



TC.

İSTANBUL MEDENİYET ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

KAMU YÖNETİMİ BİLİM DALI

DİJİTAL YÖNETİŞİM ÇAĞINDA BİR LİDERLİK MODELİ

ÖNERİSİ: İNSAN ODAKLI DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ENES YÖRÜKOĞLU

EYLÜL 2021



TC.

İSTANBUL MEDENİYET ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNERİMİ ANABİLİM DALI

KAMU YÖNETİMİ BİLİM DALI

DİJİTAL YÖNETİŞİM ÇAĞINDA BİR LİDERLİK MODELİ

ÖNERİSİ: İNSAN ODAKLI DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ENES YÖRÜKOĞLU

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR. AHMET NOHUTÇU

EYLÜL 2021

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu, akademik ve etik kuralları gözeterek çalıştığımı ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt ederim.

Enes YÖRÜKOĞLU

Danışmanlığını yaptığım işbu tezin tamamen öğrencinin çalışması olduğunu, akademik ve etik kuralları gözeterek çalıştığımı taahhüt ederim.

Prof. Dr. Ahmet NOHUTÇU

İMZA SAYFASI

ENES YÖRÜKOĞLU tarafından hazırlanan “DİJİTAL YÖNETİŞİM ÇAĞINDA BİR LİDERLİK MODELİ ÖNERİSİ: İNSAN ODAKLI DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK’ başlıklı bu yüksek lisans tezi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalında hazırlanmış ve jürimiz tarafından kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

Tez Danışmanı:

Prof. Dr. Ahmet NOHUTÇU
İstanbul Medeniyet Üniversitesi

Üyeler:

Prof. Dr. Hamza ATEŞ
İstanbul Medeniyet Üniversitesi

Prof. Dr. Muharrem ES
Yalova Üniversitesi

Tez Savunma Tarihi: 03.09.2021

ÖNSÖZ

Dijitalleşmenin hayatın her alanına yayıldığı günümüz dünyasında yönetim faaliyetleri, özellikle kamu yönetimi faaliyetleri de dijitalleşme ile birlikte ciddi bir dönüşüm sürecine girmiştir. Bu süreçte de kamu yönetimi liderlerine büyük görev ve sorumluluklar düşmektedir. Bu sebeple, büyük bir dönüşümün yaşandığı bu süreci en iyi şekilde idare edebilecek hatta, dönüşümler sağlayabilecek yeni liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışmada da geleceğe yön verecek liderlik türünü hep beraber incelemiş olacağız.

Tanıştığım günden bu yana hayatıma değer katan, bütün öğrencilerine sarf ettiği üstün emeğinden bana da bolca istifade ettiren; yürüdüğüm hayat yolunda bana her konuda yol gösteren, yoluma ışık tutan; bugüne kadar tanıdığım en yüce gönüllü insanlardan biri olan, çok kıymetli ve saygıdeğer üstadım Prof. Dr. Ahmet Nohutçu hocama sadece bu çalışma sürecinde değil; danıştığım her hususta yardımını hiçbir zaman esirgemediği için, yüzünden eksik olmayan tebessümü ve tüm nezaketi ile her daim iyi dilekleriyle birlikte yanımda olduğu için kendisine bu vesile ile en kalbi şükranlarımı sunarım.

Sahip oldukları geniş tecrübeleri ile çalışmamıza büyük katkılarda bulunan jüri üyelerimiz sayın Prof. Dr. Hamza Ateş ve sayın Prof. Dr. Muharrem Es hocalarıma en kalbi duyularım ile teşekkür etmeyi borç bilirim.

Lisans dönemimin başından bu yana desteklerini esirgemeyen, sahip oldukları ilmi tecrübeleri bir yana, üstün ahlaki ve insani değerleri ile akademik ve kişisel gelişimimde bana örnek olan; sayın Prof. Dr. Bayram Coşkun ve çalışmamın şekillenmesinde büyük emeği bulunan sayın Doç. Dr. Ceray Aldemir hocam başta olmak üzere tüm kıymetli hocalarıma verdikleri emekleri için sonsuz teşekkür ederim.

Çalışma dönemimde güzel konuşmalarıyla motivasyonumu artırarak yanımda olan kıymetli dostum, ağabeyim C. Savcısı Olcay Aslan'a, ismini tek tek sayamadığım ve desteklerini her zaman kalbimde hissettiğim sevgili dostlarıma teşekkür ederim. Belki de en önemli teşekkür; ailesini, evlatlarını, sevdiklerini geride bırakıp, bu kutsal vatan ve aziz milletimiz uğruna canını şüphe duymadan feda eden aziz şehitlerimize sonsuz bir minnet ile teşekkür ediyor, yüce Allahtan sonsuz rahmet niyaz ediyorum.

Son olarak, hayatımın her anını güzelleştiren, değerli kılan sevgili annem, babam ve canımdan öte sevdiğim kız kardeşime; hayatımın her safhasında olduğu gibi, bu çalışmayı gerçekleştirdiğim dönemde de bana dualarıyla ve sahip oldukları maddi-manevi tüm imkanlarıyla desteklerini en güzel şekilde gösterdikleri için teşekkürlerin en güzel olanını hak ettiklerini düşünüyorum.

Eylül, 2021
Enes YÖRÜKOĞLU

ÖZET

DİJİTAL YÖNETİŞİM ÇAĞINDA BİR LİDERLİK MODELİ

ÖNERİSİ: İNSAN ODAKLI DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

Yörükoğlu, Enes

Yüksek Lisans Tezi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Ahmet Nohutçu

Eylül 2021, 83 Sayfa

Bu çalışmanın temel amacı, 21. yüzyıl ile birlikte ortaya çıkan bilgi toplumu, dijitalleşme, dijital çağ yönetişimi gibi kavramların kamu yönetiminde ve konjonktürde oluşturduğu etki ve değişimler ile birlikte, literatürde var olan geleneksel liderlik türlerinin etkisinin azaldığını ifade etmek ve bu çağın koşullarına uygun şekilde cevap verebilecek yeni bir liderlik türünün nasıl olması gerektiğini araştırmaktır. Daha çok kamu yönetimi odaklı yapılan bu çalışmada; dijital çağ yönetişimi kavramıyla saydamlık, katılımcılık, hesap verebilirlik gibi yönetişimin olmazsa olmaz unsurlarının daha da güçlendiği, kamu yönetiminde devlet-toplum ilişkisinin tek yönlü bir halden karşılıklı bir iletişim ve etkileşim haline döndüğü görülmüştür.

21. yüzyıl ile birlikte gelişen yeni ihtiyaçlara ve toplumun değişen karakteristiğine cevap vermek, geleneksel tanımlara dayanan liderlik türleri ile artık mümkün olmayacaktır. Birinci bölümde literatürde var olan liderlik türleri ele alındıktan sonra ikinci bölümde liderlik olgusunun kamu yönetimindeki durumu incelenmiştir. İkinci bölümde tespit edilen kamu yönetiminde liderlik önündeki engeller ve toplumun değişen ihtiyaçlarının tespit edilmesiyle üçüncü bölümde ifade edilen insan odaklı ve dönüşümcü bir liderlik türünün; içinde bulunduğumuz çağın koşullarına en iyi şekilde uyum sağlayabilecek, sürekli değişim ve gelişim içerisinde olan dünyamızda

bu değişimleri yönlendirebilecek bir liderlik türü olduğu bu çalışma ile ortaya konulmuştur.

Anahtar kelimeler: Dijital Çağ Yönetişimi ve Liderlik, Kamu Yönetiminde Liderlik, İnsan Odaklı Dönüşümcü Liderlik, Dijitalleşme ve Kamu Yönetimi.

ABSTRACT
A LEADERSHIP MODEL PROPOSAL IN THE AGE OF DIGITAL
GOVERNANCE: HUMAN-FOCUSED TRANSFORMATIONAL
LEADERSHIP

Yorukoglu, Enes

Master Thesis, Political Science and Public Administration Department

Supervisor: Prof. Dr. Ahmet Nohutcu

September 2021, 83 pages

The main purpose of this study is to address the innovations brought by the concepts such as the information society, digitalization, and digital era governance that emerged with the 21st century, to express that the influence of the existing leadership types in the literature has decreased and to investigate how a new type of leadership can be able to respond appropriately to the conditions of this age. In this study, which is mostly focused on public administration; It has been observed that the indispensable elements of governance such as transparency, participation and accountability have become stronger with the concept of digital age governance, and the state-society relationship in public administration has turned from a one-way state to a mutual communication and interaction.

It will no longer be possible to respond to the changing characteristics of the society and the new needs developing with the 21st century, with leadership types based on traditional definitions. In the first part, after the types of leadership in the literature are discussed, in the second part, the situation of leadership in public administration is examined. With the determination of the obstacles in front of leadership in public administration and the changing needs of the society identified in the second part, a human-oriented and transformational leadership type expressed in the third part; It has been demonstrated by this study that there is a type of leadership that can best

adapt to the conditions of the age we live in, and that can direct these changes in our world, which is in constant change and development.

Key words: Digital Era Governance and Leadership, Leadership in Public Administration, Human Focused Transformational Leadership, Digitalization and Public Administration.

Her gün bir yerden göçmek ne güzel...
Her gün bir yere konmak ne hoş...
Donmadan, bulanmadan, arı-duru akıp gitmek
ne iyi...
Dünle beraber gitti cancağızım...
Ne kadar söz varsa düne ait...
Şimdi yeni şeyler söylemek lazım...
Yepyeni...
``Mevlânâ.''

