

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**LİDERLİK TİPLERİNİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİ
ALGILAMAYA ETKİSİ: YEREL YÖNETİMLERDE İNSAN
KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

Dilek KÖSEOĞLU

Enstitü Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Adem UĞUR

OCAK – 2019

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**LİDERLİK TIPLERİNİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİ
ALGILAMAYA ETKİSİ: YEREL YÖNETİMLERDE İNSAN
KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

Dilek KÖSEOĞLU

Enstitü Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

“Bu tez 18/01/2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof. Dr. Adem UĞUR	Basarılı	
Prof. Dr. Cihangir AKIN	Basarılı	
Prof. Dr. Abdulkadir ŞENKAL	Basarılı	
Doç. Dr. Özlem BALABAN	Basarılı	
Dr. Öğr. Üyesi Elvan OKUTAN	Basarılı	



SAKARYA
ÜNİVERSİTESİ

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU

Sayfa : 1/1

Öğrencinin

Adı Soyadı	:	Dilek KÖSEOĞLU
Öğrenci Numarası	:	0660D05002
Enstitü Anabilim Dalı	:	Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Bilim Dalı	:	
Programı	:	☐ YÜKSEK LİSANS ☒ DOKTORA
Tezin Başlığı	:	Liderlik Tiplerinin İnsan Kaynakları Yönetimini Algılamaya Etkisi: Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma
Benzerlik Oranı	:	% 13

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,

☒ Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.

18.01.2019
Öğrenci İmza

☒ Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere sbtezler@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

...../...../20.....
Öğrenci İmza

Uygundur

Danışman
Unvanı / Adı-Soyadı: Prof. Dr. Adem UĞUR

Tarih: 18.01.2019

İmza:

Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

☐KABUL EDİLMİŞTİR

☐REDEDİLMİŞTİR

EYK Tarih ve No:

ÖNSÖZ

Bu çalışmada insan kaynakları (İK) yöneticilerinin işlemsel ve dönüştürücü liderlik tipleri ile insan kaynakları yönetimi (İKY) yaklaşımları arasındaki ilişki incelenmekte ve bu iki unsurun bir kamu kurumu olan büyükşehir belediyelerinde personel yönetiminden İKY'ye geçişe olan etkileri analiz edilmektedir.

Bu tez çalışması, danışmanım Prof. Dr. Adem UĞUR'un çok değerli katkıları ve yol göstermeleri sayesinde tamamlanabilmiştir. Ayrıca tez izleme komitesi üyeleri olan Doç. Dr. Özlem BALABAN ve Dr. Öğr. Üyesi Elvan OKUTAN'ın teşvikleri ve bilimsel destekleri için kendilerine teşekkür ederim.

Bu çalışma Sakarya Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonu tarafından (Proje No: 2012-60-02-008) desteklenmiştir. Proje desteği ve kütüphane imkanlarından yararlanma konusundaki cömertliği nedeniyle Sakarya Üniversitesi'ne de müteşekkirim.

Tez kapsamında nicel araştırma için hazırlanan anketleri dolduran ve nitel kısımda kullanılan soru formunu yanıtlayan Büyükşehir Belediyelerinin İK yöneticileri ve çalışanlarına, sağladıkları katkılar nedeniyle teşekkür etmem gerekir.

Tüm hayatım boyunca beni destekleyen annem Melek KORKUSUZ ve babam İsmail KORKUSUZ ile mesleki anlamda desteğini esirgemeyen Şube Müdürüm Muazzez SAYGIDEĞER ve çok kıymetli çocuklarım Ömer ve Elif ile eşim Özer KÖSEOĞLU'nun da isimlerini sevgiyle zikretmem gerekiyor.

Dilek KÖSEOĞLU

18.01.2019

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	i
KISALTMALAR.....	v
TABLO LİSTESİ.....	vi
ŞEKİL LİSTESİ	vii
ÖZET	vii
SUMMARY	ix
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: LİDERLİĞE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE LİDERLİK TEORİLERİ	8
1.1. Liderlik Kavramı ve Lider Özellikleri	8
1.1.1. Liderliğin Tanımı ve Niteliği	10
1.1.2. Liderlik Davranışı ve Liderin Temel Özellikleri.....	12
1.1.3. Liderin Üstlendiği Roller: Stratejik ve Değişim Odaklı Yönelim.....	16
1.1.4. Bir Süreç Olarak Liderlik ve Liderliği Etkileyen Faktörler	18
1.1.5. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar	20
1.2. Liderlik Teorileri	22
1.2.1. Özellikler Teorisi.....	24
1.2.2. Davranışçı Liderlik Teorileri.....	25
1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları.....	26
1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları	27
1.2.2.3. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Yaklaşımı	28
1.2.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi	30
1.2.2.5. Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı.....	31
1.2.2.6. Davranışçı Liderlik Teorilerinin Genel Değerlendirmesi.....	33
1.2.3. Durumsal Liderlik Teorileri	33
1.2.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik-Olumsuzluk Yaklaşımı	35

1.2.3.2. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Davranışı Yaklaşımı	36
1.2.3.3. Yol-Amaç Teorisi	40
1.2.3.4. Wroom-Yetton Lider Katılma Modeli	41
1.2.3.5. Durumsal Liderlik Teorilerinin Genel Değerlendirmesi.....	42
1.2.4. Yeni Liderlik Teorisi Olarak İşlemsel ve Dönüştürücü Liderlik	43
1.2.4.1. İşlemsel (Transaksiyonel, Edimsel) Liderlik.....	45
1.2.4.2. Dönüştürücü (Transformasyonel) Liderlik.....	48
1.3. Liderlik Anlayışında Yaşanan Değişimin Genel Değerlendirmesi	54

BÖLÜM 2: YEREL YÖNETİMLERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ VE LİDERLİK..... 59

2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temelleri ve Gelişimi.....	59
2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temeli Olarak Personel Yönetimi	60
2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi: Gelişimi ve Temel Özellikleri	62
2.1.2.1. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş	62
2.1.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Özellikleri	65
2.1.3. Örgütsel Değişim ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	67
2.1.4. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi: Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi.....	69
2.2. Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Nedenleri	71
2.2.1. Özel Sektördeki Gelişmeler	72
2.2.2. Devletin Rolündeki Değişim.....	73
2.2.3. Geleneksel Personel Yönetiminin Yetersizlikleri	74
2.2.4. Yeni Kamu Yönetimi ve Yönetim Anlayışında Değişim	75
2.2.5. Küreselleşme ve Uluslararası Örgütlerin Etkileri.....	77
2.3. Türkiye’de Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş ve Karşılaşılan Sorunlar.....	78
2.3.1. Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynakları Yönetimine Geçişin Arka Planı.....	79
2.3.2. Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynakları Yönetimine Geçişte Etkili Olan Dinamikler.....	83
2.3.3. Yerel Yönetimlerde Reform ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurumsallaşması	86
2.3.3.1. İnsan Kaynakları Yönetimine Örgütsel Açıdan İntibak.....	86
2.3.3.2. İnsan Kaynakları Planlaması ve Norm Kadro	87

2.3.3.3. Personel Seçiminde Esneklik ve Sözleşmeli Personel Uygulaması.....	88
2.3.3.4. Personel Güçlendirme ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.....	89
2.3.3.5. Bireysel Performans Değerlendirme Sisteminin Kurulması	91
2.3.3.6. Performansa Dayalı Ücretlendirme.....	91
2.3.3.7. Aşırı Personel İstihdamının Önlenmesine Yönelik Ek Tedbirler.....	92
2.3.3.8. Kariyer Planlama ve Çalışanların Eğitimi.....	93
2.3.3.9. İş Sağlığı ve Güvenliğine İlişkin Düzenlemeler.....	94
2.3.4. Uygulamada Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Mevcut Durumu ve Sorunlar	94
2.4. Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Liderlik İlişkisi	102
2.4.1. İnsan Kaynakları Fonksiyonu ve Liderlik.....	103
2.4.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci ve Liderlik	104
2.4.3. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Değişen Roller ve Liderlik	105
BÖLÜM 3: BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİNDEKİ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TİPLERİNİN İKY ALGILARINA ETKİSİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA	110
3.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı	110
3.2. Literatür İncelemesi	112
3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	115
3.3.1. Nicel Araştırmada Evren ve Örneklem.....	115
3.3.2. Nitel Araştırmada Evren ve Örneklem	118
3.4. Araştırma Yöntemi	118
3.4.1. Nicel Veri Toplama ve Analiz Teknikleri.....	122
3.4.1.1. Nicel Araştırmanın Temel Varsayımları ve Araştırma Sorusu	122
3.4.1.2. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği	123
3.4.2. Nitel Veri Toplama ve Analiz Teknikleri	125
3.4.2.1. Nitel Araştırma Sorularının Belirlenmesi	125
3.4.2.2. Açık Uçlu Soru Formunun Geliştirilmesi	125
3.4.2.3. Nitel Verilerin Toplanması.....	125
3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	126
3.6. Nicel Verilerden Elde Edilen Bulgular	127
3.6.1. Güvenilirlik Analizi	127

3.6.2. Ankete Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	130
3.6.3. Çok Faktörlü Liderlik Anketi Alt Boyutlarına İlişkin Fark Testi Analizleri.....	132
3.6.4. Büyükşehir Belediyelerinde İK Yöneticilerinin Liderlik Tiplerine İlişkin Çok Faktörlü Liderlik Anket Sonuçları	137
3.7. Nitel Verilerden Elde Edilen Bulgular.....	139
3.7.1. Nitel Araştırma Verilerinin Hazırlanması ve Analiz Süreci	139
3.7.2. Soru Formundan Elde Edilen Bulgular.....	142
3.7.2.1. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Algısı	142
3.7.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimine Geçişe İlişkin Algı.....	143
3.7.2.3. İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Güçleştiren Faktörlere İlişkin Algı.....	144
3.7.2.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Uygulanabilirliğine İlişkin Algı.....	144
3.7.2.5. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Kullanılma Düzeyine İlişkin Algı.....	145
3.8. Genel Değerlendirme	158
3.8.1. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Liderlik Tipinin İKY Algısı ve İKY'ye Geçiş Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bulguların Analizi	158
3.8.2. Büyükşehir Belediyelerinde İKY'ye Geçişte Karşılaşılan Zorluklara İlişkin Bulguların Analizi.....	161
3.8.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Büyükşehir Belediyelerinde Uygulanabilirliğine İlişkin Bulguların Analizi	164
3.8.4. Büyükşehir Belediyelerinde Kullanılan İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Analizi.....	165
SONUÇ.....	168
KAYNAKÇA	178
EKLER.....	192
ÖZGEÇMİŞ	202

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
DMK	: Devlet Memurları Kanunu
DPB	: Devlet Personel Başkanlığı
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
IMF	: Uluslararası Para Fonu
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
MLQ	: Çok Faktörlü Liderlik Anketi
OECD	: Uluslararası Ekonomik İşbirliği Teşkilatı
SIGMA	: Yönetişim ve Yönetimi Geliştirmek İçin Destek Programı
TBB	: Türkiye Belediyeler Birliği
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TODAİE	: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
YÖK	: Yüksek Öğretim Kurumu

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Liderlik Tarzlarının Örgüt İçindeki Konumu ve Gerekli Beceriler	14
Tablo 2: Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar	21
Tablo 3: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar	64
Tablo 4: Yerel Yönetimler Personelinin Toplam Kamu Personeli İçindeki Yeri (2016)	95
Tablo 5: Türleri Bakımından Yerel Yönetimlerin Personel Sayısı (2016)	95
Tablo 6: Belediye Türlerine Göre Personel Sayıları (2016)	96
Tablo 7: Belediye Türlerine Göre Personel Harcamaları Oranı (2016)	97
Tablo 8: Hizmet Alımı Yöntemiyle Çalıştırılan Personel Sayısı (2015-2016)	98
Tablo 9: Nicel Araştırmanın Evren ve Örneklem Sayısı	117
Tablo 10: MLQ Ölçeğinin Boyutları	124
Tablo 11: Çalışan Anketinde Liderlik Boyutları Bakımından Güvenilirlik Değerleri	128
Tablo 12: Liderlik Alt Boyutları Bakımından Güvenilirlik Değerleri	129
Tablo 13: Ankete Katılan İnsan Kaynakları Personelinin Demografik Bilgileri	130
Tablo 14: Ankete Katılan İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Demografik Bilgileri	131
Tablo 15: Eğitim Durumuna Göre Liderlik Tiplerinin Karşılaştırılması	133
Tablo 16: Kadro Durumuna Göre Liderlik Tiplerinin Karşılaştırılması	135
Tablo 17: Büyükşehir Belediyelerine Göre Liderlik Tipine İlişkin Bulgular	137
Tablo 18: Nicel ve Nitel Araştırma Bulgularının Özeti	159
Tablo 19: İnsan Kaynakları Uygulamalarının Kullanım Düzeyi	166
Tablo 20: Liderlik Tipi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Algısına Göre Belediyeler	171

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Reddin'in Temel Liderlik Tarzları	37
Şekil 2: Açıklayıcı Karma Yönteme Dayalı Araştırma Tasarımı.....	120
Şekil 3: İçerik Analizi Süreci	140



Tezin Başlığı: Liderlik Tiplerinin İnsan Kaynakları Yönetimini Algılamaya Etkisi: Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma

Tezin Yazarı: Dilek KÖSEOĞLU **Danışman:** Prof. Dr. Adem UĞUR

Kabul Tarihi: 18.01.2019

Sayfa Sayısı: ix (ön kısım) + 191 (tez) + 10 (ek)

Anabilimdalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

1980’li yıllardan itibaren genel olarak kamu yönetiminde ve özelde yerel yönetimlerde personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine (İKY) geçiş söz konusudur. Türkiye’de 2004-2005 yıllarında gerçekleştirilen yerel yönetimler reformu ile birlikte, bu tezin odaklandığı büyükşehir belediyelerinde İKY fonksiyonları hayata geçirilmiştir.

Bu tezin amacı Türkiye’deki büyükşehir belediyelerinde insan kaynakları (İK) yöneticilerinin liderlik tipinin, İKY algısını ve uygulamada İKY’ye geçişi nasıl etkilediğini ortaya koyarak hangi İKY fonksiyonlarının etkili bir şekilde kullanıldığını incelemektir. Bu doğrultuda liderlik teorileri arasında giderek önemi artan işlemsel liderlik ve dönüştürücü liderlik tipolojisi kullanılmaktadır.

Araştırma amacının karmaşıklığı nedeniyle bu çalışmada nicel ve nitel verilerin birlikte kullanılmasına dayanan “karma yöntem” (mixed methods research) tercih edilmiştir. Araştırma süreci “açıklayıcı sıralı karma desene” uygun olarak iki aşamalı şekilde tasarlanmıştır. Birinci aşamada (nicel) İK yöneticilerinin hangi liderlik tipine uygun düştüğünü anlamak için büyükşehir belediyelerinin İK yöneticilerine ve çalışanlarına “Çok Faktörlü Liderlik Anketi” (MLQ) uygulanmıştır. İkinci aşamada ise İK yöneticilerinin İKY’ye ilişkin algılarını belirlemek, kendi kurumlarında İKY’ye geçiş süreci hakkındaki görüşlerini almak ve İKY fonksiyonlarının ne düzeyde uygulandığını tespit etmek amacıyla nitel bir araştırma tasarlanmıştır. Bu aşamada, açık uçlu sorulardan oluşan bir soru formu geliştirilmiş ve elde edilen nitel veriler niteliksel içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmiştir.

Bu tezde, temel olarak, büyükşehir belediyelerinde dönüştürücü liderliğin, İK yöneticilerinin İKY algısı üzerinde etkisinin bulunduğu ve kurumlarının İKY’ye geçişinde kolaylaştırıcı faktör olarak önemli bir role sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Fakat karşılaşılan istisnai durumlar nedeniyle bu durumun bir örüntü oluşturmadığı, belediyelerde İKY’ye geçiş ve İKY uygulamalarının yaygın olarak kullanılması konusunda belediyelerin siyasi kurumlar olması, mevzuat yetersizlikleri ve geleneksel yönetim anlayışının devam etmesi gibi başkaca faktörlerin de etkili olduğu anlaşılmıştır. Bu nedenle büyükşehir belediyelerinde İK yöneticilerinin İKY algılarını geliştirmek ve kurumlarının İKY’ye geçişi için işlemsel liderliğin de kullanılabileceği belirlenmiştir. Bu bağlamda, belediyeler için politika önerileri geliştirilerek tez sona ermektedir.

Anahtar Kelimeler: İşlemsel Liderlik, Dönüştürücü Liderlik, Personel Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yerel Yönetimler

Title of the Thesis: Impact of Leadership Theories on the Perception of Human Resource Management: A Research Conducted on Human Resource Managers in Local Governments

Author: Dilek KÖSEOĞLU **Supervisor:** Professor Adem UĞUR

Date: 18.01.2019

Nu. of pages: ix (pre text)+191 (main body)+10 (Appendix)

Department: Labour Economics and Industrial Relations

Transition from personnel administration to human resource management (HRM) in public administration and specifically in local governments started in the beginnings of the 1980s. HRM functions adopted by metropolitan municipalities in which this thesis focuses on after the local government reforms of the 2004 and 2005 in Turkey.

The aim of this study is to examine how human resource managers' types of leadership effect their HRM perception and their organization's transition to HRM in practice and reveal which HRM functions are effectively implemented in municipalities. For our analysis, we addressed transactional and transformational leadership as a prominent typology in the literature.

Depending on the complexity of the aim of this study, we designed a mixed method research depending on both quantitative and qualitative methods. The research process separated into two stages due to the explanatory sequential mixed design. In the quantitative research stage, we conducted Multiple Leadership Questionnaire (MLQ) to both human resource (HR) managers and HR experts working in the departments of HRM in metropolitan municipalities to find out their types of leadership. After evaluating the data and results of the first stage, we designed a qualitative research. A questionnaire composed of open-ended questions is delivered to HR managers to gather information about their HR perception and how effective HRM applications function in their organization. The data gathered from the second stage is analyzed through qualitative content analysis method.

This thesis concluded that transformational leadership plays an important role upon HRM perception of the HR managers and their organization's transition to HRM as a facilitating factor in metropolitan municipalities in Turkey. However, it is also explored that this argument does not address a regular pattern in that various factors affect the perception of HR managers, transition of their organization to HRM and implementation of HRM functions effectively in municipalities including political interventions, legal regulations, and conventional implementations. We argue that transitional leadership might also be adopted in various cases for improving the perception of HR managers and ensuring the transition of their municipalities into HRM. In this context, we concluded our study by offering certain policy recommendations for metropolitan municipalities.

Keywords: Transitional Leadership, Transformational Leadership, Personnel Administration, Human Resource Management, Local Governments

GİRİŞ

Araştırmanın Konusu

İnsan kaynakları yönetimi (İKY) 1980’li yıllarda yaşanan önemli bazı gelişmelerin ardından kamu yönetiminde geleneksel personel yönetiminin yerine kullanılmaya başlanmıştır. Özel sektör temelli bir yaklaşım olan İKY, kamu kurumlarının piyasa mekanizmalarından yararlanması ve özel sektör yönetim tekniklerinden yararlanmaya başlamasıyla birlikte yerel yönetim kuruluşlarında da gündeme gelmiştir. 1980’li yıllarda ilk önce kamu yönetimi pratiklerinde başlayan bu değişim, 1990’lı yılların başında yeni kamu yönetimi (new public management) olarak formüle edilmiş ve teorik altyapısına kavuşmuştur. Yeni kamu yönetimi (YKY), özel sektör ile kamu sektörünün benzer özelliklere sahip olduğunu, bu nedenle toplam kalite yönetimi, stratejik planlama ve insan kaynakları yönetimi gibi özel sektör yönetim teknikleri ve anlayışlarının kamu kurum ve kuruluşları tarafından da kullanılabileceğini önermiştir. 1990’lı yılların sonunda YKY’nin farklı coğrafyalarda gelişmiş ve gelişmekte olan devletlere doğru yayılması ve küresel bir yönetim paradigması haline gelmesiyle birlikte, İKY’nin de içinde olduğu modern yönetim teknikleri zamanla kamu kurumları tarafından keşfedilmiş ve uygulamaya aktarılaraq benimsenmiştir.

İKY, personel yönetiminden farklı olarak çalışanları merkeze alan, takım ve grup çalışmalarına dayalı, performans değerlendirmesi, yönetime katılım ve sürekli eğitim gibi temel ilkeleri önceleyen, çıktı ve sonuç odaklı bir yönetim anlayışıdır. Geleneksel personel yönetimi ise daha çok çalışanların özlük işlerine ağırlık veren, bireysel çalışmayı önemseyen, sicil değerlendirmesi ve hizmetiçi eğitim gibi ilkelere öncelik veren, çalışanların yönetime katılımına kapalı ve girdi odaklı bir nitelik göstermektedir. Bu bakımdan iki yönetim anlayışı birbirinden ayrılmaktadır. Bazıları İKY’nin personel yönetiminde farklı bir paradigma olduğunu iddia ederken, bazı akademik çevreler personel yönetiminin modernize edilmesi olarak görmektedir.

Kamu yönetiminde personel yönetimi anlayışı ve uygulamalarının değişerek İKY’ye geçilmesinde hükümet politikaları ve merkezi idare kuruluşlarının kararları etkili olmakla birlikte, yerel yönetimler de sahip oldukları idari özerklik, girişimcilik ve demokratik nitelikleri nedeniyle birçok yenilikçi uygulamanın öncülüğünü yapmaktadır.

Bu çalışmada, yerel yönetimlerde İK yöneticilerinin liderlik tiplerinin İKY'ni algılamaya etkisi incelenmektedir. Türkiye'de bütçe büyüklükleri, personel sayıları ve hizmet ettikleri nüfus gibi kriterler açısından değerlendirildiğinde nispeten daha kurumsal bir şekilde İKY'nin uygulandığı düşünülen büyükşehir belediyeleri örneğinde insan kaynakları (İK) yöneticilerinin İKY algısı ve belediyelerin İKY uygulamalarının başarısında liderlik tipinin rolü araştırılmaktadır.

Araştırmanın nemi

Türkiye'de genel olarak belediyelerde İKY uygulamalarına 1990'lı yılların ikinci yarısında başlanmış, ancak İKY'ye ilişkin yasal düzenlemeler 2000'li yılların başında gerçekleştirilebilmiştir. 2002 yılında iktidara gelen AK Parti hükümetlerinin temel politikalarından birisi kamu personel sisteminin İKY anlayışı ve uygulamaları ile modernize edilmesi olmuştur. 2002 yılından itibaren devam eden AK Parti hükümetlerinin programları ve politikaları incelendiğinde bu politikanın devamlılık arz ettiği anlaşılmaktadır.

2004 ve 2005 yıllarında gerçekleştirilen yerel yönetimler reformu kapsamında değişen kanunlar ve gerçekleştirilen idari düzenlemelerle belediyelerdeki personel birimlerinin adı insan kaynakları birimine dönüşmüş; performans değerlendirme, kariyer planlama, norm kadro ve sürekli eğitim gibi temel İKY uygulamalarına yasal düzenlemeler ve politika belgelerinde yer verilmiştir. Ayrıca yerel yönetimlerde stratejik planlamaya geçildiğinden, yerel yönetim kuruluşları için stratejik İKY gündeme gelmiştir. Diğer yerel yönetim kuruluşlarına göre daha gelişmiş bir kurumsal ve mali kapasiteye sahip olması ve daha fazla nüfusa hizmet etmesi nedeniyle bu çalışmada büyükşehir belediyelerine odaklanılmıştır. 2012 yılında kabul edilen 6360 sayılı Kanunla birlikte sayıları 30'a çıkan büyükşehir belediyeleri nüfusun %70'inden fazlasına yerel kamusal hizmet sunmaktadır. Belediye personelinin %30,6'sı büyükşehir belediyelerinde çalışmaktadır. Ayrıca tüm belediyelerde hizmet alımı yöntemiyle çalışan (taşeron) personel sayısı 2016 yılı itibariyle 303.293'a ulaşmıştır (İçişleri Bakanlığı, 2017). Tüm bu gerekçelerle yerel yönetimlerde İKY algısı ve İKY uygulamalarının kullanım düzeyi, büyükşehir belediyelerine odaklanması durumunda daha doğru izlenebileceği düşünülmektedir.

Literatür incelendiğinde belediyelerde İKY, genellikle norm kadro ve hizmet içi eğitim gibi uygulamalar bağlamında çalışılırken, liderlik ağırlıklı olarak belediye başkanları özelinde araştırma konusu edilmiştir. Belediyelerde İK yöneticilerinin, İKY'ye geçişteki rolleri üzerinde durulmamıştır. Ayrıca günümüzde liderlik, sadece tepe yönetici özelinde değil, tüm yönetim kademelerinde gösterilen veya gösterilmesi gereken bir davranış olarak değerlendirilmesine rağmen, literatürdeki çalışmalar liderliği belediye başkanları özelinde ele almaktadır. Bu araştırma, büyükşehir belediyeleri bağlamında İK yöneticilerinin liderlik tiplerinin İKY algıları ve kurumsal olan belediyelerde İKY'ye geçiş üzerindeki etkisini incelenmesine ve ayrıca Türkiye'deki büyükşehir belediyelerinde İKY uygulamalarının etkinliği ve başarısını etkileyen faktörlerin analiz edilmesine odaklandığından önceki çalışmalardan ciddi ölçüde ayrılmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Bu tezin amacı Türkiye'deki büyükşehir belediyelerinde İK yöneticilerinin liderlik tipinin, İKY algısını ve uygulamada İKY'ye geçişi nasıl etkilediğini ortaya koyarak hangi İKY fonksiyonlarının etkili bir şekilde kullanıldığını incelemektir. Bu doğrultuda, ilk aşamada, liderlik teorileri arasında son yıllarda giderek önem kazanan işlemsel liderlik ve dönüştürücü liderlik yaklaşımları dikkate alınarak, büyükşehir belediyelerindeki İK yöneticilerinin hangi liderlik tipine yakın olduğu tespit edilmektedir. Araştırmanın ikinci aşamasında belirlenen liderlik tipinin İK yöneticilerinin İKY algısı ve büyükşehir belediyelerinin İKY'ye geçişi üzerindeki etkileri değerlendirilmektedir.

Türkçe literatürde işlemsel ve dönüştürücü liderlik çalışmaları ağırlıklı olarak yönetim ve organizasyon, örgütsel davranış ve eğitim bilimleri gibi alanlarda yoğunlaşmaktadır. Dolayısıyla işletmeler ve eğitim kurumları gibi örgütlerde çok sayıda çalışma bulunurken, yerel yönetimler bağlamında tez, makale ve kitap niteliğindeki çalışma sayısı oldukça sınırlıdır. Bu tezin, özgün konusuna dayalı olarak, büyükşehir belediyelerinde orta düzey yöneticiler olan İK yöneticilerinin hangi liderlik tipine uygun davrandığının belirlenmesi, liderlik tipinin İK algısı üzerindeki etkisinin anlaşılması, belediyelerde İKY uygulamalarının etkin bir şekilde uygulanmasını engelleyen veya zorlaştıran faktörlerin tespit edilmesi ve liderlik tiplerinin kurumsal olarak İKY'ye

geçişteki rolünün açıklanması bakımından ilgili literatüre önemli bir katkı yapması beklenmektedir.

Araştırmanın Yöntemi ve Sınırlılıkları

Araştırma amacına uygun olarak, bu tezin başladığı dönemde 16 olan büyükşehir belediyesinin tamamı araştırma ölçeğine dahil edilmiştir. Bu çalışmanın araştırma amacına uygun olarak büyükşehir belediyelerindeki İK yöneticilerinin liderlik tipleri ve İKY algıları ile belediyelerin İKY'ye geçiş süreci birlikte incelenmesi gerektiğinden nicel ve nitel veri toplama ve analiz yöntemlerinin birlikte kullanıldığı “karma yöntem” (mixed methods research) tercih edilmiştir. Farklı karma yöntem araştırma desenleri arasında, araştırmanın amacına daha uygun olan “açıklayıcı sıralı karma desene” uygun olarak araştırma süreci tasarlanmıştır. Açıklayıcı desende araştırmanın birinci aşamasında nicel yöntemler kullanılarak genel bulgulara ulaşılır. İkinci aşamada ise bu bulgulardan hareketle oluşturulan nitel veri toplama yöntemiyle derinlemesine bulgulara ulaşılır. Nihai olarak, nicel ve nitel veriler birlikte analiz edilerek belirli sonuçlar elde edilir.

Bu bağlamda, araştırmanın ilk kısmında, büyükşehir belediyelerinde İK yöneticilerinin hangi liderlik tipine uygun düştüğünü anlamak için İK yöneticilerine ve İK biriminde çalışan personele “Çok Faktörlü Liderlik Anketi” (MLQ) yapılmıştır. Avolio ve Bass (2002) tarafından geliştirilen MLQ, son yıllarda özel sektör ve kamu sektöründeki birçok örgütte yaygın şekilde uygulanan bir liderlik ölçeğidir. Bu bakımdan ölçek geçerliliği ve güvenilirliği yüksektir. MLQ, temelde işlemsel ve dönüştürücü liderlik tiplerinden hangisinin lider ve/veya takipçileri tarafından algılandığını anlamaya yarayan bir ankettir.

MLQ anketi üzerinde çeviriden kaynaklanabilecek sorunlar giderildikten sonra, pilot uygulama olarak Sakarya Büyükşehir Belediyesi'nin İK biriminde bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Uygulamanın ardından elde edilen sonuçlara dayalı olarak ek iyileştirmeler yapılmış ve ardından MLQ anketi, Mayıs 2013-Mart 2014 tarihleri arasında büyükşehir belediyelerinin İKY uygulamalarından sorumlu olan İK yöneticilerine (İK şube müdürleri) ve İK birimindeki personele ayrı ayrı uygulanmıştır.

Büyükşehir belediyelerindeki İK yöneticilerinin liderlik tipi MLQ yardımıyla ölçüldükten sonra, araştırmanın ikinci aşamasında, örneklem kapsamındaki İK yöneticilerinin İKY'ye ilişkin algılarını belirlemek, kendi kurumlarında İKY'ye geçiş süreci hakkındaki görüşlerini almak ve İKY fonksiyonlarının ne düzeyde uygulandığını tespit etmek amacıyla nitel bir araştırma tasarlanmıştır. Buna göre, katılımcıların görüşlerini açıkça yazmalarına imkân veren ve 23 sorudan oluşan bir soru formu geliştirilmiştir. İK yöneticilerinin sayısının az olması ve ulaşım zorlukları nedeniyle anket çalışmasının uygun olmadığı düşünüldüğünden, İK yöneticilerinden soru formu aracılığıyla bilgi toplanmak gerekmiştir.

Büyükşehir belediyeleri İK Şube Müdürlerine telefon ve e-posta aracılığıyla Şubat-Nisan 2016 tarihlerinde ulaşılmaya çalışılmıştır. Toplamda 9 büyükşehir belediyesinin İK yöneticisinden cevaplanmış soru formları temin edilebilmiştir. Elde edilen soru formları ise belirli kod kategorilerine uygun olarak içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmiştir. Anket ve soru formunun elde edildiği büyükşehir belediyeleri B1'den başlayarak B16'ya kadar kodlanmıştır. Böylece anket uygulanan ve soru formu dolduranların anonim olması sağlanmıştır.

Bu çalışmanın temel amacına uygun olarak araştırma süreçlerinde dikkate alınmak üzere aşağıdaki genel araştırma hipotezi belirlenmiştir:

“İKY uygulamalarının başarılı bir şekilde benimsenmesi ve böylece belediyeler tarafından İKY'ye geçişin sağlanması için İK yöneticilerinin dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip olması ve İKY anlayışını benimsemiş olması gereklidir.”

Araştırmanın hipotezi, literatürdeki çalışmalarla da uyumludur. Personel yönetiminin işlemsel liderliği gerektirirken, İKY'nin dönüştürücü liderliğe ihtiyaç duyduğu ilgili literatürde tartışılmıştır (Storey, 1992'den aktaran Redman ve Wilkinson, 2006: 8). Bu argüman genel olarak örgütler için önerilmektedir. Belediye gibi bir kamu kurumunda da geçerli olup olmayacağının araştırılmasına ise ihtiyaç bulunmaktadır.

Bu çalışmada anket çalışmasının yanında soru formu yöntemiyle veri toplandığından, yani nicel verilerin yanında nitel veriler de bulunduğundan analitik hipotez testi yapılmamıştır. Bunun yerine, nicel ve nitel verileri birlikte analiz etmeye olanak sağlayan bir araştırma sorusu formüle edilmiştir:

“Türkiye’de büyükşehir belediyelerindeki İK yöneticilerinin işlemsel veya dönüştürücü liderlik anlayışına sahip olmaları, İKY algıları ile kurumlarında İKY’ye geçiş ve İKY uygulamalarının düzeyini nasıl etkilemektedir?”

Açıklayıcı sıralı karma araştırma deseni, genel araştırma sorusuna ek olarak nicel ve nitel araştırma için de ayrı ayrı alt araştırma sorularının belirlenmesini gerektirmektedir. Buna göre, araştırmanın nicel kısmı için şu alt araştırma soruları oluşturulmuştur:

- 1) Büyükşehir belediyelerindeki İK yöneticileri hangi liderlik tipine (işlemsel ve dönüştürücü) daha yakındır?
- 2) Liderlik tipi, hangi demografik değişkenlere göre istatistiksel olarak fark oluşturmaktadır?

Araştırmanın nitel kısmında kullanılmak üzere ise üç alt araştırma sorusu belirlenmiştir:

- 1) MLQ anketinin uygulandığı büyükşehir belediyelerinin İK yöneticilerinin İKY algısı nedir? İK’ya bakış açıları, personel yönetimi anlayışına mı yoksa İKY yaklaşımına mı dayanmaktadır?
- 2) İK yöneticileri, kendi kurumlarının İKY’ye ne düzeyde geçtiğini düşünmektedir? İKY’ye geçişte karşılaşılan en önemli sorunlar nelerdir?
- 3) Büyükşehir belediyelerinde hangi İKY uygulamaları yaygın olarak kullanılmaktadır?

Bu çalışmanın kullanılan yöntemden kaynaklanan ve araştırmanın uygulanması sürecinde karşılaşılan bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Karma araştırma deseninin tercih edilmesinden kaynaklanan sınırlılıkların başında farklı veri türlerinin birlikte analiz edilmesindeki zorluklar ve iki ayrı araştırmanın gerçekleştirilmesi nedeniyle araştırma süresinin uzaması gelmektedir. Uygulamada karşılaşılan kısıtlar açısından örneklem belirlenmesi ve araştırmanın yürütülmesindeki zorluklar öne çıkmaktadır. Nitekim, tez konusuna başlandığında 16 büyükşehir belediyesi bulunmaktaydı ve tüm büyükşehir belediyeleri araştırma kapsamına dâhil edilmişti. Ancak 2012 yılında kabul edilen “On Dört İlde Büyükşehir Belediyesi ve Yirmi Yedi İlçe Kurulması ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun” ile birlikte büyükşehir belediyesi kurulmasına ilişkin nüfus koşulunda gerçekleştirilen değişikliğin ardından büyükşehir belediye sayısı 30’a yükselmiştir. Ancak yeni büyükşehir belediyelerinin 30 Mart 2014 tarihinde gerçekleştirilen mahalli idareler seçimlerinin ardından resmi olarak kurulması ve yeniden yapılanma süreci içinde olacakları ve İKY’nin kısa süre içinde kurumsallaşamayacağı düşünüldüğünden 14 yeni belediye

Çalışma kapsamının dışında bırakılmıştır. Nitekim araştırma da 16 büyükşehir belediyesine göre tasarlanmış ve tam da bu dönemde anket çalışmaları tamamlanmıştır.

Araştırmanın uygulanmasına ilişkin diğerk bir sınırlılığ ise belediyelerin siyasal nitelikleri gereğ i, orta ve st kademe yöneticilik pozisyonlarında sık sık değ işimlerin olmasıyla ilgilidir. Hatta birimler arasında bile sıklıkla personel aktarma, görev ve pozisyon değ işimlerine de tanık olunmaktadır. Bu durum, araştırmanın iki temel veri toplama yöntemi olan anket ve soru formuyla nitel veri toplamaya dayanan uygulamaların, belirli bir dönemdeki durumu yansıtması nedeniyle kesitsel (cross-sectional) bir araştırmanın tasarlanmasına neden olmuştur.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Kavramsal ve teorik erveveyi oluşturan birinci bölümde liderlik, liderliğ e ilişkin kavramlar ve liderlik teorileri incelenmektedir. Liderlik teorileri içinde işlemsel ve dönüştürücü liderlik, yeni liderlik teorileri olarak diğerklerine göre daha kapsamlı bir şekilde ele alınmaktadır.

“Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş ve Liderlik” başlıklı ikinci bölümde genel olarak insan kaynakları yönetiminin gelişimi, personel yönetiminden farkları ve temel İKY uygulamaları ortaya konulmaktadır. Bu bölümün ikinci kısmında ise genel olarak yerel yönetimlerde İKY ve liderlik arasındaki ilişki açıklanmaktadır. Ayrıca Türkiye’de yerel yönetimlerde İKY’ye geçiş süreci ve İKY uygulamalarının mevcut durumu ve bu süreçte karşılaşılan sorunlar analiz edilmektedir.

“Büyükşehir Belediyelerindeki İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Liderlik Tipleri ile İKY Algıları Arasındaki İlişkiyi lmeye Yönelik Bir Araştırma” başlıklı son bölümde ise büyükşehir belediyelerinin İK yöneticilerine anket ve açık uçlu sorulardan oluşan soru formu uygulanarak elde edilen veriler nicel ve nitel tekniklerle analiz edilmiş ve araştırma bulguları tartışılmıştır.

BÖLÜM 1: LİDERLİĞE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE LİDERLİK TEORİLERİ

Bu bölümde liderlik kavramı tanımlandıktan sonra lider ve yönetici arasındaki farklar açıklanmakta, liderlik anlayışında yaşanan değişim süreci kuramsal ve kavramsal olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, önde gelen liderlik teorileri, tezin ana konusunu oluşturan işlemsel ve dönüştürücü liderliği de içerecek biçimde analiz edilmektedir.

1.1. Liderlik Kavramı ve Lider Özellikleri

Liderlik, en çok tartışılan ve incelenen sosyal bilim kavramlarından biri olmakla birlikte halen üzerinde uzlaşılmış bir tanımını yapmak zordur. Bu zorluk, bir ölçüde, çağın ihtiyaçlarına göre değişen insan ihtiyaçlarını karşılamak üzere oldukça dinamik bir şekilde ve sürekli olarak yeni liderlik türleri, modelleri ve teorilerinin ortaya çıkmasından kaynaklanmaktadır. Bugün de sanayi toplumunda yaşanan değişimin ardından bilgi toplumu, postmodern toplum, risk toplumu, dijital çağ, sanayi ötesi toplum gibi farklı adlandırmalara maruz kalan yeni bir dönüşümün eşiğinde bulunmaktayız. Bu yeni dönemde, bilgi toplumuna dayalı yönetim kavramları, teknikleri ve anlayışları ortaya çıkmaktadır. Bu gelişmelere koşut olarak, yönetimin veya örgütlerin başarısının değerlendirilmesinde liderliğin rolü de değişmektedir.

Tarihin her döneminde örneklerine rastlanan liderlik kavramının geçmişi oldukça eskilere gitmektedir. Etimolojik olarak liderlik 14. yüzyılda İngiliz dilinde görülmekle birlikte, sözcük olarak 1800'lere kadar ortaya çıkmamıştır (Savcı, 1999: 107). Liderlik önceleri, askeri, dini ve politik alanlarda rağbet görmüşse de 19. yüzyılda endüstri devrimi ile birlikte tüm işletmelerde önem kazanmaya başlamış ve çok yönlü değişimlerin etkisiyle liderlik anlayışı ve pratiği önceki dönemlere göre oldukça farklılaşmıştır. Endüstri devriminden sonra ise bilgi, iletişim ve teknolojiye yenilikler, işletme birleşmeleri ve uluslararasılaşma gibi gelişmeler liderleri rekabet ortamında bırakmış ve işletme içi değerlere yönelmeye zorlamıştır. Bu değişimin zorunlu kıldığı örgütlenme ve üretim ihtiyaçları çerçevesinde liderlik anlayışları da değişmiştir. Böylece liderlik önceleri yapı, sistem ve verimliliğe dayalı sıkı kontrol ve zorlama ile beraber anılırken, günümüzde kültür, vizyon, misyon, katılımcı yönetim gibi kavramlarla beraber anılmaya başlamıştır (Ay, 1997: 278).

Yönetim bilimi açısından liderlik kavramının seyrine baktığımızda ise bilimsel yönetim yaklaşımında örgütsel yapının öneminin vurgulandığı, ancak yöneticinin liderlik nitelikleri üzerinde durulmadığı anlaşılmaktadır. 1930'lu yıllarda insan ilişkileri yaklaşımının ortaya çıkmasıyla birlikte örgütsel davranışın önemi kavranmış ve ileri üretim teknolojisi ya da otoriter yönetim tarzıyla örgütsel verimliliğin sağlanamayacağı fark edilmiştir. Böylece yönetsel gücün yukarıdan değil, aşağıdan gelmesi gerektiği ve kurumsal liderliğin önemli bir faktör olduğu kabul edilmiştir. Liderliğin yönetim biliminin en önemli konularından biri haline gelmesi ise davranışçı teori ve sistem teorisinin katkıları ile mümkün olmuştur (Aydın, 1997: 82).

Lider ve liderlik süreçlerine ilişkin uygulamalı çalışmalar genellikle endüstriyel organizasyonların küreselleşmenin getirdiği rekabet ortamına uyumunu sağlayabilecek ve verimliliği artırabilecek yeterlilikte yönetim kadroları oluşturmak ve bu kadroların eğitimini sağlamak amacıyla gerçekleştirilmektedir. Son 20-25 yılda özellikle ABD ve Japonya'daki iş çevrelerinde yaşanan sorunların lider eksikliğinden kaynaklandığı ileri sürülerek liderlerin ya da lider olmaya aday kişilerin özel eğitimi ve görevlerine hazırlanması yönünde çaba sarfedilmektedir (Atasoy ve diğerleri, 1997: 341-342).

Liderlik kavramı ve uygulamasına duyulan ihtiyacın çeşitli nedenleri bulunmaktadır. İlk olarak, örgütsel yapı ve gruplar büyüdükçe yeni faaliyet alanları, yeni amaçlar ve fonksiyonlar ortaya çıkmakta ve bu durum lider ve/veya liderleri gerektirmektedir. İkinci olarak, örgütlerin kendi amaçlarına doğru ilerlemesinde bir durgunluk olması ya da dış tehditlere maruz kalması da liderliğin önemini göstermektedir. Ek olarak, örgüt yapısında yaşanan istikrarsızlıklar ile başkalarını yönetme ve yönlendirmede yetersiz olanların sayıca artması liderliğe duyulan ihtiyacı yansıtmaktadır. Diğer bir faktör olarak, insan ihtiyaç ve isteklerinin sürekli artmasıdır (Bayrak, 1997: 355).

Liderlik, tarihin her evresinde önemli olmakla birlikte, o dönemin ekonomik, sosyal, siyasi ve kültürel değerlerine göre farklılık göstermektedir. Anglo-Sakson kültür daha çok bireysel liderlik üzerinde dururken, Alman ekolünün kollektiviteye önem verdiği bilinmektedir. Japon kültürü ise liderliği, çoğunlukla bir statünün ve derecenin fonksiyonu olarak kabul etmektedir (Büyükçolak, 1997: 322).

Dönemsel olarak bakıldığında önceleri, insanlığın ihtiyaç duyduğu beslenme ve güvenlik ihtiyaçlarının karşılanmasında liderlik etmek; daha çok güç, cesaret gibi kişisel

özelliklere bağılyken, günümüz modern toplumlarında liderlik etme anlayış ve uygulaması değışmiştir. Geleneksel insan ve örgüt yapısı ile sınırlı çevresel şartlar ve durumlarda liderlikte tek ihtiyaç ve tek fonksiyon özelliğı ile kişi merkezli liderlik yapısı dikkat çekerken, modern gelişmeler ile artan değışken sayısı liderlikte çok yönlülük ve çok tipliliğı işaret eden çoklu ihtiyaç ve fonksiyonları ortaya çıkarmıştır (Bayrak, 1997: 356).

Bu noktada günümüz liderlik yazınında tartışılan önemli bir argüman olarak demokrasi hareketleri, katılmalı yönetim biçimleri, bilimsel gelişmelerin artan hızı ve haberleşme araçlarındaki gelişmelerin liderliğe olan ihtiyacı azalttığı görüşü dile getirilmektedir. Bilginin nicel ve nitel artışına dayalı olarak tüm insanların liderlik özelliklerinin gelişeceği ve böylece lidere daha az ihtiyaç duyacağı öne sürülmüştür. Ancak grup etkinliğı ve verimliliğinin artırılması, insan çabalarının birleştirilmesi ve koordine edilmesi ihtiyacı devam ettiği sürece, liderlerin varlığı da sürecektir. Ayrıca ortaya çıkan yeni gelişme ve ihtiyaçlara göre farklı liderlik uygulamaları da gelişmeye devam etmektedir (Eren, 2003: 525). Liderlik, kendi içinde bir sürekliliğı barındıran dinamik bir kavramdır. Ayrıca sadece özel sektör örgütlerinde değıl, siyasi partiler, sivil toplum kuruluşları ve kamu kurumları gibi örgütün olduğu her yerde görülmektedir.

1.1.1. Liderliğın Tanımı ve Niteliğı

Lider ve yöneticinin işlevsel olarak farklı olduğunun kabul edilmesi ve liderliğe ilişkin özellikle 1950'lerden itibaren yeni araştırmaların gerçekleştirilmesiyle birlikte liderlik farklı bir bağlamda ele alınmış, liderlik tanımları da çeşitlenmiştir. Kavramın tanımlanmasına yönelik artan ilgiye rağmen, günümüzde liderliğın açık ve kesin bir tanımını yapmak halen zordur. Bunun nedenleri arasında liderlik sürecinin çok faktörlü olması, liderler ve izleyenler arasındaki etkileşimin karmaşıklığı ve durumsal koşulların etkileri sayılabilir (Gürsel ve Negiş, 2003: 58-59).

Bir tanıma göre liderlik, ortak amaçlar için birleşen insanları, amaçlarını gerçekleştirmek için etkileme sürecidir (Başaran, 2004: 67). Daha geniş bir tanıma göre liderlik, belirli durum, zaman ve koşullar altında, kendi belirlediğı amaçlara ulaşmada insanlar ya da gruplar üzerinde harekete geçme isteğı uyandırma, onları yönetme ve etkileyebilme becerisidir (Yıldız, 2016: 24). Daha farklı bir yaklaşıma sahip olan

Michelli'ye göre (2008: 120) liderlik, liderler ile izleyenlerinin üzerinde anlaşmaya varılmış süreçleri kullanarak ortaklaşa değer verilen amaçlara erişmek için katılmakta kendilerini özgür hissettikleri bir güven ortamı oluşturma sürecidir.

Literatürde birbirinden oldukça farklı liderlik tanımları bulunmakla birlikte, tanımlarda yer alan ortak öğeleri çıkarmak mümkündür. Bu ortak unsurlar şunlardır (Başaran, 2004: 74):

- a) *Amaç*: Grup olabilmenin asli şartı olan ulaşılabilecek hedef, giderilecek ihtiyaç ya da çözülecek sorun olması gerekir.
- b) *Lider*: Grubun üyeleri bir liderin çevresinde toplanırlar. Bu lider, kişilik ve davranış özellikleriyle öteki izleyenleri etkileyebilir.
- c) *İzleyenler*: Grubun üyeleri liderin etkisi altında kaldıklarında, liderin izleyenleri olurlar.
- d) *Ortam*: Liderlik, ancak grubun amaçlarını gerçekleştireceği ortam elverişli olduğunda ortaya çıkar. İzleyenlerin amaçlara güdülenmesi, yeterliliği, amaçların ulaşılabilirliği gibi değişkenler liderliğin ortamını oluşturur.

Tanımların ortak özellikleri olarak belirlenen amaç, lider, izleyenler ve liderlik için uygun ortam öğelerini kapsayacak biçimde bir liderlik tanımı yapıldığında, liderlik bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, etkileyebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamı olarak tanımlanabilir (Zel, 2001: 91). Liderlik, dar anlamda izleyenlerinin ve geniş anlamda grup üyelerinin yeterlilik ve becerilerini birleştirerek örgütün veya grubun amaçları doğrultusunda yönlendirebilme kapasitesinden oluşur. Yönetim faaliyetleri kapsamında ortak hareket etmeyi gerektiren hemen her durumda bir liderliğin ortaya çıktığı görülmektedir.

Liderlik aynı zamanda bir sanattır. İnsanları peşinde götürebilme ve onlardan yapmalarını istediği şeyi kendi istekleri ve işbirliği ile yaptırabilme sanattır. Liderliğin odak noktası izleyiciler üzerinde güç sahibi olabilme değil, onları etkileme sorunudur. Etkileme ise liderin izleyiciler tarafından kabul edilmesiyle mümkün olabilir. Lider etkileme gücünü kişisel özelliklerinden ya da bilgi, yetenek, otorite ve grup içinde

saygınlığından kazanabilir. Lider, bu gücünü sağlayabilmek için sadece örgütün kendisine tanıdığı yetkiler, kurallar, cezalandırma ya da ödüllendirme gibi araçlardan yararlanmaz; ayrıca bilgi birikimi, deneyim, kişilerle ilişki becerisi ve karizma gibi özelliklerini ortaya koyar (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2003: 165). Kısaca, liderlik statü veya otorite işlevinden çok, ilişkinin ve lider ile izleyicileri arasındaki karşılıklı etkileşimin kalitesiyle ilgili bir durumdur.

Buraya kadar yapılan değerlendirmeler ışığında lider; grup amaçlarını belirleyen, amaçları gerçekleştirmek üzere grup üyelerince izlenen ve yön veren, duygusal açıdan kabullenilen ve grubun bir üyesi olarak, öteki üyelere olumlu etkide bulunan, belirlenen amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, etkileyen ve yön veren kişi olarak tanımlanabilir.

1.1.2. Liderlik Davranışı ve Liderin Temel Özellikleri

Liderlik, stratejilerin oluşturulmasında olduğu kadar uygulanmasında da önemli bir role sahiptir. Özellikle günümüzde dinamikleşen ve giderek karmaşılaşan bir ortamda değişimi gerçekleştirmesi beklenen liderlerin önemi daha da artmıştır (Eren, 2005: 443). Ancak grup üyelerini belirli amaçlar, normlar ve değerler etrafında toplamayı gerektiren liderlik, üyelerin farklı düşünce, eğitim ve tecrübeye sahip olması nedeniyle zorlaşmaktadır. Bunu sağlamak, büyük ölçüde liderlik becerisini gerektirmektedir. Ayrıca etrafındakiler tarafından ne kadar kabul gördüğü, görevinin yapısı ve buna bağlı olarak sahip olunan güç de liderliğin niteliklerini belirlemektedir (Büyükçolak, 1997: 323). Liderlik niteliklerinin belirlenmesine odaklanan teorik ve kavramsal çalışmaların yanında, ampirik araştırma verilerine dayalı olarak da liderlik beceri ve yetkinlikleri ortaya konulmaktadır. Örneğin Karslı'nın (1997: 267-269) 2000'li yıllarda liderlik anlayışının temelini oluşturacağı varsayılan stratejik nitelikteki liderlik becerilerini belirlemeye yönelik yaptığı çalışmada liderin sorumlu olduğu grup ve bireylerin ihtiyaçlarını ve özelliklerini anlama becerisi, en başta insan kaynağı olmak üzere grup kaynaklarının bilinmesi ve kullanılması becerisi, iletişim becerisi, planlama becerisi, liderin, eylemleri yoluyla grup ve bireysel olarak üyelerin performansını iyileştirmek için grup edimini kontrol becerisi, birlikte çalışılan grubun performansının artırılması amacıyla değerlendirme becerisi, örnek alma becerisi, liderliğin paylaşılması becerisi,

danışmanlık becerisi, grubu temsil etme becerisi ve etkili öğretim becerisi olmak üzere on stratejik beceri bulunmuştur.

Yazındaki kavramsal, kuramsal ve ampirik araştırmalardan da anlaşıldığı gibi, sadece bilgi birikimi, tecrübe ve karizma etkin bir lider olmak için yeterli vasıflar değildir. Liderden motive edebilme, etkileme, yön verme, sonuca odaklanma gibi ek özelliklere sahip olması beklenmektedir.

Liderlik becerileri veya geniş anlamda liderlik özellikleri ile örgüt yapısı ve hiyerarşisi arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Örgüt yapısında üst, orta ve alt kademe ayrımına uygun olarak liderlik perspektifi de değişmektedir. Hiyerarşik kademelenmeye bağlı olarak üç tür liderlik davranışından söz edilebilir (Çimen ve Toraman, 1997: 121):

- a) Örgütsel yapıyı oluşturma ya da mevcut yapıyı değişen koşullara uyarlama, ana amaç, strateji ve politikaları belirlemeyi kapsayan *üst kademe liderlik davranışı*,
- b) Biçimsel yapıdaki eksiklikleri giderme, yapıya eklemeler yapma, boşlukları doldurarak soyuttan somuta geçmeyi gerçekleştirme olarak da ifade edilebilecek *orta kademe liderlik davranışı*,
- c) Mevcut yapının etkili bir biçimde kullanılmasını gerçekleştirmekten sorumlu *alt kademe liderlik davranışı*.

Yukarıda belirtilen farklı örgüt kademelerindeki liderlik davranışı farklı kavrama yeteneğini, farklı derece ve nitelikte bilgiyi ve farklı duygusal özellikleri gerektirir. Örgütün bir düzeyinde geçerli olan liderlik becerileri bir diğer kademede geçersiz olabileceği gibi istenmeyen sonuçlar da doğurabilir. Bu nedenle Tablo 1'den de görüldüğü gibi örgütlerin farklı seviyelerinde yer alan liderlerin bulundukları konuma uygun sergileyecekleri liderlik davranışları da farklı olacaktır. Burada belirtmek gerekir ki, orta ve alt kademelerde liderliğin ortaya çıkması büyük ölçüde örgütteki “yetki devri” düzeyine bağlıdır. Üst yönetimdeki liderlerin alt kademelere doğru yetkiyi devretmesi durumunda yeni liderlerin öne çıkması için fırsatlar yaratılmış olacaktır.

Tablo 1: Liderlik Tarzlarının Örgüt İçindeki Konumu ve Gerekli Beceriler

Liderlik Sürecinin Şekli	Uygun Örgütsel Düzey	Kavramaya İlişkin Beceriler	Duygusal Yön
Yeni bir yapı oluşturma, yapıyı değiştirme veya ortadan kaldırma	Örgütün üst düzeyleri	Sistem açısından bakış	Karizma
Eksiklikleri giderme ve yapıya eklemeler yapma	Örgütün orta düzeyleri	Alt sistem açısından bakış (Liderin çift yönlü yönelimi)	Birincil ve ikincil ilişkilerin birleştirilmesi
Mevcut yapıyı kullanma	Örgütün alt düzeyleri	Teknik bilgi ve kurallar sistemini anlama	Ödül ve kuralların uygulamasında eşitliğe önem verme

Kaynak: (Çimen ve Toraman, 1997: 122).

Tahiroğlu (2004: 85) da yönetim kademeleri açısından lider yetkinliklerini üç grupta sınıflandırmaktadır:

- Temel Yetkinlikler:* Güvenilirlik, sürekli öğrenme, sonuç odaklılık, esneklik, iletişim, yenilikçilik, takım çalışması gibi iş ortamında her çalışanda bulunması gereken karakter özelliklerini ifade etmektedir.
- Yönetsel Yetkinlikler:* Vizyon ve strateji oluşturma, ilişki yönetimi, karar alma, risk yönetimi, planlama ve koordinasyon, takım kurma, değişim yönetimi gibi liderlik rolünün gerektirdiği yetkinlikleri içermektedir.
- Teknik Yetkinlikler:* Herhangi bir süreç ya da teknikteki bilgi ve ustalığı anlatmaktadır. Analitik düşünce, stres yönetimi gibi yapılan işlere göre değişen yetkinliklerdir. Örgütlerde üst kademelere çıkıldıkça teknik beceriler oransal olarak daha az önemli hale gelir. Bu durumda liderler, astlarının teknik becerilerine gittikçe daha bağımlı hale gelirler.

İyi bir lider hem temel, hem yönetsel hem de teknik yetkinliklere sahip olmalıdır. Ancak bu yetkinliklerin neler olduğu örgütün içinde bulunduğu konuma, yöneticinin rolüne, hiyerarşik pozisyonuna ve yöneticiden beklenenlere göre değişiklik gösterecektir (Tahiroğlu, 2004: 86). Örneğin, yöneticinin kademesi arttıkça sorunları teknik beceriyle çözmek yerine faaliyetleri planlama, yöneltme ve koordinasyon gibi işlevler ön plana çıkar, dolayısıyla insan ilişkileri önem kazanır. Personeli yönlendirme, motive etme,

etkili iletişim gibi beşeri ilişkiler becerileri her kademede gerekli olmakla birlikte orta kademe yöneticiler için nispeten daha önemlidir (Mucuk, 1996: 143-144).

ABD’de Colombia Üniversitesi İşletme Okulu ile Uluslararası Korn Ferry Enstitüsünce ortaklaşa yapılan ve 1500 üst düzey yöneticinin katılımıyla 1988 yılında gerçekleştirilen bir çalışmaya göre, üst düzey yöneticilerin değişime ayak uydurabilmede lider tutumlarının ne olduğu ve işletme açısından gelecekte hangi boyutlarda lider davranışlarının önemli olacağı sorgulanmıştır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre bireyin psikolojisini iyi anlayıp, talepleri algılayabilecek bir lidere ihtiyaç duyulduğu belirtilmiştir. Ayrıca stratejinin formüle edilebilmesi, insan kaynakları yönetimi, pazarlama/satış ve müzakere/çatışmaların çözülmesi 2000’li yıllarda liderde bulunması gereken öncelikli 10 temel özellikten ilk 4’ünü oluşturmaktadır (Akova ve Tavukçuoğlu, 1997: 250).

Yönetim kademesi fark etmeden her liderin taşıması gereken özellikler arasında yer alması gereken diğer bir özellik ise, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyguların gücünü duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneği olarak tanımlanan “duygusal zekânın” (Emotional Quotient) varlığıdır. Sezgiler ve duygusal zekâ, olası seçenekleri çok kısa sürede tarayabilme ve en iyi çözüme ulaşmayı sağlar. Böylece lider, çözüm getiren çatışmaları ve çözülmesi gereken bireysel ya da kurumsal eksiklikleri diğerlerine oranla daha kolay ve ustaca kavrayabilir (Cooper ve Sawaf, 2000). Liderlerden mantıksal ve duygusal zekâlarını kullanarak geniş bir bakış açısına sahip olmaları, sezgisel ve bilimsel bilgiden yararlanarak karşılaştıkları sorunları çözmeleri beklenir.

Ayrıca, liderin özelliklerinin tutarlılık ve süreklilik göstermesi, izleyenleri tarafından liderin kabullenilmesi açısından önemlidir. Liderlerden yetkinlik olarak izleyenlerinden üstün olması ve bu üstünlüğün izleyenler tarafından benimsenmiş olması da gerekir. Etik tutarlılık ve bütünlük de lider-izleyen ilişkisinin sürdürülebilir olmasında belirleyici değişkenlerden birisidir.

Burada belirtmek gerekir ki, her ne kadar liderlerin ortak özelliklerine yönelik bazı genellemeler yapılsa da kültürel farklılıklar, içinde yetişilen çevre, eğitim durumu, çalışma süreleri, edindikleri deneyimler ve tarihsel koşullar lider davranışları ve kategorileri arasında farklılaşmalar ortaya çıkarmaktadır. Dolayısıyla “en iyi tek bir

liderlik tipi veya yaklaşımı” söz konusu olmayıp, liderler toplumdan topluma ve kültürden kültüre farklı özellikleri taşıyan kişilerdir (Alkın ve Ünsar, 2007: 92). Hatta liderlik, psikolojik ve tecrübeye dayalı boyutları düşünüldüğünde aynı sektördeki bir örgütten diğerine, kamudan özel sektördekiye kadar farklılık gösterebilir. İbicioğlu ve diğerleri (2009: 18) tarafından yürütülen bir araştırma sonuçlarına göre, liderin yaşına, yetiştiği yerin sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyine, mesleki deneyimine, sosyal çevrenin kurallarına uyma düzeyine ve kurumsal normların varlık düzeyine göre liderlik davranışı değişmektedir.

Bir başka nokta ise liderlerin sahip oldukları özellikleri ve becerilerini çağın gereklerine, özellikle de bilgi çağının ve bilişim teknolojilerinin ihtiyaçlarına uyumlu hale getirmesidir. Bu bağlamda öne çıkan lider becerileri arasında iletişim, motive etme, inisiyatif, insani ilişkiler, analitik düşünebilme, bütünü görebilme, kararlılık ve işbirliği önde gelmektedir. Etkili bir liderde aranan özelliklerin farklılaşması, liderliğin zamana bağlı olarak da değişkenlik gösteren bir olgu olduğunu teyit etmektedir. Liderlerin zamanın gerektirdiği imkanların farkında olmaları, yenilikleri takip etmeleri ve kendilerini sürekli geliştirmeleri; kısacası değişime açık olmaları, giderek daha fazla önemli hale gelmektedir.

1.1.3. Liderin Üstlendiği Roller: Stratejik ve Değişim Odaklı Yönelim

Liderlik rollerinin yerine getirilmesi, liderlerin yetenek ve becerilerine bağlıdır. Teknik, kişisel ve uzmanlık becerilerini ortam koşullarına uygun olarak kullanabilen liderlerin rollerini daha etkin yürütmeleri beklenebilir. Ancak yine de hiyerarşik kademenin düzeyi, kurumun büyüklüğü, faaliyet alanı, liderin organizasyondaki yeri, eğitimi, mesleki geçmişi, astlarının özellikleri gibi faktörler bakımından liderin rollerinde ve liderlik tarzlarında farklılıklar söz konusu olur.

Örgütlerde değişim ve gelişimi yakalamak, genellikle üst yönetimin liderliği ile mümkündür. Üst yönetimin özendirici tavırları yaygın bir katılımı sağlamada temel nokta olduğu gibi liderlerin yeni stratejileri destekleyecek sosyal uğraşlarda aktif olarak da yer alması gerekmektedir (Austin, 1999: 412). Bununla birlikte, günümüzde liderliğin sadece tepe yönetimiyle veya dar anlamda tek bir kişiyle sınırlandırılması

mümkün değildir. Örgütün her kademesinde karşılığını bulan ve o kademenin gerektirdiği nitelik ve becerileri içeren “liderlik rolleri” bulunmaktadır.

Liderlerin etkileme kapasitesi, sahip oldukları farklı güç kaynaklarına dayanmaktadır. Liderlerde bulunabilecek güç kaynakları arasında bulunduğu mevkiden kaynaklanan yasal (biçimsel) güç, ödüllendirme gücü, yaptırım (zorlayıcılık) gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik güç sayılabilir (Ardıç ve Yenigün, 1997: 547; Thompson, 2002: 134). Liderler bu güç kaynaklarının birine veya birkaçına birlikte sahip olabilirler.

Stratejik yönetim ve liderlik arasında günümüzde artan ilişki açısından düşünüldüğünde, liderin örgütün diğer lider ve yöneticilerine misyon ve vizyonu aşilayarak değişim ve yeniliği gerçekleştirebilmek için yeni stratejik uygulamalara yönelmesi ve riskler almaktan çekinmemesi istenir. Her yönetici ve personelin, üstlendiği görevleri bir kenara bırakıp yeni misyon, vizyon ve stratejilerin gerektirdiği rolleri yerine getirmesi zor olduğundan liderden örgütün farklı düzeylerindeki yönetici ve çalışanlar ile örgüt politika ve stratejileri arasında ilişki kurması beklenmektedir. Daha geniş ölçekte lider örgütsel kültür, davranış, norm ve değerleri stratejiye uygun inşa ederek örgütün amaçlarına ulaşmasında etkin rol oynar (Eren, 2005: 444-445, 450).

Liderlik ve kurum kültürü arasında da yakın ve sıkı bir ilişki vardır. Liderin uyguladığı liderlik tarzı, izleyenler tarafından modelleme yoluyla benimsendiğinden kurum kültürünün oluşmasına katkıda bulunur. Öte yandan, örgüt kültürü de liderlik tarzının oluşması üzerinde belirleyicidir. Yani liderlerin örgüte bakış açısı örgüt kültürü üzerinde etkiliyken, örgüt kültürü de liderlerin karar ve davranışları üzerinde etkiye sahiptir (Erdem ve Dikici, 2009: 208-210). Örgüt kültürü ve liderlik davranışı/rolleri arasında karşılıklı etkileşime dayalı ve birbirini besleyen bir ilişki biçimi söz konusudur.

Yönetim alanındaki değişim, her kademedede liderin rollerinde de değişimi ortaya çıkarmıştır. Eskiden teknik becerilere dayalı olarak çalışan, katılık ve tutarlılığa önem veren, çalışanları kontrol eden bir yönetim anlayışı varken; günümüzde iletişim becerilerine dayalı olarak çalışan, esneklik ve uyum yeteneğine önem veren ve çalışanları motive eden bir yönetim anlayışı hâkimdir. Buna mukabil, liderlikte de faaliyet odaklı yaklaşımın yerini sonuç odaklı yaklaşım almıştır (Thompson, 2002: 66).

Günümüz yönetim anlayışında genel olarak öne çıkan “katılımcılık” vurgusu, liderlerden beklenen rolleri de değiştirmiştir. Liderler, eskisine göre daha fazla çalışanların karar alma ve yönetim süreçlerine dâhil olmalarını sağlamalıdır (Austin, 1999: 415). Stratejik yönetim anlayışının bir yansıması olarak, liderin değişime yön verirken çevresel faktörleri dikkate alması, örgüt içi ve dışından gelen bilgilere dayalı olarak örgüt ve çalışanların önündeki belirsizlikleri kaldırması, uzun vadeli düşünme ve planlama yoluyla da sürekli ve düzenli sonuçlar elde etmesi liderden beklenen roller arasında yer almaktadır. Buna, kısaca “stratejik vizyon” adı verilebilir (Eren, 2005: 451). Bu şekilde öne çıkan liderlik rolünün yasal düzen ve mevkinden kaynaklanan güç kaynaklarına sahip olma dolayısıyla değil, kendiliğinden kazanılması ve izleyenler tarafından da kabullenilerek meşru görülmesi gerekmektedir.

1.1.4. Bir Süreç Olarak Liderlik ve Liderliği Etkileyen Faktörler

Liderliğin ortaya çıkması için uygun ortamsal koşulların ve bireyin kişisel yeterliliklerinin uygun olması gerekmektedir. Liderlik süreci lider, izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir. İzleyicilerin sosyo-kültürel özellikleri ve performansı, örgütün yapısı, örgüt içi ilişkiler, kullanılan teknoloji gibi *iç faktörler* ile çıkar grupları, çevre koşulları ve ekonomik, sosyal, kültürel, hukuksal değişimler gibi *dış faktörleri* kapsayan “koşullar” ve liderin kişisel özellikleri, yetenekleri, düşünce biçimi ve statüsü liderlik sürecinin ana değişkenleri olup aşağıdaki şekilde formüle edilebilir (Gürsel ve Negiş, 2003: 61-62):

$$\text{Liderlik} = f(\text{Lider, İzleyiciler, Koşullar})$$

Yukarıda yer verilen üç değişkene “amaç” faktörü de eklenebilir. Çünkü liderin en önemli görevlerinden biri, izleyicilerin amaçları ile örgütün amaçlarını bağdaştırmaktır. Lider ulaşılabilir ve gerçekçi amaçlar belirlemeli ve amaçların gerçekleşmesi için izleyicilerin faaliyetlerini yönlendirebilmelidir.

Liderler, güven çevresi kurarak, sistem ve yapıları takım çalışmasını gerektirecek şekilde oluşturarak ve çalışanların içindeki doğal liderlik yeteneklerini geliştirebilecekleri bir ortam sağlayıp iletişim döngüsünü de tam işleterek liderlik sürecini sağlıklı yönetebilirler (Halis, 2007: 158). Ortam ve liderin özellikleri kadar, izleyiciler olarak personelin de bu süreç içinde önemli bir rolü vardır. Bunun için de

liderin yönetime katılma, rotasyon, etkili bir disiplin sistemi, yükselme imkânı gibi özendirme araçlarını iyi kullandığı ölçüde personelin gözünde daha iyi bir konuma geleceği söylenebilir.

Ayrıca liderlik sadece formel organizasyonlar için geçerli bir kavram değildir. İnfornel organizasyonlarda da liderler var olabileceği gibi, hiçbir resmi yetkisi olmadığı halde çalışanları amaç doğrultusunda etkileyen, yönlendiren “doğal liderler” de mevcuttur. Yasal ve örgütsel olarak tasarlanmış otorite ve statüye dayalı olarak ortaya çıkan “resmi liderler”, sürekli ve resmi kuralları aktararak bunların uygulanmasını sağlar. Grup içinde kendiliğinden doğan ve grubu güdüleyip yönlendirebilen “resmi olmayan liderler” ise genelde büyük örgütlerde görülmektedir (Savcı, 1999: 107).

