

KAMU YÖNETİMİNDE LİDERLİK ÖNÜNDEKİ ENGELLER

Yrd. Doç. Dr. Cemal ÖZTÜRK
Bitlis Eren Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
cozturk@beu.edu.tr/ cemalozturk1974@hotmail.com.

ÖZ

Lider örgüt üyelerini örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için gönüllü olarak çaba göstermeye sevk eden, bu yönde katkı sağlayan ve deneyimlerini aktaran ve sergilediği bu tarzından memnun olmalarını sağlayan kimsedir. Bir kimsenin liderlik özellikleri kişilik özelliklerini ve davranış tarzlarını içermektedir. Liderin kendini ortaya koyabilmesi için uygun ortamın varlığı esastır ve kişi liderlik vasıflarına sahip olsa dahi önündeki engeller onun kendini ortaya koymasını engelleyebilir. Bu çalışmada, eğer var ise Türkiye’de kamu yönetiminde lider bir kişiliğe sahip olan yöneticinin kendini göstermesi önündeki engelleri ve sebeplerini ortaya koymak amaçlanmaktadır. Bu amaca yönelik olarak literatür, mevzuat, yönetim yapısı ve mevcut durum taraması yapılmakta ve değerlendirmeler yapılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kamu Yönetimi, Liderlik, Liderlik Engelleri.

Barriers to Leadership at Public Administration

Abstract

Leader is a person who voluntarily referred its members to the efforts to achieve the objectives of the organization, provide contribution on this way, share his experience and allowing them to be happy for his style. Leadership characteristics of a person includes both personality characteristics and behavior styles. The existence of suitable environment is essential to reveal himself of of a leader and the barriers can block himself to reveal himself eventhough he has leadership qualities. In this study, if any, it is intended to reveal the barriers and reasons to reveal manager who has a leader personality himself in Turkey. For this purpose literature, legislation, governance structure and maintained the current status of screening and assessments are carried out.

Key Words: Public Administration, Leadership, Leadership Barriers.

1. YÖNETİM-KAMU YÖNETİMİ VE LİDER-YÖNETİCİ KAVRAMLARI

Yönetim daha iyi bir hayat için insanların örgütlenerek meydana getirdikleri bir yapılandırma, başkalarını sevk ve idare etme faaliyet ve sürecidir (Eryılmaz, 1997: 3). Yönetim planlama, örgütlenme, koordinasyon ve denetleme gibi parçalardan meydana gelen bir süreç (Aydın, 2011a: 24) ve bir karar verme işlemidir (Emhan, 2007: 212). Yönetim işletme yönetimi ve kamu yönetimi olmak üzere ikiye ayrılır. Kamu Yönetimi; Kamu bürokrasisini ve hizmet sunduğu halkla olan ilişkilerine dair olan pratik ve teoriden oluşan bir disiplindir (Eryılmaz, 1997: 8; Eryılmaz, 2006: 6), Amerikalı Kamu Yönetiminin en önemli ismi Dwight Waldo’ya göre de devlet işlerini yönetme bilim ve sanatı (Atalay, 2008: 75) olup insanlar arasında işbirliğini sağlayan bir olgudur (Yalçın, 2010: 51). Kamu Yönetimi (kamu bürokrasisi) kamusal alandaki faaliyetler ile bu faaliyetleri yerine getiren teşkilatı ifade ederken (Aydın, 2011b: 23) kamu yönetiminin dar anlamda yürütmeyi, geniş anlamda ise yasama ve yargı alanındaki yönetsel faaliyetleri de kapsadığını (Gözübüyük, 2001: 1) belirtmek gerekir. Kamu yönetiminin sunduğu hizmetler başlıca; Yönetsel, ekonomik, sosyal, bilimsel, teknik ve kültürel hizmetler olarak sınıflandırılabilir (Gözübüyük, 2001: 29). Kamu Yönetiminin elemanlarını; halk, örgüt, kamu politikası, norm düzeni ve mali kaynak olarak belirtmek mümkündür (Eryılmaz, 1997: 9-10).

Bazı lider tanımlarına bakalım. Lider İnsanları bir amaç peşinde birleştirebilen kişidir (Aydın, 2011a: 67). Lider Grup etkileşimini yönlendirmeyi yerine getiren ve sahip olduğu özel beceriler ile toplumdaki diğer bireylerden ayrılan kişidir (Çolak, 2015: 6). Bulunduğu gruptaki bireyleri belirli amaçlar etrafında toplayabilen ve onları ne yapacakları konusunda harekete geçirme bilgi ve

yeteneklerine sahip olan kimsedir (Eren 2001a: 441). Grubun üyelerini örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için gönüllü olarak çaba göstermeye teşvik eden, amaca ulaşmaları için katkı sağlayan ve deneyimlerini aktaran ve sergilediği bu tarzından memnun olmalarını sağlayan kimsedir (Werner, 1997: 17). Lider grup üyeleri tarafından hissedilen ortak düşünce ve istekleri, bir amaç şeklinde ortaya koyan ve grup üyelerinin güçlerini bu doğrultuda ortaya faaliyete geçiren kimsedir (Kaleli, 2015: 10). Liderlik bireyleri etrafında toplayarak bir amaca yöneltebilme (Öztürk, 2016b: 26) ve konumundan bağımsız olarak insanları bir arada toplama gücüdür (Öztürk ve Tavas, 2016: 2093).

Onu lider yapan özelliklerin yanı sıra hareketleriyle de peşindekileri sürükleyen kişidir. Liderlik insanların planları ve kararları eyleme dönüştürebilmelerini sağlama sanatıdır. Büyük adam teorisine göre liderlik doğuştan kalıtımsal olarak gelen bir yetenek iken, çevresel teoriye göre liderlik zaman, yer ve çevreden kaynaklanan bir fonksiyondur (Aydın, 2011a: 67), ister doğuştan ister sonradan edinilsin liderliği pek çok etken etkilemektedir (Tavas ve Öztürk, 2016: 899) ve liderlik eğitim ile artırılabilir bir kavramdır (Öztürk, 2016a: 66). Farklı bakış açılarıyla liderleri farklı türlere ayırmak olağan olup faydacı bir bakış açısıyla, liderleri faydasız ve faydalı liderler olarak iki gruba ayırmak uygundur. Faydasız lider; konusu suç teşkil eden işleri, topluma ve insanlara zararlı işleri ve topluma ve insanlara olumlu bir getirisi olmayan gereksiz işleri yapanlar olmak üzere bu üç farklı işlerle uğraşanlardır. Faydalı lider ise, faydasız liderin yaptığı işlerin dışında kalan işler ve faaliyetleri yapanlardır. Bizim konumuzu da faydalı liderler oluşturmaktadır.

Yönetici ise bir kurumun veya o kurumdaki alt yapının yönetimini üstlenen kişidir (Öztürk, 2016a: 62), insanları belli amaçlar doğrultusunda yönlendirme faaliyetini yapan kimsedir (Çolak, 2015: 13). Yöneticilik ise, insanlarla başarılı ilişkiler kurmak, birbirleriyle olan ilişkilerini yönetmek ve birlikte hedefe ulaşmaya çalışmaktır (Doğan, 2005: 326).