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	IV
ABSTRACT.....	V
TABLO LİSTESİ.....	X
ŞEKİL LİSTESİ.....	XI
ÖNSÖZ.....	V
GİRİŞ.....	1

1.BÖLÜM: LİDERLİK KAVRAMI: TÜRLERİ, KURAMSAL TEMELLERİ VE ÇEŞİTLİ YAKLAŞIMLAR

1.1. LİDERLİK KAVRAMI.....	7
1.1.1.Liderliğin Tanımı	5
1.1.2. Kavramın Kısa Tarihçesi.....	6
1.1.3. Liderin Özellikleri	6
1.1.4. İki Ayrı Kavram, İki Yakın Anlam: Lider ve Yönetici	7
1.2. LİDERLİK TÜRLERİ.....	9
1.2.1. Hizmetkâr Liderlik	9
1.2.2. Destekleyici Liderlik	10
1.2.3. Demokratik Liderlik	10
1.2.4. Paylaşımçı Liderlik.....	11
1.2.5. Yönlendirici Liderlik	11
1.2.6. Babacan Liderlik	11
1.2.7. Vizyoner (İleri görüşlü) Liderlik	12
1.2.8. Etkili Liderlik	12
1.2.9. Dönüşümcü Liderlik.....	12
1.2.10. Karizmatik Liderlik	13

1.2.11. Paternalist - Kalıtsal Liderlik	13
1.2.12. Otantik Liderlik	13
1.2.13. Otokratik Liderlik.....	14
1.2.14. E-Liderlik	14
1.2.15. Duygusal Liderlik.....	14
1.2.16. Rasyonel (Akılcı) Liderlik.....	15
1.2.17. İnsan Odaklı Liderlik.....	15
1.3. LİDERLİK TEORİLERİ	15
1.3.1.Büyük Adam (Great Man) Teorisi	16
1.3.2.Özellikler Teorisi.....	16
1.3.3.Davranışsal Teori	16
1.3.3.1. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları	17
1.3.3.2. Blake ve Mouton'un Yönetim Matrisi Teorisi	17
1.3.3.3. McGregor'un X ve Y Teorisi	19
1.3.4.Durumsallık Teorileri.....	20
1.4. DİJİTAL ÇAĞ, BİLGİ TOPLUMU VE KUŞAKLARARASI AYRIM.20	
1.5. DİJİTAL ÇAĞ VE LİDERLİK KAVRAMININ GENEL	
DEĞERLENDİRİLMESİ.....	25

2.BÖLÜM: KAMU YÖNETİMİ VE LİDERLİK

2.1. KAMU YÖNETİMİ VE LİDERLİK.....	28
2.2. TÜRK KAMU YÖNETİMİNİN GENEL ÖZELLİKLERİ	32
2.2.1. Türk Bürokrasisi İçerisindeki Liderlik Potansiyelinin Engelleri	35
2.2.1.1. Çevresel Faktörler	36

2.2.1.1.1. Mevzuat Sınırlaması	36
2.2.1.1.2. Yöneticilerin Tekelci ve Ben Merkezci Tutumları	37
2.2.1.1.3. Merkezi Siyaset ve Yerel Siyaset Menfaatleri.....	38
2.2.1.1.4. Kamu Hizmetlerine Atamalarda Liyakat ve Ehliyet Kavramlarının Göz Ardı Edilmesi: Nepotizm, Kayırmacılık.....	39
2.2.1.1.5. Çalışma Arkadaşlarının Egoist Yaklaşımı.....	41
2.2.1.2. Kişisel Faktörler	41
2.2.1.2.1. Motivasyon ve Cesaret Eksikliği	42
2.2.1.2.2. Yöneticilerde Yenilikçi Perspektifin Yoksunluğu ve Değişime Kapalılık	43
2.2.1.2.3. Kamu Yararı Yerine Kişisel Menfaatin Önceliği	43
2.2.1.2.4. Liderliğin Yedi Ölümcül Günahı.....	44
2.3. KAMU YÖNETİMİNDEKİ DEĞİŞEN PARADİGMALAR VE LİDERLİĞİN DÖNÜŞÜMÜ	47
 3.BÖLÜM: DİJİTAL ÇAĞ YÖNETİŞİMİ VE LİDERLİK	
3.1. DİJİTAL ÇAĞ YÖNETİŞİMİ.....	57
3.2. DİJİTAL ÇAĞ YÖNETİŞİMİ VE KAMU YÖNETİMİNE YANSIMASI.	64
3.3. DİJİTAL ÇAĞ YÖNETİŞİMİNE BİR LİDERLİK ÖNERİSİ: İNSAN ODAKLI DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	71
GENEL DEĞERLENDİRME ve SONUÇ	74

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Lider ve Yöneticinin karşılaştırılması.....	9
Tablo 2. Blake ve Mouton'un Yönetim Matrisi.....	18
Tablo 3: Kamunun “Yönetildiği” ve “Yönettiği” Kamu Yönetimi Anlayışının Karşılaştırılması.....	47
Tablo 4: Kuşakların Özellikleri ve Liderlik Türlerinin Karşılaştırılması.....	48
Tablo 5: Ükelere göre internet kullanımında günlük harcanan zaman ortalamaları.....	53
Tablo 6: Hane Halkı Bilişim Teknolojileri Kullanım Araştırması, 2020.....	54
Tablo 7: Dijital Çağ Yönetişiminin Temel Bileşenleri.....	60
Tablo 8: Yönetişim ve Dijital Yönetişim Arasındaki Farklılıklar.....	62
Tablo 9: Kamu Yönetiminde Dijitalleşme ve Kavramsal Dönüşüm.....	65

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: En Önemli Liderlik Özelliği Anketi.....	49
Şekil 2: Dijital Vatandaşlığın Temel Unsurları.....	67

GİRİŞ

Liderlik kavramı, hayatın her safhasında ortaya çıkabilen ve çok geniş bir araştırma alanına sahip olan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kavram önce işletme bilimi alanında, sonrasında ise siyaset bilimi ve yönetim bilimi alanlarında araştırma konusu olarak görülmektedir. Bu çalışmada ise, temel olarak yönetim bilimi perspektifi ile, liderlik olgusunun kamu yönetimindeki yansımasının incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu kavramın literatürde onlarca, belki de yüzlerce tanımının olmasına rağmen üzerinde uzlaşma sağlanan net bir tanımı bulunmamaktadır. Liderlik denildiğinde, bu kavramın önder olma, önderlik etme anlamına geldiğini herkes anlayabilmektedir. Fakat, bu kavramın bulunulan ortam ve zamana göre çokça değişiklik gösterdiği göz ardı edilmemelidir.

Geçmiş yıllara bakıldığında liderlik kavramının; bir gruba önder olma, bir kitleyi ya da organizasyonu idare etme anlamlarıyla sınırlı kaldığı görülmektedir. Günümüzde ise, gelişen ve değişen koşullar ile birlikte yönetime ve liderlere karşı bakış açıları da değişmiştir. Özel sektörde veya kamu yönetiminde fark etmeksizin; lider-müşteri, lider-personel, lider-vatandaş ilişkileri çok ayrı boyutlara taşınmıştır. Geleneksel hale gelmiş olan otoriter, uzak, sert liderlik tarzları yirmi birinci yüzyıl itibariyle tarih sahnesinden silinmek üzere yok olmaya mecbur kalmıştır. Gelişen yeni yönetim tarzlarının ortaya koyduğu yeni ilkelerle birlikte de bu durum desteklenmiştir.

20. yüzyılın sonlarında gelişen yeni ihtiyaçlar ve yoğunlaşan çalışmalar neticesinde ortaya çıkan yeni kamu yönetimi anlayışları ve yeni yönetim kavramlarıyla birlikte kamu yöneticilerinin rolleri de değişmeye başlamıştır. Yönetişim kavramıyla birlikte başlayan bu değişim süreci; yöneticileri ‘yönetme’ görevi ile sınırlandırmaktan kurtarıp yöneticilerin birer lidere dönüşmesine olanak sağlamıştır. Yakın bir ilişki içinde olan bu iki kavram önemli farklılıklara sahiptir. Liderlik olgusu yöneticiliğin çok üstünde bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Peki lider kimdir? Ya da her liderlik türü her çağın koşullarına cevap verebilecek düzeyde midir? Aslında araştırma konusunun özünü oluşturan bu soru farklı düşünceleri de beraberinde getirmektedir. Örneğin; her geçen yıl ile birlikte değişen

nedir? Teknolojik gelişmeler ve dijitalleşme kamu yönetimini nasıl etkiler? 21. yüzyıl ile birlikte kamu yönetimi nasıl bir yapıya doğru evrilmiştir ve bu oluşan yeni yapıda yeni liderler nasıl olmalıdır? Düşünceleri bu çalışmanın yapılmasını tetikleyen temel soruları oluşturmaktadır.

1980’lerde yoğunlaşan geleneksel kamu yönetiminden yeni kamu yönetimine geçiş ve yeni kavramların tartışılması süreci 2000’li yıllardan sonra çok daha farklı bir boyuta evrilmiştir. Bilişim teknolojilerindeki gelişmeler, internetin kullanımının yaygınlaşması ve küreselleşme inanılmaz bir boyuta ulaşmış ve bu değişimler bireysel, toplumsal, kültürel değişimleri de beraberinde getirmiştir. Ticaretten devlet yönetimine, bireysel ilişkilerden devlet-vatandaş ilişkilerine kadar hayatın her alanına etki eden dijitalleşme süreci liderlik olgusunda da devlet yönetiminde de değişim ve dönüşümü zorunlu hale getirmiştir. Sürekli bir değişim içinde bulunan günümüz çağında kurumların ve liderlerin sabit kalması ya da geleneksel liderlik türleri ile bu değişimin karşılanması mümkün müdür? Mümkün değildir. 20. yüzyılın sonlarında başlayan kamu yönetimindeki yenilenme çabaları içindeki en önemli kavramlardan biri yönetişimdir. Aslında bu kavram, geleneksel yönetim tarzını bir kenara bırakıp yeni bir yönetim tarzını; şeffaf, açık, katılımcı, yenilikçi bir yönetim tarzını ifade etmektedir. İlk defa 1989 yılında Dünya Bankası tarafından ortaya atılan bu kavram birçok çalışmanın araştırma konusu, birçok kurumun odak noktası olsa da istenilen düzeyde başarıya erişememiştir. 21. yüzyılın her gün sunduğu farklı değişimlere karşı kamu yönetiminin cevap verebilme kabiliyetinin gelişmesi için devlet-vatandaş arasında yakın bir ilişki kuran yönetişim kavramının istenilen düzeyde uygulama alanı bulamaması yönetim bilimi araştırmacılarını yeni kavramlara yönlendirmiştir.

2000’li yıllardan sonra ortaya çıkan dijitalleşme ile birlikte birçok kavram değişime uğramıştır. Devleti, vatandaşı, yönetişimi ve birçok kavramı dönüştüren dijitalleşme; dijital devlet, dijital vatandaş, dijital çağ yönetişimi gibi yeni kavramlarla karşımıza çıkmaktadır. İlk defa Dunleavy ve arkadaşları tarafından ortaya konulan dijital çağ

yönetişimi¹ kavramı aslında çalışmamızın temel sorularını destekler niteliktedir; yeni çağda ciddi bir değişim ve dönüşüm olduğu aşikardır. Yönetişimin dijital ortamda uygulanabilirliğini öngören bu kavram ile birlikte kamu yönetiminde dönüşüm başlamış, katılımcı bir yönetim sistemi ile devlet-toplum ilişkisi güçlendirilmeye çalışılmıştır.

Daha önce de bahsedildiği üzere, her gün gerçekleşen değişim ve dönüşümün yanında liderlerin sabit kalması mümkün değildir. Bu değişimi karşılayabilecek, vatandaş-devlet ilişkisini en iyi şekilde sürdürebilecek; dijital çağın gereklerini karşılayabilecek, yenilikçi ve değişimci bir perspektife sahip kamu yönetimi liderlerinin de ihtiyacı olduğu görülmektedir.