Ayrıca liderlik, izleyicileri etkileme süreci olarak düşünülürse “vizyon” da bu sürecin en etkili aracıdır. Ancak liderler bu süreci işletirken bilinçli şekilde zayıf göstererek izleyicilere ulaşılabilir olduklarını sergilerler (Gürsel ve Negiş, 2003: 69-70). Daha önce bahsedildiği gibi, liderlik sürecinde “örgüt kültürü” de önemli bir işleve sahiptir. Lider güçlü bir örgüt kültürünü oluşturan ve sürekliliğini sağlayan kişidir. Üyelerin bir ortak değere bireysel çıkarlarından daha fazla bağlanmasını kolaylaştıran ve uygun standartlar sağlayarak örgütü bir arada tutmaya yardımcı olan örgüt kültürü, liderlik sürecinin işletilmesini kolaylaştıran önemli bir sosyal yapıtaşdır (Ay, 1997: 278-281). Üyelerin davranışlarını yönlendiren ve şekillendiren bir kontrol mekanizması olan örgüt kültürü ile üyelerin davranışlarını ortak bir amaca yönlendiren liderlik arasında güçlü bir bağ vardır.

Liderler, örgüt kültürünün oluşumuna ve yayılmasına katkıda bulunan, dışarıya karşı hem örgütü hem de onun kültürünü temsil eden kişilerdir. Dolayısıyla liderler, örgüt kültürünün oluşabilirliği ve devam edilebilirliğinin en temel kaynağıdır. Özellikle genç organizasyonlarda kültürü yerleştirmek ve devam ettirmek genelde liderin elindedir. Örgüt çalışanlarının dikkatleri liderlerin davranışları üzerinde yoğunlaşır ve liderin davranışları giderek bir model olarak dikkate alınır (Ay, 1997: 285).

Sonuç olarak, liderlik sürecinin esasını liderin diğerlerini etkileyebilmesi oluşturmaktadır. Etkin liderlik, işgörenlerin devamsızlıktan kaçmasından, işe ve örgüte olan bağlılığını artırmasına kadar bir dizi konuda örgüt kültürünü değıştirici etkilerde bulunabilmektedir. Liderlik hem yönetebilme hem yönlendirebilme becerisini

kapsamasıyla da süreci aktif kılmaktadır. Ancak hem örgüt kültürünün yerleşmesinde hem de liderlik sürecinin işletilmesinde üst yönetimin tutum ve davranışlarının teşvike yönelik olmaması liderin çabasını sonuçsuz bırakabilir. Bu yüzden sürecin her aşamasında üst yönetimin desteği göz ardı edilmemelidir.

1.1.5. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

Yönetici (manager) ve lider (leader) arasında ortak yönler bulunmaktadır. Örneğin her ikisi de örgüt üyelerinin belirli hedeflere yönlendirilmesiyle ilgilidir. Ayrıca her ikisinde de yönlendirme ve etkileme sürecinde güç kullanımı vardır. İkisi de örgüt amaçlarını etkin bir şekilde gerçekleştirme ve bu amaçlar doğrultusunda çalışanları güdüleme ve kaynakları harekete geçirme çabası bulunmaktadır. Bununla birlikte, iki olgu arasında ciddi farklılıklardan söz etmek mümkündür. Herşeyden önce, liderlik vasfı taşımayan yöneticiler olabileceği gibi, yöneticilik rolü olmayan liderler de olabilir (Taşdan ve Gül, 2013: 42). Yönetici, başkaları adına iş yapan, önceden belirlenen amaçlara ulaşmaya çalışan, amaçlar doğrultusunda planlama, uygulama ve denetim yapan kişidir. Lider ise grup üyelerini ortak amaç etrafında toplayıp sinerji yaratan, yönlendiren kişidir.

Lider, örgüt içindeki bireylerin farklı istek ve ihtiyaçlarını dengeleyerek amaca yönlendirirken, yönetici ise örgütün elindeki kıt kaynakları (para, zaman, işgören, makine ve malzeme) etkin ve verimli kullanarak örgüt içindeki rutin işlerin yürütmesine ve örgütün amacına ulaşmasına katkı sağlar (Ardıç ve Yenigün, 1997: 546).

Yönetici hiyerarşik bir oluşumla ilgili olup planlama ve bütçeleme, organize etme ve denetleme, koordine etme gibi işlevleri yerine getirirken; aksaklıkları önleyerek, sorunları çözerek, program ve bütçeler yapıp onlara uyarak karar verme süreçlerinde öngörülebilirlik yaratmaya çalışır. Lider ise yöneticiden farklı olarak, birlikte çalıştığı kişilerle amaç ve yön belirler, bu amacın benimsenmesini sağlar ve başarılması için onları motive ederek etkileme fonksiyonunu yerine getirir (Sidi, 1997: 312). Dolayısıyla yönetici, varolan durumu sürdürme üzerine yoğunlaşırken, lider ise yaratıcı süreçleri harekete geçirmeye çalışır.

Liderler amaçları saptarken yönetici, belirlenmiş olan amaçlara hizmet eder. Yönetici çoğu kez başkaları tarafından göreve getirilirken, lider içinden bulunduğu gruptan doğar. Bu sayede yönetici, gücünü yasal yetkilere dayandırırken, lider grup

bağlılığından gücünü alır. Lider hareketlilik, canlılık ve karizma ile ilgili iken yönetici hiyerarşi, denge ve kontrol ile ilgilidir (Ülker, 1997: 183). Kısacası yöneticilik resmi otoriteyi temsil eden bir kavramdır. Lider, etkileme yolu ile izleyenleri yönlendirirken; yönetici, otorite ve yetkiyi kullanarak izleyenleri yönlendirmeye çalışır.

Liderler, üstün kişiler arası iletişim, yönlendirme, fikir verme ve temsil becerilerine sahiptir, yöneticilerin ise genellikle idari, teknik ve sözel becerileri vardır. Ayrıca liderler kurumdaki değişimlerin de öncüleridirler (Thompson, 2002: 135). Bu noktada liderle diğerleri arasında bir etkileşim vardır. Teşvik etme, bilgiye ulaşma gibi yollarla yapılan paylaşım esastır.

Yönetici ve lider arasındaki farklardan birisi de yöneticiliğin, organizasyonun düzenli ve tutarlı sonuç üretmesiyle, liderliğin ise organizasyona yeni vizyon vererek değişimleri gerçekleştirmekle ilgili olmasıdır (Koçel, 2007: 448). Yöneticide olmayan vizyoner bakış sayesinde lider, amacına ulaşmak için yani hedefi olan vizyonu gerçekleştirmek için belirli misyonlar ortaya koyar. Misyonlar çerçevesinde ise stratejiler belirlenir (Büyükçolak, 1997: 321). Lider, vizyonunu etrafındakilere kabul ettirerek onlar için model oluşturur. Buraya kadar yapılan değerlendirmelere dayalı olarak yönetici ve lider arasındaki farklar Tablo 2’de karşılaştırmalı olarak gösterilmektedir.

Tablo 2: Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

Lider	Yönetici
Değişimle ilgilenir.	Yapıyı korumayla ilgilenir.
Yönlendiricidir, kişisel erkini kullanır.	Yasal gücünü kullanır, ödül ve cezaya dayalı gücü vardır.
Yönetici olmayabilir.	Lider olmayabilir.
Ekibinde yer almak isteyen izleyicilere sahiptir.	Kendisinin tayin etmiş olduğu astlara sahiptir.
İzleyenleri motive eder, güveni özendiricidir.	Denetler, düzenler.
İzleyenlere, asta güvenir.	Denetime güvenir.
İzleyenleri etkileyerek ve bağlılıklarını sağlayarak başa gelmiştir.	Yönetimsel erk tarafından atanır. Gücü makamın gücüne dayanır.
İzleyenlere ve amaçlara yönelmiştir.	Astlarla dolaylı olarak ilişki kurar.
Paylaşılmış amaçlara dayalı gücü vardır.	Saptanmış amaçları gerçekleştirmek için biçimsel görevleri yapmaya çalışır.
Görevi başlatıcılıktır.	Görevi yürütücülüktür.

Lider	Yönetici
Farklılık yaratır.	Düzeni sürdürür.
Birey merkezlidir.	Sistem ve yapı merkezlidir.
Mevcut durumu sorgular.	Mevcut durumu kabul eder.
Doğru işlerde yoğunlaşır.	İşleri doğru yapmakta yoğunlaşır.
Gücünü etkileşimden alır.	Gücünü statüsünden alır.
Başarı için insanlara dayanır.	Başarı için sisteme dayanır.
Sonuçlar için çalışır.	Kuralları izler ve uygular.
Örgütü amaç doğrultusunda geliştirmeye çalışır.	Örgütün şimdiki durumunu muhafaza etmeye çalışır ve süreklilik sağlar.
Vizyon, misyon ve strateji ile hareket eder.	Kısa vadeli planlama ile hareket eder.

Kaynak: (Gürsel ve Negiş, 2003: 63; Ardic ve Yenigün, 1997: 546; Ülker, 1997: 183).

Bennis'e göre (1989: 49-50) yönetici sadece yönetir, lider ise yönetirken yenilikler yapar. Yönetici bir kopyadır, lider ise orijinaldir. Yönetici elindekileri korumaya, lider onları geliştirmeye çalışır. Yönetici sistemler ve yapı üzerinde durur, lider kişilerin üzerine eğilir. Yönetici çalışanlarını baskı ve kontrol altında tutmaya çalışırken, lider onlara güven verir. Yönetici kısa vadeli düşünür, lider ise uzun vadeli bir bakış açısına sahiptir. Yönetici “nasıl?” ve “ne zaman?”, liderse “ne?” ve “niçin?” sorularını sorar. Yönetici taklit eder, lider icat yapar. Yönetici statükoyu kabullenirken, lider ona meydan okur. Yönetici işleri doğru yapar, lider ise doğru işleri yapar.

Yöneticilik ve liderliğe karşılaştırmalı olarak baktığımızda, birbirleriyle çelişen iki olgu gibi görünmektedir. Oysa yöneticilik ve liderliğin birbirini tamamlayan yönleri bulunmaktadır. Örneğin, liderin uzun dönemli vizyon ve stratejilerini hayata geçirebilmesi için yönetim işlevlerinden planlama ve bütçeye gereksinimi vardır. Dolayısıyla liderlik yetenekleri ile yöneticilik becerilerinin bir arada bulunması esastır (Sidi, 1997: 313).

1.2. Liderlik Teorileri

Liderliğin esası, etkilemek yani diğerlerinin, organizasyonun misyon ve amaçları doğrultusunda davranmalarını ve çalışmalarını sağlamaktır. Etkilemede hangi mekanizmaların rol oynadığına liderlik ile ilgili teoriler cevap aramaktadır. Geleneksel olarak etkileme sürecinin hiyerarşiden yani astlık-üstlük ilişkisinden kaynaklandığı düşünülür. Ancak günümüzde liderler, çalışanlarını etkileyebilmek için uzmanlık

bilgisi, karizma ve kişilik özellikleri, insan ilişkilerinde beceri gibi yönetim araçlarını daha fazla kullanmaya başlamışlardır (Koçel, 2007, 445-446). Liderlik teorilerinin gelişmesindeki temel amaç da liderlik mekanizmasını çalıştıran enstrümanların tespitini yapmak, koşullara göre liderlik türlerini belirlemek ve lider olabilecek kişileri tespit etmek gibi alt unsurlarıyla birlikte liderlik sürecini anlaşılır kılmaktır.

Teorilerin geliştirilmesinde liderlikle ilgili yapılan araştırmalar etkili olmuştur. Her teori, liderlik sürecinin değişik yönlerini ele almış ve süreci anlamak için farklı değişkenlere ağırlık vermiştir. Liderlik kavramının tüm boyutlarını içeren kapsamlı bir liderlik teorisinin bulunduğunu söylemek zordur. Bunun yerine, her teorinin liderlik olgusunun belirli yönlerini açıklamaya odaklandığı görülmektedir.

Liderlik teorilerine ilişkin ilk açıklamalar, “Klasik Yönetim Okulu” çerçevesinde geliştirilmiştir. Frederick Taylor’un başını çektiği “Bilimsel Yönetim Hareketine” göre lider, örgüt amacını gerçekleştirmeye odaklanmalıdır. “Neo-Klasik Yönetim Anlayışı” ise liderlik kavramının özelliklerinden bazılarını içeren yönetimde insanın önemi, davranışlar, sosyal gruplar, motivasyon, yönetime katılma gibi unsurları vurgulamıştır. Böylece klasik yönetim kuramları liderlik kavramı ile doğrudan ilgilenmezken, neo-klasik yönetim anlayışı liderlik konusunun öne çıkmasına önemli katkı yapmıştır. Özellikle “Davranışçı Okulun” gelişmesiyle birlikte, lider davranışları üzerine çalışmalar yoğunlaşmıştır. 1960’lardan itibaren yönetim teorileri içinde önemli bir yer bulan sistem ve durumsallık yaklaşımları ise örgütlerde statü, rol, örgütün içinde bulunduğu çevre, fiziki şartlar ve informal gruplar gibi faktörlere bağlı olarak liderlik davranışlarının da değişeceğini ortaya koymuştur (Ardıç ve Yenigün, 1997: 548). 1980’lere gelindiğinde ise başta tezin temel bağlamını oluşturan işlemsel (transactional) ve dönüştürücü (transformational) liderlik olmak üzere bir dizi yeni liderlik teorisi de geliştirilmiştir (Tahiroğlu, 2004: 77).

Görüldüğü gibi, temelde neo-klasik yönetim anlayışının katkılarıyla birlikte liderlik konusu yönetim literatüründe giderek önemli hale gelmiş, bu süre içerisinde yürütülen araştırmalar neticesinde çok sayıda liderlik teorisi geliştirilerek alanın zenginleşmesi sağlanmıştır. Belirtmek gerekir ki, liderlik teorilerinin sayısal olarak artması, bunların tasnif edilmesini ve anlaşılmasını da zorlaştırmıştır.

Bu nedenle farklı liderlik teorilerinin daha iyi anlaşılmasını sağlamak için bir dizi sınıflandırma yapılmıştır. Örneğin, Başaran'a göre (2004: 67) liderlik teorileri özellikler teorileri, etkileşimsel liderlik teorileri, ortamsal liderlik teorileri ve olumsal liderlik teorileri olmak üzere dört grupta toplanabilir. Koçel'e göre (2007: 448) ise liderlik teorileri iki ana grupta toplanabilir. Bunlardan birincisi özellikler teorisi, davranışçı teori, X ve Y teorileri ile sistem 4 teorisini kapsayan evrensel liderlik teorileri iken; diğeri Fiedler'in durumsallık teorisi, yol-amaç teorisi ve Reddin'in 3 boyutlu liderlik teorisini kapsayan durumsallık teorileridir (Koçel: 2007: 448).

Çalışmanın üçüncü bölümünde kuramsal bağlamı oluşturması açısından, işlemsel ve dönüştürücü liderlik teorilerini de kapsamlı olarak içermesi ihtiyacı nedeniyle dörtlü bir sınıflandırma yapılmıştır. Buna göre, özellikler teorisi, davranışsal liderlik teorileri, durumsal liderlik teorileri "Klasik Liderlik Teorileri" olarak adlandırılırken işlemsel ve dönüştürücü liderlik teorileri yeni liderlik teorisi olarak incelenmektedir. Böylece dört gruptan oluşan bir sınıflandırma ortaya konulmuştur. Bu sınıflandırma sistemi ile yeni liderlik teorilerinin klasik liderlik teorilerine getirdiği eleştiriler ve ortaya koyduğu özelliklerin daha iyi anlaşılabilceği düşünülmektedir. Ayrıca tezin araştırma konusunu oluşturduğundan işlemsel ve dönüştürücü liderlik yaklaşımları, yeni liderlik teorileri içinde öne çıkarılmaktadır.

1.2.1. Özellikler Teorisi

Liderlikle ilgili ilk geliştirilen teori olup, liderlik davranışı gösterenlerin kişisel özelliklerine önem veren teoridir. Bu teoriye göre liderliğin temelini, liderlerin doğuştan sahip oldukları yetenekler ve bunların çocukluk yıllarında kazanılan niteliklerle zenginleştirilmesi oluşturmaktadır (Eren, 2003: 526). Kısacası liderliğin sonradan kazanılan bir davranış olmaktan çok, doğuştan edinilen bir yetenek ya da özellik olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla liderin sahip olduğu özellikler liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir. Bu teorinin ilk savunucularından olan Aristo'ya göre "doğum anında bazıları emir vermek, diğerkleri itaat etmek için işaretlenirler" (Savcı, 1999: 110). Toplumda lider olanlar ve olmayanlar, sahip oldukları özellikler bakımından net bir biçimde ayrılmaktadır.

Liderde bulunması gereken özellikler hem tarihin eski dönemlerinde hem de yakın tarihimizde çok sayıda araştırma ve teorinin konusunu oluşturmuştur. Farklı dönemlerde yapılan araştırmalarla liderlik özellikleri listesi sürekli olarak genişlemiştir. Eski devletlerde, siyasetname ve nasihatname benzeri eserlerde liderde bulunması gereken fiziksel ve manevi özellikler belirli kültürler bağlamında kalmak şartıyla sıralanagelmıştır. Liderin özelliklerini modern sosyal bilimsel metodolojilerle belirlemeye çalışan araştırmaların büyük bir kısmı ise 1950'lerden önce yapılmıştır.

Liderlerin sahip olduğu özellikleri belirlemeye çalışan araştırmalarda söz konusu özellikler fiziksel, sosyal ve kişisel olmak üzere üç grupta toplanmıştır. Boy, kilo, cinsiyet, yaş, sağlık durumu, mükemmel görünürlük *fiziksel özellikler*; iyi eğitilmiş, sosyal, yükselme gösteren *sosyal özellikler* ve uyumlu, güven veren, kendine güvenen, girişimci olma da *kişilik özellikleri* arasında sayılabilir (Tahiroğlu, 2004: 78). Aşağıda değinilecek olan Michigan ve Ohio Üniversitesi'nde yürütülen araştırmaların ardından liderlik özelliklerini mutlak olarak genel-geçer bir şekilde ifade etmenin mümkün olmadığı anlaşıncaya bu kapsamdaki araştırmaların sayısında azalma gözlenmiştir.

Tüm liderleri kapsayan ortak bir dizi kişilik özelliğinin belirlenememesi ve yapılan araştırmalarda bütün etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadığının bulunması bu teoriyi zayıf kılmıştır. Aynı zamanda klasik kuram, liderliği sadece özelliklere indirgemiş olup, lider ile grup üyeleri arasındaki etkileşim ve ortam koşullarındaki değişimler gibi diğer etmenleri dikkate almadığından dolayı eksikliklere sahip olup, bu yönüyle tek yönlü bir yaklaşımdır (Tahiroğlu, 2004: 78). Özellikli araştırmalar, özellikle listesinin sonsuz olması ve ölçümünün mümkün olmaması, durumsal değişkenler ve lideri izleyen kişilerin ihtiyaçlarını araştırmaması nedeniyle eleştirilmiştir (Yıldız, 2016: 31).

1.2.2. Davranışçı Liderlik Teorileri

Davranış teorilerinin gelişmesi ile birlikte liderlik, liderin özelliklerinden çok yaptığı faaliyetlerin ve bunların sonuçlarının grup tarafından kabullenilme durumu olarak algılanmaya başlamıştır. Böylece liderlik bir faaliyet veya davranış fonksiyonu olarak şu şekilde gösterilebilir (Eren, 2003: 527):

$$\text{Liderlik} = f(\text{İzleyiciler, amaçlar, liderin kişisel özellikleri, ortam koşulları})$$

Bu dört değişken, liderlik davranışını belirlemektedir. Bu değişkenler karşılıklı olarak birbirini de etkilemektedir. Böylece daha değişik liderlik biçimlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Davranış teorilerinin ağırlık noktası, liderin izleyicilerine karşı nasıl davrandığıdır. Dolayısıyla bu teori, lideri olduğu kadar izleyicileri de kapsamaktadır. Liderin etkinliğini belirleyecek olan da liderin davranışları ve davranışları sorgulayacak olan izleyicilerdir. Bu yüzden lider, kendini iyi lider yapacak olan davranış biçimlerini nasıl seçeceğini öğrenebilir (Savcı, 1999: 110).

Davranış teorileri, özellikçi teoriye dayalı çalışmaların liderlik kavramında birçok soruyu cevaplamadığı için 1940’lardan itibaren liderlik literatürüne girmeye başlamıştır. Lider davranışlarındaki nitelikler; liderin astlarına yetki veriş şekilleri, haberleşme stilleri, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirlemede izlediği yol gibi davranışları liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmaya başlanmıştır (Tahiroğlu, 2004: 78). II. Dünya Savaşının ardından örgütlerin nasıl daha etkili yönetilebileceği sorusu etrafında yürütölen çok sayıda araştırma, farklı davranışsal liderlik teorilerinin ortaya çıkmasını sağlamıştır.

1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

Ohio araştırması, Ralf M. Stogdill tarafından, Ohio Devlet Üniversitesi’nde 1940’lı yılların sonunda başlatılmış ve 1950’li yıllara kadar sürmüştür. Liderlik için tatmin edici bir tanımın olmamasından yola çıkan bu çalışmanın amacı, liderin nasıl tanımlandığını tespit etmek olmuştur. Bu yüzden endüstri, ordu ve eğitim örgütünde çalışan askeri ve sivil pek çok yönetici üzerinde “Lider Davranışını Belirleme Anketi” yapılmıştır (Koçel, 2007: 450). Ohio çalışmalarında anket astlara uygulanarak onların üstlerinin davranışlarını nasıl algıladıkları belirlenmiştir. Daha sonra üstlerin astlarınca algılanan davranış tarzları ile sorumlu oldukları birimlerde bu tarzların etkileri araştırılmıştır. Moral, üretim, verimlilik ile üstlerin yönetim tarzı arasındaki korelasyon incelenmiştir (Sadullah, 1997: 108). Bu liderlik teorisi Michigan Üniversitesi çalışmaları, Blake ve Moutan, Fiedler, Hersey ve Blanchard ve benzer liderlik teorilerinin alt yapısını oluşturmuştur.

Anketlerin sonucunda 2 tür lider davranışı tespit edilmiştir (Başaran, 2004: 71).

- a) **İnsana Önem Vermek-İnsan İlişkilerine Dönüklük:** İşgörenlerin ihtiyaçları ile ilgilenmek, onlara güven vermek, çalışanların duygularını anlamaya çalışmak, çalışanlara önem vermek yönündeki davranışlardır.
- b) **İşe Önem Vermek-Yapıyı İşletmek-Göreve Dönüklük:** Çalışmayı örgütlemek, amaç belirlemek, işgörenlerin görevlerini dağıtmak, işin yapılması için kural koymak yönündeki davranışlardır.

Ohio araştırmaları liderlik kavramında insan ve görev boyutlarını ilk defa ortaya çıkarması bakımından öncü bir çalışma olmuştur. Bu boyutlar farklı ifadelerle daha sonraki teorilerde de karşımıza çıkmaktadır.

Ohio araştırmasının bulguları; çalışanların iş tatminini gözeten liderin, gözetmeyene göre daha başarılı olduğunu, işgörenlerin sayısının arttıkça işten doyumlarını sağlama düzeyinin düştüğünü, çalışanların örgütten ayrılmasında çalışana önem vermemenin ve yapıyı işletmemenin etkisi olduğunu ortaya çıkarmıştır (Başaran, 2004: 71). Eğer lider, çalışan merkezli, katılımcı ise, çalışanların şikâyetleri ve işgücü devir oranlarının düşük, devamsızlığı az; aksine iş merkezli yapıyı harekete geçiren bir liderse, şikâyet ve işgücü devir oranlarının yüksek olduğu bulunmuştur. Bu yüzden en etkili liderlerin çalışan merkezli, katılımcı, demokratik liderler olduğu savunulmuştur (Savcı, 1999: 111). Liderin etkili olabilmesi, ancak çalışanların iş doyumunu yüksek tutmak ve yapıyı aynı anda sağlıklı işletebilmesiyle ilişkilendirilmiştir.

1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Michigan araştırması, örgütlerde liderlik konusunda yapılan ilk ve kapsamlı araştırmadır. Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Enstitüsü, 2. Dünya Savaşı sırasında kurulmuş olup, 1948’de Rensis Likert başkanlığında liderlik araştırmasına başlamış ve 1950’de liderliğe ilişkin ilk raporunu yayımlamıştır (Başaran, 2004: 69).

Araştırmanın amacı, işgörenlerin tatminine ve verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemek ve işletmelerde verimi yüksek olan bölümlerle, verimi düşük olan bölümlerin yöneticilerinin, kişilik özellikleri yönünden farklılıklarının olup olmadığını ortaya çıkarmaktır. Böylece, verimli yöneticilerin liderlik özelliklerinin belirlenmesi amaçlanmıştır (Başaran, 2004: 69-70). Başka bir deyişle verimlilik bağımsız değişken olarak ele alınmış ve liderlik davranışlarındaki değişim ölçülmeye çalışılmıştır.

Çeşitli endüstri dallarında ve çeşitli kademelerde çalışan personel üzerinde yapılan araştırmalarda verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, devamsızlık ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır. Çalışmalar sonunda liderlerin davranışlarının Ohio State çalışmalarında olduğu gibi iki faktör etrafında toplandığı görülmüştür (Koçel, 2007: 452). Liderler ya insan merkezli ya da süreç/iş merkezli davranmaktadır. İşe yönelik lider, çalışanların önceden belirlenen ilkelere göre çalışıp çalışmadığını kontrol eden, cezalandırma yetkisini ve mevkiye dayanan formel yetkisini kullanan bir davranış sergilemektedir. Çalışana yönelik lider tipi ise yetki devreden, işgörenlerin tatminini artıracak çalışma koşullarının geliştirilmesine uğraşan, onları ödüllendiren ve takım yönetimini kullanan davranış gösterir (Gürsel ve Negiş, 2003: 65-66).

Araştırma sonucunda, çalışana yönelmiş liderliğin iş/birim performansının işe yönelmiş lidere göre daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır. İşe yönelmiş liderler, kısa dönemde yüksek üretkenlik elde etmelerine rağmen; uzun dönemde çalışanlardaki güvensizlik, işgücü devir hızının ve devamsızlığının yüksekliği nedeniyle üretkenliği devam ettirememektedir (Ceylan, 1997: 315).

Michigan ve Ohio Üniversitesi liderlik araştırmaları benzer sonuçlara ulaşmış gibi gözükmeyle birlikte aralarında temel bir farklılık bulunmaktadır. Michigan Üniversitesi'nin araştırması liderlik davranışının tek boyutta, birbirine karşıt olan iki etmenden oluştuğunu ortaya koyarken; Ohio araştırması yukarıda belirtilen iki davranış kümesinin, tek boyutun iki ucu olmadığını, ayrı ayrı boyutlar oluşturduğunu ortaya çıkarmıştır. Böylece, bir yöneticinin liderlik davranışının, yatay ve dikey yönlerde uzanan iki boyutta yer alabileceği tespit edilmiştir (Başaran, 2004: 71). İki araştırmanın en önemli katkısı, araştırmacıları izleyicilerin memnuniyeti ve performansını artırmak için liderlerin verdiği görev ve kurduğu ilişkilerle ilgili en uygun kombinasyonları bulmaya yönlendirmesi olmuştur (Yıldız, 2016: 33).

1.2.2.3. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Yaklaşımı

Robert Tannenbaum ve Varrem H. Schimdt'in Harvard Üniversitesi'nde 1950'li yıllarda yaptıkları araştırmalarla "liderlik doğrusu teorisi" ortaya çıkmıştır. Bu teoriye göre, liderlik otokratik/demokratik liderlik olarak aynı doğru üzerinde iki ayrı uca yerleşmiştir (Savcı, 1999: 114). Bu modelde, lider ve astlar arasındaki karşılıklı bağımlılık ile örgütsel çevrenin etkisi de dikkate alınmıştır.

Liderlik skalası, liderlik tarzlarının patron-merkezcilikten çalışan-merkezliliğe doğru izlediği gelişim boyunca, otorite kullanımı ve çalışanları karar ve davranışlarında özgür bırakma yaklaşımları arasındaki değişimlerin grafiksel gösterimidir. Bu model, en uygun liderlik tarzını seçmeye çalışan yöneticiyi yönlendiren unsurları yansıtır. Liderlik skalası modelinde yönetici otoriteden vazgeçtikçe, astlar ek özgürlüklere kavuşurlar (Thompson, 2002: 142). Yani lider demokratikleştikçe astların özgürlük alanı genişler, lider otoriterleştikçe astların özgürlük alanını daralır.

Otokratik liderlik, X teorisine benzemektedir. Otokratik liderlikte, lider astlarıyla ilişkilerinde dogmatiktir, bütün kararları lider verir. İzleyenler ise buyurulanları yapar. Bu anlamda liderin erki de ödül ve cezaya dayanır. Dolayısıyla lider daha çok amaca, işe, göreve yönelimlidir. *Demokratik liderlik*, Y teorisine benzemektedir. Demokratik liderlikte lider planlamada, karar vermede ve kararların uygulanmasında işleri ve sorumlulukları izleyenlerle paylaşır. Lider, izleyenleri karar sürecine katar ve amaçtan çok, izleyenlere yönelimlidir (Başaran, 2004: 83). Demokratik lider, psiko-sosyal ortamı faaliyetler ve çalışanlar için uyumlu hale getirir.

İki liderlik davranışı arasında yedi durum için yedi liderlik özelliği daha belirlenmiştir. Dizide yer alan diğer liderlik davranışlarını, liderin yetki derecesi ile asta devredilen yetki derecesinin bileşimi belirlemektedir. Yedi liderlik biçimi şu şekilde sıralanabilir (Sayılı ve Baytok, 2013: 50-51):

- a) Birinci durumda, lider kararları alır ve astlara bildirir.
- b) İkinci durumda, lider kararını astları ikna ederek kabul ettirir.
- c) Üçüncü durumda, lider fikirlerini astlarına sunar ve tepkilerini bekler.
- d) Dördüncü durum, lider değiştirilebilecek geçici bir karar alır.
- e) Beşinci durumda, lider sorunu ortaya koyar, astların görüşlerini alır ve kararı açıklar.
- f) Altıncı durumda, lider sorun ya da konu ile ilgili sınırları tanımlar ve gruptan karar vermesini bekler.

- g) Yedinci durumda, lider kendisi tarafından belirlenmiş sınırlar içinde grup üyelerinin karar vermesine izin verir.

Liderler, yukarıda belirtilen yönetim biçimlerinden birine karar verecekleri zaman üç grup etmeni göz önünde bulundurur (Savcı, 1999: 115):

- a) **Birinci Grup Etmenler:** Liderin çalışan katılımına karşı tutumu, astlarına yeteneklerine karşı duyduğu güven, belirsizlik durumlarını yönetebilme kapasitesi gibi.
- b) **İkinci Grup Etmenler:** Astların özellikleri (yeterlik, deneyim, katılım arzusu, sorumluluk bilinci, örgütsel amaçları benimseme durumu gibi)
- c) **Üçüncü Grup Etmenler:** Ortam koşulları, çevresel durum (örgüt kültürü, grup bağlılığı, fiziksel çevre gibi)

Araştırma sonucuna göre, izleyenlerin en yüksek doyuma ulaştıkları liderlik biçimi, demokratik olanıdır. Demokratik liderliği takip eden ise, başıboş ve otokratik liderliktir (Başaran, 2004: 84). Araştırmacılara göre başarılı lider, ilişki içinde olduğu birey ve grupları, örgütünü ve içinde faaliyet gösterdiği çevreyi bilen, karşılaşılabileceği tehdit ve fırsatları dikkate alan kişidir (Sayılı ve Baytok, 2013: 55).

1.2.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Robert Blake ve Jane Mouton, Ohio ve Michigan araştırmalarının sonuçlarını *Yönetim Tarzı Matriksi-Yönetim Gözeneği* (Managerial Grid) olarak adlandırılabilir ve yöneticilerin davranışlarını açıklamak ve değiştirmekte kullanılan bir matriks haline getirmiştir (Koçel, 2007: 452). Araştırmaların girdisini oluşturan iki boyut genişletilmiştir (Başaran, 2004: 87):

- a) **İnsana (Çalışana) İlgisi Boyutu:** Ohio liderlik çalışmalarının insana önem verme boyutunun benzeridir. Bu boyut, liderin izleyenlerle güven içinde, dostça ilişki ve iletişim kurmasını içerir.
- b) **Üretime İlgisi Boyutu:** Ohio liderlik çalışmalarının yapıyı işletme boyutunun benzeridir. Bu boyut, liderin görevleri örgütleme, tanımlama, amaç koyma, yöneltme gibi görev ve işlerin yapılmasıyla ilgilenmesini içerir.

Michigan ve Ohio araştırmaları bu iki boyutun birbirleriyle çatıştığını, liderin yöneliminin bir boyuta doğru arttığında diğer boyuttaki yöneliminin azalacağını varsaymaktadır. Oysa yönetim gözeneği, iki boyutun birbirleriyle çatışma içinde olmadığını savunur (Başaran, 2004: 87). Teoriye göre liderlik; örgütteki insan ilişkilerini ve üretim sürecini etkileyen görev tanımlama, örgütleme, amaç koyma, yöneltme gibi yönetsel etkinlikleri uyumlaştırma becerisidir (Aydın, 1997: 84).

Yönetim tarzı matriksi, bir taraftan başlıca yönetsel davranış tarzlarını verirken, diğer taraftan da başkalarının davranış biçimi ile kendi davranış biçimini karşılaştırma olanağı sağlamaktadır. Böylece kendi liderlik tarzının ne olduğunu kavrayan lider, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile tarzında değişiklik yapabilecektir (şahin, 2000: 81-82). Kendi kendini lmleyebilen lider, matris sayesinde davranışlarını tanımlayarak kavramsallaştırabilir ve bu bilgiyi liderlik becerilerini geliştirmek için kullanabilir.

Yönetim gözeneği, yöneticilerin insana verdiği önemle, işlerin tamamlanmasına verdiği önemi ilişkilendiren iki boyutlu bir matristir. Yönetim gzeneğinin insana ilgi boyutu ile üretime ilgi boyutu, 1’den 9’a kadar derecelendirilmiştir. Rakamın yükselmesi verilen önemin artmasını ifade eder. Alınan puana göre lider, ölçekte yerini bulur. Gzenekteki yerine göre liderin, liderlik tipi belirlenir (Koçel, 2007: 453). Yönetim gzeneğinden elde edilen puanlarla yoksullaşmış liderlik, göreve bağımlı liderlik, insancıl liderlik, uzlaşmacı liderlik ve takım liderliğinden oluşan beş liderlik biçimi bulunmuştur (Başaran, 2004: 87-88). Bu modelde takım liderliği en etkin liderlik tarzı olarak belirlenmiştir. Buna rağmen, sürekli değişim etkisiyle evre koşullarındaki farklılaşmanın, her zaman her yerde geçerli olan bir liderlik biçimi ve davranışının belirlenmesini engellediği söylenebilir (Tahiroğlu, 2004: 80). Belirli bir matrise dayalı olarak liderlik biçimi ölçmek için bir ölçek geliştirilmiş olsa da hangi durumlarda hangi liderlik tarzının etkin olduğunu belirlememesi gibi yetersizlikleri nedeniyle bu teori eleştirilmiştir. Liderlik davranışları üzerinde dış faktörlerin etkisi kapsamlı biçimde değerlendirilmemiştir.

1.2.2.5. Likert’in Sistem 4 Yaklaşımı

Rensis Likert, 1950’li yıllarda yaptığı çalışmalara dayanarak, dört temel yönetim tarzı ile teorisini açıklar. Liderlikte 1-4 sistemini yani *Destekçi Liderlik Teorisini* geliştirmiştir. Bu teori de tek boyutludur. Grubun etkililiğini, liderin liderlik biçimine

bağlamaktadır. Sistem teorisi, grubun etkili olabilmesi için, liderin destekçi liderlik tarzını uygulaması gerektiğini savunur. Sistem teorisinin dayandığı liderlik türlerinin temel özellikleri şunlardır (Başaran, 2004: 85-86; Savcı, 1999: 111):

1. **Sistem 1 (Sömürücü-Sert Liderlik):** Liderlik biçimi otokratiktir. Bütün kararlar yöneticiler tarafından verilir, görevler yöneticilerce belirlenir ve çalışanlara güven duyulmaz. Yetki liderde olup, denetim doğrudan lider tarafından yapılır. Liderin izleyenlere güveni olmadığından takım çalışması da bulunmaz. Güdüleme aracı, korkutma ve cezadır. Dolayısıyla liderle izleyenler arasında zayıf bir iletişim vardır. Liderin yönelimi, amaçları gerçekleştirmektir.
2. **Sistem 2 (Tatlı-Sert Liderlik):** Yetki liderde olmakla birlikte, gerektiğinde aşağıya devredilebilir. Denetim, lider tarafından uzaktan yapılır. Lider, astlarına işlerini nasıl yapacakları konusunda sınırlı esneklik tanımaktadır. Takım çalışması bulunmaz. Liderin izleyenlere güveni vardır, ama sağlam değildir. Güdüleme aracı genelde cezadır, fakat bazen ödül kullanılır. İzleyenler arasında doğal gruplar genellikle vardır. Doğal gruplar, lidere ara sıra direnebilir. Lider zaman zaman izleyenlerle ilişki kurar. Efendi-hizmetçi ilişkisi vardır. İzleyenlerin devamsızlığı ve ayrılma oranları yüksektir. Liderin yönelimi, amaçları gerçekleştirmektir.
3. **Sistem 3 (Danışmacı Liderlik):** Lider, yetkisini izleyenlere alt düzey kararlar için devreder. İzleyenlerin özdenetimine izin verilir. İzleyenler, takım çalışması yapmaya cesaretlendirilir. Liderin izleyenlere güveni güçlü olmakla birlikte tam değildir. İzleyenlerin güdülenmesi için ödül mekanizması kullanılır, fakat ara sıra ceza da verilir. İzleyenler arasında doğal gruplar oluşabilir. Gruplar, lideri ne destekler ne de engel olur. Liderle izleyenler arasında iki yönlü iletişim vardır. İzleyenlerin devamsızlığı orta düzeydedir. Ayrılan üyelerin sayısı azdır.
4. **Sistem 4 (Katılımcı-Takım Liderliği):** Yetki, lider ile izleyenler arasında paylaşılmıştır. Kararlar, izleyenlerin katılımıyla oluşturulur. Karar alma yetkisi örgüte dağıtılmıştır. İzleyenler kendi davranışlarını kendileri denetlerler. Yani özdenetim tamdır. Amaçlar, takım çalışmasıyla gerçekleştirilir. Liderin, izleyenlere güveni tamdır. İzleyenlerin güdülenmesinde olumlu güdüleyiciler kullanılır. İzleyenler arasında doğal gruplar görülebilir, ama doğal grup ile

biçimsel grup çoğunlukla özdeştir. Lider ile izleyenler arasında çok yönlü iletişim vardır. İzleyenlerin devamsızlığı yok denecek kadar azdır. Liderin yönelimi, takımın üyelerinedir.

Likert'in araştırmaları, verimliliği yüksek grupların Sistem 3 ve Sistem 4 tipi yönetim altında olduklarını, verimliliği düşük grupların ise Sistem 1 ve Sistem 2 yönetim tipi altında olduklarını göstermiştir (Yıldız, 2016: 34). Sistem 3 ve 4'ün düzey farkı olmakla birlikte, daha demokratik ve katılımcı bir lider tipini temsil ettiği görülmektedir. Ancak belirtmek gerekir ki Sistem 4 teorisi, liderlik biçimini merkeze alıp izleyenlerin niteliği ve ortam koşulları gibi faktörleri göz ardı etmesi bakımından yetersiz bulunmuştur.

1.2.2.6. Davranışçı Liderlik Teorilerinin Genel Değerlendirmesi

Davranış teorilerinde kullanılan kavramların basitleştirildiği ve genellemelere gidildiği görülmektedir. Liderlik sürecinin olduğu çevreye ve koşullara ağırlık vermemesi bu teorinin diğer zayıf tarafıdır. Ayrıca davranış teorileri, genellikle demokratik liderlik davranışının daha etkin olduğunu savunmuşlardır (Koçel, 2007:455). Ancak liderin davranış tarzının koşullara göre değişebileceği göz ardı edilmiştir.

Davranış teorileri, liderlik davranışlarının sadece görev ve ilişki boyutunu ele almıştır. Liderlik ile izleyenlerin tatmini ve verimi, faaliyet alanı, hiyerarşik kademenin düzeyi gibi durumsal koşullar arasında bağlantı kurmadığı ve tek yönlü ilişki biçimini vurguladığı için 1960'lara doğru bu tür çalışmalar önemini kaybetmiştir. Sonuçta, tüm etkileşim boyutlarını değerlendiren durumsal liderlik teorileri gündeme gelmiştir.

1.2.3. Durumsal Liderlik Teorileri

1960'ların sonundan 1980'lere kadar uzanan dönemde geliştirilen durumsallık teorileri, en iyi lider özelliklerini veya davranışlarını belirlemenin ötesinde; bunların hangi durumlarda etkili olabileceği üzerinde yoğunlaşmışlardır. Dolayısıyla liderlik tarzının durumun gereklerine, yere ve zamana göre biçimleneceği ve farklılaşacağı iddia edilmektedir.

Durumsallık teorileri, kendinden önceki teorilerden farklı olarak, tek bir yaklaşımın tüm koşullar için geçerli olamayacağını belirtirler. Liderler davranışlarını değişen koşullara, farklı çalışma durumlarına göre ayarlamalıdır. Hızlı kararların alınması gerekiyorsa

otokratik lidere, astların güdülenmesi ve katılımlı yönetim için ise demokratik lidere ihtiyaç duyulur. Lider, durumun gereklerine göre liderlik biçimini belirler (Savcı, 1999: 112). Bu yaklaşıma göre liderlik; izleyiciler, amaçlar, liderin kişisel özellikleri ve ortamın bir bütün olarak algılanmasıyla ortaya çıkar.

Davranışçı teoriler liderlerin işe veya kişiye yönelik davranış gösterebileceklerini savunmuşlar, fakat hangi koşullarda hangi davranışın etkin olacağını belirtmemişlerdir. Sadece kişiye yönelik liderlik davranışının, izleyenlerin tatminini, verimliliğini ve dolayısıyla liderin etkinliğini artıracaklarını varsaymışlardır. Oysa durumsallık teorisine göre, her iki davranış da belirli koşullarda aynı derecede etkin olabilir. Bu yüzden, durumsallık teorileri koşullara uygun liderlik tarzlarını araştırmaya ağırlık vermiştir (Koçel, 2007: 456-457). Lider, örgütün yapısı ve durumsal koşulları değerlendirerek göreve ya da insana ağırlık verme konusunda bir denge kurmalıdır. Bu unsurlardan birini önemseyip diğerini tamamen göz ardı etmek başarısızlığa neden olur (Parlak, 1997 117).

Teorinin genel varsayımı kısaca, değişik koşulların çeşitli liderlik tarzları gerektirdiğidir. Amacın niteliği, izleyicilerin yetenekleri ve bekleyişleri, liderin ve izleyicilerin geçmiş tecrübeleri ve örgütün özellikleri liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler arasında yer almaktadır (Gürsel ve Negiş, 2003: 67). Örgütün kendi *iç ilişkilerini* ilgilendiren yapısal, teknik ve sosyal ortam koşulları; örgütün ilişkide bulunduğu çıkar gruplarından oluşan *yakın çevre koşulları*; ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik, siyasal, hukuksal değişimler ve gelişmeler *genel çevre koşullarını* oluşturur. Bu koşullar liderlik biçimini ve liderin rol ve davranışlarını etkileyen önemli etmenlerdir. Liderin en çok değişimde söz sahibi olduğu alan örgüt içi koşullardır. Çıkar gruplarından oluşan yakın çevre koşullarına daha az etkide bulunabilir (Eren, 2003: 529-530). Etkili liderlik, değişen iç ve dış koşullar ile liderliği oluşturan diğer fonksiyonlar arasında uyumun ve bütünlüğün sağlanabilmesiyle mümkün olur. Bu temel iddialara dayanılarak çok sayıda araştırma yürütülmüş ve neticede farklı durumsal liderlik teorileri ortaya çıkmıştır. Bu teorilerin temel argümanları ve özelliklerini incelemek daha sonra gelişen yeni liderlik teorilerini anlamak açısından önem arz etmektedir.

1.2.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik-Olumsuzluk Yaklaşımı

Fiedler, hangi durumlarda ne tür liderlik davranışının uygun olacağını araştırmıştır. Bunun için imalat grupları, yönetim kurulu, yöneticiler ve komutanlar gibi oldukça değişik gruplarda liderliği inceleyerek liderin ve durumun dikkate alındığı bir model geliştirmiştir (Ceylan, 1997: 316). Bu modele göre liderlik tarzlarının başarısı, uygun koşullarda uygun davranışın gösterilmesi ile ilgilidir. Fiedler'in etkin liderlik yaklaşımına göre, (1) lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler, (2) işin niteliği ve (3) liderin mevkiye dayanan otoritesini derecesi olmak üzere liderin davranış etkinliğini belirleyen üç değişken vardır (Koçel, 2007: 457-458).

Fiedler'e göre, liderin astını etkileme derecesi lider-üye ilişkisi, görev yapısı ve mevki gücüne göre değişmektedir. Lider-üye ilişkisi, lider ve astı arasındaki güvenin miktarı ve liderin beğenilip beğenilmediği veya saygı duyulup duyulmadığını içerir. Görevin yapısı, işin iyi tanımlama ve standartlığını veya belirsiz olma derecesini ifade eder. Mevki gücünün yüksek olması ise lidere, istihdam etme, ödüllendirme, cezalandırma, terfi ettirme, işten çıkarma gibi yetkiler kazandırır (Ceylan ve Begeç, 2000: 602). Böylece üç değişkenin de birbiriyle ilişkili olduğu bir model ortaya çıkmaktadır.

Eğer lider başarılıysa ve astlarıyla iyi ilişkilere sahipse, görevin iyi tasarlanmış olduğu ve liderin örgüt içindeki pozisyonunun iyi olduğu sonucu çıkarılabilir (Leblebici, 2008: 65). Bu üç durumsal faktörün alacağı değerlere göre, farklı liderlik davranışları görülecektir.

Fiedler'in bu bağlamda yürüttüğü bir araştırma çerçevesinde, liderlere grup içinde birlikte çalışmayı en fazla ve en az tercih ettiği üyeleri sorulmuş ve bunları kişilikleri bakımından tanımlamaları istenmiştir. Bu iki üye tipini birbirine yakın tanımlayan ve birlikte çalışmayı en az tercih ettiği üyeleri olumlu özelliklerle tanımlayan lider, yüksek puanlı kabul edilmiş ve "insan ilişkileri yönelimli sosyal lider" olarak adlandırılmıştır. Bu üyeleri birbirinden farklı tanımlayan lider ise düşük puanlı değerlendirilmiş ve "iş yönelimli lider" olarak adlandırılmıştır (Savcı, 1999: 115). Araştırma bulguları neticesinde Fiedler, "insanlararası ilişkilere yönelmiş" ve "göreve yönelmiş" lider kategorilerini geliştirmiştir. Göreve yönelik liderler yönlendiricidir, şartları oluştururlar ve görevleri dağıtırlar. İlişkiye yönelmiş liderler ise insanlar ve problemleri üzerinde yoğunlaşırlar. Model, bu doğrultuda iki önermede bulunmaktadır. Göreve yönelmiş

liderler, çok istenilen veya hiç istenilmeyen durumlarda daha etkilidirler. İlişkilere yönelmiş liderler ise, bu iki uç arasında daha etkilidirler (Ceylan, 1997: 317). Bu teoride savunulan düşünceye göre, doğru durumda kullanıldığı zaman tüm liderlik tarzları etkilidir (Tahiroğlu, 2004: 80). Dolayısıyla iki liderlik tarzı arasında kesin bir tercih yapmak gerekmez.

Fiedler, örgütlerin kendine uygun liderleri kolayca bulabileceği görüşünde değildir. Ona göre liderlik doğuştandır. Liderlik eğitimiyle liderler değişmez. Fakat durumlar, liderlerin yeteneklerine, eğilimlerine göre değiştirilebilir. Lider başarılı olmak için durumu değiştirme yollarını öğrenebilir (Ceylan, 1997: 317). Çünkü liderlik, ortamsal özelliklere de bağlı bir değişkendir. Koşullar elverdiğinde liderlik oluşur veya liderin tarzı değişebilir. Liderin temel işlevi ise koşulları, örgütsel amaçlar doğrultusunda çözümlemektir.

Fiedler'in öne sürdüğü argümanlar, yüksek düzeyde akademik nitelik taşıdığı, gerçek hayatta karşılıklarının bulunmasının mümkün olmayacağı şeklinde eleştirilmiştir (Koçel, 2007: 46). Bu bağlamda getirilen bir diğer eleştiri ise durumsallık değişkenlerinin karmaşık ve değerlendirilmesinin zor olmasıdır. Uygulamada lider-üye ilişkilerinin ne derece iyi olduğunu, işin ne derece planlandığını ve liderin ne kadar mevki gücüne sahip olduğunu belirlemek zordur (Ceylan, 1997: 317). Uygulama aşamasındaki zorluklara ve teoriye yöneltilen eleştirilere rağmen, Fiedler'in modeli, lider etkinliğine durumsallık boyutunu getirmesi açısından önemlidir.

1.2.3.2. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Davranışı Yaklaşımı

Kanada New Brunswick Üniversitesi'nden William J. Reddin tarafından geliştirilen Üç Boyutlu Liderlik (Three-Dimensional Management Style, 3-D), Yönetim Gözeneği Teorisi'nin ikinci boyutuna "etkililik boyutunu" eklenmesidir (Eren, 2003: 536-537). Böylece ilişkiye yönelimlilik (relationship oriented), göreve yönelimlilik (task oriented) ve etkililik (effectiveness) olmak üzere üç liderlik boyutu önerilmektedir. Burada etkililik ile kastedilen liderlik görevinin başarıma derecesidir. Etkili lider, durumla uyumlu olabilen, ortama uygun olabilen liderdir (Savcı, 1999: 116).

Reddin'e göre, bir yönetici her durumda etkili olmak istiyorsa içinde bulunulan durumu kavrama yeteneği olan *durum duyarlılığına*, durumu gerektiğinde değiştirebilme

becerisi olan *durum yönetimi becerisine* ve durum için gereken yönetim tarzını uygulamak anlamında olan *yaklaşım esnekliği becerisine* sahip olmalıdır (Zel, 2001: 129). Duruma uygunluk gösteren lider etkili, uygunluk göstermeyen lider ise etkisiz liderdir.

Reddin, yönetsel etkililiğin girdiye göre değil, çıktıya göre tanımlanması gerektiğini savunmuştur. Yöneticinin pozisyonun gerektirdiği işleri yerine getirme, yani başarıma derecesi önemlidir. Aslında, etkili olup olmamak amaçlara ulaşma derecesine göre ölçüldüğünden, yönetsel etkililiğin de çıktıya göre saptanması gerekmektedir. Bu teoride, davranış ve durum beraber düşünülmüştür ve ikisi uyumluysa etkili liderlik gerçekleşebilir. Bunun için organizasyon, teknoloji, meslektaş, üst ve asttan oluşan beş faktörlü durum analizinin yapılması şarttır. Yönetici bu beş faktörü nasıl değiştirmesi gerektiğini bilirse, durumun bütününe yönetmeyi öğrenecektir. Yönetim tarzının sayısal değerlendirilmesinin yapılması için de yönetim *tarzını belirleme testinin* kullanılması önerilmiştir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 92-97, 101).

Şekil 1: Reddin'in Temel Liderlik Tarzları



Kaynak: (Mullins, 2005: 262)

Reddin iki boyut üzerinde, Şekil 1'de görüldüğü gibi, önce dört temel yaklaşım belirlemektedir. Bu dört temel liderlik tarzını aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür (Mullins, 2005: 262):

- **Kopuk Yönetim Tarzı:** Düşük insan ilişkileri ve düşük görev boyutlarında yer alan bu yönetici genellikle kurallar ve prosedürlerle hareket eder. Sosyal

ilişkileri zayıf olduğundan, genellikle yazılı olarak direktif verir. Organizasyonu, onu oluşturan bireylerden ayrı olarak düşünür. Astlarını, kurallara uyup uymamalarına göre değerlendirirken; üstlerine iş, zekâ ve akıl ölçülerine göre değer verir.

- **İlgili Yönetim Tarzı:** Yüksek insan ilişkileri ve düşük görev boyutlarında yer alan bu tarz yöneticiler astlarını tanımaya, anlamaya ve onlarla karşılıklı iletişim kurmaya çalışırlar. Üstlerini ise, çalışanlara gösterdikleri ilgi ve yakınlığa göre değerlendirirler. Organizasyonu bir sosyal sistem olarak görüp, fikir ayrılıkları konusunda uzlaştırıcı ve yol gösterici bir yönetim tarzı sergilerler.
- **Adanmış Yönetim Tarzı:** Düşük insan ilişkileri ve yüksek görev boyutlarında yer alan adanmış yönetim tarzını benimseyen yöneticiler, çalışanları otorite altına almaya ve hükmetmeye eğilimlidirler. Çalışanlara genellikle sözlü emirler verirler. Astlarını üretkenliklerine göre, üstlerini de güç ve otoriteyi ne şekilde kullandıklarına göre değerlendirirler. Ekip çalışmalarında aktif ve yönlendirici roller üstlenirler. Hatayı cezalandırma ve anlaşmazlıkları bastırma yoluna giderler.
- **Bütünleşmiş Yönetim Tarzı:** Yüksek insan ilişkileri ve yüksek görev boyutlarında yer alan bu yöneticiler, katılımcı bir yönetim tarzı sergilerler. İletişim kurmaya ve ekip çalışmasına önem verirler. Hatalardan ders çıkarmaya ve sorunların kaynağına inmeye çalışırlar.

Bu liderlik tarzlarının her zaman, her yerde etkili olamayacağı düşünülmüş ve etkililik boyutu eklenerek dördü etkisiz, dördü etkili olmak üzere sekiz liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Etkililik boyutu üzerinde sıralanan bu sekiz tür liderlik yaklaşımının özellikleri şunlardır (Sayılı ve Baytok, 2013: 73-75):

- **Etkisiz Kopuk-Terkeden (Deserter):** Kurallara uyar, önerilerde bulunmaz ve düşüncelerini gizler. İşbirliği ve haberleşmeden kaçınır. Engelleyici bir davranış sergiler.
- **Etkili Kopuk-Bürokrat (Bureaucrat):** Komuta ve kurallara uyar, kendisine güvenir, dürüst ve eşitlikçidir. Özdenetime önem verir ve ayrıntılara dikkat eder.

- **Etkisiz Adamış-Otoriter (Autocrat):** Tüm kararları tek başına veren, çelişki ve uyuşmazlıkları baskı altında tutan, kendisine boyun eğilmesini isteyen, eleştirici ve tehditkâr bir liderdir. Başkalarına danışmaya ve aşağıdan yukarıya iletişime inanmaz.
- **Etkili Adamış-Babacan Otoriter (Benevolent Autocrat):** Ne istediğini ve bu isteklerini direnç yaratmaksızın nasıl elde edebileceğini bilen bu liderlik tarzı çalışkan, girişimci, zaman değerlendirici ve israf önleyici niteliktedir. Kısa ve uzun dönemde verimliliğe yönelmiş bir liderdir.
- **Etkisiz İlgili-Görevci (Missionary):** Çelişkilerden kaçınan pasif kişilerdir. İşleri kolaylaştırarak, çıktılarla ve denetimle ilgilenmezler.
- **Etkili İlgili-Geliştirici (Developer):** Kişilere güven duyan, onları bireyler olarak geliştirmeyle ilgilenen bu lider dinlemeyi tercih eder. İşbirliğine, anlayış ve desteğe önem verir. Çalışanları güdüleme ve onların yeteneklerini geliştirmede etkilidir.
- **Etkisiz Bütünleştirici-Uzlaştırıcı (Compromiser):** Kötü kararlar veren, kendini etkileyecek çeşitli baskılara açık olan bu lider, uzun dönemde üretimi en üst düzeye çıkarma eğiliminden çok, güçlü ani baskıları en alt düzeye indirme taraftarıdır. Bu nedenle, katılımı gereğinden fazla kullanır.
- **Etkili Bütünleştirici-Yürütmeci (Executive):** Ekip çalışmasına önem veren bu yönetici, amaçlara bağlılığı sağlar. Anlaşmazlık ve çelişkileri hoş karşılar. Yaratıcılığı, katılımcılığı ve potansiyellerden yararlanmayı sağlama çabası içerisindedir.

Bu teoride, tek bir ideal lider davranış tipi üzerinde durulmamasına rağmen, farklı yönlerden eleştiriler getirilmiştir. Eleştirilen bir nokta, teorinin tek farkının üçüncü boyut olarak etkililik boyutunu eklemesidir. Dört temel yönetim tarzının türevi olan sekiz yönetim tarzının teoriyi oldukça karmaşık hale getirdiği belirtilmektedir. Üçüncü bir eleştiri ise, yönetim tarzı belirleme testinin kişisel yargıya dayanmasıdır (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 101).

1.2.3.3. Yol-Amaç Teorisi

Yol-amaç teorisi, Robert J. House ve Martin Evans tarafından geliştirilmiştir. Liderliğin görev ve ilişki davranışını benimsemekle birlikte, bu boyutlara lideri izleyenlerin “amaca güdülenmeleri” üçüncü bir boyut olarak eklenmektedir. Bu teoride liderden çok izleyenlerin amaca güdülenmesi önemlidir. Liderin izleyenleri güdülemedeki gücü, takımın görev amaçları ile izleyenlerin kişisel amaçları özdeşleştiğinde yüksek düzeye çıkabilir (Başaran, 2004: 98).

Yol-amaç teorisi, istenilen amaca ulaşmada astın motivasyonunu etkilemenin lider rollerinden birisi olduğunu söyler. Lider, istenilen amaca ulaşıldığı zaman astının motivasyonunu ödüllendirerek, amaca ulaşmaya çalışırken asta destek vererek, motive edici görev vererek ve amaca ulaşmadaki engelleri ortadan kaldırarak etkiler. Bu tür liderlik davranışları ile astların motivasyonu sağlanırken, aynı zamanda liderin ast tarafından kabul edilmesi de mümkün olur (Ceylan, 1997: 317). Dolayısıyla liderin, onu izleyenlerin gözünde meşruiyet kazanmasında özendirici araçların doğru kullanılması etkilidir. Yol-amaç teorisi, liderin davranışlarının astların motivasyonu ve performansları üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır.

Teoriye göre emreden-otoriter, destekleyici, başarı yönelimli ve katılımcı olmak üzere 4 tip lider davranışı vardır. *Emreden lider*, astlarına görevlerinin ne olduğunu ve nasıl yapılması gerektiğini belirtirken; *destekleyici lider* arkadaşça çalışma iklimi oluştururarak astların istek ve ihtiyaçları üzerinde durmaktadır. *Başarı yönelimli lider*, hedefler koyan, performansta mükemmelliği yakalamak için astlarda güven yaratan lider tipidir. *Katılımcı lider* ise, karar vermeden önce astlarına danışan ve fikirlerini alan liderdir. Liderler bu çerçevede, astların özellikleri, işin niteliği, örgütün resmi otorite sistemine ve işin yapıldığı fiziksel çevreye göre liderlik biçimini değiştirmelidir (Sayılı ve Baytok, 2013: 81-82). Genel olarak bakıldığında liderin davranış seçiminde rol oynayan iki grup durumsal faktör tanımlanmaktadır: Astın kişisel özellikleri ve çevresel özellikler. Yol-amaç teorisi, çevresel faktörlerin belirsizlik derecelerine göre farklı liderlik modeli önermektedir. Belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda *yönlendirici liderlik*, rutin işlerde ise *destekleyici liderlik* tavsiye edilmektedir (Ceylan, 1997: 317). Liderlik, örgütsel amaçlara ulaşma yolunda izlenmesi gereken yöntemleri belirleme

yeteneği olup, amaç doğrultusunda astın motivasyonunun çeşitli yollarla sağlanmasının altı çizilmektedir.

Motivasyonun sağlanmasında ise iki husus önemlidir: Kişinin belirli davranışlarının tanımlanmış bir sonuca (ödüle) götürme inancı ve ulaşılacak sonucun arzulanma derecesi (değeri). Liderin bu bağlamda (1) örgütsel amaçları belirleme ve izleyenlerin bu amaçları gerçekleştirecekleri yolu bulmalarına yardım etmek, böylece izleyicilere hangi davranışlarının ödüllendirileceğini bildirmek ve (2) izleyenleri destekleyip amaca ulaştırarak ödülleri artırmaktır (Koçel, 2007: 460). İzleyenlerin bir amaca güdülenmesinin; yapılan işin güdüleyecilik etkenleri, iş bitirme ya da başarıya ulaşma duygusu, başarıya dayalı dışsal ödüller, amaca giden yolun (planın ve programın) açıklığı ve dışsal ödüllerin genelden çok özel olmasından oluşan beş ögesi bulunmaktadır (Başaran, 2004: 98-99). Liderin, bu güdüselle öğeleri yönetme biçimi ile bunlara ilişkin davranışları ne oranda uygunsa, izleyenleri güdüleme olasılığı da o oranda yüksek olur. Ayrıca bir liderin davranışı başarılı bir görev yapıldığı, bir ihtiyaç tatmin edildiği ve başarılı bir iş için gerekli olan faaliyetler desteklendiği ölçüde güdüleyici olmaktadır (Eren, 2003: 540).

Yol-amaç teorisi, değişkenlerin motivasyon ve grup dinamiği analizini ve lider davranışındaki esnekliği vurgulamaktadır. Durum analizinden sonra da duruma uyan davranışın lider tarafından seçilmesi öngörülmektedir (Ceylan, 1997: 320).

1.2.3.4. Wroom-Yetton Lider Katılma Modeli

“Katılmalı Liderlik Teorisi”, Victor H. Vroom ve P. W. Yetton tarafından geliştirilmiştir. Bu modelde liderlik davranışları ile karar almaya katılım ilişkilendirilmektedir. Friedler’in teorisi ile benzerlik gösteren teorinin farkı çok somut terimler, durumsal olasılıklar ve kabul edilebilir seçenekler getirmeye çalışmasıdır. Yaklaşım, sorun tiplerinin belirlenmesi, sınıflandırılması ve her bir sorun için tespit edilmiş bir dizi davranış seçeneklerinin oluşturulması şeklinde bir süreci önermektedir (Savcı, 1999: 117).

Katılmalı liderlik teorisi, bir takımın amaçlarına ulaşması için liderin ve izleyicilerin karar verme sürecine katılma durumuna göre liderlik biçiminin değişeceği tezi üzerine kurulmuştur. İzleyenlerin karar verme sürecine katılması, takım üyelerinin niteliğine,

yeterliğine ve liderin liderlik biçimine göre değişir. Karar vermeye izleyenlerin olası beş düzeyde katılımı söz konusudur. Her biri ayrı liderlik biçimini ifade eden beş katılım düzeyi şunlardır (Tahiroğlu, 2004: 81):

- a) Liderin elindeki bilgilerle kararı kendisinin vermesi,
- b) Liderin izleyenlerden topladığı verilere göre kararı vermesi,
- c) Liderin, sorunu tek tek tartışarak ama tartışmaların sonucuna aldırılmayarak kararı vermesi,
- d) Liderin sorunu ve çözümlerini izleyenlerle paylaşması ama son sözün liderde olması,
- e) Sorunun çözülmesi için, liderin izleyenlerle birlikte görüş alışverişinde bulunması ve kararın grubun fikir birliğiyle alınması.

Bu beş düzey, otokratik liderlikten demokratik liderliğe doğru uzanmaktadır. Bu teoriye göre, izleyenlerin karar sürecine katılımı ve yeterliliği azaldıkça liderlik otokratikliğe, aksi durumda ise demokratikliğe doğru kaymaktadır. Bu teori de liderleri otokratik ve demokratik olarak ikiye ayırdığından tek boyutludur. Bununla birlikte, liderin davranışları sayesinde bu beş düzeyden birine girebilme ihtimali olduğundan ve teori, liderliğin içinde bulunulan duruma göre oluşmasına önem verdiği için yine de iki boyutlu sayılabilir. Teorinin başka bir argümanı ise liderin davranışının, liderin kişilik özellikleriyle takımın içinde bulunduğu ortamın koşullarının etkileşimi sonucu oluşmasıdır. Bu ortamın en önemli değişkeni, lideri izleyenlerin niteliğidir. Liderin doğmasını ve etkinliğini etkileşimin niteliği belirler (Başaran, 2004: 91). Kararlara katılım düzeyine göre de liderlik biçimi farklılık gösterir.

1.2.3.5. Durumsal Liderlik Teorilerinin Genel Değerlendirmesi

Durumsallık teorileri genel olarak değerlendirildiğinde, yöneticileri serbest bırakma ve liderlere çeşitli durumların özelliklerini çözümü için cesareti vermesi gibi olumlu yönlerinin bulunduğu görülmektedir. Bununla birlikte, davranışlarını koşullara göre değiştiren liderlerin, astları tarafından tutarlı ve samimi algılanmama ihtimalinin olması gibi olumsuz yönleri de söz konusudur (Savcı, 1999: 119).

Durumsallık teorileri lideri, örgütün içsel koşulları içerisinde değerlendirmekte ve liderin etkililiğini örgüt içindeki başarısı ile elde ettiğini ileri sürmektedir. Oysa günümüzde bir liderin başarısı, onun örgüt içindeki başarısı ile değil, örgütün bulunduğu çevresel şartlarla başa çıkabilme ve rekabet edebilme yeteneği gibi faktörlerle ölçülmektedir. Burada ele alınan liderlik teorilerinden hiçbiri, bu değerlendirmeyi yapabilmiş gibi gözükmemektedir (Leblebici, 2008: 65).

Durumsallık teorileri, her koşulda en iyi sonucu veren liderlik tarzları olduğunu savunan teorilerin aksine, her koşul için farklı liderlik anlayışının gerekli olduğunu savunur. Ancak hangi durumda hangi davranışın etkili olacağı konusunda yürütülen araştırmalar sınırlı kalmıştır (Gürsel ve Negiş, 2003: 67). Diğer bir ifadeyle, durumlara göre değişkenlik gösteren etkili liderlik davranışının hangisi olduğunu belirlemek bu teorilerin amaçlarından biri değildir.

Durumsallık teorilerinde sorunlar, lider tarafından kişilerin neye ve hangi şekilde bir liderliğe ihtiyaç duyduklarının doğru olarak saptanamamasından doğabilir. Bu nedenle durumsal liderler, izleyenlerin ve durumların özelliklerine uygun liderlik modelini belirleme becerisine sahip olmalıdırlar (Koçak ve Kirazcı, 1997: 300). Yani lideri ortama ve durum koşullarına uyumlaştırmak yerine, ortamı lidere uyumlu kılmak önemlidir. Bu ise uygulamada her zaman sağlanabilecek bir durum değildir.

1.2.4. Yeni Liderlik Teorisi Olarak İşlemsel ve Dönüştürücü Liderlik

Kuramsal yaklaşımlarda görüldüğü gibi liderin tanımı üzerinde tam bir uzlaşma sağlamak zordur. Bununla birlikte, liderlik araştırmalarının odak noktasını “etkileme” oluşturur. Etkileme, liderin ve izleyenlerin aynı amaçları benzer beklentilerle paylaştıkları bir iletişim sistemi geliştirme yeteneğidir (Aydın, 1997: 84).

1980’lerden itibaren, örgüt içi ve dışından kaynaklanan çeşitli faktörlerin etkisiyle örgütler ve örgütsel ihtiyaçlar da farklılaşmıştır. Bu bağlamda yürütülen yeni araştırmalar geleneksel çizgiden ayrılan liderlik teorilerini ortaya çıkarmıştır. Bu teoriler, öncekilerden farklı kavramsal çerçevelere, argümanlara ve açıklama biçimlerine dayanmaktadır. Aydın’a göre (2007: 84), liderlik konusunda yapılan yeni araştırmalar özellikle örgüt kültürünü geliştirme ve değişimi yönlendirme üzerinde

yoğunlaşmaktadır. Amaç, örgüt kültürünü kurumsallaştırmak ve informal iletişim sürecine işlerlik kazandırmaktır.

Diğer yandan, örgütlerde güven konusunun önem kazanmasıyla birlikte iyimserlik, öz-bilinç ve esneklik özelliklerini taşıyan liderlere yönelim artmıştır. Bu noktada liderliğin ahlaki ve etik boyutlarının tartışıldığı liderlik yaklaşımları gündeme gelmiştir (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 730). Ayrıca beşinci düzey liderlik, etkileşimci liderlik, dinamik liderlik, kriz dönemi liderliği, stratejik liderlik, otantik liderlik, ruhsal liderlik, simbiyotik liderlik, süper liderlik ve vizyoner liderlik, entelektüel liderlik, etik liderlik, kültürel liderlik ve hizmetkâr liderlik gibi çok sayıda başka liderlik teorileri ve yaklaşımları geliştirilmiştir. Tüm bu yeni liderlik teorilerinin incelenmesi tezin sınırlarını aşacağından, tezin ampirik kısmında kullanılan *işlemsel liderlik* ve *dönüştürücü liderlik* kapsamlı olarak incelenmektedir.