2. LİDER TÜRLERİ VE LİDER VASIFLARI

2.1. Liderlik Türleri

Genel olarak literatüre baktığımızda liderlik türleri olarak demokratik, otokratik ve serbest bırakan liderlik hepsinde ortak liderlik türü iken bazen de bunlara ek olarak dönüşümcü ve paylaşımcı liderlik karşımıza çıkmaktadır. Genel olarak bu liderlik türleri, liderin tutunduğu tutum ve süreci yönetme usulleriyle-şekilleriyle ilişkili olmaktadır (Öztürk, 2016b: 26). Değişik durum ve ihtiyaçlara göre değişik liderlik türleri ortaya çıkmaktadır (Eren, 2001b: 71). Liderleri faaliyet alanlarına göre siyasi lider (Kaleli, 2015: 73), dini lider, sanatsal lider, yönetici lider vb gibi ayırırken bunlara ek olarak diktatör liderlik, Katılımcı liderlik, doğal liderlik, hümanist (babacan) liderlik, destekleyici liderlik, vizyoner liderlik, koçluk tarzı liderlik, ilişkisel liderlik, hız belirleyici liderlik, mentorluk tarzı liderlik, kolaylaştırıcı liderlik tarzı, mümkün kılıcı liderlik tarzı gibi de ayırım yapanlar bulunmaktadır (Aslan, 2013: 35-37).

Farklı bakış açılarıyla liderleri farklı türlere ayırmak mümkündür. Bu bağlamda faydacı bir bakış açısıyla, liderleri faydasız ve faydalı liderler olarak iki gruba ayırmak uygun olacaktır. Faydasız liderden kasıt; konusu suç teşkil eden işleri, topluma ve insanlara zararlı işleri ve topluma ve insanlara olumlu bir getirisi olmayan gereksiz işleri yapanlar olmak üzere bu üç farklı işlerle uğraşanlardır. Faydalı liderden kasıt ise, faydasız liderin yaptığı işlerin dışında kalan işler ve faaliyetleri yapanlardır. Bizim konumuzu da faydalı liderler oluşturmaktadır.

Değişik bakış açılarıyla çok farklı liderlik vasıfları ortaya konmuştur. Yapılan çalışmalar göstermiştir ki hangi ortamlarda hangi vasıflara sahip lider başarılı olacak bilmek çok mümkün değildir, aynı zamanda şu vasıflara sahip lider her zaman liderdir ya da başarılı veya faydalıdır demek te bizi doğru bir sonuca götürmeyebilir. Ancak aşağıdaki tablo bize çok genel anlamda ve genel kabulle bilgi vermektedir.

Aşağıdaki Lider vasıfları tablosuna baktığımızda da değişik bakış açılarıyla lideri diğer grup üyelerinden ayıran özellikler, başarılı liderleri diğer çalışanlardan ayıran özellikler ya da faydacı bakış açısıyla faydalı bir liderde beklenen özellikler belirtilmektedir.

Bu özellikler liderde doğuştan bir kısmı da sonradan kazanılan özellik veya yetilerdir. Yine bu özellikler liderin sadece kendisiyle alakalı değil, özellikle bazı özellikler yönünden sosyal ve duygusal zekâyla ve çevresel faktörlerle sıkı ilişki gerekli görülmektedir.

Tablo: Lider Vasıfları

S	Faydalı Lider	Robbins-Lideri ayıran özellikler (Feyerherm ve Rice, 2002: 347)	Başarılı Lider (Zel, 2001: 95-96)	Başarılı Lider (Çolak, 2015: 96-97)
1	Zekâ ve gerekli donanıma sahip	Vizyona sahip olma	Dürüst % 83	Müşteri ihtiyaçlarına odaklanma
2	Çalışkan ve dürüst	Başkalarını etkileyebilme	Yetenekli % 67	Güvenli davranış
3	Görebilen	Dürüstlük	Geleceği gören % 62	Kararlılık ve heyecan yaratma
4	Farklı ve uygun davranış ve üsluba sahip	Kendine güven	Teşvik edici % 58	Ödüllendirme
5	Analiz edebilen ve beklentileri tespit edip bunlara uygun adımlar atıp vaatlerde bulunan	Teknik	Zeki % 43	Yönlendirme, yol gösterme
6	Motivasyon araçlarını kullanan ve ikna eden	Yetenek	Esnek düşünceli % 37	Başkalarını geliştirme
7	Stratejik ve esnek hareket eden		Açık sözlü % 34	İşe adanmışlık
8	Gelişim ve dönüşüme açık		Adaletli % 40	Yaratıcılık
9	Sosyal ve duygusal zekâyı kullanan		Hayal gücü geniş % 34	Teknik ve uzmanlığa sahip
1	Kolektif aklı oluşturan ve kullanan		Güvenilir %33	

3. KAMUDA LİDERLİK UYGULAMASINI OLUMSUZ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

3.1. Mevzuat Durumu

Kamu görevlileriyle ilgili temel kanun olan Devlet Memurları Kanunu baktığımızda çok şeyin ayrıntılarıyla düzenlenmiş olduğunu görürüz. Söz konusu kanun, Genel ve Katma Bütçeli Kurumlar, İl Özel İdareleri, Belediyeler, İl Özel İdareleri ve Belediyelerin kurdukları birlikler ile bunlara bağlı döner sermayeli kuruluşlarda, kanunlarla kurulan fonlarda, kefalet sandıklarında veya Beden Terbiyesi Bölge Müdürlüklerinde çalışan memurlar hakkında uygulanır. Sözleşmeli ve geçici personel hakkında da bu Kanunda belirtilen özel hükümler uygulanır. (Devlet Memurları Kanunu (1.mevzuat.gov.tr) - DMK m.1.). Aynı kanuna baktığımızda içeriğinde: “Kısım- I Genel Hükümler: Bölüm: 1 Kapsam, Amaç, Temel İlkeler, İstihdam Şekilleri, Bölüm: 2 Ödevler ve Sorumluluklar, Bölüm: 3 Genel Haklar, Bölüm: 4 Yasaklar. Kısım- II Sınıflandırma. Kısım- III Devlet Memurluğuna Alınma Bölüm:1 Usul, Bölüm: 2 Şartlar, Bölüm: 3 Adaylık. Kısım- IV Hizmet Şartları ve Şekilleri Bölüm: 1 Atanma, bölüm: 2 Devlet Memurluğunda İlerleme ve Yükselmeler, Bölüm: 3 Yer Değiştirmeler, bölüm: 4 Memurluğun Sona Ermesi, Bölüm: 5 Çalışma Saatleri, İzinler, Bölüm: 6 Özlük Dosyası, Bölüm: 7

Disiplin, Bölüm: 8 Görevden Uzaklaştırma. Kısım- V Mali Hükümler. Kısım - VI Sosyal Haklar ve Yardımlar. Kısım- VII Devlet Memurlarının Yetiştirilmesi. Kısım- VIII Çeşitli Hükümler. Kısım- IX Geçici Hükümler” olduğunu görmekteyiz.