Çalışmanın Konusu:

21. yüzyıl ile birlikte ortaya çıkan bilgi toplumu ve dijitalleşme süreci birçok yeniliği beraberinde getirmiştir. Kamu yönetiminin de nasıplendiği dijitalleşme süreci ve toplumsal değerlerdeki değişimlerin etkisi geleneksel liderlik türlerinin etkinliğini yitirmesine sebep olmuştur. Bu çalışmanın konusunu da genel bir literatür taraması sonrasında dijitalleşmenin kamu yönetimine etkisi ele alınıp, bu çağın koşullarına uygun liderlik modelini analiz etmek oluşturmaktadır.

Çalışmanın Amacı:

Bu çalışma kapsamında liderlik kavramının genel bir çerçevede incelenmesi gerçekleştirildikten sonra 21. yüzyılda dijitalleşme ve çeşitli değişimlerin içinde dünyaya gelen yeni nesillere hitap edebilecek, değişime uyum sağlamak yerine değişimi yönlendirebilecek bir kamu yönetimi liderinin sahip olması gereken özellikleri araştırılacaktır. Bu doğrultuda da literatüre; bu konuda çalışmalar yapacak olan araştırmacılara katkıda bulunulması amaçlanmaktadır.

¹ Dunleavy P., Margetts H., Tinkler J., New Public Management Is Dead—Long Live Digital-Era Governance, Oxford University, 2005.

Yöntem:

Çalışma konusunun temelinde yatan sorunlar ‘niçin’ sorusu ile tespit edilmeye; ‘nasıl, ne şekilde’ soruları ile de bu sorunların cevapları bulunmaya çalışıldığı için bu çalışmada nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir.

Çalışmanın Sınırlılıkları:

Bu tez çalışmasının gerçekleştirildiği süreç, dünyanın ancak yüz yılda bir yaşadığı, insanlık alemi için büyük bir imtihan olan pandemi (covid-19) sürecine denk gelmiştir. Bu sebeple araştırmaların bütünü ev ortamında gerçekleştirildiği için zaman zaman literatür kısıtıyla karşılaşmıştır. Bunun yanı sıra, pandeminin beraberinde getirdiği; eve kapanma, sosyal mesafe gibi kurallar sebebiyle daha önceden çalışmaya dahil edilmek istenen saha araştırmaları gerçekleştirilememiştir.

Çalışmanın Dayandığı Hipotezler:

Bu çalışma, aşağıda ifade edilen çeşitli hipotezler çerçevesinde gerçekleştirilmiştir;

- 21. yüzyıl ile birlikte ortaya çıkan bilgi toplumunun ve dijital çağın gerekliliklerini geleneksel yönetim tarzına dayanan liderlik türleri karşılayamaz.
- Her geçen gün gelişen ve değişen şartlar yeni düşüncelere ve bakış açlarına sahip bireyler ve toplumlar oluşturmıştır. Kuşaklar arasındaki ayrımı idare etmek için yeni bir liderlik türü şarttır.
- Kamu yönetimi ve dijital çağın getirdiği yeni koşullar karşılaştırıldığında kamu idarelerinin başında bulunan kişilerin “yönetici” sıfatında kalmaları kaliteli hizmet sunumunu engeller, yöneticilerin birer lider sıfatına bürünmesi gerekmektedir.
- Dijitalleşme ve küreselleşmenin getirdiği en önemli kavram değişimdir. Her geçen gün farklı bir değişim ile karşı karşıya kalınan bir sistem içerisinde hem kamu örgütlerinin başarısı hem de vatandaşların memnuniyeti için insanı odak noktasına alan ve aynı zamanda yenilikçi, değişimci, dönüşümcü bir liderlik türüne ihtiyaç duyulmaktadır.

Çalışmanın Kapsamı:

Çalışma genel bir literatür taramasıyla gerçekleştirilen bir analize dayanmaktadır. Liderlik kavramının tarihçesi, kavramsal boyutu ve türleri ele alındıktan sonra bu kavramın kamu yönetimindeki yeri incelenmiştir. Son olarak dijitalleşme ile birlikte ortaya çıkan yenilikler ele alınıp, dijital çağ yönetişimi kavramının odak noktası olduğu bir bölüm ile liderlik kavramının geçmişi, güncel durumu ve yakın gelecekte olması gerekeni tartışılmıştır.

Konuyla İlgili Önde Gelen Çalışmalar:

Dijital çağ yönetişimi ve liderlik olgusunun birlikte ele alınıp, herhangi bir analiz ve önerinin gerçekleştirdiği bir çalışma tarafımızca literatürde görölmemiştir. Fakat, liderlik, kamu yönetiminde liderlik, insan odaklı liderlik, dijital çağ yönetişimi gibi konularda yapılan çeşitli çalışmalar araştırmamıza ciddi katkılar sunmuştur.

Sinan Canan ve Sesil Pir tarafından kaleme alınan İnsan Odaklı Liderlik (2020) kitabı çalışmamız dahilinde önerilen liderlik türünün kavramsallaştırılması hususunda çok yardımcı olmuştur.

Kamu yönetimi ve liderlik olgusunun birleştirildiği bir çalışma olarak karşımıza çıkan; Nevzat Taşdan ve Hüseyin Gül tarafından kaleme alınan Kamu Yönetiminde Liderlik ve Kaymakamlık (2013) kitabı çalışmamız için başvuru kitaplarından biri olmuştur. Daha çok kaymakamlık mesleğine yönelik araştırmalar ve analizler yapan bu kitap, kamu yönetimi ve liderlik olgusunu harmanlayan başarılı bir çalışmadır.

Patrick Dunleavy, Helen Margetts, Simon Bastow, Jane Tinkler tarafından yazılan *Yeni Kamu Yönetimi Öldü Yaşasın Dijital Çağ Yönetişimi* isimli makale; Mehmet Akif Özer tarafından kaleme alınan *Yönetişimden Dijital Yönetişime: Paradigma Değişiminin Teknolojik Boyutu* isimli çalışma; Ceray Aldemir ve Dilara şahin tarafından gerçekleştirilen *Dijital Çağ Yönetişimi Kavramının Karşılaştırmalı Literatür Analizi* başlıklı çalışma üçüncü bölümdeki dijital çağ ve dijital çağ yönetişimi kavramlarının temel kaynaklarını oluşturmaktadır.

Bölümlendirme:

Liderlik kavramının genel hatlarıyla ele alındığı, literatürde var olan liderlik tanımlarının, türlerinin ve kuramsal temellerinin birçoğunun aktarılmaya çalışıldığı, 21. yüzyılda karşılaşılan dijitalleşme ve ortaya çıkan bilgi toplumunun genel yapısı kısaca ele alındığı birinci bölümden sonra; liderlik olgusunun devlet idaresinde, kamu yönetiminde nasıl bir yapıya sahip olduğu, bu kavramın kamu yönetimi bağlamında yaşadığı çeşitli gelişmeleri ve işleyişinin yanı sıra, Türk kamu yönetimindeki liderlik olgusunun yeri ve karşılaştığı engelleri ele alınmaya çalışılmıştır.

Son olarak üçüncü bölümde ise, çalışmanın ana konusunu oluşturan dijital çağ yönetişimi, dijital vatandaş gibi kavramların incelenmesi gerçekleştirildikten sonra ortaya çıkan yeni ihtiyaçlar değerlendirilmiş ve bunun neticesinde gerekli olan liderlik türü; insan odaklı dönüşümcü liderlik türü ele alınmıştır.

BÖLÜM I

LİDERLİK KAVRAMI: TÜRLERİ, KURAMSAL TEMELLERİ VE ÇEŞİTLİ YAKLAŞIMLAR

1.1. LİDERLİK KAVRAMI

Liderlik kavramı, neredeyse insanlığın varoluşundan beri süregelen ve özellikle son yüzyılda dünya genelinde öne çıkan; herkesin bir fikir sahibi olduğu, varlığına inandığı, kimilerinin nitelendirmesini ve hatta tartışmalarını yaptığı bir kavram olmasına rağmen, liderlik ile alakalı üzerinde fikir birliği bulunan somut bir tanım halen ortaya konulamamıştır. Bunun en temel sebebi ise, bu alanda çalışmalar yapan uzmanların farklı coğrafyalarda, farklı kültürlerde kendi düşünceleri ve hayalleri doğrultusunda enfüsi bir liderlik tanımı yapmalarıdır. Bu kavramın üzerine birçok çalışma yapılmasının; birçok teorinin ortaya atılmasının, fazlasıyla dikkat çeken bir konu olmasının en temel dayanağı ise; devlet ilişkilerinden, şirket ilişkilerine; sivil toplum ilişkilerinden, özel ilişkilere kadar hayatın her safhasında, sosyal bir çevrede en az iki insanın bir araya gelmesiyle ortaya çıkan otorite sahibi olma, yönetme, idare etme durumudur. Devletler, resmi veya özel organizasyonlar bir yana; iki arkadaşın bir sosyal aktivite planı yaparken bile aralarında bir liderlik olgusunun bulunduğu ifade edilebilir. Tam olarak bu sebeple, liderlik kavramı çok geniş bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Dünya literatüründe var olan onlarca tanımın yanı sıra, bu bölümde tüm liderlik tanımlarının içerisinde var olan ortak değerlerin bütünü ile bir tanımlama yapıp bu kavramın incelemei gerçekleştirilecektir.

1.1.1. Liderliğin Tanımı

En temel anlamıyla kavram olarak liderlik; öncülük etme, önder olma anlamına gelmektedir.² Lider, yönetimde gücü ve etkisi olan kimse, önder, şef, yöneten, sürükleyen, önde giden anlamında kullanılan ama, ilgili yazında daha kapsamlı tanımlanan bir kavramdır.³ Liderlik kavramı ile alakalı bazı tanımların kısaca incelenmesi gerekirse; George ve Jones'un tanımlamasına göre liderlik: Bir grubun veya bir örgütün bir üyesinin, grup veya örgüt amaçlarını gerçekleştirmek üzere, diğer üyeler üzerinde gösterdiği etkileme çabalarıdır.⁴ Diğer bir tanıma göre liderlik ise, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamı⁵; ya da belli şartlar altında kişisel amaçları ya da grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini yönlendirme ve etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır.⁶ Bennis ve Nanus liderliği, orkestra şefliğine benzetirler. Lider, teknik anlamda tek bir müzik aletini çalmaktan sorumlu değildir. Liderin görevi, orkestradaki herkesin gerekli olan müzik aletini, doğru zamanda, doğru yerde, doğru bir biçimde ve diğerleriyle eşgüdüm içinde çalmasını sağlamaktır.⁷ Rost (1991) liderliği '*ortak amaçlarını yansıtan önemli değişiklikler yapmayı amaçlayan liderler ve işbirlikçiler arasında bir etki ilişkisi*' olarak tanımlarken, Kouzes ve Posner (1991) bunun '*başkalarını mücadele etmek için harekete geçirme sanatı olduğu*'na inanıyor. Bu tanımlamalara bakıldığında; belirli amaçlar doğrultusunda farklı yetenek ve ilgi alanlarına sahip bireyleri bir araya getirip bir grup kuran, amaçların gerçekleştirilmesi için gereken motivasyonu sağlayıp yönlendirme yapan; belirli hedefler doğrultusunda toplanan grup üyelerinin tamamını bilgisi ve yeteneği ile etkileyebilen, değişime açık kişiye; en ön safta yol gösteren kişiye lider tanımlaması yapılabilir.

