilmesi, ürünlerin daha kaliteli olmasına ve verimin artmasına etki edebilir. Çalışanların performanslarının artması, daha iyi koşullarda iş görmesine imkan sağlayabilir.

Çalışanların iş yaşam kalitesinin artması kurumun her kademesindeki yönetici kadrolarına büyük bir görev yükleyebilir. İş yaşam kalitesinin artırılması ile ilgili çalışmalara çalışanların dahil edilmesi gerekebilir. Çalışanların sıkıntılarını çözmek için iletişim kanallarının açık tutulması, motivasyonu arttırıcı faktörlerin değerlendirilmesi gerekebilir. İş görenlerin monotonluktan uzaklaştırılması gerekirse iş değiştirme, iş zenginleştirme, iş basitleştirme gibi önlemler alınması gerekebilir.

Kamu kurumları vatandaşların ihtiyaçlarını ve gereksinimlerini karşılamak için çalışma yürütebilir. Vatandaş odaklı çalışmalar yapabilir. Yapılacak işlerin kimin sorumluluğunda olduğunun bilinmesi gerekebilir. Çalışanların performansının düzenli ölçülmesi gerekebilir. Düzeltmesi ve önlemesi gereken durumlar izlenebilir. Süreçlerin sürekli daha iyi sonuca ulaşması için iyileştirmeler yapılması gerekebilir<sup>87</sup>.

<sup>86</sup> Turgay Kaynak, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın, İstanbul, 1998, s. 54.

<sup>87</sup> Yüksel, a.g.e., ss. 29-30.

Kurumlar vizyonlarına göre önemli gördükleri süreçleri sınıflandırabilir. Süreçleri kendi arasında süreç, operasyonel süreç, destek süreçleri şeklinde üç sınıfa ayırabiliriz. Süreç sonunda hizmet veya ürün alanların memnun kalması hedeflenebilir. Çalışanların desteği alınarak sürece dahil edilmeleri gerekebilir. Sürecin başarılı ilerlemesi çalışanları da motive edebilir. Sürecin başarılı olması, geliştirilmesi ve iyileştirilmesinde önemli olabilir.

Kurumlarda üretim süreçlerinin başarılı olması için sürece çalışanların katılması, efor sarf edip destek vermeleri önemli olabilir. Çalışanların katı ve statükocu davranması sürecin gerilemesine neden olabilir. Çalışanların iş birliğine ihtiyaç duyulabilir. İş görenlerin inisiyatif alabilmesi sürece dahil edilmesi, çalışanlara gerekli bilgi ve becerilerin kazandırılması gerekebilir. Çalışanların sürece karşı olan dirençlerini onları motive ederek kaldırmalı ve iş görenler sürece dahil edilmelidir. Yönetici kadrolarındaki liderlerin iş görenleri değişim için teşvik etmesi gerekebilir. Organizasyona ekip çalışma ruhu kazandırılması, örgütün başarısı için üyelerden tam destek alınması gerekebilir. Yapılacak çalışmaların önemi, herkesin yaptığı işin değerli olduğunu iş görenlerin bilmesi ve buna inanması motivasyonu arttırabilir.

#### **4.1.5. Kamuda Lider, İnsan Kaynaklarının İşlevleri ve Motivasyon**

İnsan kaynaklarının çalışma yaşamındaki çok önemli süreçlerde etkinliği bulunabilir. Çalışanın niteliğine göre işe alınması, iş görene eğitim verilmesi, personelin işe alıştırılması, kariyer planlaması, gibi süreçlerde insan kaynaklarının rolü önemli olabilir. İnsan Kaynakları ücret yönetimi, performans ve benzeri çalışmaların yürütülmesini sağlayabilir<sup>88</sup>.

İnsan kaynakları çalışanları kurum için temel varlık olarak görüp yeteneklerini, bilgi ve becerilerini arttırmaya çalışabilir. Çalışanların örgütten ayrılmaması için gerekli düzenlemeleri yapabilir. Çalışanların örgütten ayrılması için gerekli düzenlemeleri yapabilir. Çalışanların iyi yönetilmemesi durumunda motivasyonu bozulabilir, iş tatmini olumsuz etkilenebilir. İş görenin işten uzaklaşmasına, iş kazalarının artmasına, hatalı mamullerin oluşmasına sebebiyet verebilir. Oluşan istenmeyen durumlar insan kaynakları yönetiminin maliyetini arttırabilir.

Kurumlar çalışanlarından azami derecede istifade etmeye çalışabilir. İş görenlerin eğitiminin geliştirilmesi gerekebilir. Kurumda oluşan boş kadrolara atama yapılması gerekebilir. İnsan kaynakları boş kadrolar için gerekli nitelikte eleman tedariki için çalışma yapabilir, kurumun vizyonu doğrultusunda insan kaynakları personel alımı gerçekleştirebilir ve çalışma performans standartlarını oluşturabilir. İnsan kaynakları yönetimi personel fazlası oluşan departmandan ihtiyaç duyulan

<sup>88</sup> Demet Gürüz ve Gaye Özdemir Yaylacı, *İletişim Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, Media Cat., İstanbul, 2007, ss. 23-24.

departmana iş gücünü yönlendirebilir. Çalışanın boşa zaman geçirmesi hem iş gören için psikolojik sıkıntı doğurabilir hem de kurum için mali zarara sebebiyet verebilir. Çalışanlardan azami yararlanmak, onların motivasyonunu arttırmak kurum için önemli olabilir.

İnsan kaynakları yönetimi kurumun amaçları ve hedeflerine ulaşması için çalışanın en verimli şekilde iş görmesini aynı zamanda yaptığı işten haz almasını sağlayabilir. İnsan kaynakları yönetimi kurumda örgütsel iklim oluşmasına, iş görenlerin işe alınmasına, motive edilmesine, eğitim ve gelişmelerine yardımcı olabilir. İnsan kaynakları yönetimi, kurumda meydana gelen olayların merkezine çalışanları koyarak insan odaklı işlem yapılabilir<sup>89</sup>.

İnsan kaynakları yönetimi, iş görenlerin kurum içindeki davranışlarını da düzenleyebilir. İnsan kaynakları yönetimi iş görenlerin nasıl davranacağını, çatışmanın kuruma zarar verecek düzeyden uzak tutulması için stratejiler geliştirmesi gerekebilir. İnsan kaynakları yönetimi, bilgi akışının düzenli olmasını, çalışanların etkin bir şekilde bilgi edinmesini sağlayabilir. Örgütün tümüyle sürece katılımını, sürece sahip çıkılmasını sağlayabilir.

İnsan kaynakları yönetiminin kurumun hedeflerine, amaçlarına çalışanlar sayesinde daha kolay ulaşabileceğini yönetici kadrolarına anlatması gerekebilir. Çalışanın optimal performansa ulaşmasını sağlayabilir. İnsan kaynakları yönetimi iş görenlerin performans ve kapasitesinden yararlanmak için politika geliştirebilir. Kurumun stratejisine uygun istihdam oluşturulması için çalışma yapabilir. Çalışanlarda iş tatmini sağlamak için gerekli düzenlemeleri geliştirebilir. Çalışanların kurum içindeki davranışlarının iş ahlakı ve sorumluluk ekseninde yürütmesine katkıda bulunabilir. İnsan kaynakları çalışanları iç müşteri olarak görüp iş görenlerin memnuniyetini artırıcı tedbirler alabilir.

#### **4.1.6. Kamuda Lider, Eğitim Yatırımı ve Motivasyon**

İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların bilgi ve becerilerinin kurumun ihtiyacıyla örtüşecek şekilde kullanılmasını ve geliştirilmesini sağlayabilir. Geliştirme; iş görende bulunan vasıfların ihtiyaç duyulacak şekilde geliştirilmesine olanak verilmesi olabilir. Kurumun çalışanların gelişmesine ve eğitilmesine imkan tanıyacak yatırımları hazırlaması gerekebilir. İnsan kaynakları eğitim faaliyetlerini düzenli bir şekilde takip edecek metotlarla geliştirebilir<sup>90</sup>.

İnsan kaynaklarının kurumdaki değişmelere uygun, çalışanların ihtiyaç duyduğu eğitimleri tespit etmesi, bunu belli bir programa koyması gerekebilir.

---

<sup>89</sup> Gül, a.g.e., ss. 63-64.

<sup>90</sup> Ziya Bursalıoğlu, *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Pegem Yayın, Ankara, 1994, ss. 101-102.

Kurumda yeni başlayan personellere gerekli olan eğitimlerin ve becerilerin kazandırılması için bir program oluşturulabilir. Çalışanların gerekli bilgi ve becerileri kazanmaları motivasyonlarını olumlu şekilde etkileyebilir. İş görenlerin verimi arttırılacak, başarılarını sürekli kılacak çalışmalar yapılabilir.

İnsan kaynakları yönetimi iş görenlerin kurum içinde yapacakları işleri daha verimli ve etkin yapmaları için gereken bilgi becerinin kazanılmasına yardımcı olabilir. Kurumda yapılacak yeni işlerin nasıl yapılacağı konusunda kurum içi eğitimler düzenleyebilir. Çalışanların deneme yanılma yönteminden ziyade bilimsel yöntemlerle eğitilmesi gerekebilir. Kurum içinde verilecek eğitimin hangi kademe kimler için gerekli olduğu ve kimlere verilmesi gerektiği, nasıl verilmesi gerektiği konularında çalışma yapması insan kaynakları yönetimi için kritik konulardan biri olabilir. İş görenlerin işlerinde daha başarılı olmaları için verilecek eğitimin içeriğinin ne olması gerektiği önemli olabilir. Çalışanlara verilecek eğitimin; konusuna hakim, çalışanları motive edecek ve sıkımayacak eğitimcilerin seçilmesi önemli olabilir.

Kurum için çalışanların eğitilmesi maddi bir külfet getirebilir. İş görenlerin eğitim sırasında yapılacak işlerde gecikme vb. durumlar yaşanabilir. Kurumun sonuca odaklanması, çalışanın eğitim ve geliştirmeye tabii tutulmasının getireceği faydaları göz ardı etmemesi önemli sayılabilir. Eğitimler çalışanlara görev başında verileceği gibi görev dışında da verilebilir. Görev başında verilen eğitimler genelde daha çok tercih edilebilir<sup>91</sup>.

Kuruma başlayan personelin kısa bir sürede iş yapacak düzeye gelmesi gerekebilir. Kurumun ihtiyacına binaen alınan personelin çalışmaya entegre olması, fazla boş kalmaması gerekebilir. Boş vakti çok fazla olan personel sıkılmaya başlayabilir ve kendini gereksiz hissedebilir. Kendini gereksiz görmesi çalışmada stres oluşmasına sebebiyet verebilir. İlerde pasif bir ruh haline girmesine neden olabilir.

Kurumda iş gören eğitimi verileceği gibi yönetici kadrolarına uygun programlar da hazırlanabilir. Yöneticilerin eksik yönlerini geliştirmeleri kurum için çok önemli olabilir. Yönetici kadroları ve liderlerin değişen koşullara kendilerini daha iyi adapte etmeleri, çalışanlar için ilham kaynağı olmaları için gerekli hususlarda eğitim almaları gerekebilir. Yönetici ve lider kadrosundaki çalışanların alt kademe iş görenlere nasıl yaklaşmaları gerektiği, iletişim tekniklerini ve motivasyonu artırma yollarını öğrenmeleri kurumun başarısı için çok önemli olabilir. Kurum içindeki kaynakların verimli kullanılması açısından eğitim ve gelişime açık olmak gerekli olabilir.