Bu kanunda 239 madde, 43 ek-madde, 42 geçici ve 59 ek-geçici madde ve Ek cetvel ve listelerle birlikte oldukça ayrıntılı olarak devlet kadrolarında çalışacaklara dair genel esaslar düzenlenmiştir. Aynı kanunun 1. maddesine göre: “Anayasa Mahkemesi üye ve yedek üyeleri ile raportörleri; hakimlik ve savcılık mesleklerinde veya bu mesleklerden sayılan görevlerde bulunanlar, Danıştay ve Sayıştay meslek mensupları ve Sayıştay savcı ve yardımcıları, Üniversitelerin, İktisadi ve Ticari İlimler Akademilerinin, Devlet Mühendislik ve Mimarlık Akademilerinin, Devlet Güzel Sanatlar Akademilerinin, Türkiye ve Orta - Doğu Amme İdaresi Enstitüsünün öğretim üye ve yardımcıları, Cumhurbaşkanlığı Senfoni Orkestrası üyeleri, Genelkurmay Mehtaran Bölüğü Sanatkarları, Devlet Tiyatrosu ile Devlet Opera ve Balesi ve Belediye Opera ve tiyatroları ile şehir ve belediye konservatuvar ve orkestralarının sanatkar memurları, uzman memurları, uygulamacı uzman memurları ve stajyerleri; Spor-Toto Teşkilatında çalışan personel; subay, astsubay, uzman jandarma, uzman erbaş ve sözleşmeli erbaş ve erler ile Emniyet Teşkilatı mensupları özel kanunları hükümlerine tabidir.”

Devlet dairelerinde çalışacaklara dair bu kanun ve bahsi geçen diğer kamu görevlilerine dair kanunlar, kanunlara bağlı olarak çıkarılan ve sayıları kanunların sayısını kat be kat aşan yönetmelik, yönetmeliklere dair çıkarılan genelgeler ve yönergeler derken devasa bir mevzuat ortaya çıkmaktadır. Bütün bu mevzuatın amaç ve hedefi kamu çalışanlarının, ki yöneticiler buraya dahil şüphesiz, görev şekilleri, usulleri, görev yapacakları mekanlar, seçilme, atanma, sosyal hakları, değerlendirilmeleri, kariyer planlamaları, ödüllendirilmeleri ve cezalandırılmaları, görev tanımları, görevlerini nasıl yapacakları, astlarıyla ve üstleriyle ilişkileri gibi akla gelebilecek tüm unsurların düzenlenmesidir. DMK’da “yönetici/yöneticiler/yöneticilik” kelimeleri toplam 15 defa, “amir” kelimesi 86 defa geçmekte, “Lider” kelimesi ise hiç geçmemektedir. 5442 sayılı İl İdaresi Kanunu (2.mevzuat.gov.tr) ek maddeler, geçici maddeler, çizelge ve listeler hariç olmak üzere 70 madde olup bir defa “lider/liderlik”ten bahsetmemektedir. 3201 sayılı Emniyet Teşkilat Kanunu (3.mevzuat.gov.tr) ek maddeler, geçici maddeler, çizelge ve listeler hariç olmak üzere 98 madde olup bir defa “lider/liderlik”ten bahsetmemektedir. 2559 sayılı Polis Vazife Ve Salâhiyet Kanunu (4.mevzuat.gov.tr) ek maddeler, geçici maddeler, çizelge ve listeler hariç olmak üzere 28 madde olup bir defa “lider/liderlik”ten bahsetmemektedir.

Mevzuat oluşturulurken içeriğindeki kelimeler ve kullanım ağırlıkları onların içeriği ve önem verdiği hususlar hakkında bilgi de verirler. Mevcut mevzuatlarımızda “lider/liderlik” kelimeleri geçmediği gibi yukarıda açıkladığımız gibi lider özellik ve tarzlarını uygulamak için de imkân vermemektedir. Bu olgu ve kavramlar üzerinden doğrudan ya da bu kavram ve olguların oluşumuna imkân verecek tarzda dolaylı olarak mevzuatımız olanak, ipuçları ve teşvikler içermelidir. Her konuyu en ince ayrıntılarıyla düzenleyip görev olarak çalışanlara bunların harfiyen uygulanması görevi veren mevzuatla ve aşağıda disiplin kısmında da göreceğimiz malum mevzuatla kamu yönetiminde lider görmek çok olası görülmemektedir.

3.2. Cezalandırma-Disiplin İşleri

DMK Kısım– IV’ün 7. Bölümü Disiplin işlerine dairdir. Kamu hizmetlerinin gereği gibi yürütülmesini sağlamak amacı ile kanunların, tüzüklerin ve yönetmeliklerin Devlet memuru olarak emrettiği ödevleri yurt içinde veya dışında yerine getirmeyenlere, uyulmasını zorunlu kıldığı hususları yapmayanlara, yasakladığı işleri yapanlara durumun niteliğine ve ağırlık derecesine göre 125. maddede sıralanan disiplin cezalarından birisi verilir (DMK m.124, 2.fk).

(DMK m.125) Devlet memurlarına verilecek disiplin cezaları ile her bir disiplin cezasını gerektiren fiil ve haller şunlardır: A - Uyarma: Memura, görevinde ve davranışlarında daha dikkatli olması gerektiğinin yazı ile bildirilmesidir. Uyarma cezasını gerektiren fiil ve haller şunlardır: a) Verilen emir ve görevlerin tam ve zamanında yapılmasında, görev mahallinde kurumlarca belirlenen

usul ve esasların yerine getirilmesinde, görevle ilgili resmi belge, araç ve gereçlerin korunması, kullanılması ve bakımında kayıtsızlık göstermek veya düzensiz davranmak. Kınama cezasını gerektiren fiil ve haller şunlardır: a) Verilen emir ve görevlerin tam ve zamanında yapılmasında, görev mahallinde kurumlarca belirlenen usul ve esasların yerine getirilmesinde, görevle ilgili resmi belge, araç ve gereçlerin korunması, kullanılması ve bakımında kusurlu davranmak, C - Aylıktan kesme: Memurun, brüt aylığından 1/30 - 1/8 arasında kesinti yapılmasıdır. Aylıktan kesme cezasını gerektiren fiil ve haller şunlardır: a) Kasıtlı olarak; verilen emir ve görevleri tam ve zamanında yapmamak, görev mahallinde kurumlarca belirlenen usul ve esasları yerine getirmemek, görevle ilgili resmi belge, araç ve gereçleri korumamak, bakımını yapmamak, hor kullanmak,

Örnek olarak Emniyet Teşkilatı Disiplin Tüzüğü'ne (teftiskurulu.pol.tr) baktığımızda; Yasa, tüzük, yönetmelik, karar, genelge, yönerge ve buyruklarla belirlenen hususlar hakkında gereksiz, işi uzatacak ve savurganlığa neden olacak biçimde görüş bildirmek veya soru sormak kınama cezası gerektirmektedir (Emniyet Teşkilatı Disiplin Tüzüğü-ETDT m.4, 8.fk).