² TDK.

³ Özkan, A., *Mülki İdare Amirlerinin Liderlik Davranışlarının Eğitim Üzerindeki Etkisi*, 2008:37.

⁴ George ve Jones, *Organizational Behaviour*, 2002.

⁵ Eren, E. (2001) *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*.

⁶ Efil, İ. (1996) *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*.

⁷ Taşdan, N. Gül, H. *Kamu Yönetiminde Liderlik ve Kaymakamlık*.

1.1.2. Kavramın Kısa Tarihçesi

Liderlik kavramının geçmişini kısaca incelemek gerekirse, tam olarak ‘lider’ ifadesi kullanılmasa da bu kavramı anlatan; toplumun veya bir gurubun önderi, simgesi, önde giden anlamında beş bin yıl öncesine varan Mısır hiyerogliflerinde lider (seshamu) ifadelerinin kullanıldığı; yine Yunan literatüründe İlyada’daki kahramanların özellikleri ile liderliğin anlatıldığı, Plato ve Aristo ile bağlantılı olarak ‘filozof kralı’ ifadeleri ile aslında lider veya liderlik kavramlarını tanımlanmaya çalışıldığı ifade edilebilir.⁸ Liderliğin eski çağlardan beri tarihçi ve filozofların ilgisini çeken bir konu olduğu gerçeğine rağmen, bilimsel çalışmalar ancak 20. yüzyılın başında başladı.⁹

Johnson, liderlik olgusunun titiz çalışmasının yirminci yüzyılın başlarında sosyolog Max Weber’in çalışmasıyla başladığını ve liderlik çalışmasının üç aşamaya ayrılabilirliğini ifade etmiştir.¹⁰ Her aşama, ayrı bir araştırma stratejisi ve ilgi odağı ile sınıflandırılabilir. Bunlar;

- Özellikler Teorisi

- Davranışsal Liderlik Teorisi

- Durumsal Liderlik Teorisi olarak adlandırılmıştır. Weber’in liderlik kavramı üzerine ortaya koyduğu bu teorilerinden sonra liderlik kavramı, dünya genelinde bilim adamları ve araştırmacılar tarafından bir odak haline gelmiştir. Bahsedilenler dahil olmak üzere çeşitli teoriler ilerleyen konu başlıkları altında detaylı şekilde incelenecektir.

1.1.3. Liderin Özellikleri

Geçmişten günümüze kadar bakıldığında, liderlik veya lider kavramı aslında genel olarak olağan özelliklerin en üst düzeyde toplandığı bireyleri ifade etmiştir. Liderlere bakıldığında çeşitli olağan dışı özelliklere sahip olduğu da söylenebilir. Örneğin, ilk Türk devletlerindeki kut inancı, tanrı tarafından bir aile veya bir kişiye verilen yönetme gücünü ifade etmekteydi ve bu sebeple devlet çatısı altında bulunan tüm bireyler bu manevi özelliğe, hatta bu olağan dışı özelliğe sahip kişiyi liderleri olarak benimsemekteydi. Yine çeşitli liderlere bakıldığında, halkın nazarında bir kahraman olarak görülmeleri olağan dışı özelliklerinden biri olarak söylenebilir. Fakat bunların

⁸ Erel, *Lider*, 2008: 5-6.

⁹ Abutineh, A. Khasawneh, S. Al-Omari, E. Kouzes and Posner's *Transformational Leadership Model in Practice: The Case of Jordanian Schools*.

¹⁰ Johnson, J.R. (2002), *Leading The Learning Organization: Portrait of Four Leaders*.

yanı sıra, her insanın sahip olabileceği ya da olması gerektiği; dürüstlük, ahlak, erdem, çalışkanlık, iyi hitabet, karizma, yardımseverlik, yönlendiricilik, açık fikirlilik, yenilikçilik vb. birçok farklı özelliğin bir kişide üst düzeyde toplanması veya bu özelliklerden birinin bir kişide öne çıkmasıyla liderlik olgusu ortaya çıkar ya da kişiler, gruplar tarafından bu özelliklere sahip olan kişiye ‘lider’ yakıştırması başlar.

‘Bir Liderin Özellikleri’ başlığı altında toplanabilecek, ilgili yazında genel kabul gören özellikler sayılacak olursa;

- İletişim kabiliyeti yüksek,
- Öz farkındalık sahibi,
- Bilgisel ve kültürel açıdan donanımlı,
- Vizyon sahibi,
- Temsil etme yeteneği güçlü,
- Öğrenme ve öğretme becerisi potansiyeli olan,
- Duygudaşlık – empati sahibi,
- Cesaretli, tutkulu, fedakâr,
- Motive edebilen,
- Etkileyebilen,
- Hızlı ve etkin karar verebilen,
- Soğukkanlı (kriz anlarında),
- Duygusal,
- İnançlı, çalışkan, sabırlı,
- Yenilikçi,
- Hem kuralları çizen hem de esnek olabilen; inisiyatif kullanabilen,
- Güvenilir,
- Adaletli, gibi özellikler bir liderin özellikleri olarak sayılabilir.

1.1.4. İki Ayrı Kavram, İki Yakın Anlam: Lider ve Yönetici

Genel bir literatür taraması yapıldığında tıpkı liderlik kavramı üzerinde olduğu gibi, lider ve yönetici arasındaki ilişki ile alakalı çokça tartışmalar bulunmaktadır. Yönetici mi lider? Lider mi yönetici? Ya da bu iki kavram arasındaki ilişki nedir? Bu soruların cevabını bulabilmek için bu konu başlığı altında tartışmaların genel odağı kısaca ele alınıp bir sonuç çıkarılmaya çalışılacaktır.

Lider ve yönetici kavramları arasında kesinlikle yakın bir ilişki söz konusudur. Fakat bu yakın ilişkinin yanı sıra, iki kavram arasındaki kritik ayrımı ortaya koyan çeşitli özellikler de bulunmaktadır. Bir bireyin ilmi tecrübesi ile, sonradan geliştirilmiş ya da sahip olunmuş kazanımlar ile yönetici pozisyonuna gelmesi gayet mümkün iken, çeşitli çabalar ile bir lider olarak ortaya çıkması pek mümkün değildir. Liderlik kavramı içerisinde çeşitli özellikler barındırmaktadır ve bu özelliklerin bazılarının sonradan kazanılması pek olası değildir. Örneğin, liderlik kavramının olmazsa olmaz bir özelliği otorite sahibi olunmasıdır. Fakat, bazı bireyler yaradılışı itibarıyla ne otorite sahibi olabilir ne de otoriter bir yapı içerisinde yer alabilir yani; bir ‘doğal otorite’ mevcut değildir. Bir kurum veya organizasyona atanan bir yönetici, atanmış olması sebebiyle; organizasyon bilinci veya kuralları sayesinde zaten sözüne itibar edilecek bir konuma yerleşir. Aslında atanmış bir yönetici öz kişiliğinde otoriter bir taraf olmasa bile bulunduğu hiyerarşideki üst konumu sebebiyle bir ‘organizasyon otoritesi’ne sahip olur ve böylelikle doğuştan sahip olunan doğal otoriteye gerek kalmaz. Fakat bu sadece bir organizasyon için atanmış ya da seçilmiş olan yöneticiler için geçerlidir ve organizasyon kuralları içerisinde sınırlıdır. Şüphesiz ki, her lider kendi içerisinde otorite duygusunu barındırmaktadır. Otorite kavramına değinilmesindeki temel amaç, aslında iki kişinin bir araya gelmesinden ziyade kişinin kendi kendine kaldığı anda bile, özellikle karar alma esnasında, ortaya çıkması ve liderlik için en temel özelliklerden biri olmasıdır. Lider ve yönetici arasındaki ilişkiyi genel bir bakış açısı ile bir tablo halinde incelemek gerekirse;

Tablo 1: Lider ve Yöneticilerin Karşılaştırılması.

LİDER	YÖNETİCİ
Otoritesini örnek kişiliği ile, hayranlık duyulan özellikleri ile sağlar.	Otoritesini bulunduğu hiyerarşik konum vasıtasıyla sağlar.
Hedeflere odaklanır.	Görevlere odaklanır.
Risk alır.	Riski azaltmaya çalışır.
Görev için teşvik eder.	Görev için talimat verir
Var olan düzeni değiştirir.	Var olan düzeni devam ettirir.
Grup üyelerine yapmaları gerekeni gösterir.	Grup üyelerine yapmaları gerekeni söyler.

Açık ve yenilikçidir ve değişim yaratır.	Muhafazakâr ve düzencidir, değişime uyar.
Organizasyonunda takipçileri ve hayranları olur.	Organizasyonunda destekleyicileri olur.
Uzun süreli perspektife sahiptir.	Daha çok kısa süreli vizyonu olur.
Doğru işi yapar.	İşi doğru yapar.
Güçlü fikirler ile karar verir.	Verilen kararların uygulanmasını sağlar.

Kaynak: Taşdan N., Gül H. 2013 ve daha önce zikredilen internet sitelerinden faydalanılmıştır.

Görüldüğü üzere, gerek önder, gerekse yönetici, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için çalışanları harekete geçirip yönlendirirler. Fakat bu yönlendirme yöneticiler tarafından, atandığı konumu itibarıyla sahip olduğu yetkiler aracılığıyla; liderler tarafından ise, kişisel özellikleri ve yeteneği sayesinde organizasyonundaki üyelerin desteklerini ve rızasını alarak gerçekleştirirler.¹¹

1.2. LİDERLİK TÜRLERİ

Liderliğin ne olduğu ya da neyi ifade ettiği geniş bir tanımlama yelpazesine sahip olmasına rağmen, çeşitli farklılıklarla birlikte ortak bir fikre ulaşılması mümkün olmuştur; topluma önderlik etmesi, açık görüşlü olması, çalışkanlığı, teşvik ediciliği gibi. Fakat, ilgili literatür incelendiğinde birçok farklı liderlik türünün olduğu görülmektedir. Bu bölümde de on dokuz farklı liderlik türü yerli ve yabancı kaynaklar çerçevesinde kısaca açıklanacaktır.