---

<sup>91</sup> Baltaş, a.g.e., ss. 10-11.

#### 4.1.7. Kamuda Lider, Kalkınma Planları ve Motivasyon

Ülkenin kalkınma planı, sosyal, mali, ekonomik, beşeri, kültürel referansların belirlenmesi ve nasıl değerlendirileceği gibi konuların tespit edilmesi gerekebilir. Kalkınma planında gelecekte oluşabilecek taleplerin neler olacağı ve bunların karşılanması için ne türlü tedbirler alınması gerektiği sorgulanabilir<sup>92</sup>.

Kamu kurumları hizmetlerini planlarken ve sunarken değişen ekonomik, sosyal ve siyasal faktörleri göz önüne alıp vatandaş ihtiyaçlarını etkin, verimli, kaliteli bir yöntemle karşılar duruma gelmesi gerekebilir. Kurumun hizmet verdiği vatandaşların ihtiyaçlarını karşılayacak farklı yöntemler geliştirmesi gerekebilir. Kalkınma planı ile eldeki kaynakların ihtiyacı en iyi şekilde karşılayacak, etkin ve verimli çözümler bulunması gibi çalışmalar olabilir. Kurumların bütçelerinin iyi kullanılması önemlidir. Kurum bütçe programını oluştururken geleceği de iyi okunması, ona dönük yatırım planı oluşturulması gerekebilir. Kurum yatırım planlarını gerçekçi analizlerin çıktılarını kullanarak da tasarlayabilir.

Kalkınma planı başarı için oluşturulması gereken yol haritalarından en önemli olanlardandır. Ülkenin gelecekteki durumu göz önüne alınarak vatandaş ihtiyaçlarının nasıl olacağını, ne gibi farklı alternatifler geliştirilmesi gerektiğinin planlanması gerekebilir. Kurumlar değişen şartlara göre bazen tümünden yeniden yapılanması bazen kısmi yeniden yapılanması gerekebilir. Kurumda bilgi ve teknolojinin takip edilmesi, vatandaşa dönük neler yapılabileceği incelenmesi yararlı olabilir.

Teknoloji ve bilim alanındaki hızlı değişimler dünyada gelişmekte ve az gelişmiş olan ülkeleri biraz daha olumsuz tesir etmekte olabilir. Gelişmekte olan ülkemiz içinde risk teşkil edebilir<sup>93</sup>.

Teknolojinin ve bilimin hızla ilerlemesi, bilginin gittikçe artan önemi, ülkeler açısından çok değerli bir hal almış olabilir. Günümüzde katma değer açısından kıymetli olan ürünlerin değerli olduğu görülebilir. Ülkelerin uluslararası arenada varlığını göstermesi için bilim ve teknolojiye gerektiği önemi vermesi gerekli olabilir. Kurumların planlarında teknoloji ve bilimden yararlanması, daha iyi noktalara götürülmesi için çözümler geliştirmesi gerekebilir. İş görenlere kuruma ve ülkelere daha yararlı olabilecek eğitim ve becerilerin kazandırılması önemli olabilir.

Dünya ülkelerinin rekabet içinde oldukları düşünüldüğünde, teknoloji ve bilimin önemi daha çok anlaşılabilir. Ülkelerin gelişmesinde teknoloji ve bilimin önemi yadrganamayacak kadar önemlidir. Ülkelerin kalkınma planları oluşturulurken teknoloji ve bilimden nasıl faydalanılacağına bilinmesi önemli sayılabilir. Kullanılan

---

<sup>92</sup> Akyüz, a.g.e., ss. 96-97.

<sup>93</sup> Üzün, a.g.e., ss. 60-61.



teknolojinin daha çok nasıl ilerletileceği, nasıl geliştirileceği konuları üzerine araştırmalar gerekebilir. Bilginin ülkeler, uluslar için önemi son derece yüksektir. Bilgi ülkelerin geleceğini yönlendirebilir. Toplumun bilgi seviyesinin artışı, ülkede Ar-ge yatırımlarının artması, kalifiye uzman sayılarının artması, teknoloji ve bilime yatırımların artması ülkenin kalkınmasını olumlu yönde etkileyebilir.

#### 4.1.8. Kamuda Lider, Plan ve Motivasyon

Kurum gelecek vizyonunu oluşturduğunda, geleceğe yönelik planlar oluşturduğunda gerçekçi bir yaklaşım göstermesi gerekebilir. Kurumlar için gelecek planlaması, yapacakları işlerde kolaylık sağlayabilir. Kurumun gelecekte kendini nerede görmek istediği nasıl bir vizyon uygulayacağı önemlidir. Yönetici ve lider kadrolarının oluşturacakları planların gerçekçi olması önemli olabilir<sup>94</sup>.

Kurumlar kısa, orta, uzun vadeli planları oluşturarak ilerde karşılaşılabilecek riskleri ve getirileri ortaya koyacak analizleri yapabilir. Küreselleşme kurumlar açısından bazı riskler doğurabilir. Küreselleşmenin her alanda etkin olması kurumların kendi planlarını buna uygun hazırlanmasını gerektirebilir<sup>95</sup>.

Liderlerin oluşturacakları planların uygulanabilir olması personelin güvenini alması gerekebilir. Planların akla uygun olması, gerçekçi olması, yapılabiliğinin yüksek olması önemli olabilir. Çalışanların ön görülen planlara uygun hareket etmesi için motive edilmeleri gerekebilir. Oluşturulan planlara göre örgüt yapıları yeniden düzenlenebilir. Çalışanların performansını artıracak planlamalarla verim artırılabilir.

Planlama süreci kurumun ufkunu açabilir ve uzun süreli düşünme mekanizmasını geliştirebilir. Kısa vadeli politikaların haricinde uzun soluklu politikalar öngörülebilir. Kuruma karar alma ve sistemli düşünme gücü kazandırabilir.

#### 4.1.9. Kamuda Lider, Planlama İlkeleri ve Motivasyon

Amaçlara uygun planların oluşturulması örgütün bu doğrultuda iş görmesi gerekebilir. Başarının elde edilmesi için amaçların belirlenmesi ve buna uygun politikaların geliştirilmesi, iyi bir plan oluşturularak uygulanabilir olması kritik öneme sahip olabilir<sup>96</sup>.

Örgütte işlerin nasıl, kim tarafından, nerede neyin yapılması gerektiğinin bilinmesi işlerin kolaylaşmasını sağlayabilir. Geleceğe dönük yapılan planlarda iş görenlerin katkısı gerekebilir. Yapılacak planların çevrenin koşullarına uygun esnek ve dinamik yapıda olması gerekebilir. Oluşturulacak planlarda iş görenlerin en iyi hangi işi yaptığı, tecrübe ve yeteneğine göre konumlandırılması gerekebilir. İş

<sup>94</sup> Yavuz Kahraman, *Yönetişim ve Yönetim Ekseninde Kamu Yönetimi*, Ekin Basım Yayım, 2012, ss. 88-89.

<sup>95</sup> Canan Ergin, *İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Yaklaşım*, Academy Plus Yayınevi, Ankara, 2002, ss. 41-44.

<sup>96</sup> Nuri Tortop, *Yönetim Bilimi*, Yargı Yayınevi, Ankara, 1999, ss. 51-53.

görenlerin işe doğru seçilmeleri yapılan işin kalite ve verimine olumlu etki edebileceği gibi çalışan içinde motive edici olabilir. Hazırlanacak politikalarla örgüt ilkeleri, anlayışları, değerleri ve örgütsel davranışları düzenleyebilir. Oluşturulan politikalar sayesinde örgüt ve yöneticilerin sınırlarını belirlemesine yardımcı olabilir. Politikaların geliştirilmesi örgütün karar vermesini kolaylaştırabilir.

Planların yapılmasından sonra işe uygun organizasyonların yapısını oluşturarak amaçlara uygun hareket tarzı geliştirilebilir. Kurum yapılacak işleri kısımlara ve periyotlara bölebilir. Oluşturulan periyotlara uygun zaman dilimleri ayrılabilir. Yönetim kurumunda sevk ve idare konusunda çalışanlara açık, anlaşılır ve yapılabilecek tarzda emir vermesi gerekebilir<sup>97</sup>.

Yapılacak işin yapılıp yapılmadığını takip etmesi gerekebilir. Planlamalarda örgüt taleplerinin karşılanması önemli olabilir. İş görenlerin ihtiyaçlarının karşılanması motivasyonu etkileyebileceğinden planlama yapılırken çalışanların isteklerinin belirlenmesi önemli olabilir. Planlama yapılırken maliyet konularına dikkat edilmesi kaynakların etkin ve verimli kullanılması için tedbir alınması önemli olabilir. Kurumun planlarını oluştururken ve uygularken belirli aralıklarda analiz yapması işlerin doğru gidip gitmediğini araştırması önemli olabilir. Planların hazırlandığı şekilde uygulanması önemlidir. Planların uygulanma şeklinin denetlenmesi, tedbir alınması gereken süreçlere müdahale edilmesi, aksaklıkların giderilmesi gerekebilir. Planların ne kadar uygulanabildiği konusunda gerekirse raporlar istenebilir.

Planlama kurumlar için önemli olabilir. Yapılan planların uygulamasının doğru yapılması ve planlara uyulması kurumun başarısını etkileyebilir. Planların uygulanması için yol haritaları hazırlanabilir ve öncelik sıraları tespit edilerek çeşitli periyotlara bölünebilir. Planların doğru işleyip işlemediğinin kontrol edilmesi gerekebilir.

#### **4.1.10. Kamuda Lider, İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Motivasyon**

Dünyadaki değişimler insan kaynakları yönetiminin önemini ve personele bakış açısında değişime yol açabilir. Personelin öneminin artması, verimliliğin önem kazanması iş görenlerin motivasyonun artırılması gerektiği sonucunu doğurabilir. Çalışanların tatmin düzeyinin düşük olması iş görenin yaptığı işlerde başarısını olumsuz etkileyebilir. Teknolojilerin ve otomasyon tekniklerin gelişmesi personel sayısına ve niteliğine etki edebilir<sup>98</sup>.

İnsan kaynakları yönetiminin örgütün ihtiyaç duyduğu personelin işe alımından sonra iş görenin haklarının vermesi gerekebilir. İş görenin haklarına saygı

---

<sup>97</sup> Yüksel, a.g.e., ss. 25-26.

<sup>98</sup> Aytaç Açıklan, *İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi*, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2000, ss. 34-35.

gösterilerek örgütte kalma koşullarının sağlanması önemli olabilir. İş görenlerin örgütlenme haklarına saygı duyulması gerekebilir. Çalışanların kendini ifade edebilecek sağlıklı bir iletişim kuracak şartların oluşturulması, iş görenler için motivasyonu etkileyebileceği gibi kurumun başarısını da etkileyebilir. Çalışanların yaptıkları olumlu girişimleri takdir etmek ödüllendirmek iş görenlerin motivasyonunu artırabilir. İnsan kaynakları yönetimi çalışanların huzurlu bir ortamda verimliliğini artıracak koşullar planlaması ve uygulaması için gerekli tedbirleri alabilir.

İnsan kaynakları yönetimi kurumlarda yapılan işlerin kalitesinin artması, verimliliğin ve etkinliğin artması için çalışanların motivasyonunu artıracak şartları koşulları oluşturması gerekebilir. Örgütün başarısını üyelerin çabaları, gayretleri, bilgisi ve becerisi belirleyebilir. Örgüt üyelerin başarısının artırılması kurumun başarısını doğrudan etkileyebileceği için iş görenlerin iyi motive edilmeleri gerekebilir.

