

Citation / Atıf: Çamur, Ö., (2025). Kamu Liderliği Perspektifinden Türkiye’de YönetSEL Sorunlar ve Gelişime Açık Alanlar. *Journal of Management Theory and Practices Research*, 6(1), 13–27. <https://doi.org/10.71284/jmtp.1699881>

RESEARCH ARTICLE / ARAŞTIRMA MAKALESİ

KAMU LİDERLİĞİ PERSPEKTİFİNDEN TÜRKİYE’DE YÖNETSEL SORUNLAR VE GELİŞİME AÇIK ALANLAR

ADMINISTRATIVE PROBLEMS AND AREAS FOR IMPROVEMENT IN TURKEY FROM THE PERSPECTIVE OF PUBLIC LEADERSHIP

Ömer Çamur  ¹

Özet

Kamu liderliği, son yıllarda kamu yönetimi alanında tartışılan liderlik türlerinin başında yer almaktadır. Kamu yönetiminde kamu yararının gözetilmesi, kurumsal bir vizyonun oluşturulması, performansın artırılması, vatandaş ihtiyaçlarını etkin ve verimli bir şekilde üretebilmesi gibi birçok faydası bulunan kamu liderliği, kamu yönetiminde amaçlara ulaşabilmenin öncelikli gerekliliklerindendir. Bu doğrultuda yapılan bu çalışmada, Türkiye’de kamu liderliğine yönelik tutumların incelenmesi ve kamu liderliği konusunda olası sorun alanlarının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile katılımcılarla gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda nitel veriler elde edilmiştir. Bu veriler tematik analiz yöntemiyle analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda kamu liderliği konusunda *inovatif esneklik, etkinlik ve verimliliğin sağlanması, zorlayıcı süreçlerde aksiyon, yapay katılımcılık ve kamu yararı* olmak üzere beş ana tema belirlenmiştir. Araştırmada Türkiye’de kurumsal ve yönetsel uygulamalar açısından kamu liderliğinin gelişime açık bir alan olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kamu Yönetimi, Liderlik, Kamu Liderliği

JEL Kodu: H11, H83, M12.

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Bingöl Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Türkiye, e-mail: omercamur44@gmail.com



<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Telif Hakkı & Lisans | Copyright & License

The copyrights of the studies published in our journal belong to our journal and are published as open access under CC-BY-NC-ND license.

Dergimiz yayımlanan çalışmaların telif hakları dergimiz ait olup, CC-BY-NC-ND lisansı altında açık erişim olarak yayımlanmaktadır.

Abstract

Public leadership is one of the most discussed leadership types in the field of public administration in recent years. Public leadership, which has many benefits such as observing the public interest in public administration, creating an institutional vision, increasing performance, and producing citizen needs effectively and efficiently, is one of the primary requirements for achieving goals in public administration. In this study, it is aimed to examine attitudes towards public leadership in Turkey and to identify possible problem areas in public leadership. For this purpose, qualitative data were obtained through semi-structured interviews with the participants. These data were analyzed by thematic analysis method. As a result of the analysis, five main themes were identified on public leadership: innovative flexibility, ensuring effectiveness and efficiency, action in challenging processes, artificial participation and public interest. The study concluded that public leadership is an area open for improvement in terms of institutional and managerial practices in Turkey.

Keywords: Public Administration, Leadership, Public Leadership

1. GİRİŞ

Kamu yönetiminde liderlik tartışmaları, kamu yönetiminin bir disiplin olarak var olduğu günden beri süregelmiştir. Bu tartışmalar, yeni kamu yönetimi anlayışının 1980'lerden sonra kamu yönetiminde bir paradigma olarak ortaya çıkmasıyla artmıştır. Yeni kamu yönetimi anlayışı ile kamu yönetimindeki özelleştirme çalışmaları, kamu-özel sektör işbirlikleri ve piyasa mekanizmasına yönelik faaliyetler, kamu sektörüne girişimci değerlerin aşılması ve dinamik liderlik türlerinin kamu yönetiminde tartışılmasını sağlamıştır (Pollitt and Bouckaert 2011: 169; Khan, 2018: 70). Günümüzde kamu hizmetlerinin sunumunda liderliğe yapılan vurgu dikkat çekicidir. Yeni paradigmalara değişen kamu yönetimi, yeni liderlik türlerini beraberinde getirmiştir (Broussine, 2005: 177). Yaşanan süreç, kamu yönetiminde farklı liderlik türlerinin incelenmesini ve tartışılmasını sağlamıştır. Dönüşümsel ve işlemsel liderlik (Vigoda-Gadot 2007; Pandey vd. 2016), etik liderlik (Hassan vd. 2014) hizmetkâr liderlik (Miao vd. 2014), idari liderlik (Morse ve Buss 2007; Van Wart, 2011) gibi liderlik türleri son yıllarda sıkça incelenen liderlik türleri arasındadır. Sayılan liderlik türlerinin yanı sıra kamu yönetimi alanında genel liderlik çalışmalarının da oldukça fazla olduğunu ifade etmek gerekir. Lakin liderlik ile ilgili kullanılan farklı kavramlar, parçalanma ve çatışan isimlendirmeler kamu yönetimi açısından sorun oluşturmaktadır. Dolayısıyla kamu yönetiminde liderlik ile ilgili çalışmalarda kamu liderliğinin diğer liderlik türlerinden ayrı değerlendirilmesi ve kamu yönetimi araştırmalarının merkezine alınması gerektiği ileri sürülmektedir (Getha-Taylor vd. 2011, 184; Van Wart, 2013: 539).

Kamu yönetiminde liderlik ile ilgili yapılan çalışmalarda çok az araştırmacı liderliğin kamusal boyutuna değinmiştir ve kamu liderliğini çalışmıştır (Crosby ve Bryson, 2017: 1274). Kamu liderliği özelinde yapılan çalışmalarda öncül çalışmayı Van Wart'ın 2003 yılında yayınladığı kamu liderliği ile ilgili çalışma oluşturmaktadır. Bu çalışmada Van Wart, kamu liderliği ile ilgili çalışmaların yapılması konusunda çağrıda bulunmuştur (2003: 225). Bu çağrı ile birlikte kamu liderliği konusunda çalışmalar hız kazanmıştır. Yapılan çalışmalar içerisinde öne çıkan ve alana önemli katkılar sunan çalışmalarda kamu liderliğinin artık özgün bir çalışma alanı haline geldiği, kamu liderliğinin ne olduğu, hangi ilkeler üzerinde yükseldiği, kamu yönetimi açısından sağlayabileceği faydaların neler olduğu, kamu liderliği özelinde kamu yöneticilerinde bulunması gereken rollerin hangileri olduğu, kamu liderliği konusunda daha fazla nicel ve nitel çalışmaların yapılması ve uygulanabilirliğinin test edilmesi gerektiği vurgulanmıştır (Getha-Taylor vd. 2011; Orazi vd., 2013; Van Wart 2013; Vogel ve Masal 2015; Tummers ve Knies, 2016; Crosby ve Bryson, 2017; Schwarz vd., 2020; Hartley, 2018; Karataş, 2020; Saylık vd., 2022; Öztürk, 2023).