1.2.1. Hizmetkâr Liderlik

İlk olarak 1977 yılında Robert K. Greenleaf tarafından ortaya atılan hizmetkâr liderlik kavramı, aslında adından da anlaşılacağı üzere hizmet odaklı bir liderliktir. Greenleaf'e göre hizmetkâr liderlik, önce hizmetin sonra liderliğin geldiği bir durumu tarif eder. Bu kavrama göre, bir bireyin özünde güçlü bir hizmet etme arzusu vardır. Bu arzu tamamlandıktan belirli bir zaman sonra yönetme, önderlik etme isteği doğurmaktadır.¹² Böylelikle, hizmet ederek yönetme, yönlendirme konumuna ulaşan liderler ortaya çıkmaktadır.

¹¹ Nohutçu, A., *Kamu Yönetimi*, 2020.

¹² Greenleaf R. K., *The Servant As Leader*, 1977.

Hizmetkâr liderler, kendisinden ziyade öncelikle grup üyelerinin veya diğer insanların düşüncelerini, ihtiyaçlarını ve isteklerini kendi menfaatleri önüne alıp, bir nevi fedakârlık ederek, kendini topluma ya da organizasyonundaki bireylere kabul ettirmektedir.¹³ Aslında tüm liderlerin en temel amaçlarından biri bulunduğu topluma hizmet ederek yararlı olmak iken, bazı liderlerin doğuştan gelen bir içgüdü olarak hizmeti bir liderlik aracı olarak görmesi hizmetkâr liderlik kavramını ortaya çıkarmıştır.

1.2.2. Destekleyici Liderlik

Destekleyici liderlik; organizasyon üyeleri ve liderlerinin arasında samimi, yakın ve dostane bir ilişkinin var olduğu; liderin, çalışanlarının arzularını desteklediği ve talepleri iş ortamıyla bütünleştirdiği bir liderlik türü olarak ifade edilebilir.¹⁴

Günümüzde örneği çok fazla gösterilemese de destekleyici liderlik, ideal liderlik türlerinden biri ya da her liderin sahip olması gereken özelliklerden birini tanımlayan bir liderlik türü olarak sayılabilir.

1.2.3. Demokratik Liderlik

Karar alma sürecinde liderin ve organizasyon üyelerinin tümünün açık ve net şekilde istişare ettiği, eşit şekilde konuştuğu, çekinmeden fikirlerini paylaşabildiği ve her düşüncenin değerlendirildiği bir çalışma ortamını sağlayan liderlik türü demokratik liderlik olarak ifade edilebilir.

Kadim kültürümüzde istişarenin ve demokrasinin önemi ne kadar büyük ve etkili olsa da bir organizasyonda karar alma sürecinde bu durumun pozitif ve negatif etkileri görülebilir. Nitekim, birçok farklı bakış açısı ile beyin fırtınasının yapılması; sorun çözme kabiliyetinin, sorumluluk bilincinin ve verimliliğin artması pozitif etkileri olarak görülürken; fikir çatışmasının ortaya çıkması, karar alma sürecinin uzaması, alınan kararların uygulanma sırasında ortaya çıkan fikir çatışmaları sebebiyle verimliliğin azalması negatif etkileri olarak sayılabilir.¹⁵

¹³ www.mindtool.com, Servant Leadership.

¹⁴ Can, Akgün, Kavuncubaşı, 1998, 332.syf.

¹⁵ <https://tur.psychic-parapsychologist.com>, What is democratic leadership?

1.2.4. Paylaşımçı Liderlik

Paylaşımçı liderlik; bir organizasyon, proje veya bir işin idaresinde sorumluluğun tek bir kişiye bırakılmasından ziyade, grup üyelerinin her birinin eşit sorumluluğa sahip olduğu; hakların ve görevlerin dağılımında eşitliğe dikkat edildiği, liderin her çalışana veya üyeye görev ve sorumluluk paylaşımı yaptığı liderlik türü olarak ifade edilebilir. Bu liderlik türü hakkındaki tartışmalar incelendiğinde paylaşımçı liderlik; yatay liderlik, kolektif liderlik kavramları ile birlikte ele alınmakta ve benzerliği ifade edilmektedir.¹⁶ Sorumlulukların, vazifelerin eşit şekilde paylaşılması durumunda olumlu ve olumsuz olmak üzere iki ihtimal ile karşılaşılabılır:

- 1- İşlerin tamamlanma hızı artabilir, ki bu da zamanı etkin kullanmada çok önemli bir araç olur. Genel iş kapasitesini artırabilir, herkesin kendine ait sorumluluk bilinci ile işi en iyi şekilde yapması sağlanabilir.
- 2- Çalışma konusundaki uzmanlığı yetersiz bireylerin iş kalitesinde eksiklikler görülebilir. Bu durum da organizasyonun planının yürütülmesinde aksaklıklar ve çıktının toplam kalitesinde eksiklikler meydana getirebilir.

1.2.5. Yönlendirici Liderlik

Liderlikten ziyade biraz daha yöneticilik tavırların andıran; bir işin planlanmasından yürütülmesine, değerlendirilmesinden sonuçlandırma aşamasına kadar yol haritasını çizen, grup üyeleri arasında görev dağılımını yapan, her üyeye görevini nasıl yapacağını da gösteren liderlik tarzı yönlendirici liderlik olarak ifade edilebilir.¹⁷

1.2.6. Babacan Liderlik

Babacan liderlik; idaresinden sorumlu olduğu organizasyonun üyelerini evlatları gibi gören; grup üyelerine karşı anlayışlı, öğretici, destekleyici davranan; yapılan hataları bazen usulünce uyarın, düzelten, bazen ise gerekli durumlarda otoritesini gösteren baba rolünü benimsemiş liderlerin genel tutumu olarak açıklanabilir.¹⁸

¹⁶ Bolden, R., *Distributed leadership in organizations: A review of theory and research*.

¹⁷ Erdoğan, İ., *İşletmelerde Davranış*, 1997.

¹⁸ Çalışan, S.C., *Turizm İşletmelerinde Liderlik Tarzları ve Lider-Üye Etkileşimi Kalitesi Üzerine Bir Çalışma*

1.2.7. Vizyoner (İleri görüşlü) Liderlik

Muhakkak ki, her liderin sahip olması gereken en temel özelliklerden biri ileri görüşlü olmasıdır. İleri görüşlü liderler her zaman verimli bir yol haritası çizer, riski azaltır, iş ve gelişmelerin gidişatını önceden belirler. En baskın özelliği ileri görüşlülüğü olan liderler genellikle vizyoner lider olarak adlandırılmaktadır.

Erçetin'e göre vizyoner liderlik; bireyleri kümülatif bir şekilde etkisi altında bırakabilen ve harekete geçirebilen vizyonları ortaya koyan liderlik türüdür.¹⁹

1.2.8. Etkili Liderlik

Kendine güvenen, inandığı yolda yürüyen; azmi, kararlılığı, duygusal zekâsı ile bireyleri veya grup üyelerini etkileyen, her birinde bir iz bırakabilen liderliğe etkili liderlik denilebilir²⁰. E. Roosevelt'in şu sözleri etkili liderliğin açıklanmasına katkıda bulunacaktır: “İyi liderler insanlara liderlerine güvenmeleri için ilham verir. Büyük liderler ise, insanlara özgüvenlerini kazandırır.”²¹

1.2.9. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik çalışmalarını yaparken akla gelebilecek en güzel sözlerden biri, Heraklitos'a ait olan; *‘değişmeyen tek şey değişimin kendisidir.’* sözüdür. Kâinat ve insanlık alemi her an değişim ve tekâmül halindedir. Durum böyle iken tekdüze bir liderlik formunun sürdürülebilmesi mümkün değildir.

Bulunduğu organizasyonun ve çevresinin amaçlarını, araçlarını, faaliyetlerini ve hatta grup üyelerinin duygularını yenilik ve değişiklikler doğrultusunda yönlendirerek; uyumlu hale getirerek dönüşüm sağlayabilen liderlik tarzı dönüşümcü liderlik olarak tanımlanabilir.²²

¹⁹ Erçetin, Ş. Ş., Lider Sarmalında Vizyon.

²⁰ <https://www.wgu.edu/blog/what-effective-leadership2012.html#openSubscriberModal> 21.01.2021

²¹ www.leadership-central.com

²² Taşdan N., Gül H. 2013

1.2.10. Karizmatik Liderlik

Sahip olduğu el ile gösterilmez ve üstün özellikleri ile; bilgi birikimi, gücü, etkin hitabeti, otoriterliği ve hatta fiziki özellikleri ile çevresindekileri kolaylıkla etki alanına dahil eden, ikna etme gibi bir çabası olmayan; insanlar üzerindeki derin etkisi ile her yaptığı ve her sözünü destekleyen liderlik tarzına karizmatik liderlik denilebilir.

Barutçugil'e göre karizmatik liderler savaş, kriz gibi olağanüstü durumlarda ortaya çıkıp adeta bir kahraman gibi gözüdürler. Durumlar olağan hale geldiğinde ise bu karizmatik liderler bir anda sahip olduğu etkileyici çerçeveyi kaybederler.²³ Fakat, bu konu için yapılan yoğun taramalar ve gerçek hayattaki gözlemlere dayanarak bir ifadede bulunmak gerekirse; gerçek karizmatik liderler halkın nazarındaki etkilerini, olağandışı bir durum olmadıkça, kolay kolay kaybetmezler.

1.2.11. Paternalist - Kalıtımsal Liderlik

İlgili yazına bakıldığında, paternalist liderlik²⁴ ve babacan liderlik kavramlarının aynı anlamda kullanıldığı görülmektedir. TDK'ya göre babacan kelimesi; olgun, hoşgörülü, iyi kalpli, güvenilir anlamlarına gelirken, paternalist kelimesi 'babacı' olarak tanımlanmaktadır.²⁵ Bu iki kavram ortak değerler taşısa da bu çalışmada iki farklı anlam olarak değerlendirilmektedir. Bu karışıklığın giderilmesi için daha önce kullanılmamış olan 'kalıtımsal liderlik' ifadesi kullanılabilir. Paternalist/Kalıtımsal liderlik; daha çok küçük organizasyon biçimlerinde görülebilen, babadan kalma idare alışkanlıklarının devam ettirildiği bir liderlik türü olarak tanımlanabilir.