Kurumlarda çalışanlarla çalışmayanlar arasında yöneticilerin durum tespiti yapması çalışmayı teşvik edici yöntemlerin geliştirilmesi gerekebilir. İnsan kaynakları yönetimi çalışanlar arasında performans değerlendirmesi yapmanın adil, hakkaniyetli bir şekilde uygulanmasını sağlayabilir. Çalışanların yöneticilerle olan sorunların çözümü için insan kaynakları devreye girebilir. Örgüt üyelerinin örgüte ve kuruma bağlılığını azaltacak faktörleri bertaraf etmesi gerekebilir<sup>99</sup>.

İnsan sosyal bir varlık olduğundan hareketlerinin çoğunu psikolojik durumu etkiler. Çalışanlara zarar verecek, örgütün huzurunu kaçırarak çalışma ve stresten uzak tutacak yöntemlerin geliştirilmesi gerekebilir. İş görenlerin kendini değerli sayabilecek demokratik ortamın tesisi insan kaynakları yönetimi iş verimini artırabileceği gibi iş yaşamının niteliğini de artırabilir. İnsan kaynaklarının etkili kullanılması çalışanların motivasyonun artırılması kurum için olumlu sonuçlar doğurabilir; hatalı üretimlerin azalması, iş görenle yönetici çalışmalarında azalma, ürün niteliğinde artış, devamsızlığın azalması, iş kazaların neden olduğu kayıpların azalması gibi sonuçlar elde edilebilir.

İnsan kaynakları yönetimi doğru plan ve stratejiler ile çalışanların motivasyonunu artırabilir. İş görenlerin performans ve verimini artırarak kurumun başarısını da artırabilir. İnsan kaynakları yönetimi yeni gelişmeleri takip ederek, uygulanması gereken yenilikleri kurum içinde yaygınlaştırabilir. Kurumun başarısının artması için örgütün gayretini artırıcı metotların izlenmesini sağlayabilir.

---

<sup>99</sup> Zeyyat Hatipoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi, Uygulamalı*, Beta Basım Yayım, İstanbul 2012, ss. 98-99.

#### 4.1.11. Kamuda Lider, Ücret Yönetimi ve Motivasyon

Kurumlarda iş görenler sarf ettiği emeğinin karşılığını alamadığını düşünüyorsa ve değerinin bilinmediğine inanıyorsa çalışma motivasyonları azalabilir. İnsan kaynakları yönetiminin ilgilendiği konulardan biri de ücret yönetimi olabilir. Çalışanların beklentilerinin tespit edilmesi ve yapılabilecek katkıların sağlanması insan kaynakları yönetiminin unsurlarından biri olabilir<sup>100</sup>.

Ücret iş gören için önemli bir kavramdır, toplumsal ve ekonomik yaşantısını çok yönlü etkileyebilir. İş görenlerin ne kadar aldıkları, artışın ne zaman ve ne kadar olacağını bilmesi gerekebilir. İş görenlerin hangi kariyer basamağında ne kadar ücret alacaklarını, standartların ne olduğunu bilmesi çalışanı olumlu etkileyebilir. İş görenlerin motivasyonunu da sosyal ödüller etkileyebilir.

Ücretlerin kurumdaki çalışanların pozisyonlarına uygun aralıkta belirlenmesi gerekebilir. Ücret artışları çalışanları motive edecek şekilde yapılması gerekebilir. İş görenlerin işe alınmadan önce statülerinin netleştirilmesi gerekebilir. Farklı kurumlarda aynı işi yapan, aynı statüdeki çalışanların ücretlerinin birbirinden çok farklı olmaması gerekebilir.

İş görenlerin yaptıkları işlerde hak ettikleri ücretleri alması onları motive edebilir. Ücret yönetiminin iyi yapılması, statülerin belirlenmesi, personelin maaş artışının dengeli olması gerekebilir. İş görenlerin haklarının geciktirilmeden verilmesi, gereksiz kesintilerin yapılmaması çalışanların motivasyonunu etkileyebilir.

Ücret yönetiminde çalışanların enflasyona yenilmemesi, alım gücünün azalmaması gerekebilir. Kurumların nitelikli personel bulmak için tatmin edici ücretler vermeleri gerekebilir. Kendini geliştiren bilgi ve becerisini artıran iş görenlerin kurumdan ayrılmamaları için tatmin edici ücretlerin verilmesi gerekebilir. Kurumların çalışanlarına ekstra avantaj sağlayabilecek yemek, ulaşım, çocuk, kreş yardımı gibi ek ödemeler çalışanların memnuniyetini artırabilir<sup>101</sup>.

Kurumlarda aynı statüdeki çalışanların farklı ücret almaları personellerin farklı kurumlara gidişini hızlandırabilir. İş görenlerin aynı statüdeki personellerin ek ödemelerle kendilerinde fazla aldığını bilmesi huzursuzluk kaynağı olabilir. Kurumlar arasında oluşan farklı ücret uygulaması yetişen personelin kaybına sebebiyet verebilir. Ücret yönetiminin dikkatlice uygulanması kurum ve çalışanlar nezdinde önemli sonuçlar doğurabilir. Personel hareketinin fazla olması kurumlar için istenmeyen durumlardandır. Personel hareketinin çok olması uzmanlaştırmayı azaltabilir ve örgüt bağı zayıflatabilir. İş görenin kurumunu geçici olarak görmesi performans ve veriminin düşmesine sebebiyet verebilir.

<sup>100</sup> Serap Benligiray, *Ücret Yönetimi*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2007, ss. 15-44.

<sup>101</sup> Gemici, a.g.e., ss. 81-82.

Ücret yönetiminin doğru yapılması çalışanların motivasyonunu artırabilir ve kuruma bağlılığı etkileyebilir. Kurumlar arasında aynı statüdeki iş görenlerin mantıklı bir sebep olmadan farklı ücretler alması çalışanlar üzerinde olumsuz etki yaratabilir. İş görenlerin ücret bakımından daha avantajlı olduğunu düşündükleri kuruma geçmeye çalışmasının önünü açabilir. Kurumlar arası geçişlerin artması çok istenen durumlar olmayabilir.

#### **4.1.12. Kamuda Lider, İş Güvenliği ve Motivasyon**

İş sağlığı ve güvenliği kavramı çalışanların iş kazasından korunması, oluşabilecek meslek hastalıklarının önlenmesini, iş görenin tedavi olması gerekiyorsa ilgili yerlere başvurusunun yapılmasını sağlayacak tedbirlerin alınmasını içerebilir. İş görenlerin sağlığını bozabilecek durumların ortadan kaldırılmasını sağlayacak önlemler alınması gerekebilir<sup>102</sup>.

İş görenlerin çalışma esnasında veya iş ortamında buldukları zamanlarda işyerinden kaynaklanacak risklerin bertaraf edilmesi ya da doğabilecek zararları en aza indirmek gerekebilir. İş güvenliğinde çalışana sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı sağlamak o yönde gerekli tedbirleri almak gerekebilir. İş görenlerin sağlığını, sosyal, ruhsal ve bedensel olarak üst seviyede tutmak gerekebilir. İş görenlerin üretim yaptığı, hizmet verdiği araç ve gereçlerin sağlık açısından uygun hale getirilmesi önemli olabilir. İş görenlerin yaptıkları işlerin risklerini bilmesi ona uygun kişisel koruyucu donanımlarını giymeleri ya da takmalarının önemini kavranması önemli olabilir. Kişisel koruyucu donanımı iş görende oluşabilecek meslek hastalıkları ve kazalarda koruyucu olarak kullanılabilir. İşverenlerin çalışanlara ergonomik, sağlam ve güvenilir kişisel koruyucu donanımı vermesi gerekebilir.

İş görenlerin kazalardan, meslek hastalıklardan korunması ruhsal ve bedensel olarak tam bir iyilik halinde olması gerekebilir. İş görenlerin sağlığının bozulmasının kurumu maddi ve manevi olarak büyük sorumlulukların altına koyabileceği düşünülmektedir. Ülkemizde meydana gelen iş kazaları vatandaşlarda huzursuzluk yaratabileceği gibi dış kamuoyu gözünde de ülkenin itibar kaybına sebebiyet verebilir.

Kurum ve kuruluşlarda iş görenlerin yetişmesinde harcanan vakit ve ödeneklerin çalışmada oluşan meslek hastalığı ya da kazalardan dolayı boşa gitmesine sebep olabilir. İş görenlerin kazalar sonucu yaralanması, iş göremez hale gelmesi veya ölümüyle neticelenecek durumların oluşması çalışanın ailesi, yakınları ve kurum için çok üzücü sonuçlar doğurabilir. İş görenlerin sağlığının korunması

<sup>102</sup> Haldun Ersen, *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi: Verimli ve Etkin Olmanın Yolu*, Yön Matbaacılık, İstanbul, 1996, ss. 10-11.

motivasyonu da etkileyebileceği düşünülürken önlem alınması gereken hususlardan olduğu anlaşılabilir<sup>103</sup>.

Kurumların çalışma ortamını denetlemesi, risk analizlerini yaptırması, iş görenlerin eğitilmesini, çalışanlara gerekli koruyucu ekipmanların verilmesini ve iş görenleri koordine etmesi gerekebilir. İş yerlerinde yapılacak risk analizleri ile tehlikeli, çok tehlikeli olan durumların ortadan kaldırılması, kaldırılamıyorsa az tehlikeli ile ikame ettirilmesi gerekebilir. Kurumların iş güvenliği ve sağlığı hizmetini uzmanlardan temin etmeleri gerekebilir. Uzmanlar çalışanların katılımı ile çalışma koşullarını analiz edebilir. Uzmanlar proaktif bir yaklaşımla kazalar ve meslek hastalığı oluşmadan önlemler alınmasını sağlayabilir. İşyerinde kullanılan cihazların ve aletlerin periyodik bakımlarının yapılmasını uzmanlar takip edebilirler.

İş görenlerin sağlığı bozulmadan çalıştırılması çok önemlidir. İş görenlerin sağlığının bozulması kendileri, aileleri ve kurumları için çok olumsuz sonuçlar doğurabilir. Çalışanların iş sağlığı ve güvenliği konusunda eğitilmesi, işi ile ilgili sertifikaların alınması, işe girişte sağlık kontrolünden geçirilmesi gerekebilir. İş görenlerin işlerini iyi yapması için sağlıklı ve mutlu olması gerekebilir.

#### **4.1.13. Kamuda Lider, İşçi-İşveren İlişkileri ve Motivasyon**

Sendikaların çalışanların yararına işler yapması, iş görenlerin haklarını savunması gerekir. Çalışanlar karşılaşıcağı sorunların üstesinden gelmek için sendikalara başvurabilir<sup>104</sup>.

Sendika iş görenlerin ihtiyaçlarını belirlemesi ve bu ihtiyaçların karşılanması için otoriteye baskı kurabilir. İş görenlerin otoriteler tarafından zayıf görünmemesi, haklarını isteyebilmesi açısından sendikalar önemli olabilir. Sendikaların ulaşılabilir ve destek verebilir olmaları gerekebilir. Sendikalar örgütlenmek için gerekebilir. Çalışanların örgütsel olması onları güçlü kılabilir. Maddi ve manevi ihtiyaçlarını işyerlerinden karşılamak için örgütsel davranış şekli geliştirmeleri gerekebilir. İş görenlerin işlerini sağlıklı bir şekilde yapabilmeleri için gerekli araç gereçleri, eğitimi vb. faktörleri isteme hakları olabilir. İş görenler isteklerinin karşılanmadığı durumlarda seslerini daha iyi duyurmak için başka yöntemlere başvurabilirler. Sendika çalışanların sağlıklı insana yaraşır bir şekilde çalışmasına, hak ettiği ücreti almasına yardımcı olabilir. Seslerini güçlü bir şekilde duyurmak için eylem geliştirebilirler.