Görüleceği gibi verilen emir ve görevler tam ve eksiksiz olarak yapılacak, bir esneklik gösterilmeyecek bir değişiklik yapılmaya kalkışılmayacaktır. Kurumlarca belirlenen usul ve esaslar yerine getirilmek zorundadır, yerine getirilmesinde kayıtsızlık gösterilemez ve düzensiz davranılamaz, kusurlu davranılamaz. Aksi halde bir disiplin soruşturması ve cezalandırılma kamu görevlisini beklemektedir. Bu soruşturma ve cezalandırmada bir yönetici-lider ayrımı yoktur. Alt mesleklere dair disiplin mevzuatlarında mevzuata dair bırakın uygulamamayı soru sormak bile suç teşkil etmektedir. Bu durumda esnekliği, yumuşak değişimi, duygusal ve sosyal zekâyı, vizyonunu ve dürüstlük gibi birçok soyut kavram ve olguları kullanacak olan liderin varlık göstermesi mümkün gözükmemektedir.

3.3. Ödüllendirme

Başarı, üstün başarı değerlendirilmesi ve ödül: Görevli oldukları kurumlarda olağanüstü gayret ve çalışmaları ile emsallerine göre başarılı görev yapmak suretiyle; kamu kaynağında önemli ölçüde tasarruf sağlanmasında, kamu zararının oluşmasının önlenmesinde ve önlenemez kamu zararlarının önemli ölçüde azaltılmasında, kamusal fayda ve gelirlerin beklenenin üzerinde artırılmasında veya sunulan hizmetlerin etkinlik ve kalitesinin yükseltilmesinde somut olaylara ve verilere dayalı olarak katkı sağladıkları tespit edilen memurlara, merkezde bağlı veya ilgili bakan, illerde valiler, ilçelerde kaymakamlar tarafından başarı belgesi verilebilir. Türk Silahlı Kuvvetlerinde (Jandarma Genel Komutanlığı ve Sahil Güvenlik Komutanlığı hariç) görevli Devlet memurları için Millî Savunma Bakanı bu yetkisini devredebilir. Üç defa başarı belgesi alanlara üstün başarı belgesi verilir. Üstün başarı belgesi verilenlere, merkezde bağlı veya ilgili bakan ve illerde valiler tarafından uygun görülmesi hâlinde en yüksek Devlet memuru aylığının (ek gösterge dâhil) % 200'üne kadar ödül verilebilir. Bu maddeye göre bir malî yıl içinde ödüllendirileceklerin sayısı, kurumun yılbaşındaki dolu kadro mevcudunun binde onundan, Gümrük Müsteşarlığı, Millî Eğitim Bakanlığı ve Emniyet Genel Müdürlüğü kadroları için binde yirmisinden fazla olamaz. Yıl içinde ödüllendirilen personel sayısı kurumlarınca izleyen yılın Ocak ayı sonuna kadar Devlet Personel Başkanlığına bildirilir. Kamu kurum ve kuruluşları yürütmekte oldukları hizmetlerin özelliklerini göz önünde bulundurarak memurlarının başarı, verimlilik ve gayretlerini ölçmek üzere, Devlet Personel Başkanlığının uygun görüşü alınmak kaydıyla, değerlendirme ölçütleri belirleyebilir (DMK m.122).

Millî Eğitim Bakanlığı Personeline Başarı, Üstün Başarı Belgesi Ve Ödül Verilmesine Dair Yönerge'de (mevzuat.meb.gov.tr) de Başarı Belgesi verilebilecek personel "(1) Başarı Belgesi, olağanüstü gayret ve çalışmaları ile emsallerine göre başarılı görev yapmak suretiyle; a) Kamu kaynağında önemli ölçüde tasarruf sağlanmasında, b) Kamu zararının oluşmasının önlenmesinde veya önlenemez kamu zararlarının önemli 1/6 ölçüde azaltılmasında, c) Kamusal fayda ve gelirlerin beklenenin üzerinde artırılmasında veya sunulan hizmetlerin etkililik ve kalitesinin yükseltilmesinde somut olaylara ve verilere dayalı olarak katkı sağladıkları denetimlerde veya disiplin amirleri ile Başarı Belgesi vermeye yetkili makamlarca tespit edilen personele verilebilir" şeklinde belirtilmektedir (bahse konu yönerge m.5).

Kamu Yönetiminde liderlik vasıflarıyla ortaya konacak görev anlayışına, görev türlerine ödül öngörülmemektedir. Ayrıca bu mevzuat liderlik vasıfları açısından ödüllendirme vb özellikleri yerine getirecek bir lider anlayışına kapalıdır.

3.4. Stratejik Planlar

T.C. Başbakanlık (2011-2015) Stratejik Planı (Başbakanlık 2011-2015 Stratejik Planı) 96 sayfadır. Bu Planda “Başbakanlık merkez teşkilatı, idari sistemimizin merkezini oluşturmaktadır. Temel fonksiyonu Başbakana ve Bakanlar Kuruluna hizmet sunmak ve devlet teşkilatının uyum içinde çalışmasını gözetmek olan Başbakanlığın kendisinden beklenen liderliği ve desteği sağlayabilmesi için daha sağlıklı ve iyi işleyen bir idari yapıya sahip olması gerekmektedir.” Denmekte olup sadece “başbakanlığın kendisinden beklenen liderliği”nden bahis geçmiş, başkaca bir lider ya da liderlik kelimesi kullanılmamış, liderlik vasıflarına ayrı bir cümle ayrılmadığı gibi hiç değinilmemektedir.

Adalet Bakanlığının 2015 – 2019 yıllarını kapsayan İkinci Stratejik Planında (1.www.sp.gov.tr); Stratejik amaçlar, stratejik Hedefler, stratejik plan sunuş bölümünde ve ekindeki 113 sayfalık 2015 yılı performans Programında (2.www.sp.gov.tr) “lider/liderlik” kelimesi geçmemektedir, lider vasıflarından da bahsedilmemektedir.

3.5. Merkezi Yönetim

Örgütlenmede faaliyetlerin yerine getirilmesinde birlik ve homojenliği sağlayan merkezi yönetim ve farklılık ve çeşitliliklerin yönetime katılımını sağlayan yerinden yönetim olmak üzere iki önemli yönetim biçimi vardır (Örnek, 1994: 73), belirleyici olan karar verme mekanizmasının bir merkezde veya birden fazla merkezde toplanması şeklindedir (Aydın, 2011a: 54). Merkezizetçilik genel olarak kamu hizmetlerine yön veren kararların merkezi yönetim ve onların idaresindeki organlar tarafından yerine getirilmesi iken yerelcilik, yerel veya bölgesel nitelikte olan hizmetlerin o bölgelerde oluşturulmuş olan özerk birimlerce yerine getirilmesi ya da bu birimlere devredilmesidir (Aktalay, 2010: 120).