Kamu sektörü hızla değişmektedir ve kamu liderliğinin doğası ve önemi de yaşanan değişimden etkilenmektedir. Bu köklü değişimler karşısında, kamu liderliği hayati önem taşımaktadır ve daha fazla

ilgiyi hak etmektedir (Vogel ve Masal, 2015: 1165). Bu doğrultuda yapılan bu çalışmada Türkiye’de kamu liderliği incelenecektir. Çalışma kapsamında öncelikle liderlik, kamu yönetimi ve kamu liderliği kavramlarının neyi ifade ettiği açıklanacaktır. Çalışmanın devamında ise yapılandırılmış sorularla gerçekleştirilen görüşme sonucunda elde edilen veriler analiz edilecek ve kamu liderliği konusunda var olan sorunlar ortaya konmaya çalışılacaktır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın bu bölümünde liderlik kavramının neyi ifade ettiği ve kamu yönetimi, kamu yönetiminde liderlik ve kamu liderliği açıklanacaktır.

2.1. Liderlik

Liderlik, insanlığın var olduğu günden beri var olan ve insanların bir arada yaşama ihtiyacından doğan kavramlardan biridir. Hayatın her aşamasında üzerinde durulan ve tartışılan liderlik (Reşitoğlu vd., 2023: 2139), tarihsel süreç içerisinde sürekli gelişim göstermiştir. Liderlik günümüzde sanayiden eğitime, sağlıktan spora, askeriyeden kurum ve ülke yönetimine kadar uzanan bir niteliğe sahiptir (Kılınç, 2023: 1). Bu durum liderliğin kavramsal içerik olarak zenginleşmesini beraberinde getirmektedir.

Dünyada en çok gözlemlenen fakat en az anlaşılan liderliğin tek doğru bir tanımı bulunmamaktadır (Burns, 1978: 1; Yukl ve Gardner, 2013: 23; Rost, 1991: 6). Bunun nedeni, liderliğin farklı alanlara denk düşmesinden ve kavrama farklı açılardan bakılmasından kaynaklanmaktadır. Stogdill, liderlik kavramını tanımlayan kişi sayısı kadar farklı liderlik tanımı olduğunu ifade etmiştir. Dolayısıyla liderliği karmaşık ve çok yönlü bir olgu olarak değerlendirmek gerekir (Broussine, 2005: 175; Stogdill, 1974: 7).

Liderlik, kelime anlamı itibarıyla yön, rota, eylem belirtmek, etkilemek ve rehberlik etmek anlamlarına gelmektedir (Tucker, 1981: 21). İnsan yaşamı açısından değerli ve gerekli olan liderlik (Turner vd., 2008: 68), “bir bireyin, başkalarını etkileme, motive etme ve organizasyonun etkinliği ve başarısına katkıda bulunmalarını sağlama yeteneğidir” (House vd., 1999: 184). Liderlik, ortak çabayı yönlendirme ve amaç ulaşmada istekli gayret sağlama sürecidir (Jacobs ve Jaques, 1990: 281). Liderlik, insanlar arasında kuralları, duyguları, değerleri, düşünceleri ve anlamları etkileme yeteneğidir (Blom ve Alvesson, 2014: 344). Diğer bir tanıma göre liderlik, başkalarını neyin yapılması gerektiği ve nasıl yapılacağı konusunda etkileme ve ortak hedeflere ulaşmak için bireysel ve kolektif çabaları kolaylaştırma sürecidir (Yukl, 2006: 8).

Liderlik tanımlarının çoğu, bir grup veya organizasyondaki faaliyetleri ve ilişkileri yönlendirmek, yapılandırmak ve kolaylaştırmak için diğer insanlar üzerinde kasıtlı bir etki uygulandığı bir süreci içerdiği varsayımını yansıtır (Yukl ve Gardner, 2013: 18). Kotter (1999: 54), liderlik ile ilgili yapılan tanımları kapsayıcı nitelikte, liderliğin üç önemli işlevi olduğunu ifade etmiştir. Bunlar, yön belirlemek, insanları koordine etmek ve insanları ilham vererek motive etmektir. Liderliğin sayılan işlevleri bir yandan liderliğin ne olduğunu açıklarken diğer yandan, liderliğin gerektirdiği görevleri belirtmektedir.

Liderlik, gerek toplumsal yaşamda gerekse insanların ihtiyaçlarını gidermek için oluşturdukları tüm sosyal kurumlarda var olması istenen bir durumdur (Çamur, 2022: 389). Kurumların etkinliği için oldukça etkili olduğu konusunda fikir birliği bulunan liderlik (Broussine, 2005: 175), kurumsal yaşamda başarılı sonuçlar elde etmenin ve amaçlara ulaşmanın temel gerekliliğidir. Çünkü bir yapının hedeflerini gerçekleştirebilmesi için bir güç yapısı olmalıdır. Lider, insanlara güç verir. Liderlik olmadan insanların ortak bir hedefe yönlendirilebilmeleri, koordine edilebilmeleri ve iş birliği ile hedeflerine ulaşabilmeleri oldukça zordur (Turner vd., 2008: 68-69). Bu anlayış örgütsel bir yapı olan kamu yönetimi için de geçerlidir. Bu bilgiler doğrultusunda çalışmanın devamında kamu yönetimi ve liderliğin kamu yönetimi açısından neyi ifade ettiği açıklanacaktır.

2.2. Kamu Yönetimi ve Kamu Liderliği

Kamu yönetimi, insanların ortak amaçlarını gidermek üzere bir araya geldiği, iş birliği temelinde örgütlendiği ve çeşitli faaliyetleri birlikte yürüttüğü ilk çağlardan beri vardır. İnsanlar, tarih içerisinde modern devletin özelliklerini taşımamakla birlikte, çeşitli örgütsel yapılar ve idari sistemler kurmuşlardır ve bunları yönetmişlerdir (Eryılmaz, 2015: 1). Bu süreç kamu yönetiminin insan yaşamı açısından önemini gün geçtikçe artırmıştır ve kamu yönetimi, gelenekten moderniteye gelişim göstermiştir (Hood, 2003: 4). Günümüzde kamu yönetimi, modern toplumun ve devletin vazgeçilmez bir unsuru halini almıştır.

Kamu yönetimi, “kamu bürokrasisini ve onun mal ve hizmet sunduğu halkla olan ilişkilerini anlamaya ve geliştirmeye yönelik pratik ve teoriden meydana gelen bir disiplindir” (Eryılmaz, 2015: 12). Kamu yönetimi, devlet içerisinde bulunan tüm insanların gelişimi, eğitimi, sağlığı, huzuru, mutluluğu gibi alanlarda faaliyet gösteren kurum ve kuruluşların ortak çabalarının tümüdür (Öztekin, 2002: 130). Yapısal bir kavram olarak devletin örgütsel yapısını ifade eden (Eryılmaz, 2015: 11) ve vatandaşların ortak nitelikteki ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla faaliyet gösteren kamu yönetimi, etkinlik ve verimlilik temelinde farklı anlayışlara ve gelişmelere konu olmuştur. Bu durumun bir sonucu olan liderlik, kamu yönetimi alanında son yıllarda önemli bir yer tutan ve kamu kurumlarının başarılı bir şekilde yönetilmesinde etkili olduğu düşünülen kavramlardan biridir (Demirbaş ve Öktem, 2013: 93; Broussine, 2005: 184; Behn 1998: 209; Kotter, 1999: 6; Alimo-Metcalf ve Alban-Metcalf, 2004: 175).