Gelişmiş ülkelerde örgütsel yapı daha güçlü olabilir. Gelişmiş ülkelerde sendikacılık faaliyeti daha gelişmiş olabilir. Çalışanların kazanımını artırıp geliştirmek için etkili faaliyetler geliştirebilen sendikalar çalışanların desteğini talep

<sup>103</sup> Can, a.g.e., ss. 118-119.

<sup>104</sup> Gürhan Uysal, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İİBF Yayınları, Samsun, 2002, ss. 45-46.

edebilir. Sendikalar çalışanların isteklerini yerine getirmesine bağlı olarak motivasyonu da artırabilir.

Sendikalar gücünü çalışanlardan alabilirler. Çalışanların sendikalara üye olmaları örgütsel gücü artırıcı özellik sağlayabilir. İş görenlerin sendikalarına destek vermesi, gerekli çalışmalara dahil olmaları gerekebilir. Sendikalar da yasal süreçleri takip ederek avukatların bulunması, iş görenlere hukuki destek vermesi çalışanlar açısından önemli olabilir<sup>105</sup>.

İş görenlerin yararına olabilecek yasal düzenlemeler için sendika çalışma yapabilir. İş görenlerin sendika etrafında birleşmeleri, ortak hareket etmeleri isteklerinin kabulünü kolaylaştırabilir. Sendikaların hedefi iş görenleri iyi bir ücret karşılığında sağlıklı ve motivasyonu artırılmış bir şekilde işini görmesini sağlamak olabilir. Kurumların sendikalarla görüşmesi önemli olabilir. Çalışanları temsil eden sendika çalışanların ihtiyacını birinci ağızdan kurum yetkilerine aktarabilir. Karşılıklı istişare ederek çözüm bulunabilir. Sendikaların çalışanlarla koltuk temasında olması çalışanları bilgilendirmesi gerekebilir. İş görenlerle yakın ilişki geliştirmesi hem çalışanlar açısından hem de sendikalar açısından gerekli olabilir.

Çalışanların görüşlerini temsil edecek, felsefesi iş görene hitap edecek sendikaya üye olması daha sağlıklı olabilir. Herhangi bir baskıya tabi tutulmak suretiyle sendikaya üye olan çalışan huzursuz olabilir ve motivasyonu bozulabilir. Çalışanların özgürce sendikalarını seçmeleri ve ona destek verebilmeleri iş görenler açısından değerli olabilir.

#### **4.1.14. Kamuda Lider, Eğitim ve Motivasyon**

Eğitim yaşamın her alanında her zaman herkese gerekebilir. Kamu kuruluşlarında çalışanların yapması gereken işler için eğitim alması gerekebilir. Eğitim alırken yaş, cinsiyet, eğitim düzeylerini göz önüne alarak iş görenlere uygun eğitim müfredatı oluşturulabilir. Verilecek eğitim iş göreni geliştirebilir<sup>106</sup>.

Kurumun amacına yönelik verilen eğitim kurum başarısını artırabilir. Globalleşen dünyamızda bilginin durağan olması, sabit kalması mümkün olmayabilir. Gelişen değişen şartlara çalışanların adaptasyonun sağlanması gerekebilir. Değişimlere çalışanların adapte olması kurumlar için önemli olabilir. Kurumların olumlu değişiminin vatandaş üzerinde de olumlu etkisi olabilir. Bazı kurumlarda son zamanlarda hayat boyu eğitim adı altında yapılanmalar oluşturulmuş olabilir. Çalışanların gelişimini sağlamak için sürekli eğitime dahil olma fikrini vermek, kurumun amacına yönelik gelişmelerini sağlamak önemli olabilir. İş

<sup>105</sup> Hüseyin Özgen ve Azmi Yalçın, *İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım*, Nobel Kitapevi, Adana, 2010, ss. 32-33.

<sup>106</sup> Birgen, , ss. 28-29.

görenlerin kendini geliştirmesi, eksiklerini gidermesi, yeni bilgiler edinmesi gerekebilir.

Eğitimin ihtiyaca yönelik olması, çalışanın dikkatini çekmesi, eğitiminin iyi olması, eğitim alınan ortamın sağlıklı olması, araç gereçlerin temin edilmiş olması istenen başarının yakalanmasını kolaylaştırabilir. İş görenlerin temel meslek eğitimlerinin olması ileriki zamanlarda ileri meslek eğitimine geçmeleri verimliliklerini arttırabilir. Çalışanların yaptıkları işler konusunda eğitilmeleri motivasyonlarını arttırabilir.

Çalışanlar ve kurumlar açısından eğitimin önemi gittikçe artacağı düşünülmektedir. Kurumun uzun vadede yapacağı işleri planlarken iş görenler için hangi eğitimler gerekli olabilir, ne tür teknolojilerden yararlanılabilir vb. konularda hazırlıklı olması gerekebilir<sup>107</sup>.

İş görenlerin kurumun ihtiyaçlarına göre eğitilmesi, bilgilerini ve donanımlarını artırıcı politikalar izlenmesi gerekebilir. İş görenlerin konularında iyi yetişmesi için gerekli yatırımlar planlanabilir. İş görenler için yapılan yatırımlar uzun vadede düşünüldüğünde kuruma olumlu yansımaları olabilir. Kurumun amaçlarına yönelik yapılan işlerde personel kalitesi, verimi, donanımı, bilgisi, yeteneği vb. hususlar önem arz edebilir. İş görenlerin bilgi ve becerisinin artması çalışanın verimini artırıcı rol oynayabilir. Çalışanların alacakları eğitim kişisel gelişimlerini de etkileyebilir.

Kurumlar çalışanlarının kabiliyeti kadar başarılı olabilir. Çalışanların bilgi ve becerilerinin artması kurumun menfaatine dönük olabilir. Kurumun amacına ve hedeflerine yönelik çalışanlarının eğitim alması kurumun başarısına tesir edebilir. Kurum personelinin ihtiyaç duyduğu eğitimi ya da öngördüğü eğitimi çalışanlara uygun metodolojiyle vermesi gerekebilir.

#### **4.1.15. Kamuda Lider ve İnsan Kaynakları Yönetimi İçinde Eğitim Fonksiyonu**

Çalışanların eğitim programı hazırlanırken dikkatli hazırlanması iş görenlerin dikkatini çekmesini sağlayabilmesi önemli olabilir. İş görenlerin iyi bir eğitim görmesi inisiyatif almalarını, kendilerini geliştirmelerini sağlayabilir<sup>108</sup>.

Çalışanların yeteneklerinin gelişmesi inisiyatif alabilmeleri organizasyon açısından da önemli olabilir. Yerinde ve doğru alınan inisiyatif, örgütün işlerini kolaylaştırabilir. İş görenlerin yaptıkları işlerde yetiştirilmesinden sonra yönetici kadrosu çalışanlara belli sorumluluklar yükleyebilir. Çalışanın yeterli bilgi ve donanımda olması sorumluluğunu yerine getirmesine yardımcı olur. Çalışanın bilgi

<sup>107</sup> Mustafa Sarıtepeci ve Hasan Çakır, "Harmanlanmış Öğrenmenin Öğrencilerin Sosyal Bilgiler Dersine Yönelik Motivasyon ve Tutumlarına Etkisinin İncelenmesi", Pamukkale Üniversitesi, *Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2014, ss. 105-149, s.128.

<sup>108</sup> Robert Heller, *The Leaders And Shapers of Europe's Quality Revolution*, The Quality Makers, Londra, 1989, pp. 17-18



ve donanımı yetersizse verilen görev ve sorumluluk iş gören için stres kaynağı olabilir. Çalışanlara gerekli alt yapıyı sağlamak kurumun başlıca görevlerinden olabilir.

Çalışanların verimli olarak çalıştırılabilmesi için onlara iyi bir eğitim verilip, buna paralel sorumluluk ve yetki verilmesi gerekebilir. İş görenlerin verimli çalışması kurumdaki örgüt açısından da önemli olabilir. Örgüt üyelerin görevlerini doğru bir biçimde yerine getirmesi örgütün başarısını olumlu şekilde etkileyebilir. Örgütün başarısı kurumun başarısını arttırabilir. Örgüt çalışanlarının iyi bir eğitim alması motivasyonlarını arttırabilir ve iş yapma isteklerini de etkileyebilir.

İnsan kaynakları yönetimi eğitim sayesinde çalışanların yeni bilgi ve beceri edinmesi ya da geliştirmesini sağlamasına yardımcı olabilir. Verilen eğitimlerle yöneticilerin işlerinde de kolaylık sağlanabilir<sup>109</sup>.

Yöneticinin denetim ve nezaret yükü azalabilir. Personel yetiştirilerek önemli görevlere getirilebilir. Örgüt içinde personellerin üst kademeye yükselmesi örgüt üyelerini motive edebilir. İş görenlere verilen eğitim sayesinde kurumun bakım ve oranım giderleri azaltılabilir, çalışanların elindeki cihaz ve aletleri doğru kullanması, oluşabilecek ufak arızalarını giderebilmesi kurum kaynaklarının doğru kullanılmasına yardımcı olabilir: çalışanların eğitim görebilmesi iş kazaların azalmasına yardımcı olabilir, çalışanların memnuniyetini artıracak ortamların hazırlanması işe geç gelmeleri de azaltabilir.

İnsan kaynakları yönetimin doğru şekilde hizmet içi eğitim veya dışarıda eğitim programı düzenlemesi çalışanların performansını etkileyebilir. İş görenlerin gerekli eğitimleri görmesi örgütte saygınlık ve dinamizm kazandırabilir. Kurumun dinamik ve esnek yapısı sunduğu ürüne, hizmete yansımaları örgütün başarısını olumlu yönde etkileyebilir. İnsan kaynakları yönetimi kurumun amaçlarına dönük planlama yapması, gerekli kaynakları ayırması, iş görenleri iyi motive etmesi gerekebilir. İş görenlerin istekli bir şekilde eğitim görmesi verilen eğitimin başarısını arttırabilir.

---

<sup>109</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., ss. 11-12.

**BEŞİNCİ BÖLÜM**  
**KAMU KURUMLARININ YÖNETİMİ VE YÖNETİMDE LİDERLİK**  
**UYGULAMALARININ İŞLETMELER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK**  
**UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA BİR ALAN UYGULAMASI**

**5.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ**

**5.1.1. Araştırmanın Amacı**

Kamu yönetiminde liderlik unsurunun öneminin gittikçe arttığı görülmektedir. Bir liderde bulunması gereken özelliklerin neler oldukları ve bu özelliklerin çalışanlar açısından önem sırası sorgulanmaya, belirlenmeye çalışılmıştır. Bu ankette liderlik özellikleri hakkında cevaplayıcılara değişik sorular yöneltilmiştir. Alınan cevaplar değerlendirilmiştir. Liderin çalışanların iş verimini ne yönde ve ne ölçüde etkilediği konusunda yanıt alınmaya çalışılmıştır.