1.2.12. Otantik Liderlik

Otantik kelimesi ilk olarak; 'eski, orijinal, antika' anlamlarını anımsatsa da otantik liderlik, yapılan çalışmalar neticesinde kelime anlamından farklı olarak tanımlanmıştır. Bunun sebebi de yabancı literatürdeki 'authentic' kelimesinin 'hakiki, gerçek' kavramları yerine direkt olarak otantik şeklinde dilimize geçirilmesi olabilir. Luthans ve Avolio'ya göre otantik liderlik; olumlu psikolojik kapasitelerden, gelişmiş bir

²³ Barutçugil, İ. Liderlik.

²⁴ Pellegrini, Ekin & Scandura, Terri. *Paternalistic Leadership: A Review And Agenda For Future Research*

²⁵ TDK: <https://sozluk.gov.tr>

organizasyon bağlamından yararlanan; grup liderlerinin ve üyelerinin kişisel gelişimi ihtiyakını artıran, organizasyon çevresini tümüyle düzenleyen bir süreçtir.²⁶

1.2.13. Otokratik Liderlik

Demokratik liderlik özelliklerin tam tersini ortaya çıkaran otokratik liderlik; grup üyelerinin çok fazla söz sahibi olamadığı, tüm kararların lider tarafından alındığı; motive ediciliğin, fikir paylaşımının, eşit sorumluluk paylaşımının bir kenara bırakıldığı, tek söz sahibinin liderin olduğu bir liderlik türüdür.²⁷ Liderlikten daha çok yönetici tanımına uygun düştüğü ifade edilebilir.²⁸

1.2.14. E-Liderlik

Her geçen gün dijitalleşen ve gelişen dünyamızda ‘e-liderlik’ kavramı incelenmesi ve geliştirilmesi mühim kavramlardan biri haline gelmiştir. Özellikle, 2019’un sonunda başlayan ve tüm dünyayı etkisi altına alan pandemi süreci ile birlikte; online marketler, online alışveriş merkezleri, e-toplantılar ve sosyal medya mecrası ilgi çekici bir alternatif olmaktan ziyade bir ihtiyaç ve zorunluluk haline gelmiştir. Bununla beraber, hemen hemen her alanda olduğu gibi dijital ortamda da liderlik olgusu görülmeye başlanmıştır.

E-liderlik; ‘teknolojik imkanlar ve bilginin sentezlenmesiyle oluşturulan, zamandan ve mekândan bağımsız olarak her yerden ulaşılabilir bir platform haline getirilen organizasyonların başındaki yürütülen liderlik türü’ olarak tanımlanabilir.²⁹

1.2.15. Duygusal Liderlik

Goleman’a göre büyük liderler, toplumları veya grupları duygusallıkları aracılığıyla yönetir ve harekete geçirirler.³⁰ Kimilerine göre altıncı his olarak değerlendirilen, kimilerine göre de öngörülü olan veya kuvvetli tahminlerde bulunabilen; kalbinin sesini dinleyip ona göre hareket edebilen kişiler her zaman toplumun veya bulunduğu

²⁶ Luthans, F., Avolio, B.J., *Authentic Leadership Development*.

²⁷ Taş, A., Kazım Ç., Tombul E., *Yenilenen İlköğretim Programının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları*.

²⁸ Nohutçu, A., Kamu Yönetimi, 2020.

²⁹ Naktiyok, A., E-Liderlik: E- Liderlik Özelliklerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma.

³⁰ Goleman D., *Leadership: The Power of Emotional Intelligence*.

organizasyonun önünde yer alıp takdir edilirler. İşte en temel haliyle bunu gerçekleştirme yeteneğine sahip; *‘duygularını hem yoğun şekilde yaşayıp hem de kontrol edebilen, bunun da ötesinde; organizasyonundaki üyelerin veya toplumunun duygularını anlayıp kontrol edebilen liderler’*e duygusal lider tanımlaması yapılabilir.

1.2.16. Rasyonel (Akılcı) Liderlik

İnsanoğluna verilmiş en müthiş ve en önemli lûtuflardan biri şüphesiz ki, düşünebilmektir. Düşünmek, sorgulamak ve doğru olanı tercih etmek hayatımızın her safhasında yer alırken, liderlik olgusu açısından da hayati öneme sahip bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Her türlü iş, eylem veya planlamadan önce kendi muhakemesini kuran, istişare eden; gerçekleştirilecek olan hareketin varacağı sonucu önceden görebilen ve buna göre akla, mantığa uygun adımlar atan liderlere ‘rasyonel’ ya da dilimize daha uygun olan ‘akılcı lider’ denilebilir.³¹ Bernard Shaw’a ait şu söz rasyonel liderlik kavramının betimleyicisi olarak değerlendirilebilir: ‘Akıllı insan aklını kullanır. Daha akıllı insan ise, başkalarının aklını da kullanır.’

1.2.17. İnsan Odaklı Liderlik

Her şeyden önce *‘insan’*ın geldiği; dil, din, ırk, cinsiyet, renk, şekil vesaire bütün ayrımların ve ayrıcalıkların bir kenara bırakıldığı, adeta hazreti Mevlâna’nın ‘ne olursan ol, yine de gel’ felsefesi gibi bir yaklaşım ile sevgi, saygı, şefkat duyguları çerçevesinde odak merkezinin insan kavramı olduğu liderlik türüne *insan odaklı liderlik*³² denilebilir. Bu kavram bu çalışmanın üçüncü bölümünde detaylı şekilde incelenecektir.

1.3. LİDERLİK TEORİLERİ

Liderlik konu başlığı altında biraz araştırma yapıldığında, liderleri lider yapan özellikleri açıklamak için birçok farklı teorinin ortaya koyulduğu görülmektedir. Bunlardan en çok tartışma konusu olanlar; büyük adam teorisi, özellikler teorisi, davranışsal teori ve durumsallık teorisi olarak sıralanabilir. Her birinin kendine göre

³¹ Karaarslan, Ü., *Max Weber’ E Göre Liderlik Çeşitleri ve Geleneksel Liderliğin Dönüşümü*.

³² Canan S., Pir S., *İnsan Odaklı Liderlik*, 2020.

savunduğu ve eleştirdiği bazı kısımlar bulunmaktadır. Bu başlık altında kısa ve öz bir şekilde liderlik teorileri incelenecektir.

1.3.1. Büyük Adam (Great Man) Teorisi

Bu teori üzerine yapılan çalışmalar, toplumlar üzerinde büyük etkiler bırakan büyük adamların, kahramanların 20. yüzyıl başlarında incelenmesi ile gerçekleştirilmiş olup; tarihin büyük isimleri veya kahramanları hakkında çoğu zaman '*dünya tarihi büyüklerin biyografisidir*' diyen Carlyle'in araştırmalarıyla ilişkilidir.³³

Bu teoriye göre liderler; doğuştan sahip olduğu, kendilerini diğer insanlardan ayıran özellikleri sayesinde başında bulunduğu organizasyon üyelerini etkileyici bir alan içerisine almaktadır. Büyük adamların tıpkı karizmatik liderler gibi kriz anlarında ortaya çıktıkları ve takipçilerinin liderlerine ne olursa olsun güvendikleri düşünülmektedir. Bu kurama getirilen en büyük eleştirel yaklaşım ise, cinsiyetçi bir tutuma sahip olması; kadın liderlerin varlığını hiçe saymasıdır.

1.3.2. Özellikler Teorisi

Özellikler teorisinde araştırmaların birçoğu, liderlerin yaratılış itibarıyla sahip olduğu *güç, cinsiyet, yaş, görünüş gibi fiziksel özellikler; zeka, bilgi, yetenek, sorumluluk gibi düşünsel özellikler; sevmeye, sevilme, güven, başarıya, kararlılık gibi duygusal özellikler; dışa dönüklük, işbirliği yapabilme, kendini kabul ettirme, etkili iletişim yeteneği gibi sosyal özellikler; dürüstlük, samimiyet, hitabet ve yaratıcılık gibi kişilik özellikleri* üzerinde durmaktadır.³⁴ Liderler bunlar gibi birçok önemli özellikleri sayesinde kendilerini topluma ya da bulundukları organizasyona kabul ettirmektedirler.

1.3.3. Davranışsal Teori

Özellikler kuramının yetersiz olduğu ve bu tür liderlerin daha nadir görüldüğü düşüncesi ile yine 20. yüzyılın başlarında davranışsal teori ortaya atılmıştır.³⁵ Bu teoriye göre lider; sahip olduğu özellikleri, düşünceleri ya da duyguları yerine hem işin

³³ Bass, 1990 ve www.managementstudyguide.com

³⁴ Avcı, U. Topaloğlu C., Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma.

³⁵ Taşdan N., Gül H., Kamu Yönetiminde Liderlik ve Kaymakamlık.

gerçekleştirilmesi sürecinde hem de günlük ilişkiler sırasında organizasyon üyelerine, topluma, bireylere nasıl davrandığı ile değerlendirilmektedir.

Davranışsal teori çerçevesinde yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde; birçok çalışmanın '*iş-görev ilişkisi*' ve '*insani ilişkiler*' olmak üzere iki temel odak noktası üzerine oluşturulduğu görülmektedir.³⁶ Takip eden konu başlıklarında da bu çalışmalar kısaca ele alınacaktır.

1.3.3.1. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları

Davranışsal teori kapsamında yapılan ilk çalışmalardan biri olan, 1948 yılında gerçekleştirilen *Ohio State Üniversitesi Araştırmaları*na göre liderlik davranışı iki temel form ile açıklanmıştır.³⁷ Bunlardan biri ilişki yönelimli diğeri ise iş-amaç yönelimli davranış formları olmuştur. *İlişki yönelimli liderler* daha çok insani ilişkiler ve duygusal bir çerçeveden bakarken; samimiyet, dürüstlük, birbirine güvenme, hep beraber başarma gibi düşüncelere sahipken, *iş-amaç yönelimli liderler*; hiyerarşi, otorite, görev, sorumluluk, yönetme, denetleme gibi düşünceler ekseninde davranışlarını gerçekleştirmektedir. Çalışmalar neticesinde ulaşılan sonuç; liderler davranışlarını, gruplarının yapısı, ihtiyaçları ve istekleri doğrultusunda şekillenebilmektedir.

1.3.3.2. Blake ve Mouton'un Yönetim Matrisi Teorisi

Ohio State Üniversitesi çalışmaları üzerine bir de Michigan Üniversitesinde çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Likert'in öncülük ettiği bu çalışma liderin davranışları iki şekilde düzenlenmiştir; *işe dönük* ve *çalışana dönük* davranışlar.³⁸

İşe dönük davranışlı lider; tıpkı diğer çalışmada olduğu gibi liderlerin tamamen hedeflere ve yürütmeye odaklandığı, otoriter yapıyı muhafaza ettiği bir davranış türüne sahiptir. *Kişiyeye yönelik lider ise*; liderlerin çalışanları veya grup üyeleri ile duygusal ilişkiler kurduğu, güven ve samimiyete dayalı bir liderlik davranışına sahiptir. Bu kurama göre liderler bu iki formdan birine yaklaştıkça diğlerinden uzaklaşmak zorundadır. Bu sebeple, 'insana ilgi' kavramının dikey eksene, 'üretme/işe ilgi'

³⁶ Paksoy,M., *Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi*.