İşlemsel¹ ve dönüştürücü² liderlik kavramları ilk olarak James M. Burns (2010) tarafından siyasal liderlik bağlamında kullanılmıştır. Buna göre, dönüştürücü ve işlemsel liderlik bir çizginin iki ucunda yer almakta ve arada farklı liderlik düzeyleri yerleştirilmektedir. New York Devlet Üniversitesi öğretim üyesi olan Bernard M. Bass bu iki liderlik yaklaşımını her biri ampirik olarak ayrı faktörlerden oluşan bağımsız boyutlar olarak ele almıştır. Bass, işlemsel-dönüştürücü liderlik ayrımını yeni bir paradigma olarak duyurmuştur.

Alt düzey değişimler, liderliği liderle takipçileri arasında sözleşmeye dayalı bir değiş-tokuş süreci olarak değerlendirir. Gerçekten de 1940’lı yıllarından başında geliştirilen otoriter ve demokratik liderlik yaklaşımlarının ardından, deneysel liderlik araştırması kısmen bilimsel ilerleme adına, kısmen de elde edilen sonuçların fayda maliyet değişimleri açısından daha açıklanabilir olması nedeniyle temelde alt düzey değişimlere odaklanmıştır. Bu nedenle liderlik araştırmaları 1980’li yıllara kadar demokratik-otokratik, otoriter-katılımcı ve görev yönelimli-ilişki yönelimli liderlik tipolojileri

¹ İşlemsel liderlik (transactional leadership), Türkçe literatürde “transaksiyonel liderlik”, “işe yönelik liderlik” veya “edimsel liderlik” şeklinde de kullanılmaktadır. Fakat yaygın kullanımın “işlemsel liderlik” şeklinde olması nedeniyle bu çalışmada da söz konusu kavram tercih edilmiştir.

² Dönüştürücü Liderlik (Transformational Leadership), Türkçe literatürde “transformasyonel liderlik”, “dönüşümcü liderlik” veya “dönüşümsel liderlik” gibi deyimlerle de ifade edilmektedir. Bu çalışmada, literatürde nispeten daha fazla kullanıldığı düşünülen “dönüştürücü liderlik” kavramı tercih edilmiştir.

ekseninde kalmış; karizmatik ve ilham verici liderliğin astlar üzerinde yol açtığı daha üst düzey değişimler literatürde yeterince ilgi çekmemiştir (Bass ve diğerleri, 1985: 8). 1980’li yılların başında ise örgüt içi ve dışındaki gelişmeler, yenilikçi veya devrimci fikirler ile gelecek vizyonuna sahip olan liderlerin olması durumunda performansta hızlı sıçramalar yapılabileceğini göstermiştir (Bass, 1985: 26).

Üst düzey değişimlerin dönüştürücü liderliği gerektirdiği ortaya çıkmış ve böylece işlemsel liderlik ile aralarında önemli farklar bulunan dönüştürücü liderlik yeni liderlik modeli olarak öne çıkmaya başlamıştır. Literatürde işlemsel-dönüştürücü liderlik modelinin karizmatik, esinlenmiş veya vizyoner liderlik ile benzer yönlerinin bulunduğu belirtilmekle birlikte Bass (1990’dan aktaran Hartog ve diğerleri, 1997: 19) bu modeli yeni bir paradigma olarak ilan etmektedir. Ona göre, işlemsel-dönüştürücü liderlik ayrımı ne diğer modellerin yerine geçmekte ne de onlar tarafından açıklanabilmektedir. Aşağıda, söz konusu yeni liderlik modelinin kapsamı, temel argümanları ve aralarındaki ilişkiler incelenmektedir.

1.2.4.1. İşlemsel (Transaksiyonel, Edimsel) Liderlik

Bass’a göre (1985: 27-28), işlemsel liderler astlarının sonuçlara ulaşmak için hangi eylemlerde bulunması gerektiğinin farkındadır; astları için söz konusu rol ve görev gerekliliklerini tanımlayarak ihtiyaç duyulan çabanın gösterildiğinden emin olurlar ve ayrıca astlarının ihtiyaç ve taleplerini bilirler, gerekli çabayı ortaya koymaları durumunda nasıl tatmin edileceklerini açıklarlar.

Geleneklere ve geçmişe dayalı olan işlemsel liderlik, yöneticilerin çalışanlarını açık şekilde belirlenmiş görev tanımlamalarıyla motive ettiği ve çalışanların amaçları başarmadaki çabalarına göre ödüllendirildiği bir yaklaşıma dayanır. Buna göre, yüksek performans gösteren ve kurallara uyanlar ödüllendirilirken, düşük performans gösteren ve kurallara uymayanlara ceza verilir (Kutaniş, 2004: 154). İşlemsel liderler, doğru veya yanlış işler yaptıklarında neyle karşılaşacakları konusunda takipçileriyle sözleşmeler geliştirirler. Mevcut kültür içinde çalışırlar, kararlarını ve eylemlerini kendi organizasyonlarını karakterize eden işlemsel normlar ve prosedürlere dayanarak belirlerler (Bass ve Avolio, 1993: 112).

İşlemsel liderliğe dayalı bir örgüt kültüründe istihdam koşulları, disiplin kuralları ve ödüllendirme yapılarıyla birlikte tüm görev tanımları açıkça belirtilir. Bu kültürde, çalışanların iş motivasyonlarıyla ilişkili bir karşılık/bedel vardır. Örgütteki bağlılıklar kısa vadelidir ve örgütün başarılı performans karşılığında üyelerini ödüllendirme kabiliyetine bağlıdır. Kişisel çıkar önemlidir. Örgüt, herkesin ödülünün kendi performansına bağlı olduğu bireylerden oluşan bir “pazar yeri” olarak düşünülür. İstisnalarla yönetim aktif bir şekilde uygulanır. Çalışanlar diğer meslektaşlarından olabildiğince bağımsız işgörür. İşbirliği, problem çözme veya ortak bir misyona dayalı olarak değil, pazarlıklara dayanır. Üstler öncelikle, arabulucu ve kaynak dağıtıcı olarak görülür. Bu örgüt kültüründe yenilikçilik ve risk alma düzeyleri oldukça kısıtlıdır (Bass ve Avolio, 1993: 116).

İşlemsel liderlik; lider ve astlar arasındaki günlük alışverişi kapsayan, rutin performansın başarılması için gereken iş ve işlemlerin devamlılığına önem veren liderlik tipidir. Faaliyetler, örgütsel kültürde değişim yapmaksızın devam eder. İşlemsel liderin stratejik ve uzun dönemli bakış açısı bulunmaz (Eren, 2003: 543). Geçmişle bugünü bağdaştırarak, geçmişteki olumlu gelenekleri sürdürmek ve geleceğe aktarmak amacındadır.

Yukarıda sıralanan özellikleri de dikkate alındığında işlemsel liderliğin üç alt boyutu bulunmaktadır (Avolio ve Bass, 2002: 3-4; Bass ve Riggio, 2006: 8):

1. **Koşullu Ödüllendirme (Contingent Reward, CR):** Gelişim ve performansı artırmak için diğerlerini motive etmede nispeten daha etkili bir yoldur. Görevin tamamlanması durumunda, yani performans hedeflerine ulaşıldığında kişinin ne elde edeceğini lider açıkça ortaya koyar. İşlemsel liderler, başarılı olan izleyicileri de ödüllendirir. Çalışanı övme gibi psikolojik ödül söz konusu olduğunda ise dönüştürücü bir özellik gösterir.
2. **İstisnalarla Yönetim (Management-by-Exception):** Koşulları ödüllendirme veya dönüştürücü liderlik boyutlarından daha az etkilidir. Aktif veya pasif olabilir. *Aktif istisnalarla yönetimde* lider, aktif olarak izleyicisinin görevlerindeki hata ve yanlışları, standartlardan sapmaları takip eder ve gerektiğinde müdahale eder. *Pasif istisnalarla yönetimde* ise sapmalar, hatalar ve yanlışların olmasını pasif olarak bekler ve daha sonra müdahale eder. Aktif

yönetimde standarttan sapmalar birebir takip edilirken; pasif istisnalarla yönetimde lider, şikâyetler kendisine ulaşana kadar müdahale etmez.

3. **Tam Serbestlik Liderliği (Laissez-Faire Leadership):** Liderliğin olmadığı veya liderlikten kaçınıldığı durumlarda ve tanım olarak diğerlerine kıyasla en etkisiz ve pasif liderlik davranışdır. Gerekli kararlar verilemez, faaliyetler ertelenir. Liderin sorumlulukları umursanmaz ve otorite kullanılamaz. Sorunlar ortaya çıktığında lider karışmaz.

Bununla birlikte, uygulamada zaman baskısı, zayıf değerlendirme yöntemleri, lider ve astın yöntemle ilgili rahatsızlığı ve yönetim becerilerinin yetersizliği gibi nedenlerle yöneticilerin gerekli eğitimler verilse bile, işlemsel liderliği tam olarak uygulayamadıkları tespit edilmiştir. İstisnalarla yönetimi uygulayan bazı liderler, ancak işler ters gittiğinde karışma eğilimindedir. Diğer bir sorun ise, üstlerin astlarına geri bildirim verdiğini söylemelerine rağmen, astların bu geri bildirimi almamış hissetmeleri durumunda ortaya çıkmaktadır. Örneğin bir yönetici, işlerin iyi gitmediği konusunda şikayette bulunarak astlarına negatif geri dönüş sağladığını düşünürken, astları yöneticilerinin yakınmaktan başka bir şey yapmadığına inanabilir (Bass, 1985: 27-28). İşlemsel liderlik, liderlerin ödülleri dağıtabilmesi için yeterli itibarının bulunmaması durumlarında da başarısız olmaktadır. İşlemsel liderler, astlarının bireysel çıkarlarıyla ilgili beklentilerini karşılamaları durumunda itibar kazanmaktadır. Ücret ve terfi gibi çıkarları dağıtmada başarısız olan liderler ise itibar kaybetmektedir (Bass, 1985: 29).

İşlemsel liderler, bireyleri değiştirmeye çalışmazlar ve hedeflere ulaşma sürecinde çalışanların istek ve beklentileriyle ilgilenmezler. İşlemsel liderliğin işgücü devir oranlarının yüksekliği, daha düşük verimlilik ve iş tatmini gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkardığı belirlenmiştir (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 733). Geleneklere bağımlı bir liderlik anlayışı olarak tanımlanan işlemsel liderlik anlayışı örgütün etkinlik ve verimliliğini artırmada yetersiz kalabilmektedir.

Diğer yandan, bu liderlik tarzının karmaşık ve değişken çevre koşullarına uyumda yetersiz kaldığı görülmüştür. İşlemsel liderlikte, yöneticiler resmi otoritelerini kullanmakta olup, daha çok otokratik liderlik tarzını benimserler. Çalışanların kararlara katılımını en alt düzeyde tutan tipik yönetici özellikleri göstermektedirler. Kurumun

misyon, yapı ve insan kaynakları yönetiminde çok küçük düzenlemeler yapmakta olup örgütsel kısıtlar içinde çalışmayı tercih ederler (Kutunis, 2004: 154).

Yukarıda yer verilen sorunlar nedeniyle, işlemsel liderlik üzerine temellendirilen fakat ondan farklı bir yaklaşım olan dönüştürücü liderlik gündeme gelmiştir. Bass ve Avolio (1993: 1116) da örgütlerin kültürlerinde etkili işlemsel özellikleri temel almakla birlikte, daha dönüştürücü niteliklere yönelmeleri gerektiğini savunurlar. Bu argüman ise işlemsel ve dönüştürücü liderlik arasındaki yakın ilişkiyi açıklamaktadır.

1.2.4.2. Dönüştürücü (Transformasyonel) Liderlik

İşlemsel liderlik uygulamalarında ortaya çıkan problemler ve olumsuz sonuçlar nedeniyle ona bir alternatif olarak Bernard M. Bass tarafından yönetici-çalışan ilişkilerine “dönüştürücü liderlik” yaklaşımı eklenmiştir. Dönüştürücü liderliğin günümüz örgütlerinin içinde bulunduğu global, rekabet baskısına dayalı, teknolojik ilerlemeler tarafından biçimlendirilen hızlı değişim ortamında daha etkili bir liderlik yaklaşımı olduğu söylenebilir. Çünkü söz konusu meydan okumalar karşısında kamu ve özel sektör örgütleri, işlemsel liderlik de dahil olmak üzere geleneksel liderlik yaklaşımlarıyla başarılı olamamaktadır. Dönüştürücü liderlik teorisi, rutin işlerin ötesinde, geleceğe yönelik vizyon kazandırıcı liderlik biçimini vurgulayarak söz konusu değişimlerle mücadele edilmesini önerir.

Esasen Bass (1985: 33), dönüştürücü liderlikle ilgili araştırmalarını sanayi örgütleri ve askeri örgütlerde gerçekleştirmiştir. Nihai olarak liderlik davranışlarına ilişkin geliştirdiği anketi ABD ordusunda görevli 176 kıdemli yöneticiye uygulamış ve faktör analizi sonuçlarına göre beş faktör bulmuştur. Bunlar, günümüzde yaygın olarak kullanılan “Çok Faktörlü Liderlik Anketinin” (MLQ) de temellerini oluşturan koşullu ödül, istisnalarla yönetim, karizmatik liderlik, kişiselleşmiş ilgi ve entellektüel uyarımdan oluşmaktadır. Bunlardan ilk ikisi işlemsel, son üçü ise dönüştürücü liderlikle ilgili faktörlerdir. Araştırma sonucuna göre, üç dönüştürücü faktör, işlemsel faktörlere kıyasla algılanan etkililikle daha fazla ilişkili bulunmuştur. Yani karizmatik, anlayışlı ve entellektüel açıdan teşvik edici liderler diğerlerine göre daha fazla iş memnuniyeti sağlamaktadır. Benzer bulgular, farklı sektörlerde gerçekleştirilen araştırmalarla da teyit edilmiştir.

Dönüştürücü liderliğin dinamikleri, liderle güçlü bir özdeşim, ortak bir gelecek vizyonuna katılma ve uyum için ödüllerin kişisel çıkara dayalı dağılımının ötesine gitmeyi içermektedir (Hater ve Bass, 1988: 695). Dönüştürücü liderler takipçilerine ilham verir, astlarının gelişmesi için onlarla bireysel olarak ilgilenir ve problem çözme doğrultusunda yeni yaklaşımları ve daha fazla çabayı teşvik eder (Seltzer ve Bass, 1990: 694). Ayrıca, takipçilerini güçlendirirler ve onların kendi liderlik potansiyellerini geliştirmelerine yardımcı olarak, bireysel ihtiyaçlarına ve kişisel gelişimlerine önem verirler (Bass ve Riggio, 2006: 4). Tüm bu özellikleri dikkate alındığında dönüştürücü liderliğin dört boyutu öne çıkmaktadır (Bass, 1997: 133; Avolio ve Bass, 2002: 2-3; Bass ve Riggio, 2006: 6-7):

- a) **İdealleştirilmiş Etki (Charisma, Idealized Influence, II):** Dönüştürücü liderler, takipçileri için rol model olarak görülmelerini sağlayacak biçimde davranırlar. Liderler takdir edilir, onlara saygı duyulur ve güvenilir. Takipçiler liderle özdeşleşir ve ona öykünürler. Takipçileri, liderlerin olağanüstü yeteneklere, sebat ve kararlılığa sahip olduğuna inanır. Böylece “liderin davranışları” ve “takipçileri tarafından lidere atfedilen özellikler” olmak üzere idealleşmiş etkinin iki yönü ortaya çıkar. Yüksek düzeyde idealleşmiş etkiye sahip olan liderler risk almayı isterler ve keyfi değil, tutarlı davranırlar. Yüksek etik standartlar ve ahlaki ilkelere sahip olduklarından, doğru işleri yapma konusunda kendilerine güvenilir.
- b) **Esinlenmiş Motivasyon (Inspirational Motivation, IM):** Dönüştürücü liderler, çevresindekilere motive edici ve ilham verici şekilde davranırlar. Takım çalışmasını canlandırır, heves ve iyimserlik gösterirler. Liderler takipçilerini cazip bir gelecek vizyonuna dahil ederler; takipçilerinin karşılanmasını istedikleri açık iletişime dayalı beklentiler oluştururlar, amaçlara ve paylaşılan bir vizyona bağlılık gösterirler. İdealleşmiş etki ve esinlenmiş motivasyon genelde “karizmatik-esinlenmiş liderlik” şeklinde tek bir faktörde birleştirilir.
- c) **Entellektüel Uyarım (Intellectual Stimulation, IS):** Dönüştürücü liderler, varsayımları sorgulayarak, problemleri yeniden tanımlayarak ve eski durumlara yeni yollarla yaklaşarak yenilikçi ve yaratıcı olması için takipçilerinin çabalarını uyarırlar. Bireysel üyelerin hataları uluorta eleştirilmez. Problem tanımlama ve

çözüm bulma süreçlerine katılan takipçilerden yeni fikirler ve yaratıcı çözümler talep edilir. Takipçiler yeni yaklaşımları denemek için teşvik edilir ve düşünceleri liderinkinden farklı olduğu için eleştirilmezler.

- d) **Bireysel İlgi (Individualized Consideration, IC):** Dönüştürücü liderler, bir koç veya mentor gibi hareket ederek her bir takipçisinin başarısı için ihtiyaç duyduklarına ve gelişimine özel bir ilgi gösterirler. Bireysel ilgi, destekleyici bir iklimde yeni öğrenme fırsatları oluşturulduğunda hayata geçirilir. İhtiyaçlar ve istekler açısından bireysel farklılıklar tanınır. Liderin davranışı bireysel farklılıkların kabul edildiğini gösterir. Örneğin bazı çalışanlar diğerlerine göre daha fazla teşvik edilir, bazılarına daha fazla özerklik verilir ve diğer bazılarına ise daha katı standartlar getirilir. İletişimde iki yönlü değişim teşvik edilir. Takipçilerle etkileşim kişiselleştirilir. Örneğin, lider takipçisiyle yaptığı önceki konuşmalarını hatırlar, bireysel kaygılarının farkındadır ve kişileri sadece bir çalışan olmaktan çok bütün bir birey olarak görür. Bireysel ilgiye sahip olan lider dikkatli bir şekilde dinler. Takipçiler denetlendiğini anlamadan ek yönlendirme ve ya desteğe ihtiyaçları olup olmadığı konularında izlenirler ve ilerlemeleri değerlendirilir.

Bass'a göre (1990: 21) dönüştürücü liderlik, liderlerin çalışanlarının çıkarlarını koruduğunda ve geliştirdiğinde, grubun misyonu ve amaçlarının farkındalığı ve kabulünü sağladığında ve çalışanlarının grubun iyiliği için kendi bireysel çıkarlarının ötesine bakmalarını sağladığında ortaya çıkar. Dönüştürücü lider, izleyicileri karşısında karizmatik bir yaklaşımla onlarda ilham uyandırarak, çalışanlarının duygusal ihtiyaçlarını karşılayarak ve/veya çalışanları entelektüel olarak teşvik ederek bu sonuçlara ulaşabilir.

Dönüştürücü liderlikte çalışanlara bir vizyon kazandırmak ve yenilik ile değişimin gerekliliğine inandırmak önemlidir. Böylece çalışanlar veya izleyicilerin orijinal fikir ve çalışmalar ortaya çıkarması sağlanır (Kutaniş, 2004: 155). Bu yüzden ki dönüştürücü liderlik anlayışına göre lider, izleyicilerinin inançlarını ve değer yargılarını değiştiren kişidir. Vizyonu kabullendirerek, örgütleri değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirecek performansa ulaştırmaya çalışır (Koçel, 2007: 462).

Dönüştürücü lider, kişiliğinin gücünü ve öngörüsünü kullanarak çalışanlar üzerinde esin kaynağı olan kişidir. Astlarının sürekli gelişmesini ister, onların performanslarına yapıcı eleştirilerde bulunur ve onlara örnek rol olur. Lider örnek rolünü bilinçli ya da bilinçsiz yapabilir. Liderler, astlarının inanç ve değerlerindeki değişikliği teşvik eder. İzleyenlerini gelecek durum ve oynayacağı roller hakkında bilinçli kılar (Ceylan, 1997: 319). Bu yüzdendir ki dönüştürücü liderin temel amacı, astlarının maksimum potansiyellerine ulaşmalarına yardım etmektir. Onların içindeki “en iyiyi” ortaya çıkarmaya çalışırlar (Kutaniş, 2004: 156). Astların yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak, kendilerine olan güvenlerini artırarak ve onları süreç değişimine karşı motive ederek performanslarını artırmaya çalışırlar. Yenilik ve reformun kurum yararına gerekliliği konusunda davranışları yönlendirirler. Bunu sağlamak için de örgütün misyonunda, yapısında ve insan kaynakları yönetiminde büyük değişiklikler yaparlar. Kısacası, örgütün politik ve kültürel sistemlerinde dönüşüm sağlarlar.

Dönüştürücü liderliğe dayalı örgüt kültüründe genel bir amaç duygusu ve aile olma hissi bulunur. Bağlılıklar uzun dönemlidir. Liderler ve takipçileri ortak çıkarları ve amaçları paylaşırlar. Dönüştürücü liderliğe dayalı kültür, örgütlerin işlemsel kültürü üzerine inşa edilebilir veya onu artırabilir. Dönüştürücü temele sahip olan normlar ve değerlerin benimsenmesi, bireylerin kendi amaçlarını izlemelerine engel değildir. Fakat, bunu takımlarının veya örgütlerinin iyiliği için gerçekleştirirler. Üstler kendilerinden beklediği için değil, fakat yeni üyelerin kültüre entegre olması için kişisel bir zorunluluk olarak hissettiklerinden mentor, koç, rol model ve bu kültüre doğru üyelerini sosyalleştiren liderler şeklinde hareket ederler (Bass ve Avolio, 1993: 117-118).

Dönüştürücü liderliğin bir diğer avantajı da karşılaşılan her duruma göre yönetim konusunda oldukça geniş bir bakış açısı sunmasıdır. Dönüştürücü liderler, değişimi algılayıp buna uygun politika ve stratejileri geliştirir ve yeni şartlara örgütlerini ve kendilerini uyarlayabilirler (Parlak, 1997: 117-118). Bu açıdan dönüştürücü liderliği, üç safhada incelemekte fayda vardır (Eren, 2005: 457-460):

- a) **Değişim ihtiyacının fark edilmesi:** Dönüştürücü lider, örgütün değişim ihtiyacını fark ederek yöneticileri ve izleyenleri değişimin gerekliliği konusunda ikna etmeye çalışır.

- b) **Paylaşılan vizyon oluşturma:** Dönüştürücü lider, açık ve net bir vizyon oluşturarak örgüt üyelerine değişimin yönünü belirtir ve vizyonu çalışanlarıyla paylaşır.
- c) **Değişime kurumsal bir hüviyet kazandırma:** Dönüştürücü lider, değişimi kurumsallaştırır. Çalışanların davranış biçimlerini değiştirmek, yeni hareket biçimleri kazandırmak için onları özendirerek teşvik ve ödüller kullanır.

Değişimin kaçınılmaz olduğu, kriz durumlarının yaşandığı dinamik, istikrarsız çevrelerde; daha az kurumsallaşmış örgütlerde; analiz edilebilirliği düşük, örgüt kültürü açısından ise insana ve sonuca yönelik örgütlerde dönüştürücü lidere daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır (Uyguç ve diğerleri, 2000: 589). Kriz dönemleri gibi kırılgan dönemler, dönüştürücü liderlik becerileri ve onların gerçekleştireceği radikal dönüşümler sayesinde daha etkili bir şekilde atlatılabilir. Değişimin örgüt teori ve pratiğinde kilit kavram olduğu günümüz yönetim anlayışında dönüştürücü liderliğin önemi de yadsınamaz.

Bu noktada belirtmek gerekir ki, dönüştürücü ve işlemsel liderlik arasındaki farklılıklar iki yaklaşımın birbiriyle ilişkisiz olduğu anlamına gelmez. Nitekim Bass ve Riggio'ya (2006: 4) göre, dönüştürücü liderlik bazı yönlerden işlemsel liderliğin genişletilmiş bir versiyonudur, fakat işlemsel liderliği ileri bir düzeye taşır. Yine Hater ve Bass'a göre (1988: 695) ikisi de bazı amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesiyle ilişkili olduğundan dönüştürücü liderlik, işlemsel liderliğin özel bir örneği olarak görülebilir. Fakat liderin astlarını motive etme süreci ve belirlenen hedeflerin türleri açısından bu yaklaşımlar arasında farklar bulunmaktadır. Örneğin işlemsel lider, astlarının gösterdikleri başarıdan dolayı artan beklentileriyle ilgilenir, onları liyakate dayalı bir yükselişle ödüllendirir. Diğer taraftan, dönüştürücü lider işlemsel liderlik özellikleri gösterebilmekle birlikte örgüt misyonu doğrultusunda artan çabanın önemini yükseltmek için semboller ve imajları kullanabilir. Ayrıca misyon doğrultusunda çalışan astlar kendilerini geliştirme fırsatı da yakalar.

İşlemsel liderlik, daha önce de belirtildiği gibi, lider ve astlar arasındaki günlük işleyişi kapsayan, rutin performansın başarılması için gereken, iş ve işlemlerin devamlılığına önem veren liderlik tipidir. Faaliyetler, örgütsel kültürde değişim yapmaksızın devam eder. Halbuki dönüştürücü liderler, rutin başarıların ötesini hedefleyip çalışanlara

vizyon kazandırır. Örgütsel kültürde değişimler yaparak onlara kendilerine güvenmesini öğretir, potansiyellerine ve yapabileceklerine onları inandırır. İşlemsel liderler, geçmişle bugünü bağdaştırarak, geçmişteki olumlu gelenekleri sürdürmek ve geleceğe aktarmak amacındadırlar. Dönüştürücü liderler ise, bugün ile geleceği bağdaştırmaya çalışıp yenilikçi etkinlikleri özendirerek örgüt başarısını artırmaya çalışırlar (Eren, 2003: 543).

1970’li yıllardan bu yana tartışılan, işletmeler ve kamu sektörü kuruluşlarında karşılık bulan işlemsel/dönüştürücü liderlik paradigması, kavramsal olarak ve sahip olduğu özellikler bakımından diğer liderlik teorileri ve modellerinden ayrışır. Çünkü dönüştürücü liderler yönlendirici veya katılımcı, otoriter ya da demokratik olabilir. Hatta işlemsel ve dönüştürücü davranışlar bir arada da görülebilir (Bass, 1999: 13). Yani dönüştürücü liderlik, işlemsel liderliğin yerine geçmez, fakat takipçilerinin memnuniyeti ve performansını artırıcı etkide bulunur (Avolio ve Bass, 2002: 6)

Dönüştürücü liderler otantik veya otantik olmayan özellikler de gösterebilirler. Örneğin otantik ve otantik olmayan liderleri en iyi ayıran dönüştürücü liderlik boyutu bireysel ilgidir. Çünkü otantik dönüştürücü liderler takipçilerinin ihtiyaçları ve istekleriyle gerçekten ilgilenirler. İdealleşmiş etki ve esinlenmiş motivasyon da takipçilerin bağlılığı ve motivasyonunu artırmak için kullanılabilir. Son yıllarda yapılan araştırmalarda etik liderlikle dönüştürücü liderlik arasında da bir korelasyona rastlanmıştır. Dönüştürücü liderlerin daha yüksek dürüstlük skorlarına sahip oldukları bulunmuştur. Dönüştürücü liderlik, Max Weber tarafından kavramlaştırılan karizmatik lider özelliklerini de taşımaktadır (Bass ve Riggio, 2006: 5, 14). Böylece dönüştürücü liderlik, işlemsel liderlik de dahil olmak üzere eskiden beri kullanılan ve son zamanlarda geliştirilen liderlik teorileri veya modelleri dikkate alındığında oldukça kapsayıcıdır. Ayrıca dönüştürücü liderlerin demokratik, katılımcı, otoriter, elit, otantik, otantik olmayan ve etik gibi birbiriyle rekabet halindeki liderlik davranışlarını sergileyebildiklerinin kabul edilmesi de bu liderlik teorisinin yaygın bir şekilde kullanılmasını sağlamaktadır. Bu özellikleri nedeniyle, işlemsel ve dönüştürücü liderlik teorileri farklı ülkelerde değişik çalışma alanlarında çok sayıda araştırmaya konu edilerek evrensel bir niteliğe kavuşmuştur.

1.3. Liderlik Anlayışında Yaşanan Değişimin Genel Değerlendirmesi

Tarihsel olarak dönemin şartlarının teorilere yansımalarıyla liderlik anlayışında önemli değişimler olmuştur. Örgütün iç ve dış çevresinde ortaya çıkan değişimlerin de etkisiyle tarihin farklı dönemlerinde yeni liderlik teorileri ve türleri geliştirilmiştir. Sanayi toplumunun ortaya çıkardığı büyük merkeziyetçi yapılar, otoriteye dayalı geleneksel liderlik anlayışına temel oluşturmuştur. 20. yüzyılın başından itibaren Batı toplumlarında siyasi partiler, dernekler, kooperatifler gibi otoriteyi merkeze değil, tabana yaymaya çalışan adem-i merkeziyetçi kuruluşlar ile demokrasi anlayışındaki gelişmelerin katkısıyla demokratik liderliğe ilişkin yeni örgütsel ve yönetsel süreçler gelişme göstermiştir (Bayrak, 1997: 356).

Neo-klasik liderlik anlayışında ise lider, geleneksel liderlikteki merkezi otorite yerine insanların psiko-sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasına ve informal gruplara yönelmiştir. Geleneksel lider örgüt ve işe ağırlık verirken, neoklasik anlayış insanı tercih etmiştir. 1950'li ve 1960'lı yıllarda ne insansız örgütler anlayışının ne de örgütsüz insanlar anlayışının tek başına fazla değeri olmadığı anlaşılmıştır. Liderliğin insan ve örgüt arasındaki karşılıklı etkileşimi yanında, iç ve dış etkilere bağlı olarak değer kazanacağı üzerinde durulmuştur (Bayrak, 1997: 357). Dolayısıyla liderlik davranışları ve liderin performansı örgüt tipi, liderin hiyerarşi düzeyi, izleyicilerden uzaklığı, performans değerlendirme ölçütü, örgütün çevre, yapı, teknoloji ve görev özellikleri, kriz ve örgütsel kültür gibi çok çeşitli durumsal faktörlerden etkilendiği belirlenmiştir (Uyguç ve diğerleri, 2000: 589). Toplumsal dönüşümler ile ekonomik, siyasal ve yönetsel alanlarda yaşanan çeşitli gelişmeler yeni veya alternatif liderlik teorilerinin gelişmesini sağlamıştır. Bu kümülatif birikim sonucu ortaya çıkan liderlik teorileri genellikle kendilerine özgü kavramlar, bakış açıları, yaklaşımlar ve tipolojiler ortaya çıkarmıştır. Bu bağlamda, özellikler teorisinde başarılı liderler başarısızlardan liderin özellikleri kapsamında ayırt edilmeye çalışılırken, davranış teorisi liderin rolünün altını çizmiştir. Davranışın iki boyutu görev ve insan üzerinde yoğunlaşmış olup, davranış teorisine göre lider ve durum uyumlu olabildiği sürece başarı mümkün görülmüştür.

1980'lere gelindiğinde küreselleşme olgusu ve teknoloji ile yayılan gelişim hızı daha farklı liderlik yaklaşım ve uygulamalarının öne çıkmasına yol açmıştır. Liderlikte yeni yaklaşımları gerektiren en büyük değişim, endüstri toplumundan *bilgi toplumuna* ya da

sanayi-ötesi toplumlara geçiştir. Günümüzde liderlik, değişimlerin yönetimi üzerine kurulu davranışsal bir süreci ifade etmektedir. Liderlik en değerli kaynak olarak insan kaynağını görmeye başlamıştır (Bayrak, 1997: 357-358).

Liderlik teorileri niteliksel olarak analiz edildiğinde, her teorinin liderlik sürecinin değişik yönlerini ele aldığı ve farklı değişkenlere ağırlık verdiği görülmektedir. Liderlik teorilerinin uygulanmasına ilişkin yürütülen pekçok araştırmaya ve geniş bir literatüre rağmen kapsamlı bir teorinin geliştirilememiş olduğu anlaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle, her ortama ve duruma uygun tek bir lider tipi bulunmamaktadır. Bu yüzden liderlik için idealize edilmiş bir çerçeve çizmek güçtür. Ayrıca, günümüz liderlerinin başarılı olabilmek için değişik liderlik tarzlarını birlikte kullanması gerektiği söylenebilir. Bunun için de yeni liderlik tarzlarının eğitim ile liderlere ve lider adaylarına anlatılması ve benimsetilmesi giderek önem kazanmaktadır (Kutanis, 2004: 172).

Küreselleşme sürecinin yaşanmakta olduğu bilgi toplumlarında geleneksel dikey örgütlenmiş, katmanlı ve içe kapanık kurumlar yerini yatay örgütlenmiş, esnek ve dışa açık kurumlara bıraktığından; liderlerin de bu yapısal değişime ayak uydurması ve geleneksel liderlik teorilerinin anlayışları ile hareket eden düşünsel yapıyı terk etmeleri gerekmektedir. İnsan kaynağını temel alan bir liderlik davranışı sergilenmelidir. Liderlik davranışlarındaki bu değişim sadece özel sektör kuruluşlarında değil, kamu sektörü ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda da söz konusudur. Kamu sektörü yöneticilerinin bu değişimi takip ederek liderlik kapasitelerini geliştirebilmeleri için öncelikle merkezi yönetim ve yerel yönetimler başta olmak üzere tüm kamu kurum ve kuruluşlarında yeniden yapılanma sürecinin yaşanması gerekmektedir. Çünkü geleneksel yönetim anlayışına dayalı olan yönetimlerde yeni liderlik yaklaşımlarının geliştirilmesi ve uygulanması oldukça zordur.

Tüm bu gelişmeler çerçevesinde özellikle 1980'lerden itibaren genel olarak kamu yönetiminde ve özelde yerel yönetimlerde kapsamlı reform girişimleri başlamıştır. Yeni kamu yönetimi (new public management) ve yönetişim (governance) gibi kuramsal arka plana sahip olan yeniden yapılanma süreci kamu kurum ve kuruluşlarının geleneksel örgütlenme ve yönetim anlayışını terketmesini vurgulamaktadır. Yeni yönetim

anlayışının en önemli unsurlarından biri ise kurum yöneticilerinin etkili liderler olabilmeleridir.

Liderlerin belirlemesi gereken davranışsal değişim stratejilerinin en başında, liderlik sürecinin etkin yürütülebilmesini sağlayacak olan tüm yönetim kademelerinin sürece dâhil olması gelmektedir. En alt kademeden en üst kademeye kadar liderlik sürecinin işlemesi örgüt başarısı için önemlidir. Ancak her kademeye uygun liderlik tarzı, motivasyon teknikleri ve özendirme araçları kullanılması da önemlidir.

Günümüzün sürekli değişim ortamında, örgütlerin değişime uyum sağlaması ve amaçlarına ulaşmasının, çalışanları ödül ve cezayla motive etmekten ve yakın denetim sağlamaktan çok daha fazlasını gerektirdiği bilinmektedir. İşte bu noktada lider ortama, koşullara, izleyicilere ve kendi kişisel niteliklerine uygun bir yöntemle, izleyicileri ortak amaçlarda birleştirmek, vizyon oluşturmak ve bütün bunları yaparken canlı bir örgüt kültürü geliştirmek durumundadır (Gürsel ve Negiş, 2003: 72). Ayrıca, bilgi çağının lideri, izleyenleriyle diyalog kurmaya çalışmalı ve liderlik sürecindeki iletişim problemlerini ve belirsizlikleri aşabilmelidir. İnternet gibi yeni iletişim araçlarının yaygınlaşmasıyla bilgiye erişim kolaylaşmakta ve aynı zamanda sorumluluğu altındaki insanlarla da iyi bir iletişim kurmanın zemini oluşmaktadır (Şahin, 2002: 19).

Liderler kısa vadeli değil, uzun vadeli planlar yapmalı; yani vizyon belirlemelidirler. Bu noktada altı çizilmesi gereken bir kısıt ise küreselleşmeyle birlikte ortaya çıkan hızlı değişimin, beraberinde örgütler için belirsizlikleri ve riskleri de artırmasıdır. Bu ise vizyon belirlemeyi problemlili bir hale getirmektedir (Büyükçolak, 1997: 325). Liderlerin, vizyon belirleme konusuna önem vermeleri ve buna uygun liderlik türlerine yönelmeleri bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır. 1980'li yıllarla birlikte kamu kurumları da özel sektördeki muadillerine benzer biçimde misyon ve vizyon temelinde hareket etme eğilimindedir. Ayrıca vizyon geliştirebilen liderler, kamu örgütlerinde de etkili olmaktadır.

Günümüzde karşılaşılan problemlerin karmaşıklığı ve çeşitliliği, bilgi akışında hızın önemi liderin problemleri belirlemede ve çözümler önermede tek güç olmasını imkânsızlaştırmaktadır. Üyeleri işi yaparken düşünce üreten kişilere dönüştürüp, onları aktif hale getirerek örgütsel başarıyı sürekli kılmak önem kazanmıştır. Kısaca geleceğin lideri bilgi teknolojisi ile beşeri kaynakları birleştiren bir katalizör olmalıdır (Bayrak,

1997: 359). Küreselleşme, örgüt-çevre ilişkisini önemli ölçüde etkilemektedir. Örgüt-çevre ilişkisinde en önemli unsurlardan biri, örgütteki insan kaynaklarının durumudur. Hangi liderlik tarzı olursa olsun insan kaynaklarının harekete geçirilmesi ve yönlendirilmesi kilit önem taşımaktadır. Aynı zamanda insan kaynaklarının değişime yönelik tutumlarını yönetmek de liderliği ön plana çıkarmaktadır. Liderler artık değişen teknoloji, nitelikli insan gücünün artması gibi nedenlerle daha esnek ve riske açık olmak durumundadırlar (Leblebici, 2008: 61-62).

Lider, hedeflere ulaşmada en büyük değerin insan unsuruna verilmesi gerektiğini de kavramalıdır. Örgütsel yapının kişisel gelişmeyi teşvik edecek kültüre kavuşturulması gerekmektedir. Lider, üyeye ne yapması gerektiğini empoze eden değil, onda varolan potansiyeli kullanmak için fırsat veren gelişmeye dayalı danışman lider olmalıdır (Bayrak, 1997: 360). Bilgi çağının en önemli sermayesinin bilgi ile donatılmış, yenilik ve gelişmelere açık insan kaynağı olduğu gözden kaçırılmamalıdır. Bu nedenle, İKY ile liderlik arasında açık bir ilişki ve etkileşim bulunmaktadır.

Hızlı ve doğru karar almanın gerekliliğinden dolayı liderlik, sürekli geliştirmeye dayanan bir süreçtir. Liderlerin yeni bilgi ve yeteneklerle donanabilmesi liderlik eğitimini gerekli kılar. Buna karşılık, Türkiye’de özellikle kamu sektöründe yönetici adaylarının liderlik açısından yeterlilik ve yetenekleri ya hiç ya da çok az değerlendirilmekte, standart atanma koşullarına uygunluk yeterli görülmekte ve bazen bu koşullar da çiğnenebilmektedir. Liderliğin hafife alınması sonucunda, yetersiz kişiler yükseltilirken bu durum en basitinden, iş motivasyonunun düşmesine ve işlerin yürütülmesi açısından engeller yaşanmasına neden olmaktadır (Bayrak, 1997: 360-361).

Günümüzde örgütlerden verimlilik, etkililik, kaliteyi artırma, maliyeti düşürme, insan kaynaklarını motive edebilme ve örgüt kültürünü değiştirebilme gibi hususlar beklenmektedir. Liderlerin ve örgütlerin başarısı, değişen dünyada değişebilme ve değişimi yönetebilme yeteneklerini geliştirmeye bağlıdır (Parlak, 1997:118-119). Geleceğin liderleri sorumluluk almasını bilen, liderliğin nerede başlayıp nerede bitmesi gerektiğinin farkında olan, özdenetim mekanizmasına sahip ve yeteneklerinin ve sınırlarının neler olduğunu idrak edebilen kişiler olmalıdır (Büyükçolak, 1997: 326).

Yukarıda değerlendirilen gelişmeler ve günümüzde liderden beklenen özellikler, kamu örgütlerinin giderek özel sektör örgütlerine yakınlaşmasına ve sonuç odaklı çalışması

beklenen kamu yöneticilerinin de daha fazla liderlik rolü üstlenmesine yol açmaktadır. Ancak bir sonraki bölüme geçmeden önce belirtmek gerekir ki, kamu örgütlerinde liderlik, özel sektör işletmelerindekine göre daha farklı bir bağlamda gerçekleşmektedir. Kamu yönetiminin doğasından kaynaklanan nedenlerle kamu kurumlarındaki liderleri kısıtlayıcı çok sayıda faktör bulunmaktadır. Hughes'in belirttiği gibi (2013: 420), özel sektörde bakan veya belediye başkanı gibi siyasi lidere denk bir kadro yoktur, özel sektör liderleri hükümetin veya belediye gibi bir yerel yönetim kuruluşunun siyasi ve idari kesimleri arasındaki sürekli gerilimi yaşamazlar, kamu sektöründe liderlik mevzuat, kurallar ve standartlar ölçüsünde gerçekleştirilebilmektedir. Kısacası kamuda da liderlik bulunur, ancak özel sektöre kıyasla hareket serbestliği siyasal kararlar ve yasal düzenlemelerle sınırlanmıştır.

Yukarıda genel hatlarıyla değerlendirilen yapısal, kurumsal ve kültürel değişim süreci ve bunun liderlik teori ve uygulamalarına etkileri, son yıllarda otantik liderlik, stratejik liderlik ve kriz dönemi liderliği gibi yeni liderlik teorilerini gündeme getirmiştir. Ancak bu teoriler içinde işlemsel ve dönüştürücü liderlik şeklinde iki boyuta dayanan yeni paradigma, hem yapılan araştırmaların çokluğu hem de sektörel yayılımı itibariyle diğer liderlik türlerine göre öne çıkmaktadır. Kavram ve paradigma olarak ortaya çıktığı ABD sınırları dışında çok sayıda gelişmiş ve gelişmekte olan ülkede özel sektör, kamu sektörü ve üçüncü sektörün farklı alanlarında yüzlerce araştırmaya konu olması bakımından işlemsel/dönüştürücü liderlik teorisi; liderliğe ilişkin diğer yeni teori ve modellere göre hem araştırmacılar hem de İKY profesyonelleri için giderek daha fazla önem kazanmaktadır.

BÖLÜM 2: YEREL YÖNETİMLERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ VE LİDERLİK

Birinci bölümde ele alınan liderlik kavramı, liderlik teorileri ve yaklaşımlarına ilişkin gelişmelerin, kâr amacı güden işletmelerin yanında genel olarak kamu yönetimine ve özelde ise yerel yönetimlere yansması söz konusudur. İşletmelerde ortaya çıkan insan kaynakları yönetimi ihtiyacı, kamu sektörü örgütlerindeki personel yönetimi anlayışından insan kaynakları yönetimine (İKY) geçiş sürecini etkilemiştir. Bu bölümün amacı, genel olarak liderlik ve liderlik yaklaşımları ile örgütlerde personel yönetiminden İKY'ye geçiş süreçlerini birlikte analiz ederek aralarındaki ilişkiyi yerel yönetimler bağlamında ortaya koymaktır. Bu doğrultuda, Türkiye'de yerel yönetimlerde yaşanan değişim, liderlik ihtiyacı ve insan kaynaklarına geçiş süreci yasal, yönetsel ve işlevsel açıdan değerlendirilmektedir.

2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temelleri ve Gelişimi

Örgütlerin yaşanan değişim karşısında rekabet edebilirliğinin temel kıstası olarak görülmeye başlanan insan kaynağı, kurumların başarı yönünü doğrudan ya da dolaylı şekilde tayin eden bir faktör olarak iş hayatında önem kazanmaya başlamıştır. Değişime hızlı şekilde uyum sağlayarak değişimi yönetebilmenin, ancak liyakatli insan kaynağı ile mümkün olacağı düşüncesi İKY'yi stratejik olarak ön plana çıkarmıştır. Bu sürecin yönetilmesinde insan kaynakları (İK) yöneticileri ise tepe yönetiminin ortağı olarak kurum yönetiminde stratejik kararların alınmasında önemli roller üstlenmeye ve bu sayede kurum performansında doğrudan etkin bir rol oynamaya başlamışlardır. Rolün etkinlik derecesini ise temelde, yönetimin İK birimine verdiği özerklik alanı ile İK yöneticisinin ve biriminin üst yönetimin desteğini alma düzeyi belirlemektedir.

İKY'nin kendi içinde gelişim süreci ve farklı aşamaları, İK yöneticilerinin rol ve sorumluluklarında değişimi beraberinde getirmiştir. Rol ve sorumlulukları daha stratejik ve üst düzey bir konuma ulaşmıştır. Bu bölümde, personel yönetiminden başlayarak bu alanda ortaya çıkan yeni gelişmeler neticesinde gündeme gelen İKY, stratejik İKY ve elektronik İKY yaklaşımları kapsamlı olarak incelenmektedir.

2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temeli Olarak Personel Yönetimi

Personel yönetiminin düşünsel temelleri, personel sorunlarının en üst seviyeye çıktığı 19. yüzyılda atılmıştır. Frederick Taylor tarafından formüle edilen “Bilimsel Yönetim” yaklaşımı, personel yönetimine temel oluşturmuştur. Taylor (2005: 6-7), insangücünü bir maliyet unsuru olarak görmüş, makine ve çalışanların tek tek en fazla üretimi sağlamasıyla işgücü verimliliğinin üst düzeye çıkabileceğini, bunun da maksimum refahı temin edeceğini ifade etmiştir. Bu bağlamda ücretlendirme, çalışanların geliştirilmesi ve eğitimi, mükafatlandırma gibi personel yönetiminin temel ilkelerinin gelişimi sağlanmıştır.

Henri Fayol ise 1916 yılında “Genel ve Endüstriyel Yönetim” kitabını yazarak örgütlerde yürütülen işlemleri altı gruba ayırmış ve son işlem olan yönetimin; planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol olmak üzere beş fonksiyondan oluştuğunu belirtmiştir. Memurları iyi seçerek iyi bir ekip oluşturmayı da yönetim işlevi olarak tanımlamıştır (Fayol, 2005: 6-7). Ayrıca personel ve üst yönetimde bulunması gereken nitelikler ve yöneticilik eğitiminin gerekliliğinin altını çizmiştir. İşbölümü, otorite, kumanda birliği ve ücretlendirme gibi yönetimin 14 ilkesini ortaya koyarak personel yönetiminin gelişimine katkıda bulunmuştur.

Bürokrasi teorisinin en önemli isimlerinden olan Max Weber, yasal otoritenin en saf uygulaması olarak bürokratik yürütme memurlarının çalıştığı durumu gösterir. Bir üst otoriteye bağlı yürütme memurları; otoriteye karşı görevlerinden kaynaklanan gayrişahsi yükümlülüklerle sahip olan, açıkça tanımlanmış hiyerarşik düzen içinde çalışan, serbest sözleşme ilişkisine bağlı olarak memuriyete giren, yasal olarak tanımlanmış yetki alanında çalışan, teknik niteliklerine göre seçilerek belirli görevlere atanan, kendilerine sabit bir nakdi aylık ödenen, emeklilik hakkına sahip olan, görevi kendisinin asıl işi olan, kariyer sistemi içinde ve yürütme araçlarının sahipliğinden ayrı olarak çalışan, görevin yapılışı bakımından katı ve sistematik bir disiplin ve denetime tabi olan kişidir (Weber, 2014: 60). Weber bu ilkelerin, bürokratik yönetimin görüldüğü tüm örgütlerde bulunabileceğini belirtir. Böylece Weber, kamu ve özel sektör örgütlerinde personelin temel nitelikleri ve personel yönetiminin dayandığı esasları belirlemiştir.

Genel olarak klasik yönetim düşüncesi, insanı araçsal rasyonalite ve maddi unsur olarak ele almıştır. 1927-1932 yılları arasında ABD’de gerçekleştirilen Hawthorne araştırmalarında verimliliğin fiziksel şartlardan öte grup çalışması ve işbirliği gibi sosyo-psikolojik faktörlere dayalı olduğunun bulunması ve bunun ardından yürütülen diğer araştırmalar “insan ilişkileri yaklaşımının” gelişmesini sağlamıştır. Yönetimde insan ilişkileri ve insan faktörünün öne çıkması ise İKY’nin gelişmesinde kritik bir role sahiptir (Yüksel, 2000: 14). Böylece 1930’lu yıllarda personel birimlerinin sorumluluk alanları genişlemiş, sendikalarla ilişkilerin yönetimi ve çalışanların sosyal çıkarlarının korunması önem kazanmıştır. 1940’lı yıllarda ise kapsamlı ücretlendirme sistemlerinin hazırlanması, savaş nedeniyle ortaya çıkan işgücü kaybını gidermek için çalışanların yetiştirilmesi ve savaş sonrası dönemde personel seçme tekniklerindeki gelişmeler nedeniyle bir meslek olarak “personel yöneticiliği” ve akademik açıdan “personel yönetimi” giderek daha fazla ilgi çekmiştir (Öztutku, 2010: 2-3).

İnsan ilişkileri yaklaşımı 1960’lı yıllarla birlikte örgütsel davranış disiplini haline dönüşmüş ve personel yönetiminin kuramsal temelini oluşturmuştur. Personel yönetiminin gelişmesinde diğer bir faktör ise endüstri ilişkilerinin o dönemde artmakta olan sendikaları ve toplu pazarlığı inceleyen bir sosyal bilim dalına dönüşmesidir (Üsdiken ve Wasti, 2002: 3). Bu dönemde hükümetlerin müdahaleci yaklaşımlarına bağlı olarak çıkarılan yasal düzenlemeler, personel birimlerinin önemini artırmıştır. Personel birimleri işçi-işveren ilişkilerinin düzenlenmesi, eğitim ve geliştirme, sendikalarla ilişkiler ve toplu görüşmeleri yönetme gibi konularda uzmanlaşmaya başlamıştır (Öztutku, 2010: 3). Personel yönetiminin, Türkiye’de ayrı bir akademik disiplin olmaya başlaması ise gecikmeli olarak, 1960’lı yılların sonlarıyla 1970’li yılların başlarını bulmuştur (Üsdiken ve Wasti, 2002: 4).

Genel gelişim sürecinin ardından personel yönetiminin temel özellikleri ele alındığında personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesintileri gibi muhasebe kayıtları ile aldığı izin ve raporlar, işe devamsızlık ve geç kalma gibi ücret ve diğer ödemelere etkisi olacak konularda çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olduğu görülmektedir. Bu işler rutin ve uzmanlık gerektirmeyen faaliyetler olup; çalışanlar bu yaklaşımda, bir maliyet unsuru olarak görülmektedir (Öztutku, 2010: 2). Fakat daha sonraki süreçte personel yönetimi faaliyetleri çalışanların seçimi, iş sağlığı ve güvenliği, sivil savunma

işleri, eğitim ve geliştirme, personel devir hızını izleme gibi unsurların da eklenmesiyle genişlemiştir (Sabuncuoğlu, 2011: 8-9).

2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi: Gelişimi ve Temel Özellikleri

Bir örgütün çalışanları için önceleri üretimin insan emeği ve kas gücüne dayandığını vurgulamak üzere “işgücü”, daha sonra ise makine gibi bir üretim aracı olarak görülmesi nedeniyle “personel” kelimeleri kullanılmıştır. 1980’lerden itibaren bu yaklaşımın yerini, insanın örgüt için önemini vurgulayan “insan kaynağı” ifadesi almıştır. 1990’lardan bu yana çalışanların sahip oldukları nitelikler, taşıdıkları potansiyel ile yaptıkları ve yapabilecekleri şeylerin toplamından oluşan “insan sermayesi” ya da “entelektüel sermaye” gibi tanımlar tercih edilmektedir (Ayan, 2011: 23). Böylece örgütler açısından insan kaynağının, diğer tüm girdi ve kaynakları sağlayan, planlayan, organize eden ve yöneten unsurlar olarak farklı bir konuma ve değere sahip olduğu anlaşılmıştır.

2.1.2.1. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

1980’lerden sonra özel sektör örgütlerinde personel yönetimi, istihdam ilişkisini bürokratikleştirmeye çalışan bir birim olmaktan çıkmış, örgütlerde esneklik ve rekabet üstünlüğü sağlayıcı çözümler getiren stratejik bir işlev kazanmıştır (Üsdiken ve Wasti, 2002: 27).

1980’lerin başında İKY’nin öneminin giderek artmasını sağlayan dört kritik faktörün altı çizilebilir. İlk olarak, 1970’lerde yaşanan ekonomik krizlerin işletmeler üzerinde ortaya çıkardığı verimlilik baskısı ve ekonominin giderek hizmet yönelimli ve işgücü yoğunluklu olmaya devam etmesini içeren *ekonomik değişimlerden* bahsetmek mümkündür. İkinci olarak, Batıda emeklilik kanunlarındaki değişimin yol açtığı işgücünün yaşlanması eğiliminin insan kaynaklarının etkili kullanımı üzerinde oluşturduğu baskıya işaret eden *demografik değişimler* söz konusuydu. İş güvenliği ve sağlık gibi alanlarda *devletin değişen düzenleyici rolü* üçüncü faktörü oluşturmaktadır. Ayrıca İK fonksiyonu üzerinde baskı oluşturan faktörler, büyük yapıları örgütlerin yönetimini *daha zor ve karmaşık* hale getirmektedir (Devanna ve diğerleri, 1981: 51-52).

Yukarıda belirtilen değişim trendlerine ek olarak, özellikle 1980’li yıllarda her alanda etkilerini hissettiren küreselleşmeyle birlikte çalışanlar maliyet unsuru olarak görölmek yerine yatırım ve rekabet aracı olarak kabul edilmiştir (Bayat, 2008: 73; Uğur, 2008: 30). Çalışanların işverenler karşısında kendilerini korumak ve şartlarını iyileştirmek için örgütlenmeleri de personel yönetiminden İKY’ye geçişi hızlandırmıştır. Farklı düzeylerdeki çalışanların çeşitli imkânlardan yararlanarak kalifiye ve çok yönlü hale gelmesi, klasik yönetim düşünürlerinin belirttiğinden ayrı olarak çok çeşitli motivasyonlara sahip olduğunun anlaşılması personelin, insan kaynağı olarak görölmesinin arkasındaki nedenler arasında yer almaktadır.

1980’li yıllarda küreselleşmenin hız kazanmasıyla birlikte artan uluslararası rekabet, personel verimliliğindeki azalma, kadınların daha fazla iş hayatına girmesi gibi çeşitli sosyo-ekonomik faktörlerin etkisiyle İKY’nin sorumluluğı çoğalmış; örgütlerde üst yönetimler insan kaynağına rekabet üstünlüğünü sağlayan ve örgüte değer katan bir unsur olarak bakmaya başlamış ve stratejik kararların alınmasında İK öne çıkmıştır (Yüksel, 2000: 21-22).

İşletme ve kamu yönetiminde önemli bir meslek ve akademik ilgi olarak gelişmesine karşın, İKY’nin tanımlanmasındaki belirsizlik sürmektedir. Bazılarına göre geleneksel personel yönetimi fonksiyonlarının yeni bir isim altında devamıdır, ona eklenen yeni bir etikettir (Büyükuslu, 1998: 77). Bu yönüyle geleneksel personel yönetiminin çağdaş bir ifadesi ve yenilikçi bir yorumudur (Tortop ve diğeri, 2013: 25).

Buna yakın başka bir görüşe göre, İKY personel rollerinin yeniden tanımlanması ve örgütlenmesini ifade eder (Sadullah, 2009: 3). Hatta Sabuncuoğlu’na göre (2011: 8), bir kısım örgütlerde personel yönetiminden İKY’ye geçiş, moda bir akıma uyma şeklinde olmuş ve örgütler insan kaynakları konusunda yeterli birikim, alt yapı ve işlevsel olgunluğa erişmeden İKY’ye geçmiştir. Bu nedenle değişim, personel yönetimi tabelasının yerine İKY tabelasını koymanın ötesine gidememiştir.

İKY’nin üzerinde daha çok durulan yönü ise örgütün stratejik amaçlarının izlenmesinde insan kaynağı potansiyelini tam olarak geliştirmek ve faydalanmaya çalışmaktır. Personel yönetiminden farklı olarak İKY, örgüt stratejisi ve İK stratejisiyle bağlarına daha fazla odaklanmakta, insan kaynağını örgütün en önemli kaynağı olarak görmektedir (İnce, 2005: 327). Personel yönetiminin operasyonel düzeyde kayıt tutma

faaliyeti olması ve örgütün daha geniş çevresine çok az odaklanması nedeniyle aralarında temel bir ayrım vardır (Redman ve Wilkinson, 2006: 3). Hatta bu ayrım bir “paradigma değişimi” olarak da adlandırılmaktadır. Bu yönüyle İKY ile personel yönetiminin zihin dünyası ve düşünce biçimi birbirinden farklıdır (Rowley ve Jackson, 2011: xxii).

Gerçekten de İKY’nin personel yönetiminin revize edilmiş bir versiyonu mu yoksa yeni ve özgün bir yaklaşım mı olduğu tartışmalı bir konudur. Ancak belirtmek gerekir ki kurumsal ve normatif düzeyde personel yönetimi ile İKY arasında ciddi farklılıklar söz konusudur. İki yaklaşım arasındaki temel farklar Tablo 3’de belirtilmiştir.

Tablo 3: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar

Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
İş odaklı	İnsan odaklı
Operasyonel faaliyet	Danışmanlık hizmeti
Kayıt sistemi	Kaynak anlayışı
Statik yapı	Dinamik yapı
Maliyet unsuru olarak insan yaklaşımı	Önemli bir girdi olarak insan yaklaşımı
Kalıplar, normlar	Misyon ve değerler
Klasik yönetim	Toplam kalite yönetimi
İşte çalışan insan	İşi yönlendiren insan
İç planlama	Stratejik planlama

Kaynak: (Sabuncuoğlu, 2011: 11).

Personel yönetimi genelde üst yönetimin altında ve belirli birimlere bağlı olarak yürütülen bir fonksiyon iken, İKY doğrudan üst yönetim kademesine bağlı hale gelmiştir. Personel yöneticileri ya da birimleri daha çok sorulduğunda görüş bildirir ve operasyonel nitelikli sınırlı karar alabilme yetkisine sahiptir. Günümüz örgütlerindeki İK birimleri ise stratejik ortak olarak kabul edildiğinden, İK yöneticileri de örgütün stratejik kararlarının alınmasında eşit paya sahiptir. Ayrıca personel yönetimi ağırlıklı olarak çalışanlara yönelik iken, İKY tüm yönetim kademelerini ve çalışanların tamamını kapsayıcıdır (Sadullah, 2009: 4). İKY anlayışı içinde kurumsal planlama değil, kariyer planlaması esas alınır, hiyerarşinin yanında insan odaklı olmanın getirdiği bir özellik olarak insanın gelişimine ve yönetime katılımına değer verilir. Örgüt amaçları yine önemlidir, ancak bireysel amaçlarla birlikte ele alınır (Bilgin, 2011: 223).

Personel yönetimi işçi-işveren ilişkileri, eğitim ve örgütsel davranış gibi hususları ayrı ayrı ele alarak örgüt verimliliğini artırmaya odaklanmış iken, İKY tüm bu faaliyetleri bir arada düşünerek daha bütüncül bir yaklaşım sunmaktadır. Ayrıca farklı yönetim kademesindeki yöneticileri de bu İK faaliyetlerinin bir parçası olarak görmektedir. Personel yönetimi, sendikal faaliyetlerin güçlü olduğu bir dönemde, toplu iş ilişkilerini esas alan bir yaklaşımdır. İKY ise sendikal faaliyetlerin zayıfladığı bir dönemde geliştiğinden bireysel ilişkiler ve bireysel gelişime yönelir (Uğur, 2008: 30).

Tüm sınırlılıklarına rağmen, günümüzde ister özel ister kamu sektörü örgütleri olsun, çalışanların yönetiminin unsur ve araçlarının değiştiği, personel yönetiminin yerini İKY'ye bıraktığı genel olarak kabul edilmektedir. Ancak burada sözü edilen değişim, özünde personel yönetimi amaçları, işlevleri ve araçlarının tamamen terkedildiği anlamına gelmez. Aksine günümüzde İKY, personel yönetimi unsurlarını ve uygulamalarını içerecek biçimde kullanılmaktadır. Personel yönetimi işlevlerinin İK uygulamalarına yön verdiği kabul edilmektedir. Nitekim Yüksel'in (2000: 22) de belirttiği gibi İKY liyakat, kariyer, eşitlik, güvence ve yansızlık gibi klasik personel yönetimi ilke ve değerleri çerçevesinde hareket etmektedir. Bu nedenle, uygulamada personel yönetimi ile İKY'nin birbirini tamamlayan iki strateji olarak bugünün örgütlerinde yer aldığı söylenebilir.

2.1.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Özellikleri

İKY, içinden çıktığı personel yönetiminden farklı olarak, örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir (Yüksel, 2000: 8). İKY'nin odak noktası, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmak için çalışanların etkin ve verimli yönetilmesi, eğitimi, geliştirilmesi ve beklentilerinin karşılanmasıdır. Bu bağlamda, çok farklı tanımları bulunmakla birlikte, personel yönetiminden farklılığını da öne çıkarmak açısından İKY'yi "örgüt performansının iyileştirilmesi ve rekabet üstünlüğünün sağlanması amacıyla, insan kaynaklarının yönetimini örgütün stratejik hedefleriyle ilişkilendiren, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, motivasyon ve çalışan bağlılığını sağlama gibi birbiriyle uyumlu ve birbirini tamamlayan uygulama ve politikaların hayata geçirilmesi" olarak tanımlamak mümkündür (Bayat, 2008: 74).

İKY'nin personel yönetiminden ayrılan temel özelliği, çalışanları bir maliyet unsuru olarak değil, gelişen ve değişen çevresel koşullara örgütün uyum sağlayabilmesi için geliştirilmesi ve değerlendirilmesi gereken bir "kaynak" olarak görülmesidir (Büyükcü, 1998: 82). İKY anlayışında kurumsal amaçlara ulaşmak için bireysel hedeflere, yetenek ve yetkinliklere değer verilir, bireylerin duygu ve düşünceleri ile memnuniyetlerinin artırılmasına çalışılır (Bilgin, 2011: 222). Bu doğrultuda, İKY'de odak noktası insan kaynağının geliştirilmesi ve ortak kültürün oluşturulması ile çalışanların örgüte bağlılığının sağlanmasıdır (Üsdiken ve Wasti, 2002: 5). Çalışanların iş ve yaşam kalitesini iyileştirecek etkin yollarla verimlilik artırılmaya çalışılır. Verimlilik amacı, İKY anlayışında da söz konusudur, ancak personel yönetiminden farklı yöntem ve araçlarla verimliliğin artırılması hedeflenir.

İKY, personel yönetiminin işlevlerini zenginleştirmiştir. Modern örgütlerde İKY insan kaynağının planlanması, iş analizi ve tanımlarının hazırlanması, çalışanların seçimi, eğitimi ve kariyer geliştirme, performans değerlendirme, iş değerlendirme ve ücretleme, endüstri ilişkileri, çatışmaların çözümü ve iletişim, iş güvenliği ve sağlığı, yönetim bilgi sistemlerinin kullanımı (özellikle insan kaynakları bilgi sistemi) ve özlük işlemlerinden oluşan geniş bir alanda faaliyet göstermektedir (Sabuncuoğlu, 2011: 6-7). Bu geniş faaliyet alanı içerisinde İKY'nin başlıca hedef ve işlevleri şunlardır (Dolgun, 2011: 2):

1. Bireysel amaçlarla örgütsel amaçları bütünleştirerek, rekabetçi piyasa şartlarında işletmelere stratejik üstünlük sağlar ve hedeflerine ulaşmasına yardım eder.
2. Çalışanları insan olarak kabul ederek onların istek, beklenti ve motivasyonlarını göz önünde tutar ve sürekli gelişimlerine imkan verir.
3. Çalışma hayatında kaliteyi geliştirdiği ve huzurlu bir çalışma ortamı sağladığı için çalışanların değişime açık ve başarıya odaklanmış olmalarını mümkün kılar.
4. Çalışanların bilgi ve becerilerini en etkin ve verimli biçimde kullanmalarına destek vererek, yaratıcılıklarını öne çıkarmalarına yardımcı olur.
5. Örgüt kültürü içinde sosyal sorumluluk ve iş ahlakı gibi kritik faktörlerin gelişimine imkân verir.

İKY bir yandan yukarıda sayılan işlevleri yerine getirirken, bir yandan da örgütteki diğer birimlere danışmanlık yapma ve tüm alt, orta ve üst düzey yöneticilerin kendi

birimlerinde birer insan kaynakları yöneticisi olmaları için çalışmaktadır (Yüksel, 2000: 10).

İKY'nin ilkeleri ile liyakat, eşitlik, yansızlık gibi geleneksel personel yönetiminin temel ilkeleri birbirine benzemektedir. Ancak İKY, personel yönetiminin temel ilkelerine ek olarak girdi (kaynaklar) ve çıktı (mal veya hizmet) arasındaki oransal ilişkiyi ifade eden *verimlilik ilkesine* de yer vermektedir. Personel ve örgüt verimliliği iki yönetim anlayışında da bulunmakta, ancak İKY farklı yöntem ve araçlarla verimliliği sağlamaya çalışmaktadır. Ayrıca, İK politikasının oluşmasında ve uygulanmasında tüm personelin destek ve katkısı *açıklık ilkesinin* benimsenmesiyle mümkün olmaktadır. İKY'nin temel ilkelerinden bir diğeri olan *gizlilik ilkesi* gereği çalışanların kimlik bilgileri, eğitimi, sosyal durumu, performans durumu gibi özlük bilgi ve belgelerinin saklı tutulması gerekmektedir. *Katılımcılık ilkesi* ise çalışanların sorun çözme, sürekli iyileştirme, iş ve görev tanımlarını belirleme ve yöneten-yönetilen ilişkilerinde kararlara katılma gibi imkânları vurgulamaktadır (Sabuncuoğlu, 2011: 19-23).

2.1.3. Örgütsel Değişim ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

İKY'nin gelişim çizgisi içinde yer alan stratejik İKY ile ilgili ilk çalışmalara 1980'li yılların başında rastlanmaktadır. Devanna ve arkadaşları (1981), İK fonksiyonunu hâkim yaklaşım olan operasyonel düzeyden çıkararak, yönetsel ve stratejik düzeylerdeki örgütsel faaliyetleri destekleyecek stratejik, yönetsel ve operasyonel bağların oluşturulmasına dayanan bir süreç önermiştir. Ampirik veriler üzerine geliştirilen diğer çalışmalarında ise İKY departmanlarının iki kritik görevi bulunduğunu iddia etmişlerdir (Devanna ve diğerleri, 1982: 16): Aralarında uyumu sağlamak için formülasyon aşamasında İK fonksiyonu ile stratejik planlama arasında güçlü bir bağ oluşturulması ve iş ve işletme planlarını desteklemek amacıyla İK projeksiyonu için yeterli bilgi temeli oluşturulması.

Schuller'e göre ise (1992: 18), stratejik İKY, entegrasyon ve adaptasyon ile ilgilidir. Temel kaygısı ise İKY'nin örgütün strateji ve stratejik ihtiyaçları ile tam olarak entegre olmasını; İK politikalarının politika alanları ve hiyerarşiler boyunca birbiriyle kaynaşması, hat yöneticileri ve çalışanların gündelik işlerinin bir parçası olarak İK uygulamalarının düzenlenmesi, kabul edilmesi ve kullanılmasını sağlamaktır. Temelde,

örgütün stratejik ihtiyaçları karşısında insan kaynaklarından daha etkili bir şekilde yararlanmayı amaçlamaktadır.

Artan küresel entegrasyon, örgütleri yeni rekabet yetkinlikleri geliştirmeye ve çalışanlar ile örgüt stratejisi arasındaki uyumu güçlendirmeye zorlamıştır. Ayrıca bilgi toplumunda değişen işgücü piyasaları da stratejik İKY'nin ortaya çıkmasında etkili olmuştur (Akgeyik, 2002: 31). Kavram, süreç ve çerçevesi 1980'lerin başında ortaya konulmuş olsa da stratejik İKY'nin çeşitli örgütsel değişkenlerle ilişkisi, yazında 1990'lı yıllardan itibaren ilgi çekmiştir (Gürbüz, 2011: 399). 1990'lı yıllardaki münferit çalışmalar ile "International Journal of Human Resource Management" ve "The Human Resource Management Review" dergilerinin 1990'ların ikinci yarısında çıkardıkları özel sayılarla birlikte stratejik İKY'nin popülaritesinde ciddi bir artış yaşanmıştır (Ayyıldız Ünnü ve Keçecioğlu, 2009: 1173).