Kamu örgütlerinin yapısı ve işleyişi doğrultusunda ortaya çıkan ve kamu yönetimi alanında yapılan liderlik çalışmalarının bir neticesi olan kamu liderliği (Öztürk, 2023: 40), literatürde devletin tüm organlarını ve seviyelerini kapsayan, kâr amacı gütmeyen kuruluşlara ve kamusal sorunlara odaklanan kuruluş ve grup ağlarına kadar uzanan bir süreç olarak geniş bir bakış açısıyla ele alınmıştır (Crosby ve Bryson, 2017: 1265). Bu doğrultuda kamu liderliği, kamusal alan için değerli sonuçlara ulaşmak amacıyla hedefleri, değerleri ve eylemleri formüle etmek veya yürürlüğe koymak için bireyleri, kuruluşları ve ağları harekete geçirmektir (Hartley, 2018: 203). Kamu liderliği, kamusal alana yeni fikirler ve tutkular vermek, mevcut gerçekliği kavramak ve bunların dönüştürücü potansiyelini fark etmektir (t'Hart, 2014: 5). Bir diğer tanıma göre kamu liderliği, kamu yararı için kamu değeri yaratmak amacıyla liderlik yapmaktır (Getha-Taylor vd. 2011, i84).

Kamu liderliği kamu yönetimi açısından oldukça önemlidir. Çünkü liderlik, dinamik bir faktör olarak tasvir edilir ve büyük çevresel değişimlerle başa çıkmaya çalışan kamu yönetime hayat verir. Liderlik, ortak amaçlara anlam verir ve kolektif enerjinin ortak amaçlar doğrultusunda kullanılmasını sağlar (t'Hart, 2014: 5). Liderlik olmadığında, kamu kurumları zorunlu amaçlarını gerçekleştirmek için harekete geçemezler. Bu doğrultuda liderlik, kamu kurumlarının kendisinden beklenen hizmetleri üretebilmelerini, kurumlardaki belirsiz ve birbirleriyle çelişen görevlerin yerine getirilmesini, çıkar gruplarına karşı kamu kurumlarının korunabilmesini ve kamusal hizmetler ile ilgili bilgilerin vatandaşlarla paylaşılmasını sağlayan temel unsurdur (Behn 1998: 209).

Kamu yönetiminde hedeflere ulaşmanın tek yolu kamu liderliğinden geçmektedir (Alimo-Metcalf ve Alban-Metcalf, 2004: 175). Çünkü kamu liderliğinin kamu yönetimi açısından birçok avantajı bulunmaktadır. Kamu liderliğinin avantajlarını kurumsal ve personele yönelik avantajlar olarak gruplandırmak mümkündür. Kamu liderliğinin kurumsal avantajlarını, karmaşık ve dinamik kamu yönetimi sorunlarının çözümü, etkinlik ve verimliliğin sağlanması, yüksek kalitede kamusal mal ve hizmetlerin üretilmesi, kamu yararını gözetme, kamusal değer oluşturmaya odaklanma, kurumsal vizyonun oluşturulması ve hedeflerin belirlenmesi, kurumsal fırsatları görebilme, yönetimin yeniden tasarlanması, kurumsal dönüşümün gerçekleştirilmesi, yönetimde ve alınan kararlarda paydaşların dikkate alınması, kamu kurumlarının rekabetçi bir yapıya dönüşmesi, kamusal değerlerin korunması, farklı kurumlarla koordineli çalışmanın sağlanması, kamu politikalarının sonuçlarının iyileştirilmesi, kamu hizmeti modernizasyonunun gerçekleştirilmesi, kurumun iç ve dış kapasitesinin harekete geçirilmesi ve örgüt kül-

türünün canlandırılması şeklinde sıralamak mümkündür (t'Hart, 2014: 1; Bertocci, 2009: 3; Getha-Taylor vd. 2011, i84; Hartley, 2018: 213; Crosby ve Bryson, 2005: xix; Broussine, 2005: 177-178; Van Wart, 2010: 74).

Kamu liderliğinin personele yönelik avantajları ise, personelin kişisel gelişiminin sağlanması, personelin yüksek memnuniyetle iş görmesi, personele yenilik ve yaratıcılık aşılama, çalışanlar arasında sinerji oluşturma, personele idealizm aşılama, personelin koordineli çalışması, performans hedefleri belirleme, motivasyonun artırılması, performans artışı, iş tatmini sağlama, personelde psikolojik refah seviyesinin yükselmesi şeklinde ifade edilebilir (Van Wart, 2010: 74; Broussine, 2005: 177; Rost, 1991: 142; Behn 1998: 211; t'Hart, 2014: 4; Alimo-Metcalfe ve Alban-Metcalfe, 2004: 175).

Kamu liderliği, kamu yönetiminin sahip olduğu sorunların çözümü ve bahsedilen avantajların sağlanması hususunda dört önemli rolü barındırmaktadır. Bunlardan ilki *hesap verebilirlik* rolüdür. Hesap verebilirlik rolü, personelin eylemlerini gerekçelendirmelerini ve vatandaşlar ile ilgili yöneticilere davranışlarının nedenlerini açıklamayı teşvik etmeyi sağlamaktadır. İkincisi, *kurallara uyma* rolüdür. Kurallara uyma rolü, personelin yasalara uygun davranmasını sağlamaktadır. Üçüncüsü, *siyasi sadakat* rolüdür. Siyasi sadakat rolü, personelin siyasi otoriteler tarafından alınmış kararları, oluşturulan plan ve programları uygulamaya teşvik etmektedir. Dördüncüsü ise, *ağ yönetişimi* rolüdür. Ağ yönetişimi rolü, personelin ve kurumun paydaşları dikkate almasını ve paydaşlarla birlikte hareket etmesini sağlamaktadır. İlk üç rol, kamu liderlerinin yükümlülükleri ile ilgili olan ve bürokrasiye özgü rollerdir. Dördüncü rol ise kamu yönetiminde ağ yönetimi ve yönetim anlayışının önemi ile temel bir rol olarak belirlenmiştir. Kamu lideri, duruma göre kendisi için belirlenmiş rollerden birini icra edebilmektedir ve kurumsal amaçların gerçekleştirilmesini sağlamaktadır (Tummers ve Knies, 2016: 433; Schwarz vd., 2020: 543).

Günümüzde liderlik söylemleri kamu personelinin görevlerine, eğitimlerine, performans yönetim sistemlerine ve hatta alt düzey yöneticilik seviyelerine kadar nüfuz etmiştir (t'Hart, 2014: 4). Bu durum, kamu yönetimi açısından liderliğin istenilen ve varlığı gerekli olan bir unsur olmasından kaynaklanmaktadır. Esasen herhangi bir sistemin mükemmel çalışması gerçekçi değildir. Aynı şey kamu yönetimi için de geçerlidir. Böyle bir durum içerisinde liderlik olmadan kamu kurumlarının başarı elde etmeleri mümkün değildir (Behn 1998: 212). Çünkü kamu liderliği, demokratik toplumlarda kamu yönetiminin varlık amacı doğrultusunda faaliyet göstermesini sağlayan temel unsurdur (Hartley, 2018: 213). Dolayısıyla kamu yönetiminde kamu liderliğinin var olması bir zorunluluk halini almıştır.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırma Deseni

Bu araştırmada fenomenolojik desene dayalı nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Fenomenolojik desende yapılan bir çalışmada, çalışmaya katılan bireylerin bir kavram veya durumla ilgili deneyimlerinin ortaya konması amaçlanmaktadır (Kıral, 2021: 92). Fenomenolojik desen, insan deneyimlerinden yola çıkarak sosyal gerçekliği anlamaya çalışmada kullanılmaktadır (Ersoy, 2016). Bu kapsamda mevcut çalışmanın fenomeni, kamu yöneticilerin kamu liderliği açısından incelenmesi ve kamu liderliği konusunda geliştirilmeye açık yönlerin tespit edilmesi olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda yapılan bu çalışma, araştırmaya katılan alt kademe çalışanların deneyimlerinden oluşmaktadır.