**5.1.2. Araştırmanın Önemi**

Kamu yönetiminde başarının elde edilebilmesi için iyi bir liderin varlığı önemli bir unsurdur. İyi bir liderde bulunması gereken unsurların sorgulanması da iyi bir liderin varlığı kadar önemlidir. Liderin zayıf ve güçlü taraflarının tespit edilmesi, eksik yönlerini düzeltilmesine yardımcı olabilir. Güçlü bir lider çalışanların motivasyonunu artırabilir ve iş görenlerin verimini artırabilir. Liderin çalışanları iyi koordine etmesi üretilen mal ve hizmetin kalitesini arttırabilir. Kaliteli ürün elde edilmesi ülke çıkarları açısından da önemli bir yer teşkil eder.

**5.1.3. Araştırmanın Kapsamı**

Kamu kurumlarında iyi bir liderin sahip olması gereken özellikler ve bu özelliklerin çalışanlar üzerindeki etkisi ve önemi araştırılmıştır. Kamu kurularında çalışanlar üzerinde yapılan bir anket uygulamasıdır. Uygulanan bu anket İstanbul Büyükşehir Belediyesi Bilgi İşlem Daire Başkanlığı bünyesinde bulunan iki müdürlükte yapılmıştır.

**5.1.4. Araştırmanın Problemi**

Kamu kurumlarında çalışanların yöneticilerden olumlu ya da olumsuz etkilendikleri bilinen bir gerçektir. Kurumda başarının sağlanması, çalışanların motivasyonu ve iş huzuru açısından liderde bulunması gereken özelliklerin neler olduğu ve bu özelliklerin çalışanlar yönünden önem sırası bilinmelidir. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların liderden beklentilerinin neler olduğu incelenmek istenmiştir.

**5.1.5. Araştırmanın Alanı ve Örneklem Büyüklüğü**

Araştırma anketi İstanbul Büyükşehir Belediyesi Bilgi İşlem Daire Başkanlığı bünyesindeki iki Müdürlüğe uygulanmıştır. Bu ankete Memur, Sözleşmeli Memur ve Şirket Personeli katılmıştır. Anket istekli personellerin masasına

birakılmak suretiyle dağıtılmıştır. Anketlerin toplanma şekilleri ise personeller kendi aralarında karıştırarak verme şeklinde olmuştur. Anket çalışmasına yaklaşık 243 çalışanı olan Daire Başkanlığından 74 katılım sağlanmıştır. Anket incelenmesi sonucunda 64 anket geçerli olarak sayılmıştır. Elde edilen geçerli anket; Daire Başkanlığında çalışan personel sayısının yaklaşık %26,33'ü kadar olduğunu göstermektedir. Bilgi İşlem Daire Başkanlığının seçilmesi bilgi teknolojileriyle yakından ilgisi olan bir birim olması ve kurum bazında da düşünüldüğünde çalışanların eğitim düzeyinin yüksek olmasıdır. Bilgi İşlem Daire Başkanlığında çalışanların eğitim düzeyinin yüksek olması ve yaş grubunun ağırlıklı olarak 26-35 yaş aralığında olması liderliğin okumuş gençler tarafından yorumu irdelenmek istenmiştir.

#### **5.1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu anket 2015 yılında İstanbul Büyükşehir Belediyesi Bilgi İşlem Daire Başkanlığında memur, sözleşmeli memur ve şirket personeli ile yapılmıştır. Anketin oluşturulması ve problemin ortaya konmasında literatür taranmasıyla yapılmıştır. Uygulanan anketteki sorular bir liderde bulunması gereken özellikler ve çalışanlar açısından önem sıralaması ile sınırlanmıştır.

#### **5.1.7. Araştırmanın Varsayımları**

Uygulanan bu ankette ölçme aracının yeterli ölçüde güvenilir ve geçerli olduğu düşünülmüştür. Evrenden alınan örneklem grubunun evreni temsil ettiği ve anketi cevaplayanların soruları doğru okuduğu, anlayarak doğru cevapladıkları varsayılmıştır. Çalışmada geçmişin etkisi, olgunlaşma etkisi, objektiflik, araç etkisi ve seçim etkisi gibi konularda gerekli hassasiyetin gösterildiği ve çalışmanın güvenilir sonuçlar verebileceği varsayılmıştır. Çalışmada uygulanan yöntemin bilimsel yöntem niteliklerine uygun olduğu varsayılmıştır.

#### **5.1.10. Araştırmanın Hipotezleri**

H1: Bir liderde aranan en önemli özelliklerden biri adil olmasıdır.

H2: Kurumlarda yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişim motivasyon açısından önemlidir.

H3: Çalışanlarda oluşan yoğun stres iş verimini olumsuz yönde etkiler.

H4: Ödüllendirmenin yeterli olmaması çalışanları etkiler.

H5: Liderin çalışanlara güven duygusunu hissettirmesi iş görenler ve çalışma huzuru açısından önemlidir.

H6: İş ile ilgili alınan karara yöneticilerin çalışanları da dahil etmesi iş görenlerin mutluluğunu etkiler.

### 5.5.11. Anket Verileri Sonucu Ortaya Çıkan Bulgular ve Değerlendirme

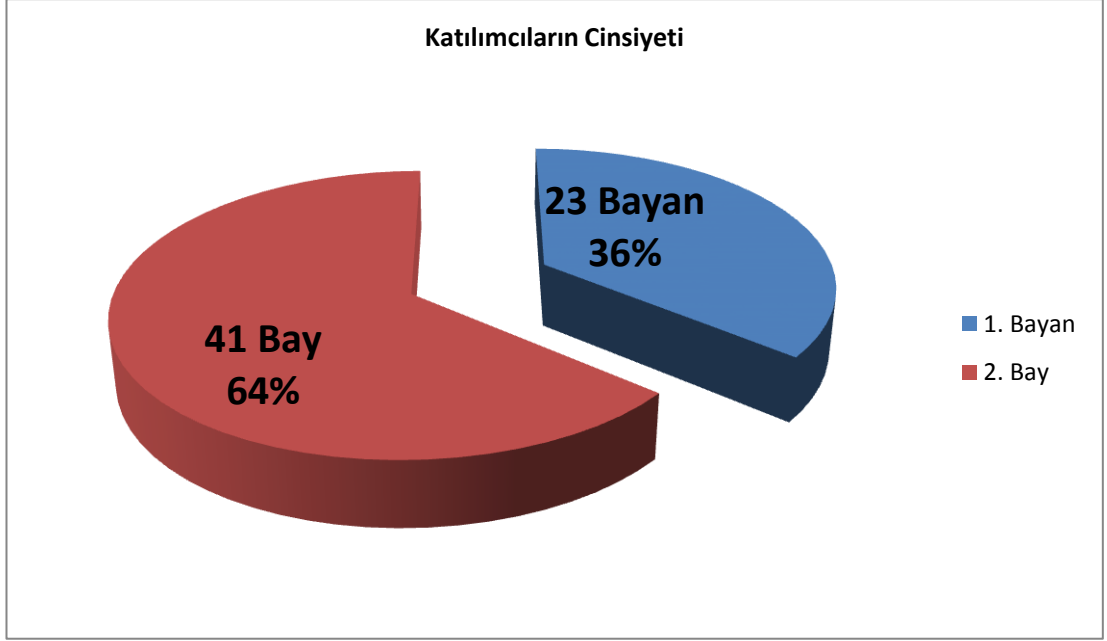
Anket çalışanların “Kamu kurumlarının yönetimi ve yönetimde liderlik uygulamalarının işletmeler üzerindeki etkilerine yönelik verilerin incelenmesi amacıyla yapılmıştır. Bu çalışmada veriler; evet-hayır, sıralama ve kutucuk işaretleme yöntemleriyle elde edilmiştir. Cevaplayanların sorulara objektif cevap vermeleri konusunda gerekli açıklamalar yapılmış ve neticede, araştırılan konu hakkında önemli bilgiler elde edilmesine özen gösterilmiştir. Elde edilen bilgilerden yararlanılarak, sonuç ve öneriler kısmında ilgili taraflara yararlı bilgiler sunulmaya çalışılmıştır.

Bilgi İşlem Daire Başkanlığı bünyesinde, iki müdürlükte memur, sözleşmeli memur ve Şirket personeli olmak üzere yaklaşık 243 çalışan bulunmaktadır. Anket formları bu personel içerisinde 74 iş gören üzerinde yapılmış olup 64 kişinin anketi geçerli sayılmıştır. Bu çalışmada “yöneticiniz” kısmı bir üst idari amiri temsil etmektedir.

#### 5.5.11.1. Kurum Çalışanlarının Cinsiyeti

**Tablo-1** Kurum Çalışanların Cinsiyeti

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Bayan	23	35,94
Bay	41	64,06
Toplam	64	100,0



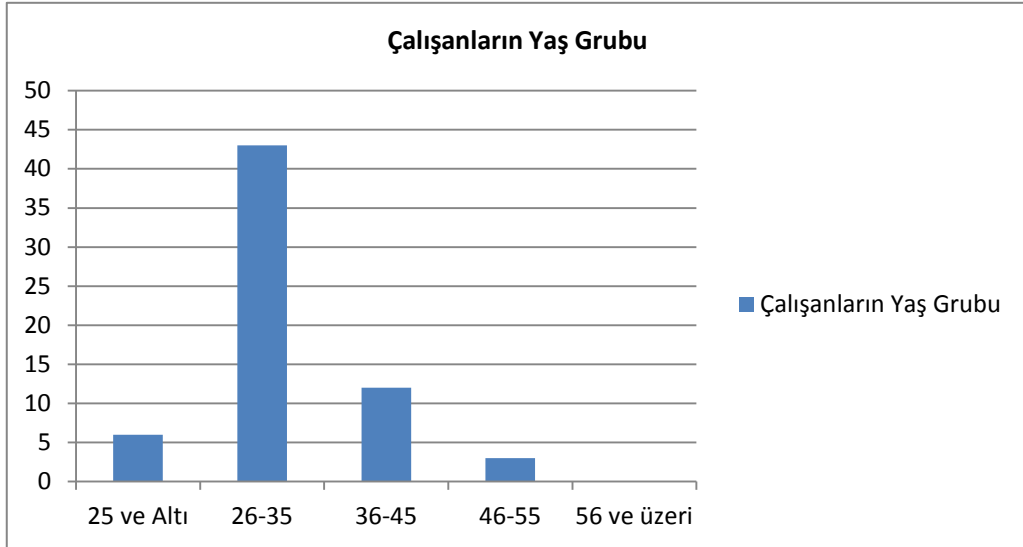
**Histogram-1 Kurum çalışanların cinsiyeti**

Anketin sonuçlarına göre Bay katılım sayısının Bayan katılım sayısına oranla daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Ülkemizi ele aldığımızda kamu kurumlarında genellikle bay çalışan sayısının daha fazla olduğu görülmektedir. Son yıllarda ülkemizde kadınların işgücüne katılımının arttığı görülmektedir.