Geleneksel İKY'den farklı olarak stratejik İKY'de çalışanlar, İK yöneticileri ve uzmanları stratejik ortak olarak görülür. Stratejik İKY bireysel performansın yerine örgütsel performansa odaklanır ve örgütün problemlerinin çözümünde bireysel İKY uygulamaları yerine İK sistemine vurgu yapar (Ayyıldız Ünnü ve Keçecioğlu, 2009: 1173). İKY'nin bireysel temelli bakış açısı, stratejik İKY'de örgüt temelli yaklaşıma doğru kaymaktadır. Ayrıca stratejik İKY, İKY politikalarını stratejik planlarla ilişkilendirdiğinden klasik İKY anlayışına göre daha uzun erimli bir bakış açısına dayalıdır. Böylece stratejik İKY'nin yatay ve dikey olmak üzere iki boyutu bulunur. Yatay düzlem, birbiriyle uyumlu, birbirini destekleyecek İK uygulamalarının bir araya getirilmesi ve bunların kümelenmesini ifade ederken, dikey boyut İK uygulamaları ve örgüt stratejisi arasında karşılıklı uyumu içerir (Cingöz ve Akdoğan, 2013: 92).

Stratejik İKY, İK yöneticilerinden beklenen özelliklerin ve yetkinliklerin değişmesini gerektirir. Bu anlayışta, İK yöneticileri ve uzmanlarının klasik İK uygulamalarının yanında bilgi yönetimi, değişim yönetimi ve planlama gibi konularda da profesyonel olmaları beklenir. İK uzmanları ve yöneticileri de planın hazırlanması ve uygulanması süreçlerine katılmaları ve katkı verebilmeleri için her şeyden önce, örgütte bir stratejik plan hazırlanması ve stratejik yönetim sisteminin uygulanıyor olması gerekir (Cingöz ve Akdoğan, 2013: 92, 106). Sadece işletmelerde değil, son yıllarda kamu kurum ve kuruluşları ile yerel yönetimlerde de yaygın bir şekilde stratejik yönetim

uygulandığından, İK uzmanları ve yöneticileri planlama sürecine katılmakta ve İK politikaları ve amaçları stratejik planlara entegre edilmektedir.

2.1.4. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi: Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi

Günümüz özel sektör işletmelerinde yaşanan dijital dönüşümle birlikte örgütlerde elektronik İKY'ye (e-İKY) doğru bir yöneliş başlamıştır. E-İKY yerine sanal İKY, web tabanlı İKY, bilgisayar kaynaklı İKY gibi farklı kavramlar kullanılmaktadır. Fakat e-İKY, İKY birimlerinin iç yapılarına yönelik olmanın ötesinde, İK yöneticileri ve departmanlarının örgütteki diğer birimler, stratejik ortaklar ve paydaşlarla ilişkilerini de değiştiren bir kavram olması nedeniyle daha kapsayıcıdır. Ayrıca e-İKY yerine kullanılan kavramların arasında belirgin bir farklılık da bulunmamaktadır. Bu nedenle, literatürde genel olarak örgütlerde İKY alanındaki dijitalleşmeyi anlatmak üzere e-İKY kavramı tercih edilmektedir (Doğan, 2011: 54).

E-İKY ile birlikte, İK birimlerinin yerine getirdiği fonksiyonların önemli bir kısmı web ortamına taşınmaktadır. İşlem maliyetlerini düşürme, zaman ve maliyet tasarrufu sağlama, bürokrasiyi azaltma gibi avantajları nedeniyle İK uygulamalarının web ortamına aktarılma süreci rekabet ve kârlılık odaklı çalışan özel sektör işletmeleri arasında hızlı bir şekilde yayılmıştır (Güler, 2010: 19). E-İKY'nin örgütlerde yürütülen İK planlamasından kariyer yönetimine kadar farklı İKY uygulamaları ve süreçleri için ortaya koyduğu yenilikler şunlardır (Doğan, 2011: 55-73):

1. **Elektronik İnsan Kaynakları Planlaması:** Veritabanları yardımıyla planlama yapacak İK yöneticilerinin daha doğru ve hızlı tahminde bulunmaları ve karar vermelerini sağlamak, işgücü talebinin belirlenmesinde bilgisayar programlarının sağladığı imkanlardan yararlanmak gibi.
2. **Elektronik İşe Alım:** İnternetin sağladığı olanaklar ile işe alım süreçlerini online olarak yürütmek, Web 2.0 teknolojileri sayesinde iş görüşmelerini internet üzerinden yapmak, internet ortamındaki duyurular sayesinde işe alım süreçlerini şeffaf hale getirmek gibi.
3. **Elektronik Öğrenme (E-Öğrenme):** E-öğrenmenin sunduğu çevrimiçi ve çevrimdışı araçlarla hizmet içi eğitimleri zaman ve mekân kısıtlaması

olmaksızın daha yaygın olarak yapmak, sürekli öğrenme paradigmasına uygun olarak yönetici ve çalışanların kendilerini geliştirme imkânlarını artırmak gibi.

4. **Elektronik Performans Yönetimi:** Çeşitli yazılım ve programlar yardımıyla daha sistematik olarak bireysel ve örgütsel performans değerlendirmesi yapmak, performans sonuçlarını şeffaf bir şekilde iç ve dış paydaşlarla paylaşmak gibi.
5. **Elektronik Kariyer Yönetimi:** İnternet üzerinden kariyer yönetimi desteği vermek, kariyer destekleme sistemlerini işletmek ve bilgi, beceri ve yetkinlikleri içeren testleri çevrimiçi olarak yapmak gibi.
6. **Elektronik İş Değerlendirme:** Kağıt formlar kullanılarak yapılan iş değerlendirme süreçlerini bilgisayar ortamına aktarmak, bilgisayar yazılımları aracılığıyla daha hızlı ve sistematik bir şekilde değerlendirme süreçlerini tamamlamak gibi.
7. **Elektronik Ücretlendirme:** Otomasyon programları yardımıyla ücretlendirme sürecini bilgisayar ve bilişim sistemleri yardımıyla yürütmek.
8. **Çalışanların Katılımı:** Çalışanların ve dış paydaşların görüşlerinin alınması için online anketleri kullanmak, online sosyal iletişim uygulamalarıyla daha hızlı ve etkili bir şekilde yöneticilerin çalışanlarla, çalışanların kendi aralarında ve dış paydaşlarıyla etkileşim kurmalarını sağlamak, mal/ürün/hizmetlerle ilgili şikayet, talep ve beklentileri sosyal medya gibi araçlarla daha hızlı almak ve geri bildirimde bulunmak gibi.
9. **Elektronik İş Sağlığı ve Güvenliği:** İş sağlığı ve güvenliği otomasyonu ile çalışanları bilgilendirmek, hızlı bir şekilde çalışanlara ulaşmak, iş kazaları ve meslek hastalıklarının önlenmesinde bilgi ve veri toplama, riskleri azaltma ve gelecekle ilgili projeksiyonlar çizme gibi tedbirleri alabilmek.

Özel sektörde yaşanan gelişmelerin benzeri kamu yönetiminde de yaşanmıştır. Özellikle 1990’lardan sonra kamu sektöründe ortaya çıkan bilişim teknolojileri ve internet tabanlı dönüşümün bir yansıması olan “elektronik devlet” (e-devlet) gündeme gelmiştir. Son yıllarda elektronik devlet sürecine ilk etapta adapte olan ABD, İngiltere, Avustralya ve Kanada gibi devletler Web 2.0 ve sosyal medyanın da sağladığı imkânlardan yararlanarak kamu yönetiminde yeni bir dönüşüme adım atmıştır. Bu gelişmeler, kamu yönetiminde Web 1.0’a dayanan e-devletin yerine, Web 2.0’a dayanan dijitalleşmenin ikinci aşamasına doğru gidildiğini göstermektedir.

Yönetim bilişim sistemlerine geçiş, yazılım ve otomasyonların iş süreçlerinde uygulanması, internet, ağlar ve intranetin kullanımı, bilgi teknolojilerinin kurumsal yayılımı, kurumsal sosyal medya kullanımına adaptasyon kamu yönetiminde örgütlenmeden planlamaya hizmet sunumundan denetime kadar tüm yönetim fonksiyonlarının dönüşümüne yol açmıştır. Kamu yönetiminde değişime uğrayan alanlardan birisi de İKY süreçleri ve uygulamaları olmuştur. Artık kamu kurum ve kuruluşları İKY uygulamalarını elektronik ortama aktarmakta, kurumsal sosyal medya hesapları üzerinden iç ve dış paydaşları ile sürekli etkileşim sağlamakta, bilişim sistemlerinin işe alma, performans ölçme gibi faaliyetlerde sağladığı imkanlardan yararlanmaya çalışmaktadır.

2.2. Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Nedenleri

Aslında özel sektörde İKY, yerel yönetimlere kıyasla çok daha önce personel yönetiminin yerini alıp stratejik bir role bürünmüştür. Kamu ve özel sektörün işleyiş tarzı ve doğasından kaynaklanan farklılıklar nedeniyle İKY, kamu örgütleri tarafından daha geç bir dönemde fark edilmiştir. Yine aynı sebeple İKY'nin bir ihtiyaç olarak kamu sektöründe gündeme gelmesinde etkili olan dinamikler de özel sektördeki göre değişiklik arz etmektedir.

Özel sektör kuruluşlarında İKY uygulamaları ve İK fonksiyonunun gelişmesinde örgütsel büyüklük, içinde bulunulan piyasanın niteliği ve ülkenin gelişmişliği gibi birkaç faktör etkili olmuştur. Örneğin, büyük şirketler İK departmanı, İK yöneticisi, yazılı İK stratejileri ve politikalarını oluşturmuş ve hayata geçirmiştir. Ayrıca şirketin yerel veya küresel piyasalarda faaliyet göstermesi ve bu piyasanın mevcut durumu ile şirketin bağlı olduğu ülkenin gelişmişlik düzeyi, ulusal ve uluslararası hukuk sistemleri gibi faktörler de özel sektör kuruluşlarında İK politika ve uygulamalarının gündeme gelmesinde belirleyici olmuştur (Özçelik ve Aydın, 2006: 311-312). Nihai tahlilde ise özel sektör kuruluşlarının kârını artırma çabası ve diğer şirketlere karşı karşılaştırmalı rekabet üstünlüğü elde etme zorunluluğu nedeniyle daha girişimci, rekabetçi ve yenilikçi davranan özel sektör kuruluşları insan kaynağının stratejik rolünü kamu kurum ve kuruluşlarına göre daha erken fark etmiştir.

Devlet sistemi içinde kamu yönetiminin bir parçası olarak faaliyet gösteren yerel yönetimlerde İKY'nin gündeme gelmesinde başlıca şu faktörler etkili olmuştur:

1. Özel sektörde etkinlik ve prodüktivite artışlarını sağlayan yeni teknolojiler ve yöntemlerin gelişmesi,
2. 1980'li yıllardan sonra devletçi politikaların terk edilerek piyasa ekonomisinin canlanmasıyla birlikte özelleştirme, deregülasyon ve piyasa mekanizmalarına dayalı politika ve uygulamaların kamu yönetiminde değişime yol açması,
3. Özel sektör yönetim tekniklerinin kamu kurum ve kuruluşlarına aktarılmasını savunan yeni kamu yönetiminin (new public management) 1990'lı yılların başından itibaren kamu yönetiminde yeni paradigma haline gelmesi,
4. Kamu kurum ve kuruluşlarındaki geleneksel personel yönetimi yaklaşımının değişen çevre koşulları, gelişen teknoloji ve küreselleşen ekonomik koşullar gibi yeni meydan okumalar karşısında yetersiz kalması,
5. Uluslararası örgütlerin etkileriyle işletmecî ve piyasaya dayalı politikaların adeta küreselleşerek gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasında yayılması.

2.2.1. Özel Sektördeki Gelişmeler

Özel sektör kuruluşları küreselleşmeyle birlikte artan rekabetçi şartlara uyum sağlamak, prodüktivite ve kârlılık artışını gerçekleştirebilmek için yenilikçi yönetim tekniklerinin ve bilişim teknolojilerinin kullanılmasına önem vermiştir. Verimlilik ve kârlılığı artırmak ve etkin bir yönetim performansı ortaya koymak için özel sektör kuruluşları performans yönetimi, stratejik planlama, toplam kalite yönetimi ve İKY gibi yeni yönetim tekniklerini kullanmaya başlamıştır (Sözen, 2005: 50). Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, yeni yönetim tekniklerinin etkili bir şekilde uygulanması için uygun koşulları temin etmiştir.

1980'li yıllardan sonra piyasa ekonomisinin yeniden canlanması, küreselleşme nedeniyle ortaya çıkan yeni rekabet koşullarına ayak uydurma çabaları işletmeler üzerinde verimlilik, etkinlik ve ekonomiklik bakımından baskılar oluşturmıştır. Bu şartlarda yeni yönetim teknikleri özellikle sanayi ve hizmetler sektöründeki şirketler üzerinde ciddi bir değişim sürecini başlatmıştır.

Özel sektörde ortaya çıkan değişim sürecine, hükümetler ve kamu bürokrasisi kayıtsız kalamamıştır. Özel sektörün dinamizmi karşısında durağan kalan kamu kurumları da reform sürecinde girmiştir. 1980’li yıllarda yaşanan kamu yönetimi reformlarının temel dayanak noktalarından birisi özel sektördeki gelişmeler olmuştur.

2.2.2. Devletin Rolündeki Değişim

Dünyada yerel yönetimlerde İKY’nin 1980’li yıllardan sonra gündeme gelmesinin arkasındaki temel düşünce, genel olarak devletin rolünde ve özelde kamu yönetiminin yapı ve işleyişinde bir değişimin yaşanmasıdır (Ekinci, 2008: 179). Bu değişimin arkasında iktisadi, toplumsal, siyasal ve yönetsel bir dizi gelişme bulunmaktadır. İktisadi açıdan 1970’li yıllarda yaşanan ekonomik krizlerin etkisiyle özellikle Batı Avrupa’da refah devleti uygulamaları eleştirilerin odak noktasına yerleşmiştir. Bizatihi refah devleti anlayışı, ekonomik krizin ana nedeni olarak görülmüş, sınırlı devlet ve piyasa ekonomisini savunan liberal düşünce yeniden siyasi ve iktisadi hayatta egemen hale gelmiştir. Devlet reformunun yenilenen hedefi, devleti klasik fonksiyonlarına çekerek daha etkin ve verimli hale getirmek ve kamu yönetiminde rasyonelliği geliştirmek olmuştur (Eryılmaz, 2017: 31). Kamu yönetimi reformunun temel politika ve stratejileri ise kamu işletmelerinin özelleştirilerek devletin küçültülmesi, refah politikalarının kademeli olarak azaltılması, devletin ekonomiden elini çekerek hâkem rolüne geri dönmesi, piyasa ekonomisinin etkinleştirilmesi ve hiyerarşik, merkeziyetçi, yukarıdan aşağıya tek yönlü iletişime dayalı devlet modelinin terk edilerek yerine piyasa ve sivil toplumun rolünü genişleten kolaylaştırıcı bir devlet anlayışının yerleştirilmesi şeklinde benimsenmiştir (Sezen, 2011: 323-324).

1980’li yıllardan itibaren devletin dönüşümünü etkileyen özelleştirme, küreselleşme ve yerelleşmeden oluşan üç dinamik söz konusu olmuştur. Küreselleşme ile birlikte devletler egemenlikten kaynaklanan bir takım yetki, görev ve sorumluluklarını Avrupa Birliği, Uluslararası Para Fonu ve Dünya Bankası gibi ulus üstü örgüt ve yapılarla paylaşmak zorunda kalmıştır. Yerelleşme politikaları ise devletlerin sahip oldukları karar verme, politika yapma ve uygulamaya ilişkin yetkilerini ulus altı kademelere doğru dağıtma yönünde baskı yapmıştır. Böylece merkezi yönetimin elinde bulunan yetki, görev ve sorumluluklar ile kaynaklar taşra birimlerine, yerel yönetimlere, üst kurullar gibi özerk kurumlara ve sivil topluma doğru aktarılmıştır. Üçüncü olarak,

1980'lerden itibaren takip edilen özelleştirme politikaları devletin giderek piyasadan çekilmesini, bir takım hizmetleri piyasadan temin etme yoluna gitmesini, piyasa ekonomisini güçlendirici politikalar izlemesini ve piyasa benzeri mekanizmalardan daha fazla yararlanmasını vurgulamıştır (Ömürgönülşen, 2003: 4). Neticede küreselleşme, özelleştirme ve yerelleşme politikaları güçlü merkezi otoriteye dayalı 20. yüzyıl ulus devlet modelinin sivil toplum, özerk kurumlar ve özel sektör lehine yeniden yapılandırılması sürecini ortaya çıkarmıştır. Böylece merkezi gücün dağılması ve yeniden paylaşılması söz konusu olmuş, kamu hizmetlerinin yürütülmesinde devletin yanında özel sektör temsilcileri, dernekler, vakıflar, çıkar ve baskı grupları gibi farklı aktörler karar verme ve politika yapma süreçlerinde daha fazla rol almaya başlamıştır (Eryılmaz, 2017: 59).

2.2.3. Geleneksel Personel Yönetiminin Yetersizlikleri

Weberyen bürokrasinin temel ilkelerine dayanan geleneksel yönetim anlayışının örgütsel ve işlevsel sorunlarının yanında, personel yönetimi açısından da yetersizlikleri bulunmaktadır. Aslında Weberyen ilkelere dayanan geleneksel personel yönetimi, liyakate dayalı olarak işe alma ve terfi sistemlerinden oluştuğu için eşitliği sağlaması, ayrıntılı kurallar ve iş standartları nedeniyle prosedürel adaleti gerçekleştirmesi, gayrişahsilik yoluyla çalışanların tarafsızlık ve partizanlıktan uzak hareket etmesine imkan sağlaması, terfilerde kıdem gibi kriterleri dikkate alması nedeniyle öngörülebilirliği sağlaması bakımından avantajlara sahiptir. Ancak değişen koşullar nedeniyle geleneksel personel yönetimine ve kamu yöneticiliğine yöneltilen eleştiriler 1980'li yıllarla birlikte iyice artmıştır. Buna göre, Weber'in öngördüğü katı hiyerarşiye ve ayrıntılı kuralara dayalı bir yapıda, günümüz örgütlerinin maruz kaldığı hızlı değişim ile başa çıkılması imkânsız hale gelmiştir. Bu sistemin dayandığı kıdem kriterine bağlı olarak personel seçimi ve terfisi yetenekli olanların cezalandırılmasına, çalışanların performansının ölçülememesine ve çalışan motivasyonunun sağlanamamasına neden olmaktadır. Bu sistemde uygun ödül sistemlerinin uygulanması veya başarısız personelin işten çıkarılması zordur (Hughes, 2013: 408-411).

Weberyen gayrişahsiliğe dayalı katı bürokratik yapıda liderlik değil, önceden belirlenmiş prosedürleri ve standartları yerine getiren yöneticiler öne çıkmaktadır. Geleneksel yönetim anlayışında tesadüfen bu özelliği taşııyorsa, bir yönetici lider

olarak görülmez. Tek liderlik siyasiler tarafından yerine getirilir, düzeyi ne olursa olsun kamu çalışanları takipçi konumundadır. Geleneksel yönetim anlayışında liderlerin bulunmadığını söylemek mümkün değilse de sistemin tasarımında liderliğe gerek duyulmamaktadır (Hughes, 2013: 412). Yeni yönetim anlayışı ise, kamu kurumlarında liderlerin bulunarak yetiştirilmesi, liderlik becerilerinin geliştirilmesi üzerinde durmaktadır. Kamu örgütlerinde liderlerden sonuçlara ulaşma, performans hedeflerini gerçekleştirme ve yeni yönetim anlayışına uygun bir yönetim kültürü oluşturma gibi değişim sürecini yönetmesi beklenmektedir (Hughes, 2013: 404). Liderlik özelliklerinin geliştirilmesi, takım becerilerinin artırılması, stratejik yönetim ve performans kültürünün oluşturulması, profesyonel yöneticilik becerilerinin artırılması gibi yeniliklerin hizmet içi eğitim yoluyla sağlanması hedeflenmektedir.

2.2.4. Yeni Kamu Yönetimi ve Yönetim Anlayışında Değişim

1980’li yılların başında izlenen neoliberal politika ve uygulamalardan doğan yönetim anlayışına, 1990’lı yılların başında “yeni kamu yönetimi” (new public management) adı verilmiştir (Hood, 1991: 3). Yeni kamu yönetimi (YKY) kamu kurum ve kuruluşlarını piyasadan daha fazla yararlanmaya, özel sektörde kullanılan yönetim araçları, teknikleri ve mekanizmalarını kamu sektörüne uyarlamaya ve kârlılık, rekabet ve müşteri gibi piyasa ilke ve değerlerini kamu yönetimine aktarmaya dayanmaktadır. “İşletmecilik” (managerialism) olarak adlandırılan ve İngiltere’de ortaya çıkan akımın etkisiyle kamu yönetiminde piyasaya yönelimi etkisini göstermiştir. İşletmecilik akımı, profesyonel yönetimin evrensel olduğunu, bu nedenle hem işletmeler hem de kamu kurumları için uygulanabileceğini vurgulamıştır (Sözen, 2005: 55). Böylece özel sektör kuruluşları ile kamu sektörü örgütlerinin benzer özelliklere sahip olduğu, bu nedenle işletmelerde başarılı olan performans yönetimi, kalite yönetimi, değişim mühendisliği, stratejik yönetim, insan kaynakları yönetimi gibi yönetim tekniklerinin kamu kurum ve kuruluşlarında da başarılı olacağı varsayımı egemen hale gelmiştir.

Sonuçta kamu yönetiminde Max Weber tarafından formüle edilen geleneksel “personel yönetimi” kavramı, yerini “insan kaynaklarına” bırakmaya başlamıştır. Hem performans değerlendirme, kariyer yönetimi, iş analizi, norm kadro gibi uygulamalar hem de bir yönetim yaklaşımı olarak İKY merkezi idare ve yerel yönetim kuruluşları arasında yayılmıştır. Kamu personel sisteminin giderek özel sektör personel sistemlerine

benzemesiyle birlikte devlet memurlarının sahip oldukları iş güvencesi gibi ayrıcalıklarının azalması, kamu çalışanlarının işine son vermenin kolaylaştırılması, kamudaki personel sayısının azaltılması, memur ücretleri ve emekli maaşlarının azaltılarak personel maliyetinin düşürülmesi, emeklilik yaşının yükseltilmesi, performans sözleşmelerinin yaygınlaşması, performansa dayalı ücretlendirme, özel sektör ile kamu sektörü arasındaki personel geçişlerinin kolaylaştırılması, sendikaların ve çalışan temsilcilerinin güç kaybetmesi, hizmet içi eğitimin yaygınlaşması ve öneminin artması gibi gelişmeler yerel yönetimlerle birlikte hemen hemen bütün kamu örgütlerinde gözlemlenmiştir (Hughes, 2013: 424).

İKY'ye ilişkin merkezi hükümet düzeyinde ve yerel yönetim kuruluşları nezdinde politikalar geliştirilmiş, normlar oluşturulmuş ve uygulamalar yaygınlaşmıştır. Yerel yönetim kuruluşları zaman zaman kendileri gönüllü olarak, kuruma sağlayacakları avantajlar nedeniyle İKY uygulamalarını kullanmaya başlamıştır. Çoğunlukla da devletler, personel yönetiminde değişimle ilgili tüm kamu kurumlarını kapsayan genel yasal düzenlemeler yaptığından, diğer kurumlarla birlikte yerel yönetim kuruluşları arasında da İKY yayılmıştır (Sadioğlu ve Ömürgönülşen, 2013: 65-67). Yani yerel yönetimlerde İKY'ye geçiş, devlet personel rejimindeki değişimin bir alt boyutu olarak gündeme gelmiştir. Bazı ülkelerde yerel yönetim kuruluşları, merkezi düzeyde yasal düzenlemeler yapılmadan önce İKY uygulamalarını kullanmaya başlamıştır. Bu durum, yerel yönetim kuruluşlarının girişimci, değişime ve yeniliklere açık olmasından kaynaklanmaktadır.

Bir yandan kamu yönetiminde ana paradigma haline gelen YKY'nin etkisi, diğer yandan güçlenen piyasa mekanizmasına bağlı olarak artan tercih imkânları nedeniyle yerel yönetim kuruluşları birçok mal ve hizmeti özel sektörden ihale, yap-işlet, yap-işlet-devret ve imtiyaz gibi yöntemlerle temin eder hale gelmiştir. Yerel yönetimler tarafından kurulan şirketlerin ise özelleştirmeler nedeniyle sayısı giderek azalmıştır. YKY'nin diğer bir yansıması ise, yerel yönetim kuruluşlarının ihtiyaç duyduğu personeli de sözleşme yoluyla sağlamasıdır. Sözleşme sistemine dayanan esnek personel sistemi ,yerel yönetim kuruluşları arasında yaygınlaşmıştır. İşletmeci uygulamaların hâkim kılınması ve görev, yetki ve sorumlulukların merkezi idareden yerel yönetimlere doğru aktarılması ve küreselleşmeyle birlikte yönetimlerin

gündeminde olan ekonomik etkinlik ve sürdürülebilir kalkınmanın gerçekleştirilmesi beklenmektedir (Sadioğlu ve Ömürgönülşen, 2011: 131).

Yeni yönetim anlayışı, kamu hizmetlerinin niteliğinde ve yönetim teknolojilerindeki değişime uygun olarak kamu yöneticilerinin idarecilikten yöneticiliğe, el yordamıyla yönetimden profesyonel yönetime geçmesini öngörmektedir. Geleneksel bürokratik kültürün yerine yeni bir yönetim kültürü oluşturmak için hizmet içi eğitimin daha sistematik uygulanması, yeni yönetim anlayışının gerektirdiği bir içeriğe kavuşturulması, yeni teknolojilere adaptasyonu kolaylaştırması ve sürekli eğitim yaklaşımı içinde yöneticilere ve çalışanlara değer katacak biçimde yürütülmesi gerekmektedir (Sözen, 2005: 110).

2.2.5. Küreselleşme ve Uluslararası Örgütlerin Etkileri

Uluslararası Para Fonu (IMF), Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) ve Dünya Bankası (WB) gibi uluslararası örgütlerin işbirliği yaptıkları ve üye ülkelere YKY ilkelerini (zaman zaman zorunlu olarak) önermeleri neticesinde gelişmiş ve gelişmekte olan birçok ülkede söz konusu uygulamalar yayılmış ve YKY küresel bir fenomen haline gelmiştir (Sözen, 2005: 52). OECD, üye ülkelerde kamu yönetimi reformlarının gelişimini izlemekte, ortak yönelimleri ve yeni gelişmeleri uzman birimleri aracılığıyla raporlayarak YKY unsurlarının yayılımına yardımcı olmaktadır. IMF ve Dünya Bankası gibi kuruluşlar ise finansal kaynak temin ettikleri ülkelere YKY reformları kapsamında kalkınma programlarını şart koşmakta ve YKY'nin bu ülkelerde uygulanmasını teşvik etmektedir (Kutlu, 2003: 175-177). Küreselleşme ve uluslararası örgütlerin teşvik edici politikaları birçok ülkede kalite yönetim sistemleri, performans yönetimi ve İKY gibi yönetim yaklaşımlarının genel olarak kamu yönetimi ve özelde yerel yönetim kuruluşları arasında yayılmasını kolaylaştırmıştır (Parlak, 2003: 369-370).

Diğer yandan, devletlerin üstlendiği görevlerin genişlemesi nedeniyle, 1990'lı yıllardan itibaren farklı gelişmişlik düzeylerine sahip olan ülkelerde merkezi idare kurumları görevlerini taşra idarelerine ve yerel yönetim kuruluşlarına doğru desantralize etmiştir. Küreselleşmeyle birlikte devletin gücü ve fonksiyonları bir taraftan ulusüstü mekanizmalara doğru kayarken, diğer yandan merkezi idarenin elindeki yetki, görev ve

sorumluluklar ile mali kaynakların aktarılmasına dayanan desantralizasyon politikalarının etkisiyle yerel yönetimler de güçlü bir aktör olarak gelişme göstermiştir (Gül ve Özgür, 2004: 161-162). Nüfusun büyük kısmının kentlerde yaşar hale gelmesi, önemli kamusal sorunların kentlerde ortaya çıkması, kentin farklı aktörleri arasında işbirliği ve birlikte çalışma ihtiyacının daha da artması 21. yüzyılda yerel yönetimlerin stratejik bir aktör olarak öne çıkmasını sağlamıştır.

Kamu harcamaları içinde personel giderleri önemli bir kalemi oluşturduğundan YKY, personel yönetimi açısından önemli değişiklikler önermiştir. Küçülme baskısı nedeniyle genel kamu idareleri ve yerel yönetim kuruluşları, daha az kaynak ve personel ile daha çok ve nitelikli hizmet verme baskısıyla karşı karşıya kalmıştır. Tüm bu gelişmeler ise yerel yönetimler için etkinlik, verimlilik ve ekonomiklik ilkelerini daha önemli hale getirmiştir (Sezen, 2013: 292). Yerel yönetimlerde mali kaynakların daha tutumlu kullanılması; çevre, katı atık yönetimi, ulaşım, kanalizasyon ve su gibi yerel kamu hizmetlerinin daha etkili ve kaliteli sunulması, verimli ve rasyonel bir örgüt yapısının oluşturulması gerekli hale gelmiştir. Bu gelişmeler yerel yönetimlerde geleneksel personel yönetiminin yerine İKY anlayışının gündeme gelmesine yol açmış ve başarılı İK uygulamaları özel sektör kuruluşlarından örnek alınarak kendi işleyişlerine uyarlanmıştır.

Yukarıda açıklanan gelişmelerin birçoğu Türkiye’de de kamu yönetiminde İKY’nin gündeme gelmesinde etkili olmuştur. Bunun yanında Türkiye’ye özgü ekonomik, siyasal ve yönetsel nedenler yerel yönetimlerde İKY’ye geçiş sürecinde belirleyici olmuştur. Bu nedenle, Türkiye’de yerel yönetimlerde İKY’ye geçişi gerektiren iç faktörler ve çevresel dinamiklerin daha derinlemesine analiz edilmesine ihtiyaç bulunmaktadır.

2.3. Türkiye’de Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş ve Karşılaşılan Sorunlar

Yerel yönetimleri etkileyen yeni yönetim teorileri ve reform pratikleri, Türkiye’de 2000’li yıllarla birlikte etkili olmuştur. Bu kısımda, Türkiye’de yerel yönetimlerde İKY’ye geçiş süreci ve uygulamadaki durum kapsamlı bir şekilde incelenmektedir.

2.3.1. Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynakları Yönetimine Geçişin Arka Planı

Türkiye’de modern kamu personel rejimi, Osmanlı Devleti’nden intikal eden ve Cumhuriyetin ilk yıllarında şekillenen bir tarihsel birikim üzerine inşa edilmiştir. 1960 yılında Devlet Personel Başkanlığı (DPB) kurulmuş ve 1965 yılında halen yürürlükte olan 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu kabul edilmiştir. 1960’lı yıllara kadar yabancı uzmanların hazırladıkları raporlarda ele alınan kamu personel reformu, 1960 yılından itibaren merkezi planlama anlayışı doğrultusunda kurulan Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), 1952 yılında kamu personelinin eğitimi amacıyla oluşturulan Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü’nün (TODAİE) yanında Bakanlar Kurulu, Başbakanlık ve diğer merkezi idare kurumları ile üniversitelerin ilgili bölümlerinin katkısıyla yürütülmüştür (Köseoğlu ve Morçöl, 2013: 139-140).

Ekonomi politikalarının değişmesi, politik koşulların uygun olması ve kamu yönetiminde reform girişimleri Türkiye’de 1980’li yıllardan itibaren geleneksel personel yönetimi anlayışının da sorgulanmasına yol açmıştır. 1984 yılında yeniden yapılan demokratik seçimlerle birlikte iktidara gelen ANAP hükümetleri döneminde yaşanan bürokrasiyle mücadele, deregülasyon, devletin küçültülmesi ve özelleştirme politikaları ile ekonominin serbestleştirilmesi kapsamında Sermaye Piyasası Kanunun çıkarılması, Sermaye Piyasası Kurulu’nun oluşturulması ve serbest bölgelerin kurulmaya başlanması gibi gelişmeler piyasa ekonomisinin güçlendirilmesini sağlamıştır (Kazgan, 2004: 128-130). İzlenen yeni ekonomi politikaları, özel sektör kuruluşları ile kamu yönetimi arasındaki sınırları belirsizleştirmiş ve sektörlerarası ilişkileri artırmıştır. Bu gelişmeler, kamu kurumlarının özel sektör kuruluşlarından çağdaş yönetim tekniklerini öğrenmesi ve adapte etmesini kolaylaştırmıştır.

1980’li ve 1990’lı yıllarda ekonomik liberalleşmeyi hedefleyen reformları, 2000’li yıllarda yönetsel reformlar izlemiştir. Yönetsel reformların en azından biçimsel düzeyde ve kullandığı araçlar bakımından YKY paradigmasının temel bileşenlerine uygun düştüğü söylenebilir. Yerelleşme, stratejik planlama, performans yönetimi ve İKY gibi özel sektör yönetim uygulamalarının kamu yönetimine aktarılması, kamu harcamalarının disipline edilmesi, hizmet alımının yaygınlaşması, sözleşmeli personel istihdamının genişlemesi, performansa dayalı değerlendirme sistemlerinin kurulması gibi yönetim araç ve uygulamaları 2000’li yıllarda girilen reformların bir parçası

olarak genel olarak kamu yönetimine, özelde ise yerel yönetimlere aktarılmıştır (Sezen, 2011: 329-334; Eroğlu, 2010: 231).

Her ne kadar İKY kapsamındaki uygulamalar 2000’li yılların başında girilen kamu yönetimi reformları kapsamında yasal düzenlemeler ve politikalar yoluyla hayata geçmiş olsa da, kamuda İKY’ye ilişkin akademik tartışmalar 1990’lı yıllarda başlamıştır. 1990’lı yıllarda performans değerlendirme, iş analizi ve iş ölçümleri ile norm kadro gibi İKY uygulamalarının kamu kurum ve kuruluşlarına aktarılması önerilmiştir (Canman, 1992; Kalkandelen, 1997). Örneğin Şaylan (2000: 18) tarafından hazırlanan bir raporda Türkiye’de kamu personel yönetimi sisteminin çöktüğü, bu alanda ciddi bir reform ihtiyacı bulunduğu ve İKY, TKY ve stratejik planlama gibi yaklaşımların mevcut sistemin kritiğinde ve reform tasarımıda yeni açılımlara kaynak sağlayabileceği vurgulanmıştır. Gerçekten de Türkiye’de 1990’lı yıllara kadar yürütülen personel reformları temelde özlük haklarının iyileştirilmesi, ücret adaletsizliklerinin giderilmesi ve memur güvencesi gibi konulara odaklanırken, özellikle 2000’li yıllardan sonra reformların yönü İKY’ye doğru yönelmiştir.

Hükümetlerin personel politikalarına bakıldığında; 1990’lı yıllara kadar yeni bir kamu personel rejiminin kurulması, yeterli sayıda kamu görevlisinin istihdamı, kayırmacılığın önlenmesi, liyakat ve ehliyet, ücret dengesi, sosyal ve sendikal haklar gibi konular farklı hükümetlerin gündemine girmiştir. Kamu personeli, kamu çalışanı ya da kamu görevlisi deyimlerinin yanında “insan kaynakları” ifadesi ilk olarak 58. Hükümet (18.11.2002-14.03.2003) döneminde hükümet programına girmiştir. 58. Hükümet programında yerel yönetimlerin insan kaynakları ve mali açıdan güçlendirilmesi amaçlanmıştır. Aynı programda kamuda yöneticiler ve çalışanlar arasında yapılacak sözleşmelerle performans yönetiminin geliştirilmesi ve uzun vadede performansa dayalı ücret sistemine geçilmesi gibi İKY uygulamaları da hedef olarak belirlenmiştir. İnsan kaynakları ifadesi, özellikle 60. Hükümet (29.08.2007-06.07.2011) ve onu takip eden hükümetlerin programlarında daha sık bir şekilde yer almıştır. 1990’lı yıllarda nadiren

kullanılan “beşeri sermaye”³ deyimi ise Erdoğan hükümetleri dönemindeki tüm hükümet programlarında yer bulmuştur.

Kalkınma planları incelendiğinde 1990’lı yıllara kadar personel verimliliği, ihtiyaç duyulan nitelik ve nicelikte insan gücünün yetiştirilmesi ve tasarruf amacına yönelik olarak insangücü planlaması yapılarak personel alımlarının buna uygun hale getirilmesi politikalarının hâkim olduğu görülmektedir. Bununla birlikte 1996-2000 yıllarını kapsayan VII. Beş Yıllık Kalkınma Planı’nda ilk defa personel etkinliğinin artırılması için iş analizlerine dayalı norm kadroların oluşturulması; mevcut durum ile olması gereken arasındaki farkı anlamak için kamu insangücü envanterinin çıkarılması; yönetici sınıfta yer alan devlet memurlarının görevlerinde gerekli performans hedeflerine ulaşamayanların öğrenim ve niteliklerine uygun başka görevlere nakledilmelerinin sağlanması; kamu çalışanları için ücretin belirli bir yüzdesi olarak performansının değerlendirilmesi; kamu kurumlarının hizmet üretimiyle ilgili net hedefler belirlemesi, başarı hedeflerine ulaşmak için takip edilecek yol konusunda geniş takdir hakkı bırakılması ve çalışanların performanslarının elde edilen sonuca göre değerlendirilmesi hedeflenmiştir (DPT, 1995: 119-120).

Ayrıca yerel yönetimlerle ilgili norm kadro tespiti çalışmalarının VI. Plan döneminde tamamlanamadığı, yerel yönetimlerde rasyonel kaynak kullanımı ve etkin hizmet üretimini sağlayacak insangücü planlaması yapılması ihtiyacının devam ettiği; belediye personel harcamalarının toplam harcamalar içindeki payının da özellikle yatırım harcamaları aleyhine yükseldiği tespit edilmiştir (DPT, 1995: 125-126). Bu nedenle, VII. Plan döneminde yerel yönetimlerde insangücü planlaması çerçevesinde norm kadro çalışmalarının yapılması, belediyelerin yürütme organlarındaki sorumlu mevkilere profesyonel yöneticilerin getirilmesinin sağlanması öngörülmüştür (DPT, 1995: 131). Böylece 2000’li yıllara girilirken VII. Kalkınma Planı ile birlikte genel olarak kamu

³ Beşeri sermaye ifadesi Erdoğan hükümetlerinin programında şu şekilde kullanılmıştır: “Beşeri sermayeyi etkin kullanmayan toplumlar, rekabet şanslarını kaybetmeye mahkumdur.” (I. Erdoğan Hükümeti Programı-14.03.2003-29.08.2007). “...[İ]nsan kaynağı niteliğinin yükseltilmesi ve beşerî sermayemizin çağdaş standartlara ulaştırılması amacıyla ... Millî Eğitim Bakanlığı bütçesi yüzde 186 oranında artırılmıştır.” (II. Erdoğan Hükümeti Programı-29.08.2007-06.07.2011). “Yeni dönemimizde, ... beşerî sermayemize yatırımları sürdüreceğiz.” ve “Yeni iktidar dönemimizde, ... beşeri sermayemize yatırımları sürdüreceğiz.” (III. Erdoğan Hükümeti Programı-06.07.2011-29.08.2014).

yönetimine ve özelde yerel yönetim kuruluşlarına İKY yaklaşımı ve uygulamalarının yansımaya başladığını söylemek mümkündür.

Türkiye’de 2000 ve 2001 yıllarında yaşanan ekonomik krizlerin ardından yeni siyasi arayışlar yükselmiştir. Bu bağlamda, 2002 yılında gerçekleştirilen genel seçimleri yeni kurulan bir siyasi parti olan Adalet ve Kalkınma Partisi (AK Parti) kazanmıştır. AK Parti 3 “Y” olarak adlandırdığı “Yolsuzluklar, Yasaklar ve Yoksulluk” ile mücadele etme hedefi doğrultusunda ekonomik, siyasi ve bürokratik reformlara girişmiştir. Kendisini “muhafazakar demokrat” olarak tanımlayan AK Parti hükümeti Acil Eylem Planı oluşturarak belirlenen somut amaçları gerçekleştirmeye odaklanmıştır. Ekonomik krizin etkilerinden kurtulmak amacıyla özelleştirmelere hız verilmiş, bir önceki koalisyon hükümeti tarafından başlatılan deregülasyon politikalarına ve çeşitli sektörlerde üst kurulların oluşturulmasına devam edilmiş, mali reformlar hızlandırılmış, bürokrasinin azaltılması için kamu yönetimi reformları hayata geçirilmiştir. Bu kapsamda, gerçekleştirilen reformlar İKY uygulamalarının yerel yönetimlerle ilgili temel kanunlarda yer almasını sağlamıştır.

Böylece 1990’lı yıllarda tartışılan, önerilen ve bazı kamu kurum ve kuruluşları tarafından hayata geçirilen İKY uygulamaları 2000’li yılların başında yasal olarak düzenlenebilmiştir. İKY uygulamaları sağlık sektörü, KİT’ler ve belediyeler gibi farklı kurum ve kuruluşlarda yaygınlaşmıştır. Örneğin, “Sağlıkta Dönüşüm Programı” kapsamında sağlık personeli için performans değerlendirmesi ve performansa dayalı ücretlendirme gibi yönetim teknikleri tüm hastaneleri kapsayacak biçimde uygulanmaya başlanmıştır. Benzer gelişmeler yerel yönetim kuruluşları için, 2004 yılında başlayan yerel yönetimler reformunun ardından gündeme gelmiştir.

2014-2018 dönemini kapsayan 10. Kalkınma Planı incelendiğinde yeni kurulan büyükşehir belediyeleri başta olmak üzere, yerel yönetimlerde çalışan personelin uzmanlaşma düzeyinin yükseltilmesi (s. 33) ve “Yerelde Kurumsal Kapasitenin Güçlendirilmesi Programı” çerçevesinde yerel yönetimlerin insan kaynakları strateji ve uygulamalarının güçlendirilmesi (s. 194) hedefleri konulmuştur (Kalkınma Bakanlığı, 2013).

2016 yılında Binali Yıldırım Başbakanlığında kurulan 65. Hükümet Programında ise “kamuda zaman yönetimini esas alan etkin bir personel sisteminin oluşturulması”

(s.11), “mahalli idarelerin insan kaynaklarının geliştirilmesi” (s. 27), “devlet personel rejiminin etkinleştirilmesi, kamuda insangücü planlaması yapılması” (s. 27), “yerel yönetim hizmetlerinin etkinliği ve sürekliliğini sağlamak üzere personelin her seçim döneminde değişmesini engelleyecek mevzuat çalışması yapılması” (s. 109), “yerel yönetim kuruluşlarındaki yöneticiler için sistematik eğitim programlarının uygulanması” (s. 110) ve “yerel yönetimlerde insan kaynakları sistemi kurulması, uzmanlık ve kariyer yapısının güçlendirilmesi” (s.110) hedefleri belirlenmiştir. Görüldüğü gibi yürürlükte bulunan Kalkınma Planı ve Hükümet Programı, yerel yönetimlerde insan kaynakları kapasitesinin geliştirilmesi ve İKY uygulamalarının yaygınlaştırılması hususlarında ulusal düzeyde bir politika birliğinin bulunduğunu ortaya koymaktadır.

2.3.2. Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynakları Yönetimine Geçişte Etkili Olan Dinamikler

Türkiye’de yerel yönetimlerde insan kaynakları yönetiminin gündeme gelmesinde hükümet ve ilgili merkezi idare otoritelerinin üst düzeyde belirledikleri politika ve stratejiler etkili olmuştur. Bunun yanında, yerel yönetimlerin İKY’ye geçmesinde kendi içsel ihtiyaçları da belirleyicidir. Türkiye’de yerel yönetimlerde İKY’nin kuruluşu ve kurumsallaşmasında; geleneksel personel yönetimi anlayışındaki yetersizlikler, belediyelerin personel politikalarındaki sorunlar ve 2000’li yılların başında yerel yönetimler reformu çerçevesinde belediye ve il özel idarelerinde İKY uygulamalarının yayılması önemli role sahiptir.

Yerel yönetimlerde İKY’nin kurulması ve kurumsallaşmasında etkili olan içsel faktörler analiz edildiğinde belirtmek gerekir ki, kamu yönetiminde geleneksel olarak hâkim olan personel yönetimi anlayışından kaynaklanan sorunlar yerel yönetim kuruluşlarını da olumsuz etkilemiştir. Türkiye’de yerel yönetim kuruluşları, bürokrasinin genel hastalıklarından muaf olmayıp gizlilik, katı hiyerarşik yapı, kırtasiyecilik, merkeziyetçilik, aşırı kuralcılık, şekilcilik ve girdi odaklılık gibi geleneksel kamu yönetimi prensipleri doğrultusunda çalışma eğilimindedir (Eroğlu, 2010: 227; Altan, 2016: 383-384). Personel yönetimi de geleneksel yönetim anlayışına dayalı olarak yürütülmektedir.

Belediyelerde personel yönetimine ilişkin sorunlardan biri, personelin seçiminde 1999 yılına kadar merkezi sınav sisteminin bulunmaması ve Türkiye’deki güçlü belediye başkanı sistemi nedeniyle personel atamalarında tek başına belediye başkanının belirleyici konumda olması nedeniyle personel istihdamında objektifliği ve liyakati sağlamada yetersiz kalmalarıdır (Zengin, 2013: 122). Ayrıca personel planlaması ile sistemli ve zorunlu norm kadro çalışmalarının yakın zamana kadar yapılmaması, özellikle seçim dönemlerindeki popülist uygulamalar, belediye istihdamının yerel işsizlikle mücadelenin bir aracı olarak görülmesi, kişisel ve siyasal kayırmacılık gibi gelişmeler belediyelerde gereğinden fazla personel istihdam edilmesi, niteliksiz personel çalıştırılması ve çok sayıda atıl personelin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Sadioğlu ve Ömürgönülşen, 2011: 148).

Belediyelerde sadece memur çalışanların başarısının belirlenmesinde, genel kamu personel sisteminin bir parçası olarak, uzun yıllar 657 sayılı DMK’da düzenlenen sicil sistemi kullanılmıştır. Ancak işçi ve sözleşmeli personeli kapsamayan, genelde yıl sonunda yapılan, sonuçları gizli tutulan ve çalışanların ürettiği iş miktarı yani gerçek performansı yerine muğlak bazı amaçları gerçekleştirme düzeyini ölçen ve değerlendiriciler için adeta formalite haline gelen sicil değerlendirmesi sistemi beklenen başarıyı sağlayamamıştır (Coşkun ve Şekercioğlu, 2011: 47-48; Ekinci, 2008: 183; Bilgin, 2011: 235). Bu nedenle, sicil değerlendirmesi sistemi 2011 yılında kabul edilen 6111 sayılı Kanun⁴ ile kaldırılmış ve yerine memur bilgi sistemine kaydolma ve her memur hakkında özlük dosyası tutma sistemi getirilmiştir.

Buna göre, memurların kariyeri boyunca özlük dosyasında mesleki bilgileri, varsa hakkında yürütülen soruşturma, inceleme, denetim raporları, disiplin cezaları ile aldığı ödül ve başarı belgelerine yer verilmektedir. Böylece memurların başarı yeterlilik ve ehliyetlerinin belirlenmesinde, kademe ilerlemesi ve derece yükseltilmelerinde hizmet gereklerinin yanında özlük dosyalarının da değerlendirilmesi öngörülmektedir. Ayrıca aynı kanunla DMK’nın 122. maddesinde yapılan değişiklik sayesinde, her kurumun hizmetin niteliğine göre performans değerlendirme ölçütlerini belirlemesine imkân

⁴ 13.02.2011 tarihli ve 6111 sayılı Bazı Alacakların Yeniden Yapılandırılması ile Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu ve Diğer Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun.

tanınmıştır. Buna göre, yerel yönetimler de dâhil olmak üzere kamu kurum ve kuruluşları, sundukları hizmetlerin niteliğine göre memurların başarı, verimlilik ve çabalarını ölçmek için, Devlet Personel Başkanlığı'nın görüşünü almak kaydıyla kendi değerlendirme sistemlerini oluşturabilmektedir.

Yerel yönetimlerde İKY'ye geçişte içsel faktörlerin yanında Avrupa Birliği (AB) süreci, OECD, IMF ve Dünya Bankası gibi uluslararası aktörler, 2000'li yıllarda başlayan kamu yönetimi reformlarının ve özelde İKY sisteminin yasal düzenlemelere konu olmasında doğrudan ya da dolaylı olarak rol oynamıştır (Sezen, 2011: 324; Altan, 2016: 391-394). 2003 yılından itibaren girilen kamu yönetimi reformları ve kamuda İKY sistemine geçiş AB İlerleme Raporlarında yer bulmuştur. AB İlerleme raporlarında kamu yönetimi reformu başlığı altında personel sorunları, İKY sistemine geçiş ve karşılaşılan sorunlar ile çeşitli önerilere yer verilmektedir (AB Bakanlığı, 2017a). Türkiye'de hükümetler periyodik olarak hazırladıkları Ulusal Program çerçevesinde kamuda İKY'ye geçiş ve İKY uygulamalarına ilişkin amaç ve hedeflerini belirlemektedir.

Benzer şekilde OECD, kamu yönetimi alanındaki çeşitli programları yoluyla Türkiye'de kamu sektöründeki gelişmeleri ve İKY'ne geçiş sürecini desteklemekte ve izlemektedir. Bu bağlamda, 7 Mayıs 2004 yılında Türkiye'nin de dâhil olduğu Sigma Programı (Yönetişim ve Yönetimi Geliştirmek İçin Destek Programı, Support for Improvement in Governance and Management) kamu hizmeti ve kamu yönetiminin örgütlenmesi ve işleyişi kapsamında insan kaynaklarının güçlendirilmesini desteklemekte ve buna ilişkin gerçekleştirilen programları izlemektedir (AB Bakanlığı, 2017b). IMF ve Dünya Bankası ise Türkiye'de kamu yönetimi reformlarına yönelik fon programları çerçevesinde idari kapasitenin geliştirilmesi bakımından kamuda İKY'ye geçişi önermektedir. Örneğin, kamuda İKY'nin gelişmesinde önemli rolü bulunan stratejik planlama 2001 yılında Dünya Bankası ile imzalanan bir kredi anlaşmasıyla gündeme gelmiştir (Yılmaz, 2003: 77; Altan, 2016: 394).

2.3.3. Yerel Yönetimlerde Reform ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurumsallaşması

Türkiye’de 2003 yılında kabul edilen 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu⁵ yerel yönetimlerde değişime kapı aralayan ilk yasal düzenleme olmuştur. 5018 sayılı Kanun mali saydamlık, hesap verme sorumluluğu, stratejik planlama, performans esaslı bütçeleme, faaliyet raporları, iç kontrol, iç denetim ve dış denetim gibi çağdaş yönetim tekniklerinin kamu yönetiminde uygulanmasını sağlamıştır (Sözen, 2012: 169). Böylece genel kamu yönetiminin yanında yerel yönetimlerde⁶ de YKY ilkelerine uygun olarak özel sektör yönetim tekniklerinin kullanılması yasal zorunluluk haline gelmiştir.

Yerel yönetimlerde ve özel olarak belediyelerde İKY’nin kurulmasında 2004 ve 2005 yıllarında gerçekleştirilen yerel yönetimler reformu kapsamında Türkiye’de yerel yönetimlere ilişkin temel kanunların değiştirilmesi çok önemli bir rol oynamıştır. Çalışmanın konusunu oluşturan belediyeler açısından bakıldığında 2004 yılında 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu⁷ ve 2005 yılında 5393 sayılı Belediye Kanunu⁸ kabul edilmiştir. Belediye Kanunu’nun 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu’na aykırı olmayan hükümlerinin büyükşehir ve ilçe belediyelerinde de uygulanacağı hüküm altına alınmıştır. Bu durumda, belediyelerde İKY’nin kurumsallaşmasını anlamak açısından, 5393 sayılı Belediye Kanunu’nun nasıl bir İKY sistemi öngördüğünün etraflıca incelenmesi ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.

2.3.3.1. İnsan Kaynakları Yönetimine Örgütsel Açıdan İntibak

Belediye Kanununun 48. maddesine göre belediye teşkilatı yazı işleri, mali hizmetler, fen işleri ve zabıta birimlerinden oluşmaktadır ve belediye meclisinin kararıyla insan kaynakları birimi kurulabilmektedir. Kanundaki düzenlemeye göre insan kaynakları birimi beldenin nüfusu, fiziki ve coğrafi yapısı gibi özellikleri ile gelişme potansiyeli dikkate alınarak, norm kadro ilke ve standartlarına uygun olarak belediye meclisinin kararıyla yani isteğe bağlı olarak kurulacak birimler arasında sayılmıştır.

⁵ 24.12.2003 tarih ve 25326 sayılı Resmi Gazete.

⁶ Belirtmek gerekir ki, 5018 sayılı Kanun yerel yönetim kuruluşlarının tamamına değil, sadece belediye ve il özel idaresi ile bunlara bağlı, bunların kurdukları veya üye oldukları birlik ve idareleri kapsamaktadır. Dolayısıyla, köyler ile köyler tarafından kurulan veya üye olunan birlik ve idareler kanunun dışında kalmaktadır.

⁷ 23.07.2004 tarihli ve 25531 sayılı Resmi Gazete.

⁸ 13.07.2005 tarihli ve 25874 sayılı Resmi Gazete.

Kanundaki değişikliğe bağlı olarak, ilk kurulduğu günden itibaren personel işlerinin yürütülmesinden sorumlu olan personel birimlerinin yerini insan kaynakları birimleri almıştır. Böylece belediyelerdeki “Personel Daire Başkanlığı/Müdürlüğü” yerini, “İnsan Kaynakları ve Eğitim Daire Başkanlığı/Müdürlüğüne” bırakmıştır (Ömürgönülşen, 2017: 205). Kanunun diğer maddeleri incelendiğinde, bu değişikliğin sadece bir tabela değişikliğinden ibaret olmadığı, bu birimlerden klasik personel yönetimi faaliyetlerinin yanında İKY fonksiyonlarını da gerçekleştirmesinin beklendiği anlaşılmaktadır.

2.3.3.2. İnsan Kaynakları Planlaması ve Norm Kadro

Bu kapsamda ikinci önemli konu, personel kadrolarının “norm kadro” ilke ve esaslarına göre düzenlenmesi zorunluluğunun getirilmiş olmasıdır. Kanunun 49. maddesinde verilen yetkiye uygun olarak 2007 yılında belediyeler⁹ ve il özel idareleri¹⁰ için İçişleri Bakanlığı ve Devlet Personel Başkanlığı tarafından müştereken ayrı ayrı iki yönetmelik çıkarılmıştır. Böylece belediyelerde İKY’nin önemli unsurlarından birisi olan İK planlaması belediye yönetimlerine bırakılmamış, çalıştırılacak personel sayısı ve unvanının “Belediye ve Bağlı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro Yönetmeliğine” göre merkezi idare tarafından belirlenmesi öngörülmüştür (Çöpoğlu, 2015: 168).

Yönetmeliğe göre, norm kadronun amacı, kamu kaynaklarının etkili ve verimli kullanılması ile belediyelerin sunduğu hizmetlerin kalitesini artırmak için ihtiyaç duyulan nitelik, unvan ve sayıda personel istihdamının sağlanması olarak belirtilmiştir. Yönetmelikte belediye ve bağlı kuruluşları ile mahalli idare birlikleri hukuki durumları ve hizmet özelliklerine göre altı gruba ayrılmış ve her bir grup da kendi içinde belirli kriterlere göre alt gruplara bölünmüştür. Buna göre, büyükşehir belediyeleri A Grubu olup 6 alt gruba, il belediyeleri B grubu olup 8 alt gruba, büyükşehir ilçe belediyeleri C grubu olup 19 alt gruba, ilçe ve belde belediyeleri D grubu olup 15 alt gruba, belediye bağlı kuruluşları E grubu olup 9 alt gruba ve mahalli idare birlikleri ise F grubu olup 2

⁹ 22.02.2007 tarihli ve 26442 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan “Belediye ve Bağlı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına air Yönetmelik”.

¹⁰ 10.06.2007 tarihli ve 6548 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan “İl Özel İdareleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına air Yönetmelik”.

alt gruba ayrılmıştır. Belediye grupları ve alt gruplarının belirlenmesinde 2015 yılı Adrese Dayalı Nüfus Kayıt sonuçları¹¹ kullanılmıştır.

Norm kadroya dayalı olarak belediye personeli, belediye başkanı tarafından atanır. Belediye başkanı, birim müdürlüğü ve üstü yönetici kadrolarına yapacağı atamalar hakkında belediye meclisine ilk toplantıda bilgi sunar. Burada meclis, yapılan atamayı onaylama ya da iptal etme gibi yetkilere sahip değildir. Bilgilendirmeye dayalı olarak meclis, soru ve genel görüşme gibi dolaylı yollarla atama kararı üzerinde denetim yetkilerini kullanabilir (Bilgin ve Can, 2008: 8).

2.3.3.3. Personel Seçiminde Esneklik ve Sözleşmeli Personel Uygulaması

Belediyelerde İKY'nin kurumsallaşması kapsamında personel seçimi ve işe yerleştirilmesinde esneklik sağlanması üçüncü başlığı oluşturmaktadır. Bu kapsamda, belediyelerin serbestçe zabıta memuru ve itfaiye eri istihdam etmesine imkân veren yönetmelikler çıkarılmıştır¹². Personel istihdamında esnekliğin ikinci örneği olarak, belediyelerde sözleşmeli personelin seçimi ve işe yerleştirilmesinde asgari yeterlilik koşullarını sağlamak şartıyla hiçbir kısıtlama olmadan tamamen belediye başkanının yetkisinde kullanım imkânı sağlanmasıdır (Çöpoğlu, 2015: 169). Böylece belediyeler, büyükşehir belediyeleri ve bunların bağlı kuruluşları ile yerel yönetim birliklerinde 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 49. maddesine göre, belirli teknik ve uzmanlık alanlarında sözleşmeli olarak personel çalıştırabilmektedir¹³.

¹¹ 2012 yılında kabul edilen 6360 sayılı Kanun ile belediye sayıları, türleri ve hizmet edilen nüfus değiştiği için Mart 2014 tarihinden itibaren norm kadro cetvelleri güncellenmiştir. Belediyelerde görev yapan personelin kadro unvanları da alt gruplar itibarıyla yedi ayrı listede belirlenmiş ve yerel yönetim kuruluşlarının kendi alt grupları için tespit edilen kadro sayı ve unvanı dışında kadro kullanılması, memur ve sürekli işçi kadro toplamının aşılması yasaklanmıştır.

¹² “Belediye İtfaiye Yönetmeliği” (21.10.2006 tarih ve 26326 sayılı RG) ve “Belediye Zabıta Yönetmeliği” (11.04.2007 tarih ve 26490 sayılı RG) kabul edilmiştir. Ancak Danıştay'ın belediyelerin serbestçe zabıta memuru ve itfaiye eri atamasına ilişkin düzenlemelerle ilgili kararının ardından, bu kadrolarla ilgili esneklik ortadan kalkmıştır. 2017 yılında söz konusu iki kadroyla ilgili yönetmeliklerde değişiklik yapılmış, sınav ve atamaya ilgili esaslar yeniden düzenlenmiştir.

¹³ 1930 tarihli eski Belediye Kanununda sözleşmeli personel istihdamına yönelik bir hüküm bulunmamaktadır. Büyükşehir belediyelerinin kurulmasına ilişkin eski 3030 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile yerel yönetimlerde ilk defa sözleşmeli personel çalıştırılmasının önü açılmıştır. Buna göre, üst düzey yönetim kademeleri kadrolarında karşılık gösterilmek şartıyla atamaya yetkili amirin onayıyla sözleşmeli personel çalıştırılmasına izin verilmiştir. 2005 yılında kabul edilen 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 49. maddesinde sözleşmeli personel kapsamı genişletilmiş, yerel yönetimlerle ilgili diğer kanunlara yapılan atıflarla birlikte köyler dışındaki tüm yerel yönetim kuruluşları ve birliklerinde uygulanabilirliği sağlanmıştır (Kavili Arap, 2018: 126).

Bu kapsamda çalıştırılacak sözleşmeli personel, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun (DMK) 4/b maddesinde yer verilen ve merkezi idare kurumlarında istihdam edilen sözleşmeli personelden farklı bir statüdür. İki kadro da sözleşme ile personel çalıştırmaya imkân verirken aralarında istihdam konusu, zaruret durumu, istihdam şartları, işin niteliği, sözleşme süresi ve ücretlendirme gibi konular açısından ciddi farklılıklar bulunmaktadır.

657 sayılı DMK'ya göre sözleşmeli personel, plan ve programlarda yer alan önemli projelerin hazırlanması ve yürütülmesinde şart olan, zaruri ve istisnai hallerde olmak şartıyla özel bir meslek bilgisi ve uzmanlığa ihtiyaç duyulan geçici işlerde çalıştırılırken; 5393 sayılı Belediye Kanunu kapsamındaki sözleşmeli personel belediye ve büyükşehir belediyesi ile bunların bağlı kuruluşlarında norm kadroya göre veterinerlik, ekonomi, çevre, sağlık, bilişim ve iletişim, eğitim ve danışmanlık, teknik, hukuk, planlama, araştırma ve geliştirme alanlarında programcı, veteriner, kimyager, tabip, uzman tabip, ebe, hemşire, teknisyen ve tekniker gibi uzman ve teknik personelin yıllık sözleşmeyle çalıştırılması esasına dayanır. Belediye sözleşmeli personelinin ücretlendirmesi ise sayılı DMK'ya göre belirlenen tüm ödemeler toplamının net tutarının %25 fazlasını geçmemek üzere belediye meclisi kararıyla belirlenir (Eken ve şen, 2005: 119-120).

Ayrıca avukat, inşaat mühendisi, harita mühendisi ve veteriner kadrosu bulunmayan ya da işlerin az olması nedeniyle bu kadrolarda sürekli personele ihtiyaç duyulmayan belediyelerde haftanın ya da ayın belirli gün ve saatlerinde kısmi zamanlı sözleşmeyle personel çalıştırılması olanağı sağlanmaktadır. Böylece dava yükü az olan ya da ciddi bir imar sorunu bulunmayan ya da belediye ölçeğinin küçük olması nedeniyle bu tür kadrolarda sürekli personel çalıştırılması gerekmeyen durumlarda kısmi zamanlı sözleşmeyle personel istihdam edilebilmektedir.

2.3.3.4. Personel Güçlendirme ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

İKY ile birlikte yükselişe geçen “personel güçlendirme”, belediyelerde de önemli görölmektedir. Personel güçlendirme çalışmalarında ödüllendirme, katılım ve hizmet içi eğitim gibi uygulamalar önemli bir yer teşkil etmektedir (uhadar, 2005: 4-5). Katılım boyutuyla değerlendirildiğinde, belediyelerde son yıllarda işçi ve memur temsilcilerinin hasar-zarar tespit komisyonları, iş sağlığı ve güvenliği kurulları ile izin ve disiplin

kurullarında üye olarak bulunmaları katılım olanaklarını genişleterek personelin güçlendirilmesine yardımcı olmaktadır (Çöpoğlu, 2015: 169).

Ayrıca belediye ve büyükşehir belediyeleri, bunların bağlı idareleri ve yerel yönetim birliklerinde yerel yönetimler seçimlerinin ardından altı ay içinde yapılması zorunlu olan¹⁴ ve bütçenin hazırlanmasına esas teşkil eden stratejik planın hazırlanması ve uygulanması süreçlerine “iç paydaş” olarak kurum çalışanları katılmaktadır (Yaylı, 2012: 79). Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Uygulama Yönetmeliğine¹⁵ göre, stratejik planın hazırlanmasında belediye hizmetlerinden yararlananların, belediye çalışanlarının, STK’ların, ilgili kurum ve kuruluşların katılımları sağlanır ve katkıları alınır; bu kapsamdaki çalışmalar İKY birimi de dâhil olmak üzere tüm idari birimlerin katılımıyla yürütülür.

Kamu idareleri tarafından stratejik planların nasıl hazırlanacağını gösteren Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu’na göre (DPT, 2008: 7) ilgili tarafların, yetkililerin, idarecilerin ve her düzeydeki çalışanların katkısı, ortak çabası ve desteği alınmadan stratejik planın başarıya ulaşması mümkün değildir. Ayrıca Kılavuzda, belediyeden etkilenen veya belediyeyi etkileyen kuruluş içindeki çalışanlar ve yöneticiler gibi kişi veya gruplar “iç paydaş” olarak adlandırılmış ve özellikle paydaş analizi kapsamında görüş ve beklentilerinin çeşitli yollarla alınması öngörülmüştür (DPT, 2008: 7).

TKY sisteminin uygulandığı belediyelerde, belediye çalışanlarının kalite kurullarına, çeşitli koordinasyon ve istişare toplantılarına katılımı da personel güçlendirme kapsamında değerlendirilmelidir.

Personel güçlendirmede etkili yöntemlerden biri olan yetki devri, 5393 sayılı Belediye Kanunu’nun 42. maddesinde düzenlenmiştir. Belediye Kanunu’nun 14. maddesinde belirtilen, belediye hizmetlerinin vatandaşa en yakın yerde ve en uygun yöntemlerle sunulması ve hizmet sunumunda düşkün, engelli, yaşlı ve dar gelirli durumuna uygun yöntemlerin kullanılması şartı, belediye hizmetlerinde yerindelik ilkesinin hayata

¹⁴ “Nüfusu 50.000’in altında olan belediyelerin stratejik plan hazırlaması zorunlu değildir” (5393, m 41).

¹⁵ 26.05.2006 tarihli ve 26179 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Uygulama Yönetmeliği” 2011 yılında Kalkınma Bakanlığı’na dönüştürülen Devlet Planlama Teşkilatı tarafından çıkarılmıştır.

geçirilmesini gerektirmektedir. Aynı zamanda belediye personelinin de sorunlara yerinde müdahale etmesini ve bu yönüyle personel güçlendirmenin uygulanmasını sağlamaktadır.

Ayrıca belirtmek gerekir ki İKY biriminin, İK yöneticileri ve çalışanlarının stratejik plan hazırlama sürecine katılması, İK politikalarının stratejik bir yaklaşımla değerlendirilmesi ve insan kaynaklarına ilişkin orta ve uzun vadeli kurumsal hedef, faaliyet ve proje geliştirme imkânı sağlaması gibi nedenlerle stratejik planlama süreçlerinin belediyelerde kullanılması belediyelerde stratejik İKY'ye geçiş için bir ön adım teşkil etmektedir.

2.3.3.5. Bireysel Performans Değerlendirme Sisteminin Kurulması

Performans yönetimine dayalı bir sistemin kurulması, belediyelerde İKY'ye geçişte beşinci süreci oluşturmaktadır. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile 5393 sayılı Belediye Kanunu birlikte düşünüldüğünde stratejik plan ve yıllık performans programlarına dayanan bütüncül bir performans ölçme ve değerlendirme sisteminin öngörüldüğü anlaşılmaktadır. 5393 sayılı Belediye Kanunu'na göre belediye faaliyetleri ve personelin performans ölçütleri belediye başkanı tarafından hazırlandıktan sonra belediye meclisi tarafından görüşülür ve kabul edilir. Performans ölçütlerinin uygulanması, izlenmesi ve değerlendirilmesiyle ilgili raporlar da belediye başkanı tarafından meclise sunulur.

Kanunun 55. maddesinde, belediyelerde denetim iş ve işlemlerin hukuka uygunluk ve mali denetiminin yanında performans denetimini kapsayacağı ifade edilerek performans denetimi, geleneksel denetim araçlarının yanına eklenmiştir. Belediye Kanunu, belediye faaliyetleri ve personelinin performans denetimine ilişkin genel ilkeleri belirlemekle yetinmiştir. Hangi performans denetim modelinin uygulanacağını ise belediyelerin tercihine bırakmıştır. Bu nedenle, tüm belediyelerde uygulanan tekdüze bir bireysel performans değerlendirme sistemi öngörülmemiştir.

2.3.3.6. Performansa Dayalı Ücretlendirme

İKY'nin önemli araçlarından biri olan serbest ücretlendirme politikasına sahip olma konusunda belediye yönetimlerinin yetkileri kısıtlıdır. Bununla birlikte işçi, sözleşmeli personel ve memur çalışanların ücretlerinin belirlenmesinde belediyeler belirli sınırlar

dâhilinde yetki kullanabilmektedir. Belediye işçilerinin ücretleri ve diğer sosyal hakları 4857 sayılı Kanun, iş sözleşmeleri ve toplu iş sözleşmesiyle belirlenmektedir. Sözleşmeli personel ücretleri Maliye Bakanlığı'nın ilan ettiği tavan limit içinde kalmak şartıyla belediye meclisleri tarafından tespit edilmektedir. Memur ücretleri, tüm kamu görevlilerini ilgilendiren genel ve hizmet koluna yönelik gerçekleştirilen toplu sözleşme ile isteğe bağlı olarak belediye özelinde yapılan ve sosyal denge tazminatının miktarını belirleyen sözleşmeye dayanmaktadır. Taşeron işçilerin ücretleri ise ihale şartnamelerinde düzenlenmekte ve her belediyede değişebilmektedir (Çöpoğlu, 2015: 170).