Merkezi yönetimin vasıflarını; politika belirleme ve karar alma yetkisi merkezdedir, hizmetler için gereken gelir-giderler merkezden yönetilir ve merkezi idare birimlerindeki personelin işlemleri merkezden yürütülür şeklinde belirtmek mümkündür (Gözübüyük, 2001: 83; Eryılmaz, 2006: 53). Bu durumda merkezi yönetimin sakıncaları; hizmetlerin mahalli ihtiyaçlara tam uygun olmayabilmesi, bürokrasiyi artırması-zaman ve kaynak israfına sebep olması, görevlilere fazla inisiyatif tanınmaması ve merkezi hükümetin ulusal düzeydeki önemli işlerle ilgilenmesini engellemesi olarak belirtilebilir (Eryılmaz, 1997: 55; Gözübüyük, 2001: 83; Eryılmaz 2006: 55).

Yerinden Yönetimlerin kurulması, görev ve yetkileri de devlet tarafından belirlenmektedir. Devlet ile yerinden yönetim birimleri arasında şu farklar vardır; ilke olarak devletin görevi anayasa yerel yönetimlerinki ise yasalarla belirlenir, sonra devlet ulusal düzeyde yerel yönetimler ise bölgesel bazdaki hizmetleri yerine getirir ve son olarak da devletin mutlak yetkileri yerel yönetimlerde yoktur (Tortop ve Ark, 2007: 100). Nitekim yerel yönetim birimleri Vesayet Denetimi (idari denetim, idari vesayet, idari vesayet denetimi, idari vesayet yetkisi (Aktalay, 2010: 121) ile merkezi yönetimin denetimindedir (Gözübüyük, 2001: 222). Yerel Yönetim siyasi gücün merkezle yerel yönetim arasında paylaşıldığı “Siyasi Yerinden Yönetim” ve yerel nitelikteki kamu hizmetlerinin merkezi idarenin hiyerarşik yapısı dışındaki kamu tüzel kişiliklerince yürütülmesi olan “İdari Yerinden Yönetim” olmak üzere iki türlü olabilir (Eryılmaz, 2006: 63-64).

Bu durumda ülkemizde yetkilerin büyük kısmını elinde tutup bir kısmını da denetlemek ve kontrol edebilir olma pozisyonuyla yerel yönetimlere devretmiş merkezden yönetim etkin bulunmaktadır. Bu yapıda merkezi yönetim her şeyi her türlü usul ve kuralları, hak ve yükümlülükleri, atılacak adımları, tüm personel rejimini merkezden belirleme kesin kararlılığı ve yetkisindedir. Mevcut durumda her şeyi elinde tutan merkezi yönetime bağlı kamu kurum ve kuruluş çalışan ve yöneticilerinin tek

yapabilecekleri kuralları harfiyen uygulamadan öte geçememektedir. Bu ahvalde yöneticilerden lider olmalarını ya da liderlik vasıf ve tarzlarıyla hareket etmelerini beklemek te doğru olmamaktadır.

3.6. Eğitim

Üniversitelerin Kamu Yönetimi bölümlerinde, zorunlu dersler arasında “Liderlik” ya da içerisinde “Liderlik” kelimesi geçen bir ders bulunmamakta (selcuk.edu.tr;deu.edu.tr;ktu.edu.tr), program çıktılarında “Lider” ya da “liderlik”e dair bir çıktı beklenmemekte (kamu.mu.edu.tr) ya da tamamen bölüm amacı olarak yönetici yetiştirmek gösterilmektedir (beu.edu.tr). Liderlik özellik ya da beklentilerini destekleyecek başkaca öğretim, eğitim elemanları da kullanılmamaktadır. Kaldı ki liderlik eğitimle geliştirilebilir bir olgu olarak kabul edilmektedir, bu eğitimin üniversitede verilme zorunluluğu da yoktur, daha öncesinde de bu özellik ya da buna yönelik donanım katkı sağlayacak çalışmalar yapılmalı ve eğitimler verilmelidir. Ancak bu yönde bir faaliyet lise ya da öncesinde de bulunmamaktadır. Kişisel gelişime dönük eğitimlerin gerekliliğinin farkına varıp bu yönde eğitimler verilse, buna paralel olarak liderliğe dair de geliştirici ve farkındalığı artırıcı eğitimler verilmesi beklenebilir.

3.7. Devlet görevlisi Yemini

Asli Devlet Memurluğuna atanacakların Yemin Metnine (5.mevzuat.gov.tr; mevzuat.meb.gov.tr) bakalım: “Türkiye Cumhuriyeti Anayasasına, Atatürk İnkılap ve İlkelerine, Anayasada ifadesi bulunan Türk Milliyetçiliğine sadakatla bağlı kalacağıma; Türkiye Cumhuriyeti kanunlarını milletin hizmetinde olarak tarafsız ve eşitlik ilkelerine bağlı kalarak uygulayacağıma; Türk Milletinin milli, ahlaki, insani, manevi ve kültürel değerlerini benimseyip, koruyup bunları geliştirmek için çalışacağıma; insan haklarına ve Anayasanın temel ilkelerine dayanan milli, demokratik, laik, bir hukuk devleti olan Türkiye Cumhuriyetine karşı görev ve sorumluluklarını bilerek, bunları davranış halinde göstereceğime namusum ve şerefim üzerine yemin ederim.”

Metni incelediğimizde görülmektedir ki devlet görevlisinden beklenen o kadar kutsal olguları mevzuatın sağlayacağı ve ona kesin itaat edilmesi salık verilmektedir. Bahsi geçen kutsal olgular şüphesiz ki çok yerindedir ancak liderlik vasıflarına hiç çağrışım bile yapılmamıştır. Başkalarını etkileme ve yön verme potansiyeline sahip lider insanlara; “bu değerleri uygulayıp başkalarınca da uygulanması için gayret göstereceğim” anlamına gelecek bir çağrı yapılmamakta, gerek duyulmamaktadır.