#### 5.5.11.2. Kurum Çalışanlarının Yaş Grubu

**Tablo-2 Çalışanların Yaş Grubu**

Yaş Grubu	Frekans	Yüzde
25 ve Altı	6	9,38
26-35	43	67,19
36-45	12	18,75
46-55	3	4,69
56 ve üzeri	0	0
Toplam	64	100



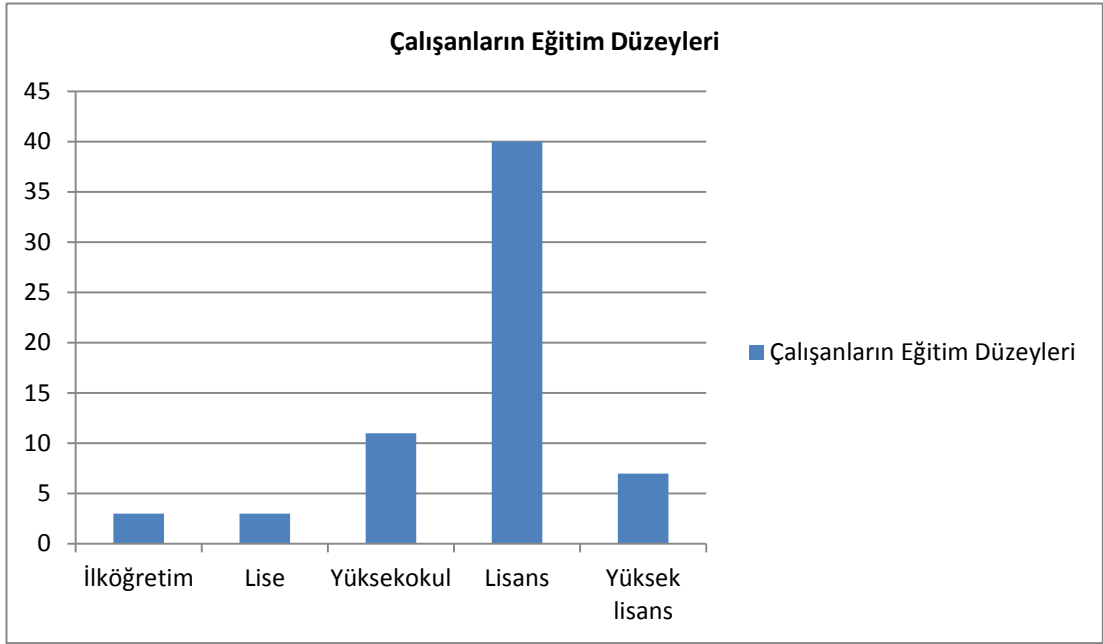
**Histogram-2 Çalışanların Yaş Grubu**

Anketin sonuçlarına göre çalışanların %9,38'inin 25 yaş ve altı, %18,75'inin 36-45 yaş, %4,69'unun 46-55 yaş, %67,19'unun 26-35 yaş aralığında olduğu ve 56 yaş üzeri çalışanın hiç bulunmadığı görülmektedir. Ankete katılım gösteren çalışanların çoğunluğunun cinsiyetinin Bay, unvanının Memur ve eğitim düzeyinin Lisans mezunu olduğu görülmektedir. Aynı şekilde çalışanların büyük çoğunluğunun yaş aralığının 26-35, çalışma sürelerinin ise 6-10 Yıl ve 1-5 Yıl olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların çoğunluğunun 26-35 yaş aralığında olması kurum için avantajlı olabilir. Kurumda yapılacak yeniliklere daha çabuk uyum sağlayabilirler.

#### 5.5.11.3. Kurum Çalışanlarının Eğitim Düzeyleri

**Tablo-3 Çalışanların Eğitim Düzeyleri**

Eğitim Düzeyi	Frekans	Yüzde
İlköğretim	3	4,69
Lise	3	4,69
Yüksekokul	11	17,19
Lisans	40	62,50
Yüksek lisans	7	10,94
Toplam	64	100



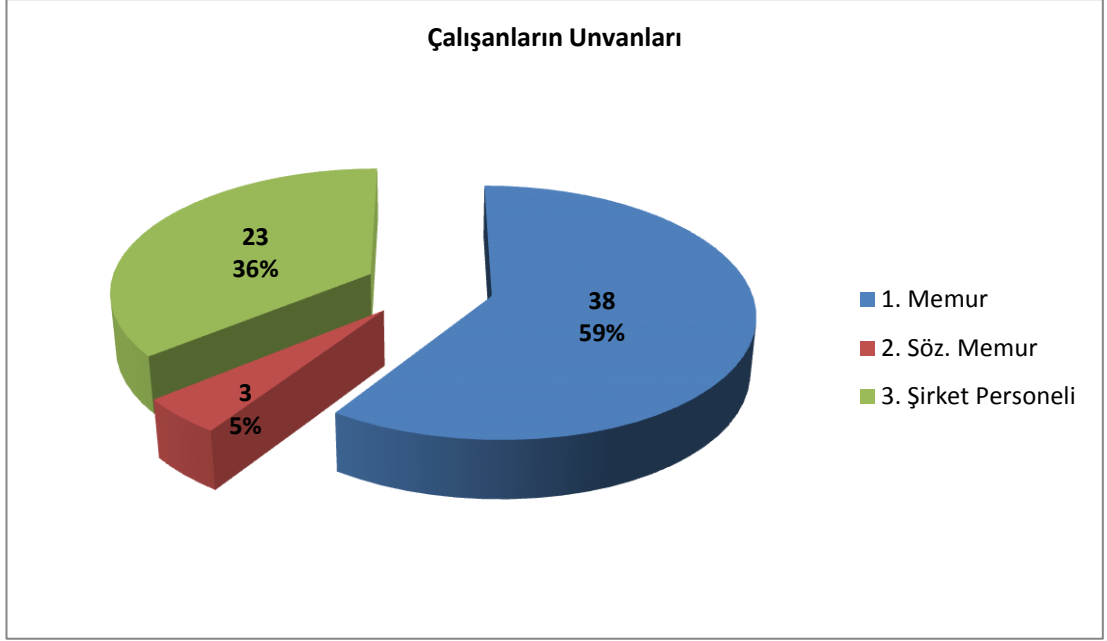
**Histogram-3 Çalışanların Eğitim Düzeyleri**

Kurumlarda liderlerin önem verdiği en önemli unsurlardan biri eğitim düzeyleridir. Eğitim sayesinde bilgi ve becerisi artan personelin çalıştığı kurumun güçlenmesine katkı sağlayabilir. Anketin sonuçlarına göre çalışanların Eğitim düzeylerinin Lisans ağırlıklı olduğu görülmektedir. Çalışanların eğitim düzeylerinin yüksek olması kurum için avantaj sağlayabilir. Kurumda çalışanların eğitim düzeylerinin yüksek olması teknolojiye daha kolay adapte olmalarına, işyerindeki değişimlere uyum sağlamalarına ve kendilerini geliştirmelerine imkan sağlayabilir.

#### 5.5.11.4. Kurum Çalışanlarının Unvanları

**Tablo-4 Çalışanların Unvanları**

Unvanlar	Frekans	Yüzde
Memur	38	59,38
Söz. Memur	3	4,69
Şirket Personeli	23	35,94
Toplam	64	100



**Histogram-4 Çalışanların Unvanları**

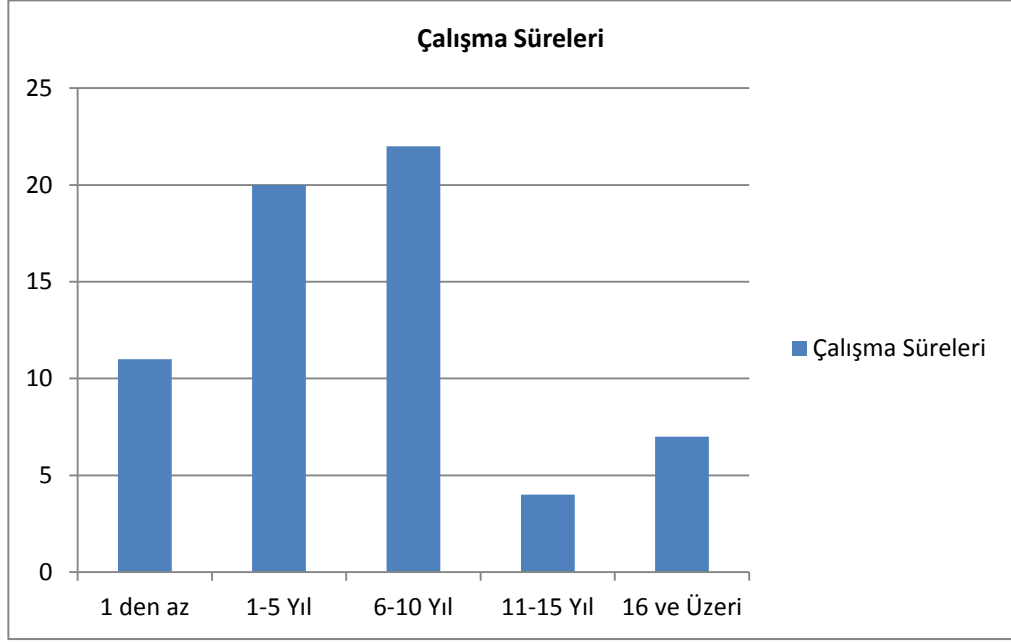
Anketin sonuçlarına göre çalışanların memur ağırlıklı olduğu görülmektedir. Kurumda iş görenlerin memur ağırlıklı olması iş güvencesi açısından çalışana özgüven kazandırabilir. İş yerinde iş güvencesi olması çalışan için daha az stresli bir ortam oluşmasına yardımcı olabilir. İş yerinde çalışanların iş güvencelerinin olması onlara daha iyi kariyer yapma fırsatı tanıyabilir.

#### 5.5.11.5. Kurum Çalışanlarının İş Yerindeki Çalışma Süreleri

**Tablo-5 İş Görenlerin İş Yerindeki Çalışma Süreleri**

Çalışma Süreleri	Frekans	Yüzde
1 den az	11	17,19
1-5 Yıl	20	31,25
6-10 Yıl	22	33,38
11-15 Yıl	4	6,25
16 ve Üzeri	7	10,94
Toplam	64	100





**Histogram-5 İş Görenlerin İş Yerindeki Çalışma Süreleri**

Anketin sonuçlarına göre iş görenlerin çalışma sürelerinin ağırlıklı olarak 6-10 Yıl ve 1-5 Yıl olduğu tespit edilmektedir. Çalışanların yaş ortalamalarının düşük olması işyerindeki çalışma sürelerinin de az olmasına sebep olmaktadır.