³⁷ www.neslihankurt.com

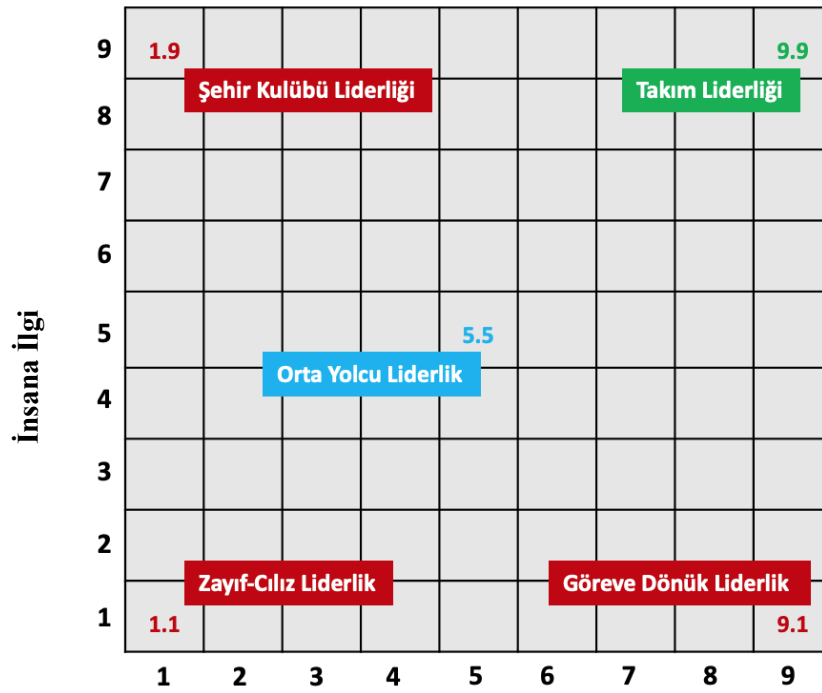
³⁸ Köse, E., 2020.

kavramının yatay eksene yerleştirilmesiyle, 9×9 ebatında, oluşturulan matristeki konumlarına göre toplamda beş farklı liderlik türü ortaya çıkmaktadır. Bunları sayacak olursak;

- *Zayıf-Cılız Liderlik* (1.1)
- *Şehir Kulübü Liderliği* (1.9)
- *Orta Yolcu Liderlik* (5.5)
- *Göreve Dönük Liderlik* (9.1)
- *Takım Liderliği* (9.9) olarak sıralanabilir.³⁹

Bu beş farklı liderlik davranışının matristeki yeri aşağıdaki tabloda incelenebilir:

Tablo 2: Blake ve Mouton'un Yönetim Matrisi



Üretime İlgisi

Kaynak: R. R. Blake, A. A. McCarse, 1991.

Konumu 1.1.'de bulunan Zayıf/Cılız liderler: İsminden de anlaşılacağı üzere zayıf olan ve iki forma da yakınlığı bulunmayan bu liderlik türü başarıya uzak, sıradan işler yapan bir lideri tanımlar.

³⁹ Kippenberger, 2002.

Şehir kulübü liderliği: Liderin odak noktasına insanı koyduğu, üretimi çok düşünmediği; grup üyeleri ve liderin arasında dostane bir ilişkinin var olduğu liderlik türüdür.

Orta yolcu liderlik: İki ayrı odak noktasının tam ortasında duran bu liderlik tarzı hem insani ilişkilere hem de üretime gereken değeri eşit miktarda gösterir, dengeyi sağlayacak şekilde bu doğrultuda davranışlarını şekillendirir.

Göreve dönük liderlik: Dostane liderliğin zıttı olarak nitelendirilebilecek olan bu liderlik türünde ise; liderlerin tamamen iş odaklı olduğu ve insani ilişkileri bir kenara bırakıp sadece otoriter bir tavırla yürütmeyi sağladığı görülmektedir.

Takım liderliği: Belki de en iyi lider davranışı olarak değerlendirilebilen; liderin grup üyelerine en üst düzeyde ilgi gösterdiği ve aynı zamanda maksimum seviyede üretime odaklandığı bir lider davranış türüdür.

1.3.3.3. McGregor'un X ve Y Teorisi

Bu teoriye göre liderlerin davranışları, insanların davranışları hakkındaki varsayımlarına göre değişiklik göstermektedir. McGregor tarafından bu varsayımlar, 'X ve Y teorileri' olarak iki zıt kutupta toplanmaktadır.⁴⁰ Otoriter, katı ve iş odaklı davranışlar X grubunu oluştururken, Y grubu daha duygusal ve insancıl bir yaklaşım içeren davranışları ifade eder.⁴¹

X teorisine göre ortalama insanlar⁴²;

- Varoluşu itibarıyla çalışmayı sevmezler, işten kaçır ve bu sebeple sık sık kontrol edilmeli ve gerektiğinde ceza mekanizması kullanılmalıdır.
- Yönetilmeyi tercih eder, sorumluluk ve hırs gibi duygulardan uzaktır, güvenceyi sever.

Y teorisine göre ortalama insanlar;

- Varoluşu itibarıyla çalışmaya karşı değildir. Onlar için çalışmak, dinlenmek gibi doğal bir ihtiyaç veya bir süreçtir.

⁴⁰ Şimşek, M.Ş., Akgemci, T., Çelik, A.; *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*.

⁴¹ Taşdan, N. Gül, H. (2013) *Kamu Yönetiminde Liderlik ve Kaymakamlık*.

⁴² McGregor, D., *The Human Side of Enterprise*.

- Kişinin kendi amaçlarını organizasyonun başarısına bağlı kılması sağlanırsa örgütsel başarı motivasyonu sağlanır.

Daha çok bürokratik, katı ve eski bir liderlik tarzını hatırlatan X teorisi yerine, yeni yönetim tarzına ve yeni fikirlere uygun, sorumluluğun ve insani duyguların paylaşıldığı, motivasyon sağlanarak başarıya ulaşılabilen Y teorisi davranışları günümüze çok daha uygun şekilde yansımaktadır.

1.3.4. Durumsallık Teorileri

Liderlik kavramı üzerine birçok teori ortaya konulmasına rağmen, liderin davranışları ve grup üyeleri ile ilişkilerine odaklanarak gerçekleştirilen çalışmaların yetersiz kaldığı düşüncesi ile durumsallık kuramları ortaya konulmuştur. Bu sebeple durumsallık teorileri, standart bir tür liderlik tarzının her durumda başarı getirmeyeceğini savunup, değişen durumlara karşı geliştirilmesi gereken özellikleri, alınması gereken tedbirleri ve gelişen şartlar karşısında sergilenebilecek en iyi liderlik türünü araştırmaya odaklanmıştır.⁴³

Durumsallık kuramları, organizasyonu açık bir sistem halinde ele almaktadır; her organizasyon kendine özgüdür ve içinde bulunan zamana, duruma göre değişiklikler gösterebilir, değişimler gerekebilir. Buna göre organizasyonun etkilendiği birçok içsel ve dışsal etken bulunmaktadır. İçsel etkenler; çalışanların vasfı, işin niteliği, hedef, plan, grup üyelerinin tutumu vb. olarak sayılırken dışsal etkenler; kültürel yapı, karşı taraf(müşteri, vatandaş), mevzuat, ekonomi, siyasi ilişkiler vb. şeklinde sayılabilir. Bu durumların her biri göz önünde bulundurularak değerlendirilirse, gereken liderlik tarzı sergilenebilir ve böylece başarı kaçınılmaz hale gelir.⁴⁴

1.4. Dijital Çağ, Bilgi Toplumu ve Kuşaklararası Ayrım

Dünyadaki var olan her canlı, her nesne ve her düzen büyük bir değişim içindedir. İnsanların fiziki yapıları, düşünceleri, yaşam tarzları ve yine aynı şekilde hayvanlar, bitkiler, mimari yapılar, eğitim modelleri, iş alanları, şirketler, devletler... Dünya

⁴³ Koçel, T. *İşletme Yöneticiliği*, 2003.

⁴⁴ Güney, S. *Örgütsel Davranış*, 2011.

sistemine dahil olan her şey ya bir değişime sebep olmakta ya da değişime ayak uydurmaktadır. Çok geriye gitmeden, sadece yirmi yıl öncesinden bu yana bakıldığında dünyanın aynı düzen içerisinde olduğunu iddia etmek mümkün değildir. Bu büyük değişimde rol oynayan en büyük etken şüphesiz teknolojinin çağ atlaması ve iletişimde çok büyük kolaylıkların sağlanmasıdır.

21. yüzyılda değişim, dünya genelinde, küresel bir değişim olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzdeki iletişim imkânları ile artık hiçbir ülke veya hiçbir organizasyonun, sınırları dışındaki gelişmeleri kulak ardı edip kendini dış dünyaya kapatması mümkün değildir. *Değişime uyum, değişimin yarattığı sorunlar, değişime direnç, hızlı değişim gibi önemli hususlar artık tüm toplumların, devletlerin, organizasyonların ana gündemini oluşturmaktadır.*⁴⁵

2010 yılında kurulmasına rağmen dünya genelinde en çok kullanılan mesajlaşma uygulaması haline gelen whatsapp'ın 2020 yılı itibariyle aktif kullanıcı sayısı 2 milyar kişiyi aşmıştır.⁴⁶ 10 yıl öncesinde haberdar bile olmadığımız bir uygulama şu an hayatımızın her anında bizlere eşlik etmektedir. Bu iletişim teknolojisindeki büyük ilerlemenin yanı sıra, çok kısa bir süre öncesine kadar vatandaşların sağlık hizmetlerinden faydalanmak için sabah gün doğmadan hastaneye gidip doktor sırası almak zorunda olduğu günler bilinmektedir. Şimdi ise gerek teknolojik gelişmeler gerekse yönetim yapısındaki iyi değişimlerle birlikte bir telefon ile veya bir internet sitesi üzerinden istenilen doktora istenilen zaman için randevu alınmaktadır. Başka bir örnek olarak ise, çok yakın zamana kadar araçlarda klima olması aranan en üstün özellikken, günümüzde uçan araçların yaygınlaşacağı tarihler konuşulmaktadır. Yani her alanda büyük bir değişim ve gelişim söz konusudur.