3.2. Çalışma Grubu

Çalışmada Türkiye'nin farklı şehirlerinde ve kurumlarında yer alan bireylerin katılımından oluşmaktadır. Bu doğrultuda Türkiye'de 8 farklı il ve 6 farklı kamu kurumunda çalışan kamu personeli ile görüşülmüştür. Araştırma kapsamında toplam 17 kamu personeli ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya katılan 3 görüşmeciden elde edilen veriler çalışmanın amacına ve kapsamına dair yeterli düzeyde bilgi içermemesi nedeniyle analiz dışı bırakılmıştır. Araştırma kapsamında ulaşılan personel

ile yapılan görüşmelerde benzer bilgilerin gelmeye başlaması ve verilerin tekrar etmesi sonucu yeteri sayıya ulaşıldığı kanaatine varılmıştır. Dolayısıyla veri doygunluğuna ulaşıldığı ve örneklemin yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Veri doygunluğu nitel araştırmalarda ulaşılması gereken katılımcı sayısı için temel bir kriter olarak kabul edilmektedir (Yağar, 2023: 138).

3.3. Veri Toplama Aracı

Çalışma kapsamında veri toplama amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme formu geliştirilmiştir. Yarı yapılandırılmış soruların geliştirilmesi sürecinde kamu liderliği konusunda derinlemesine literatür taranmış ve sorulara ilişkin kavramsal çerçeve belirlenmiştir. Devamında 10 sorudan oluşan bir soru formu hazırlanmıştır. Soru formu, Vogel ve Masal (2014), Öztürk (2023) ve t'Hart (2014) çalışmaları referans alınarak hazırlanmıştır. Hazırlanan soru formlarının geçerliliği ve soruların olası eksiklerinin ortaya konması amacıyla 3 kişiyle pilot görüşme yapılmıştır. Daha sonra sorularda bazı revizyonlar yapılmış ve uygulamaya hazır hale getirilmiştir.

Tablo 1. Araştırmada Kullanılan Görüşme Soruları

1.	Yöneticiniz teknoloji alanındaki yeniliklere uyum sağlıyor mu?
2.	Yöneticiniz çalışmalarınızda kamu yararı ve kamu değeri oluşturmanız için sizleri motive eder mi?
3.	Yöneticiniz kurumda verimliliği arttırmak için çalışanlarla (ağ kurma, takım çalışması ve yönlendirme anlamında) etkili ilişkiler kurar mı?
4.	Yöneticiniz resmi görevlerini yerine getirirken, farklı aidiyetlere bakmaksızın eşit davrandığını düşünüyor musunuz?
5.	Yöneticiniz (resmi veya gayri resmi) üst otoriteler tarafından gelen baskıları yönetip-yönetemediği konusundaki görüşleriniz nelerdir?
6.	Yöneticinizin davranışları tutarlı mıdır?
7.	Yöneticiniz kurum içi kriz durumlarında soğukkanlılıkla olayları yönetir mi?
8.	Yöneticiniz değişen koşullara uyma esnekliğine sahip midir?
9.	Yöneticiniz kariyer gelişiminiz konusunda sizlere gerekli desteği verir mi?
10.	Yöneticiniz kararları kendisi mi alır yoksa katılımcılığa önem verir mi?

3.4. Veri Toplama Süreci

Veri toplamak için hazırlanan soru formu için öncelikle Bingöl Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulundan 24.12.2024 tarihli ve 33117789/044/189592 sayılı karar ile çalışmaya dair bilimsel etik izni alınmıştır. Daha sonra çalışmanın uygulama kısmı için farklı şehirlerden bireylerle irtibata geçilmiş ve "gönüllü katılım" dikkate alınarak araştırmaya katılacak bireyler belirlenmiştir. Ardından araştırmanın uygulanması aşamasına geçilerek katılımcılarla yüz yüze ve tele konferans yöntemleri kullanılarak veriler toplanmıştır. Veri toplama süreci 20 ile 40 dakika süren görüşmeler neticesinde gerçekleşmiştir.

4. BULGULAR

Kamu yönetiminde kamu liderliği konusunda var olan yönetsel ve uygulamaya dair sorunların ortaya koyması amacıyla yapılan bu çalışmada katılımcılarla yapılan görüşmelerde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Yapılan içerik analizi sonucunda inovatif esneklik, etkinlik ve verimliliğin sağlanması, zorlayıcı süreçlerde aksiyon, yapay katılımcılık ve kamu yararı olmak üzere beş tema ve temalarla ilişkili kodlar belirlenmiştir.

Tablo 1. Çalışmada Belirlenen Temalar ve Kodlar

Temalar	Kodlar
İnovatif Esneklik	Teknolojiye Uyum Sağlama Yenilikçilik
Etkinlik ve verimliliğin sağlanması	İş Birliği Gelişimi Destekleme Tutarlılık
Zorlayıcı Süreçlerde Aksiyon	Baskıyı Savuşturma Kriz Yönetimi
Yapay Katılımcılık	İdeolojik Yakınlık/Aidiyet İstişare Tertiplenmiş Uzlaş
Kamu Yararı	

4.1. Bulguların Analizi

Çalışmanın bu bölümünde katılımcılardan elde edilen veriler manuel ve NVivo programı kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışmadan elde edilen bulguların geçerlilik ve güvenilirliğini test etmek üzere kodlayıcılar arası güvenilirlik yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemle kamu yönetimi alına hakim ve nitel veri analizi alanında yetkin ve donanımlı üç farklı araştırmacıdan ham bulguların kod ve temalara göre yapılandırması istenmiştir. Üç farklı araştırmacıdan elde edilen tematik bulgular tutarlılık göstermiştir.

Resim 1. Kelime Bulutu



4.1.1. İnovatif Esneklik

Bu tema, gelişen teknolojiye uyum sağlama ve yenilikçilik deneyimlerini incelemektedir. Yöneticinin teknolojik gelişmeleri yakından takip etmesi ve çevresel değişimlere uyum sağlayabilecek yol ve yön-

temler geliştirmesi liderlik için temel koşullardan biridir (Uğur ve Uğur, 2014: 134). Katılımcılarla yapılan görüşmelerde kamu yöneticilerinin çoğunlukla teknolojiye uyum sağlamaları konusunda yeterince esnek olmadıkları ve yeni nesil dijital araçların kullanımına yönelik sorunlar yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Bu temada K-6 şunları söylemiştir:

“Kendisi bilgisayar kullanabilmekte ancak gelişen teknoloji ile yeni çıkan programları kullanmak ve öğrenmek için herhangi bir çaba sarfetmemektedir. Yöneticimiz yeni programları öğrenmek yerine eski programları kullanmakta ısrarcı davranmaktadır.”

Benzer şekilde K-8 şunları ifade etmiştir:

“Yöneticimiz teknoloji alanındaki gelişmelere uyum sağlayamıyor. En basit iletişim araçları olan e-mail veya WhatsApp gibi uygulamaları dahi kullanamıyor. Bu durum işlerden geç haberdar olmamıza ve işlerin gecikmesine neden oluyor.”