Belediye personelinin performansının değerlendirilmesiyle ilgili sistemin oluşturulmasının ardından, İKY'ye geçişin önemli bir adımı olan motivasyon, yani başarılı personelin ödüllendirilmesi gündeme gelmektedir. İKY'yi personel yönetiminden ayıran en temel özelliklerden biri, performans değerlendirmesi ve performansa dayalı ücretlendirmedir. Klasik personel yönetiminde çalışanların aylık sabit ücret alması esası bulunurken, İKY'de çalışanların işte gösterdiği başarının ölçülmesi ve buna göre ücretlendirme yapılması söz konusudur (Eren ve Eken, 2007: 189). Belediye Kanununda personelin ödüllendirilmesi kapsamında, sadece maddi motivasyon araçları, yani ikramiye ödenmesi öngörülmüştür. Kanunun 49. maddesine göre, belediyede çalışan memurlara, başarı durumlarına göre encümen kararıyla yılda en fazla iki defa ikramiye ödenebilir. Toplam memur sayısının %10'una ve devlet memurlarına uygulanan aylık katsayının (20.000) gösterge rakamı ile çarpımı sonucu bulunacak miktarı geçmemek üzere ödeme yapılır. Ayrıca hastalık ve yıllık izinler dâhil olmak şartıyla çalıştıkları süreyle orantılı olarak ikramiye verilir.

2.3.3.7. Aşırı Personel İstihdamının Önlenmesine Yönelik Ek Tedbirler

Belediyelerde aşırı personel istihdamını sınırlamak amacıyla, norm kadro uygulamasının yanında, personel harcamalarının kısılmasına yönelik ek tedbirler getirilmiştir. İKY'nin temel unsurlarından birisi olan insan gücü planlamasına katkı sağlaması bakımından personel istihdamında belirli kuralların oluşturulmasına ihtiyaç bulunmaktaydı. Bu kapsamda, 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 49. maddesine göre belediyenin yıllık toplam personel giderlerinin gerçekleşen en son yıl bütçe gelirlerinin %30'unu aşamayacağı belirtilmiştir. Bu oranların aşıldığı belediyelerde ilave personel

istihdam edilmesi de yasaklanmıştır (Geçici md. 1). Yeni personel alınması nedeniyle bu oranların aşılması sonrasında oluşacak kamu zararının, yasal faiziyle birlikte belediye başkanından tahsil edilmesi hüküm altına alınmıştır.

2.3.3.8. Kariyer Planlama ve Çalışanların Eğitimi

İKY'nin önemli unsurları arasında bulunan kariyer planlama ve personel eğitimi açısından hukuki düzeyde ve uygulamada önemli gelişmeler söz konusudur. 2009 yılında yerel yönetimlerde görev yapan memurlar için ayrı bir görevde yükselme ve unvan değişikliği yönetmeliği¹⁶ çıkarılmıştır. Böylece 1999 yılında Bakanlar Kurulu tarafından 23670 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan “Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Esaslarına Dair Genel Yönetmelik” hükümlerine göre işlem yapılan yerel yönetim memurlarının görevde yükselme ve unvan değişikliği işlemleri müstakil bir yönetmelikle düzenlenmiştir.

Ayrıca 2005 yılında 5355 sayılı Mahalli İdare Birlikleri Kanununun kabul edilmesinin ardından, Türkiye Belediyeler Birliği (TBB), belediyeleri temsil eden ve tüm belediyelerin doğal üyesi olduğu ulusal düzeyde faaliyet gösteren bir birliğe dönüşmüştür. TBB, 5355 sayılı Kanun gereğince belediyelerin gelişimine yardımcı olmak, personeline eğitmek, belediyelere rehberlik etmek, belediyeler arasında yardımlaşma ve işbirliğini, teknik ve yönetsel tecrübe ve bilgi paylaşımını teşvik etmek ve iyi uygulama örneklerinin yaygınlaşmasına yardım etmek gibi görevleri yerine getirmektedir (md. 20). TBB, belediye personeline ihtiyaç duyulan konularda hizmet içi eğitim düzenlemek ve belediyeler arası bilgi, tecrübe ve iyi uygulamaların paylaşılmasını sağlamak amacıyla 2009 yılında Belediye Akademisi'ni kurmuştur. Akademi kapsamında 26 ana hizmet alanına ilişkin eğitim, 10 konuyla ilgili mevzuat eğitimi ve İKY'nin de içinde olduğu 9 konudan oluşan vizyon eğitimleri düzenlenmektedir (TBB, 2017: 86-88). TBB, belediye personeline, meclis üyelerine ve yöneticilerine verdiği genel eğitimlerin yanında farklı belediyelerin hizmet içi eğitim taleplerini de karşılamaktadır. TBB'nin eğitimlerine ek olarak belediyeler de sahip

¹⁶ 04.07.2009 tarihli ve 27278 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan “Mahalli İdareler Personelinin Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Esaslarına Dair Yönetmelik” 2014 yılında kapsamlı bir şekilde değiştirilmiştir.

olduğu uzmanlar veya dışarıdan hizmet temini yoluyla kendi kurumsal hizmet içi eğitim planlarına dayalı olarak programlar düzenlemektedir.

TBB dışında bölgesel belediye birlikleri, TODAİE, İçişleri Bakanlığı, üniversiteler ve özel kuruluşlar gibi çok sayıda kurum ve kuruluş tarafından belediye çalışanlarının eğitim faaliyetleri sağlanmaktadır. Son yıllarda belediyeler işi yaptırarak öğretme, eğitim programları organize etme ve iş başında sistemli gözetim gibi hizmet içi eğitim yöntemlerini sıklıkla kullanmaktadır (Zengin, 2013: 118, 121).

2.3.3.9. İş Sağlığı ve Güvenliğine İlişkin Düzenlemeler

2014 yılından itibaren 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'na göre, işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliği uzmanlarının çalışması zorunlu hale getirilmiştir. Kamudaki tüm çalışanlar 6331 sayılı Kanun içine alındığından, belediyelerde de çalışanların iş sağlığı ve güvenliğinin temin edilmesine yönelik faaliyetler yürütülmektedir. İş sağlığı ve güvenliği hizmetlerini tek elden organize eden belediyeler olduğu gibi, daha farklı koordinasyon birimleri üzerinden yürütenler de bulunmaktadır (Çöpoğlu, 2015: 170). İş sağlığı ve güvenliğine yönelik eğitimler, standart eğitim planlarında yer almaktadır.

Yukarıda yer verilen uygulamaların belediyelerde İKY'ye geçişte yasal altyapıyı oluşturduğu söylenebilir. Genel olarak İKY uygulamaları konusunda mevzuat, belediyelere geniş bir hareket alanı bırakmış, İKY'ye ilişkin yeni yönetim tekniklerinin kullanılmasının önünü açmıştır.

2.3.4. Uygulamada Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Mevcut Durumu ve Sorunlar

Yerel yönetimler personeli genel olarak memur, sözleşmeli personel ve işçi statüsünden oluşmaktadır. Türkiye'de 2016 yılı verilerine göre belediye ve il özel idaresi ile bunların bağlı idareleri ve yerel yönetim birliklerinde toplam 223.053 personel çalışmakta olup, bunun toplam kamu personeline oranı %6,66'dır. Kamuda çalışan toplam sözleşmeli personelin yaklaşık 1/10'u, sürekli işçilerin 1/3'ünden fazlası ve geçici işlerin 1/5'i yerel yönetimlerde istihdam edilmektedir (bkz. Tablo 4).

Tablo 4: Yerel Yönetimler Personelinin Toplam Kamu Personeli İçindeki Yeri (2016)

Personel Türü	Toplam Kamu Personeli	Toplam Yerel Yönetimler Personeli	Yerel Yönetimler Personeli/Toplam Kamu Personeli (%)
Memur	2.485.390	114.966	4,63
Sözleşmeli Personel	127.136	13.524	10,64
Sürekli İşçi	242.340	88.674	36,59
Geçici İşçi	25.907	5.889	22,73
Toplam	3.349.728	223.053	6,66

Kaynak: (İçişleri Bakanlığı, 2017: 55).

Yerel yönetimler içinde insan kaynaklarının statüsüne göre dağılımına bakıldığında Tablo 5’ten de görülebileceği gibi, toplam yerel yönetimler personelinin yaklaşık %80’i (n=178.815) belediyelerde ve %12,8’i (n=28.543) ise belediye bağlı idarelerinde istihdam edilmektedir. 2012 yılında çıkarılan ve 2014 yerel yönetimler seçimlerinin ardından yürürlüğe giren 6360 sayılı Kanun ile birlikte 51 ilde il özel idarelerinin kapatılması, yeni büyükşehir ve ilçe belediyelerinin kurulması neticesinde yerel yönetimler personelinin büyük kısmı belediyelerde toplanmış, il özel idareleri ise toplam yerel yönetimler personelinin ancak %6,5’ini (n=14.591) bünyesinde istihdam eder hale gelmiştir.

Tablo 5: Türleri Bakımından Yerel Yönetimlerin Personel Sayısı (2016)

Yerel Yönetim Türü	Memur	Sözleşmeli Personel	İşçi		Toplam
			Sürekli	Geçici	
İl Özel İdaresi	5.383	335	8.701	172	14.591
Belediye	96.956	11.714	64.887	5.258	178.815
Belediye Bağlı İdareleri	12.356	1.308	14.648	231	28.543
Yerel Yönetim Birlikleri	271	67	438	228	1.104
Toplam	114.966	13.524	88.674	5.889	223.053

Kaynak: (İçişleri Bakanlığı, 2017: 52).

Belediyelerde insan kaynağı türleri açısından bakıldığında memur, sözleşmeli personel ve işçi kadroları bulunmaktadır. Belediyelerde istihdam edilen memurlar, müfettiş ve uzmanlar gibi A Grubu kadrolar, itfaiye eri ve zabıta personelinin dâhil olduğu B Grubu kadrolar ve özel kalem müdürü gibi istisnai kadrolardan oluşmaktadır. İşçi kadrosunda bulunanlar ise yılın 5 ay 29 günü çalışan geçici işçiler ile yılın tamamında çalışan daimi

işçilerden ibarettir. 657 sayılı DMK’da düzenlenen sözleşmeli personelden farklı olarak, belediye sözleşmeli personeli 5393 sayılı Belediye Kanunu’nun 49. maddesine göre istihdam edilmektedir (Çöpoğlu, 2015: 166-267; Eken ve Şen, 2005: 112-113). Belediye türlerine göre insan kaynaklarının dağılımı incelendiğinde, toplam belediyelerde çalışan personelin %30,7’si büyükşehir belediyelerinde, %9,2’si il belediyelerinde, %45,6’sı büyükşehir ilçe belediyelerinde, %11,2’si ilçe belediyelerinde ve %3,3’ü ise belde belediyelerinde çalışmaktadır (bkz. Tablo 6). Buna göre, toplam belediye personelinin %76,3’ü büyükşehir sınırları içinde çalışmakta ve belediye sınırları içinde yaşayan toplam nüfusun %70’ine belediye hizmetlerini sunmaktadır.

Tablo 6: Belediye Türlerine Göre Personel Sayıları (2016)

Belediye Türü ve Sayısı	Memur	Sözleşmeli Personel	İşçi		Toplam
			Sürekli	Geçici	
Büyükşehir Belediyesi (30)	33.102	4.582	16.742	283	54.709
İl Belediyesi (51)	8.285	726	7.025	312	16.348
Büyükşehir İlçe Belediyesi (519)	43.958	5.234	29.948	3.096	82.236
İlçe Belediyesi (400)	8.937	958	8.663	1.113	19.671
Belde Belediyesi (397)	2.674	214	2.509	454	5.851
Toplam	96.956	11.714	64.887	5.258	178.815

Kaynak: (İçişleri Bakanlığı, 2017: 58).

5393 sayılı Belediye Kanunu, 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu ve 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu ile ilgili mevzuat kapsamındaki düzenlemeler yerel yönetimlerin personel istihdamında disiplin sağlamış, personel sayıları düşmüş ve buna paralel olarak personel harcamaları azalmıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2014: 133). Tablo 7’de de gösterildiği gibi, 2016 yılı itibariyle büyükşehir belediyelerinde personel harcamaları toplam harcamalarının % 8,60’ına, il belediyelerinde %7,90’ına, ilçe ve belde belediyelerinde ise %18,28’ine tekabül etmektedir. 5393 sayılı Belediye Kanunu’nda öngörülen personel harcamalarının toplam bütçenin %30’undan fazla olamayacağı hükmü tüm belediye türlerinde çalışan memur, sözleşmeli personel ve işçi statüsündeki personel açısından sağlanmıştır. Ayrıca personel harcamalarındaki azalışa koşut olarak, belediyelerin sosyal güvenlik harcamaları düşmüş ve genel olarak yatırımlara daha fazla kaynak ayırmaya yönelmişlerdir.

Tablo 7: Belediye Türlerine Göre Personel Harcamaları Oranı (2016)

Belediye Türü	Personel Harcamaları	Toplam Harcamalar	(%)
Büyükşehir Belediyeleri	3.902.741	45.389.187	8,60
İl Belediyeleri	1.139.026	6.364.938	7,90
İlçe ve Belde Belediyeleri	7.248.453	39.658.65	18,28
Toplam	12.290.220	91.269.961	13,47

Kaynak: (İçişleri Bakanlığı, 2017: 69).

Belediyelerde norm kadro yönetmelikleriyle birlikte personel istihdamında belirli bir disiplin sağlanmıştır. Ancak norm kadro uygulaması, belediyelerin insan kaynakları politikalarını serbestçe belirlemelerini de sınırlamıştır (Peker ve Şen, 2015: 111). Düşük maliyetle ve nispeten serbest bir şekilde personel istihdamı ve yönetimine olanak vermesi nedeniyle, “alt işveren/taşeron işçi” olarak adlandırılan kadrolar belediyelerde klasik istihdam biçimlerine ek olarak gelişmiştir. Bu yöntem belediyeler için bir fırsat olarak görülmüştür (Ömürgönülşen, 2017: 193).

Belediyelerde taşeron işçiler, 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu çerçevesinde ihaleyle hizmet alımına gidilmesi suretiyle istihdam edilen personeli kapsamaktadır. 5393 sayılı Belediye Kanunu’nun 67. maddesindeki “Gelecek Yıllara Yaygın Hizmet Yüklenmeleri” başlığı altında sayılan toplu taşıma, sağlık, zabıta ve idari hizmetler gibi hizmetlerin ihale yoluyla üçüncü şahıslara gördürülebileceğine ilişkin düzenleme nedeniyle bu hizmetlerin özelleştirilmesi ve uygun maliyetlerle taşeron işçiler tarafından yerine getirilmesi belediyeler tarafından tercih edilmektedir¹⁷ (Çöpoğlu, 2015: 167). Böylece belediyeler norm kadroda belirlenen oranların üstünde personel istihdamını hizmet alımı yoluyla temin etmeye yönelmiş ve “taşeron” olarak adlandırılan personel sayısı yıllar itibariyle katlanarak artmıştır (Kavili Arap, 2018: 123)¹⁸. 2016 yılı itibariyle belediyelerde memur, sözleşmeli ve işçi statüsünde çalışanların sayısı 178.815 iken

¹⁷ Yapılan bir araştırmaya göre, büyükşehir belediyeleri, norm kadroya göre istihdam edebilecekleri personelin sadece %32’sini kullanmaktadır. Ayrıca büyükşehir belediyeleri daire başkanı kadrolarının %70’ini, şube müdürü kadrolarının ise %64’ünü aktif olarak kullandıkları görülmektedir (Alıcı, 2017: 877-879).

¹⁸ 2013 yılında İSTANBUL’daki büyükşehir belediyesi de dâhil olmak üzere tüm belediyelerin İK yöneticilerine yapılan bir anket sonucuna göre, katılımcıların %86’sı hizmet alımı yoluyla personel temini engellenirse Norm Kadro Yönetmeliği’nde belediyeler için belirlenen kadro sayılarının yeterli olmayacağını ifade etmiştir (Peker ve Şen, 2015: 117).

hizmet alımı yöntemiyle istihdam edilen personel sayısı 303.293'e ulaşmıştır (bkz. Tablo 8).

Tablo 8: Hizmet Alımı Yöntemiyle Çalıştırılan Personel Sayısı (2015-2016)

Yerel Yönetim Türü	2015	2016
İl Özel İdaresi	3.176	4.624
Belediye	268.588	303.293
Belediye Bağlı İdaresi	39.796	38.527
Yerel Yönetim Birliği	614	858
Toplam	312.174	347.302

Kaynak: (İçişleri Bakanlığı, 2017: 54).

Belediyelerin kurdukları şirketler ve hizmetin özel kesime gördürülmesi olmak üzere iki tür taşeron personel bulunmaktadır. Belediyelerde istihdam edilen taşeron işçiler, hizmeti alan şirketlerde kayıtlı olurken uygulamada ihale konusu dışındaki yerlerde istihdam edilebilmektedirler. İstihdam edildikleri alanlar, memurlar eliyle yürütülmesi gereken asli ve sürekli işlere doğru genişleyebilmektedir. Belediyelerin toplu taşıma, sağlık, zabıta ve idari hizmetleri düşük maliyetle taşeron işçiler eliyle yürütmesi, söz konusu uygulamanın giderek yaygınlaştığını göstermektedir (Kavili Arap, 2018: 129).

2000'li yılların başından itibaren giderek artan taşeron işçi çalıştırma politikası bugün gelinen noktada iş güvencesi, motivasyon, kurumsal bağlılık ve ücret dengesizliği gibi sorunları ortaya çıkarmıştır (Ömürgönülşen, 2017: 194). Bu nedenle, 2017 yılında çıkarılan bir Kanun Hükmünde Kararname¹⁹ ile belirlenen kurumların yanında belediye ve il özel idarelerinde çalışan taşeron personelin hizmet alım sözleşmesinin yapıldığı birime, sürekli işçi kadrolarında istihdam edilmek üzere başvurabilme imkânı getirilmiştir. Böylece belediyelerde taşeron kadrolarda çalışan personelin hizmet alımının yapıldığı şirket kadrosunda sürekli işçi olarak çalışmaları sağlanmıştır. Diğer bir ifadeyle, 657 sayılı DMK ve 5393 sayılı Belediye Kanunu'nda görünmeyen farklı bir kadro türü, yerel yönetim şirketlerinde sürekli işçi kadrosuna aktarılarak görünür hale gelmiştir. Aynı zamanda sayının sürekli olarak artması, özlük hakları ve çalışma koşullarından kaynaklanan sorunların da önemli bir kısmı iyileştirilmiştir.

¹⁹ 24.12.2017 tarihli ve 30280 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan "Olağanüstü Hal Kapsamında Bazı Düzenlemeler Yapılması Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin" 127. maddesinde düzenlenmiştir.

Belirtmek gerekir ki, son yıllarda personel istihdamındaki artış ve kadro çeşitlenmesine rağmen, gelişmiş ülkelerle karşılaştırıldığında halen Türkiye’de belediye personelinin sayı olarak yetersiz kaldığı görülmektedir. Örneğin Almanya’da kamu personelinin %30’a yakını yerel yönetimlerde istihdam edilmektedir (Sadioğlu ve Ömürgönülşen, 2011: 140). Yerel yönetimler personelinin sayısal olarak dağılımının yanında hangi hizmet alanında, hangi kadro ve pozisyonda yoğunlaştığı, belediyeler arasında dengeli dağılıp dağılmadığı ve eğitim durumu gibi kriterler dikkate alınarak personel niteliği bakımından nasıl bir görünüm arz ettiği de önemlidir. Bu yönlerden bakıldığında, Türkiye’de belediyeler arasında ciddi farklılıklar olduğu dikkat çekmektedir.

İKY’ye geçiş sürecinde gündeme gelen norm kadro düzenlemesine ilişkin diğer bir sorun ise kadro sayılarının belirlenmesinde belediyelerin nüfuslarının ölçüt olarak alınmasıdır. Özellikle turizm beldeleri, geniş orman arazileri bulunan ve yangın riskinin fazla olduğu beldeler, coğrafi koşulları ve iklim şartları zorlu olan beldeler gibi yerleşim yerlerinde sadece nüfusa göre belediye kadrolarının belirlenmesi personel sayılarındaki yetersizlik nedeniyle belediye hizmetlerinde aksamalara yol açtığı yönünde eleştirilmiştir (Peker ve Şen, 2015: 112). Bu nedenle her belediye için özel olarak belirlenen parametreler çerçevesinde norm kadronun oluşturulması önem kazanmaktadır. Yerleşik nüfusa ek olarak değişken nüfus (yaz-kış, gece-gündüz gibi), km² başına düşen nüfus, coğrafi şartlar, iklim, sanayileşme, turizm ve kültürel özelliklerin de göz önünde bulundurulması önerilmektedir (Alıcı, 2017: 882).

Bu bağlamda, 2012 yılında kabul edilen 6360 sayılı Kanunla birlikte belediye sayılarındaki değişiklik, büyükşehir ve ilçe belediyelerinin ölçeklerindeki genişleme ve belediyelere eklenen yeni yetki ve görevler nedeniyle norm kadronun gözden geçirilmesi gündeme gelmiştir. İlgili yönetmelikte belirlenen belediye grupları kendi nüfusuna göre alt gruplara ayrılmış, ancak B, C ve D gruplarındaki belediyeler ilçe merkezi, sanayi, ticaret ve turizm niteliklerini taşımaları durumunda üst gruplara çıkarılarak yeniden düzenlenmiştir. Belediye bağlı kuruluşları (E grubu) ve yerel yönetim birlikleri (F grubu) ise hizmet özelliklerine göre dağıtılmıştır. Bu değişikliklerle birlikte, belediyeler arasında kadro sayı ve unvanlarının sadece nüfus ölçütüne göre

paylaştırılmasının ortaya çıkardığı adaletsizlikler ilçe merkezi, sanayi, ticaret ve turizm ölçütlerinin de eklenmesi sayesinde bir ölçüye kadar düzeltilmiştir.

Bu iyileştirmelere rağmen, norm kadronun tam olarak uygulanması için her belediyenin kendi yapacağı veya yaptıracığı analizlerle kadro sayıları, unvanlar ve personel niteliklerini belirlemesi gerektiği yönünde eleştiriler dile getirilmektedir. Buna göre, belediyeler iş analizi, iş ölçümü, örgütsel yenilenme, kadro sayıları ve nitelikleri gibi çalışmaları tüm idari birimleri içine alacak şekilde uygulamalıdır²⁰ (Peker ve Şen, 2015: 112; Şen ve Eken, 2007: 533). Büyükşehir belediyelerinde norm kadro ile belirlenen kadroların fiili kullanım oranlarını inceleyen başka bir çalışma göstermektedir ki, büyükşehir belediyeleri norm kadro ile kendilerine tahsis edilen yönetici, memur ve işçi kadrolarını eksik kapasite ile kullanmaktadır. Bu durum kadro kullanımlarında nüfus, yüzölçümü ve ildeki mahalle sayısı gibi kriterlerin dikkate alınmadığını göstermektedir (Alıcı, 2017: 881-882).

Her şeye rağmen, norm kadroda yapılan iyileştirmelerin aşırı personel istihdamı önünde önemli bir kısıtlama olduğu, kendi girişimiyle norm kadro çalışması yapılan belediyelerde yöneticilerin politikalarındaki farklılıklar nedeniyle uygulama ve norm kadroya uyma konularında sürekliliğin sağlanamadığı görülmektedir. Nitekim, Peker ve Şen'in (2015: 115) araştırmalarında İstanbul'daki belediye yöneticilerinin %57'si norm kadro çalışmalarının belediyenin sunduğu hizmetlerde verimlilik ve etkinliği sağlamada rolü olduğunu belirtmiştir.

Diğer bir İKY fonksiyonu olan hizmet içi eğitimin uygulanması açısından bakıldığında, belediyelerin kurumsal olarak verdiği teknik ve yönetsel eğitimlerin yanında özellikle TBB tarafından da desteklenen bir süreç söz konusudur. TBB, 2006-2016 döneminde toplam 1.430 eğitim düzenlemiş ve 183.380 belediye çalışanına eğitim hizmeti sunmuştur (TBB, 2017: 89). Düzenlenen eğitim sayısı ve ulaşılan belediye personeli

²⁰ Peker ve Şen (2015: 118) tarafından İstanbul'daki belediyelerde yapılan araştırmaya göre, İK yöneticilerinin ancak %32'si norm kadro standartları çerçevesinde belirlenen kadro sayılarının belediye birimleri arasında birim bazlı iş ölçümü çalışmaları neticesinde iş yüklerine göre dağıtıldığını ifade etmiştir. Kadroların dağıtılmasında başvurulan diğer yöntemler ise müdürlüklerden alınan taleplere göre üst yönetimin takdiriyle (%32), müdürlüklerde görev yapan mevcut personel sayısına göre (%18) ve tamamen üst yönetimin takdirine göre (%11) gerçekleşmiştir. Norm kadro sürecinin en önemli aşamalarından biri olan iş ölçümlerinin İstanbul belediyeleri örneğinde yeteri kadar yapılmadığı anlaşılmaktadır.

sayısı 2009 yılında Belediye Akademisi'nin kurulmasıyla birlikte ciddi ölçüde artmış ve eğitim süreçleri profesyonelleşmiştir. Hizmet içi eğitimlerin kurumsallaşması ve sistematik biçimde yürütülmesi bakımından TBB'nin önemli bir fonksiyon icra ettiği söylenebilir. Buna ek olarak, belediyeler farklı kaynaklardan kendi ihtiyaçları doğrultusunda kurumsal eğitim hizmetlerini yürütmekte ve eğitim memnuniyet oranlarını ölçmektedir²¹.

İKY'nin temel ilkelerinden biri haline gelen uzmanlığa dayalı esnek istihdam modellerine uygun olarak 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 49. maddesinde tam zamanlı ve kısmi zamanlı olmak üzere belirli alanlarda yıllık sözleşme ile çalışma imkânı kapsamında belediyeler çok sayıda avukat, mimar, mühendis, şehir plancısı, tabip, veteriner ve tekniker gibi uzman ve teknik personel istihdam etmiştir. Bununla birlikte, 2013 yılında kabul edilen 6495 sayılı “Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun²²” ile gerçekleştirilen değişikliğin ardından Belediye Kanunu'nun 49. maddesine göre çalışan sözleşmeli personelin, başvuruları durumunda memur kadrolarına geçmelerine imkân sağlanmıştır²³. Böylece sözleşmeli olarak çalıştırılmakla birlikte belediyelerde asli ve sürekli kamu hizmetlerini yerine getiren personelin memur statüsüne geçişi sağlanmıştır. Ancak belirtmek gerekir ki, bu düzenleme belediyelerdeki insan kaynaklarının yönetimi sorununa geçici bir çözüm olmuş ve “sözleşmeli” olmanın sağlayacağı ücretlendirme ve performans değerlendirme gibi esnekliklerin ortadan kalkmasına neden olmuştur. Öte yandan, belediyelerde sözleşmeli personel istihdam edilmesi engellenmediğinden, yeni sözleşmeli personel istihdamı devam etmiş ve 2016 yılı itibariyle belediyelerde çalışan toplam sözleşmeli personel sayısı 11.714'e ulaşmıştır (bkz. Tablo 6).

Belediye mevzuatında belediyelerin kendi kurumsal ve bireysel performans yönetimi sistemlerini kurmalarına olanak sağlandığı söylenebilir. Ancak stratejik planlama, performans esaslı bütçeleme, performans ölçme ve değerlendirme gibi yönetim araçları

²¹ Belediyelerin kurumsal eğitim faaliyetlerine ilişkin veri ve bilgiye yıllık olarak her belediye tarafından yayımlanan faaliyet raporlarından ulaşılabilir.

²² 02.08.2013 tarihli ve 8726 sayılı Resmi Gazete.

²³ 6495 sayılı Kanun'un 9. maddesi ile 657 sayılı DMK'nın Geçici 41. maddesinde yer alan il özel idaresi, belediye ve bağlı kuruluşları ile yerel yönetim birliklerinde 25.06.2013 tarihi itibariyle çalışmakta olan sözleşmeli personel de eklenmiş ve 30 gün içinde kurumlarına yazılı olarak başvuruların memur kadrosuna geçirileceği hüküm altına alınmıştır.

birbirini tamamlayıcı özelliğe sahip olduğundan belediyelere tanınan esneklik, bu yönetim araçları arasında ilişki kurulmasını engellemektedir. Stratejik amaçlara dayalı performans hedefleri oluşturmak, birim veya personel bazlı olarak bunu ölçmek ve değerlendirmek mümkündür. Ancak başarılı personeli, birimin veya belediyenin nasıl ödüllendirileceği konusu belirsizdir. Bu konuda başta DMK olmak üzere, açık yasal düzenlemeler veya merkezi yönetim politikaları bulunmamaktadır. Bu nedenle, hem stratejik planlamanın hem de performans ölçümünün önemli bir ayağı eksik kalmaktadır.

İKY'ye geçilmesiyle birlikte yerel yönetimlerin istihdam politikaları, performans değerlendirmesi ve performansa dayalı ücret uygulamaları, eğitim planlaması ve personel beceri ve yetkinliklerinin geliştirilmesi gibi konularda önemli gelişmeler sağlanmıştır. Bununla birlikte, yerel yönetimlerde İKY uygulamaları üzerine yapılan ampirik araştırmalar bu alanda önemli bazı sorunların olduğunu da ortaya koymaktadır. Bu sorunların bir kısmı, kamu personel yönetimindeki sorunların mikro ölçekte yerel yönetimlere yansımalarından ibarettir. Diğer kısmı ise yerel yönetimlere özgü koşullardan kaynaklanan zorluk veya problemlerden oluşmaktadır.

2.4. Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Liderlik İlişkisi

Günümüz personel anlayışı, insanın potansiyeli ve yetenekleriyle birlikte tam olarak kullanıldığında, diğer üretim faktörlerinin de daha etkin hale geleceği düşüncesine dayanmaktadır. Bunu hayata geçirmek için çok yönlü ve değişken insan davranışlarını anlama, geliştirme ve yönetmeye yönelik bütüncül bir anlayış ve politikanın benimsenmesi gerekmektedir (Yüksel, 2000: 10). Bu bütüncül anlayış ve politikayı günümüzde İKY sağlamaktadır.

Kamu veya özel sektör olmasına bakılmaksızın bir örgütte personel yönetiminden İKY'ye geçişte diğer faktörlerin yanında liderlik ciddi bir önem arz etmektedir. Özellikle günümüzde değişimi yönetme konusunda ortaya çıkan ihtiyaç, etkili bir liderliği gündeme getirmektedir. Liderliğin sadece tepe yönetime ait bir olgu olmadığının ve İKY'nin stratejik öneminin kabul edilmesi neticesinde İKY yöneticilerinin liderlik davranışı geliştirmelerinin örgütlerinde İKY'ye geçiş sürecini yönetmeyi kolaylaştırdığı söylenebilir.

2.4.1. İnsan Kaynakları Fonksiyonu ve Liderlik

İKY fonksiyonu kamu ve özel sektör örgütlerinde üst yönetime bağlı bir idari birim tarafından yerine getirilmektedir. Örgütteki her yöneticinin aynı zamanda bir İK yöneticisi olduğu kabul edilmektedir. İKY birimlerinin, rutin ve süreklilik arz eden İK işlemlerinin yanında şu fonksiyonları yerine getirmesi beklenmektedir (Sadullah, 2009: 12):

1. Örgütün hedeflerine uygun İK strateji ve politikalarını belirleyerek üst yönetime sunmak,
2. İK politikalarına uygun program ve çalışmaları düzenlemek, yürütmek ve denetlemek,
3. İK ile ilgili yenilikleri izlemek ve uygun olanları örgüte aktarmak,
4. Stratejik ortak olarak İK bilgisinin örgütte yayılmasını sağlamak.

Yukarıdaki fonksiyonlar incelendiğinde, örgütlerde İK işlevinin iki kategoriden oluştuğu söylenebilir: İK ve örgüt stratejilerini düzenlemek ve uygulamayla ilgilenen stratejik rol (dönüştürücü) ve öğrenme ve geliştirme, ödüllendirme ve çalışan ilişkileri gibi temel İK hizmet sunum faaliyetlerini içeren işlemsel rol (Amstrong, 2009: 83). İnsan kaynakları birimlerinin örgüt içinde idari, hukuki, sosyal ve psikolojik sorunlar üzerinde uzmanlaşan ve üst yönetime danışmanlık eden birimler olması beklenir. Örgütün yasal, yönetsel, sosyal ve psikolojik sorunlarına çözüm yollarının araştırılması ve belirlenen çözümlerin etkili bir şekilde uygulanması ise liderlik vasfını öne çıkarmaktadır (Sabuncuoğlu, 2011: 15). Gerçekten de günümüzde İK birimlerinden rutin İK fonksiyonlarını yerine getirmenin ötesinde, İKY'nin stratejik rolünü daha fazla üstlenmesi beklenmektedir. Bu ise büyük ölçüde, İK yöneticilerinin liderliği ile mümkün olmaktadır.

Son yıllarda kamu sektörü kuruluşlarındaki İK birimlerinin özel sektördeki muadillerine daha fazla benzemeleri ve yeni kamu yönetimi reformları kapsamında gerekli İKY süreç ve uygulamalarını hayata geçirmek için daha fazla strateji odaklı yaklaşıma yönelmeleri gerektiği tartışılmaktadır (Truss, 2013: 27).

Günlük rutin yönetim faaliyetlerinden farklı olarak İK fonksiyonu, doğru insanlarla, doğru yetkinliklerle ve doğru sonuçları elde etmek için doğru yollarla çalışarak sağlıklı

ve etkili örgütler geliştirme becerisine sahiptir. İK'nın temel fonksiyonları ihtiyaç duyulan yeteneği örgüte çekmek ve onu örgütte tutmanın yollarını bulmak; yeteneğin yayılması ve kullanılmasını sağlayan sistemleri, yapıları, rolleri ve süreçleri oluşturmak; yönetim ve liderlik becerisi ve kapasitesini geliştirmek ve sürdürülebilir rekabet avantajı için kaynak olabilecek örgütsel iklim ve kültürü inşa etmektir. Bu fonksiyonların yerine getirilmesi İK'nın proaktif liderlik katkısına temel oluşturmaktadır (Holbeche, 2009: 5).

Belirtmek gerekir ki, liderlik ile İKY fonksiyonu arasında iki yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Örgütlerde bir yandan temel politika ve stratejileri belirleyen üst yönetim de dâhil olmak üzere, yönetimin her kademesindeki liderlerin İKY bakış açısına sahip olması beklenirken; diğer yandan örgütteki İK birimi ve yöneticilerinin İKY işlevlerini etkili bir şekilde hayata geçirmesi için liderlik göstermesi istenmektedir. Bu nedenle, İKY ve liderlik birbiriyle doğrudan ilişkili ve birbirini etkileyen iki olgudur.

2.4.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci ve Liderlik

Kamu veya özel sektörde olsun, İKY'ye geçiş için öncelikle personel birimlerinin İKY birimlerine dönüşmesi, personel işlevlerinin yanına İKY işlevlerinin eklenmesi ve personel yönetimi yaklaşımının yerine İKY anlayışının yerleştirilmesi gerekmektedir. İKY departmanının kurulmasında ise sürecin başlaması bakımından öncelikle üst yönetim ve daha sonra da İK yöneticilerinin göstereceği liderlik önem arz etmektedir. Kamu sektöründe dönüşüm süreci genelde yasal düzeyde başlamaktadır. Bu yönüyle üst yönetimin liderliği, İKY birimlerinin kurulmasında nispeten daha az etkili olabilir. Ancak etkili bir İKY için İK yöneticilerinin liderliği ve üst yönetimin İKY anlayışına yatkın olması, İK uygulamalarını desteklemesi beklenmektedir.

Günümüzde İKY fonksiyonu, genel olarak planlamadan denetime kadar yönetimin çeşitli aşamalarını etkiler hale gelmiştir. Önceden planlama, koordinasyon ve denetim gibi yönetsel işlevler üst yönetimin sorumluluğunda görülürdü. Günümüzde ise söz konusu yönetsel fonksiyonların hemen hepsinde, farklı düzeylerde olmakla birlikte, İK fonksiyonu ve İKY birimleri etkili bir rol oynamaktadır.

Örneğin, geleneksel olarak planlama sadece üst yönetimin bir faaliyeti olarak görüldüğünden, örgütlerde İK birimlerinin bu fonksiyonun icra edilmesinde ciddi rolü

bulunmamaktaydı. Halbuki günümüz kamu ve özel sektör örgütlerinde yaygın bir şekilde kullanılan stratejik planlama geleneksel yaklaşımı dönüşüme uğrattığından, İK birimleri de stratejik planların hazırlanması, uygulanması ve elde edilen başarının değerlendirilmesi süreçlerinde ciddi katkılar yapan ana aktör konumuna yükselmiştir (Yüksel, 2000: 20).

Örgütlerin çevresindeki değişimlere adapte olması konusunda da İKY'nin rol ve sorumlulukları bulunmaktadır. Değişim yönetimi işlevi nedeniyle İKY'nin çevresindeki değişimleri izlemesi ve bu değişimler karşısında yenilik ve öneriler geliştirerek üst yönetime raporlaması beklenir. Ayrıca İKY birimleri örgütün misyon ve vizyonunu, amaç, strateji ve politikalarını eğitim ve iletişim gibi yollarla çalışanlara aktararak, çalışanların değişime karşı gösterdikleri direncin azaltılmasını sağlar. Bunun için İKY politikalarının örgüt stratejileri ve stratejik yönetim süreciyle bütünleşmesi gereklidir (Öztutku, 2010: 12-13).

İK birimlerinin yürüttüğü kurmay işlevler de liderlik davranışını güçlendiren yönlerde sahiptir. Günümüzde İK yöneticileri, birim çalışanları ile birlikte, örgütteki tüm çalışanların verimliliğini artırma, eğitim ve gelişimini sağlama ve özellikle motivasyonlarını yükseltme yönünde diğer birim yöneticilerine ve örgütün tepe yönetimine bilgi vermek, politika önerilerinde bulunmak ve danışmanlık yapmak gibi stratejik sorumluluklar üstlenirler (Sabuncuoğlu, 2011: 16). İK süreçlerine ilişkin konuların koordinasyonu, diğer birimlerin bu süreçlere katılımının sağlanması ve üst yönetime İK fonksiyonlarıyla ilgili tavsiyelerde bulunma gibi işlevleri yerine getirirken İK yöneticilerinin ikna etme, yönlendirme, iletişim kurma gibi liderlik becerilere sahip olması gerekir.

2.4.3. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Değişen Roller ve Liderlik

Genel olarak İK fonksiyonunda ve İK birimlerinden beklenen görevlerde yaşanan değişim, İK yöneticileri ve uzmanlarının da rollerini değiştirmektedir. Günümüz kamu ve özel sektör örgütlerinde İKY, giderek stratejik yönetim anlayışı ile bütünleşen stratejik İKY'ye dönüşmektedir. Stratejik İKY, İK yöneticileri ve uzmanlarını stratejik planlama sürecine katarak onları örgütün birer ortağı olmalarını sağlar. İK uzmanlarını, çeşitli İK faaliyetlerini uyumlu bir İK sistemi içinde *yatay olarak* koordine etmelerine

yardımcı olur. *Dikey olarak* ise İK uygulamaları ile örgüt stratejileri arasında bağ kurmalarını gerçekleştirir ki bu da İK yöneticileri ve uzmanlarına çalışmalarını örgütsel perspektiften değerlendirme fırsatı verir. Bu bağ, örgüt amaçlarını başarmayı desteklediğinden ve örgütsel değişimi kolaylaştırdığından, İK yöneticileri ve uzmanlarına işlerinin öneminin farkına varmalarını sağlar (Green vd., 2006: 562).

Stratejik yönetim anlayışı içinde hareket eden İK liderlerinin örgütün amaçlarını ve değerlerini gerçekleştirmede üç temel rolü vardır: Örgüt stratejisiyle uyumlu ve onu destekleyen İK stratejilerini geliştirmek ve uygulamak, İK faaliyetlerinin örgütü desteklemesi ve ona değer katmasını mümkün kılan bir stratejik yaklaşımın benimsenmesini sağlamak ve İKY'nin etik boyutunu dikkate almak (Armstrong, 2011: 74).

İK yöneticileri çalışanları dinleyerek mevcut kaynaklarla onların ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır. İK yöneticilerinin çalışanların problemleri motivasyon ve disiplin gibi günlük işlerden kariyer yönetimi gibi uzun erimli işlere kadar çok sayıda sorunu çözmeleri beklenir (Öztutku, 2010: 11). Bu ise çalışanların hedefleri ile örgütün amaçlarını bütünleştirmeye odaklanan bir liderlik davranışı gerektirir.

İK yöneticilerinin liderlik rolüne ilişkin ortak bağamlardan birisi de değişimin yönetimidir. İK yöneticilerinden değişim ajanı olması beklenmektedir. Değişim süreci yönlendirme, teşvik etme ve kolaylaştırma gibi fonksiyonların yanında liderlikle de doğrudan ilişkilidir. Değişim ajanı olarak İK yöneticilerinden değişimi başlatması, yönetmesi, kolaylaştırması ve değişime liderlik etmesi beklenmektedir (Ünal, 2012a: 101). Böylece İK yöneticileri ve uzmanları değişime direnci azaltmak, sürekli öğrenme yoluyla değişimi sürdürmek, çalışanlar tarafından değişimin anlaşılmasını sağlamak, çalışanlara yeni davranışlar öğreterek değişim kültürü yaratmak gibi fonksiyonları yerine getirerek örgütsel değişimin yönetiminde etkin rol oynayabilmektedirler (Ünal, 2012b: 1240-1241).

İK yöneticilerinin bir örgütteki işlevlerini anlamak açısından kullanışlı bir sınıflandırma geliştiren Ulrich ve Brockbank'a göre (2005: 26), İK yöneticileri ve uzmanları örgütlerde beş role sahiptir:

1. **Çalışanların Danışmanı:** Dinleyerek, anlayarak ve empati kurarak çalışanların ihtiyaçlarına odaklanır.
2. **İnsan Sermayesini Geliştiren:** İnsan sermayesini (bireyler ve takımlar) yönetme ve geliştirme rolünde, çalışanları gelecekte başarılı olması için hazırlamaya çalışır.
3. **Fonksiyonel Uzman:** işe alma, öğrenme ve geliştirme gibi temel İK pratikleri ve iletişim, iş süreci ve örgüt dizaynı, yönetici liderlik geliştirme gibi gelişmekte olan İK pratikleri ile ilgilenir.
4. **Stratejik Ortak:** Örgütün vizyon ve misyonunu gerçekleştirmesini sağlamak için İK sistemlerini düzenlemek amacıyla iş uzmanı, değişim ajanı ve stratejik İK planlamacısı gibi farklı boyutları bir araya getirir. Yöneticilerin işleri doğru yapmasına yardımcı olur ve örgütte öğrenmenin yayılmasını sağlar.
5. **Lider:** İK fonksiyonuna öncülük etme, diğer fonksiyonlarla işbirliği kurma ve onlara liderlik etme, kurumsal yönetişimi sağlama ve stratejik düşünce için standartlar geliştirmeye odaklanır.

Yazarlar, daha önceki modellerini güncelleyerek, İK liderliğini de İK yöneticilerinin rolleri arasına eklemiştir. Böylece günümüz İK yöneticileri için liderliğin önemini bir kez daha vurgulamışlar ve örgütte liderler yetiştirmeden önce, başkalarından bekledikleri liderlik becerilerine kendilerinin sahip olmasını beklemişlerdir.

İKY sisteminin işler kılınmasında personelin sisteme olan güven ve desteği de önemlidir. Bunu sağlamanın en etkin yollarından biri, personelin sistemin işlemesine katılımı ve katkısının sağlanmasıdır. Böylece İK yöneticileri hem sistemin kurulmasında, uygulanmasında ve geliştirilmesinde hem de personel ile yöneticiler arasındaki iletişimi sağlamada destek rollere sahiptir. Bu işlevlerini tam olarak yerine getirebilmek ve kurumun misyon ve vizyonunu gerçekleştirmesine katkı sağlamak için kişilerarası ilişkileri geliştirmek ve kurumsal bağlılığı artırmak, bireyin kendisini tanımasına yardımcı olmak, bağımsız çalışma ortamı yaratmak ve insan ilişkilerini öne çıkarmak gibi motivasyon faktörlerini hayata geçirmeleri gerekir (Sabuncuoğlu, 2011: 21). O halde İK yöneticileri, İK süreçlerinin yönetiminden daha fazla liderlik rolüne geçerek İK fonksiyonunu daha etkili yerine getirebilirler.

Buraya kadar yapılan analizlerden yeniliğe kapalı, geleneksel değerlerle hareket eden, İKY konusunda eğitim seviyesi ve bilgi birikimi yetersiz, değişim için esnek davranmayan İK yöneticilerinin kamu veya özel sektör örgütlerinde istikrarlı ve sürdürülebilir bir İKY anlayışını yerleştirebilmelerinin zor olduğu anlaşılmaktadır.

Yerel yönetimler açısından genel bir değerlendirme yapmak gerekirse, Türkiye’de özellikle 2004-2005 yıllarında gerçekleştirilen yasal düzenlemelerle birlikte belediyelerde geleneksel olarak yürütülen personel işlemlerine ek olarak İKY’ye ilişkin yükümlülükler getirilmiştir. Belediyelerde İKY’ye geçişle ilgili en temel değişiklik ise personel birimlerinin isimlerinin değişerek, yerine İKY birimlerinin kurulmasıdır. Bunun yanında, çeşitli İK yöntem ve uygulamaları da İKY biriminin ve İK liderliğinin sorumluluğuna bırakılmıştır. Ayrıca nüfusu 50.000’in üzerinde olan belediyelerde ve büyükşehir belediyelerinde 5018 sayılı Kanun ile çerçevesi çizilen stratejik yönetim süreçlerinin uygulanması öngörülmektedir. Stratejik planlama sürecinde İKY fonksiyonunun da etkin bir rol oynayacağı görülmektedir. Tüm bu gelişmeler, Türkiye’de belediyelerde İK fonksiyonunda bir değişimin yaşandığına işaret etmektedir.

Söz konusu değişim sürecinin, bir kamu kurumu olan belediyelerde yönetilmesini zorlaştıran belirli faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlerin başında değişime gösterilen bürokratik direnç gelmektedir. İK yöneticilerinin yukarıda yer verilen liderlik özelliklerine sahip olmaları, belediyelerde İKY’ye geçişi, İK uygulamalarının benimsenmesini ve etkili bir İKY’nin gerçekleştirilmesini kolaylaştırıcı bir faktör olarak görülebilir.

Ayrıca belediyelerde stratejik planlama sürecine dâhil olan İK birimlerinin planlama sürecindeki rollerinde ortaya çıkan değişime binaen, İK yöneticileri İKY uygulamalarının örgüt stratejileri ile birleştirilmesi, kritik ve stratejik karar süreçlerine katılım ile örgütün ve çalışanların amaç ve beklentilerine uygun İK işlevlerinin hayata geçirilmesinde aktif rol oynar hale gelmektedir. İK yöneticilerinin stratejik planlama sürecinde değişen rolleri ise onların içsel motivasyonlarını pozitif yönde etkileyerek işlerine ve örgütlerine yönelik olumlu bir tutum geliştirmelerini sağlayabilir (Gürbüz, 2011: 404).

İKY’ye ilişkin yukarıda tartışılan tüm roller, bu işlevin liderlik yönüne işaret etmektedir. Elbette etkili bir İKY için liderliğin yanında, yönetimin diğer birimleri ve

işlevleri ile işbirliği içinde çalışmak önemlidir. İKY süreçlerinin yönetimi ve çalışanların katkılarının alınması sürekliliği olan İK işlevlerindendir. Değişimin yönetimi, danışmanlık ve stratejik İKY rolü ise önümüzdeki yıllarda kamu ve özel sektör örgütlerinde İK yöneticileri ve İK birimlerinden daha fazla beklenen işlevlerdir (Öztutku, 2010: 15).



BÖLÜM 3: BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİNDEKİ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TİPLERİNİN İKY ALGILARINA ETKİSİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı

İKY, 1980’li yıllarda özel sektörde çalışanların maliyet unsuru olarak görülmesi anlayışının terk edilmesiyle birlikte gelişmiştir. İnsangücü, işletmelere rekabet avantajı sağlayan bir kaynak olarak stratejik bir önem kazanmıştır. İnsangücünün etkili yönetimi ise işletmelerin yeni yönetim tekniklerini kullanan, çalışanlarını sürekli geliştirme ve güçlendirmeye odaklanan, grup dinamiklerini ve daha özelde bireyin memnuniyetini önemseyen insan kaynakları anlayışını ortaya çıkarmıştır. Bu anlayış değişimi, personel birimlerinin organizasyonunu ve fonksiyonlarını değiştirmiş, bir yandan İK birimleri ve İK uzmanlarının sayısı giderek artarken, diğer yandan İK fonksiyonları yönetime eklemlenmiştir.

1980’li yıllarda kamu yönetiminde ortaya çıkan reform süreci, kamu kurumlarını ve yöneticilerini piyasa mekanizmalarına ve yöntemlerine yakınlaştırmıştır. Yaşanan düşünsel ve pratik dönüşümler, kamu yönetiminde İKY’nin gündeme gelmesine neden olmuştur. Gelişmiş ülkelerle karşılaştırıldığında, Türkiye’de kamu sektöründe personel yönetiminden İKY’ye geçiş nispeten geç bir tarihte gündeme gelmiştir. İKY’ye ilişkin yasal düzenlemeler ve uygulamaların ortaya çıkması, ancak 2000’li yılların başında mümkün olmuştur.

Farklı kamu hizmeti alanlarında özel hukuki düzenlemeler ve çeşitli istihdam türleri bulunmakla birlikte, Türkiye’de personel rejimi 1965 tarihli Devlet Memurları Kanunu’na (DMK) dayanmaktadır. 2000’li yıllarda AK Parti hükümetleri döneminde İKY politika ve uygulamaları, ulusal plan ve programların ötesinde yasal düzenlemelerde yer almaya başlamıştır. Bu bağlamda, 2004-2005 yıllarında gerçekleştirilen yerel yönetimler reformlarıyla birlikte, Türkiye’de yerel yönetimlerde personel yönetiminde İKY’ye geçiş süreci yasal temellerine kavuşmuştur. Bu nedenle, tezin kapsamı yerel yönetimlerle sınırlandırılmıştır.

Türkiye’de yerel yönetimler denildiğinde personel sayısı, bütçe büyüklüğü, yetki ve görev alanının genişliği, hizmet sunulan nüfusun fazlalığı nedeniyle belediyeler öne çıkmaktadır. Ancak belediyeler arasında yukarıda sayılan ölçütler bakımından ciddi düzey farklılıkları bulunmaktadır. Kurumsal kapasite, insan kaynağı, mali yapı ve hizmet edilen nüfus bakımından diğer yerel yönetim kuruluşlarına göre çok daha gelişmiş olması nedeniyle büyükşehir belediyeleri, personel yönetiminden İKY’ye doğru yaşanan dönüşümün incelenmesi için adeta bir laboratuvar niteliğindedir. Bu nedenle, tez kapsamında yerel yönetim kuruluşları içinde büyükşehir belediyelerine odaklanılmıştır.

Bu çalışma, Türkiye’deki büyükşehir belediyelerinde İK yöneticilerinin liderlik tipleri ve İKY algılarını araştırmayı konu edinmektedir. Büyükşehir belediyelerinde İKY’ye geçişte yasal ve kurumsal yapı, mali performans, üst yönetimin hedefleri gibi birçok değişkenin olumlu ya da olumsuz etkisi olabilir. Ancak tüm değişkenlerin kapsamlı bir şekilde incelenmesi bu çalışmanın kapsamını aşacağından sadece liderlik tipleri dikkate alınmıştır. Belediyelerde liderlik, akademik çalışmalarda ve uygulamada neredeyse sadece belediye başkanları bağlamında ele alınmaktadır. Oysa günümüz liderlik anlayışında, yönetimin farklı düzeylerindeki yöneticilerin liderlik davranışının örgütsel gelişim ve değişimler için kritik öneme sahip olduğu kabul edilmektedir.

İK yöneticilerinin liderlik tiplerinin belirlenmesinde Burns (1978) tarafından önerilen işlemsel ve dönüştürücü liderlik tipolojisinden yararlanılmıştır. Bu bağlamda, öncelikle büyükşehir belediyelerindeki İK yöneticilerinin hangi liderlik tipine uygun davrandıklarını belirlemek için Avolio ve Bass (2002) tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Anketi (Multiple Factor Leadership Questionnaire) uygulanmıştır. İK yöneticilerinin İKY algıları, üstlendikleri roller, kendi belediyelerinde İKY’e geçiş ile İKY’nin ne düzeyde uygulandığı ise hazırlanan bir soru formundan elde edilen cevapların içerik analizi yapılarak belirlenmiştir.

Bu araştırmanın amacı, Türkiye’deki büyükşehir belediyelerinde İK yöneticilerinin liderlik tipinin, İKY algısını ve uygulamada İKY’ye geçişi nasıl etkilediğini ortaya koyarak hangi İKY fonksiyonlarının etkili bir şekilde kullanıldığını incelemektir. Bu bağlamda karma yönteme dayalı olarak yürütülen çalışmanın ana araştırma sorusu şu şekilde belirlenmiştir:

“Türkiye’de büyükşehir belediyelerindeki İK yöneticilerinin işlemsel veya dönüştürücü liderlik anlayışına sahip olmaları, İKY algıları ile kurumlarında İKY’ye geçiş ve İKY uygulamalarının düzeyini nasıl etkilemektedir?”

Bu soru, Türkiye’deki büyükşehir belediyelerinde liderlik tiplerinin İKY algısı üzerindeki etkilerini anlamak, büyükşehir belediyelerinde İKY fonksiyonlarının etkin bir şekilde uygulanmasında karşılaşılan güçlükleri tespit etmek ve İK yöneticilerinin İKY’ye geçişteki rolünü değerlendirmek bakımından önem arz etmektedir.

3.2. Literatür İncelemesi

Çalışmanın dayandığı işlemsel ve dönüştürücü liderlik yaklaşımları açısından Türkçe literatür incelendiğinde, bu konuda ilk tez çalışmalarının 1990’lı yılların sonunda yapılmaya başlandığı görülmektedir. Bu bağlamda yapılan çalışmalar bankacılık, imalat sanayii ve turizm gibi özel sektörün farklı alanlarında yoğunlaşmakta; kamu yönetiminde ise silahlı kuvvetler, emniyet teşkilatı, sağlık ve eğitim gibi kamu kurumları öne çıkmaktadır. Çalışmalar genellikle dönüştürücü veya işlemsel liderlik ile performans, iş tatmini, motivasyon ve örgütsel yenilikçilik gibi değişkenler arasındaki ilişkinin keşfedilmesine yönelmektedir.

İlgili güncel literatürü incelemek amacıyla Mayıs 2018 tarihinde YÖK (Yüksek Öğretim Kurumu) Tez Tarama sisteminde “liderlik”, “dönüştürücü-dönüşümcü liderlik”, “işlemsel liderlik”, “insan kaynakları yönetimi” ve “personel yönetimi” anahtar kelimeleri girilerek tez arşivlerinde tarama yapılmıştır. Özel olarak yerel yönetimler alanında liderlik ve İKY konularıyla ilişkili olan tezleri tespit etmek amacıyla İşletme, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri ile Kamu Yönetimi alanlarında araştırma yapılmıştır. YÖK Tez Tarama verilerine göre yerel yönetim kuruluşlarında doğrudan dönüştürücü-işlemsel liderlik yaklaşımları üzerine yapılan tez çalışmasına rastlanmamıştır. Yerel yönetimlerde liderlikle ilgili çalışmalarda, Sarıcı Aytan (2012), Blake ve Mouton Liderlik Stili testini bir belediyede uygulayarak belediye başkanının liderliği ile yerel kalkınma arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında çalışanların büyük çoğunluğu belediye başkanını lider olarak görürken cinsiyet açısından bir fark bulunamamış; belediye başkanının liderliği yerel kalkınma ile pozitif ilişkili bulunmuştur. Genç (2016), literatürden yararlanarak geliştirilen bir ölçek ile İstanbul’da on ilçe belediyesinde orta düzey yöneticilerin liderlik tiplerinin çalışanlara güven ile ilişkisini ele alarak demokratik ve serbestiyetçi liderliğin

yöneticinin asta duyduğu güven üzerinde etkili olduğunu tespit etmiştir. Başka bir tezde ise (Aslan Gül, 2015), farklı şehirlerden 14 belediye meclis üyesi ile yaptığı mülakat neticesinde halkçı, karizmatik ve vizyoner liderlik modellerinin belediye başkanları için daha fazla önemli görüldüğü sonucuna ulaşılmıştır.

Kamuda İKY'ye ilişkin tezler incelendiğinde çalışmaların ağırlıklı olarak kamuda personel yönetiminden İKY'ye geçişin mümkün olup olmadığı üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Yerel yönetimlerde İKY'nin uygulanmasına ilişkin başlıca yüksek lisans ve doktora tezleri şunlardır: Karakütük (2004) 1947-2000 döneminde Çanakkale Belediye Meclisinin aldığı kararlarda içerik analizi yöntemiyle İKY'nin izini sürmüş ve kurumun İKY yerine personel yönetimi felsefesiyle yönetildiğini ortaya çıkarmıştır. Yiğitbaş (2008) Çanakkale Belediyesinde personel yönetiminden İKY'ye geçişte yaşanan değişiklikler ile bu değişikliklerin belediye çalışanları üzerindeki etkilerini anket yoluyla ölçmüş ve İKY'ye geçişte yaşanan değişikliklerin çalışanlar tarafından tam anlamıyla algılanamadığını tespit etmiştir. Akdağ (2010) 65 il belediyesini kapsayan çalışmada İK yöneticilerinden topladığı 34 ankete dayanarak İK birimlerinin yapısal ve fonksiyonel görünümeleri ile İK uygulamalarının ne durumda olduğunu araştırmış ve İK fonksiyonlarının henüz etkin bir şekilde uygulanamadığını belirlemiştir. Kara (2010) örnek olay yöntemiyle Isparta Belediyesinde norm kadro uygulamasını doküman analizi yöntemiyle incelemiş ve norm kadronun belediyelerde İKY'ye geçişte önemli olduğu sonucuna ulaşmıştır. Tezsezer (2010), yerel yönetimlerde norm kadro uygulamasının taşeronlaşmaya etkisini betimsel olarak ele almış ve belediyelerde çalışma koşullarının iyileştirilmesi önerilmiştir. Altınel (2013) Kayseri Büyükşehir Belediyesi örneğinde 285 katılımcıya anket uygulanarak personel çalışma koşulları ve beklentiler, hizmet içi eğitimler, iş ve ücret memnuniyetini değerlendirmiş; bu konularda ilgili belediye birimlerinde olumsuz bir durumun varlığı tespit edilmiştir. Pekküçükşen (2013) tarafından, Konya Büyükşehir Belediyesi örneğinde 366 katılımcıdan elde edilen anket verilerine göre personel güçlendirme, performans değerlendirme, stres yönetimi, iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenleri analiz edilmiştir. Bu teze göre incelenen belediyede örgütsel bağlılık ve iş tatmini yüksek olmakla birlikte diğer İKY stratejilerinin uygulanmasına yönelik belirgin bir çabanın olmadığı bulunmuştur.

Bunların yanında, Demir (2013) İstanbul ilçe belediyelerinde İK uygulamalarının iş tatminine etkisini toplanan 1.250 anketi analiz ederek ölçtüğü çalışmada eğitim ve kariyer planlama, kurum içi ilişkiler ve performans yönetimi ve iş güvenliği değişkenleri ile iş tatmini arasında pozitif ve güçlü bir ilişki tespit etmiştir. Başka bir çalışmada Mersin Belediyesi örneğinde 252 çalışanın katılımıyla uyguladığı anket neticesinde, kararsızların oranındaki yükseklik nedeniyle personel yönetiminden İKY'ye geçişin çalışanlar tarafından henüz tam olarak algılanmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Öke, 2016). Korkmaz (2015) ise İstanbul ve İzmir Büyükşehir Belediyesi örneklerinde belediyelerde İKY bakımından hizmet içi eğitimi ikincil veriler kullanarak analiz etmiş ve hizmet içi eğitimin yayılması ve sürekliliği için öneriler geliştirmiştir.

Literatürdeki tez çalışmaları incelendiğinde genelde tek bir vaka üzerinde İKY'ye geçiş sürecinin incelendiği görülmüş olup, tüm büyükşehir belediyelerini kapsayan çalışmalara rastlanmamıştır. Ayrıca yerel yönetimlerde liderliğin, İK yöneticilerinin İKY algısı ve İKY'ye geçiş süreci üzerindeki etkisini inceleyen herhangi bir çalışma da bulunmamaktadır.

Tez çalışmaları dışındaki literatürde dönüştürücü-işlemsel liderliği yerel yönetimler bağlamında inceleyen çok az çalışma tespit edilmiştir. Bu bağlamda kapsamlı bir literatür taraması yapmak için “scholar google” veri tabanından yararlanılmıştır. Tezlerin taranmasında kullanılan anahtar kelimelerle yapılan bir araştırmada tez konusuyla ilgili birkaç çalışmaya rastlanmıştır. Bozlağan (2005) tarafından kaleme alınan bir çalışmada İstanbul Büyükşehir Belediyesinde görev yapan 199 müdür ve müdür yardımcısına Çok Faktörlü Liderlik Anketi (MLQ) uygulanmış ve liderlik tarzları ölçülmüştür. Elde edilen sonuçlara göre, İstanbul Büyükşehir Belediyesinde orta kademe yöneticilerin ağırlıklı olarak işlemsel liderlik özelliklerine sahip oldukları ve bir alt boyut olarak istisnalarla yönetim eğiliminin belirgin olduğu anlaşılmaktadır. Başka bir çalışmada Tetik (2014) Dönüştürücü Liderlik Ölçeği'ni kullanarak bir belediyeden 61 çalışanın belediye başkanına ilişkin dönüştürücü liderlik algısını incelemiş ve orta düzeyde liderlik algısı bulunduğunu tespit etmiştir. Ayrıca katılımcıların demografik özellikleri ile dönüştürücü liderlik boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Acar ve diğerleri (2017) ise Isparta'daki belediye başkanlarının dönüştürücü liderlik vasıflarını dört belediyeden 8 belediye çalışanıyla yaptıkları

mülakatlara dayanarak ele almıştır. Yazarlar sonuç olarak, dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip olmanın belediye başkanlarının tekrar yerel seçimleri kazanmasında etkili olduğunu iddia etmişlerdir.

Bu çalışma, nicel araştırma desenine dayalı olarak 16 büyükşehir belediyesinde İK yöneticileri ve çalışanları üzerinde işlemsel ve dönüştürücü liderlik tiplerinin ölçümü için MLQ ölçeğini kullanması bakımından önceki çalışmalardan ayrılmaktadır. Yani araştırma evreni, mevcut tüm büyükşehir belediyelerini kapsayacak şekilde geniştir. Büyükşehir belediyelerinde liderlik tiplerinin İKY algıları ve İKY uygulamalarına olan etkileri, araştırmanın birinci aşamasında çalışanlara uygulanan MLQ anketiyle ölçülmüş ve veriler değerlendirilmiştir. Daha sonra ikinci aşamada elde edilen verilere dayalı olarak, büyükşehir belediyelerinin İK yöneticilerinden soru formu yoluyla nitel veri toplanmış ve analiz edilmiştir. Bu çalışma, karma araştırma desenine dayalı olarak uygulanmış olması bakımından da ilgili literatürden farklılaşmaktadır. Nitekim bu alanda karma araştırma yöntemlerinin kullanıldığı bir çalışmaya rastlanmamıştır.

3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bu tez çalışması aşağıda ayrıntılı olarak açıklandığı gibi karma araştırma desenine dayanmaktadır. Araştırmada anket yöntemiyle nicel veriler toplanmış ve ardından geliştirilen açık uçlu soru formu yoluyla nitel veriler elde edilmiştir. Bu nedenle, araştırmanın iki aşamasında da farklı örneklem yöntemleri kullanılmıştır.

3.3.1. Nicel Araştırmada Evren ve Örneklem

Araştırmanın birinci aşamasını oluşturan ampirik kısmında İK yöneticisi olarak doğrudan İK uygulamalarından sorumlu olan şube müdürlerine anket uygulanmış ve ilgili şube müdürlüğünün çalışanları tarafından müdürlerinin liderlik davranışını değerlendirmeleri istenmiştir. Büyükşehir belediyelerinin hizmet alanları, hizmet sundukları nüfus, kurumsal kapasiteleri, bütçe ve personel sayıları birbirinden oldukça farklıdır. Büyükşehir belediyelerinde İnsan Kaynakları Daire Başkanlıklarında maaş, bordro ve tahakkuk, eğitim ve hayat boyu öğrenme gibi çok farklı isimler altında müdürlükler oluşturulmaktadır. Bu nedenle, “İK lideri” olarak, İK Daire Başkanı değil de doğrudan belediyenin İK uygulamalarını yürütmekten sorumlu olan ilgili İK Şube Müdürleri belirlenmiştir. Belediyelerin siyasi kurumlar olmaları nedeniyle daire

başkanlarının sıklıkla değişebilmesi, şube müdürlerine yönelmeyi zorunlu hale getirmiştir. Doğrudan insan kaynaklarıyla ilgili şube müdürlükleri, veri toplanabilen 15 büyükşehir belediyesinin 8’inde “İnsan Kaynakları”, ikisinde “Memur-Personel” olarak örgütlenmiş; diğerlerinde ise “İnsan Kaynakları ve Eğitim”, “Personel”, “Atama ve Yer Değiştirme”, “Personel ve Yazı İşleri”, “Özlük İşleri” olmak üzere 5 farklı isim altında yapılandırılmıştır.

Nicel araştırmanın evrenini Türkiye’deki 16 büyükşehir belediyesinin orta kademe yöneticileri olan İK şube müdürlüklerinin yönetici ve çalışanları oluşturmaktadır. Anketin uygulandığı dönemde 16 büyükşehir belediyesinde çalışan toplam 301 İK personeli tespit edilmiştir. Bu nedenle, nicel araştırmanın evrenini büyükşehir belediyelerinde görev yapan 16 İK yöneticisi ve 301 İK personeli oluşturmaktadır. İzin, görevden ayrılma, görev yeri değişikliği gibi kısıtlar nedeniyle 16 büyükşehir belediyesinin İK müdürlüklerinde çalışanların cinsiyet, eğitim ve yaş gibi değişkenler dikkate alınarak kotalı ya da sistematik örnekleme gibi olasılığa dayalı örnekleme yöntemlerinin kullanılması mümkün olmamıştır. Çalışanlara ilişkin bilginin gizli olması ve evrenin farklı bölgelerde yer alan ve birbirinden farklı özelliklere sahip 16 büyükşehir belediyesinin İK müdürlüklerinden oluşması nedeniyle araştırma örnekleminin belirlenmesinde “kolayda örnekleme” yöntemi kullanılmıştır. Bu bağlamda, ilgili büyükşehir belediyesinde o anda orada bulunan ve ankete cevap vermek isteyen tüm İK yöneticileri ve çalışanlarına anket uygulanmıştır.

Araştırma kapsamındaki büyükşehir belediyelerine anket, Mayıs 2013-Mart 2014 tarihleri arasında anket uygulanmıştır. İlk etapta 10 büyükşehir belediyesinden beklenen yanıtlar alınabilmiştir. Kişisel girişimlerle diğer büyükşehir belediyelerinde de anketin hem İK yöneticileri hem de çalışanlar tarafından doldurulması sağlanmıştır. Ancak belirtmek gerekir ki, B1 Büyükşehir Belediyesi’nde tüm girişimlere rağmen, anket dağıtımı için gerekli izin alınamamıştır. B4 Büyükşehir Belediyesi’nde ise sadece İK çalışanlarına anket uygulanabilmiş, gerekli çaba gösterilmesine rağmen ilgili İK yöneticisinin ankete katılımı sağlanamamıştır. Sonuç olarak MLQ’nun, 15 büyükşehir belediyesinde çalışan 212 İK personeli ve 14 İK şube müdürü tarafından doldurulması sağlanmıştır. Tablo 9’da büyükşehir belediyeleri bazında ve toplamda araştırma evrenini oluşturan ve anketi dolduran personelin sayı ve yüzde olarak oranları gösterilmektedir.

Tablo 9: Nicel Araştırmanın Evren ve Örneklem Sayısı

Büyükşehir Belediyesi	Daire Başkanlığı	Şube Müdürlüğü	İK Personeli		
			Evren	Örneklem	
				Sayı	%
B1	İK ve Eğitim	İnsan Kaynakları	14	0	0
B2	İK ve Eğitim	Personel	25	25	100
B3	İK ve Eğitim	Personel	11	6	54,5
B4	İK ve Eğitim	İnsan Kaynakları	16	15	94
B5	İK ve Eğitim	İnsan Kaynakları	4	3	75
B6	İK ve Eğitim	İnsan Kaynakları	6	6	100
B7	İK ve Eğitim	İnsan Kaynakları	10	4	40
B8	İK ve Eğitim	Atama ve Yer Değişt.	3	3	100
B9	İK ve Eğitim	İnsan Kaynakları	124	84	67,7
B10	İK ve Eğitim	Memur Personel	22	18	81,8
B11	İK ve Eğitim	Personel ve Yazı İşleri	8	8	100
B12	İK ve Eğitim	İnsan Kaynakları	15	14	93,3
B13	İK ve Eğitim	Özlük İşleri	6	6	100
B14	İK ve Eğitim	Memur Personel	19	3	15,7
B15	İK ve Eğitim	İK ve Eğitim	7	6	85,7
B16	İK ve Eğitim	İnsan Kaynakları	11	11	100
TOPLAM			301	212	70,3

Tablo 9'dan da anlaşılacağı gibi İK personeli içinde ankete en düşük katılım B14 Büyükşehir Belediyesi'nde (%15), en yüksek katılım ise anketin tüm İK personeli tarafından doldurulduğu B2, B6, B8, B11, B13 ve B16 Büyükşehir Belediyeleri'nde sağlanmıştır. İK personeli açısından ankete katılım B14 ve B7 Büyükşehir Belediyeleri dışında %50'nin üzerindedir. Böylece araştırma evreninde yer alan İK personelinin %70,3'üne; İK yöneticisinin ise %87,5'ine ulaşılabilmiştir. İK yöneticisine ve İK çalışanlarına uygulanan MLQ anket formları Ek 2 ve Ek 3'de gösterilmektedir. Anketin uygulandığı büyükşehir belediyeleri B1, B2, B3, ... B16 şeklinde sıralı olarak kodlanmıştır. Böylece soru formu yoluyla nitel veri toplanan büyükşehir belediyelerinin İK yöneticilerinin kimliklerinin gizli kalması amaçlanmıştır.