3.8. Kamu Görevlileri Etik Sözleşmesi

Kamu Görevlileri Etik Sözleşmesi (basbakanlik.gov.tr): “Kamu hizmetinin her türlü özel çıkarın üzerinde olduğu ve kamu görevlisinin halkın hizmetinde bulunduğu bilinç ve anlayışıyla;

* Halkın günlük yaşamını kolaylaştırmak, ihtiyaçlarını en etkin, hızlı ve verimli biçimde karşılamak, hizmet kalitesini yükseltmek ve toplumun memnuniyetini artırmak için çalışmayı,

* Görevimi insan haklarına saygı, saydamlık, katılımcılık, dürüstlük, hesap verebilirlik, kamu yararını gözetme ve hukukun üstünlüğü ilkeleri doğrultusunda yerine getirmeyi,

* Dil, din, felsefi inanç, siyasi düşünce, ırk, yaş, bedensel engelli ve cinsiyet ayrımı yapmadan, fırsat eşitliğini engelleyici davranış ve uygulamalara meydan vermeden tarafsızlık içerisinde hizmet gereklerine uygun davranmayı,

* Görevimi, görevle ilişkisi bulunan hiçbir gerçek veya tüzel kişiden hediye almadan, maddi ve manevi fayda veya bu nitelikte herhangi bir çıkar sağlamadan, herhangi bir özel menfaat beklentisi içinde olmadan yerine getirmeyi,

* Kamu malları ve kaynaklarını kamusal amaçlar ve hizmet gerekleri dışında kullanmamayı ve kullandırmamayı, bu mal ve kaynakları israf etmemeyi,

* Kişilerin dilekçe, bilgi edinme, şikâyet ve dava açma haklarına saygılı davranmayı, hizmetten yararlananlara, çalışma arkadaşlarıma ve diğer muhataplarıma karşı ilgili, nazik, ölçülü ve saygılı hareket etmeyi,

* Kamu Görevlileri Etik Kurulunca hazırlanan yönetmeliklerle belirlenen etik davranış ilke ve değerlerine bağlı olarak görev yapmayı ve hizmet sunmayı taahhüt ederim.”

Görüleceği üzere bu sözleşmeyi yönetici olsun olmasın her kamu görevlisi imzalamak durumundadır ve içeriği incelendiğinde bu sözleşmede, ne lidere/liderliğe ne de yukarda sayılan liderlik vasıflarına ya da bu vasıfların içerik ya da özünü hatırlatacak hiç bir şey bulunmamaktadır. Görevini yaparken esnek ya da strateji hareket etmeye, sosyal ya da duygusal zekâya ve diğer özelliklere bağlantı bulunmamaktadır.

3.9. Mülkiye Marşı

Mülkiye Marşı (politics.ankara.edu.tr¹)

Başka bir aşk istemez, aşkınla çarpar kalbimiz,

Ey Vatan gözyaşların dinsin, yetiştik çünkü biz.

Gül ki sen, neş'enle gülsün ay, güneş, toprak, deniz.

Ey Vatan gözyaşların dinsin, yetiştik çünkü biz.

Bir güneştin bir zamanlar, aya kadar kaldındı dün,

Dün bir ay'dın, sislenen boşlukta yıldızsın bu gün;

Benzin uçmuş bak, ne rüya'dır, bu akşam gördüğün?

Ey Vatan gözyaşların dinsin, yetiştik çünkü biz.

Beklesin Türkoğlu'nun azminde kuvvet bulmayan,

Sel durur, yangın söner elbette bir gün Ey Vatan

Süslenir, oynar yarin, dün ağlayıp matem tutan

Ey Vatan gözyaşların dinsin, yetiştik çünkü biz.

Beste: Musa Süreyya Güfte: Cemal Edhem (Yeşil)

Aynı internet kaynağında Prof. Dr. Cem Eroğul diyor ki “Mülkiye Marşı, Mülkiye geleneğinin anlam ve gücünü kavramada önemli göstergelerden biridir”. Buradan hareketle yöneticilerimizin marşına baktığımızda mülkiye geleneğinin anlam ve gücünü anlamamız gerekecektir. Tabi ki 1918’de kaleme alınan bu şiirin o günlerin iz ve coşkusu taşıması kadar normal bir şey olamaz. Ancak

Türkiye'nin yönetiminde hem de üst düzeylerde görev yapan ve yapması beklenen mülkiye mezunlarının söylediği ve onlara ait olan marşta onlara dair bir şey bulmak ya da bulmayı beklemek doğaldır. Bu marşta baktığımızda, vatan için kendilerini ümit olarak gösteren bu marşta maalesef görevlerini nasıl yapacakları ve sahip oldukları ya da olacakları vasıf ve niteliklere dair izler bulmak çok mümkün değildir. Oysa yöneticilerin onunla duygulanıp onunla coştukları, onunla heyecanlanıp damarlarındaki kana harekete geçirdikleri marşta elbette bu yöneticiliği nasıl yapacakları veya yapmaları gerektiğine dair de bazı izler olmasa daha yerinde olacağı şüphesiz. Yine bu marşta modern ve çağdaş Türkiye'nin yönetici adayları, en faydalı yöneticiliği nasıl yapacaklarını ve Türkiye'yi dünyada liderliğe taşımak için öncelikle kendilerinin sahip olacakları, en azından olmak zorunda oldukları, o faydalı liderlik vasıflarına bir zerre ile dokunsalar ruhlarına itici bir güç olacaktır.

3.10. Hiyerarşik Yapı

Örgütlerde koordinasyon, ya ilgili birimlerin kendi aralarında eylem işbirliği yapmaları, ya hiyerarşik yapıda yöneticilerce ya da fonksiyonu koordinasyonu sağlamak olan ayrı bir birimce sağlanır (Aydın, 2011a: 72). Koordinasyonun başlıca ilkeleri, örgüt yapısında sadeleştirme, hizmet politikalarında birlik sağlama, haberleşme kanallarını düzenleme ve eşgüdümüne dair personelin teşvik edilmesidir (Tortop ve Ark, 2007: 150). Koordinasyon türleri, çalışanların ikna edilip inandırılarak sağlanan koordinasyon olan “İnandırıcı Koordinasyon”, üst kademe yöneticilerince sağlanan “Hiyerarşiye Dayanan Koordinasyon” ve birden fazla yöneticinin bir araya gelerek oluşturdukları Komisyonla sağlanmaya çalışılan “Komisyon Yoluyla Koordinasyon”dur.

Modern bürokrasinin özelliklerini; İşbölümü, hiyerarşik düzen, kurallar sistemi, gayri şahsılık, rasyonellik ve verimlilik olarak belirtebiliriz. Bürokratik Örgütlenmenin ortaya çıkardığı sorunlar da; Sorumluluğu yayma ve sorumluluktan kaçma, geç karar verme, bürokratik sabotaj, otoriteyi tek elde toplama ve toplumsal ve siyasal sorunlardır. Kamu yönetimi kurumları yaygın, güçlü ve hiyerarşik nitelikli olduklarından değişime direnme ve değişimin gerisinde kalma yaygın olarak görülür. Türk personel mevzuatı incelendiğinde de emir verme gücüne sahip olan her yöneticinin tüm astları için, emre aykırı hareket veya emri yapmamak cezalandırılmaktadır.