Katılımcılardan bazıları ise yöneticilerinin teknolojiye uyum sağlama konusunda gayretli olduğunu, yeni gelişen teknolojileri öğrenmeye ve kullanmaya dair faaliyetler yürüttüklerini ifade etmişlerdir. Bu hususta K-5 şu açıklamalarda bulunmuştur:

“Yöneticimiz teknoloji konusundaki yeniliklere açık bir görüntü veriyor ve yeniliklere uyum sağlamaya çalışıyor. Ayrıca yapay zekâ gibi yeni teknolojilerin kullanımı ile ilgili paylaşımlarda bulunuyor.”

Kurumda yenilik yapmak, yeni uygulama yöntemlerini kuruma kazandırmak ve yeniliği teşvik etmek kamu liderliği için oldukça önemlidir. Kamu kurumlarının inovatif faaliyetler içerisinde olması hem vatandaş ihtiyaçlarının karşılanması hem de verimli hizmetlerin üretilmesi için gereklidir. Katılımcılarla yapılan görüşmelerde kamu yöneticilerinin çoğunlukla var olan yönetsel uygulamalar çerçevesinde faaliyet gösterdikleri, yeni yönetsel uygulamalara kapalı oldukları ve doğru bildikleri yönetim mantığı ile yönetim faaliyetini icra ettikleri görülmüştür. Bu konuda K-4 şöyle demiştir:

“... (İdarecimiz) aykırı fikirlere veya aykırı uygulamalara set koyar. Yeni fikirlerin önüne geçerek esnekliğin de önüne geçmiş olur.”

4.1.2. Etkinlik ve Verimliliğin Sağlanması

Bu tema iş birliği, gelişimi destekleme ve tutarlılık deneyimlerini açıklamaktadır. Katılımcılarla yapılan görüşmelerde kamu yöneticilerinin çoğunlukla iş birliği konusunda yeterince gayret göstermedikleri görülmüştür. Bu durumu K-11 şöyle açıklamıştır:

“...ağ kurma ya da takım çalışması için fiziki imkânları sağlama konusunda yeterli desteğe sahip değiliz. Böylesi bir durumda ise ağ kurmak ya da takım çalışması gerçekleştirmek mümkün olmamaktadır.”

Katılımcılardan bir kısmı ise yöneticilerinin iş birliği konusunda kendilerini teşvik ettiklerini ifade etmişlerdir. Örneğin K-1 şunları söylemiştir:

...yöneticimizin ağ kurma, takım kurma, birlikte iş çıkarmayla alakalı bir yönlendirmesi var. Zaten kurumumuzda diğer kurumlarda olduğu gibi farklı birimler var. Kararların çıkarıldığı birimler var. İşleri sadece bir kişi üzerinden yürümek yerine bir ekip, bir takım, olarak çalışılmasının önemli olduğunu söyler bizim idarecilerimiz. Bir görev dağılımının yapılması, iş paketinin hazırlanması, tıpkı burada olduğu gibi. Dolayısıyla böyle bir şey yapılıyor.

Personel gelişimini destekleme, eğitim faaliyetleri düzenleme ve personelin teknik yeterliliklerinin geliştirilmesini sağlama kamu liderliğinin önemli parametrelerindendir. Katılımcıların yaklaşık yarısı yöneticileri tarafından gelişimlerinin desteklenmesine yönelik sorunlar yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Örneğin K-3 şu açıklamalarda bulunmuştur:

Şunu net hatırlıyorum. Aldığım eğitimler ile ilgili girmem gereken önemli bir sınav vardı. Yöneticimiz işlerin yoğunluğunu bahane ederek “sizin buradaki temel amacınız kurumun işlerini yapmaktır” sözleriyle sınava girmem konusunda zorluk çıkarmıştır... Ayrıca yöneticimiz “biz istesek sizleri eğitiminiz için göndermeyiz” demişti. Bu durum eğitim sürecimizi ciddi manada olumsuz etkilemişti.

Katılımcılardan bazıları ise yöneticileri tarafından gelişimleri konusunda destek gördüklerini belirtmişlerdir. Bu konuda K-14 şunu söylemiştir:

“...benim kurum dışında aldığım bir eğitim vardı. (Yöneticimiz) bu konuda gerekli desteği sağladı. Hatta eğitim sürecinin daha sağlıklı bir şekilde yürütmesi için bana fazladan süre de tanıdı.”

4.1.3. Zorlayıcı Süreçlerde Aksiyon

Bu tema, kurumsal faaliyetler konusunda gelişen olaylara karşı baskıyı savuşturma ve kriz yönetimi deneyimlerinin ortaya konmasını amaçlamaktadır. Öztürk'e göre (2023) kamu liderlerinin üst otorite-lerden gelen baskıları ustaca yönetebilmeleri önemli bir husustur. Katılımcıların büyük bir kısmı yöneticilerinin üst yönetim tarafından gelen baskılara engel olamadığını, üst yönetim ne derse onun gerçekleştirildiğini ifade etmişlerdir. Bu konuda K-3 şu açıklamalarda bulunmuştur:

“Üst otorite tarafından evet baskı bazı durumlarda oluyor. İster istemez bu durumlarda genelde tavır üst yönetimden taraf oluyor. Yani bizimle ilgili şikâyetler olduğunda üst yönetime karşı bizi savunma tarafında bulunmayıp üst yönetimin yanında yer alıp bizi suçlayıcı tarafa bulunuyor.”

Katılımcıların bazıları ise yöneticilerinin üst yönetim tarafından gelen baskıları savunduklarını düşünmektedirler. Örneğin K-13 şunları söylemiştir:

(Yöneticimizin) Bu konuda başarılı olduğunu düşünüyorum. Çünkü yani kafasında belli bir yönetim şekli veya belli bir düşünce varsa o düşünceyi üst yöneticilere de bir şekilde kabul ettirdiğini söyleyebilirim. Veya kendisinin kabul etmediği bir şeyi üst yöneticilerin de kabul etmesini çok fazla tasvip etmez. Bunu uygulamaz. Veya bu konuda yani eğer üstten bir baskı gelirse bunları geciktirir veya bunları tolere eder. Bu konuda süreci iyi yönettiğini söyleyebilirim.

Kamu kurumlarında zaman zaman ortaya çıkan kriz durumları kurumsal işleyişi aksatabilmektedir. Kriz durumlarını başarılı bir şekilde yönetebilmek kamu liderlerinin öncelikli görevlerindendir. Katılımcıların büyük çoğunluğu yöneticilerinin kriz durumlarını başarılı bir şekilde yönetebildiklerini ifade etmişlerdir. Bu durumu K-15 şu şekilde açıklamıştır:

“(Yöneticimiz) Genelde krizi soğukkanlı yönetir ve ciddi bir olumsuzluğa mahal vermeden, yani kendi çalışanı bile etkilense, bir an önce o olayı soğukkanlı bir şekilde kapatır, çözer. Acil bir şekilde çözer.”