Belediyelerin İK müdürlüklerinin büyüklük bakımından birbirinden oldukça farklı olduğunun altı çizilmelidir. Sadece 3 çalışanı olan İK müdürlüğü (B8) olduğu gibi, 124 çalışanı bulunan İK müdürlükleri (B9) de vardır. Bu nedenle, örneklemin evreni temsil

etme kabiliyeti, örnekleme oluşturan çalışanların toplamı açısından değerlendirilmelidir. Araştırma evrenini oluşturan 301 kişi için istatistiksel olarak %5’lik belirlilik düzeyinde 169 kişiye anket uygulanmasının yeterli olduğu hesaplanmıştır (Altunışık ve diğerleri, 2012: 124). Ancak bu sayı ile yetinilmemiş olup toplamda 212 kişiye anket doldurtulabilmiştir.

3.3.2. Nitel Araştırmada Evren ve Örneklem

Karma yönteme dayalı araştırmanın ikinci aşamasında açık uçlu sorulardan oluşan bir soru formu aracılığıyla 15 büyükşehir belediyesinin İK yöneticilerinden nitel veri toplanması amaçlanmıştır. MLQ anketi, ne İK yöneticisi ne de İK personeline uygulanamadığından B1 büyükşehir belediyesi soru formu dağıtım listesine dâhil edilmemiştir. Araştırma evreni 15 kişiyi kapsadığı için herhangi bir örneklem alınmadan evrendeki tüm İK yöneticilerine ulaşılması hedeflenmiştir.

2016 yılının Mart, Nisan ve Mayıs aylarında 15 büyükşehir belediyesinin İK yöneticileri ile telefon aracılığıyla iletişim kurulmuş ve düzenlenen soru formu kendilerine ulaştırılmıştır. Formun doldurulması sürecinde de İK yöneticileri ile sürekli iletişime devam edilmiştir. Tüm çaba ve girişimlere rağmen İK müdürlerinin tamamına ulaşamamıştır. 15 büyükşehir belediyesinden 9’unun (B2, B3, B4, B7, B10, B12, B13, B14 ve B15) İK yöneticisinden cevaplanmış olan soru formları teslim alınmıştır. Diğer İK yöneticilerine çeşitli yollardan ulaşılma istense de başarılı olunamamıştır. Sonuçta hedeflenen 15 büyükşehir belediyesinin %60’ının İK yöneticilerinden soru formları temin edilebilmiştir.

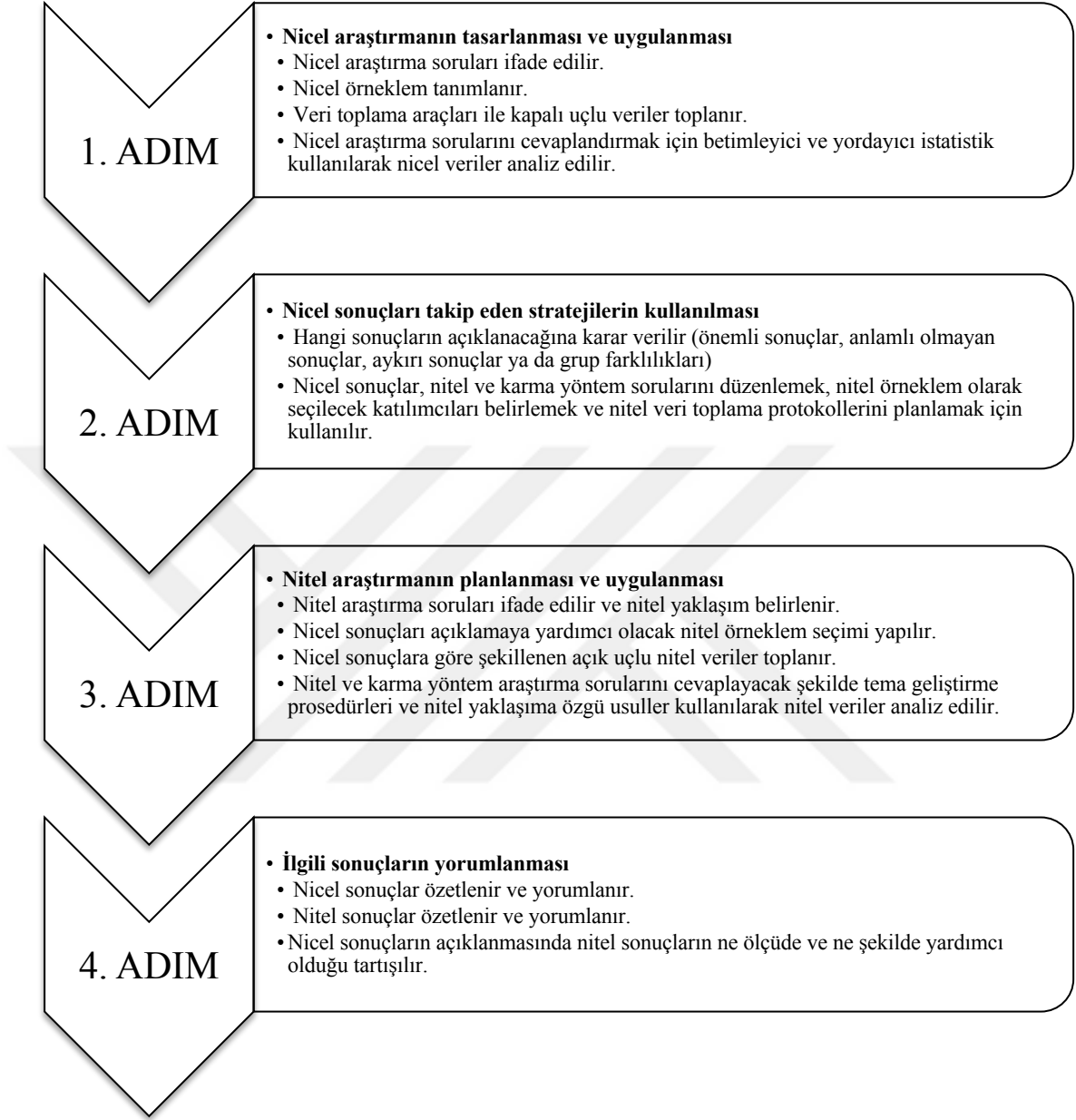
3.4. Araştırma Yöntemi

Sosyal bilim araştırmalarında nicel yöntemlerin ve nitel yöntemlerin müstakil olarak kullanılması nedeniyle ortaya çıkan yetersizlikler sıklıkla dile getirilmektedir. Tersten ifade edilirse, nicel ve nitel yöntemler birlikte kullanıldığında incelenen sosyal olgu ve olaylara ilişkin açıklamaların daha güçlü ve anlamlı olma ihtimali bulunmaktadır. Ayrıca “ne” veya “nasıl” sorularına ek olarak “neden” sorusuna da cevap aramak, daha kapsamlı bir şekilde araştırma sorularına cevap bulmayı mümkün kılmaktadır.

Bu bağlamda, büyükşehir belediyelerine odaklanan bu araştırmanın amacına uygun olarak tezde, yöneticilerin İKY algıları ve kurumların İKY'ye geçiş süreci ile uygulamaların ortak analiz edilmesi gerektiğinden nicel ve nitel veri toplama ve analiz yöntemlerinin birlikte kullanılmasına dayanan “karma yöntem” (mixed methods research) araştırması tasarlanmıştır. Önce nicel araştırma tasarlanmış ve uygulanmış, daha sonra elde edilen sonuçlara göre nitel araştırma tasarlanarak veriler toplanmış ve analiz edilmiştir. Bu nedenle, yaygın kullanılan karma yöntem desenlerinden “açıklayıcı sıralı desen” kullanılmıştır.

Açıklayıcı desen, araştırmacının nicel bir aşamayı tamamlamasının ardından ikinci aşamada nitel bir araştırma uygulayarak sonuçları daha derin açıklamayı amaçlar. Nitel aşama, nicel veriyle ortaya çıkan ilişki ve eğilimlerin ardındaki durum, yapı ve sonuçları açıklamak için kullanılır (Creswell ve Clark, 2015: 79). Bu çalışmada da birinci aşamada nicel verilerle büyükşehir belediyelerindeki İK yöneticilerinin liderlik tipleri ölçülmüş ve ortaya çıkan liderlik eğilimlerinin İKY'e geçiş ve uygulamalarına yansıtılıp yansıtılmadığını ortaya çıkarmak ve araştırmayı derinleştirmek adına ikinci aşamada nitel veriler toplanmış ve ulaşılan sonuçlar birlikte analiz edilmiştir. İkinci aşamada, toplamda 15 İK yöneticisinden toplanacak olan nicel verinin analizi de mümkün olmayacağı için ikinci aşamada nitel veri toplanması gerekmiştir. Açıklayıcı sıralı desen bağlamında araştırma tasarımı Şekil 2'de açıklanmaktadır.

Şekil 2: Açıklayıcı Karma Yönteme Dayalı Araştırma Tasarımı



Kaynak: (Creswell ve Clark, 2015: 79).

Bu çalışma, Şekil 2’de gösterilen açıklayıcı karma desen araştırma sürecine uygun olarak yapılandırılmıştır. Araştırma adımları şu şekilde açıklanabilir:

1. **Nicel Aşamanın Tasarlanması ve Uygulanması (1. Adım):** Birinci aşamada büyükşehir belediyelerinde çalışan İK yöneticilerinin liderlik eğilimlerinin belirlenmesi için son yıllarda geliştirilen en kapsamlı liderlik ölçeği olan ve yüksek bir geçerlilik ve güvenilirlik seviyesine sahip olan Çok Faktörlü Liderlik

Anketinin (MLQ) uygulanmasına karar verilmiştir. Büyükşehir belediyelerinin İK müdürlüklerindeki yönetici ve çalışanların sayısına ulaşılmış ve buna göre araştırma evreni ve örneklem grubu belirlenmiştir. Gerekli izinlerin alınmasının ardından tüm belediyelerden nicel veriler toplanabilmiş ve SPSS girişleri yapılarak istatistiki analizler yapılmıştır. Nicel verilerin analizi için betimsel analizler ile parametrik olmayan testler yapılmıştır.

2. **Nicel Sonuçları Takip Eden Stratejiler Kullanılması (2. Adım):** Nicel verilerden büyükşehir belediyelerinde İK müdürlüklerinde çalışanların yöneticilerine yönelik liderlik tipi tespit edilmiştir. Büyükşehir belediyelerindeki İK yöneticilerinin işlemsel liderlik özelliklerinin mi yoksa dönüştürücü liderlik özelliklerinin mi daha yüksek olduğunu gösteren sonuçlar açıklanmıştır. Ayrıca İK yöneticilerinin liderlik davranışları üzerinde eğitim, yaş, cinsiyet gibi değişkenlerden hangisinin anlamlı bir fark oluşturduğu da belirlenerek buna ilişkin sonuçlar ifade edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, nitel araştırma aşaması tasarlanmıştır. Bunun için üç uzmanın gözetiminde nitel araştırmada kullanılacak olan sorulara karar verilmiş ve nitel veri toplama süreci planlanmıştır.
3. **Nitel Aşamanın Planlanması ve Uygulanması (3. Adım):** Büyükşehir belediyelerinde görev yapan İK müdürlerinin İKY algılarını belirlemek, kurumlarında İKY'ye geçişin ne düzeyde olduğunu anlamak ve hangi İKY uygulamalarının kullanıldığını tespit etmek için nitel araştırma yapılmıştır. Nitel araştırmada kullanılacak olan soru formuna son şekli verilmiştir. Araştırma evrenini oluşturan belediyelere erişim zorlukları nedeniyle genelde telefon ve e-posta aracılığıyla tüm İK yöneticilerine ulaşmak hedeflenmiştir. Nitel araştırma için gerekli izinlerin alınmasının ardından tüm İK yöneticilerine ulaşılmış ve açık uçlu sorulardan oluşan soru formunu eksiksiz doldurmaları talep edilmiştir. Nitel araştırma sorularını cevaplandırmak için, elde edilen veriler kodlama ve tema belirleme usullerine uygun olarak içerik analizi yöntemiyle değerlendirilemiştir.
4. **Sonuçların Yorumlanması (4. Adım):** Bu aşamada, sırasıyla önce nicel ve daha sonra da nitel araştırma sonuçları özetlenmiş ve yorumlanmıştır. Ayrıca

nitel sonuçların, nicel sonuçlar üzerindeki etkileri birlikte ele alınarak tartışılmıştır.

Yukarıda özetlenen araştırma süreci, sıralı aşamaları içerecek şekilde ilerleyen kısımlarda daha ayrıntılı olarak ortaya konulmaktadır.

3.4.1. Nicel Veri Toplama ve Analiz Teknikleri

3.4.1.1. Nicel Araştırmanın Temel Varsayımları ve Araştırma Sorusu

Günümüz örgütlerinde adaptasyonu gerektiren meydan okumalarla tüm yönetim düzeylerindeki yöneticiler olduğu kadar çalışanlar da karşı karşıya kalmaktadır. Bu nedenle liderlik, birkaç kişinin sorumluluğunda olan, nadiren uygulanan veya insanların karşısına çıkan tek fırsat değildir. Aksine her gün icra edilmesi gereken bir olgudur (Heifetz ve Laurie, 1997: 134). MLQ anketini geliştirenlere göre de liderlik, sadece kurumların en tepesinde bulunanlara özgü olmayıp, yönetimin tüm düzeylerinde karşılaşılabılır; hatta liderler için altta bulunanların liderlik becerilerini geliştirmeleri önemlidir (Bass ve Riggio, 2006: 2). Liderler, ihtiyaç duydukları öğrenme stratejisini geliştirerek farklı düzeylerdeki çalışanların, örgüt içinden veya dışından gelen değişimlere uyum göstermesini sağlayabilir (Heifetz ve Laurie, 1997: 134). Belirtmek gerekir ki, Bass ve Riggio'nun iddiası, aynı zamanda dönüştürücü liderlik paradigmasının da temelini oluşturmaktadır.

Liderliğin bir örgütte sadece tepe yönetime ait bir davranış olmadığı, örgütün farklı kademelerindeki yöneticilerin de liderlik özelliklerine sahip olduğu varsayımı bu çalışmanın da temel kabullerinden biridir. Ayrıca liderliğin çeşitli araç ve yöntemlerle öğrenilebilir bir olgu olduğu da kabul edilmektedir. Bu bağlamda, büyükşehir belediyelerinde orta düzey yöneticiler olarak değerlendirilebilecek pozisyonlarda çalışan İK yöneticileri araştırma kapsamına dâhil edilmiştir.

İKY birimleri ve İK yöneticileri özel sektör örgütlerinde olduğu gibi, belediyelerde de İKY'ye geçiş ve İK uygulamalarının kurum içinde yayılması bakımından stratejik bir öneme sahiptir. İK uzmanları ve İKY birimleri, gerek kurum personeli ve yöneticilerine yönelik verdikleri veya düzenledikleri eğitimlerle gerekse oluşturdukları İK politikaları ve kullandıkları İKY teknikleri nedeniyle İKY süreçlerinde diğer birimlere göre önem arz etmektedir. Bu nedenle, araştırmada büyükşehir belediyelerinde İK yöneticilerinin

liderlik davranışları ve İKY algılarının, kurumun İKY'ye geçişi üzerinde doğrudan etkili olacağı varsayılmaktadır.

Yukarıdaki varsayımlar ışığında çalışmanın nicel aşamasına ilişkin iki alt araştırma sorusu belirlenmiştir:

- 1) Büyükşehir belediyelerindeki İK yöneticileri hangi liderlik tipine (işlemsel ve dönüştürücü) daha yakındır?
- 2) Liderlik tipi, hangi demografik değişkenlere göre istatistiksel olarak fark oluşturmaktadır?

3.4.1.2. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği

Türkiye’de 16 büyükşehir belediyesinde İK yöneticilerinin, işlemsel-dönüştürü liderlik yaklaşımında hangi liderlik tipine uygun düştüğünü anlamak amacıyla İK yöneticilerine ve İK biriminde çalışan personele Çok Faktörlü Liderlik Anketi (MLQ) uygulanmıştır. Avolio ve Bass (2002) tarafından geliştirilen MLQ, son yıllarda özel sektör ve kamu sektöründeki birçok örgütte yaygın şekilde uygulanan bir liderlik ölçeğidir. Bu nedenle, ölçek geçerliliği ve güvenilirliği genel olarak yüksektir. MLQ, temelde işlemsel ve dönüştürücü liderlik tiplerinden hangisinin lider ve/veya takipçileri tarafından algılandığını anlamaya yarayan kullanışlı bir ankettir.

Araştırma sürecinde, MLQ’nun İngilizce ve Türkçe versiyonu satın alınarak, çeviriler kontrol edilmiştir. Türkiye’de yapılan diğer araştırmalarda kullanılan anket çevirileri ile karşılaştırılarak soruların anlamında bir değişiklik olmayacak biçimde hata, eksiklik ve noksanlıklar giderilmiştir. Anketle ilgili yanlış anlaşılımları ortadan kaldırmak için Sakarya Büyükşehir Belediyesi İnsan Kaynakları ve Eğitim Daire Başkanlığı bünyesinde bir pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulamadan elde edilen sonuçlar üzerine ankete son şekli verilmiştir.

MLQ, tam kapsamlı liderliği (full range of leadership) ölçmek için kullanılmaktadır. Anketin temel varsayımı, her liderin hem işlemsel hem de dönüştürücü faktörleri gösterdiği, fakat profillerinin birinden daha fazla diğerinden daha az özellik içerdiğine dayanır. Takipçileri tarafından daha tatmin edici görülen ve lider olarak daha etkili olanlar, daha dönüştürücü ve daha az işlemseldir. MLQ ölçeği, bir örgütte yer alan takımlara, gruplara veya bir bütün olarak örgüte uygulanabilir (Bass, 1999: 11).

MLQ ölçeği, temelde işlemsel ve dönüştürücü liderlik ile bu liderlik türlerinin sonuçlarına ilişkin boyutları ölçmektedir. İşlemsel liderlikte hedefe ve performansa ulaşan personelin ödüllendirilmesi, liderin düşüncelerinin belirleyici olması ve çalışanların isteklerine yönelik motivasyonlarının artırılmasına odaklanmama söz konusudur. İşlemsel liderlik, koşullu ödül (4 soru) ve aktif olarak istisnalarla yönetim/aktif (4 soru) alt boyutlarından oluşur. MLQ ölçeğinin yaygın kullanımının ardından aktif olarak istisnalarla yönetim/pasif (4 soru) ile pasif olarak istisnalarla yönetim (4 soru) alt boyutlarından oluşan pasif/kaçınan liderliğin işlemsel liderlikten ayrılması kabul görmüştür (bkz. Tablo 10).

Tablo 10: MLQ Ölçeğinin Boyutları

Boyutlar	Alt boyutlar	Sayı	Soru No
İşlemsel Liderlik	Koşullu ödül	4	1-11-16-35
	Aktif olarak istisnalarla yönetim/aktif	4	4-22-24-27
Pasif/Kaçınan Liderlik	Aktif olarak istisnalarla yönetim/pasif	4	3-12-17-20
	Pasif olarak istisnalarla yönetim	4	5-7-28-33
Dönüştürücü Liderlik	Karizma ve dealleştirilmiş etki/kişisel etki	4	10-18-21-25
	Karizma ve dealleştirilmiş etki/davranışsal etki	4	6-14-23-34
	Esinlenmiş motivasyon	4	9-13-26-36
	Entelektüel uyarım	4	2-8-30-32
	Bireysel ilgi	4	15-19-29-31
Liderliğin Sonuçları	Etkililik	4	37-40-43-45
	Tatmin	2	38-41
	Daha fazla performans	3	39-42-44

Tablo 10’da gösterildiği gibi dönüştürücü liderliğin ise beş alt boyutu bulunmaktadır: Karizma ve idealleştirilmiş etki/kişisel etki (4 soru), karizma ve idealleştirilmiş etki/davranışsal etki (4 soru), esinlenmiş motivasyon (4 soru), entelektüel uyarım (4 soru) ve bireysel ilgi (4 soru). MLQ ölçeğinde başarı, anketi dolduranların lideri motive edici olarak algılamaları, organizasyonun farklı düzeylerinde liderlerinin etkileşimde bulunmasına yönelik algıları ve liderlerinin diğerleriyle çalışma yöntemlerinden ne kadar tatmin oldukları açısından ölçülür. Böylece liderlik sonuçlarını ölçen üç alt boyut daha ortaya çıkmaktadır. Bunlar etkililik (4 soru), tatmin (2 soru) ve daha fazla performanstan (3 soru) oluşur.

3.4.2. Nitel Veri Toplama ve Analiz Teknikleri

3.4.2.1. Nitel Araştırma Sorularının Belirlenmesi

Çalışmada tercih edilen açıklayıcı sıralı karma araştırma desenine uygun olarak, nitel aşama için de araştırma soruları oluşturulmuştur. Nitel araştırma aşamasında aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- 1) MLQ anketinin uygulandığı büyükşehir belediyelerinin İK yöneticilerinin İKY algısı nedir? İK'ya bakış açıları, personel yönetimi anlayışına mı yoksa İKY yaklaşımına mı dayanmaktadır?
- 2) İK yöneticileri, kendi kurumlarının İKY'ye ne düzeyde geçtiğini düşünmektedir? İKY'ye geçişte karşılaşılan en önemli sorunlar nelerdir?
- 3) Büyükşehir belediyelerinde hangi İKY uygulamaları yaygın olarak kullanılmaktadır?

3.4.2.2. Açık Uçlu Soru Formunun Geliştirilmesi

Araştırmanın nitel kısmında veri toplama tekniği olarak açık uçlu sorulardan oluşan bir “soru formu” kullanılmıştır. İK çalışanları ve yöneticilerinin liderlik tipi MLQ yardımıyla ölçüldükten sonra, İKY algılarını anlamak, kendi kurumlarında İKY'ye geçiş süreci hakkındaki görüşlerini almak ve İKY fonksiyonlarının çalıştıkları kurumda ne düzeyde uygulandığını tespit etmek amacıyla İK yöneticilerinin görüşlerini serbestçe belirtmelerine imkân veren ve 23 sorudan oluşan bir soru formu geliştirilmiştir. Soru formu Ek 1'de yer almaktadır. Açık uçlu soruların oluşturulmasında tez izleme komitesinde yer alan üç uzmanın görüşleri alınmış ve uzmanların onayının ardından soru formuna son hali verilmiştir.

3.4.2.3. Nitel Verilerin Toplanması

Araştırmanın nitel kısmında, araştırma evrenini 16 büyükşehir belediyesinin İK yöneticisi oluşturduğundan tüm yöneticilere ulaşılması hedeflenmiştir. Bu nedenle, örneklem alma yoluna gidilmemiştir. 2016 yılının Mart, Nisan ve Mayıs aylarında 15 büyükşehir belediyesinin İK yöneticileri ile telefon aracılığıyla iletişim kurulmuş ve düzenlenen soru formu kendilerine ulaştırılmıştır. Toplamda 9 büyükşehir belediyesinin İK yöneticilerinden cevaplandırılmış olan soru formları temin edilmiştir.

MLQ anketi uygulanan büyükşehir belediyeleri arasından B2, B3, B4, B7, B10, B12, B13, B14 ve B15 büyükşehir belediyelerinin İK yöneticilerinden soru formuna cevap alınmıştır. B1 Büyükşehir Belediyesinde MLQ Anketinin uygulaması da

yapılmadığından, bu belediye nitel araştırma sürecinin dışında bırakılmıştır. Sonuçta hedeflenen 15 büyükşehir belediyesinin %60'ının İK yöneticilerinden soru formları temin edilebilmiştir. Elde edilen soru formları nitel araştırma protokollerine uygun olarak belirlenen kod ve temalar yardımıyla içerik analizi yöntemiyle değerlendirilerek ulaşılan sonuçlar paylaşılmıştır. Nitel araştırmalar için önemli olan anonimliğin sağlanması ve nicel verilerle birlikte analiz yapmayı kolaylaştırması amacıyla önceki aşamada belirlenen büyükşehir belediyesi kodları bu aşamada da aynen kullanılmıştır.

3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma yöntemi olarak tercih edilen açıklayıcı sıralı karma araştırma deseni güçlü bir nicel yönteme dayanması, nicel ve nitel yöntemlerin ayrı aşamalarda yürütülmesi nedeniyle kolay uygulanabilir olması gibi avantajlara sahip olmakla birlikte, bazı güçlükler de taşımaktadır (Creswell ve Clark, 2015: 93). Bu çalışmanın tasarlanması ve yürütülmesinde de söz konusu zorluklarla karşılaşmıştır. Bu desenin uygulanmasında birinci zorluk, her iki aşamanın uygulanması için uzun bir zamanın gerekmesidir. Nitekim, araştırmanın nicel kısmının uygulanması yaklaşık bir yıl sürmüştür, nicel verilerin analizinin ardından nitel verilerin toplanması ise yaklaşık 3 ayı bulmuştur. Daha sonra nitel veriler de analiz edildiği için toplamda üç yılı aşan bir sürede araştırma tamamlanabilmiştir. İkinci olarak, nicel araştırma tamamlanana kadar nitel araştırmaya ilişkin araştırmacının öngörülleri sınırlı kalmış ve nihai olarak iki araştırma sonuçlarının birlikte analiz edilmesi tamamlanana kadar araştırma sona erdirilememiştir.

Çalışmanın başka kısıtları da bulunmaktadır. Araştırmanın başladığı tarihlerde Türkiye’de 16 büyükşehir belediyesi bulunmaktaydı. Ancak 12.11.2012 tarihinde kabul edilen “On Dört İlde Büyükşehir Belediyesi ve Yirmi Yedi İlçe Kurulması ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun” ile birlikte Türkiye’de büyükşehir belediye sistemi değişmiş ve 14 yeni büyükşehir belediyesinin kurulmasına karar verilmiştir. Yeni büyükşehir belediyelerinin kurulmasını içeren yasal düzenleme 30 Mart 2014 tarihinde gerçekleştirilen mahalli idareler seçimleriyle birlikte yürürlüğe girmiştir. Böylece anketin uygulanmasının bittiği tarihlerde Türkiye’de büyükşehir belediye sayısı artarak 30’a çıkmıştır. Ancak belirtmek gerekir ki, bu dönemde yeni kurulan büyükşehir belediyelerinin kurumsal yapılanmalarını tamamlamaları mümkün olmadığından anketin ölçeği

genişletilmeyerek, mevcut 16 büyükşehir belediyesine anket uygulanmaya devam edilmiştir.

Nitekim, 2012 yılında 6360 sayılı Kanunla büyükşehir statüsüne geçen Hatay Büyükşehir Belediyesi'nde gerçekleştirilen kapsamlı bir alan araştırmasında katılımcıların sadece %25,8'i kurumda etkin ve verimli bir İKY'nin uygulandığını ve %26,6'sı geleceğe yönelik İK planlaması yapıldığını ifade etmiştir (Bulut ve diğerleri, 2016: 10). Bu veriler, yeni kurulan büyükşehir belediyelerinde İKY'nin kurulması ve kurumsallaşması sürecinin uzun süreceğini göstermekte ve bu kurumların araştırma kapsamına alınmasının sorunlara yol açacağını teyit etmektedir.

Araştırmanın başka bir sınırlılığı ise, soru formuyla bilgi toplanması sürecine ilişkindir. Mart-Mayıs 2016 tarihlerinde daha önce MLQ liderlik anketi uygulanan büyükşehir belediyelerinin İK müdürlerine yapılandırılmış soru formları gönderilerek doldurmaları sağlanmıştır. Ancak anketin uygulandığı dönemden formların toplandığı tarihlere kadar, aradan geçen süre zarfında ilgili İK müdürlerinin bir kısmının görev yerlerinin değiştiği farkedilmiştir. Buna rağmen, soru formlarıyla yöneticilerin İKY yaklaşımlarını ölçmek ve belediyelerdeki İKY uygulamaları hakkında bilgi almak istendiğinden ulaşılabilen tüm İK yöneticilerinden soru formu toplanmıştır. Belediyelerde orta düzey yöneticiler arasında personel devir hızının yüksek olması nedeniyle bu sınırlılık, verili bir durum olarak kabul edilmiştir. Ancak elde edilen bulguların yorumlanmasında bu sınırlılık dikkate alınmıştır.

3.6. Nicel Verilerden Elde Edilen Bulgular

Araştırma bulguları, İK yöneticileri ve çalışanlarına MLQ anketinin uygulanmasından elde edilen nicel araştırma bulguları ve açık uçlu sorulardan oluşan soru formuyla toplanan nitel araştırma bulguları olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bu bölümde MLQ anketinin uygulanmasından elde edilen veriler analiz edilmekte ve uygulanan istatistiki testlerden elde edilen sonuçlar açıklanmaktadır.

3.6.1. Güvenilirlik Analizi

Bir ölçeğin güvenilirliği, o ölçeğin farklı zamanlarda aynı örnekleme uygulandığı durumda aynı sonuçları verme derecesini göstermektedir. Bu anlamda güvenilirlik, bir

ölçekteki soruların birbiriyle veya aynı şeyi ölçmeye çalışan tüm soruların kendi aralarında ne ölçüde tutarlı olduklarıyla ilgilidir (Punch, 2011: 96). Bir ölçeğin güvenilirliğini test etmede farklı yaklaşımlar bulunmakla birlikte, yaygın olarak Cronbach's Alfa yaklaşımı kullanılmaktadır. Alfa değeri (α) 0 ile 1 arası bir değer almakla birlikte, bir ölçeğin güvenilir sayılması için Alfa'nın 0,7 ve üzerinde bir değer alması beklenir (Altunışık ve diğerleri, 2012: 126). Alfa katsayısına bağlı olarak bir ölçeğin güvenilirliği şu şekilde yorumlanır (Kalaycı, 2014: 405; İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014: 150):

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değil,
- $0,41 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $0,61 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilir,
- $0,81 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Tablo 11’de de görüldüğü gibi 45 maddeden oluşan MLQ liderlik ölçeğinin tamamı açısından güvenilirlik katsayısı ,947 değeri ile “yüksek derecede güvenilir”dir. Ölçeği oluşturan liderlik boyutları açısından bakıldığında 8’er maddeden oluşan “pasif/kaçınan liderlik” (0,745) ve “işlemsel liderlik” (0,753) alt ölçekleri “oldukça güvenilir”; 9 maddelik “liderliğin sonuçları” (0,945) ve 20 maddelik dönüştürücü liderlik (0,927) boyutları “yüksek düzeyde güvenilir”dir.

Tablo 11: Çalışan Anketinde Liderlik Boyutları Bakımından Güvenilirlik Değerleri

Boyutlar	İfade Sayısı	Aritmetik Ortalama (AO)	Standart Sapma (SS)	α
İşlemsel Liderlik	8	3,54	0,66	0,753
Pasif/Kaçınan Liderlik	8	3,92	0,77	0,745
Dönüştürücü Liderlik	20	3,83	0,76	0,927
Liderliğin Sonuçları	9	3,82	0,99	0,945
TOPLAM	45	3,77	0,79	0,947

MLQ anketinde yer alan dört liderlik boyutunun toplamda 12 alt boyutu bulunmaktadır. İşlemsel liderliğin 4’er sorudan oluşan iki alt boyutundan koşullu ödül 0,727 ile oldukça güvenilir düzeyinde iken; aktif olarak istisnalarla yönetim/aktif 0,593 ile oldukça güvenilir düzeyine yakındır (bkz. Tablo 12).

Tablo 12: Liderlik Alt Boyutları Bakımından Güvenilirlik Değerleri

Boyutlar	Alt boyutlar	n	AO	SS	α
İşlemsel Liderlik	Koşullu ödül	4	3,79	0,89	0,727
	Aktif olarak istisnalarla yönetim/aktif	4	3,28	0,77	0,593
Pasif/Kaçınan Liderlik	Aktif olarak istisnalarla yönetim/pasif	4	3,67	0,91	0,553
	Pasif olarak istisnalarla yönetim	4	4,16	0,86	0,652
Dönüştürücü Liderlik	Karizma ve dealeştirilmiş etki/kişisel etki	4	4,03	0,89	0,791
	Karizma ve dealeştirilmiş etki/davranışsal etki	4	3,89	0,77	0,715
	Esinlenmiş motivasyon	4	3,94	0,88	0,775
	Entelektüel uyarım	4	3,76	0,85	0,752
	Bireysel ilgi	4	3,53	0,96	0,721
Liderliğin Sonuçları	Etkililik	4	3,90	1,00	0,868
	Tatmin	2	3,86	1,03	0,801
	Daha fazla performans	3	3,70	1,11	0,885
TOPLAM		45	7,77	0,79	0,947

MLQ ölçeğinde yer alan pasif kaçınan liderlik boyutunun da iki alt boyutu bulunmaktadır. Aktif olarak istisnalarla yönetim/pasif 0,553 alfa değeri ile düşük güvenilirlik ve pasif olarak istisnalarla yönetim ise 0,652 değeri ile oldukça yüksek güvenilirlik düzeylerine sahiptir.

Ölçekte yer alan dönüştürücü liderlik beş alt boyuttan oluşmaktadır. Karizma ve idealleştirilmiş etki/kişisel (0,791), karizma ve idealleştirilmiş etki/davranışsal etki (0,715), esinlenmiş motivasyon (0,775), entelektüel uyarım (0,752) ve bireysel ilgiden (0,721) oluşan bu alt boyutların tamamı “oldukça güvenilir” düzeyinde yer almaktadır. Son olarak, etkililik (0,868), tatmin (0,801) ve daha fazla performanstan (0,801) oluşan liderliğin sonuçları boyutunun üç alt boyunda da yüksek düzeyde güvenilirlik tespit edilmiştir.

3.6.2. Ankete Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

15 Büyükşehir Belediyesinden İnsan Kaynakları Müdürlüklerinde çalışan 212 personele anket uygulanmıştır. Ankete katılan İK personelinin demografik bilgileri Tablo 13’de gösterilmektedir. Tablo 13 incelendiğinde büyükşehir belediyelerindeki İK çalışanlarının büyük çoğunluğunun (%58,8) memur statüsünde çalıştığı görülmektedir. İK personelinin önemli bir kısmının (%58,7) İK müdürlüğünde çalışma süresi 10 yılın altındadır. Diğer bir ifadeyle, İK biriminde çalışan büyükşehir personeli nispeten kariyerinin ilk on yılının içinde bulunmaktadır. İK çalışanları ağırlıklı olarak erkek (%57,6) personelden oluşmaktadır. Çalışanların yaş dağılımlarına bakıldığında, bu soruya cevap veren 194 İK pesonelinin %62,4’ünün 40 yaşın altında olduğu anlaşılmaktadır. İK çalışanları çoğunlukla lisans mezunu (%54,8) olup, lisansüstü mezuniyete sahip olanların oranı düşüktür (%8,6).

Tablo 13: Ankete Katılan İnsan Kaynakları Personelinin Demografik Bilgileri

Özellik	Kategori	Sayı	Yüzde
Kadro Durumu	Memur	114	58,8
	İşçi	48	24,7
	Sözleşmeli	27	13,9
	Taşeron	5	2,6
	<i>Toplam</i>	<i>194</i>	<i>100</i>
Birimdeki Çalışma Süresi	1 yıldan az	9	4,6
	1-5 yıl	59	30,1
	6-10 yıl	47	24
	11-16 yıl	33	16,8
	17 yıl ve üzeri	48	24,5
	<i>Toplam</i>	<i>196</i>	<i>100</i>
Cinsiyet	Kadın	84	42,4
	Erkek	114	57,6
	<i>Toplam</i>	<i>198</i>	<i>100</i>
Yaş	25-30	45	23,2
	31-35	46	23,7
	36-40	30	15,5
	41-45	44	22,7
	46 ve üstü	29	14,9
	<i>Toplam</i>	<i>194</i>	<i>100</i>

Özellik	Kategori	Sayı	Yüzde
Eğitim Durumu	Lise	68	36,6
	Lisans	102	54,8
	Yüksek Lisans	14	7,5
	Doktora	2	1,1
	<i>Toplam</i>	<i>186</i>	<i>100,0</i>

Ankete B1 ve B4 Büyükşehir Belediyelerinin dışında kalan 14 büyükşehir belediyesinin İK müdürlerinden geri dönüş alınabilmiştir. İK müdürlerine ilişkin demografik veriler Tablo 14’te verilmiştir. Buna göre, katılımcıların %90’dan fazlasının asaleten atandığı görülmektedir. Ankete cevap verenlerin %75’i 11 yıldan fazla bir süre İK müdürlüğünde çalışmaktadır. Bu cevabın verilmesinde, büyükşehir belediyelerinde müdürlük pozisyonunda çalışmak için en az 10 yıllık memur olma koşulu bulunmasının etkili olduğu düşünülmektedir. İnsan kaynakları alanında çalışma süreleri açısından bakıldığında; katılımcıların bir kısmı 6-10 (%40), diğer bir kısmı ise 17 yıl ve üzerini (%50) şeklinde cevap vermiştir. İK müdürlüklerinde lider pozisyonunda olanların yarısının 17 yıldan fazla bir süre İK alanında çalışıyor olması önemli bir bulgudur.

Katılımcıların büyük kısmı erkek (%66,7) çalışanlardan oluşmaktadır. Ankete cevap veren İK müdürlerinin yaklaşık %70’inin yaş ortalaması 41’in üzerindedir. Eğitim durumuna 11 müdür cevap vermiş olup; işletme (%36,4) ve iktisat (%27,3) mezunlarının ağırlıklı olduğu görülmektedir. Kamu kesiminde çalışanlar arasında Açıköğretim Fakültelerine yönelme eğilimi dikkate alındığında, İK müdürleri için de böyle bir durum söz konusu olabilir. Ancak bu konunun daha kapsamlı bir şekilde araştırılması gerekir. Yine de eldeki verilerden, İK müdürlüğünde çalışanların İK lisans uzmanlığına sahip olmadıkları, meslekten yetişerek bu pozisyona atandıkları söylenebilir.

Tablo 14: Ankete Katılan İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Demografik Bilgileri

Özellik	Kategori	Sayı	Yüzde
Görev Türü	Asaleten	10	90,9
	Tedviren	1	9,1
	<i>Toplam</i>	<i>11</i>	<i>100</i>
Birimdeki Çalışma Süresi	1-5 yıl	1	8,3
	6-10 yıl	2	16,7
	11-16 yıl	3	25
	17 yıl ve üzeri	6	50
	<i>Toplam</i>	<i>12</i>	<i>100</i>

Özellik	Kategori	Sayı	Yüzde
İnsan Kaynakları Alanında Çalışma Süresi	1-5 yıl	1	10
	6-10 yıl	4	40
	17 yıl ve üzeri	5	50
	Toplam	10	100
Cinsiyet	Kadın	4	33,3
	Erkek	8	66,7
	Toplam	12	100
Yaş	31-35	3	25
	36-40	1	8,3
	41-45	4	33,3
	46 ve üstü	4	33,3
	Toplam	12	100
Eğitim Durumu	Lise	1	8,3
	Lisans	8	66,7
	Yüksek Lisans	3	25
	Toplam	12	100
Eğitim Alanı	İşletme	4	36,4
	İktisat	3	27,3
	Uluslararası İlişkiler	1	9
	Diğer	3	27,3
	Toplam	11	100

3.6.3. Çok Faktörlü Liderlik Anketi Alt Boyutlarına İlişkin Fark Testi Analizleri

İK müdürlerinin sayısı, fark analizleri yapmak için yeterli değildir. Bu nedenle, örneklem grubu hakkında daha fazla bilgi sahibi olmak amacıyla sadece ankete katılan İK personelinin farklı demografik değişkenlerin MLQ liderlik ölçeğinin alt boyutlarında farklılığa neden olup olmadığının anlaşılabilmesi için karşılaştırma testleri yapılmıştır. Ölçek alt boyutu değerlerinin Kolmogrov Smirnov testi²⁴ ile yapılan analize göre ($p<0,05$) normal dağılmadığı görüldüğünden, karşılaştırma yapabilmek için parametrik olmayan testlerin uygulanması gerekmiştir. Bu bağlamda, yaş, cinsiyet, çalışma yılı, kadro ve eğitim durumu değişkenleri bakımından anlamlı farklılığın olup olmadığı araştırılmıştır. Bu analiz için gruplar arası tek yönlü varyans analizinin (One-way ANOVA) parametrik olmayan alternatifi olan “Kruskal-Wallis testi” kullanılmıştır.

²⁴ Kolmogrov-Smirnov testi, verilerin tanımlanmış bir evrenin normal olasılık dağılımına uyup uymadığını test etmek için kullanılır (Can, 2014: 88; Altunışık ve diğerleri, 2012: 190).

Kruskal-Wallis testi, sürekli değişkenlere sahip üç ya da daha fazla grup için karşılaştırma yapmaya yarar. Değerler sıralı hale çevrilerek her grup için sıralı ortalamalar karşılaştırılır (Kalaycı, 2014: 106). Bu çalışmanın örnekleminde yer alan 16 büyükşehir belediyesinin İKY birimlerindeki çalışanlar birden fazla grubu oluşturduğu için Kruskal-Wallis testi tercih edilmiştir. Ayrıca ikili karşılaştırmalar neticesinde ortaya çıkan farklılığın etki büyüklüğünü göstermek üzere (Can, 2014: 161) Ki-Kare (Chi-Square) değeri de hesaplanmıştır. Analiz neticesinde sadece kadro ve eğitim değişkenlerinde anlamlı farklılık tespit edildiğinden, bunlara ilişkin Kruskal Wallis testinin bulgularına aşağıda yer verilmektedir.

Çalışanların eğitim durumuna göre liderlik alt boyutlarının fark testi analizinde sadece işlemsel liderlik alt boyutlarından “aktif olarak istisnalarla yönetim/aktif etki” boyutu ve pasif kaçınan liderlik alt boyutlarından “pasif olarak istisnalarla yönetim” alt boyutunda anlamlı bir ilişki ($p<0,05$) bulunmuştur. Bu iki boyutta eğitim durumuna göre anlamlı farklılık söz konusudur. Diğer tüm alt boyutlarda ($p>0,05$) olduğundan eğitim durumuna göre boyut ortalamaları arasında farklılığın olmadığı kabul edilebilir (bkz. Tablo 15).

Aktif olarak istisnalarla yönetim/aktif boyutunda doktora yapanların ortalaması (4,00); lisans mezunlarının (3,36) ve lise mezunlarının (3,03) ortalamasından yüksek bulunmuştur. Pasif olarak istisnalarla yönetim boyutunda ise doktora mezunlarının ortalaması (5,00), yüksek lisans mezunları (4,06) ve lise mezunlarının (4,00) ortalamasından yüksek bulunmuştur.

Tablo 15: Eğitim Durumuna Göre Liderlik Tiplerinin Karşılaştırılması

Liderlik Türü	Eğitim	AO	Ss	Chi-Square ¹	P ²
Koşullu ödül	Lise	3,65	0,94	4,76	0,190
	Lisans	3,92	0,80		
	Yüksek Lisans	3,31	1,18		
	Doktora	3,75	1,06		
Aktif olarak istisnalarla yönetim/aktif	Lise	3,03	0,81	10,4	0,015*
	Lisans	3,36	0,74		
	Yüksek Lisans	3,44	0,95		
	Doktora	4,00	0,35		
<i>İşlemsel Liderlik</i>	Lise	3,34	0,68	7,59	0,055
	Lisans	3,64	0,62		
	Yüksek Lisans	3,37	0,90		
	Doktora	3,88	0,71		

Liderlik Türü	Eğitim	AO	Ss	Chi-Square ¹	P ²
Aktif olarak istisnalarla yönetim/pasif	Lise	3,58	0,95	1,19	0,755
	Lisans	3,74	0,90		
	Yüksek Lisans	3,67	1,12		
	Doktora	3,88	0,88		
Pasif olarak istisnalarla yönetim	Lise	4,00	0,81	8,79	0,032*
	Lisans	4,30	0,83		
	Yüksek Lisans	4,06	1,00		
	Doktora	5,00	0,00		
<i>Pasif Kaçman liderlik</i>	Lise	3,79	0,79	4,25	0,235
	Lisans	4,02	0,73		
	Yüksek Lisans	3,86	1,00		
	Doktora	4,44	0,44		
Karizma ve idealleştirilmiş etki/kişisel etki	Lise	3,88	0,90	5,03	0,170
	Lisans	4,15	0,86		
	Yüksek Lisans	3,75	1,08		
	Doktora	3,50	2,12		
Karizma ve idealleştirilmiş etki/davranışsal etki	Lise	3,83	0,79	4,59	0,204
	Lisans	3,97	0,72		
	Yüksek Lisans	3,46	0,84		
	Doktora	3,88	0,88		
Esinlenmiş motivasyon	Lise	3,75	0,94	5,78	0,123
	Lisans	4,08	0,78		
	Yüksek Lisans	3,71	1,14		
	Doktora	4,50	0,35		
Entelektüel uyarım	Lise	3,57	0,88	6,12	0,106
	Lisans	3,89	0,80		
	Yüksek Lisans	3,42	1,11		
	Doktora	4,00	0,71		
Bireysel ilgi	Lise	3,46	0,92	2,77	0,428
	Lisans	3,63	0,93		
	Yüksek Lisans	3,08	1,37		
	Doktora	3,25	1,77		
<i>Dönüştürücü Liderlik</i>	Lise	3,70	0,78	5,09	0,165
	Lisans	3,94	0,69		
	Yüksek Lisans	3,48	1,04		
	Doktora	3,83	1,17		
Etkililik	Lise	3,70	1,10	7,65	0,054
	Lisans	4,08	0,90		
	Yüksek Lisans	3,40	1,18		
	Doktora	3,75	1,41		

Liderlik Türü	Eğitim	AO	Ss	Chi-Square ¹	P ²
Tatmin	Lise	3,69	1,09	4,86	0,182
	Lisans	3,99	0,97		
	Yüksek Lisans	3,33	1,35		
	Doktora	3,75	1,06		
Daha fazla performans	Lise	3,60	1,15	6,66	0,083
	Lisans	3,87	1,05		
	Yüksek Lisans	3,00	1,33		
	Doktora	3,33	1,41		
Liderlik Sonuçları	Lise	3,67	1,05	6,78	0,079
	Lisans	3,98	0,92		
	Yüksek Lisans	3,24	1,23		
	Doktora	3,61	1,30		

1: Kruskall Wallis testi ki kare değeri

2: Kruskall Wallis testi p değeri

Çalışanların kadro durumuna göre farklılık, liderlik alt boyutlarının analizinde sadece dönüştürücü liderlik alt boyutlarından bireysel ilgi, karizma ve idealleştirilmiş etki/kişisel etki boyutu ile liderlik sonuçları ölçeği alt boyutlarından etkililik boyutu ve daha fazla performans boyutunda ($p<0,05$) bulunmuştur. Söz konusu dört boyutta kadro durumuna göre anlamlı bir farklılık vardır. Diğer tüm alt boyutlarda ($p>0,05$) olduğundan kadro durumuna göre boyut ortalamaları arasında farklılığın olmadığı görülmektedir (bkz. Tablo 16).

Bireysel ilgi boyutunda işçilerin ortalaması (3,85), sözleşmeli personelin ortalamasından (2,96) yüksek bulunmuştur. Karizma ve idealleştirilmiş etki/kişisel etki boyutunda işçilerin ortalaması (4,28) ve memurların ortalaması (4,08), sözleşmeli personelin ortalamasından (3,58) yüksek bulunmuştur. Etkililik boyutunda ise taşeron firma personelinin ortalaması (4,35), memur ortalaması (4,00) ve işçi ortalaması (4,03) sözleşmeli personelin ortalamasından (3,32) yüksektir. Son olarak, daha fazla performans boyutunda işçilerin ortalaması (4,00) ve taşeron firma personelinin ortalaması (3,67); sözleşmeli personelin ortalamasından (3,12) fazladır.

Tablo 16: Kadro Durumuna Göre Liderlik Tiplerinin Karşılaştırılması

Liderlik Türü	Kadro	AO	Ss	Chi-Square ¹	P ²
Koşullu ödül	Memur	3,91	0,85	6,58	0,087
	İşçi	3,80	0,85		
	Sözleşmeli	3,37	1,02		
	Taşeron	3,65	0,82		

Liderlik Türü	Kadro	AO	Ss	Chi-Square ¹	P ²
Aktif olarak istisnalarla yönetim/aktif	Memur İşçi Sözleşmeli Taşeron	3,29 3,20 3,29 3,45	0,81 0,75 0,82 0,94	1,74	0,628
İşlemsel Liderlik	Memur İşçi Sözleşmeli Taşeron	3,60 3,50 3,33 3,55	0,68 0,60 0,75 0,83	3,37	0,337
Aktif olarak istisnalarla yönetim/pasif	Memur İşçi Sözleşmeli Taşeron	3,69 3,59 3,82 3,40	1,00 0,87 0,91 0,45	2,66	0,447
Pasif olarak istisnalarla yönetim	Memur İşçi Sözleşmeli Taşeron	4,26 4,06 4,07 4,15	0,85 0,83 0,96 0,74	2,42	0,489
Pasif Kaçınan	Memur İşçi Sözleşmeli Taşeron	3,97 3,82 3,94 3,78	0,81 0,68 0,89 0,48	3,39	0,335
Karizma ve idealleştirilmiş etki/kişisel etki	Memur İşçi Sözleşmeli Taşeron	4,08 4,28 3,58 3,70	0,90 0,76 1,01 0,84	10,294	0,016*
Karizma ve idealleştirilmiş etki/davranışsal etki	Memur İşçi Sözleşmeli Taşeron	3,86 4,10 3,69 3,85	0,80 0,71 0,79 0,63	5,04	0,169
Esinlenmiş motivasyon	Memur İşçi Sözleşmeli Taşeron	3,93 4,06 3,81 3,85	0,93 0,81 0,89 0,80	1,66	0,645
Entelektüel uyarım	Memur İşçi Sözleşmeli Taşeron	3,85 3,84 3,34 3,95	0,77 0,86 1,09 0,62	4,33	0,227
Bireysel ilgi	Memur İşçi Sözleşmeli Taşeron	3,56 3,85 2,96 3,35	0,90 0,89 1,09 0,78	12,228	0,007**
Dönüştürücü Liderlik	Memur İşçi Sözleşmeli Taşeron	3,86 4,02 3,48 3,74	0,75 0,70 0,86 0,61	7,59	0,055
Etkililik	Memur İşçi Sözleşmeli Taşeron	4,00 4,03 3,32 4,35	0,97 0,88 1,19 0,86	9,78	0,021*
Tatmin	Memur İşçi Sözleşmeli Taşeron	3,89 4,02 3,42 4,20	1,10 0,92 1,03 0,84	6,29	0,098
Daha fazla performans	Memur İşçi Sözleşmeli Taşeron	3,78 4,00 3,12 3,67	1,09 0,95 1,24 1,25	9,77	0,021*

Liderlik Türü	Kadro	AO	Ss	Chi-Square ¹	P ²
Liderlik Sonuçları	Memur	3,89	1,00		
	İşçi	4,02	0,87		
	Sözleşmeli	3,29	1,09		
	Taşeron	4,07	0,95	9,70	0,021*

1: Kruskall Wallis testi ki kare değeri

2: Kruskall Wallis testi p değeri

Sonuç olarak, anketin uygulandığı büyükşehir belediyelerinde İK çalışanlarının liderlik algılarının sadece kadro ve eğitim durumuna göre değişkenlik gösterdiği anlaşılmaktadır.

3.6.4. Büyükşehir Belediyelerinde İK Yöneticilerinin Liderlik Tiplerine İlişkin Çok Faktörlü Liderlik Anket Sonuçları

Büyükşehir Belediyelerinde (BŞB) İK yöneticileri ve çalışanlarına ayrı ayrı MLQ anketi uygulanmıştır. Anket neticesinde, İK yöneticileri kendilerini ve İK çalışanları da ilk amirlerini dönüştürücü ve işlemsel liderlik açısından değerlendirmiştir. İK yöneticileri ve İK çalışanları açısından belediyelere göre elde edilen sonuçlar Tablo 17’de gösterilmektedir. Liderlik tiplerinin arasında farklılık bulunup bulunmadığı analiz edilmek istense de 16 farklı büyükşehir belediyesinin İKY birimlerinde çalışanların sayısı en az 3, en fazla 84 kişiden oluşmaktadır. Ayrıca bir belediye (B9) hariç, diğerlerinin tamamı anlamlı istatistiksel analiz yapmak için yeterli görülen 30 gözlem sayısının altında kalmaktadır. Bu nedenle, Tablo 17’de ağırlıklı ortalama skorları üzerinden anketin uygulandığı iki grubun da liderlik tipleri açısından durumları açıklanmaktadır.

Tablo 17: Büyükşehir Belediyelerine Göre Liderlik Tipine İlişkin Bulgular

Belediye	Boyutlar	Personel					Yönetici/ Lider
		N	Min.	Max.	S.S.	A.O.	A.O.
B2	<i>İşlemsel Liderlik</i>	25	2,14	4,43	0,37	3,41	4,42
	<i>Dönüştürücü Liderlik</i>	25	2,63	5,00	0,71	4,12	3,84
B9	<i>İşlemsel Liderlik</i>	84	1,75	5,00	0,64	3,44	3,73
	<i>Dönüştürücü Liderlik</i>	84	2,10	5,00	0,67	3,72	4,45
B4	<i>İşlemsel Liderlik</i>	15	3,38	4,75	0,43	3,85	-
	<i>Dönüştürücü Liderlik</i>	15	2,00	4,95	0,76	4,10	-

Belediye	Boyutlar	Personel					Yönetici/ Lider
		N	Min.	Max.	S.S.	A.O.	A.O.
B5	<i>İşlemsel Liderlik</i>	3	3,38	3,63	0,14	3,54	3,50
	<i>Dönüştürücü Liderlik</i>	3	3,90	4,10	0,10	4,02	3,55
B16	<i>İşlemsel Liderlik</i>	11	1,63	5,00	1,00	3,30	3,63
	<i>Dönüştürücü Liderlik</i>	11	1,75	4,95	0,94	3,48	3,95
B11	<i>İşlemsel Liderlik</i>	8	3,13	4,25	0,40	3,56	4,00
	<i>Dönüştürücü Liderlik</i>	8	3,60	5,00	0,45	4,23	4,15
B13	<i>İşlemsel Liderlik</i>	6	3,00	4,25	0,49	3,56	3,25
	<i>Dönüştürücü Liderlik</i>	6	4,00	4,75	0,26	4,38	3,15
B8	<i>İşlemsel Liderlik</i>	3	3,00	3,88	0,44	3,42	3,88
	<i>Dönüştürücü Liderlik</i>	3	3,00	3,90	0,51	3,32	3,80
B3	<i>İşlemsel Liderlik</i>	6	3,63	4,63	0,39	4,00	4,38
	<i>Dönüştürücü Liderlik</i>	6	3,75	5,00	0,48	4,56	4,65
B7	<i>İşlemsel Liderlik</i>	4	2,00	3,25	0,60	2,88	3,50
	<i>Dönüştürücü Liderlik</i>	4	1,95	3,15	0,51	2,49	4,15
B12	<i>İşlemsel Liderlik</i>	14	2,75	4,38	0,54	3,46	4,38
	<i>Dönüştürücü Liderlik</i>	14	2,85	4,95	0,60	4,09	4,30
B14	<i>İşlemsel Liderlik</i>	3	3,13	4,75	0,81	3,92	4,50
	<i>Dönüştürücü Liderlik</i>	3	2,90	4,75	0,93	3,75	4,60
B6	<i>İşlemsel Liderlik</i>	6	3,25	4,63	0,53	3,96	4,25
	<i>Dönüştürücü Liderlik</i>	6	3,25	4,75	0,54	4,20	4,65
B10	<i>İşlemsel Liderlik</i>	19	2,88	4,75	0,57	3,91	4,38
	<i>Dönüştürücü Liderlik</i>	19	2,15	4,65	,71	4,06	3,45
B15	<i>İşlemsel Liderlik</i>	6	1,75	4,75	1,08	2,88	2,63
	<i>Dönüştürücü Liderlik</i>	6	1,40	4,55	1,08	2,87	3,75
TÜM BŞB'LER	<i>İşlemsel Liderlik</i>	213	1,63	5,00	0,51	3,47	4,13
	<i>Dönüştürücü Liderlik</i>	213	1,40	5,00	0,73	3,97	4,00

Tablo 17 incelendiğinde, 6 büyükşehir belediyesinde (B9, B5, B16, B11, B3, B6) hem çalışanlar hem de İK yöneticisinin dönüştürücü liderlik algısı yüksektir. Sadece B8 büyükşehir belediyesinde hem İK personeli hem de İK yöneticisinin işlemsel liderlik algısı dönüştürücü liderliğe göre yüksektir. Diğer yandan, 4 büyükşehir belediyesinde (B2, B13, B12, B10) personelin dönüştürücü liderlik algısı ağırlıklı iken, İK yöneticisi kendisini işlemsel liderlik kategorisinde değerlendirmektedir. 3 büyükşehir belediyesinde (B7, B14, B15) İK personelinin, yöneticisini işlemsel lider olarak

algılama oranı yüksek iken, İK yöneticisi kendisini dönüştürücü lidere yakın görmektedir.

3.7. Nitel Verilerden Elde Edilen Bulgular

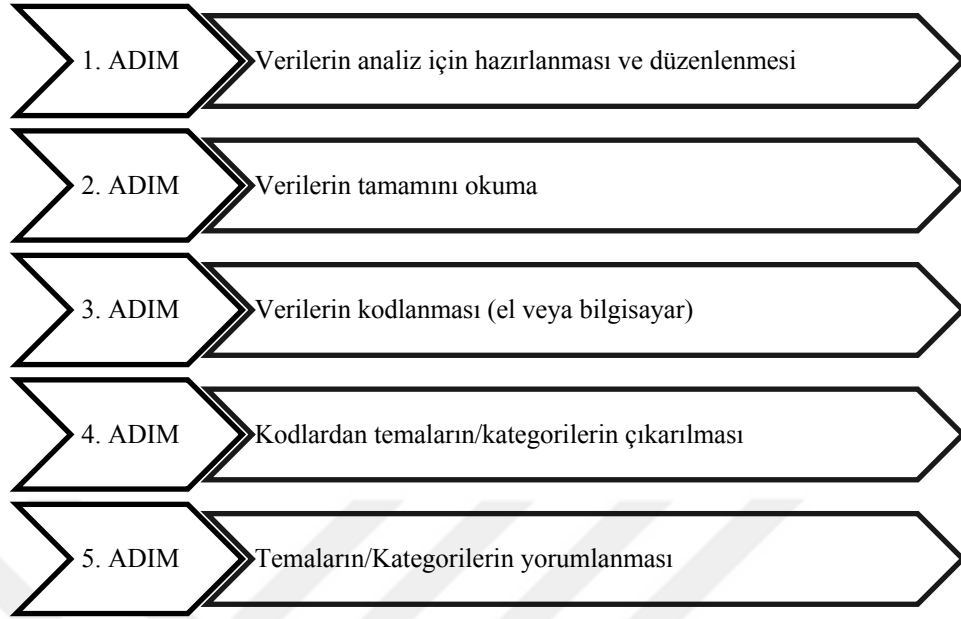
Bu bölümde İK yöneticilerine uygulanan soru formundan elde edilen veriler içerik analiz yöntemiyle değerlendirilerek elde edilen sonuçlar açıklanmaktadır.

3.7.1. Nitel Araştırma Verilerinin Hazırlanması ve Analiz Süreci

Büyükşehir belediyeleri bazında MLQ anketinin sonuçları analiz edildikten sonra, ilgili büyükşehir belediyesinin İK yöneticisinin İK algısı, belediyenin İKY'ye geçiş süreci ve İKY uygulamalarını kullanma düzeyini anlamayı amaçlayan ve açık uçlu sorulardan oluşan bir soru formu geliştirilmiştir. Soru formunun 8 sorudan oluşan birinci kısımda, büyükşehir belediyelerinin İK yöneticilerinin İKY yaklaşımı ve İKY süreçlerine ilişkin beklentilerini ölçmeye yönelik sorular bulunmaktadır. Temel İKY tekniklerinin ilgili büyükşehir belediyesinde ne düzeyde uygulandığına ilişkin bilgi toplamayı amaçlayan ikinci kısım ise 15 sorudan oluşmaktadır. Bu kısımda İK yöneticilerine iş analizi, hizmet içi eğitim, personel güçlendirme, iş sağlığı ve güvenliği gibi hangi İKY uygulamalarının kendi kurumlarında uygulandığı sorulmuştur. Nitel araştırma kütesinin sayıca az olması nedeniyle bilgisayar programı kullanılmamış ve veriler, içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmiştir.

İçerik analizi, “kullanım bağlamlarına göre metinlerden (veya diğer anlamlı materyalden) tekrarlanabilen ve geçerli çıkarımlar yapmak için başvurulacak bir araştırma tekniğidir” (Krippendorff, 2004: 18). İçerik analizinden elde edilen verilerin yinelebilir (güvenilir) ve geçerli olması bu tekniğin kendine özgü süreçlerinin bulunduğunu ifade eder. İçerik analizinde izlenmesi gereken aşamalar Şekil 3’de gösterilmektedir.

Şekil 3: İçerik Analizi Süreci



Kaynak: (Creswell, 2014: 197).

Bu çalışmanın nitel araştırma kısmından elde edilen veriler, Şekil 3’de açıklanan içerik analizi sürecine uygun olarak analize hazırlanmış ve değerlendirilmiştir. İçerik analizi yöntemi olarak kelime sıklığı değil, temalar oluşturularak anlamlılık analizi yapılmıştır. Kelime sıklığını ölçmeyi amaçlayan kantitatif içerik analizi “ne” sorularını cevaplamayı amaçlayan temel düzeyde bir analizdir. Oysa bu çalışmada kullanılan kalitatif içerik analizi kelime ve ifadelerin bağlamlarını, arkasında yatan gizli örüntüleri açığa çıkarmayı amaçlamakta ve “neden” sorularına yanıt aramak için kullanılmaktadır (Julien, 2008: 120).

İçerik analizinde güvenilirlik, “farklı kodlayıcıların aynı metni aynı şekilde kodlamalarını veya aynı kodlayıcıların aynı metni farklı zamanlarda aynı şekilde kodlamalarını” gerektirir (Bilgin, 2014: 16). Bu çalışmada güvenilirliği sağlamak amacıyla soru formlarına verilen cevaplar, biri araştırmacının kendisi olmak üzere, iki farklı kişi tarafından ayrı ayrı okunmuş ve kodlanmıştır. Daha sonra iki kişi bir araya gelerek farklı kodlamaları tartışmış ve üçüncü bir hakeme gitmeye gerek kalmadan tüm kodlar üzerinde ortak bir karara ulaşılmıştır. Şekil 3’deki adımlara uygun olarak bu çalışmada içerik analizi şu süreçler izlenerek tamamlanmıştır:

- 1) **Verilerin Analiz İçin Hazırlanması ve Düzenlenmesi:** Büyükşehir belediyelerinin İK yöneticileri, soru formunu elle veya bilgisayar ortamında doldurup ulaştırdığından metin çözümlemesi yapılmasına gerek kalmamıştır. Bununla birlikte, bu aşamada, araştırma soruları dikkate alınarak sorular üç gruba ayrılmıştır:
 - a. İK yöneticilerinin İKY algısını anlamak için sorulan sorular (1, 3 ve 7. sorular)
 - b. Araştırma kapsamındaki büyükşehir belediyelerinde İKY'ye geçişin sağlanıp sağlanmadığına ilişkin sorular (4 ve 6. sorular)
 - c. Büyükşehir belediyelerinde İKY'ye geçişte karşılaşılan zorluklar ile ilgili sorular (2 ve 5. sorular)
 - d. Büyükşehir belediyelerinde stratejik İKY'ye geçişle ilgili soru (8. soru)
 - e. İlgili büyükşehir belediyelerinde hangi İKY uygulamalarının kullanıldığına ilişkin sorular (9-23 arası sorular)
- 2) **Verilerin Tamamını Okuma:** 9 soru formundaki sorular dikkatli bir şekilde okunarak muhtemel kodlar ve temalar üzerinde düşünülmüştür. Metinler, iki araştırmacı tarafından ayrı ayrı okunarak kodlamalar ve anlamlılık analizleri yapılmış, daha sonra iki araştırmacının bulguları karşılaştırılarak aralarında uzlaşma aranmıştır.
- 3) **Verilerin Kodlanması:** Daha önceden gruplandırılan sorular kodlara ve alt kodlara ayrılmıştır. Kodlama işlemi, sorulara verilen cevapların kısa olması ve az sayıda kişiyi kapsamaması nedeniyle el ile yapılmıştır. İki araştırmacı tarafından aynı metinler okunarak kodlama yapılmış ve daha sonra araştırmacılar bir araya gelerek farklı düşündükleri kodlar üzerinde uzlaşmıştır.
- 4) **Kodlardan Temaların Çıkarılması:** İK müdürlerinin İK algısına ilişkin sorulara verdiği cevaplarda insan kaynakları yönetimi, personel yönetimi ve planlamaya dayalı verimlilik olmak üzere üç tema çıkarılmıştır. İKY'ye geçiş ve İKY uygulamalarının kullanılmasına ilişkin sorulara verilen cevaplar ise evet, hayır ve kısmen olacak şekilde temalara ayrılmıştır. Ayrıca İKY'ye geçişi zorlaştıran faktörler de kodlanmış ve üst temalar belirlenmiştir.

Araştırmanın güvenilirliğini sağlamak için kod temalarının açık ve anlaşılır olması sağlanmıştır.

- 5) **Temaların Yorumlanması:** Ortaya çıkan temalara uygun olarak elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır. Yorumlama sürecinde de araştırma soruları dikkate alınmıştır.

3.7.2. Soru Formundan Elde Edilen Bulgular

İçerik analizinden elde edilen bulgular, nitel araştırma sorularına uygun olarak büyükşehir belediyelerinde İK yöneticilerinin İKY algısı, kurumlarının İKY'ye geçişi, İKY'ye geçişte karşılaşılan zorluklar, stratejik İKY'nin uygulanabilirliği ve kurumsal olarak kullanılan İKY uygulamaları olmak üzere beş başlık altında değerlendirilmektedir.

3.7.2.1. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Algısı

İK yöneticilerinin İKY algısı üç soruya verilen cevapların anlamlılık analizleri yapılarak anlaşılmaya çalışılmıştır. Bu sorular, (1) size göre belediyelerde insan kaynakları yönetimi gerekli midir, neden?, (2) sizce personel yönetimi ile İKY arasındaki farklar nelerdir? ve (3) İnsan Kaynakları Şube Müdürlüğünün en önemli yetki ve sorumlulukları neler olmalıdır, neden? İki araştırmacı da ayrı ayrı üç soruyu okumuş ve üç kategori üzerinde uzlaşmıştır. Diğer bir ifadeyle, İK yöneticilerinin üç soruya verdikleri cevaplar bağlamı içinde değerlendirildiğinde üç tür İKY algısına sahip oldukları anlaşılmaktadır:

1. **Geleneksel personel yönetimi algısı yüksek olanlar:** Bu yaklaşımdaki İK yöneticileri (B7, B2) özlük işleri, maaş ve sicil gibi klasik personel yönetimi faaliyetlerini İKY olarak görmektedir. Bu gruptaki İK müdürleri İKY'nin özlük hakları ve yönetsel açıdan gerekli olduğunu, İKY'nin personel yönetiminde bir farkının bulunmadığını ve İK şube müdürlüklerinin temel görevinin kanunu uygulama ve personel işlemlerinden ibaret olduğunu düşünmektedir. Bu özellikleri nedeniyle İKY yaklaşımına uzak oldukları görülmektedir.
2. **İKY algısı yüksek olanlar:** Bu kapsamdaki İK yöneticileri (B15, B10, B4, B12, B13); performans değerlendirme, eğitim, kurum aidiyeti geliştirme, iş analizi, kariyer yönetimi ve personel motivasyonu gibi İKY'nin tüm unsurlarını

kapsayan bir İK düşüncesine sahiptir. Ayrıca özlük işlemlerinin ötesinde İKY'nin kurumsal, birey odaklı ve dinamik, stratejik ve bütüncül, işbirliği ve katılıma dayanan bir yaklaşıma sahip olduğunu vurgulamaktadırlar. Personel yönetimi ile İKY'nin arasındaki farklara hakim oldukları anlaşılmaktadır. Örneğin B15 belediyesindeki İK müdürü personel yönetiminin “iş odaklı, insanın maliyet unsuru olduğu, kısa vadeli ve ast-üst ilişkisine dayanan” bir anlayış olduğunu; İKY'nin ise “insan odaklı, insana geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak bakan, uzun vadeli, örgütteki herkesin işbirliğine dayanan, verimlilik artışını amaçlayan, kurumsal performansa odaklanan ve bu özellikleri nedeniyle personel yönetimini de kapsayan” bir yaklaşım olduğunu belirtmektedir.