Yöneticiler hiyerarşik yapı içerisinde koordinasyonu yerine getirirken ağırlıklı merkeziyetçi yönetim yapısı ile Türkiye’de Hiyerarşiye dayanan koordinasyonu yaygın olarak kullanmaktadır. Modern bürokrasinin özelliklerinden biri hiyerarşik düzen iken ortaya çıkan olumsuzluklar da ortadadır. Bu durumda hiyerarşik yapıda sadece en üstteki yöneticinin denetim ve otoritesi asıl ve daha üst ve etkin iken, bir üst yönetici alt yöneticiden sadece kendi sözlerinin harfiyen yapılması ve yaptırılması arzusunda iken, üst yöneticiden gelen emri yapmamak ya da aykırı davranmak hatta bazen yorumlamak bile cezalandırılırken diğer yöneticilerin kendini gerçekleştirmeleri, lider olmaları ya da liderlik vasıfları sergilemeleri çok olası görülmemektedir.

4. SONUÇ

Kamu Yönetimi; Kamu bürokrasisini ve hizmet sunduğu halkla olan ilişkilerine dair olan pratik ve teoriden oluşan bir disiplindir. Lider çalışanların ya da takipçilerinin hareketlerine yön verebilen, onları yönlendirebilen ve hareketlerini etkileyebilen yetenek veya güce sahip kişi iken ve yöneticilerden farklı olarak bazı kişisel, davranışsal ve durumsal yeti ve yeteneklere sahip olmaktadır. Yönetici ise insanları belli amaçlar doğrultusunda yönlendirme faaliyetini yapan, nihayetinde kendisine verilen iş veya eylemi olduğu gibi, her defasında aynı olarak yaptıran kişidir. Lider başkalarına yön verirken fiziksel özellikleri, sosyal ve duygusal zekâyı, esneklik ve yumuşak geçişi, baktığında görebilmeyi, işleri benimseterek yaptırabilmeyi sağlayan kişi durumundadır. Bu itibarla son dönem görülmüş ve benimsenmiştir ki yöneticilerin başarı ve etkinlikleri için lider olmaları ya da liderlik vasıflarına sahip olmaları ve tabi ki bunları uygulayabilmeleri gerekmektedir. Bu genel gayeye dönük olarak bu çalışmada, Türkiye’deki kamu yönetiminde görev alan yöneticilerin görevlerindeki

etkinlik ve başarı adına liderlik özelliklerine sahip olmaları halinde “bu liderlik kişiliğini gerçekleştirebilecekler midir? Bunun önünde engeller var mıdır, var ise nelerdir? Sorularına cevap aranmıştır. Kamu yönetiminde de liderlik vasıflarının sergileneceği alanlar ve sergilenebilme kapasiteleri olacaktır, bu alanların ayrıca araştırılarak ortaya konması gerekmektedir birlikte varılan sonuçlar şu şekilde sıralanabilir:

1. Türkiye’deki mevzuata bakıldığında, kamu görevlilerinin iş ve işlemleri, içerisinde buldukları süreçler, personel rejimleri gibi hususlar çok detaylı olarak düzenlenmekte ve yöneticilerden sadece bunlara uymaları, uygulayıp uygulamaları beklenmektedir. Yöneticilere üstünlük bırakılmamakta, liderlik ya da vasıflarına dair bir düzenleme bulunmamakta, uygulayacakları her şey harfiyen söylenmeye çalışılmaktadır, onlara hareket sahası, esnek davranma ya da liderlik denebilecek farklı hareket tarzı ortaya koymaları beklenmemektedir.

2. Cezalandırma-Disiplin işlerine baktığımızda, mevzuatta çok detaylı olarak belirtilen hususların mevzuata uygun olarak yapılması istenmekte, en ufak farklı uygulamanın disipline konu olacağı ve cezalandırılacağı öngörülmektedir.

3. Ödüllendirme konusunda da durum farklı değildir. Ödüllendirme kıstas ve beklentilerinde lider tarzı gösterilmesi, görevi yapanlara liderlik yapılmasının ödüllendirilmesine dair bir düzenleme ya da yaklaşımın benimsenmediği ortaya çıkmaktadır.

4. Çevresel faktörlerin de değerlendirilip mevcut yapıda yarına dair yapılması gereken esnek planlar çok önemlidir. Bu bağlamda Türkiye’de kamudaki stratejik planlara baktığımızda, lider kelimesi ya da liderlik özelliklerinden bahsedilmemekte, buna yönelik bir beklenti konmamaktadır. Bu da göstermektedir ki yakın gelecekte de kamu yönetimi olarak liderlik yapacak yöneticilere uzun süre daha uzak kalacaktır.

5. Türkiye yönetim yapısına baktığımızda merkeziyetçi yapının ağırlığa sahip olduğunu, yerel yönetimlere bırakılan dar alana dair de merkezi yönetimin elinde güçlü denetim mekanizmaları bulundurduğu, bu durumda tüm işlemlere dair kararları kendisi vermek isteyen ve bunu denetleme mekanizmalarına sahip olan merkezi yönetim, kendisi dışındakilere farklı hareket tarzı şansı vermemekte, farklı kişilikler, liderler değil koyduğu kuralları uygulayıp denetleyen yöneticiler istemektedir.

6. Liderlik vasıfları sonradan geliştirilebilir ya da diğer yolların yanında eğitimle kazanılabilir vasıflar olmakla birlikte Türkiye’de yönetici yetiştiren üniversite bölümlerinde lider yetiştirmek amaçlanmamakta, buna yönelik bir müfredat benimsenmemekte ve liderlik kelimesi ya da liderlik vasıflarına dair bir çalışma yapılmamaktadır.

7. Devlet görevlisi yemini ki her devlet görevlisi asli göreve başlamadan önce bu yemini yapmak zorundadır. Bu söz konusu yeminde, lider insanlara gerek ya da istek duyulduğuna dair bir kelime bulunmamakta, lider insanlara bu vasıflarıyla yeminde geçen kutsal ideallere varmak adına liderlik yapıp bu idealleri yayma, uygulama ya da benimsetme görev veya beklentisi verilmemektedir. Devlet görevlisi yemininde devlet görevlisinden beklenen o kadar kutsal olguları mevzuatın sağlayacağı ve ona kesin itaat edilmesi salık verilmektedir. Personelden liderlik yapmaları ya da liderlik vasıflarını uygulamaları yönünde bir çağrı bulunmamakta, bir görev tevdi edilmemektedir.

8. Kamu görevlileri etik sözleşmesini yönetici olsun olmasın her kamu görevlisi imzalamak durumundadır ve içeriği incelendiğinde bu sözleşmede kamu görevlisinin görevini yaparken, esnek ya da strateji hareket etmeye, sosyal ya da duygusal zekâyâ ve diğer liderlik vasıflarına bağlantı bulunmamaktadır.

9. Muhtemel ve müstakbel yöneticilerimizin marşına baktığımızda mülkiye geleneğinin anlam ve gücünü anlamamız gerekmektedir. Vatan için mülkiyelileri ümit olarak gösteren bu Mülkiye

Marşı'nda maalesef görevlerini nasıl yapacakları ve sahip oldukları ya da olacakları vasıf ve niteliklere dair izler bulmak olası değildir. Bu marşta Türkiye'nin yönetici adayları, en faydalı yöneticiliği nasıl yapacaklarını ve Türkiye'yi dünyada liderliğe nasıl taşıyacaklarına dair izler de bulamamaktadır.