### 5.5.11.6. Kurum Çalışanlarına Yöneticileri Hakkında Sorulan Sorular

**Tablo-6** Çalışanlarına Yöneticileri Hakkında Sorulan Sorular

No	Yapılan anket sonuçlarına göre çalışanların yönetici vasıfları hakkında belirttikleri düşüncelerinin istatistikî sonuçları aşağıda görülmektedir.	EVET	HAYIR
1	Yöneticiniz güçlü ve kendine güveni tam görünür	90,63%	9,38%
2	Yöneticiniz kişisel çıkarların peşinde değildir.	89,06%	10,94%
3	Yöneticiniz konuşmalarında genellikle ortak misyona vurgu yapar.	81,25%	18,75%
4	Yöneticiniz güven uyandırır.	89,06%	10,94%
5	Yöneticiniz olaylar hakkında genellikle iyimser konuşur.	79,69%	20,31%
6	Yöneticiniz insani değerleriyle örnek olur.	90,63%	9,38%
7	Yöneticiniz farklı görüş ve bakış açılarına açıktır.	92,19%	7,81%
8	Yöneticiniz önemli konulara dikkat çekme konusunda başarılıdır.	89,06%	10,94%
9	Yöneticiniz çabalarımız doğrultusunda genellikle bize yardımcı olur.	89,06%	10,94%
10	Yöneticiniz başarılarımızı genellikle ödüllendirir.	45,31%	54,69%
11	Yöneticiniz bizdeki ilerlemeyi, gelişmeyi fark eder.	79,69%	20,31%
12	Yöneticiniz iyi bir öğretmen ve iyi bir danışmanlık yapar.	75,00%	25,00%
13	Yöneticiniz problemlerin çözümünde farklı bakış açıları ortaya koyar.	87,50%	12,50%
14	Yöneticiniz çalışanların güçlü yönlerine odaklanır.	76,56%	23,44%
15	Yöneticiniz serbest karar alabilen eğitilmiş ve sorumluluk sahibi astlar seçer.	78,13%	21,88%
16	Yöneticiniz karar alma sürecine tüm astlarını genellikle dahil eder.	67,19%	32,81%
17	Yöneticiniz çalışanlara cesaret verir ve onları takdir eder.	76,56%	23,44%
18	Yöneticiniz çalışanlar arasında işbirliği, katılım ve güven iklimi oluşturur.	73,44%	26,56%

Yapılan anket çalışmasında tablodan da görüleceği üzere çalışanların 7 no'lu "Yöneticiniz Farklı görüş ve bakış açılarına açıktır." sorusuna verilen evet seçeneğinin en yüksek orana haiz olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra 10 no'lu "Yöneticiniz Başarılarımızı genellikle ödüllendirir." sorusuna verilen hayır seçeneği ise en yüksek oran olarak ifade edilmiştir. Kurum yöneticilerinin çalışanların fikrini alması, iş görenleri motive edebilir. Yöneticilerin, çalışanlarla iyi bir iletişim kurması, çalışanların iş ile ilgili görüşlerini alması iş görenlerin kendini değerli hissetmesine, kurumun farklı bakış açıları kazanmasına imkan sunabilir. Kurumun ürettiği mal ve hizmete karşı farklı bakış açısı kazanması, daha etkin ve verimli çalışmasına imkan

sağlayabilir. Kurumun etkin ve verimli çalışması ülke ekonomisine olumlu katkı sağlayabilir.

#### 5.5.11.7. Çalışanların Yöneticide Aradığı Özellikler

**Tablo-7** Çalışanların Yöneticide Aradığınız Özellikler Sorusuna Verdikleri Cevaplar

Adaletli	Vizyon Sahibi	Motive Edici	İleri Görüşlü	İletişim	Karizmatik
352	244	227	204	198	119

Çalışanlara bir yöneticide aradığınız özellikleri önem sırasına göre sıralayınız sorusuna verdikleri cevapların puanlaması aşağıdaki gibi sıralanabilir;

1. Adaletli
2. Vizyon Sahibi
3. Motive Edici
4. İleri Görüşlü
5. İletişim
6. Karizmatik

Adalet kavramı sadece çalışanlar için değil tüm insanlık için vazgeçilmez bir unsur teşkil etmektedir. Böyle düşünüldüğünde çalışmalar için adalet daha anlamlı ve önemi yüksek bir kavram olarak karşımıza çıkabilir.

## 5.2. SONUÇ VE ÖNERİLER

Liderler yenilik yapmak istediklerinde, çalışanların yaş grubunun genç olması biraz daha rahat hareket edebilmelerine imkân sağlayabilir. Uygulanan ankete göre 56 ve üzeri yaş grubunun bulunmaması örgütün dinamik bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir.

Yapılan uygulama sonucu elde edilen veriler ışığında, personelin yöneticisinden ödüllendirilme beklentisinin büyük ölçüde karşılandığı görülmektedir. Ancak anketin uygulandığı kurumun bir kamu kurumu olması ve personeli ödüllendirme durumunun belli bir mevzuata dayalı olması, yöneticilerin ödül verme durumlarının zayıf kalabilme ihtimalini arttırabilir ve bir ödüllendirme durumunun verimliliği esas alan işletmelere daha uygun olduğu düşünülebilir. Araştırmada yöneticinin farklı görüş ve bakış açılarına açık olduğunu gösteren bir sonuç ortaya çıkardığı anlaşılmaktadır. Yöneticinin, Teknolojinin hızla geliştiği dünyamızda kurumun buna entegre olma isteği doğrultusunda gelişmelere ve değişimlere açık olmasının işletmelerin rekabet başarısı açısından önemli yaralar sağlayabileceği söylenebilir.

Ankete verilen cevaplar çalışanların yöneticileri hakkındaki düşüncelerinin insani vasıflarını ortaya çıkarttığı düşünülebilir. Çalışanların sosyal ve psikolojik yönü düşünüldüğünde yöneticinin insani vasıflarının öneminin arttığı gözlemlenebilir. Yöneticide aranan özellikler arasında en öncelikli olanı “adaletli” seçeneği olarak öne çıkmıştır. Yöneticilerin çalışanlara din, dil, ırk, cinsiyet vb. gibi insani unsurlarını ayırt etmeksizin adil bir şekilde yaklaşmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Yöneticinin adil bir davranış sergilemesi, çalışanların motivasyonunu artırması açısından büyük önem arz edeceği ön görülmektedir.

İletişimin çalışanlar için önemli hususlardan bir diğeri olduğu düşünüldüğünde, yöneticinin iş görenlere kulak vermesinin, sorunlarını dikkate alarak doğru algılamasının ve karşılıklı diyalog ilişkisi içerisinde bulunmasının büyük önem arz ettiği düşünülmektedir. Lider bir yönetici çalışanlarıyla iyi bir iletişim kurarak personelin motivasyonunu artırabilir. Çalışanların yaptıkları işte sorun yaşamaları ya da iletişim kuramaması onların çalışma performansını olumsuz etkileyebilir. Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişimsizlik huzursuzluk ve mutsuzluk oluşabilir. İş görenlerin sorunlarını yöneticiye anlatmaya cesaret edemediği durumlarda çalışma ortamı daha da stresli bir ortama dönüşebilir ve iş verimi açısından olumsuzluklar yaşanabilir. Çalışanlardaki stres örgütte de huzursuzluğa yol açabilir.

Çalışma ortamının daima gergin olması; her an bir azarlanma, küçük düşürülme korkusu yaratabilir. Hatalara karşı tahammülü olmayan, iyi bir iletişim içinde olamayan yönetici, çalışanların motivasyonunu olumsuz etkileyebilir. Çalışanlara yaptıkları işte gerekirse yardımcı olmak, yol göstermek ya da destek vermek gerekebilir. İş görenlerin ihtiyaç duyulması halinde aldıkları destek motivasyonlarını artırabilir. Kurumda iletişim kanallarının daima açık tutulması son derece değerlidir.

Lider takım ruhu felsefesine inanır ve çalışanların kaynaşmasına yardımcı olabilir. Lider, çalışanları kurumun amaçlarına ve hedeflerine ulaşması için gerekli gayreti göstermeleri için teşvik edici bir hava yaratabilir. Lider paylaşımcı özelliği ile başarının tüm çalışanlara ait olduğuna inanır ve iş görenlerin bütünleşmesine yardımcı olabilir. Liderin çalışanlarını başarılı oldukları konularda takdir etmesi iş görenler için motivasyon kaynağı olabilir. Çalışanlar yaptıkları işten daha çok haz alabilirler.

Liderlerin çalışanların güçlü ve zayıf noktalarını tespit etmesi önemli olabilir. Çalışanların zayıf noktalarını gidermek, güçlü yanlarından yaralanmak kurumun başarısı için önemli olabilir. Liderin çalışanların güçlü yönlerinden yaralanması, yapılan işteki verim ve etkinliğin artmasına yardımcı olabilir. İş görenin başarılı olduğu işi yapması, çalışan için de motive edici olabilir. İş görenlerin zayıf olduğu

konularda ise kurum içi eğitim verilerek eksiklikleri ya da zayıflıkları giderilebilir. Kurumun insan kaynaklarını çok iyi kullanması gerekir. Çalışanların verimli ve etkin kullanılması için gerekli politikalar oluşturması gerekebilir.

Yapılan ankete göre verimli bir çalışma ortamının oluşabilmesi için en öncelikli kavramların “adalet ve iletişim” unsurları olduğu ön plana çıkmaktadır. Yönetici bu vasıflarıyla çalışan üzerinde motivasyonun sağlanmasını ve iş veriminin artması yönünde büyük etkiye sahip olabilir. Çalışanların yaptıkları işi sevmesi, çalışma arkadaşları ile iyi bir iletişim kurması gerekebilir. Çalışanların sağlıklı ve huzurlu olması için liderlere büyük görev düşebilir. Sağlığını ve huzurunu kaybeden personelin kuruma katkısı çok düşebilir. Kurum içinde personelin stresinin artması örgüte de zarar verebilir. Oluşabilecek örgüt stresi çalışma performansını olumsuz yönde etkileyebilir.

Çalışanların isteksiz işe gelmesi ve motivasyonun düşük olması kurumun başarısını olumsuz yönde etkileyebilir. Liderlerin çalışanlarının motivasyonunu artıracak çözümler geliştirmesi gerekebilir. Kurum çalışanlarını, iç müşteriler olarak görmesi ve mutluluklarını, sağlıklarını ve huzurlarını düşünmesi gerekebilir. Liderin çalışana güven vermesi, adil olması gerekebilir. Liderin çalışanlarına insani değerler açısından yaklaşması, ihtiyaçları karşısında duyarlı olması gerekebilir. Liderin kurumun imkanı dahilinde çalışanlarının ihtiyaç duyduğu ofis, saha için gerekli araç ve gereçleri temin etmesi gerekebilir.

Personelin çalışma koşullarının iyi olması motivasyonu açısından önemli olabilir. Kurum başarısını doğrudan etkileyen en büyük unsurlardan biri personel performansıdır. Personel performansını artıracak çözümlerin bulunması kurum için son derece önemli olabilir. Lider, kurumun vizyonuna uygun şekilde personelleri motive etmeli, ortak amaçlar doğrultusunda çalışanlarda heyecan uyandırmalıdır. Lider çalışanların iş tatminini artıracak koşulların oluşmasına yardımcı olabilir. Kurumun ürettiği hizmet ve ürün kalitesinin, verimin artması ekonomiye olumlu katkı sağlayacağı düşünüldüğünde lider bir yöneticinin vasıflarının önemi büyük ölçüde karşımıza çıkmaktadır.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

- AÇIKALIN Aytaç, *İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi*, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2000.
- AKTAN Coşkun Can, *Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, Kamu Malî Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi*, Seçkin Yayınları, Ankara, 2006.
- AKYÜZ Ömer Faruk, *Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.
- BALCI Asım, *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003.
- BALTAŞ Acar, *Ekip Çalışması ve Liderlik*, Remzi Kitabevi Yayını, İstanbul, 2002.
- BAŞARAN İbrahim Ethem, *Örgütsel Davranışın Yönetimi*, A.Ü.E.F. Yayını, Ankara, 1982.
- BENLİGIRAY Serap, *Ücret Yönetimi*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2007.
- BERBEROĞLU Güneş, *Yönetim ve Organizasyon*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2002.
- BLOOM Benjamin, *İnsan Nitelikleri ve Okulda Öğrenme*, Çev. Ali Özçelik, ÖSYM Yayınları, Ankara, 1979.
- BURSALIOĞLU Ziya, *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Pegem Yayın, Ankara, 1994.
- BUSH Tony, *Theories of Educational Management*, P.C.P Publishing Ltd, Leicester, 1995.
- CAN Halil, *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001.
- DEMİRCİ Çiğdem, *Motivasyonun Önemi*, Alfa Basım Dağıtım, İstanbul, 2000.
- EKİCİ Memduh, *Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim*, A-C Yayınevi, Ankara, 2007.
- ERÇETİN Şule, *Lider Sarmalında Vizyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.
- EREN Erol, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, İstanbul, 2005, ss. 19-25.
- ERGİN Canan, *İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Yaklaşım*, Academy Plus Yayınevi, Ankara, 2002.
- ERSEN Haldun, *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi: Verimli ve Etkin Olmanın Yolu*, Yön Matbaacılık, İstanbul, 1996.
- ERTÜRK Mümin, *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Beta Yayınları, İstanbul, 2011.
- GEMİCİ Tahir, *Stratejik Yönetim*, Gazi Kitabevi Yayınları, Ankara, 2007.
- GREENBERG Jerald, *Behavior in Organization*, Prentice Hall, Boston, 1993.
- GÜRÜZ Demet ve Gaye Özdemir YAYLACI, *İletişim Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, Media Cat., İstanbul, 2007.