3. **İK planlaması açısından personel verimliliği algısı yüksek olanlar:** Bu anlayıştaki İK yöneticileri (B14, B3), mevcut duruma göre ihtiyaç duyulan personelin nicelik ve nitelik olarak planlanması, personel ve hizmetler açısından İKY yoluyla verimliliğin artırılmasını öncelemektedir. Kısacası İKY'yi dar anlamda İK planlaması olarak değerlendirmektedirler. Örneğin B3 belediyesinin İK müdürü personel maliyetlerindeki yüksekliğe dikkat çekerek, İKY'nin personel ihtiyaç analizine dayalı olarak personel seçiminde İK birimlerine geniş yetki verilmesi anlamına geldiğini ifade etmektedir. B14 belediyesinin İK yöneticisi ise İK şube müdürlüğünün temel görevi olarak “kurumun mevcut insan kaynağını verimli bir şekilde kullanabilmesi ve gelecekteki insan kaynağını temin etmesi” şeklinde açıklamaktadır.

Ayrıca belirtmek gerekir ki, soru formunu dolduran tüm İK yöneticileri, büyükşehir belediyelerinde İKY'nin gerekli olduğuna inanmaktadır.

3.7.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimine Geçişe İlişkin Algı

İK müdürlerine, 4. soruda, kendi belediyelerinde personel yönetiminden İKY'ye geçişin sağlanıp sağlanmadığı konusunda fikirleri sorulmuştur. Bu soruya verilen cevaplar kodlandığında “evet”, “hayır” ve “kısmen” olmak üzere üç kategori ortaya çıkmıştır. B14, B13, B7 ve B2 büyükşehir belediyelerinin İK yöneticileri kendi belediyelerinde İKY'ye geçildiğini ifade etmektedir. B15, B12, B10 ve B4 büyükşehir belediyelerinin İK müdürleri ise kurumlarında kısmen İKY'ye geçildiğini, belirli

fonksiyonların uygulandığını, ancak diğerlerinde sorunlar olduğunu belirtmektedir. Sadece bir belediyenin İK yöneticisi (B3), kendi kurumunda İKY'ye geçilemediğini açıklamaktadır.

Yine İKY'e geçiş bağlamında İK yöneticilerine, "insan kaynakları yönetimine geçiş sürecinde üst yönetimin desteğinin rolü nedir ve ne olmalıdır?" sorusu yöneltilmiştir. Soru formunu cevaplayan İK yöneticileri, üst yönetime insan kaynağını yönlendirme, motivasyonu sağlama, kolaylık sağlama ve rasyonel hareket etme gibi birbirinden farklı roller atfetse de üst yönetimde kararlılık ve tam desteğin olmaması durumunda geçişin zor olacağı ortaya çıkmaktadır.

3.7.2.3. İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Güçleştiren Faktörlere İlişkin Algi

Genel kamu yönetimi sisteminin bir parçası olan belediyelerde, İKY gibi özel sektör yönetim tekniklerinin etkili bir şekilde uygulanmasını güçleştiren faktörler bulunmaktadır. Katılımcı İK yöneticilerine hem kendi kurumlarında hem de genel olarak belediyelerde İKY'ye geçiş zorlaştıran faktörlerin neler olduğu iki ayrı soru olarak sorulmuştur. Bu sorular iki araştırmacı tarafından ayrı ayrı okunarak kodlanmıştır. Sonuçta iki soruya verilen yanıtların birbirleriyle uyumlu olduğu görülmüştür. Büyükşehir belediyelerinde İKY'ye geçiş zorlaştıran dört temel faktör öne çıkmaktadır:

1. Belediyelerin siyasi kurumlar olması
2. Geleneksel anlayışın devam etmesi ve değişime direnç gösterme
3. Mevzuat sorunları
4. Kamu yönetimi ve memuriyetin genel sorunları (katılık, idari vesayet, merkeziyetçilik gibi)

Söz konusu sorunların yanında daha az sıklıkla belirtilmekle birlikte personel sayısının çokluğu ve niteliğinin düşük olması, teknolojik altyapının yetersiz olması ve hizmetiçi eğitimlerinin kalitesinin düşük olması da zikredilmiştir.

3.7.2.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Uygulanabilirliğine İlişkin Algi

Stratejik İKY, örgütün operasyonel ve stratejik amaçlarını desteklemek ve geliştirmek için ihtiyaç duyulan sürekli değişimi hayata geçirmek amacıyla İK politikaları ve

faaliyetlerinin uygulanmasını ifade eder. Stratejik İKY, örgütlerin dış çevre ve örgüt gereksinimleri ile insan kaynakları ihtiyaçlarını birleştirmelerini sağlar. Stratejik planlama, İK planlaması ve bütçeleme stratejik İKY bünyesinde bütünleşir (Pynes, 2013: 38). İKY biriminin, İK yöneticileri ve çalışanlarının stratejik plan hazırlama sürecine katılması, İK politikalarının stratejik bir yaklaşımla değerlendirilmesi ve insan kaynaklarına ilişkin orta ve uzun vadeli kurumsal hedef, faaliyet ve proje geliştirme imkânı sunması gibi nedenlerle stratejik planlama süreçlerinin uygulanması belediyelerde stratejik İKY'ye geçiş için bir ön adım teşkil etmektedir.

İK yöneticilerine, büyükşehir belediyelerinin mevcut yapısı düşünüldüğünde stratejik İKY'nin uygulanıp uygulanamayacağı sorulmuştur. Verilen cevaplar üç kategoriye toplanabilir. 4 İK yöneticisi (B14, B13, B7, B2) stratejik İKY'nin belediyelerde uygulanabileceğini; 3 İK yöneticisi (B15, B12, B10) henüz uygulanamayacağını, ancak zaman içinde hayata geçirilebileceğini; 2 yönetici (B4, B3) ise kesinlikle uygulanamayacağını belirtmiştir. Büyükşehir belediyelerinde stratejik planlamayla ilgili hukuki ve uygulama altyapısının uzun süredir var olduğu düşünüldüğünde, İK yöneticilerinin büyük kısmı stratejik İKY'nin kurumsal olarak uygulanabileceğini ifade etmeleri önemlidir. Bu bağlamda İK yöneticileri bazı çekincelerini de ifade etmiştir. B15 belediyesinin İK müdürüne göre “öncelikle insan kaynaklarının etkin bir şekilde yönetimi gerçekleşmelidir. Daha sonra İKY uygulamaları ve süreçlerini stratejiyle bütünleştirmelidir.” B4 belediyesinin İK yöneticisi ise “Planlama için öncelikle hangi aşamada olduğumuzu görmemiz gerekir. Unutmayalım ki Belediyeler 5 yıllık vaatlerle yönetime gelmektedir ve vaatler ışığında İKY uygulamalarının değişiklik göstermesi yüksek ihtimaldir.” diyerek belediyelerin siyasi kurum olmasının uzun vadeli politika ve strateji geliştirmesini önleme ihtimalinin altını çizmiştir.

3.7.2.5. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Kullanılma Düzeyine İlişkin Algı

Soru formunun ikinci kısmında yer alan 15 soru (9-23. sorular), ilgili büyükşehir belediyelerinde hangi İKY uygulamalarının yaygın bir şekilde kullanıldığını ve İKY uygulamalarının etkili bir şekilde kullanılmasının önündeki engelleri araştırmayı amaçlamaktadır.

3.7.2.5.1. Yazılı İnsan Kaynakları Politikası ve Çalışma Yönetmeliği

Belediyenin iç ve dış çevresi dikkate alınarak, gelişime açık ve katılımcı bir yaklaşımla belirlenmesi gereken İK politikası, personel ihtiyacının belirlenmesi, kadro ihdası, personel istihdamı, liderlik, hizmet içi eğitim, motivasyon ve örgüt içi iletişim gibi alanlarda genel ilkeleri belirleyen bir çerçevedir (Bozlağan ve Yaş, 2007: 134). İK politikalarının yazılı olarak yayınlanması yeterli değildir. Politikaların çalışanlar ve paydaşlar tarafından doğru anlaşılması, benimsenmesi ve işe yönelik eylemler ve kararlarda rehber olarak kullanılması gerekir (Yüksel, 2000: 65).

Büyükşehir belediyelerinin merkezi idareden ayrı, kendi İK politikalarını izlemeleri ve hayata geçirmeleri zordur. Bunun temel sebebi, Türkiye’de öteden beri belediyelerde uygulanan personel sisteminin, büyük ölçüde merkezi yönetimle bir örnek olması ve personel yönetimi bakımından merkezi düzeyde yapılan değişikliklerin belediye çalışanlarını da etkilemesidir (Sezen ve Karasu, 1999: 22). Bununla birlikte, yasal olarak zorunlu hale gelmesinin ardından, büyükşehir belediyeleri 5 yılda bir hazırladıkları stratejik planlar çerçevesinde personel sorunlarının çözümüne yönelik politika, strateji, amaç ve faaliyetler yürütmektedir. 16 büyükşehir belediyesinin stratejik planlarının incelendiği bir araştırmada (Erençin, 2017: 17), en fazla hedef ve faaliyet geliştirilen personel sorunları sırasıyla eğitim, kalite, etkinlik, sosyal gelişim ve performans olarak bulunmuştur.

Bu bağlamda, araştırmaya katılan İK yöneticilerine, yazılı bir İK politikalarının olup olmadığı²⁵ sorulmuştur. Beklentilerin aksine, katılımcıların büyük kısmı kendi belediyelerinde yazılı bir İK politikasının bulunmadığını belirtmektedir. Bu soruya verilen cevaplar “var” ve “yok” olmak üzere iki kategoriden oluşmaktadır. Bunlar içinden sadece üç belediyenin (B14, B10, B7) yöneticisi yazılı bir İK politikasının var olduğu ifade etmiştir. Yazılı İK politikasına az sayıda belediyede rastlanması, literatürde ifade edilen (bkz. Zengin, 2013: 132; Bilgin ve Can, 2008: 1) belediyelerde İK

²⁵ Belediyelerin personel veya İK politikalarına ilişkin fazla çalışma bulunmamaktadır. İzmir ilindeki belediyelerden toplanan verilere göre, belediye personel politikasında liyakat ilkesine uyma, kayırma işlemi yapmama, performansa dayalı ödüllendirme ve yükseltme gibi ilkelere dikkat edildiği tespit edilmiştir. Ancak belediyelerde pratikte liyakat ilkesini hayata geçirecek gerekli mekanizmaları geliştirme ve etkili bir bireysel performans değerlendirme sistemi kurma konularında ciddi sorunlar bulunmaktadır (Coşkun ve Şekercioğlu, 2011: 51-52).

planlamasının büyük ölçüde üst kademede oluşturulduğuna dair tespitleri güçlendirmektedir.

Büyükşehir belediyelerinde İK müdürlükleri, İKY sürecini Çalışma Yönetmeliği çerçevesinde takip etmektedir. Verilen cevaplara göre, tüm belediyelerde bir Çalışma Yönetmeliği bulunmakta ve etkin bir şekilde uygulanmaktadır.

3.7.2.5.2. İş Analizi ve Görev Tanımları

İş analizi, işleri tanımlayıp kayıt altına alarak, işi yerine getirmek için zorunlu olan becerileri, yetkinlikleri ve diğer gerekleri belirleme sürecidir. İş analizi örgütteki her işin doğru ve etkin bir şekilde değerlendirilmesi için yürütülen tüm işlerin niteliği, niceliği, gerekleri, sorumlulukları ve çalışma koşullarının bilimsel yöntemlerle incelendiği bir tekniktir. İş analizi sonucunda ortaya çıkan bilgi personel seçimi, ücretlendirme, iş değerlemesi, eğitim ve performans değerlendirmesi gibi süreçlerin yürütülmesinde kullanılır. Bu yönüyle iş analizi, İKY'ye temel oluşturur (Bingöl, 2014: 77). Özellikle toplam kalite yönetimi uygulanan ve daha önceden norm kadro uygulamasını kendi imkânlarıyla yapmış olan belediyelerde iş analizleri, görev tanımları, personel el kitapları, süreç yönetimi gibi modern İKY tekniklerine rastlamak mümkündür.

Araştırma kapsamında belediyede çalışanların ve idari birimlerin iş analizi ve görev tanımlarının yapılıp yapılmadığı sorusuna verilen yanıtlara göre, büyükşehir belediyelerinden birisi hariç tamamında iş analizleri ve görev tanımları yapılmıştır. Sadece B12 büyükşehir belediyesinde devam eden İKY projesinin tamamlanması durumunda iş analizi ve görev tanımlarının hazırlanacağı belirtilmiştir. B4 büyükşehir belediyesinde ise iş analizi ve görev tanımları İKY birimi tarafından değil, Strateji Geliştirme Şube Müdürlüğüne hazırlanmıştır. Ayrıca üç belediyedeki (B14, B4 ve B3) İK yöneticileri, kalite yönetim sistemleri çerçevesinde iş analiz ve görev tanımlarının oluşturulduğunu belirtmiştir.

Yeni idari birimlerin kurulması, kapatılması, yeni personel istihdamı, yeni görev alanlarının çıkması ve personelin görev ve yer değişiklikleri gibi sebeplerle iş analizi ve görev tanımlarının belirli aralıklarla yenilenmesine ihtiyaç bulunmaktadır. Ancak katılımcıların verdikleri cevaplardan, büyükşehir belediyelerinde var olan iş analizi ve

görev tanımlarının ne kadar sıklıkla güncellendiğini ve aktif olarak kullanılıp kullanılmadığını anlamak zordur.

3.7.2.5.3. Eğitim Yönetim Sistemi

İKY, geleneksel hizmet içi eğitimden farklı olarak çalışanların eğitimini yetiştirme ve geliştirme bağlamında değerlendirmektedir. Yetiştirme, işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklerin bireye kazandırılmasıyla ilgili eğitsel faaliyettir. Daha geniş bir kavram olan geliştirme ise, kişinin bilgi ve yetenekleri mevcut iş için yeterli olsa bile, bireyin daha verimli çalışması ve farklı pozisyonlarda istihdamının sağlanması için yeni bilgi ve yeteneklerin kazandırılması ya da mevcut olanların yenilenmesidir (Özçelik, 2009: 164).

Belediyelerde eğitime ilişkin ne 5393 sayılı Belediye Kanununda ne de 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanununda herhangi bir düzenleme bulunmamaktadır. Belediyelerde hizmet içi eğitim, merkezi yönetim kuruluşlarının düzenlemelerine ve DMK'da yer alan ilgili hükümlere dayalı olarak yürütülmektedir (Bozlağan ve Yaş, 2007: 133). Belediyelerin özerk olması ve kamu tüzel kişiliğinin bulunması nedeniyle kendi hizmet içi eğitim yönetmeliklerini çıkarmaları mümkündür. Ancak kendi hizmet içi eğitim yönetmeliği bulunan belediyelerde, hizmet içi eğitimin amaçları, yasal dayanakları, ilkeleri, eğitim planları, programlar ve uygulanacak sınavlara ilişkin hükümlerin yer almadığı tespit edilmiştir (Zengin, 2013: 124; Genç, 2007: 62-63). Bu durum, belediyelerin genel kurumsal kapasitelerine ve İKY birimlerinin becerilerine dayalı olarak hizmet içi eğitim uygulamaları ve eğitimlerden elde edilen sonuçlar açısından ciddi farklılıkların oluşmasına neden olmaktadır.

Büyükşehir belediyeleri kendi olanaklarıyla ya kendi uzman personeli eliyle ya da dış kaynak kullanarak hizmet içi eğitim faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. İlgili belediyede ihtiyaç duyulan eğitim alanında uzman personelin bulunması durumunda, o kişilerden yararlanılarak hizmet içi eğitimler yürütülmektedir. Bu şekilde uygulanması mümkün olmayan durumlarda ise genellikle özel danışmanlık firmalarından eğitim desteği alınması tercih edilmektedir. Belediyelere yönelik dışarıdan hizmet içi eğitim başta TBB, Marmara Belediyeler Birliği gibi bölgesel belediye birlikleri ve üniversiteler olmak üzere farklı kurum ve kuruluşlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu tür

eğitimlerin konuları, kapsamaları ve verildiği yerler belediyelerin ihtiyacına göre çeşitlenmektedir.

Türkiye’de bir il içindeki 6 orta ölçekli belediyede yapılan bir saha araştırmasında hiçbir belediyede hizmet içi eğitim birimi bulunmadığı gibi, personelin ancak %42’sinin belediyede hizmet içi eğitim aldığı tespit edilmiştir (Genç, 2007). Sadioğlu ve Ömürgönülşen’in (2013) ölçeği daha geniş olan il belediyeleri ve Erençin’in (2017) ölçeği ilin tamamına eşitlenen büyükşehir belediyelerinin stratejik planlarını inceledikleri araştırmalarında hizmet içi eğitimin personel sorunları arasında en üst sıralarda yer almadığı anlaşılmaktadır. Bu veriler, belediye ölçeği büyüdükçe hizmet içi eğitimin de daha profesyonelce yönetildiğini göstermektedir.

Büyükşehir belediyeleri düzeyinde, personel politikalarının geliştirilebilmesi ve eğitim süreçlerini yönlendiren bir idari birimin bulunması nedeniyle hizmet içi eğitimin bir noktaya kadar diğer yerel yönetim kuruluşlarına göre daha profesyonelce yürütüldüğü söylenebilir. Yine de hizmet içi eğitimin ne kadar sistematik yapıldığını anlamak için, büyükşehir belediyelerinde “eğitim yönetim sisteminin” var olup olmadığı ve bu kapsamda ne tür çalışmaların yapıldığı soruları katılımcılara yöneltilmiştir. Verilen yanıtlara göre, eğitim yönetim sisteminin sadece B2 büyükşehir belediyesinde bulunmadığı, onun haricindeki tüm büyükşehir belediyelerinde eğitim yönetim sisteminin var olduğu anlaşılmaktadır.

Eğitim sistemine ilişkin; hizmet içi eğitim yönetmeliği (B15), eğitim talepleri ve eğitim memnuniyetlerinin anketle ölçülmesi (B15, B4), eğitimlerin otomasyonla takip edilmesi (B15, B12, B3), eğitim şube müdürlüğü (B) ve eğitim kurulu tarafından eğitimlerin planlanması (B13) uygulamaları mevcuttur.

Hizmet içi eğitimle ilgili olması bakımından oryantasyon programı uygulayıp uygulamadıkları da katılımcılara sorulmuştur. Bu soruyu 8 İK yöneticisi cevaplandırmış olup verilen cevaplar “evet” ve “kısmen” şeklinde kodlanmıştır. Cevap verenler arasında B12 ve B4 belediyelerinin İK yöneticileri “kısmen” yanıtını vermiştir. Belediyelerde, özellikle aday memurluk sürecinde yasal olarak verilmesi gereken eğitimler var olup, bu eğitimlerde gösterdikleri başarı ilgili memurun asaleten atanmasında etkili olmaktadır. Bu nedenle, büyükşehir belediyelerinde oryantasyon amacıyla eğitim verilmesine İK yöneticilerinin olumlu cevap vermesi normal

karşılanmalıdır. Ancak bazı belediyelerde nakil ile gelen personele (B15) ve birimlerin isteklerine göre çalışanları iş monotonluğundan uzaklaştırmak ve motivasyonlarını artırmak (B4) için de oryantasyon programının uygulandığı anlaşılmaktadır.

Çeşitli ampirik araştırmalarda belediyelerde yürütülen hizmet içi eğitim süreçlerinin etkinliği ölçülmektedir. Örneğin, 69 belediyeden 400'e yakın belediye yöneticileri grubu üzerinde yapılan bir anket çalışmasında katılımcıların %84'ü en az bir hizmet içi eğitime katılmış, bunların %51'i ise 4 ve daha fazla sayıda hizmet içi eğitime katıldığını beyan etmiştir (Negiz, 2007: 202). Yani belediyelerde yöneticiler ve çalışanlar düzeyinde hizmet içi eğitime katılım düzeyi yüksektir. Bununla birlikte, belediyelerdeki İK ve eğitim müdürlüklerinin hizmet içi eğitimin planlanması, organizasyonu ve yürütülmesi yerine personel özlük işleriyle ilgilenmeleri, bazı belediyelerde kurumsallaşmış bir İK politikası oluşturulamadığından eğitim taleplerinin genelde belediye başkanlarından gelmesi, personelin ise eğitimleri yasal zorunluluk olarak ya da çalışma sürecine ara verme şeklinde algılaması ve verilen eğitimlerin ardından ölçme ve değerlendirme çalışmalarına fazla önem verilmemesi gibi sorunlarla karşılaşmaktadır (Zengin, 2013: 132).

Her ne kadar yukarıdaki sorunların çözümü için literatürde hizmet içi eğitimin tüm belediyeler için tek bir merkezden planlanarak yürütülmesine ilişkin öneriler (Zengin, 2013; Nergis, 2007) dile getirilse de, hizmet içi eğitimlerin tek elden, merkezi bir kurum tarafından yönetilmesi de beraberinde eğitimin organizasyonu, işbaşında öğrenmenin aktarılamaması, eğitimin planlanması ve iş kayıpları gibi bir takım sorunlar getirecektir.

3.7.2.5.4. Kariyer Yönetimi ve Planlaması

2016 yılı itibarıyla büyükşehir belediyelerinde 2.218, il belediyelerinde 845, büyükşehir ilçe belediyelerinde 4.884, ilçe belediyelerinde 903 ve belde belediyelerinde 255 yönetici ve nitelikli personel bulunmaktadır (İçişleri Bakanlığı, 2017: 58). Bu bağlamda, katılımcılara kariyer yönetimi ile ilgili plan ve uygulamalarının neler olduğu sorulmuştur. Katılımcıların tamamı, görevde yükselme yönetmeliği çerçevesinde işlem yaptıklarını, bunun dışında kariyer planlaması yapılmadığını belirtmiştir. Belediyelerde görevde yükselme ve unvan değişikliği sınavları yalnızca memurlar için yapılmakta, işçi ve sözleşmeli personel gibi diğer çalışanlar için herhangi bir kariyer planlaması faaliyeti

yürütülmemektedir. Katılımcı İK yöneticileri, kariyer yönetimi ve planlamanın gerçekleştirilebilmesi için mevzuat değişikliğinin gerektiğini vurgulamaktadır.

Kariyer planlaması örgütlerde çalışanların yetenek ve isteklerine göre en uygun pozisyonda görevlendirilerek insan kaynaklarının etkin kullanımının sağlanması, yükselme ya da yeni bir alanda çalışma gibi nedenlerle çalışanların değerlendirilmesi, çalışanların sunulan kariyer geliştirme olanaklarından yararlandırılması, personelin iş tatmini, sadakati ve işe bağlılığının temin edilmesi, bireysel eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının daha iyi belirlenmesi gibi işlevleri yerine getirmektedir (Uzun, 2003: 395-396). Ancak büyükşehir belediyelerinde sistematik kariyer planlama olanaklarının kısıtlı olması, yukarıda sayılan fonksiyonların yerine getirilmesini de engellemektedir.

3.7.2.5.5. Çalışanların Yönetime Katılımı

İKY'nin geleneksel personel yönetiminden en önemli farklarından birisi, çalışanların görüş ve önerilerine önem verilerek onların farklı yollarla yönetime katılımının sağlanmasıdır. Belediyelerde son yıllarda işçi ve memur temsilcilerinin hasar-zarar tespit komisyonları, iş sağlığı ve güvenliği kurulları ile izin ve disiplin kurullarında üye olarak bulunmaları katılım olanaklarını genişletmiştir (Çöpoğlu, 2015: 169). Ayrıca nüfusu 50.000'in üzerinde olan tüm belediyelerde yerel seçimlerin ardından 6 ay içinde hazırlanması zorunlu olan stratejik planların oluşturulması ve uygulanması süreçlerine "iç paydaş" olarak belediye çalışanlarının katılımının sağlanması beklenmektedir (Yaylı, 2012: 79).

Bunun yanında kalite yönetim sistemlerinin uygulandığı belediyelerde, belediye çalışanlarının kalite kurulları, kalite çemberleri ile çeşitli koordinasyon ve istişare toplantılarına katılmalarına olanak sağlanmaktadır. Gerçekten de araştırmaya katılan İK yöneticilerinin verdiği cevaplara göre, kalite yönetim sisteminin uygulandığı belediyelerde öneri sistemi ve anket uygulamaları çalışanların katılımını sağlamanın araçları olarak görülmektedir.

İKY'nin de önem verdiği personel güçlendirmenin önemli unsurlarından birisi olan çalışanların yönetime katılımının tüm büyükşehir belediyelerinde farklı yol ve yöntemlerle de olsa sağlandığı anlaşılmaktadır. Verilen cevaplar kodlandığında soru formu temin edilebilen büyükşehir belediyelerinde çalışanların katılım yolları üç

kategoride toplanabilir: Rutin veya anlık toplantılar yapmak (B15, B12, B10, B7, B2), toplam kalite yönetimi çerçevesinde görüş, öneri veya şikayet toplamak (B15, B3) ve anketler (B15, B13).

3.7.2.5.6. Çalışan Memnuniyetinin Ölçümü

Belediyelerde çalışanların memnuniyetlerinin ölçülmesi son yıllarda yaygın olarak kullanılan İKY uygulamalarından birisidir. Büyükşehir belediyelerinde stratejik planlamanın zorunlu olması, bazı belediyelerin toplam kalite yönetimini uygulaması ve İKY anlayışının belediyeler arasında yayılmasıyla birlikte son yıllarda belediye personelinin memnuniyet düzeyinin ölçülmesine verilen önem de artmıştır. Stratejik planlar hazırlanırken, özellikle SWOT analizi ve durum analizi çalışmalarında personelin memnuniyeti analiz edilmektedir. Toplam kalite yönetimi sürecinde ise personel memnuniyetinin artırılması hususunda somut hedefler belirlenmekte ve düzenli olarak memnuniyet ölçümleri yapılmaktadır.

Araştırma kapsamında çalışanların memnuniyet ölçümlerinin yapılıp yapılmadığı ya da ne sıklıkta yapıldığına ilişkin sorulan soruya verilen cevaplar üç kategoride toplanabilir: Çalışan memnuniyet anketlerinin yapılması (B14, B13, B12, B10, B4, B3), memnuniyet ölçümü yapılmaması (B2) ve birim amirlerinin değerlendirmesi (B7). Görüldüğü gibi belediyelerin neredeyse tamamında çalışan memnuniyeti izlenmektedir. Memnuniyet ölçümleri, ağırlıklı olarak düzenli ya da düzensiz yapılan anketlerle sağlanmaktadır. Ancak elde edilen sonuçların ne kadarının iyileştirme ve çalışan taleplerini karşılamada kullanıldığı belirsizdir. Bu konuda daha kapsamlı araştırmaların yürütülmesine ihtiyaç bulunmaktadır.

3.7.2.5.7. Performans Değerlendirme Sistemi

İKY'nin personel yönetiminden farklı bir yönünü oluşturan fonksiyonlarından birisi performans değerlendirmedir. Örgütlerde performans değerlendirme, çalışanların belirli bir dönemdeki başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalar bütünüdür. Bir süreç olarak performans değerlendirme, performans hedeflerinin belirlenmesi, performansa dayalı ücretlendirme, personelin eğitimi ve geliştirilmesi, başarısız personelin durumuna karar verme gibi çeşitli süreçleri

içerdiğinden günümüzde “performans yönetim sistemi” olarak adlandırılmaktadır (Uyargil, 2009: 210-211).

5018 sayılı Kanun ile birlikte düşünüldüğünde 5393 sayılı Belediye Kanunu belediyelerde performans yönetimini stratejik planlama, performans programı oluşturma ve performansa dayalı bütçeleme gibi yönetim süreçlerinin bir parçası olarak görmektedir. Nitekim Kanunun 38. maddesine göre belediye başkanı, belediyenin stratejik planını oluşturmak, belirlenen kurumsal stratejilere uygun olarak bütçeyi hazırlamak, belediye faaliyetleri ve personelinin performans ölçütlerini belirlemek, uygulamak, izlemek ve değerlendirmekle yetkilendirilmiştir. Böylece belediyelerde kurumsal ve bireysel performans değerlendirme sisteminin birbirini tamamlayacak şekilde kurulmasının önü açılmıştır. Belediye Kanunu açıkça bir performans değerlendirme modeli tanımlamamıştır. Merkezi yönetim kurumları belediyelerin hangi performans değerlendirme modeli veya yöntemlerini kullanacağına ilişkin bir politika veya program da ortaya koymamıştır. Bu nedenle, belediyelere kurumsal ve bireysel performans değerlendirme konusunda nispeten esneklik sağlandığı söylenebilir.

Performansa dayalı ücretlendirme konusunda ise 5393 sayılı Belediye Kanunu, tüm belediyelerde uygulanmak üzere, sadece memurların bireysel performanslarına göre yılda iki kez ikramiye ile ödüllendirilmesine imkân vermektedir. Belediye Kanununa göre (md. 49), sözleşmeli personele, sözleşme ücreti dışında herhangi bir ek ödeme yapılması mümkün değildir. İşçi personel ise toplu iş sözleşmesi kapsamında ek ödemeler alabilmektedir. Bu nedenle, belediyelerin asli ve sürekli hizmetlerini yerine getirmesi gereken memurların %10’una, önceden belirlenen performans ölçütlerine dayalı olarak yapılacak değerlendirmeler neticesinde, çalışma isteği, işe bağlılık ve motivasyonun yükseltilmesi için belirli oranda ikramiye ödenebilmektedir.

Bununla birlikte, performansın nasıl değerlendirileceği, ödüllendirmenin nasıl yapılacağı, başarısız performans gösteren memurlar için ne gibi tedbirler uygulanabileceği konuları mevzuatta açıkça düzenlenmemiştir. Performans değerlendirme sisteminin kurulması ve uygulanması belediyelerin yapacağı iç düzenlemelere bırakılmıştır. Ancak memurlarla ilgili temel kanun olan DMK’da gerekli değişiklikler yapılmadığından performans sistemlerinin işletilmesinde sorunlarla karşılaşmaktadır.

Bu araştırma kapsamında büyükşehir belediyelerinde hangi sisteme ve yöntemlere dayalı olarak çalışanların performanslarının değerlendirildiği sorusu İK yöneticilerine yöneltilmiştir. Soru formunu cevaplandıran katılımcıların ifadelerine göre, 5 büyükşehir belediyesinde (B12, B10, B4, B3, B2) bireysel performans değerlendirme sisteminin bulunmadığı, B4 ve B12’de ise performans ölçüm sisteminin kurulacağı belirtilmiştir. Performans değerlendirme uygulandığını ifade eden belediyelerin ikisinde (B14 ve B13) performans değerlendirme yönetmeliği çerçevesinde, diğer ikisinde ise (B15 ve B7) birim amirleri tarafından değerlendirmelerin yapıldığı anlaşılmaktadır. Katılımcılar hangi performans değerlendirme yöntemlerinin kullanıldığı konusunda ise bilgi vermemiştir.

Bu konuyla ilgili diğer ampirik araştırma sonuçlarına bakıldığında, örneğin, İzmir ilindeki belediyelerin katılımıyla yapılan bir araştırma sonuçlarına göre, belediyelerde işçi (n=26, %87) ve sözleşmeli personelin (n=23, %82) performansının değerlendirilmesi için bir sistem bulunmadığı gibi, memurlar (n=27, %90) için de ilave bir performans değerlendirme işlemi yapılmamaktadır (Coşkun ve Şekercioğlu, 2011: 56-59). Benzer sonuçlar 2012 yılında kabul edilen 6360 sayılı Kanun ile birlikte büyükşehir belediyesi olan kurumlar için de geçerlidir. Hatay ilinde büyükşehir belediyesi ve ilçe belediyesinin de dâhil olduğu bir dizi kurumda yapılan bir araştırmada, 297 katılımcının %19’u kurum içinde çalışanların motivasyon ve performanslarını artırıcı çalışmalar yapıldığını, %17’si verimli bir ödüllendirme sisteminin olduğunu ve sadece %26’sı çalışanların performansının objektif ve adil bir şekilde değerlendirildiğini ifade etmiştir (Bulut ve diğerleri, 2016: 13-14). Katılımcıların verdikleri cevaplar, ampirik verilerle birlikte değerlendirildiğinde, büyükşehir belediyelerinde İKY’nin önemli bir unsuru olan performans değerlendirmenin belirli tekniklere dayalı olarak sistematik bir biçimde yapıldığını söylemek zordur.

3.7.2.5.8. Kurumsal Bağlılık ve Aidiyetin Sağlanması

Belediyelerin önemli sorunlarından birisi, yetenekli personelin kurumda uzun yıllar çalışmaması ve personel devir hızının genelde yüksek olmasıdır. Bu durum, çeşitli birimlerde yönetimin kurumsallaşmasını önlemektedir. Araştırmaya katılan İK yöneticilerine kurumlarındaki yetenekli personeli tutmak için ne tür politikalarının

olduğu sorulmuştur. Bu kapsamda belediyelerin üç politikaya yöneldikleri anlaşılmaktadır: Hizmet içi eğitimler (B13, B14), görevde yükselme sınavları (B14, B10, B7) ve ödüllendirme ve ikramiye (B2, B4). Katılımcı İK yöneticilerinden ikisi (B15, B3) yetenekli personeli kurumda tutmak için bir politika izlenmediğini belirtmiştir.

Belirtmek gerekir ki, yetenekli personelin kurumsal aidiyet hislerini artırma için öngörülen görevde yükselme sınavları ve hizmet içi eğitim zaten yasal olarak düzenlenmiş ve rutin olarak yapılan faaliyetlerdir. Bu nedenle, belediyelerin personel devir oranlarının düşürülmesi ve yetenekli çalışanların kurumda kalmasını teşvik edici politikalar oluşturmakta zorlandıkları anlaşılmaktadır.

3.7.2.5.9. Kullanılan Motivasyon Araçları

İKY'nin odaklandığı önemli konulardan birisi de çalışanların motivasyonunu artırarak onları daha verimli kılmaktır. Bu kapsamda belediyelerin İK yöneticilerine hangi motivasyon araçlarını yaygın olarak kullandıkları sorulmuştur. Verilen cevaplar kodlanarak kategorilere ayrıştırılmıştır. Bir büyükşehir belediyesinin İK yöneticisi (B3) motivasyonu artırıcı uygulamalarının bulunmadığını belirtirken, diğer bir belediye yöneticisi (B2) ise soruyu yanıtsız bırakmıştır. Verilen cevaplardan beş farklı uygulama kullanıldığı anlaşılmaktadır. Kullanım sıklıklarına göre bu uygulamalar sırasıyla sosyal etkinlikler (5 kez), kültürel aktiviteler (4 kez), motivasyon eğitimleri (4 kez), çalışma koşullarının iyileştirilmesi (3 kez) ve ödüllendirme (2 kez). Bu sonuçlar, belediyelerde sadece fiziki çalışma koşullarının düzeltilmesi ve ikramiye gibi maddi motivasyon araçlarının yanında; sosyal, kültürel ve eğitsel motivasyon uygulamalarının da kullanıldığını göstermektedir.

3.7.2.5.10. İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları

Dünyada İKY'ye geçişle birlikte gündeme gelen iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları, Türkiye'de son yıllarda yaşanan iş kazalarındaki artışla birlikte önem kazanmıştır. Riskli işlerin sayısındaki artış, meslek hastalığı ve iş kazalarının sayısındaki yükselme, çalışma kültürü ve güvenli çalışma ortamlarının sağlanması ihtiyacı, sendikalar, medya ve sivil toplum kuruluşlarının baskı ve talepleri özel sektörde olduğu kadar, kamu kurumlarında da iş sağlığı ve güvenliği konusunun önem kazanmasına neden olmuştur.

2012 yılında 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'nun kabul edilmesiyle birlikte kamu ve özel sektördeki tüm iş ve işyerlerinde iş sağlığı ve güvenlik şartlarının iyileştirilmesi için işveren ve çalışanların hak ve yükümlülükleri ile görev, yetki ve sorumlulukları düzenlenmiştir.

Soru formunu dolduran İK yöneticilerine iş sağlığı ve güvenliği sisteminin kurulup kurulmadığı ve hangi müdürlük bünyesinde faaliyetlerin yürütüldüğü sorulmuştur. İK yöneticilerinin neredeyse tamamı belediyelerinde iş sağlığı ve güvenliği sisteminin kurulduğu ve iyi bir şekilde işlediğini belirtmektedir. Sadece B4 büyükşehir belediyesinin İK yöneticisi, sistemin yeni kurulduğu ve henüz yerleşmediğini ifade etmiştir. Tüm belediyelerde İş Sağlığı ve Güvenliği Şube Müdürlüğü bünyesinde bu kapsamdaki faaliyetlerin yürütüldüğü anlaşılmaktadır.

İş sağlığı ve güvenliği kapsamında yapılması gerekenler ilgili kanun ve yönetmeliklerde düzenlendiğinden belediyeler de bu kapsamdaki faaliyetleri düzenli bir şekilde yürütmektedir. Ayrıca büyükşehir belediyeleri açısından iş sağlığı ve güvenliğinin İKY'nin bir parçası haline geldiği söylenebilir.

3.7.2.5.11. Stratejik Planlama Sürecine Katılım

On yılı aşan bir süredir büyükşehir belediyelerinin stratejik plan yaptıkları düşünüldüğünde, stratejik İKY sürecine örneklem kapsamındaki belediyelerin ne kadar hazır olduklarını anlamak amacıyla İK yöneticilerinin ve İK biriminin stratejik plan hazırlama sürecine nasıl destek verdiği sorulmuştur. Verilen cevaplara göre, soru formu dolduran İK yöneticilerinin tamamı stratejik plan hazırlama sürecine bir şekilde katılmış ve destek vermiştir. Bununla birlikte, yanıtlar kodlandığında stratejik planlamaya katılım yolları bakımından dört tema belirlenmiştir. Kod sıklıkları bakımından bu temalar bilgi ve belge paylaşımı ile planlama toplantılarına katılımdan oluşan teknik destek (7 kez), yazılı veya sözlü olarak görüş bildirme (3 kez) ve eğitim desteğinden (2 kez) oluşmaktadır. Bazı İK yöneticileri görüşlerinin tam olarak stratejik plan sürecine yansıtılmadığından ve doğrudan katılımın sağlanamadığından yakınmıştır. B15 belediyesinin İK yöneticisi, bu durumu şu şekilde açıklamıştır: “Stratejik plan hazırlama sürecinde zaman zaman yer aldık. Ancak stratejik plan ya bir firma ya da akademisyenler tarafından hazırlandığı için bire bir bizim düşüncelerimizi yansıtmadı.”

Büyükşehir belediyelerinde İK birimlerinin stratejik planlama sürecine katılımının teknik bilgi ve belge paylaşımı ile sınırlı kalmasının iki sebebi olabilir. İlk olarak stratejik planlama sürecinin yürütülmesi ve koordinasyonu, diğer kamu kurumlarında olduğu gibi büyükşehir belediyelerinde de Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından yürütülmektedir. İK birimleri, diğer birimler gibi stratejik plan hazırlama sürecine girdi sağlayan birimler olarak görülebilmektedir. İkinci olarak, belediyelerde genelde stratejik planların hazırlanmasında danışmanlık şirketlerinden ya da üniversitelerden danışmanlık desteği alınmaktadır. Kendi personeli ve olanaklarıyla stratejik plan yapan belediye sayısı fazla değildir. Kurum dışından gelen danışmanlar ise, özel olarak İK birimlerine önem vermek yerine, daha genel bir bakışla plan oluşturmayı tercih edebilmektedir.

3.7.2.5.12. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Son yıllarda birçok alanda giderek artan dijitalleşme, İKY teorisi ve pratiğini de etkilemektedir. İK süreçlerinin yönetimi için otomasyon programları, yazılımlar ve diğer yönetim bilişim sistemleri, internet ve intranet gibi çevrimiçi ağlar ve sosyal medya araçları son yıllarda sadece işletmelerde değil; kamu kurum ve kuruluşlarında da yaygın bir şekilde kullanılmaktadır.

Yeni bilgi ve iletişim teknolojilerinin İKY sistemine entegre edilmesi olarak tanımlanan “elektronik insan kaynakları yönetiminin” temel dayanağını “insan kaynakları bilgi sistemleri” oluşturmaktadır. İK kararlarının verilmesinde ihtiyaç duyulan bilginin toplanması, depolanması, işlenmesi ve analiz edilmesine insan kaynakları bilgi sistemleri adı verilir. Çeşitli yazılım, donanım ve programlardan oluşan İK bilgi sistemleri İK yöneticilerinin sorumluluklarını etkin bir şekilde yerine getirmelerine yardımcı olur, İK planlamasının daha etkili yapılmasını sağlar, çalışanların seçiminde kolaylık sunar, kariyer yönetimi sürecini etkinleştirmeye yarar, personel eğitimi için veri oluşturur, performans değerlendirme faaliyetlerinde başarıyı artırır ve ücret yönetimini kolaylaştırır (Bingöl, 2014: 647-659).

Bu doğrultuda, elektronik İKY olarak adlandırılan sürece örneklem kapsamındaki büyükşehir belediyelerinin ne kadar entegre olduklarını anlamak açısından, katılımcılara İKY için özel olarak kullanılan otomasyon programlarının var olup olmadığı sorulmuştur. Bir belediyeden cevap alınamamış (B14), diğer tüm İK yöneticileri İKY

süreçleri için belirli bir otomasyon programı veya yazılımın kullanıldığını ifade etmiştir. Büyükşehir belediyeleri, genellikle kendi geliştirdikleri program veya yazılımları kullanmayı tercih etmektedir. Ayrıca programların, özlük işlemlerinin takibi ve hizmet içi eğitim kayıtlarının tutulması için kullanıldığı anlaşılmaktadır.

3.8. Genel Değerlendirme

Bu çalışmada, ilk aşaması nicel ve takip eden aşaması nitel veri toplama ve analizine dayanan karma yöntem araştırması kullanılmıştır. Bu kısımda, açıklayıcı sıralı karma araştırma desenine uygun olarak, nicel ve nitel araştırmalardan ayrı ayrı elde edilen veriler birlikte analiz edilmektedir. Büyükşehir belediyelerindeki İK müdürlerinin liderlik tiplerini belirlemek amacıyla İKY birimlerinde görev yapan İK yöneticileri ve çalışanlarına Çok Faktörlü Liderlik Anketi (MLQ) uygulanmıştır. Anket sonuçlarına göre, hangi İK yöneticisinin işlemsel veya dönüştürücü liderlik yaklaşımına daha yakın olduğunu belirlemek amacıyla verilerin ayrı ayrı aritmetik ortalamaları hesaplanmıştır. Ayrıca bu aşamada, hangi değişkenlerin liderlik tipi üzerinde fark oluşturduğunu anlamak amacıyla parametrik olmayan istatistiki analizler yapılmıştır. Böylece yaş, cinsiyet, eğitim, kadro ve çalışma yılı ile liderlik tipi algısı arasındaki farklılığın istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığı ortaya konulmuştur.

Nicel araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda, 16 büyükşehir belediyesinin İK yöneticilerinden ucu açık sorulardan oluşan bir soru formu yardımıyla nitel veri toplanmıştır. Nicel veriler analiz edildikten sonra çalışmanın genel araştırma sorusuna bağlı olarak İK müdürünün İKY'yi nasıl algıladığını anlamak, kendi kurumunda İKY'ye geçilip geçilmediğini ve hangi İKY uygulamalarının kullanıldığını öğrenmek ihtiyacı ortaya çıktığından nitel araştırma tasarlanmıştır.

3.8.1. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Liderlik Tipinin İKY Algısı ve İKY'ye Geçiş Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bulguların Analizi

Tezin genel araştırma sorusunu oluşturan büyükşehir belediyelerinde İK yöneticilerinin liderlik tipinin İKY algısına olan etkilerini anlamak açısından birbirini takip eden iki farklı araştırma deseniyle toplanan nicel ve nitel verilerden elde edilen sonuçlar Tablo 18'de gösterilmektedir.

Tablo 18: Nicel ve Nitel Araştırma Bulgularının Özeti

Belediye Kodu	Liderlik Tipi	İK Algısı	İKY'ye geçiş
B1	-	-	-
B2	Dönüştürücü	Personel Yönetimi	Evet
B3	Dönüştürücü	İK Planlaması	Hayır
B4	Dönüştürücü	İnsan Kaynakları Yönetimi	Kısmen
B5	Dönüştürücü	-	-
B6	Dönüştürücü	-	-
B7	İşlemsel	Personel Yönetimi	Evet
B8	Dönüştürücü	-	-
B9	Dönüştürücü	-	-
B10	Dönüştürücü	İnsan Kaynakları Yönetimi	Kısmen
B11	Dönüştürücü	-	-
B12	Dönüştürücü	Personel Yönetimi	Kısmen
B13	Dönüştürücü	İnsan Kaynakları Yönetimi	Evet
B14	İşlemsel	İK Planlaması	Evet
B15	İşlemsel	İnsan Kaynakları Yönetimi	Kısmen
B16	Dönüştürücü	-	-

Tablo 18’de nicel ve nitel araştırma süreçlerinin sonunda toplanan veriler birlikte değerlendirildiğinde aşağıdaki bulgulara ulaşmak mümkündür:

1. Araştırmanın yapıldığı dönemde Türkiye’deki büyükşehir belediyelerinin İK yöneticileri, genel itibariyle dönüştürücü liderlik tipine daha yakındır. MLQ anketinin uygulandığı sadece üç belediyedeki (B7, B14, B15) İK müdürlerinde işlemsel liderlik eğilimi daha yüksektir.
2. Büyükşehir belediyelerinde görev yapan İK yöneticilerinin liderlik tipi ile demografik özellikleri arasında fark testlerinin sonuçlarına göre, sadece kadro ve eğitim durumu değişkenleri açısından anlamlı farklar bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle, İK yöneticilerinin kadro ve eğitim durumları ile liderlik eğilimleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark söz konusudur.

3. Nitel araştırma sürecinde 9 büyükşehir belediyesinin İK yöneticisinden açık uçlu sorulardan oluşan formlar yoluyla cevaplar elde edilmiştir. Soru formu dolduran büyükşehir belediyelerinin İK yöneticilerinden altısı dönüştürücü (B2, B3, B4, B10, B12, B13) üçü ise işlemsel liderlik (B7, B14, B15) özelliklerine daha yakındır.
4. Soru formunu dolduran ve dönüştürücü liderlik tipine yakın olan İK yöneticilerinden üçünün (B4, B10, B13) İKY algısı yüksektir. Diğer ikisi (B2, B12) İKY'yi personel yönetimi olarak algılamakta iken, birisi (B3) İK planlaması ile eşdeğerde görmektedir. B2²⁶ ve B13 belediyelerinin İK yöneticileri kendi kurumlarında İKY'ye geçildiğini; B4²⁷, B10²⁸ ve B12²⁹ belediyesinin İK yöneticileri kısmen geçildiğini ve B3³⁰ belediyesinin İK yöneticisi ise geçilmediğini düşünmektedir.
5. Soru formunu dolduran ve işlemsel liderlik tipine yakın olan üç İK yöneticisinden biri (B7) personel yönetimi, biri İK planlaması (B14) ve diğeri (B15) İKY algısına sahiptir. Bu yöneticilerden B7 ve B14 belediyelerinde görev yapanlar kendi kurumlarında İKY'ye geçildiğini, B15 belediyesindeki İK yöneticisi ise kendi kurumunda kısmen İKY'ye geçildiğini düşünmektedir. Gerçekten de B7 ve B14 belediyelerinde, diğer belediyelerde de bulunmayan kariyer yönetimi dışındaki tüm İKY uygulamaları bulunmaktadır. B15 belediyesinde ise yazılı bir İK politikası, kariyer yönetimi ve nitelikli personeli kurumda tutmaya yönelik uygulamaların bulunmadığı anlaşılmaktadır.

²⁶ Ancak belirtmek gereki ki, B2 belediyesinde kurulu bir eğitim yönetim sistemi, kariyer yönetimi, yazılı bir İK politikası, performans değerlendirme sistemi ve personel memnuniyet ölçümleri gibi temel İKY fonksiyonlarına rastlanmamaktadır.

²⁷ B4 büyükşehir belediyesinde kariyer yönetimi, yazılı bir İK politikası, performans değerlendirme sistemi gibi temel İK uygulamaları bulunmadığı gibi oryantasyon, iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarına da kısmen rastlanmaktadır.

²⁸ B10 belediyesinde eğitim yönetim sistemi ve oryantasyon eğitimleri kısmen; kariyer planlama ve performans değerlendirme uygulamaları ise hiç bulunmamaktadır.

²⁹ B12 belediyesinin İK yöneticisinin tespitine göre, yazılı bir İK politikası, iş analizi ve görev tanımları, kariyer planlama, performans değerlendirme ve kurumsal aidiyet uygulamaları bulunmamaktadır.

³⁰ Gerçekten de B3 belediyesinde yazılı bir İK politikası, kariyer planlama ve performans değerlendirme gibi temel İKY fonksiyonlarına bile rastlanmamaktadır.

3.8.2. Büyükşehir Belediyelerinde İKY'ye Geçişte Karşılaşılan Zorluklara İlişkin Bulguların Analizi

Soru formundan elde edilen cevaplara göre, İK yöneticileri büyükşehir belediyelerinde İKY'ye geçişte karşılaşılan zorluklar arasında belediyelerin siyasi kurum olmasını, geleneksel yönetim anlayışını ve değişime direnç gösterilmesini, mevzuattan kaynaklanan sorunları, kamu yönetimi ve devlet memurluğu rejiminin genel problemlerini görmektedir. Büyükşehir belediyelerindeki İK yöneticilerinin karşılaştıkları İKY'ye geçişi zorlaştıran temel sorunları, ilgili literatürden de yararlanarak açıklamak gerekirse:

1. **Belediyelerin siyasi niteliği:** Yerel yönetimlerde İKY'ye geçilmesi sürecini etkileyen ve yerel yönetimlerin doğasından kaynaklanan kısıtlardan birisi bu kuruluşların siyasal nitelikleridir (Ömürgönülşen, 2017: 202). Yerel yönetim kuruluşlarının seçimle gelen organlara sahip olması, bu kuruluşlara özgü tarihsel bir özelliktir. Yerel yönetimlerde periyodik olarak yapılan seçimlere bağlı olarak, Türkiye'de farklı siyasal partiler belediyelerin karar ve yürütme organlarında egemen olabilmektedir. Demokrasinin gelişmesi ve tabana yayılması bakımından yerel yönetimlerin siyasi yapıları oldukça önemli olmakla birlikte, bu durum yerel yönetim kuruluşlarında hem İKY'ye geçiş hem de İKY politikaları ve uygulamalarının sürekliliği bakımından çeşitli sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Bir belediyede art arda yapılan seçimlerde farklı siyasal partilerin veya adayların karar ve yürütme organlarında yer alması durumunda birbirinden farklı personel politikalarının takip edilmesi, İKY'ye geçiş sürecinin ertelenmesi ya da İKY uygulamalarından bazılarının öncelenirken diğerlerinin benimsenmemesi gibi uygulama farklılıkları ortaya çıkabilmektedir. Belediye yöneticilerinin seçim odaklı hareket etmesi liyakat, eşitlik ve kariyer gibi temel İKY ilkelerini zedeleyen uygulamaların görülmesine neden olabilmektedir. Tüm bunlar ise sonuçta, İKY politikaları ve uygulamalarının süreklilik ve istikrar kazanarak kurumsallaşmasının önünde bir engel teşkil etmektedir. Eken ve Şen'in (2005: 119) belirttiği gibi, altı çizilmesi gereken diğer bir nokta da belediye yönetiminin değiştiği durumlarda, yeni belediye başkanının eski yönetici ve personel ile çalışmakta zorlanmasıdır. Önceki dönemden kalan ve

yeni yönetimin çalışmak istemediği yönetici ve personel atıl kadro ve görevlere atanmakta, bu da aşırı istihdam ve işgücü kaybına neden olarak personel giderlerini artırmaktadır. Ayrıca yerel yöneticiler seçim döneminde çözülecek sorunlara ve üretilecek hizmetlere odaklanmakta, yerel hizmet sunumuna uzun dönemli bakmamakta ve genelde istihdam, özlük hakları ve yükseltme gibi personel konularına oy kaygısı ile yaklaşabilmektedir (Bilgin ve Can, 2008: 1).

2. **Geleneksel yönetim anlayışı ve değişime direnç:** Türkiye’de üniter devlet modeli içinde faaliyet gösteren yerel yönetim kuruluşları, merkezi yönetimin politika ve düzenlemelerine tabi olarak faaliyet gösterir. Bu nedenle merkezi yönetim kuruluşları kadar olmasa da kırtasiyecilik, merkeziyetçilik, mevzuata aşırı bağlılık, katı hiyerarşi ve dikey örgütlenmeye dayalılık gibi geleneksel yönetim anlayışından kaynaklanan sorunları belediyelerde gözlemlemek mümkündür (Eken ve Şen, 2005: 112).
3. **Mevzuattan kaynaklanan sorunlar:** Mevzuat sorunu, bazen fazlaca katı olan düzenlemeler nedeniyle hareket serbestisinin bulunamaması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Belediyelerin kendi personelini istihdam etmesinin önündeki zorluklar bu kapsamda değerlendirilebilir. Belediyeler, KPSS B grubu kadrolar üzerinden yeni memur istihdam edebilmektedir. Merkezi sınav üzerinden atamayla gelen personel üzerinde ilgili belediyenin personel seçimi sürecinde herhangi bir yetkisi bulunmamaktadır (Çöpoğlu, 2015: 168). Mevzuat sorunu, bazen de eksik veya yetersiz düzenlemeler nedeniyle bazı İKY unsurlarının etkili bir şekilde hayata geçirilememesi şeklinde kendini göstermektedir. Örneğin, belediyelerde performans değerlendirme sistemi kurulması için gerekli olan ödüllendirmeye ilişkin düzenlemeler sadece memurlar için belirlenmiş, başarısız personelin durumu ise yasal olarak düzenlenmemiştir.
4. **Kamu yönetiminin genel sorunları:** Türkiye’de yerel yönetim kuruluşları, merkezi idarenin vesayet denetimine tabidir. Merkeziyetçi yönetim geleneğine sahip üniter bir devlet olan Türkiye’de yerel yönetimler üzerindeki vesayet denetimi bu kuruluşların kararları, işlemleri, eylemleri ve mali yapıları üzerinde olduğu kadar personel işlemleri ve politikalarını da kapsamaktadır (Çöpoğlu, 2015: 179). Belediyeler üzerindeki vesayet rejimini güçlendiren temel faktörlerden birisi, bazı istisnalar hariç merkezi yönetim ile birlikte tek personel

sistemine yaklaşan “karma personel sisteminin” uygulanmasıdır. Belediye personeli, merkezi yönetim personeli ile bir örnek düşünülmüştür (Güler ve Öktem, 1989: 25). Personel yönetimine ilişkin temel mevzuat, insan kaynakları planlaması ve personel politikaları büyük ölçüde merkezi düzeyde planlanmakta ve uygulanmaktadır. Belediyelerin personel sistemi merkezi yönetimden farklı olmadığı için, merkezi yönetim kapsamında yapılan yasal değişiklikler yerel yönetim kuruluşlarını da etkilemektedir. Bu da belediyelerin kendi personel politikasını oluşturma, insan kaynakları planlamasını yapma gibi konularda hareket alanını sınırlamaktadır. Uzun bir süredir merkezi yönetimden farklı, yerel yönetimlere özgü bir personel sistemi kurulmasına yönelik talepler gündeme getirilse³¹ de, böyle bir sistem henüz kurulabilmiş değildir. Son yıllarda izlenen politika ise, belediyelerin karşılaştıkları belirli sorunların aşılmasına yardımcı olmak üzere norm kadro, performansa dayalı ücretlendirme ve sözleşmeli personel gibi merkezi personel sisteminden farklılaşan İKY uygulamalarının bu kuruluşlara eklenmesidir. Belediyelerin personel işlemleri üzerinde merkezi yönetimin vesayeti, son yıllarda yapılan düzenlemeler sayesinde azalmakla birlikte devam etmektedir. Belediyelerde çalıştırılacak olan memurların merkezi sınav ile atanması, norm kadronun merkezi idare tarafından belirlenmesi³² ve sözleşmeli personelin Maliye Bakanlığı’nın vizesine tabi olması devam eden vesayet sistemine örnek teşkil etmektedir.

Erençin (2007: 5) tarafından büyükşehir belediyelerinin stratejik planları üzerinden yapılan bir içerik analizi sonucunda, büyükşehir belediyelerinin en önemli personel sorunları sırasıyla nitelikli personel yetersizliği, personel eğitimi, ücret dengesi ve personel sayısının azlığı olarak belirlenmiştir. 2017 yılında aynı yöntemle tekrar yapılan araştırmada (Erençin, 2017: 12) ise en önemli personel sorunları sırasıyla personel

³¹ Güler ve Öktem (1989: 37) tarafından nüfusu 100.000’i aşan belediyeler üzerinde yapılan bir araştırmaya göre katılımcıların %75’i, Sezen ve Karasu’nun (1999: 48) 1.178 belediyeden topladığı verilere dayanan araştırmasında ise katılımcıların %70,5’i belediye personeli için ayrı bir yasal düzenlemenin gerekli olduğunu ifade etmiştir. Benzer görüşler günümüzde de dile getirilmektedir (bkz. Ömürgönülşen, 2017: 201).

³² Peker ve Şen (2015: 115) tarafından gerçekleştirilen araştırmaya göre İstanbul ölçeğinde 300 belediye yöneticisinin %61’i norm kadro uygulamasının belediyeleri personel yönetimi bakımından merkezi yönetime bağımlı kıldığını düşünmektedir.

eğitimi, nitelikli personel yetersizliği, eğğüdüm eksikliği, personel sayısının azlığı ve mevzuat yetersizliği şeklinde tespit edilmiştir. Benzer sorunlar, stratejik planları incelendiğinde, yeni kurulan 14 büyükşehir belediyesinde de görölmektedir. Belirtmek gerekir ki aynı çalışmalarda 2007 yılında belediyelerin güçlü yönleri arasında deneyim öne çıkarken, 2017 yılında personel niteliği ilk sırada yer almaktadır. Bu durum, personel niteliğinde kısmi bir iyileşmeye işaret etmektedir.

Erençin'in büyükşehir belediyelerinin stratejik planları üzerinden yaptığı araştırma ile bu tez kapsamında büyükşehir belediyelerinin İK yöneticilerinden elde edilen bilgiler kısmen örtüşmektedir. Nitekim, araştırma kapsamında katılımcılar, kendi belediyelerinde İKY'ye geçişi zorlaştıran nedenler arasında üst yönetim ve diğer birimlerin yeterince desteklememesi, ücret adaletsizlikleri, personel ve yöneticilerin yeniliğe karşı direnci, personel kalitesinin düşük olması ve teknolojik altyapının yetersiz olması nedenlerini vurgulamıştır. Bu durum, uygulamada karşılaşılan sorunların bir kısmına stratejik planlarda yer verildiğini göstermektedir.

3.8.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Büyükşehir Belediyelerinde Uygulanabilirliğine İlişkin Bulguların Analizi

Soru formunu dolduran İK yöneticilerinin sadece ikisi büyükşehir belediyelerinde stratejik İKY'nin uygulanamayacağını belirtirken, büyük çoğunluğu halihazırda ya da zaman içinde uygulanabileceğini ifade etmiştir. Stratejik planlama tecrübesinin bulunması nedeniyle, büyükşehir belediyelerinde stratejik İKY'ye geçilebileceği iddia edilebilir. Ancak stratejik İKY'nin kurulması ve kurumsallaşması sürecinde çeşitli zorluklarla karşılaşılacağı da anlaşılmaktadır. Özellikle büyükşehir belediyelerinde stratejik planlama sürecinin farklı bir birim tarafından yönetilmesi ve İKY birimlerinin sürece katılımının teknik bilgi ve belge paylaşımı ile sınırlı olması olumsuz bir durum oluşturmaktadır.

Büyükşehir belediyeleri fiilen, 5018 sayılı Kanunda 2006 yılında yapılan değişikliklerin ve stratejik plan hazırlama takviminin yayımlanmasının ardından yasal olarak stratejik yönetime geçmiştir. Mevcut durumda, İK politika ve amaçları stratejik plan ile bütünleşmekte, İK yöneticileri ve birimleri stratejik plan hazırlama süreçlerine katılmaktadır. Büyükşehir belediyelerinin bu süreçte edindiği tecrübeye dayalı olarak,

bu kurumlardaki İK yöneticilerinin stratejik İKY'nin farkında olduğu ve stratejik planlamanın İK birimleri ve yöneticilerinin örgütteki rollerini değiştirdiği varsayılmaktadır. Bu bağlamda, İK birimleri ve İK yöneticilerinin rollerindeki değişimi yansıtması bakımından, İK yöneticilerine stratejik yönetim süreçlerine katılımı ve büyükşehir belediyelerinde stratejik İKY'nin ne düzeyde uygulandığı da sorulmuştur. Bu sorulara verilen cevaplar birlikte analiz edildiğinde, büyükşehir belediyelerinde İK fonksiyonunun stratejik planlama süreciyle entegrasyonu Golden ve Ramanujam'ın (1985) formüle ettiği iki yönlü bağlantı düzeyine uygun olup, bütüncül bağlantının gerçekleşmediği söylenebilir.

Golden ve Ramanujam'a göre (1985: 438), iki yönlü bağlantıda stratejik planlamadan sorumlu ekip ya da birim örgütün stratejileri hakkında İK fonksiyonunu bilgilendirir. İK uzmanları, örgüt stratejilerinin İK ile ilişkisini analiz eder ve stratejik planlama ekibine bildirir. Hazırlanan stratejik plan, uygulama planlarının yapılması için İK birimine gönderilir. Böylece stratejik planlama ve İK fonksiyonu karşılıklı olarak birbirine bağlıdır. İK yöneticisi ve biriminin stratejik planlama sürecine tam entegrasyonunun sağlandığı bütüncül bağlantı düzeyi ise sürekli bir etkileşime dayalı, dinamik ve çok yönlüdür. İK yöneticisi veya uzmanı, stratejik planlama sürecinin ayrılmaz bir üyesidir. Örgüt strateji formülasyonu ve uygulama süreçlerini bünyesinde toplayan kendi İK fonksiyonlarına sahiptir (Golden ve Ramanujam, 1985: 439). Birçok özel sektör kuruluşunun bile tam olarak sağlayamadığı bütüncül bağlantı, büyükşehir belediyelerinde de kurulamamaktadır.

3.8.4. Büyükşehir Belediyelerinde Kullanılan İnsan Kaynakları Yönetimi

Uygulamalarının Analizi

Soru formunu hazırlamanın amaçlarından birisi de ilgili büyükşehir belediyelerinde hangi İKY uygulamalarının yaygın olarak kullanıldığını tespit etmektir. Bu bağlamda, literatürde İKY araçları arasında sayılan 14 uygulamadan hangilerinin ilgili büyükşehir belediyesinde uygulandığı sorusuna İK yöneticilerinin verdikleri cevaplar Tablo 19'da bütüncül bir şekilde gösterilmektedir. Soru formunda belirtilen İKY fonksiyonlarını uygulama düzeyi, İK yöneticilerinin verdikleri cevaplara istinaden “evet”, “hayır” ve “kısmen” olmak üzere üç düzeyde ifade edilmiştir. İlgili İKY fonksiyonunun büyükşehir belediyesinde bulunması durumunda “evet”, bulunmadığının açıkça beyan

edilmesi durumunda “hayır” ve bulunmakla birlikte uygulamada sorunların olduğu ifade edilmişse “kısmen” olacak şekilde kodlamalar yapılmıştır.

Tablo 19’da görüldüğü gibi, büyükşehir belediyeleri İK biriminin çalışma yönetmeliği, iş analizi ve görev tanımları, çalışan memnuniyet ölçümleri, oryantasyon, iş sağlığı ve güvenliği hususlarına oldukça iyi adapte olmuşlardır. İKY ile ilgili olan bu uygulamaların ortak özelliği ise hayata geçirilmesi konusunda büyükşehir belediyelerinin yasal olarak sorumluluğunun bulunmasıdır. Bu durum, bir kamu kurumu olarak büyükşehir belediyelerinde İKY’ye geçiş sürecine ilişkin yasal düzenlemelerin önemli ve gerekli olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

Tablo 19: İnsan Kaynakları Uygulamalarının Kullanım Düzeyi

Büyükşehir Belediyesi İKY Uygulaması	B15	B14	B13	B12	B10	B7	B4	B3	B2
Yazılı İK Politikası	Yok	Var	Yok	Yok	Var	Var	Yok	Yok	Yok
Çalışma Yönetmeliği	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var
İş analizi ve görev tanımları	Var	Var	Var	Yok	Var	Var	Var	Var	Var
Eğitim yönetim sistemi	Var	Var	Var	Var	Kısmen	Kısmen	Kısmen	Var	Yok
Kariyer yönetimi	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok
Çalışan katılımı	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var
Memnuniyet ölçümü	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Yok
Performans değerlendirme	Var	Var	Var	Yok	Yok	Var	Yok	Yok	Yok
Kurumsal aidiyet	Yok	Var	Var	Yok	Var	Var	Yok	Yok	Var
Motivasyon uygulamaları	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Yok	Var
Oryantasyon	Var	Var	Var	Var	Kısmen	Var	Kısmen	Var	-
İş sağlığı ve güvenliği	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Kısmen	Var	Var
İKY Otomasyonu	Var	-	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var
Stratejik plana katılım	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var

Tablo 19 incelendiğinde büyükşehir belediyelerinin İK süreçlerine ilişkin otomasyon ve yazılım kullanma oranlarının da yüksek olduğu görülmektedir. Özellikle eğitim ihtiyaç analizi, eğitime ilişkin kayıtların tutulması gibi konularda İK bilgi sistemlerinden yararlanılmaktadır. Bununla birlikte, İK politikalarının geliştirilmesinde İK bilgi sistemlerinin kullanımının yeterli olmadığı anlaşılmaktadır.

İKY'nin temel fonksiyonları arasında bulunan yazılı bir İK politikası, kariyer yönetim sistemi ve performans değerlendirme sistemi büyükşehir belediyelerinde etkili bir şekilde uygulanamamaktadır. Hatta çalışanların atanma ve yükseltilmelerine ilişkin kural ve süreçler yasal olarak belirlenmiş olduğundan, hiçbir büyükşehir belediyesinde kariyer yönetim sistemi kurulamamıştır. Büyükşehir belediyelerinde performans değerlendirme sistemlerinin, yasal düzenlemelerin yetersizliği ve uygulama eksiklikleri nedeniyle başarılı bir şekilde uygulanamadığı anlaşılmaktadır. Katılımcı İK yöneticilerinin, kendi büyükşehir belediyesinde yazılı ve kurum çalışanları tarafından benimsenmiş bir İK politikası geliştirmekte zorlandığı görülmektedir.

SONUÇ

1980’li yıllardan itibaren özel sektörde yaşanan değişim kamu örgütlerini de çeşitli yönlerden etkilemiştir. Devletin rolündeki değişime bağlı olarak yönetim alanında da kamu kurum ve kuruluşları özel sektör uygulamalarından etkilenmiştir. Böylece özel sektör ile kamu örgütlerinin etkileşimi artmıştır. Tezin konusu açısından söz konusu gelişmelerin kamu yönetimine iki önemli yansıması olduğu söylenebilir. İlk olarak, yeni yönetim teknikleri olan stratejik yönetim, performans yönetimi, toplam kalite yönetimi gibi İKY yaklaşımı ve uygulamaları da 1980’li yıllardan sonra kamu yönetimi alanında da geçerli olmaya başlamıştır. Böylece geleneksel personel yönetiminin ortaya çıkardığı birtakım sorunlar, İKY yaklaşımı ile en aza indirilmeye çalışılmıştır. İkinci olarak, kamuda personel politikaları genel anlamda özel sektördeki benzerlik göstermeye başlamıştır. Bu bağlamda, sözleşmeli personel uygulaması yayılarak esnek personel politikaları uygulanmış, sicil değerlendirmesinin yerine performans değerlemesi ikame edilmiştir. Stratejik planlama çerçevesinde stratejik İKY gündeme gelmiş; iş analizleri, iş ölçümleri ve verimlilik temelinde personel sistemleri yeniden yapılandırılmıştır. Tüm bu gelişmeler “yeni kamu yönetimi” (new public management) anlayışının etkileriyle gelişmiş ve gelişmekte olan tüm ülkelere yayılmış, uluslararası örgütler tarafından desteklenmiş, hükümet politikaları ve programlarına girmiştir.

Yukarıdaki gelişmeler 1990’lı yıllardan itibaren Türkiye’de de hem akademik dünyada hem de kamu yönetimi uygulamasında gündeme gelmiştir. Personel yönetiminden İKY’ye geçişle ilgili hükümet politikalarındaki değişimle birlikte, 2000’li yılların başında merkezi plan ve programlarda yer alan İKY uygulamaları yasal düzenlemelere konu edilmiştir. Kamu yönetimi alanındaki gelişmeler merkezi idareyle sınırlı kalmamış, 2004-2005 yıllarında gerçekleştirilen yerel yönetimler reformlarıyla birlikte belediyelerde de İKY’ye geçiş süreci başlamıştır.