10. Ağırlıklı merkeziyetçi yönetim yapısı Türkiye'de Yöneticiler eşgüdümü yerine getirirken hiyerarşiye dayanan koordinasyonu daha çok kullanmaktadır. Hiyerarşik yapıda ise bir üst yönetici alt yöneticiden sadece kendi sözlerinin harfiyen yapılması ve yaptırılmasını beklemekte ve onları mevcut mevzuat ta desteklemekte bu da alttaki diğer yöneticilerin lider olmaları ya da liderlik vasıfları sergilemelerinin önünde engel teşkil etmektedir.

Türkiye'de kamuda yönetici olanlara daha ziyade söylenenleri harfiyen yapma ve yaptırma görevi verilmiş olup bu beklenti ortaya konmaktadır. Mevcut durumda Türkiye'de kamu yönetiminde yer alan yöneticilerin lider olmaları ya da liderlik yapmaları önüne konmuş engeller bulunmaktadır ve muhtemelen yukarda sayılanlar bu engellerden sadece bir kısmıdır.

KAYNAKÇA

Aktalay, Alptekin (2010), Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı Çerçevesinde Merkezden Yönetim ve Yerinden Yönetim Arasındaki Denetim İlişkisi, 9 Eylül Üniv SBE, Kamu Yönetimi ABD, İzmir.

Aslan, Şebnem (2013), Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları, Eğitim Yayınları, Konya.

Atalay, Mehmet (2008), Kamu Yönetimi Disiplininde Dwight Waldo Düşüncesi, Ankara Üniv SBE, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Yönetim Bilimleri ABD Doktora Tezi, Ankara.

Aydın, Ahmet Hamdi (2011a), Yönetim Bilimi, Seçkin Yayınları, 4.B, Ankara.

Aydın, Ahmet Hamdi (2011b), Türk Kamu Yönetimi, Seçkin Yayınları, 4. B, Ankara.

Çolak, Murat (2015), Çalışma Hayatında Liderlik, Ekin Yayınları, Bursa.

Doğan, Selen (2005), Çalışan İlişkileri Yönetimi, Kare Yayınları, İstanbul.

Emhan, Abdurrahim (2007), Karar Verme Süreci Ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanılması, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 21, ss.212-224.

Eren, Erol (2001a), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul.

Eren, Erol (2001b), Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, İstanbul.

Eryılmaz, Bilal (1997), Kamu Yönetimi, Erkam Matbaacılık, 3.B, İstanbul.

Eryılmaz, Bilal (2006), Kamu Yönetimi, Erkam Matbaacılık, İstanbul.

Feyerherm A.E ve Rice C.L. (2002), "Emotional İntelligence and Team Performance, The Good, The Bad and The Ugly", The International Kournal of Organizational Analysis, 10 (4); Aktaran. Aslan, Şebnem (2013), Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları, Eğitim Yayınları, Konya.

Gözübüyük, A. Şeref (2001), Türkiye'nin Yönetim Yapısı, Turhan Kitabevi, 7.B, Ankara.

Örnek, Acar (1994), Kamu Yönetimi, Meram Yayınları, İstanbul.

- Öztürk, Cemal (2016a), Kamu Yönetiminde Stratejik Yaklaşımlar, Sage Yayınları, Ankara.
- Öztürk, Cemal (2016b), “İç Güvenlik Hizmetlerinde Algılanan Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl 4, Sayı 26, ss.24-33.
- Öztürk, Cemal – Tavas, Bekir (2016), “İç Güvenlik Hizmetlerinde Çalışanların Liderlik Algısı ile Saldırganlık Tutum Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, C.9, Sayı 43, ss.2092-2097.
- Tavas, Bekir – Öztürk, Cemal (2016), “Türk Polis Teşkilatında Görevli Personelin Algılanan Liderlik ve Motivasyon Düzeylerinin Üzerine Bir Araştırma: Ankara İl Emniyet Müdürlüğü Örneği”, Akademik Bakış Dergisi, Sayı 54, ss.897-909.
- Tortop, Nuri – İsbir, E – Aykaç, B – Yayman, H – Özer, M.A. (2007), Yönetim Bilimi, Nobel Yayınları, 7.B, Ankara.
- Sumru, Kaleli (2015), Siyasal pazarlama Sürecinde Liderlik, Ekin Yayınları, Bursa.
- Werner, İsaibel (1997), Liderlik ve Yönetim, (Çev. Vedat Üner), Rota Yayınları, İstanbul.
- Yalçın, Lutfi (2010), Kamu Yönetimi Kuramları: Yöntembilimsel Bir Değerlendirme, Ankara Üniversitesi SBE, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Yönetim Bilimleri ABD Doktora Tezi, Ankara.
- Zel, Uğur (2001), Kişilik ve Liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açıdan Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar, Seçkin Yayınları, Ankara.
- T.C. Başbakanlık (2011-2015) Stratejik Planı, Ankara, 2010.
<http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/4owl6+BasbakanlikSP1115.pdf>,
15.09.2016
- <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.657.pdf>, 01.10.2016
- <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.3.5442.pdf>, 01.10.2016
- <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.3.3201.pdf>, 02.10.2016
- <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.3.2559.pdf>, 01.10.2016
- <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.657.pdf>, 01.10.2016
- <http://www.sp.gov.tr/tr/kurum/s/150/Adalet+Bakanligi>, 03.10.2016
- http://www.sp.gov.tr/upload/xSPRapor/files/iGaHI+Adalet_Bakanligi_2015_yili_Performans_Programi.pdf, 05.10.2016
- <http://www.teftiskurulu.pol.tr/Sayfalar/EMNIYETORGUTUDISIPLINTUZUGU.aspx> Bakanlar Kurulu Kararının Tarihi: 23.3.1979, No: 7/17339, 29.09.2016
- <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/%C3%B6d%C3%BCly%C3%B6ner/%C3%B6d%C3%BCly%C3%B6nerge.pdf>, 29.09.2016

https://www.selcuk.edu.tr/iktisadi_ve_idari_bilimler/kamu_yonetimi/bolum_dersleri/tr, 25.09.2016

<http://www.ktu.edu.tr/kamuyonetimi>, 25.09.2016

http://www.deu.edu.tr/ders-katalog/2016-2017/tr/bolum_1179_tr.html, 25.09.2016

<http://kamu.mu.edu.tr/tr/bolum-hakkinda-886>, 25.09.2016

<http://www.beu.edu.tr/ProgramDetay.aspx?zcms=23&zcmsID=3327>, 25.09.2016

<http://mevzuat.meb.gov.tr/html/117.html>, 05.10.2016

<https://www.basbakanlik.gov.tr/etik/etiksozlesme.html>, 05.09.2016

http://politics.ankara.edu.tr/index.php?bil=bil_icerik&icerik_id=292&ens_birim=0, 05.09.2016