4.1.4. Yapay Katılımcılık

Bu tema, karar almada ve uygulamada ideolojik yakınlık, istişare ve tertiplenmiş uzlaşma durumlarının açıklığa kavuşturulması amacındadır. Kamu liderliğinin önemli unsurlarından biri personel arasında tarafsız bir şekilde davranabilmesidir. Urh (2015: 92), kamu liderliği için gerekli olan araçların en özlü ifadesinin tarafsızlık olduğunu ifade etmiştir. Bu çalışma için açıklamalarda bulunan katılımcıların neredeyse tamamı idarecilerinin ideolojik yakınlığa veya aidiyete bakarak tarafsızlıklarını yitirdiklerini ifade etmişlerdir. Örneğin K-2 bu tema için şunları söylemiştir:

Burada, kurum içinde gördüğüm deneyimlerden hareketle aidiyete bakılmaksızın iş yapıldığını söyleyemem. Ne yazık ki yöneticilerde böyle bir eğilim olabiliyor. Kendi söz geçirebilecekleri, kendilerine yakın gördükleri insanlarla bir irtibat, temas halinde olma durumu söz konusu. Farklı düşündüklerini gördükleri ya da öyle bir kanaate sahip oldukları insanlar söz konusu olduğunda onlar yokmuş gibi davranma, onları görmezden gelme eğilimleri olabiliyor. Bu da kurum içi bütünlük ya da kurumsal kültür noktasında sorunlara sebep olabiliyor.

Benzer şekilde K-8 şöyle demiştir:

“Yöneticimizin kendisine fikren yakın olan kişilere daha fazla önem verdiğini ve eşitlikçi davranmadığını, bu konuda daha önce pek çok kez tartıştığımızı söyleyebilirim. Dolayısıyla yöneticimiz eşit davranmıyor. Bilakis eşitsiz bir şekilde davranıyor.” sözleriyle durumu açıklamıştır.

Kamu yönetiminde alınan kararların katılımcılık ilkesi doğrultusunda alınması istişareye önem vermediği gerektirmektedir. Katılımcıların bazıları idarecilerinin istişareye önem verdiğini ifade ederken diğer bazıları, bu konuda olumsuz bir tablo çizmişlerdir. Örneğin K-12 idarecisiyle ilgili şunları ifade etmiştir:

(İdarecimizin) istişareye önem verdiği söylenemez. Hemen hemen bütün kararları kendisi alır ve almış olduğu kararları bazen telefonla ve bazen kurmuş olduğu WhatsApp gurubu üzerinden bize bildirir. Bazı durumlarda ise biz kendisine alınan karar ile alakalı soru sormadıkça almış olduğu kararı öğrenemeyiz.

Farklı bir şekilde K-7 ise, idarecisinin istişareye önem verdiğini ifade etmiştir. K-7 bu durumu şöyle açıklamıştır:

(İdarecimiz) kararlarını genellikle yalnız başına almak yerine katılımcı bir yaklaşım benimsemeye çalışır. Toplantılar düzenleyerek, kararların daha geniş bir katılım ve görüş alışverişiyle alınmasını sağlar. Hatta bazı konularda, personelle aynı fikirde olmasa bile çoğunluğun kararını kabul etmede ve uygulamada esnek bir yaklaşım sergilemeye çalışır. Genel olarak katılımcılığı önemseyerek, bölüm içinde iş birliği ve ortaklaşa karar alma süreçlerini destekler diyebilirim.

4.1.5. Kamu Yararı

Bu tema, kamu yönetiminde yöneticilerin kamu yararını önceleme konusundaki deneyimlerinin ortaya konmasını amaçlamaktadır. Kamu liderliğinin başta gelen özelliklerinden birisi, kamu yararını temel bir öncelik olarak benimsemektir (Getha-Taylor vd. 2011, i84). Katılımcıların büyük bir çoğunluğu idarecilerinin kamu yararı konusunda yeterince duyarlı olmadıklarını ve böyle bir çabalarının bulunmadıklarını ifade etmişlerdir. Örneğin K-9 şöyle demiştir:

“(İdarecimizin) benden veya diğer çalışanlardan doğrudan kamu yararını öncelememizi istediğini görmedim. Bu konuda herhangi bir olumlu ya da olumsuz yönlendirmesi de olmadı. Dolayısıyla, kamu yararı oluşturma çalışmalarına doğrudan bir etkisi olduğunu düşünmüyorum.”

Benzer şekilde K-2 şu açıklamalarda bulunmuştur:

Yönetici nezdinde baktığımızda bireysel olarak kendileri için uygun gördükleri şeyleri size kamu yararı olarak aksettirebiliyorlar. Yani kamu yararını baz aldığımızda, kamu yararı noktasında yapılabilecek çok faydalı şeyler olmasına rağmen onların üzerine düşünmeme, onları dikkate almama durumu söz konusu olabiliyor. Aksine kamu yararı çok daha düşük bazı mevzular söz konusu olduğunda sanki bunlar çok önemli şeylermiş gibi, olmazsa olmaz şeylermiş gibi bir takım aktarımlar yapılabiliyor.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırmada, Türkiye’de kamu liderliği ile ilgili sorunlar, gelişime açık alanlar ve güçlü yönler incelenmiştir. Araştırma sonucunda ulaşılan bulgular doğrultusunda kamu liderliği özelinde inovatif esneklik, etkinlik ve verimliliğin sağlanması, zorlayıcı süreçlerde aksiyon, yapay katılımcılık ve kamu yararı olmak üzere beş farklı tema ortaya çıkmıştır.

İlk tema olan inovatif esneklik, kamu yönetiminin yaşanan yenilikçi gelişmelere ayak uydurabilmesiyle ilgilidir. Katılımcılar kamu yöneticilerinin değişen teknolojiyi yakalama ve yenilikçi uygulamalar geliştirme konusunda yeterince esnek olmadıklarını ifade etmişlerdir. Alat ve Suar’a göre esneklik, liderliğin öncelikli koşuludur. Zolo (1992), günümüzdeki demokratik yapının risk ve belirsizlikler karşısında esnek bir lider profiline ihtiyaç duyulduğunu ifade etmiştir. Benzer şekilde Northouse (2004), liderin

değişen koşullar karşısında talepleri karşılayabilecek esnekliğe sahip olması gerektiğini belirtmiştir. Dolayısıyla durumun gerekliliklerini karşılayacak tarzda esnek bir liderlik anlayışına sahip olmak gerekmektedir (Zolo, 1992: 99).

İkinci tema etkinlik ve verimliliğin sağlanmasıdır. Katılımcılarla yapılan görüşmelerde etkinlik ve verimlilik konusunda kamu yöneticilerinin çoğunlukla sorunlar yaşadıkları tespit edilmiştir. Bu tema özelinde yapılan analizlerde kamu yöneticilerinin iş birliği, gelişimin desteklenmesi ve tutarlı davranışlar sergileme konularında önemli sorunlarının bulunduğu ve bu durumun etkin ve verimli bir kamu yönetiminin oluşturulmasına engel teşkil ettiği görülmüştür. Literatürde daha önce yapılan çalışmalar incelendiğinde etkinlik ve verimlilik ile liderlik arasında önemli bir bağın bulunduğu ortaya konmuştur. Yıldırım (2023), örgütün etkinliği ve verimliliği konusunda belirleyici olan temel faktörlerin başında liderliğin bulunduğunu ifade etmiştir. Hacıtahtiroğlu (2012), verimlilikte liderliğin rolü ile ilgili yapmış olduğu çalışmada verimlilik artışındaki en önemli faktörlerden birinin liderin hareket tarzı, bilgi ve becerisi olduğunu belirtmiştir. Benzer şekilde Jacobsen ve Andersen (2016), Alimo-Metcalfe ve Alban-Metcalfe, (2004) ve Van Wart (2010) yaptıkları çalışmalarda kurumsal etkinlik ve verimlilik ile liderlik arasında önemli bir bağ bulunduğunu ortaya koymuşlardır. Dolayısıyla kamu liderliği konusunda önemli olan etkin ve verimli bir yönetim için iş birliğine dayalı, gelişimin desteklendiği ve davranışlarda tutarlılığın sağlandığı bir yönetim anlayışına geçilmesi önem arz etmektedir.