2004 yılında başlatılan yerel yönetimler reformu kapsamında, genel olarak belediyelerde, özelde ise büyükşehir belediyelerinde personel yönetiminden İKY’ye geçiş süreci yasal olarak ve uygulama düzeyinde mümkün hale gelmiştir. Bu bağlamda, personel birimlerinin yerini insan kaynakları birimleri almış ve insan kaynakları daire başkanlıkları kurulmuştur. Sözleşmeli personel uygulaması, hizmet alımı yöntemine

dayalı olarak esnek çalışmanın yaygınlaşması, performans değerlendirme ve norm kadro gibi İK uygulamalarına geçilmiştir.

Özel sektör tecrübesine bakıldığında söz konusu uygulamaların başarılı sonuçlara dönüştürülmesi, İK yöneticilerinin liderlik tipleriyle yakından ilgili olduğu görülmektedir. Bu gerçeklikten hareketle Türkiye’de kamu sektöründe özellikle de büyükşehir belediyelerinde İK yöneticilerinin liderlik özelliklerinin benzer başarıyı etkileyip etkilemediği konusunda literatürde bir çalışma yapılmadığı görülmüştür.

Bu çalışmada, Türkiye’de büyükşehir belediyelerindeki İK yöneticilerinin işlemsel veya dönüştürücü liderlik tipine sahip olmalarının İKY algıları ve kurumlarında İKY’ye geçiş üzerindeki etkileri incelenerek büyükşehir belediyelerinde İKY uygulamalarının ne düzeyde kullanıldığı araştırılmıştır. Bu çalışmanın yürütülmesinde genel liderlik teorileri içinde son yıllarda kapsamı ve kullanım sıklığı bakımından öne çıkan dönüştürücü ve işlemsel liderlikten yararlanılmıştır.

Araştırmanın temel problemine dayalı olarak, genel bir araştırma sorusu belirlenmiş ve açıklayıcı sıralı karma araştırma desenine uygun olarak araştırma süreci yönetilmiştir. İlk aşamada büyükşehir belediyelerindeki İK yöneticilerinin liderlik eğilimlerini belirlemek üzere Çok Faktörlü Liderlik Anketi (MLQ) uygulanmıştır. Nicel araştırmadan elde edilen sonuçlar temel alınarak İK yöneticilerinin İKY algılarını, kurumlarının İKY’ye geçişini ve İKY uygulamalarını ne düzeyde kullandığını belirlemek amacıyla açık uçlu sorulardan oluşan bir soru formu yoluyla bilgi toplanmıştır.

Araştırmadan elde edilen birinci sonuç, büyükşehir belediyelerinde liderlik tipinin, İKY’ye geçişte kolaylaştırıcı veya zorlaştırıcı bir faktör olarak önemli bir role sahip olduğudur. Belediyelerin siyasi niteliği nedeniyle kurumsallaşma ve yönetsel istikrar konularında sorunlu olması, çevreye ve değişime uyum baskılarının fazla olması gibi özellikleri bu kurumlarda dönüştürücü liderliği önemli kılmaktadır. Nitekim tez kapsamında yürütülen nicel araştırmanın sonuçlarına göre, büyükşehir belediyelerinde İK yöneticilerinin önemli bir kısmı dönüştürücü liderlik tipine yakındır. Bu tespit, araştırmanın dayandığı varsayımlardan biri olan liderliğin örgütlerde sadece tepe yönetime özgü bir olgu olmadığı, yönetimin daha alt kademelerinde de görülebileceği varsayımını doğrulamaktadır. Ayrıca nicel bulgular üzerinde yapılan parametrik

olmayan fark testlerinin sonuçlarına göre, eğitim ve kadro durumu ile liderlik tipi arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Bu nedenle büyükşehir belediyelerindeki İK yöneticilerinin eğitim düzeyi ve kadro niteliklerinin belirlenmesinde bu bulgunun değerlendirilmesi önemli gözükmektedir.

Bu çalışmanın diğer bir varsayımı, dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip olan İK yöneticilerinin kendi kurumlarında İKY'ye geçişte kolaylaştırıcı bir rol oynadığıdır. Gerçekten de soru formlarıyla nitel veri toplanan İK yöneticilerinin cevaplarına göre, büyükşehir belediyelerinin sadece birinde (B3) İKY'ye geçilmediği algısı bulunurken, diğer tüm belediyelerde kısmen veya tamamen İKY'ye geçildiği anlaşılmıştır. Araştırmanın büyükşehir belediyelerindeki İK Şube Müdürleri üzerinde yapılmış olduğu dikkate alındığında, büyükşehir belediyelerinde orta düzey yöneticiler açısından da dönüştürücü liderliğin İKY'e geçişi ve İKY fonksiyonlarının kullanılmasını kolaylaştıracağı söylenebilir.

Bu bağlamda büyükşehir belediyelerinde orta ve üst kademe yöneticilerin dönüştürücü liderlik özelliklerini güçlendirmek amacıyla aşağıdaki önerileri hayata geçirmeleri önerilebilir (Bozlağan, 2005: 104-109):

1. Belediye yöneticileri, sahip oldukları değerler ve idealleri astlarıyla paylaşma konusunda daha fazla çaba harcamalıdır.
2. Söylem düzeyinde ifade edilen değerler ve idealler ile bireysel tutum ve davranışları uyumlu hale getirilmelidir.
3. Yöneticilerin kişisel sorumluluk üstlenme ve astlarını koruma konusunda daha fazla çabalaması gerekir.
4. Astları cesaretlendirecek, amaç ve hedeflere ulaşmada özendirecek yaklaşım geliştirmeleri de önemlidir.
5. Belediye yöneticileri, astlarına duydukları güveni, onlara hissettirme konusunda daha fazla çaba harcamalıdır.
6. Birim ve kurum faaliyetlerine ilişkin astlarını daha fazla bilgilendirmeleri ve yönetime katmaları gerekir.
7. Belediye yöneticileri astlarının mesleki, teknik, kişisel ve sosyal açıdan kendilerini geliştirmeleri konusunda daha fazla inisiyatif almalıdır.

8. Astların gösterdiği performansın ödüllendirilmesi konusunda belediye yöneticileri daha etkili yöntem ve teknikler uygulamalıdır.
9. Belediye yöneticilerinin, değişime uyum sağlamanın ötesinde değişime yön verme konusunda kendilerini geliştirmeleri amacıyla “değişim yönetimine” ilişkin eğitimler almaları gereklidir.

Bununla birlikte, Tablo 20’den de görüleceği gibi dönüştürücü liderlik özellikleri yüksek olan İK yöneticilerinin olduğu bazı belediyelerde İK yöneticisi İKY’yi personel yönetimi olarak algılayabilmekte iken (B2, B12) belediyelerinin kısmen ya da tamamen İKY’ye geçtiklerini ifade ettiği görülmüştür. İK yöneticisinin kurumunda kısmen İKY’ye geçildiğini belirttiği B12 belediyesinde iş analizi ve görev tanımları ve performans değerlendirme sistemi gibi temel İKY uygulamalarının bulunmadığı anlaşılmaktadır. Ayrıca dönüştürücü liderlik özelliğine sahip olduğu halde kendi belediyesinin İKY’ye henüz geçemediğini düşünen bir İK yöneticisi (B3) bulunmaktadır. B3 belediyesindeki İKY uygulamalarına bakıldığında da performans değerlendirme, yazılı İK politikası, nitelikli personeli kurumda tutmaya yönelik uygulamalar ve motivasyon uygulamalarının var olmadığı da görülmektedir.

Tablo 20: Liderlik Tipi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Algısına Göre Belediyeler

İKY Algısı Liderlik Tipi	Personel Yönetimi Algısı Yüksek	İnsan Kaynağı Planlaması Algısı Yüksek	İnsan Kaynakları Yönetimi Algısı Yüksek
Dönüştürücü Liderlik	B2, B12	B3	B4, B10, B13
İşlemsel Liderlik	B7	B14	B15

Öte yandan, işlemsel liderlik özelliklerini taşıyan ve İKY’yi personel yönetimi olarak gören bir büyükşehir belediyesinin İK yöneticisi (B7) kendi kurumunda İKY’ye geçildiğini düşünmektedir. B7 belediyesindeki İKY uygulamalarına bakıldığında da örneklem içindeki diğer belediyelerde de bulunmayan kariyer yönetimi dışında incelenen diğer tüm İKY uygulamalarının var olduğu görülmektedir. Yine işlemsel liderlik tipine daha yakın olan bir belediyenin (B14) İK müdürü İKY’yi İK planlaması olarak gördüğü halde kurumunda kısmen İKY’ye geçildiğini düşünmektedir. B14 belediyesinde pratik olarak kariyer yönetimi dışındaki diğer tüm İKY uygulamalarına rastlanmaktadır. Bu iki örnek vaka, özel sektör örgütlerinden farklı olarak belediyelerde

İKY uygulamalarının yaygınlaşmasında dönüştürücü liderler için atfedilen, büyük dönüşümler içeren politikalar yerine; İKY'nin yeni işlevlerini, klasik personel yönetimi işlevleriyle bütünleştirerek yeniden yapılandıran statükocu bir politikanın da uygulanabilir olduğu iddiasının mümkün olduğunu göstermektedir. Literatürde Sabuncuoğlu (2011: 12) tarafından dile getirilen bu yaklaşıma göre, katılımcıların ifade ettiği ve büyükşehir belediyelerinde İKY'ye geçişi zorlaştıran faktörler (belediyelerin siyasal kurumlar olması, geleneksel yönetim anlayışının etkileri, mevzuattan kaynaklanan yetersizlikler ve merkeziyetçilik gibi) nedeniyle İK yöneticilerinin liderlik kapasitesi kısıtlanmakta (Ulrich ve Brockbank, 2005: 26) ve böyle durumlarda dönüştürücü liderlik yerine, işlemsel liderlik yoluyla personel yönetiminden İKY'ye itidalli ve yavaş yavaş geçilmesi daha uygun bir strateji olabilmektedir. Nitekim, kurumsal olarak aynı olmaları ve yasal olarak belirlenmiş benzer işlevleri üstlenmelerine rağmen, incelenen büyükşehir belediyelerindeki İK yöneticileri farklı İK yaklaşımlarına ve liderlik rolüne sahip olmakta ve kurumlarda da İKY araçları farklı düzeylerde kullanılmaktadır.

Gerçekten de İK birimlerinin örgütlerde daha stratejik bir role yönelmesi istenmekle birlikte, ampirik araştırmaların sonuçları, bu birimlerin özel sektörde bile bürokratik rolleri yerine getirmeye devam ettiğini göstermektedir. Öte yandan, İKY'ye geçişte İK yöneticileri ve birimlerinin üstlendiği rol ve sorumlulukların çatışmasından kaynaklanan sorunlar bulunmaktadır. İK yöneticileri ve birimleri; amirler ve hat yöneticilerinin birbiri ile rekabet halindeki talepleri ile çalışanların ihtiyaçları, yasal gereklilikler ve profesyonel normlar arasında hareket etmek zorundadır (Truss, 2013: 27-28). Belediyeler gibi siyasi kurumlarda, buna bir de siyasi hedefler ve talepler ile toplumsal beklentilerden oluşan baskılar eklenmektedir. Tüm bu faktörler, İK yöneticilerinin liderlik kapasitesini sınırlamakta ve örgütlerde İKY'nin etkili bir şekilde uygulanmasını güçleştirmektedir.

Bu çalışmanın ulaştığı başka bir sonuç olarak, büyükşehir belediyelerinde İKY'ye geçiş süreci ve İKY uygulamalarının özel sektör ile karşılaştırıldığında belirli farklılıklara sahip olduğu söylenebilir. Belediyeler, diğer kamu kurumlarına göre halka ve piyasaya daha yakın, girişimci ve özerkliğin sağladığı avantajlar nedeniyle daha hızlı hareket edebilen kuruluşlardır. Ancak buna rağmen, belediyelerde İK birimleri ve İK

yöneticileri, özel sektördeki muadillerinden farklı olarak yasal sınırlılıklar, siyasi baskılar, toplumsal talepler ve personel rejiminin getirdiği zorluklar altında çalışmak durumundadır. Bu araştırmanın sonuçlarından birisi, **büyükşehir belediyelerinde İKY'ye geçiş sürecini zorlaştıran dört temel faktörün tespit edilmesidir:**

1. Bu faktörlerden birincisi, belediyelerin siyasi kurumlar olmasıdır. Bu durum, İKY politika ve uygulamalarında sürekliliği ve kurumsal yayılımı önlemektedir.
2. Geleneksel personel yönetimi anlayışı ve politikaları değişime uğramakla birlikte etkilerini sürdürmektedir. İKY'e geçiş zorlaştıran ikinci faktör, belediye yöneticileri ve personelinin değişime gösterdiği dirençtir. Bu durum, İKY uygulamalarının kurumda yerleşmesini zorlaştırmaktadır.
3. Türkiye'de genel olarak kamu yönetiminde, özelde ise belediyelerde İKY'ye geçişle ilgili temel kanun olan Devlet Memurları Kanununda gerekli değişiklikler tamamlanmış değildir.
4. Kamu yönetiminin genel sorunları olan merkeziyetçilik, kırtasiyecilik, sorumluluktan kaçınma gibi yönetsel problemler zaman zaman belediyelerde de görülmektedir.

Bu tezde uygulanan nitel araştırma aşamasında belirlenen bir araştırma sorusu olan **“büyükşehir belediyelerinde İKY uygulamalarının ne düzeyde kullanıldığı”** konusunda yazılı bir İK politikası ve kariyer yönetiminin hiç kullanılmadığı; performans değerlendirme ve nitelikli personelin kurumda kalmasına yönelik uygulamaların ise belediyelerin çoğunda bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

İş analizi ve görev tanımları, çalışanların yönetime katılımı uygulamaları, eğitim yönetim sistemleri, motivasyon artırıcı pratikler, iş sağlığı ve güvenliği ve İKY otomasyon uygulamaları ise yaygın bir şekilde büyükşehir belediyelerinde uygulanmaktadır. Özellikle kalite yönetim sistemlerinin uygulanması nedeniyle büyükşehir belediyelerinde çalışanların memnuniyetleri düzenli olarak ölçülmektedir.

Sorunların aşılması için **İKY'ye geçiş sürecinin kolaylaştırılması ve İKY uygulamalarının büyükşehir belediyelerinde yayılması bakımından şu öneriler geliştirilebilir:**

- Dönüştürücü lider tipine yakın özellikler taşıyan İK yöneticileri ile süreç daha kolay yönetilebilecektir. Bu anlamda İK yönetici atamalarında kriterler dönüştürücü lider tipine uygun şekilde objektif olarak belirlenmelidir. Var olan yönetici ise eğitimlerle bu yönde desteklenebilir ya da dönüşümü destekleyici şekilde koşullar elverişli hale getirilebilir.
- Büyükşehir belediyelerinde İKY'nin personel yönetiminden farklı yönleri ile kuruma ve kurum çalışanlarına kazandıracağı olanaklar düzenli eğitimlerle çalışanlara anlatılmalıdır. Çalışanların İKY'yi doğru anlaması ve İKY sisteminin oluşturulmasında görüşlerinin alınması, İKY'ye gösterilen direnci azaltacaktır. Bu nedenle, belediye'deki üst yönetim, çalışanlar ve sendikaların da dahil olduğu katılımcı bir süreçle İKY'ye geçiş sürecinin yönetilmesi, taraflara İKY'nin kendileri ve kurumlarına sağlayacağı avantajlar anlatılarak ikna edilmesi önerilebilir. Katılım süreçlerinden elde edilen verilerin personele geri dönüşümleri sağlanarak da İKY algısının yaygınlaştırılmasına yönelik direnç kırılabilir.
- Büyükşehir belediyelerinde İKY uygulamalarının yaygınlaşması ve sürekliliğini sağlamak açısından yalnızca tepe yöneticilerin geliştirilmesi yeterli olmayıp, İKY uygulamalarının ilgili birimlerde bir bütün olarak ele alınması gereklidir. Bu nedenle orta ve alt düzey birim amirlerinin de İKY fonksiyonlarına ilişkin eğitim alması sağlanmalıdır.
- Başta personel yönetimi anlayışına uygun bir yaklaşımla hazırlanmış olan Devlet Memurları Kanunu olmak üzere ilgili mevzuatta değişiklik yapılmadığı sürece, Türkiye'de hem belediyelerde hem de diğer kamu kurumlarında İKY'ye tam anlamıyla geçilmesi mümkün olmayacaktır. Bir kamu idaresi olan belediyelerin kuruluş kanunlarında sözleşmeli personel, performans değerlendirme, performansa dayalı ikramiye gibi İKY uygulamalarıyla ilgili bir takım düzenlemeler bulunmakla birlikte İKY'ye bütüncül bir yaklaşım söz konusu değildir. Bu nedenle, Devlet Memurları Kanunu ve diğer ilgili mevzuatta İKY'ye geçiş için ihtiyaç duyulan hukuki değişiklikler (bireysel performans ölçüm süreci, performans göstergelerinin atama ve yükseltmelerde kullanılması, kariyer planlaması ve yönetici eğitimleri gibi) tamamlanmalıdır.

Tezin genel sonucuna bakıldığında, yukarıdaki Tablo 20’de de görüldüğü gibi, araştırma yapılan büyükşehir belediyelerinin dönüştürücü lider sınıfına girdiği görülen İK yöneticilerinin yalnızca 3’ünün İKY algısına sahip olduğu, 2’sinin personel yönetimi algısına sahip olduğu, 1’inin ise insan kaynakları planlaması algısına sahip olduğu görülmüştür. İKY uygulamalarının başarılı sonuçlara ulaşması, istisnalar olmakla birlikte, İK yöneticilerinin dönüştürücü liderlik tipine yakın olması ile mümkündür.

Bu bağlamda, büyükşehir belediyelerinde dönüştürücü İK liderliğinin oluşturulması için kurumsal altyapının sağlanması amacıyla şu öneriler geliştirilebilir:

- Öncelikle büyükşehir belediyelerinde tutarlı ve uyumlu İK politikalarına ihtiyaç bulunmaktadır. İK yöneticileri bu konuda kurumsal stratejik planlara uygun ve belediyenin diğer politikalarıyla uyumlu bir şekilde yazılı insan kaynakları politikaları oluşturmalıdır.
- Büyükşehir belediyelerinde memur dışında kalan çalışan gruplarının kariyer planlaması için mevzuat değişikliklerinin yapılmasına ihtiyaç vardır. Yükselme olanaklarının bilinmesi, eşit, adil ve herkesin katılımına açık sınavlarla görevde yükselmenin sağlanması, yetenek ve becerilerine en uygun pozisyonda çalışma, çalışanların iş tatmini, bağlılığı ve performansı bakımından kariyer planlamasının daha profesyonelce yürütülmesi iş motivasyonunu artıracaktır. Bu amaçla, kapsamlı bir düzenleme yapılmaması durumunda, yerel yönetimlerde var olan memur, işçi gibi statü farklılıklarının İK uygulamaları ile mümkün olduğu kadar azaltılması yönünde İK yöneticilerinin üst yönetime farkındalık sağlaması önerilebilir.
- Büyükşehir belediyelerinde İKY anlayışına uygun şekilde rutin toplantıların ötesinde beyin fırtınası gibi yöntemlerle çalışanların aktif katılımını sağlayıcı mekanizmaların oluşturulması, çalışanların görüş ve önerilerine değer verilmesi ve farklı kademelerdeki yöneticilere verilecek olan liderlik eğitimlerinde bu konu üzerinde durulması önerilebilir. Üst yönetim, insan kaynakları birimi ve diğer birimler arasındaki iletişim ve aktif katılım ağının doğru yönetimi İK yöneticisi tarafından sağlanmalıdır.

- Büyükşehir belediyelerinde yapılan çalışan memnuniyet ölçümlerinin sonucunda elde edilen verilerin İK yöneticileri tarafından raporlanması yapılarak, üst yönetimin ve insan kaynaklarının politika ve strateji geliştirmesinde etkin olarak kullanımı sağlanmalıdır.
- Büyükşehir belediyelerinde hem kurumsal hem de ekip ya da bireysel performans değerlendirme konusunda önemli sorunlar bulunmaktadır. Birçok belediyede bireysel performans değerlendirme sistemi kurulamadığı gibi farklı statüde çalışan personelin başarısının ölçülmesi ve ödüllendirme bakımından tekdüze bir sistemin uygulanması mümkün gözükmemektedir. Bu sorunların aşılması için, öncelikle farklı statülerin azaltılarak sadeleştirilmesi gerekmektedir. Daha sonra, belediye personeli için periyodik performans ölçümlerinin yapılması ve başarılı bulunan ekip ya da personelin ödüllendirilmesi gerekir. Performans ölçütlerinin kurum ve daire başkanlıklarının performans hedefleriyle ilişkisi kurulmalıdır. Bu sistemde girdi ve çıktı ölçütlerinin yanında, yapılan işe göre değişmekle birlikte, sonuç ve kalite ölçütlerini de eklemek önem arz etmektedir. Ayrıca merkezi yönetimin, ekip veya bireysel performans değerlendirme yöntemleri ve süreçlerini açıklayan kılavuz ve rehberler yayınlaması da belediyeler için yol gösterici olacaktır. Bireysel, ekip ve kurumsal hedeflerin düzenli izlenmesi ve gerçekleştirmelerin kayıt altına alınması açısından yönetim bilgi sistemlerinin geliştirilmesine ihtiyaç bulunmaktadır. Bunun yanında, bireysel performans sonuçlarının atama ve yükselmelerde kullanılması sağlanmalıdır. İK yöneticileri, üst yönetimin desteğini kazanarak, hazırladıkları kılavuz rehberliğinde, statü farkı gözetmeksizin personel performansının periyodik olarak ölçülmesini sağlayan, yönetim bilgi sistemi ile desteklenen ve sonuçlarının kullanıldığı bir performans değerlendirme sistemi kurulması yönünde üst yönetime ve diğer birimlere karşı profesyonel ve disiplinli bir tavır sergilemelidir.
- Büyükşehir belediyelerinde on yılı aşkın süredir stratejik plan uygulanmaktadır. Bu süre büyükşehir belediyelerinin en az iki kez stratejik plan hazırlaması anlamına gelmektedir. Buna rağmen, İKY ile stratejik planların bütünleştirilmesi konusunda sorunlar bulunmaktadır. Stratejik planlamanın genelde strateji geliştirme daire başkanlıkları uhdesinde olması ve belediyelerin bir firma ya da

üniversite desteği ile planı hazırlamaları stratejik İKY'nin uygulanmasını engellemektedir. Bu sorunların aşılması için, İK yöneticileri ve birim çalışanlarına stratejik İKY eğitimlerinin verilmesi, stratejik planlama ekibinde İKY biriminin en üst düzeyde temsilinin sağlanması yönünde İK yöneticilerinin keskin tavrı olması ve birim amaç ve hedeflerinin stratejik planlarda yer alması sağlanmalıdır. Ayrıca stratejik planın hazırlanmasında dışarıdan alınan desteğin, danışmanlık ve eğitimle sınırlandırılması gerekir.

- Elektronik İKY konusunda büyükşehir belediyelerinde bir farkındalık olduğu, ancak İKY uygulamalarından personel özlük işlemleri ve eğitim kayıtları için otomasyon program kullanmayla sınırlı olduğu anlaşılmaktadır. Oysa işe alımdan performans değerlendirme ve eğitimlere kadar İKY'nin diğer fonksiyonlarının da bilişim sistemleriyle entegre edilmesi beklenen faydayı artıracaktır. Hatta personel özlük kayıtlarından yola çıkılarak kariyer planlaması yapılması ya da başvuruların özgeçmişleri kullanılarak işe uygun istihdamın sağlanması gibi amaçlar için veri madenciliği gibi yeni teknolojik uygulamalar da kullanılabilir. Ayrıca online eğitimlerin etkin bir şekilde kullanılması sağlanarak, eğitimin kurum içinde yayılımı temin edilebilir. İK yöneticilerinin elektronik İKY uygulamaları ve getirileri konusunda bilinçlenmeleri gerekmektedir.

Bu araştırma belirli metodolojik ve varsayımsal kısıtlar altında gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle, söz konusu alanda yapılacak ileriki çalışmalar için bazı öneriler getirilebilir. Örneğin, bu çalışmada sadece İK yöneticileri incelenmiş olup, gelecekte İKY anlayışında savunulan kurumdaki tüm yöneticilerin İK lideri olarak hareket etmesi gerektiği argümanına dayalı olarak hat yöneticilerinin İKY algısı araştırılabilir. Ayrıca belediyeler dışında, başka kamu kurumlarında İKY'ye geçişte liderliğin rolü ya da işlemsel ve dönüştürücü liderlik davranışlarının varlığı araştırma konusu yapılabilir. Bu alandaki araştırmaların çoğalması sayesinde daha genellenebilir sonuçlara ulaşmak, yeni argümanlar geliştirmek, İKY'ye geçişi kolaylaştıran çeşitli model veya yaklaşımlar önermek mümkün olacaktır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Altunışık, R., R. Coşkun, S. Bayraktaroğlu, E. Yıldırım (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Sakarya: Değişim Yayınları.
- Amstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 11th Edition, London: KoganPage.
- Armstrong, M. (2011). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*. 5th Edition, London: KoganPage.
- Bass, B. M. ve R. E. Riggio (2006). *Transformational Leadership*. New Jersey: Lawrance Erlbaum Associates.
- Avolio, B. J. ve B. M. Bass (2002). *Developing Potential Across A Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership*. New Jersey: Lawrance Erlbaum Associates.
- Ayan, F. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: İlya Yayınevi.
- Bennis, W. (1989). *Bir Lider Olabilmek*. Teksöz, Utku (Çev.), İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Bingöl, D. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 9. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Bozlağan, R. (2005). *Liderlik Yaklaşımları ve Belediyeler*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Burns, J. M. (2010). *Leadership*. New York: Open Road.
- Büyükuslu, A. R. (1998). *Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Can, A. (2014). *SPSS İle Nicel Veri Analizi*. 3. Baskı, Ankara: Pagem Akademi.
- Cooper, R. K. ve A. Sawaf (2000). *Liderlikte Duygusal Zeka*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Creswell, J. W. (2014). *Araştırma Deseni: Nitel, Nicel ve Karma Yöntem Yaklaşımları*. S. B. Demir (Çev. Ed.), Ankara: Eğiten Kitap.
- Creswell, John W. ve V. L. P. Clarck (2015). *Karma Yöntem Araştırmaları: Tasarımı ve Yürütülmesi*. Dede, Y. ve S. B. Demir (Çev. Ed.), Ankara: Anı Yayıncılık.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Eren, E. (2005). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eryılmaz, B. (2017). *Kamu Yönetimi: Düşünceler, Yapılar, Fonksiyonlar, Politikalar*. 10. Baskı, Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Fayol, H. (2005). *Genel ve Endüstriyel Yönetim*. B. Akın (çev.), Ankara: Adres Yayınları.
- Halis, M. (2007). *Liderlik ve Etkileme*. Ankara: Orion Yayınevi.
- Holbeche, L. (2009). *Aligning Human Resources and Business Strategy*. 2nd Edition, Oxford: Elsevier.
- Hughes, O. (2013). *Kamu İşletmeciliği ve Yönetimi*. B. Kalkan, B. Akın ve Ş. Akın (çev.), Ankara: BigBang Yayınları.
- İslamoğlu, H. ve Ü. Alınacı (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. 4. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Julien, H. (2008). Content Analysis. [*The Sage Encyclopedia of Quantitative Research Methods*, Vol. 1&2, L. M. Given (Ed.), California, USA: Sage], 120-121.
- Kalaycı, Ş. (Ed.) (2014). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. 6. Baskı, Ankara: Asil Yayınları.
- Kazgan, G. (2004). *Tanzimat'tan 21. Yüzyıla Türkiye Ekonomisi*. 2. Baskı, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. Arıkan Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Krippendorff, Klaus (2004). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. Second Edition, California, USA: Sage.
- Michelli, J. A. (2008). *Yeni Altın Standardı: Efsanevi Bir Müşteri Deneyimi Yaratmak İçin 5 Liderlik İlkesi*. İ. Gülfidan (çev.), İstanbul: Optimist Yayınları.
- Mucuk, İ. (1996). *Modern İşletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Mullins, L. J. (2005). *Management and Organisational Behaviour*. 7th Edition, London, UK: Pearson Education Limited.
- Öztutku, H. (2010). *Örgütlerde Performans Boyutuyla İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Punch, K. (2011). *Sosyal Araştırmalara Giriş: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar*. D. Bayrak, H. B. Arslan ve Z. Akyüz (çev.), Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Pynes, J. E. (2013). *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations*. 4th Edition, San Francisco: Joose-Bass.

- Redman, T. ve A. Wilkinson (2006). *Contemporary Human Resource Management: Text and Cases*. Essex. Pearson Education Limited.
- Sabuncuoğlu, Z. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Sabuncuoğlu, Z. ve T. Tokol (2003). *İşletme*. Bursa: Furkan Ofset.
- Savcı, İlkay (1999). *Örgüt ve Birey*. Dizgi Fotokopi Ofset, Ankara.
- Saylı, H. ve A. Baytok (2013). *Örgütlerde Liderlik: Teori, Uygulama ve Yeni Perspektifler*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Sözen, S. (2005). *Teori ve Uygulamada Yeni Kamu Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Storey, J. (1992). *Developments in the Management of Human Resources*. Oxford: Blackwell.
- Şahin, A. (2002). *Başarı ve Mutluluk İçin Yönetici Liderlik*. Ankara: Dolunay Yayınları.
- Tahiroğlu, F. (2004). *İşte Başarı*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Taşdan, N. ve H. Gül (2013). *Kamu Yönetiminde Liderlik ve Kaymakamlık*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Taylor, F. (2005). *Bilimsel Yönetimin İlkeleri*. Bahadır Akın (Çev.), Ankara: Adres Yayınları.
- Thompson, B. (2002). *Yeni Yöneticinin El Kitabı-Yönetim Fonksiyonları*. V. G. Diker (çev.), Hayat Yayınları, İstanbul.
- Tortop, N., B. Aykaç, H. Yayman ve M. A. Özer (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 6. Basım, Ankara: Nobel Yayınları.
- Uğur, A. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Weber, M. (2014). *Bürokrasi ve Otorite*. H. B. Akın (çev.), 7. Baskı, Ankara: Adres Yayınları.
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Sürekli Yayınlar

- Acar, O. K., V. A. Okyay ve M. Koç (2017). Isparta'daki Belediye Başkanlarının Dönüşümcü Liderlik Vasıfları Üzerine Nitel Bir Araştırma. *TIASAD*. 4.13, 22-238.
- Alıcı, O. V. (2017). Büyükşehir Belediyelerinin Teşkilat Yapıları ve Kadro Kullanımları Üzerine Bir Değerlendirme. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 10 (51), 874-884.
- Alkın, C. ve S. Ünsar (2007). Liderlik Özellikleri ve Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*. 9.3, 75-94.
- Altan, Y. (2016). Türk Kamu Personel Rejiminde Reform İhtiyacı: Reformu Gerektiren Dış Etkenler Ekseninde Bir Değerlendirme. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi SBE Dergisi*. 8.15, 381-398.
- Ayyıldız Ünnü, A. N. ve T. Keçecioğlu (2009). İnsan Kaynakları Yönetiminden “Stratejik” İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm. *Ege Akademik Bakış*, 9.4, 1171-1192.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, Better, Best. *Organizational Dynamics*, 13.3, 26-40.
- Bass, B. M. (1990). Editorial: Toward A Meeting of Minds. *Leadership Quarterly*, 1.1., iii-iv.
- Bass, B. M. (1997). Does The Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?. *American Psychologist*. 2.2, 130-139.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 8.1, 9-32.
- Bass, B. M. ve B. J. Avolio (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*. 17.1, 12-121.
- Bass, B. M., B. J. Avolio, Bruce L. ve L. Goodheim (1985). Biography and the Assessment of Transformational Leadership at the World-Class Level. *Journal of Management*. 13.1, 7-19.
- Bayat, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği. *Gazi İİBF Dergisi*. 10.3, 67-91.
- Bulut, Y., M. Duruel, M. Kara ve Ö. F. Bilbay (2016). Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynaklarının etkin Yönetimi: Hatay’da Bir Uygulama. *Strategic Public Management Journal*, 2.3, 1-24.

- Canman, D. (1992). Kamu Personel Rejimimiz ve Personel Reformu Üzerine Düşünceler. *Amme İdaresi Dergisi*. 25.3, 3-11.
- Cingöz, A. ve A. Akdoğan (2013). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Bir Boyut Kazanması İçin Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes İİBF Dergisi*. 42, 91-122.
- Coşkun, B. ve L. S. Şekercioğlu (2011). Belediyelerde Bireysel Performans Değerlendirme: İzmir İli İlçe Belediyelerinin İncelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi*. 13.2, 43-64.
- Çetin Güler, E. (2010). İşletmelerin E-İnsan Kaynakları Yönetimi ve E-İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 6.1, 17-23.
- Çöpoğlu, M. (2015). Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*. X.I, 163-182.
- Çuhadar, M. T. (2005). Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*. 25, 1-23.
- Devanna, M. A., C. Fombrun ve N. Tichy (1981). Human Resources Management: A Strategic Perspective. *Organizational Dynamics*. 9.3, 51-67.
- Devanna, M. A., C. Fombrun, N. Tichy ve W. Lynn (1982). Strategic Planning and Human Resource Management. *Human Resource Management*. 21.1, 11-17.
- Doğan, A. (2011). Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Fonksiyonları. *İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Dergisi*. 2.2, 52-80.
- Ekinci, F. (2008). Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçişin Çalışanların Verimliliğine Etkisi. *Maliye Dergisi*. 155, 175-185.
- Erdem, O. ve M. Dikici (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 8.29, 198-213.
- Erençin, A. (2007). Büyükşehir Belediyelerinin Stratejik Planlarında Personel Sorunu. *Bilim ve Eleştiri: Gazi Üniversitesi SBE Dergisi*. 4.6, 1-10.
- Erençin, A. (2017). Büyükşehir Belediyeleri ve Personel Sorunu: 2006-2016 Dönemi. *Yasama Dergisi*. 35, 5-25.
- Eroğlu, H. T. (2010). Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Türk kamu Personeli Yönetimine Etkisi. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*. 6.12, 225-233.
- Genç, F. N. (2007). Yerel Yönetimlerde Personelin Eğitim İhtiyacı: Aydın Örneği. *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*. 9.3, 57-74.
- Golden, K. A. ve V. Ramanujam (1985). Between A Dream and A Nightmare: On the Integration of the Human Resource Function and Strategic Business Planning Process. *Human Resource Management*. 24.4, 429-452.

- Green, K. W., C. Wu, D. Whitten ve B. Medlin (2006). The Impact of Strategic Human Resource Management on Firm Performance and HR Professionals' Work Attitude and Work Performance. *International Journal of Resource Management*. 17.4, 559-579.
- Güler, B. ve M. K. Öktem (1989). Belediyelerimizde Personel Sistemi. *Amme İdaresi Dergisi*. 22.2, 25-39.
- Gürbüz, S. (2011). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi SBE Dergisi*. 15.2, 397-417.
- Hartog, D. N. D., J. J. V. Muijen ve P. L. Koopman, Paul L. (1997). Transactional versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 70, 19-34.
- Hater, J. J. ve B. M. Bass (1988). Superior' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*. 73.4, 695-702.
- Heifetz, R. A. ve D. L. Laurie (1997). The Work of Leadership. *Harvard Business Review*. 75.1, 124-134.
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons?. *Public Administration*. 69.1, 3-19.
- İbicioğlu, H., H. İ. Özmen ve S. Taş (2009). Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*. 14.2, 1-23.
- İnce, M. (2005). Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları. *Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi*. 14, 319-339.
- Kalkandelen, A. H. (1997). Kamu Personel Yönetimimizdeki Temel Sorunlar ve Çözümler. *Çağdaş Yerel Yönetimler*. 6.1, 77-79.
- Kavili Arap, S. (2018). Yerel Yönetimlerde Personel Sistemi Üzerine Bir Çözümleme. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*. 32.1, 119-142.
- Kesken, J. ve N. A. Ayyıldız (2008). Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik. *Ege Akademik Bakış*. 8.2, 729-754.
- Leblebici, D. N. (2008). 21.Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 32.1, 61-72.
- Negiz, N. (2007). Belediye Personelinin Hizmet İçi Eğitim Sorunu: Bir Araştırma ve Model Önerisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*. 12.3, 193-214.

- Ömürgönülşen, M. ve L. Sevim (2005). Reddinin Üç Boyutlu Liderlik Teorisinin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 12.2, 91-103.
- Özçelik, A. O. ve F. Aydınli (2006). Strategic Role of HRM in Turkey: A Three-Country Comparative Analysis. *Journal of European Industrial Training*. 30.4, 310-327.
- Peker, K. ve M. L. Şen (2015). Belediye Yöneticilerinin Norm Kadro Uygulamasına İlişkin Görüşlerini Belirlemeye Yönelik Alan Araştırması: İstanbul İli Örneği. *Kastamonu Üniversitesi İİBF Dergisi*. 7.1, 106-121.
- Sadioğlu, U. ve U. Ömürgönülşen (2011). Yerel Yönetim Personel Sistemlerinde Reform Çalışmaları: Alman ve Türk Deneyimlerinden Yansıyan Eğilimler ve Türkiye İçin Çıkarılabilecek Bazı Dersler. *Sosyal Bilimler Dergisi*. IV.1, 129-170.
- Sadioğlu, U. ve U. Ömürgönülşen (2013). Belediyelerde Personel Politikasını Stratejik Planlar Üzerinden Okumak: İl Belediyeleri Örneği. *Memleket-Siyaset-Yönetim*. 19-20, 63-96.
- Schuler, R. S. (1992). Strategic Human Resources Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business. *Organizational Dynamics*. 21.1., 18-32.
- Seltzer, J. ve B. M. Bass (1990). Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration. *Journal of Management*. 16.4, 693-703.
- Sezen, S. (2011), "International versus Domestic Explanations of Administrative Reforms: The Case of Turkey", *International Review of Administrative Sciences*, 77.2., 322-346.
- Sezen, S. ve K. Karasu (1999). Belediyelerde Kadro ve İstihdam Yapısı. *Çağdaş Yerel Yönetimler*. 8.3, 20-54.
- Sözen, S. (2012). Recent Administrative Reforms in Turkey: A Preliminary Assessment. *International Journal of Business and Social Science*. 3.6, 168-173.
- Tetik, Semra (2014). Yerel Yönetimler Açısından Dönüştürücü Liderlik: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 21.1, 267-280.
- Ulrich, D. ve W. Brockbank (2005). Role Call. *People Management*. 16, 24-28.
- Ünal, Ö. F. (2012a). İnsan Kaynakları Profesyonellerinin Değişim Yönetimi Rollerini: Değişim Ajansı Bağlamında Bir Değerlendirme. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 8.2, 83-105.

- Ünal, Ö. F. (2012b). İnsan Kaynakları Profesyonellerinin Değişim Yetkinlikleri: Değişim Şampiyonu Bağlamında Bir Değerlendirme. *B8 University Journal of Social Sciences*. 11.4, 1226-1247.
- Üsdiken, B. ve S. A. Wasti (2002). Türkiye’de Akademik Bir İnceleme Alanı Olarak Personel veya “İnsan Kaynakları” Yönetimi, 1972-1999. *Amme İdaresi Dergisi*. 35.3, 1-33.
- Yılmaz, K. (2003). Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması. *Sayıştay Dergisi*. 50-51, 67-86.
- Yaylı, H. (2012). Türk Belediye Sisteminde Personelin Yönetime Katılması Üzerine Bir Araştırma. *Karadeniz Araştırmaları*. 35, 61-80.
- Zengin, G. (2013). Türkiye’de Belediye Personel ve Yöneticilerinin Hizmet İçi Eğitim Sorunu ve Çözümleri Üzerine Bir Değerlendirme. *Öneri Dergisi*. 10.3, 117-134.

Diğer Yayınlar

58. Hükümet Programı. <https://www.tbmm.gov.tr/hukümetler/HP58.htm> (13.12.2017).
59. Hükümet Programı. <https://www.tbmm.gov.tr/hukümetler/HP59.htm> (13.12.2017).
60. Hükümet Programı. <https://www.tbmm.gov.tr/hukümetler/HP60.htm> (12.01.2018).
61. Hükümet Programı. <https://www.tbmm.gov.tr/hukümetler/HP61.htm> (12.01.2018).
65. Hükümet Programı. <https://www.basbakanlik.gov.tr/docs/KurumsalHaberler/HPProgram.pdf> (12.01.2018).
- Akdağ, R. (2010), Yerel Yönetimlerde Yeniden Yapılanmanın Belediyelerdeki İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.
- Akova, H. O. ve C. Tavukçuoğlu (5-6 Haziran 1997). Geleceğin Liderlik Profili. *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*. Cilt 1. İstanbul: Deniz Harp Okulu Komutanlığı Basımevi.
- Altınel, V. B. (2013). Büyükşehir Belediyelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: Kayseri Büyükşehir Belediyesi Örneği. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi SBE.
- Ardıç, Kadir ve M. C. Yenigün (5-6 Haziran 1997). Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik Anlayışı. *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*. İstanbul: Deniz Harp Okulu Komutanlığı Basımevi.
- Aslan Gül, M. (2015). Yerel Yönetimlere Yönelik Liderlik Modelinin Geliştirilmesi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: İstanbul Arel Üniversitesi SBE.
- Avrupa Birliği Bakanlığı (2017a). İlerleme Raporları. <https://www.ab.gov.tr/46224.html> (12.02.2018).
- Avrupa Birliği Bakanlığı (2017b). OECD Sigma Programı. <https://www.ab.gov.tr/5942.html> (12.02.2018).
- Akgeyik, T. (2002). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. *İÜ İktisat Fakültesi Maliye Araştırma Merkezi Konferansları*, Seri 41, 21-56.
- Atasoy, S., N. Alkan ve N. Ziyalar (5-6 Haziran 1997). Akademik Ortamlarda Minnesota-Duluth Modeli Lider-Liderlik Projeksiyonlarından Yararlanma Yönelik Deneysel Bir Çalışma. *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*. Cilt 2, İstanbul: Deniz Harp Okulu Komutanlığı Basımevi.
- Austin, J. E. (1999). Liderliğin Görünmeyen Yüzü. F. Hesselben ve P. Cohen (Ed.). *Liderden Lidere*. S. Atay (Çev.). İstanbul: Mess Yayınları, 400-415.

- Ay, C. (5-6 Haziran 1997). Liderlik ve Örgüt Kültürü. *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*. Cilt 2. İstanbul: Deniz Harp Okulu Komutanlığı Basımevi.
- Aydin, A. (5-6 Haziran 1997). Liderliğin Temel Nitelikleri Nelerdir?. *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*. Cilt 1. İstanbul: Deniz Harp Okulu Komutanlığı Basımevi.
- Bayrak, S. (5-6 Haziran 1997) “Değişen Liderlik Anlayışı ve Türkiye Gerçeği. *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*. Cilt 2. İstanbul: Deniz Harp Okulu Komutanlığı Basımevi.
- Bilgin, K. U. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Türk Kamu Personel Sistemi. F. Kartal (Ed.). *Türkiye’de Kamu Yönetimi ve Kamu Politikaları*. Ankara: TODAİE Yayınları, 221-240.
- Bilgin, K. U. ve H. Can (2008). Yerel Yönetimler Personeline Etkisi Açısından Yerel Yönetimler Reformu. *1. Yerel Yönetimler Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, İstanbul: Erkam Matbaası, 1-16.
- Bilgin, N. (2014). *Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi: Teknikler ve Örnek Çalışmalar*. 3. Baskı, Siyasal Kitabevi: Ankara.
- Bozlağan, R. ve H. Yaş (2007). Belediyelerde Hizmet İçi Eğitim. Eryılmaz, Bilal, M. Eken ve M. L. Şen (Ed.). *Kamu Yönetimi Yazıları*, Ankara: Nobel Yayınları, 123-144.
- Büyükçolak, K. M. (5-6 Haziran 1997). Bilgi Çağında Liderlik. *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*. Cilt 2. İstanbul: Deniz Harp Okulu Komutanlığı Basımevi.
- Ceylan, A. (1997). Liderliğe Kuramsal Yaklaşımlar. *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*. Cilt 2. İstanbul: Deniz Harp Okulu Komutanlığı Basımevi.
- Ceylan, A. ve S. Begeç (25-27 Mayıs 2000). Fiedler’in Liderlik Modeliyle İlgili Olarak Tuzla Piyade Okul Komutanlığında Yapılan Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Nevşehir.
- Çimen, M. ve R. A. Toraman (5-6 Haziran 1997). Yönetim Seviyeleri ve Liderlik. *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*. Cilt 1. İstanbul: Deniz Harp Okulu Komutanlığı Basımevi.
- Demir, İ. (2013). İSTANBUL Büyükşehir Sınırları Dahilinde Faaliyet Gösteren İlçe Belediyelerdeki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkileri. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Aydın Üniversitesi SBE.
- Devlet Planlama Teşkilatı-DPT (1995). *Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 1996-2000*. <http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/Kalknma%20Planlar/Attachments/3/plan7.pdf> (10.01.2018).

- Devlet Planlama Teşkilatı-DPT (2000). *Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 2001-2005*. <http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/Kalknma%20Planlar/Attachments/2/plan8.pdf> (10.01.2018).
- Dolgun, U. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş. U. Dolgun (Ed.). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, B4: Ekin Kitabevi, 1-34.
- Eken, M. ve M. L. Şen (2005). Belediye Personel Sistemi ve Son Gelişmeler H. Özgür ve M. Kösecik (Ed.). *Yerel Yönetimler Üzerine Güncel Yazılar I: Reform*. Ankara: Nobel Yayınları, 109-128.
- Eren, V. ve M. Eken (2007). Kamu Personel Rejiminde Reform Arayışları: Bürokratik Başarı İlkeleri ve İşletmeci Ücretlendirme Anlayışı Bağlamında Bir Değerlendirme. Ş. Aksoy ve Y. Üstüner (Ed.). *Kamu Yönetimi: Yöntem ve Sorunlar*. Ankara: Nobel Yayınları, 173-194.
- Genç, N. F. (2016). Belediyelerdeki Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Çalışanlara Güven İle İlişkisi ve Bir Araştırma: İstanbul Belediyeleri Örneği. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi SBE.
- Gül, H. ve H. Özgür (2004). Ademi Merkeziyetçilik ve Merkezi Yönetim-Yerel Yönetim İlişkileri. M. Acar ve H. Özgür (Ed.). *Çağdaş Kamu Yönetimi II*, Ankara: Nobel Yayınları, 161-206.
- Gürsel, M. ve A. Negiş (2003). Liderlik ve Roller. H. İzgar (Ed.), *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- İçişleri Bakanlığı (2017). *2016 Yılı Mahalli İdareler Genel Faaliyet Raporu*. İçişleri Bakanlığı Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Kalkınma Bakanlığı (2013). *10. Kalkınma Planı 2014-2018*. Ankara.
- Kara, N. (2010). Belediyelerde Norm Kadro Uygulaması: Isparta Örneği. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi SBE.
- Karakütük, M. (2004). Yerel Yönetim Birimi Olan Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetimi: Çanakkale Uygulaması. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Çanakkale: Çanakkale 18 Mart Üniversitesi SBE.
- Karlı, M. D. (5-6 Haziran 1997). Stratejik Liderlik Becerileri. *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, 5-6 Haziran, Cilt 2, Deniz Harp Okulu Komutanlığı Basımevi, İstanbul.
- Koçak, Settar ve S. Kirazcı (1997). Durumsal Liderlik Anlayışında Gelişmeler. *21.yy.'da Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*. Cilt 2. İstanbul: Deniz Harp Okulu Komutanlığı Basımevi.

- Korkmaz, Özlem (2015). Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetiminde Hizmet İçi Eğitimin Önemi: İSTANBUL Büyükşehir Belediyesi ve İzmir Büyükşehir Belediyesi Örneği. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Aydın Üniversitesi SBE.
- Köseoğlu, Özer ve G. Morçöl (2013). Democratization of Governance in Turkey: An Assessment of the Administrative Reforms in the 2000s. G. M. Mudacumurave G. Morçöl (Ed.). *Challenges to Democratic Governance in Developing Countries*. New York: Springer, 137-156.
- Kutanis, R. Ö. (2004). Yeni Liderlik Yaklaşımları: Sakarya Üniversitesi Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma A. V. Can ve K. Şahin (Ed.). *Tarih-Siyaset-İktisat-Yönetim*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Kitabevi, 149-173.
- Kutlu, Ö. (2003). Kamu Yönetiminde Küreselleşme. M. A. Çukurçayır (Ed.). *Küresel Sistemde Siyaset-Yönetim-Ekonomi*. Konya: Çizgi Yayınevi, 161-210.
- Öke, U. (2016). Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş: Mersin Belediyesi Örneği. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Mersin: Toros Üniversitesi SBE.
- Ömürgönülşen, U. (2003). Kamu Sektörünün Yönetimi Sorununa Yeni Bir Yaklaşım: Yeni Kamu İşletmeciliği. M. Acar ve H. Özgür (Ed.). *Çağdaş Kamu Yönetimi I*, Ankara: Nobel Yayınları, 3-44.
- Ömürgönülşen, U. (2017). 6360 Sayılı Kanun Ekseninde Büyükşehir Belediyelerinde Personel Sistemi ve Çalışma Hayatı. H. Ateş ve M. Bıykoğlu (Ed.). *Belediye Yönetimi ve Kamusal İlişkiler*. İstanbul: Der Yayınları, 183-224.
- Özçelik, A. O. (2009). Eğitim ve Geliştirme. C. Uyargil (Ed.). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım, 161-208.
- Parlak, Bekir (2003). Küreselleşme Sürecinde Modern Ulus-Devlet ve Kamu Yönetimi. Acar ve H. Özgür (Ed.). *Çağdaş Kamu Yönetimi I*, Ankara: Nobel Yayınları, 347-392.
- Parlak, Bekir (5-6 Haziran 1997). Etkili Liderlik. *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*. Cilt 1. İstanbul: Deniz Harp Okulu Komutanlığı Basımevi.
- Pekküçükşen, Şerife (2013). Değişen Yerel Yönetim Anlayışında İnsan Kaynakları Stratejilerinin Geliştirilmesi (Konya Büyükşehir Belediyesi Örneği). *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi SBE.
- Rowley, C. ve K. Jackson (2011). Introduction: Human Resource Management in Context. C. Rowley ve K. Jackson (Ed.). *Human Resource Mangement: The Key Concepts*. Abingdon, UK: Routledge, xix-xxvii.
- Sadullah, Ö. (5-6 Haziran 1997). Liderlik Tarzları ve Deniz Harp Okulu Son Sınıf Öğrencilerinin Liderlik Profili. *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*. Cilt 1. İstanbul: Deniz Harp Okulu Komutanlığı Basımevi.

- Sadullah, Ö. (2009). İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler. C. Uyargil (Ed.). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım, 1-46.
- Sarıcı Aytan, Y. (2012). A Study of Leadership in Urbanization Process: Case Study at the Esenyurt Municipality. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi SBE.
- Sezen, S. (2013). Yeni Kamu İşletmeciliği Baskısı Karşısında Türk Kamu Yönetiminde İstihdam. E. G. İsbir (Ed.). *Kamu Yönetiminde Değişim ve Güncel Sorunları*. Ankara: TODAİE Yayınları, 291-310.
- Sidi, V. (5-6 Haziran 1997). Stratejik Yönetim ve Liderlik. *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*. Cilt 2. İstanbul: Deniz Harp Okulu Komutanlığı Basımevi.
- Şaylan, G. (2000). *Kamu Personel Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş: Kritik ve Reform Önerileri*. İstanbul: TESEV Yayınları 18.
- Şen, M. L. ve M. Eken (2007). Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetimi. B. Eryılmaz, M. Eken ve M. L. Şen (Ed.). *Kamu Yönetimi Yazıları*. Ankara: Nobel Yayınları, 542-562.
- Tezsezer, S. (2010). Yerel Yönetimlerde Norm Kadro Uygulaması-Taşeronlaşma ve Etkileri. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Edirne: Trakya Üniversitesi SBE.
- Truss, C. (2013). The Distinctiveness of Human Resource Management in the Public Sector. *Human Resource Management in the Public Sector*. R. J. Burke, J. A. Noblet, ve C. L. Cooper (Ed.). Cheltenham: Edward Elgar, 17-36.
- Türkiye Belediyeler Birliği (2017). *2016 Faaliyet Raporu*, <http://www.tbb.gov.tr/birligimiz/faaliyet-raporu/> (13.03.2018).
- Uyargil, C. (2009). Performans Değerlendirme. C. Uyargil (Ed.). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım, 209-263.
- Uyguç, N., E. Duygulu ve N. Çıraklar (2000). Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans. *Erciyes Üniversitesi 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı*. Kayseri.
- Uzun, T. (2003). İnsan Kaynakları Yönetiminde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması ve Yönetimi. A. Balcı, A. Nohutçu, N. K. Öztürk ve B. Coşkun (Ed.). *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar: Sorunlar, Tartışmalar, Çözüm Önerileri, Modeller, Dünya ve Türkiye Yansımaları*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 391-407.
- Ülker, Gönül (5-6 Haziran 1997). Yönetici ve Lider. *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*. Cilt 1. İstanbul: Deniz Harp Okulu Komutanlığı Basımevi.
- Yıldız, Müge Leyla (2016). Giriş: Liderlik Üzerine. M. L. Yıldız (Ed.). *Liderlik Çalışmaları*. Gözden Geçirilmiş 2. Baskı. İstanbul: Beta Basım A.Ş., 23-60.

Yiğitbaşı, O. Ş. (2008). Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş:
“Çanakkale Belediyesi Örneği. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Çanakkale:
Çanakkale 18 Mart Üniversitesi SBE.



EKLER

EK 1: SORU FORMU

Belediyenin Adı			
Unvanınız		Tarih	

İNSAN KAYNAKLARI YAKLAŞIMI	GÖRÜŞLER
1. Size göre belediyelerde insan kaynakları yönetimi gerekli midir? Neden?	
2. Sizce belediyelerde insan kaynakları yönetimine geçişin önündeki en önemli sorunlar nelerdir? Neden?	
3. Sizce personel yönetimi ile İKY arasındaki farklar nelerdir?	
4. Belediyenizde personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişin sağlandığını düşünüyor musunuz?	
5. Belediyenizde personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişi zorlaştıran nedenler nelerdir?	
6. İnsan kaynakları yönetimine geçiş sürecinde üst yönetimin desteğinin rolü nedir, ne olmalıdır?	
7. İnsan Kaynakları Şube Müdürlüğünün en önemli yetki ve sorumlulukları neler olmalıdır? Neden?	
8. Belediyelerin mevcut yapısı düşünüldüğünde belediyelerde stratejik insan kaynakları yönetimi uygulanabilir mi?	
İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARI	
9. Yazılı bir insan kaynakları politikanız var mıdır? Varsa yeterli olduğunu düşünüyor musunuz? Ne gibi eksiklikleri bulunmaktadır?	
10. Müdürlüğünüzün çalışma yönetmeliği var mıdır? Varsa etkin bir şekilde uygulanıyor mu?	
11. Kurumdaki diğer birimlerin iş analizi ve görev tanımları yapıldı mı? Bu çalışmalar ne sıklıkta güncellenmektedir?	
12. Eğitim yönetim sisteminiz kurulu mu? Ne tür uygulamalar bulunmaktadır?	
13. Çalışanların kariyer yönetimi ile ilgili plan ve uygulamalarınız nelerdir?	
14. Çalışanlarınızın kararlara katılımını nasıl bir sistemle ve hangi yollarla sağlamaktasınız?	

15. Çalışan memnuniyetini ne sıklıkta ve hangi araçlarla ölçmektesiniz? Sonuçlar çalışan memnuniyetini artırmak için kullanılmakta mıdır?	
16. Belediye çalışanlarının performansı hangi sisteme dayalı olarak ve ne tür yöntemlerle değerlendirilmektedir?	
17. Yetenekli personeli kurumda tutmak için ne tür bir politika uygulanmaktadır?	
18. Çalışanlarınızın motivasyonunu artırmak için ne tür uygulamalar yürütülmektedir?	
19. Çalışanlarınız için oryantasyon programlarınız var mıdır?	
20. İş sağlığı ve güvenliği sistemi kuruldu mu? Bu sistem ne tür uygulamaları içermekte ve hangi müdürlük bünyesinde işlemler yürütülmektedir?	
21. Belediyenizde insan kaynakları yöneticisi ve birimi olarak stratejik plan hazırlama sürecine nasıl destek verdiğiniz?	
22. İnsan kaynakları uygulamalarında hangi otomasyon programlarını kullanmaktasınız?	
23. Belediyenizde insan kaynakları yönetimine geçiş süreci ve bu kapsamda yürütülen uygulamalar konusunda belirtmek istediğiniz diğer görüşleriniz nelerdir?	

EK 2: ÇOK FAKTÖRLÜ LİDERLİK ANKETİ (ÇALIŞAN FORMU)

Sayın katılımcı;

Bu anket ile yöneticinizin (ilk amir/şube müdürü) liderlik tarzını nasıl algıladığınızı tanımlanmaya çalışılacaktır. Elinizdeki anket formunun objektif bir şekilde doldurulması son derece önemlidir. Soruları cevaplarken, **olması gereken durumu değil, mevcut durumu göz önünde bulundurmanız gerekmektedir.**

Araştırmada anket formunu dolduranın kimliği değil, verilen cevaplar önemlidir. Doldurduğunuz ankete ait bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, sadece Sakarya Üniversitesi'nde yürütülmekte olan bir bilimsel çalışmada kullanılacaktır. Lütfen aşağıdaki soruların tümünü içtenlikle cevaplayınız. **Seçtiğiniz şıklardan sadece birisine uygun işareti (X) koyunuz.**

Çalışmaya verdiğiniz destekten dolayı teşekkür ederim.

Dilek KÖSEOĞLU
Sakarya Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Doktora Öğrencisi

ANKET SORULARI		Hiç Bir Zaman (Kesinlikle Değil)	Sadece Bir Kere	Bazen	Oldukça Sık	Her Zaman
Şube Müdürüm;						
1	Harcadığım çabaya karşılık bana işimde yardımcı olur.					
2	Önemli varsayımların uygun olup olmadığını belirlemek için yeniden gözden geçirir.					
3	Problemler ciddiyet kazanıncaya kadar müdahale etmez.					
4	Dikkatini düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve standartlardan sapmalar üzerinde yoğunlaştırır.					
5	Önemli sorunlar ortaya çıktığında müdahale etmekten kaçınır.					
6	Önem verdiği değer ve inançları hakkında konuşur.					
7	İhtiyaç duyulduğunda ortada olmaz.					
8	Problemleri çözerken farklı bakış açıları arar.					
9	Gelecek hakkında iyimser konuşur.					
10	Kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı sağlar.					
11	Performans hedeflerine ulaşılmasında kimin sorumlu olduğunu açıkça tartışır.					

ANKET SORULARI		Hiç Bir Zaman (Kesinlikle Değil)	Sadece Bir Kere	Bazen	Oldukça Sık	Her Zaman
Şube Müdürüm;						
12	Harekete geçmeden önce işlerin kötüye gitmesini bekler.					
13	Başarılması gerekenler hakkında büyük bir şevkle konuşur.					
14	Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.					
15	Öğretmeye ve yetiştirmeye zaman ayırır.					
16	Performans hedeflerine ulaşıldığında kişinin karşılığında ne elde edeceğini açıkça belirtir.					
17	Mecbur kalmadıkça tedbir almanın gereksizliğine inanır.					
18	Kurumun iyiliği için kendi çıkarını bir kenara bırakır.					
19	Bana grubun herhangi bir üyesi olarak değil de bir birey olarak davranır.					
20	Harekete geçmeden önce problemlerin kronikleşmesi gerektiğini ortaya koyar.					
21	Davranışları ile, ona saygı duymama neden olur.					
22	Bütün dikkatini hatalar, şikâyetler ve başarısızlıklarla uğraşma üzerinde yoğunlaştırır.					
23	Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önüne alır.					
24	Tüm hataları takip eder, izler.					
25	Güç ve güven duygusu verir.					
26	Gelecek hakkında ilgi çekici bir vizyon açıklar.					
27	Hedeflere ulaşmadaki başarısızlıklara dikkatimi yönlendirir.					
28	Karar vermekten kaçınır.					
29	Beni, başkalarından farklı ihtiyaç, yetenek ve beklentileri olan bir birey olarak düşünür.					
30	Problemlere farklı açılardan bakmamızı sağlar.					
31	Güçlü yönlerimi geliştirmeme yardım eder.					

<u>ANKET SORULARI</u>		Hiç Bir Zaman (Kesinlikle Değil)	Sadece Bir Kere	Bazen	Oldukça Sık	Her Zaman
Şube Müdürüm;						
32	Verilen görevlerin nasıl tamamlanması gerektiği konusunda yeni bakış açıları önerir.					
33	Acil sorulara cevap vermeyi erteler.					
34	Ortak bir görev duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.					
35	Beklentileri karşıladığımda memnuniyetini ifade eder.					
36	Hedeflerin gerçekleştirileceğine dair güvenini ifade eder.					
37	İşle ilgili ihtiyaçlarımı karşılamada etkilidir.					
38	Tatmin edici liderlik yöntemleri kullanır.					
39	Kendimden beklediğimden daha fazlasını yapmamı sağlar.					
40	Beni üst kademelerde etkili biçimde temsil eder.					
41	Benimle tatmin edici biçimde çalışır.					
42	Başarma arzumu artırır.					
43	Kurumsal ihtiyaçların karşılanmasında etkilidir.					
44	Daha fazla çaba gösterme isteğimi artırır.					
45	Çalışanlarını etkili bir şekilde yönlendirir.					

MESLEKİ BİLGİLER

Kurumunuz:

Daire Başkanlığınız:

Şube Müdürlüğünüz:

Göreviniz:

Bağı Olduğunuz İlk Amirinizin Statüsü:

☐ Daire Başkanı ☐ Şube Müdürü

Kadro Durumunuz:

☐ Memur ☐ İşçi ☐ Sözleşmeli ☐ Taşeron

Birimdeki Çalışma Süreniz:

☐ 1 yıldan az ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-16 yıl ☐ 17 yıl ve üzeri

KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyetiniz:

☐ Kadın ☐ Erkek

Yaşınız:

☐ 25-30 ☐ 31-35 ☐ 36-40 ☐ 41-45 ☐ 45 ve üstü

Eğitim Durumunuz:

☐ Lise ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora

EK 3: ÇOK FAKTÖRLÜ LİDERLİK ANKETİ (LİDER FORMU)

Sayın katılımcı;

Bu anket ile sizin liderlik tarzınızı nasıl algıladığınız tanımlanmaya çalışılacaktır. Anketten elde edilen verilerle Türkiye’de büyükşehir belediyelerinde insan kaynakları yöneticilerinin liderlik davranışlarıyla insan kaynakları yönetimini algılayışları arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmaktadır. Anket formunun objektif bir şekilde doldurulması, yukarıdaki amaca ulaşmak açısından son derece önemlidir.

Araştırmada anket formunu dolduranın kimliği değil, verilen cevaplar önemlidir. Doldurduğunuz ankete ait bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, sadece Sakarya Üniversitesi’nde yürütülmekte olan bir bilimsel çalışmada kullanılacaktır. Lütfen aşağıdaki soruların tümünü içtenlikle cevaplayınız. **Seçtiğiniz şıklardan sadece birisine uygun işareti (X) koyunuz.**

Çalışmaya verdiğiniz destekten dolayı teşekkür ederim.

Dilek KÖSEOĞLU
Sakarya Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Doktora Öğrencisi

Sorularda kullanılan “başkaları” ifadesi hizmetten yararlananlar, aynı düzeydeki yöneticiler, astlar (çalışanlar), üstler (amirler) ve/veya tüm bu bireyleri ifade etmektedir.

ANKET SORULARI		Hiç Bir Zaman (Kesinlikle Değil)	Sadece Bir Kere	Bazen	Oldukça Sık	Her Zaman
1	Çabalarının karşılığı olarak başkalarına yardımcı olurum.					
2	Önemli varsayımları, uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçiririm.					
3	Problemler ciddiyet kazanıncaya kadar müdahale etmem.					
4	Dikkati, düzensizliklere, hatalara, istisnalara ve standartlardan sapmalara yoğunlaştırırım.					
5	Önemli sorunlar ortaya çıktığında müdahale etmekten kaçınırım.					
6	Önem verdiğim değer ve inançlarım hakkında konuşurum.					
7	Bana ihtiyaç duyulduğunda ortada olmam.					
8	Problemleri çözerken farklı bakış açıları ararım.					

<u>ANKET SORULARI</u>		Hiç Bir Zaman (Kesinlikle Değil)	Sadece Bir Kere	Bazen	Oldukça Sık	Her Zaman
9	Gelecek hakkında iyimser konuşurum.					
10	Başkalarının benimle çalışmaktan gurur duymalarını sağlarım.					
11	Performans hedeflerine ulaşılmasında kimin sorumlu olduğunu açıkça tartışırım.					
12	Harekete geçmeden önce işlerin kötüye gitmesini beklerim.					
13	Başarılması gerekenler hakkında büyük bir şevkle konuşurum.					
14	Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgularım.					
15	Öğretmeye ve yetiştirmeye zaman ayırırım.					
16	Performans hedeflerine ulaşan kişinin karşılığında ne elde edebileceğini açıkça belirtirim.					
17	Mecbur kalmadıkça tedbir almanın gereksizliğine inanırım.					
18	Kurumun iyiliği için kendi çıkarımı bir kenara bırakırım.					
19	Başkalarına, sadece grubun bir üyesi olarak değil, birey olarak davranırım.					
20	Harekete geçmeden önce problemlerin kronikleşmesi gerektiğini ortaya koyarım.					
21	Başkalarının bana saygı duyacağı şekilde davranırım.					
22	Bütün dikkatimi, hatalar, şikâyetler ve başarısızlıklarla uğraşma üzerinde yoğunlaştırırım.					
23	Kararların, ahlaki ve etik sonuçlarını göz önüne alırım.					
24	Tüm hataları izlerim.					
25	Güç ve güven duygusu veririm.					
26	Gelecek hakkında ilgi çekici bir vizyon açıklarım.					
27	Hedeflere ulaşmadaki başarısızlıklara dikkatimi yönlendiririm.					
28	Karar vermekten kaçınırım.					
29	Bireylerin başkalarından farklı ihtiyaç, yetenek ve beklentileri olduğunu düşünürüm.					
30	Başkalarının problemlere farklı açılardan bakmasını sağlarım.					

<u>ANKET SORULARI</u>		Hiç Bir Zaman (Kesinlikle Değil)	Sadece Bir Kere	Bazen	Oldukça Sık	Her Zaman
31	Başkalarının güçlü yönlerini geliştirmelerine yardım ederim.					
32	Verilen görevlerin nasıl tamamlanması gerektiği konusunda yeni bakış açıları öneririm.					
33	Acil sorulara cevap vermeyi ertelerim.					
34	Ortak bir görev duygusuna sahip olmanın önemini vurgularım.					
35	Başkaları, beklentileri karşıladığında memnuniyetimi ifade ederim.					
36	Hedeflerin gerçekleştirileceğine dair güvenimi ifade ederim.					
37	Başkalarının işle ilgili ihtiyaçlarını karşılamada etkiliyimdir.					
38	Tatmin edici liderlik yöntemleri kullanırım.					
39	Başkalarının beklenenden daha fazlasını yapmasını sağlarım.					
40	Başkalarını üst kademelerde etkili biçimde temsil ederim.					
41	Başkalarıyla, tatmin edici bir biçimde çalışırım.					
42	Başkalarının başarıma arzusunu artırırım.					
43	Kurumsal ihtiyaçların karşılanmasında etkiliyimdir.					
44	Başkalarının daha fazla çaba gösterme isteğini artırırım.					
45	Ekibimi etkili bir şekilde yönlendiririm.					

MESLEKİ BİLGİLER

Kurumunuz:

Daire Başkanlığınız:

Şube Müdürlüğünüz:

Göreviniz:

Görev Türünüz:

() Asaleten () Vekâleten () Tedviren

Bağlı Olduğunuz İlk Amirinizin Statüsü:

() Genel Sekreter Yardımcısı () Daire Başkanı

Birimdeki Çalışma Süreniz:

☐ 1 yıldan az ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-16 yıl ☐ 17 yıl ve üzeri

İnsan Kaynakları Alanında Çalışma Süreniz:

☐ 1 yıldan az ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-16 yıl ☐ 17 yıl ve üzeri

KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyetiniz:

☐ Kadın ☐ Erkek

Yaşınız:

☐ 31-35 ☐ 36-40 ☐ 41-45 ☐ 45 ve üstü

Eğitim Durumunuz:

☐ Lise ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora

Eğitim Alanınız:

☐ İşletme ☐ İktisat ☐ Kamu Yönetimi
☐ Psikoloji ☐ İletişim ☐ Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
☐ Hukuk ☐ Mühendislik ☐ Uluslararası İlişkiler
☐ Diğer

ÖZGEÇMİŞ

1980 yılında Sakarya’da doğan Dilek Köseoğlu, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilimdalında yüksek lisans eğitimini tamamlamış ve 2006 yılında aynı üniversitenin Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilimdalında doktora eğitime başlamıştır. Köseoğlu, 2007 yılından bu yana Sakarya Büyükşehir Belediyesi İnsan Kaynakları ve Eğitim Daire Başkanlığı bünyesinde insan kaynakları uzmanı olarak çalışmaktadır. Evli ve iki çocuk annesidir.