- HATİPOĞLU Zeyyat, *İnsan Kaynakları Yönetimi, Uygulamalı*, Beta Basım Yayım, İstanbul 2012.
- HELLER Robert, *The Leaders And Shapers of Europe's Quality Revolution*, The Quality Makers, Londra, 1989.
- KAHRAMAN Yavuz, *Yönetişim ve Yönetim Ekseninde Kamu Yönetimi*, Ekin Basım Yayım, 201.
- KARAMAN Ahmet, *Vizyon Yönetimi, Nasıl ve Niçin?*, IQ Yayıncılık, İstanbul, 2005.
- KAYNAK Turgay, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın, İstanbul, 1998.
- KOÇEL Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul, 2005.
- KUTAL Gülten ve Ali Rıza BÜYÜKUSLU, *Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi Teori ve Uygulama*, Der Yayınları, İstanbul, 1996.
- MİRZE Kadri ve Hayri ÜLGEN, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- ÖZGEN Hüseyin ve Azmi YALÇIN, *İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım*, Nobel Kitapevi, Adana, 2010.
- ÖZGEN Hüseyin, *İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım*, Nobel Kitapevi, Adana, 2010.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2000.
- SULLIVAN Gordon and Michael HARPER, *Umut Bir Yöntem Olamaz*, Çev., Ayşe Bilge Dicleli, Boyner Holding Yayınları, İstanbul, 1997.
- TANNENBAUM Robert vd., *Leadership and Organizations, A Behavioral Science Approach*, McGraw Hill Pub., Columbia, 1961.
- TORTOP Nuri, *Yönetim Bilimi*, Yargı Yayınevi, Ankara, 1999.
- TUTUM Cahit, *Personel Yönetimi*, Doğan Basımevi, Ankara, 1979.
- UYSAI Gürhan, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İİBF Yayınları, Samsun, 2002.
- ÜZÜN Cengiz, *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler*, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir, 2000.
- YÜKSEL Öznur, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000.
- ZALEZNIK Abraham, *Yönetici ve Lider, Birbirinden Farklı Mıdır?, Liderlik*, Çev, Meral Tüzel, Optimist Yayınları, İstanbul, 1999.

## MAKALELER

- BIRGEN Tahsin, "İnsan Kaynaklarının Gelişimi ve Eğitiminin Önemi", *Önce Kalite Dergisi*, Kalder Yayını, 1994, 28-57.
- COVIN Jeffrey vd., "Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation-Sales Growth Rate Relationship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47-92.
- DOĞAN Selen, "İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi Üzerine Bir Araştırma", *Amme İdaresi Dergisi*, 2002, 143-174.

- FIOL Marlene, "Thought Worlds Colliding, The Role of Contradiction in Corporate Innovation Processes," *Entrepreneurship, Theory & Practice*, 1995, 61-97.
- GATIGNON Hubert, "Strategic Orientation of the Firm New Product Performance," *Journal of Marketing Research*, 1997, 77-90.
- GÜL Hasan, "Kamu Kuruluşlarında Elektronik Hizmetlerin Yaygınlaştırılması", *Maliye Dergisi*, 2002, 100-146.
- KARIP Emin, "Dönüşümcü Liderlik", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 1998, 433-475.
- KAYA Harun, "Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi, Görgülü Bir Araştırma", *Maliye Dergisi*, 2008, 135-170.
- KOCABAŞ İbrahim ve Ramazan ERDEM, "Yönetici Adayı Öğretmenlerin Kişisel Zaman Yönetimi Davranışları", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2003, 203-240.
- LAUB Jack, "Assessing the Servant Organization, Development of the Servant Organizational Leadership "Assessment *SOLA Instrument, Dissertation Abstracts International*, 1999, 19-55.
- MUTER Şener, "Endüstri İlişkileri Açısından İnsan Kaynaklarının Önemi", *İşveren Dergisi*, 2000, 65-98.
- SARITEPECİ Mustafa ve Hasan ÇAKIR, "Harmanlanmış Öğrenmenin Öğrencilerin Sosyal Bilgiler Dersine Yönelik Motivasyon ve Tutumlarına Etkisinin İncelenmesi", Pamukkale Üniversitesi, *Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2014, 105-149.
- TEZEL Naki, "Liderlik Yaklaşımları ve Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Araştırmaları", *Türk İdare Dergisi*, Balıkesir, 2002, 218-254.
- YILDIRIM Sema, "Stratejik Yönetim Planlaması, 2000'li Yıllarda İşletmeler İçin Yeni Bir Açılım", *Amme İdaresi Dergisi*, Ankara, 2000, 101-159.
- YILDIZ Mehmet, "Liderlik Yaklaşımları ve Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Araştırmaları", *Türk İdare Dergisi*, 2002, 218-250.

## TEZLER

- AKSU Müge, "Liderlik Yaklaşımları ve Dönüştürücü Liderlik Üzerine Bir Araştırma, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, İstanbul, 2003, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- AYDIN Ebru, "Örgütlerde Kariyer Yönetimi Uygulamaları, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 2007, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- DERİNGÖL Halil, "Tarihsel Gelişimi İçinde İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı, Amaçları Ve Fonksiyonları Üzerine Çukurova Bölgesinde Faaliyet Gösteren İşletmelerde Bir Araştırma", Adana, 2005, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- ERTAŞ Aysel, "Hastanelerin Kurumsallaşma Düzeyine Yönelik Bir Araştırma", İşletme Fakültesi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 1996, (Yayımlanmamış Doktora Tezi).



GÜVEN Tahir, Vizyoner Liderlik ve Takım Oluşturmada Liderin Vizyonunun Rolü, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2000, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

## **İNTERNET**

<http://www.aku.edu.tr/aku/dosyayonetimi/sosyalbilens/dergi/x1/a.karahan.pdf>,  
(Erişim Tarihi: 22.010.2014).

<http://www.isguc.org/index.php?cilt=6&sayi=1>, (Erişim Tarihi: 14.05,2014)

[http://www.mersin.edu.tr/strateji\\_planlama/sunumlar/StratejikPlanlamaTemelleri.pdf](http://www.mersin.edu.tr/strateji_planlama/sunumlar/StratejikPlanlamaTemelleri.pdf),  
(Erişim Tarihi: 20.09.2014).

<http://www.parodoks.org>, (Erişim Tarihi: 18.08.2014).

<http://web.firat.edu.tr>, (Erişim Tarihi: 05.12.2014).

<http://eprints.sdu.edu.tr/757/1/TS00821.pdf>, (Erişim Tarihi: 30.12.2014).

<http://www.motivasyoncu.com/arsiv/mod.php/>, (Erişim Tarihi: 19.12.2014).

**EKLER**

**KAMU KURUMLARININ YÖNETİMİ VE YÖNETİMDE LİDERLİK**

**UYGULAMALARININ İŞLETMELER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK**

**UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA BİR ALAN UYGULAMASI**

**ANKET ÖRNEĞİ**

**Sayın Katılımcı**

Bu anket İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans bünyesinde Prof. Dr. Alaittin Kazım KİRTİŞ'in danışmanlığında yürütülen "**Kamu Kurumlarının Yönetimi ve Yönetimde Liderliğin Önemi**" Başlıklı Yüksek Lisans Tez çalışması kapsamındaki araştırmaya veri desteği sağlamak amacıyla hazırlanmıştır.

İlgilediğiniz ve sorunları yanıtladığınız için şimdiden çok teşekkür ederiz. İş yaşamınızda esenlik ve başarılar dileriz.

0	Yöneticiniz Sorumlu olduğunuz bir üst idari amirinizdir.	EVET	HAYIR
1	Yöneticiniz güçlü ve kendine güveni tam görünür.		
2	Yöneticiniz kişisel çıkarların peşinde değildir.		
3	Yöneticiniz konuşmalarında genellikle ortak misyona vurgu yapar.		
4	Yöneticiniz güven uyandırır.		
5	Yöneticiniz olaylar hakkında genellikle iyimser konuşur.		
6	Yöneticiniz insani değerleriyle örnek olur.		
7	Yöneticiniz farklı görüş ve bakış açılarına açıktır.		
8	Yöneticiniz önemli konulara dikkat çekme konusunda başarılıdır.		
9	Yöneticiniz çabalarımız doğrultusunda genellikle bize yardımcı olur.		
10	Yöneticiniz başarılarımızı genellikle ödüllendirir.		
11	Yöneticiniz bizdeki ilerlemeyi, gelişmeyi fark eder.		
12	Yöneticiniz iyi bir öğretmen ve iyi bir danışmanlık yapar.		
13	Yöneticiniz problemlerin çözümünde farklı bakış açıları ortaya koyar.		
14	Yöneticiniz çalışanların güçlü yönlerine odaklanır.		
15	Yöneticiniz serbest karar alabilen eğitimli ve sorumluluk sahibi astlar seçer.		
16	Yöneticiniz karar alma sürecine tüm astlarını genellikle dahil eder.		
17	Yöneticiniz çalışanlara cesaret verir ve onları takdir eder.		
18	Yöneticiniz çalışanlar arasında işbirliği, katılım ve güven iklimi oluşturur.		
19	<p>Bir Yöneticide aradığınız özellikleri önem sırasına göre 1'den 6'ya kadar sıralayınız. (1 numara önem düzeyi en yüksek olanı, 6 numarada en düşük düzeyi ifade etmektedir.)  <input type="checkbox"/> Adaletli <input type="checkbox"/> Vizyon sahibi <input type="checkbox"/> Karizmatik <input type="checkbox"/> Motive edici <input type="checkbox"/> İleri görüşlü <input type="checkbox"/> İletişim</p>		

	Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler:
1	Cinsiyetiniz <input type="checkbox"/> Bay <input type="checkbox"/> Bayan
2	Yaşınız <input type="checkbox"/> 25 ve altı <input type="checkbox"/> 26-35 <input type="checkbox"/> 36-45 <input type="checkbox"/> 46-55 <input type="checkbox"/> 56 ve üzeri
3	Eğitim Durumunuz <input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Yüksek Okul <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yük. Lisans
4	Ünvanınız <input type="checkbox"/> Memur <input type="checkbox"/> Söz. Memur <input type="checkbox"/> Şirket Personeli
5	İşyerindeki Çalışma Süreniz <input type="checkbox"/> 1 Yıldan az <input type="checkbox"/> 1-5 Yıl <input type="checkbox"/> 6-10 Yıl <input type="checkbox"/> 11-15 Yıl <input type="checkbox"/> 16 ve üzeri
Burada anketimiz sona erdi. İlgı ve katkılarınız için tekrar teşekkür eder, saygılar sunarız. Açıklama:	