Araştırmanın üçüncü teması olan zorlayıcı süreçlerde aksiyon, kamu yöneticilerinin istenmedik veya beklenmedik durumlar karşısındaki yöneticilik tecrübelerini değerlendirmektedir. Katılımcılarla yapılan görüşmelerde katılımcıların bazıları idarecilerinin kriz durumu, üst otoritelerden gelen baskılar gibi beklenmedik zorlu süreçler karşısında liderlik davranışları sergilediklerini ifade ederken bazıları ise, idarecilerinin zorlu süreçlere karşı yeterince aksiyon alamadıklarını belirtmişlerdir. Literatürde daha önce yapılan çalışmalar, kriz yönetimini liderliğin önemli bir şartı olduğunu ortaya koymuştur (İbrahimoğlu, 2011; Tuğcu, 2013; Frank ve Lucky, 2025). Krizleri başarılı bir şekilde yönetmek, liderliğin bunları ele almadaki etkinliğine bağlıdır (Chiwsa, 2024: 59). Dolayısıyla kamu liderliği için gerekli olan zorlayıcı süreçlerin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi konusunda liderlik davranışlarının geliştirilmesi gerekmektedir.

Çalışma kapsamında belirlenen dördüncü tema yapay katılımcılıktır. Kamu yöneticilerinin katılımcı bir yönetim anlayışı benimsemeleri ve bunu gerçekleştirebilmeleri kamu liderliği için gerekli olan unsurlardan biridir. Araştırma kapsamında katılımcılarla yapılan görüşmelerde katılımcı bir yönetim anlayışı konusunda önemli sorunların olduğu görülmüştür. Katılımcıların büyük bir kısmı idarecilerinin ideolojik yakınlık veya aidiyet bağı ile katılımcılığı gerçekleştirmeye çalıştıklarını ve bazen de kendisi gibi düşünenlerle istişare ederek tertiplenmiş bir uzlaşmayı katılımcılık olarak gösterdiklerini söylemişlerdir. Dolayısıyla idarecilerin liderlik etkilerinin kapsamını belirli katılımcılarla sınırladıkları görülmektedir. Önceden yapılan çalışmalar incelendiğinde kamu liderliği konusunda katılımcı bir yönetimin ortaya konması gerektiği görülmektedir (Vivier, vd., 2021; Yeboah-Assiamah, vd., 2018). Kamu yöneticilerinin liderlik özelliklerinden biri olan katılımcı yönetim anlayışını geliştirmeleri kamu liderliği için önemli bir husustur.

Araştırmada incelenen son tema kamu yararıdır. Kamu yönetiminin temel amacı, kamu yararı doğrultusunda faaliyet göstermektir. Katılımcılarla yapılan görüşmelerde kamu yararı konusunda önemli sorunların bulunduğu ve kamu yöneticilerinin kamu yararını bazen yanlış anladıkları ve dolayısıyla kendileri için uygun olan çıktıların kamu yararı olarak lanse edildiği sonuçlarına ulaşılmıştır. Literatürde daha önce yapılmış çalışmalar kamu liderliğinin belirleyici unsurlarının başında kamu yararının geldiğini göstermektedir (Crosby ve Bryson, 2005; Getha-Taylor vd. 2011; Şahin vd. 2015). Dolayısıyla kamu yönetiminde kamu liderliği için kamu yararının temel bir öncelik olarak benimsenmesi gerekmektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre Türkiye’de kamu liderliği konusunda önemli sorunlar bulunmaktadır. Katılımcılara yöneltilen sorularda bazı katılımcılar her ne kadar soruların bir kısmına

ilişkin olumlu cevaplar vermiş olsalar da çalışmanın geneli değerlendirildiğinde kamu yöneticilerinin kamu liderliği konusunda bazı öncelikleri gerçekleştirmeleri gerektiği görülmektedir. Bu doğrultuda araştırma sonuçlarına göre aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

- Kamu yöneticilerinin şahsi yöntem, tecrübe ve uygulamalar yerine bilimsel kabul görmüş ilke ve değerler doğrultusunda yöneticilik faaliyetini gerçekleştirmeleri
- Kamu yöneticilerinin dış çevrede meydana gelen değişimleri yakalama esnekliğine sahip olmak suretiyle yenilikçi araç ve uygulamaları kurumsal yaşama aktarmaları,
- Kamu yöneticilerinin meşru ve tutarlı kararlar için katılımcılığı temel bir öncelik olarak benimsemeleri,
- Kamu yöneticilerinin iş birliği, ağ kurma, gelişimi destekleme gibi yönetsel uygulamalarla kurumsal etkinliği ve verimliliği artırmaları,
- Kamu yöneticilerinin kriz durumlarında ve üst yönetimden gelen baskıların yönetilmesinde gerekli liderlik davranışını göstermeleri,
- Kamu yöneticilerinin eylem ve işlemlerinde kamu yararını öncelikli ilke olarak benimsemeleri,
- Kamu yöneticilerinin liderlik özelliklerini geliştirebilmeleri için gerekli eğitimleri almaları faydalı olacaktır.

Liderlik, kurumsal geleceğin şekillendirilmesinde ve kamu yönetiminin varlık amacı doğrultusunda faaliyet göstermesinde etkili olduğu düşünülen öncelikli yöneticilik gerçekliklerinden biridir. Kamu yöneticilerinin liderlik özelliklerine sahip bireyler olarak kurumsal başarıyı, etkinliği, verimliliği, motivasyonu ve performansı artırmaları kamusal yaşam için oldukça önemlidir. Dolayısıyla kamu yönetiminde kamu liderliği konusunda gerekli çalışmaların yürütülmesi gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Alat, P., & Suar, D. (2024). Exploring behavioural complexity as the link between leader attributes and leader effectiveness. *Management and Labour Studies*, 49(4), 615–640.
- Alimo-Metcalfe, B., & Alban-Metcalfe, J. (2004). Leadership in public sector organizations. In J. Storey (Ed.), *Leadership in organizations: Current issues and key trends* (pp. 174–205). London: Routledge.
- Behn, R. (1998). What right do public managers have to lead? *Public Administration Review*, 58(3), 209–225.
- Bertocci, D. I. (2009). *Leadership in organizations*. University Press of America.
- Blom, M., & Alvesson, M. (2014). Leadership on demand: Followers as initiators and inhibitors of managerial leadership. *Scandinavian Journal of Management*, 30(3), 344–357.
- Broussine, M. (2005). Public leadership. In T. Bovaird & E. Löffler (Eds.), *Public management and governance* (pp. 175–189). London: Routledge.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Chiwisa, C. C. (2024). The role of leadership in crisis management: A literature review. *Journal of Human Resource and Leadership*, 9(3), 48–65.
- Crosby, B. C., & Bryson, J. M. (2017). Why leadership of public leadership research matters: And what to do about it. *Public Management Review*, 20(9), 1265–1286.
- Crosby, B. C., & Bryson, J. M. (2005). *Leadership for the common good: Tackling public problems in a shared-power world*. Wiley.
- Çamur, Ö. (2022). Kamu yönetiminde etik liderliğin önemi. In K. Ağın (Ed.), *Sosyal beşeri ve idari bilimler alanında uluslararası araştırmalar XVIII* (pp. 385–398). Eğitim Yayınevi.
- Demirbaş, A., & Öktem, M. K. (2013). Kamu yönetiminde bilgi toplumu kapsamında liderlik sorunsalı. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 4(7), 93–99.
- Ersoy, F. (2016). Fenomenoloji. In A. Saban & A. Ersoy (Eds.), *Eğitimde nitel araştırma desenleri* (pp. 51–109). Anı Yayıncılık.
- Eryılmaz, B. (2015). *Kamu yönetimi*. Umuttepe Yayınları.
- Frank, A., & Lucky, A. (2025). Leadership styles in crisis management: Lessons from COVID-19. *Research Invention Journal of Current Issues in Arts and Management*, 4(1), 27–30.
- Getha-Taylor, H., Holmes, M. H., Jacobson, W. S., Morse, R. S., & Sowa, J. E. (2011). Focusing the public leadership lens: Research propositions and questions in the Minnowbrook tradition. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21, 183–197.
- Hacıtahtiroğlu, K. (2012). Verimlilikte liderin rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 9(1), 845–875.
- Hartley, J. (2018). Ten propositions about public leadership. *International Journal of Public Leadership*, 14(4), 202–217.
- Hassan, S., Wright, B. E., & Yukl, G. (2014). Does ethical leadership matter in government? Effects on organizational commitment, absenteeism, and willingness to report ethical problems. *Public Administration Review*, 74(3), 333–343.
- Hood, C. (2003). *The art of the state: Culture, rhetoric and public management*. Oxford University Press.
- House, R. J., et al. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. In W. H. Mobley, M. J. Gessner & V. Arnold (Eds.), *Advances in global leadership* (pp. 131–233). JAI Press.
- İbrahimoglu, N. (2011). İşletmelerde liderlik ve kriz yönetimi ilişkisi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 731–747.
- Jacobs, T. O., & Jaques, E. (1990). Military executive leadership. In K. E. Clark & M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership* (pp. 281–295). Leadership Library of America.
- Jacobsen, C. B., & Andersen, L. B. (2016). Leading public service organizations: How to obtain high employee self-efficacy and organizational performance. *Public Management Review*, 19(2), 253–273.

- Karataş, A. (2020). Kamu liderliği rollerinin kamu personelinin sanal kaytarma davranışları üzerindeki etkisi: TRA1 bölgesinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (38), 134–164.
- Khan, H. A. (2018). *Globalization and the challenges of public administration*. Palgrave Macmillan.
- Kılınç, E. (2023). *Liderlik yaklaşımları ve öne çıkan liderler*. Gazi Kitabevi.
- Kıral, B. (2021). Nitel araştırmada fenomenoloji deseni: Türleri ve araştırma süreci. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 92–103.
- Kotter, J. P. (1999). *What leaders really do*. Harvard Business Review Press.
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Xu, L. (2014). Servant leadership, trust, and the organizational commitment of public sector employees in China. *Public Administration*, 92(3), 727–743.
- Morse, R. S., & Buss, T. F. (2014). The transformation of public leadership. In R. S. Morse, T. F. Buss, & C. M. Kinghorn (Eds.), *Transforming public leadership for the 21st century* (pp. 3–19). M.E. Sharpe.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and practice* (3rd ed.). Sage Publications.
- Orazi, D. C., Turrini, A., & Valotti, G. (2013). Public sector leadership: New perspectives for research and practice. *International Review of Administrative Sciences*, 79(3), 486–504.
- Öztekin, A. (2002). Katılımcı kamu yönetimi. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, (26), 129–143.
- Öztürk, H. (2023). Kamu liderliği hakkında kısa bir değerlendirme. *Türkiye Mesleki ve Sosyal Bilimler Dergisi*, (12), 40–46.
- Pandey, S. K., Davis, R. S., Pandey, S., & Peng, S. (2016). Transformational leadership and the use of normative public values. *Public Administration*, 94(1), 204–222.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public management reform: A comparative analysis of new public management, governance, and the Neo-Weberian state* (3rd ed.). Oxford University Press.
- Reşitoğlu, F., Toprak Altun, B., Azbay, A., & Reşitoğlu, S. (2023). Liderlik kavramına ve liderlik kuramlarına genel bir bakış. *International Academic Social Resources Journal*, 8(46), 2139–2145.
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. Praeger.
- Saylık, A., Demir, S., & Hazar, S. (2022). Kamu liderliği ile kamu hizmet motivasyonu ilişkisinde mesleki bağlılığın aracı rolü. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 10(2), 71–88.
- Schwarz, G., Eva, N., & Newman, A. (2020). Can public leadership increase public service motivation and job performance? *Public Administration Review*, 80(4), 543–554.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. The Free Press.
- Şahin, A., Taşpınar, Y., Eryeşil, K., & Örselli, E. (2015). Kamu yönetiminde liderlik: Yönetici ve çalışanların liderlik algısı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 18(2), 73–96.
- ı'Hart, P. (2014). Unlocking public leadership. In P. ı'Hart & L. Tummers (Eds.), *Understanding public leadership* (pp. 1–20). Palgrave.
- Tucker, R. C. (1981). *Politics as leadership*. University of Missouri Press.
- Tuğcu, Ş. (2013). Kriz yönetiminde liderlik kavramının önemi. *Selçuk İletişim Dergisi*, 3(2), 16–22.
- Tummers, L., & Knies, E. (2016). Measuring public leadership: Developing scales for four key public leadership roles. *Public Administration*, 94(2), 433–451.
- Turner, J. C., Reynolds, K. J., & Subasic, E. (2008). Identity confers power: The new view of leadership in social psychology. In P. ı'Hart & J. Urh (Eds.), *Public leadership perspectives and practices* (pp. 1–24). ANU E Press.
- Van Wart, M. (2003). Public-sector leadership theory: An assessment. *Public Administration Review*, 63(2), 214–228.
- Van Wart, M. (2010). Public-sector leadership theory: An assessment. In J. L. Perry (Ed.), *The Jossey-Bass reader on nonprofit and public leadership* (pp. 73–107). Wiley.
- Van Wart, M. (2011). Changing dynamics of administrative leadership. In D. C. Menzel & H. E. White (Eds.), *The state of public administration* (pp. 89–107). M.E. Sharpe.

- Van Wart, M. (2013). Administrative leadership theory: A reassessment after 10 years. *Public Administration*, 91(3), 521–543.
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Leadership style, organizational politics, and employees performance. *Personnel Review*, 36(5), 661–683.
- Vivier, E., De Jongh, D., & Thompson, L. (2021). Public leadership and participation. *Public Management Review*, 23(12), 1789–1807.
- Vogel, R., & Masal, D. (2015). Public leadership: A review of the literature and framework for future research. *Public Management Review*, 17(8), 1165–1189.
- Yeboah-Assiamah, E., Asamoah, K., & Adams, S. (2019). Transdisciplinary public leadership theory. *Journal of Public Affairs*, 19(1), e1887.
- Yıldırım, M. (2023). *Etkili takımlar için fonksiyonel liderlik yaklaşımı*. Özgür Yayınları.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). Pearson-Prentice Hall.
- Yukl, G. A., & Gardner, W. L. (2013). *Leadership in organizations*. Pearson Education.
- Zolo, D. (1992). *Democracy and complexity*. Pennsylvania State University Press.