Her teknolojik gelişim dünya tarihinde bir yeni sayfa daha açmaktadır. Bu gelişmeler ve değişimlerle birlikte toplumların, bireylerin kültürel yapıları, perspektifleri, arzu ve ihtiyaçları da değişmektedir. Her geçen gün değişen ve gelişen dünya düzeninde

⁴⁵ Ünal, M., *Bilgi Çağında Değişim ve Liderlik*.

⁴⁶ <https://www.businessofapps.com/data/whatsapp-statistics> (13.06.2021)

yıllardır teamül haline gelmiş; kalıplaşmış, değişime kapalı bir yönetim sistemi ise bu şartlar altında işe yaramaz hale gelmektedir.

İnsanlık tarihine kısaca bakıldığında tarım toplumu olan ilk medeniyetler Fırat ve Dicle nehirleri kıyısındaki bereketli hilal, diğer adıyla mezopotamya bölgesinde yaşam sürdürmüşlerdir. Bilindiği üzere bunun en temel nedeni bu bölgenin tarım için elverişli, verimli topraklara ve su kaynaklarına sahip olmasıdır. Toplamların yaşam şartları, hayat düzenleri içinde bulunulan zamanın ihtiyaçlarına göre şekillenmektedir. Tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş ile birlikte ise bütün dünya toplumlarının hayat standartlarında ciddi değişiklikler meydana gelmiştir. Yeni iş alanları, yeni kaynak rezervleri keşfedilmiş ve menfaatlerin geneli bu alanlarda toplanmış; bütün devletler, toplumlar sanayi alanında gelişmeye çalışmıştır.

Daha sanayi devrimi konuşulup bu alanda gelişmeler yaşanırken bir anda ortaya çıkan teknoloji kavramı ve bu kavramın icatları örneğin; kitle iletişim araçlarının icadı, internetin icadı ve sonrasında kullanımının geniş bir şekilde yaygınlaşmasıyla küreselleşme kavramı inanılmaz bir boyuta ulaşmış ve böylelikle dijital bir dünya için temeller atılmıştır.

Günümüz toplumlarının ulaştığı bilgi düzeyinin tanımlanması her ne kadar tartışmalı bir kavram olsa da 20. yüzyılın sonları ve 21. yüzyılın başlarından itibaren bilim ve teknolojinin inanılmaz bir değişim ve gelişim içerisinde olması, bu değişim ve gelişimin toplumsal ve ekonomik düzeni etkilemesi, Toffler'in "üçüncü dalga" olarak nitelendirdiği aşamanın "bilgi çağı", bu dönemin öngördüğü toplumun da "bilgi toplumu" olarak adlandırılması mümkündür.⁴⁷ Bilgi toplumu ise genel bir ifade olarak; *üretim ve yönetim süreçlerinde bilginin yoğun kullanıldığı, kısa sürede ticarileşebilen yüksek katma değerli ürün ve hizmetlerin üretildiği ve bilgiye erişimin hızlı ve kolay olduğu toplum kısaca bilgi toplumu olarak tanımlanabilir.*⁴⁸

⁴⁷ Özden, Y. (2002). *Eğitimde Dönüşüm: Eğitimde Yeni Değerler*. Akt: Balay,R. Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim.

⁴⁸ Koçak, O., Kavi, E., Es, M., Bilgi Toplumu Perspektifinde Refah Devleti: Finlandiya Modeli, sn:54.

Dünya genelindeki teknolojik gelişmeler ve bilgi toplumuna geçiş ile birlikte toplumlar ve bireyler her an bir gelişim içinde olma sürecine dahil olmuştur. Yaşadığımız şu günlerde her gün iyi veya kötü yeni bir gelişme ile karşılaşmamız çok olağan bir hale gelmiştir. Böyle bir durumda toplumların, bireylerin, organizasyonların, şirketlerin, devletlerin standartlardan oluşmuş bir düzen içinde kalması doğanın özüne aykırı bir durumdur. Eğer bir yerde bir değişim varsa bütün organizasyonların bu değişime uyum sağlaması gerekir. Değişime adapte olamayan her kişi, kurum ve organizasyon yükselen dünya standartları arasında altta kalmaya mahkumdur.

Önceki dönemlere hiç benzemeyen, olağanüstü bir etkileşim ile bütün toplumların hem değişime uyması hem de bu değişime katkıda bulunması yönetim kavramını da derinden etkilemiştir. Köklü değişimlerle birlikte meydana gelen dijital çağ dünyasında liderler de yeni görev ve sorumluluklar ile karşı karşıya kalmıştır. Yeni çağın gerekliliklerini karşılamakta zorlanan liderler yerine; halen büyük bir değişim içerisinde olan dünya sahnesinde değişime ayak uydurmak yerine değişimi yöneten, değişim yaratan, yeni şeyler söyleyen liderler yeni sahnede yeni aktörler olarak rol oynayacaklardır.

Gerçek liderlerin en temel özelliklerinden birisi etkili iletişim ve empati yeteneklerine sahip olmasıdır. Nitekim, bir liderin karşısındaki bireyi tanımadan, onun gibi düşünmeden liderlik fonksiyonunu ortaya koyması pek mümkün gözükmemektedir. Günümüzde, liderler ve toplumlar arasında karşımıza çıkan en büyük problemlerden biri de kuşaklar arası çatışmalardır. Felsefî anlamıyla kuşak; yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevler ile yükümlü olmuş kişilerin topluluğu olarak tanımlanmaktadır.⁴⁹

Kuşaklar kuramına göre; 1961 ve 1981 arası doğanlar X kuşağı, 1981 ve 2000 yılları arasında doğanlar Y kuşağı ve 2000 sonrası doğanlar literatürde Z kuşağı olarak adlandırılmaktadır.⁵⁰ Bu kuşakların her biri kendine has özellikleri içinde

⁴⁹ Tdk: <https://sozluk.gov.tr>

⁵⁰ Sabancı Üni. Gazetesi: https://gazetesi.sabanciuniv.edu/y_kusagi_nedir (14.06.2021)

barındırmaktadır. Örneğin, X nesli kurallara uyumlu, aidiyet duygusu güçlü, otoriteye saygılı, sadık, çalışkanlığa önem veren bir kuşak olarak tanımlanıyor. İş yaşamlarında çalışma saatlerine uyumlu olup iş motivasyonları yüksektir. Belirli çalışma süresinden sonra kademe atlayabileceklerine inanırlar ve sabırlıdırlar.⁵¹ Bu kuşağa bakıldığında icatların gündeme geldiği, gördüğü yenilikler karşısında şaşırان, hayalinin ötesinde günler yaşayan bir kuşaktır. Kuşaklar arası farklılığın en çok hissedildiği Y kuşağı ise, X kuşağının zıttı olarak otorite sevmeyen daha çok özgürlüğüne düşkün, mesai saatleri ile sınırlanmayı sevmeyen bir düşünce yapısına sahiptir.⁵² Y kuşağının farklılıklarından biri de olaylara ve gelişmelere sorgulayıcı ve eleştirel bir tavır ile bakmalarıdır. Bu kuşak, birçok teknolojik icadın günlük kullanıma sunulduğu; radyo, televizyon, araba gibi icatların kullanımının yaygınlaştığı bir zaman diliminde yeniliklere alışık olarak büyüyen bir nesil olarak karşımıza çıkmaktadır. Son olarak karşımıza çıkan Z kuşağı ise, teknolojik gelişmelerin çığır açtığı bir dünyanın içine doğmaları sebebiyle diğer kuşaklardan çok farklı bakış açılarına ve yaşam tarzlarına sahiptir. Bu kuşağın gençleşmeye başladığı zamanlara bakıldığında, özellikle 2010 ve sonrası, internet kullanımının inanılmaz boyutta yaygınlaşması ve akıllı telefonların gelişmesiyle birlikte ortaya çıkan sosyal medya uygulamaları gibi sebepler itibarıyla bu nesildeki gençler sosyalleşmelerini de birçok günlük işini de alışveriş, eğitim, çeşitli ödemeler, resmî belgelerin temini gibi birçok işi internet üzerinden gerçekleştirme eğilimindedir.

Hem devlet idarelerindeki hem de özel sektördeki liderlere bakıldığında şu an için liderlerin büyük bir kısmını X kuşağı oluşturmaktadır. Devlet idaresinin başında olan Cumhurbaşkanından, ülkemizin en büyük şirketinin genel müdürüne bakıldığında da bu ifadenin doğruluğu sağlanmaktadır. X kuşağından oluşan liderlerin yanı sıra, Y kuşağına mensup olan çeşitli liderler de hem kamu yönetiminde hem de iş hayatında çok aktif hale gelmeye ve liderlik olgusunu X kuşağı ile birlikte paylaşmaya başlamışlardır. Fakat, 2000 yılından sonra doğan Z kuşağının en büyük üyeleri 20 yaşını tamamlamış bulunmaktadır. Henüz üniversite çağında olan bu kuşağı idare eden liderlerin farklı bir kuşaktan oluşması çeşitli çatışmaları beraberinde getirmektedir.

⁵¹ www.acikbilim.com(15.06.2021)

⁵² A.y.

2021 Yılı itibariyle ülkemizde Z kuşağından oy verebilme yeterliliğine sahip 7 milyon genç bulunmaktadır.⁵³ Örneğin, kamu yönetiminin başında, ülkemizin lideri konumunda bulunan Cumhurbaşkanı seçimle göreve gelmektedir. Günümüz itibariyle bakıldığında Cumhurbaşkanı'nın X kuşağından olduğu bilinmektedir. Bunun yanı sıra, ülkemizde cumhurbaşkanı seçilme yeterlilikleri arasında en az 40 yaşını doldurmuş şartı aranmaktadır. Bugün itibariyle normal koşullarda en yakın seçim olarak görülen 2023 seçimlerinin olması durumunda Z kuşağından kimse temsil yeterliliğine sahip değildir. Burada anlatılmak istenen, kamu yönetiminin idaresinde bulunan kişilerin X ve Y kuşaklarından olması bir sonraki nesli anlamakta problemler yaşanmasının temel nedenidir. Z kuşağını oluşturan gençlerin doğduğu ve büyüdüğü koşullarla önceki nesillerin yaşamış olduğu koşullar birbirinden tamamen farklı olduğu için yeni nesil liderlerin çok büyük bir empati kurma yeteneğine sahip olması ve genç nesillerin arasına girip onlarla hemhal olması gerekmektedir. Nitekim, karşısındaki kişiyi tanımayan, istek ve ihtiyaçlarından haberdar olmayan bir yöneticinin liderlik fonksiyonunu ortaya koyması mümkün gözükmemektedir.

1.5. Dijital Çağ ve Liderlik Kavramının Genel Değerlendirilmesi

Liderlik kavramı ile ilgili gerçekleştirilen derin bir literatür taramasının özet halinde aktarılmaya çalışıldığı bu bölüm neticesinde; ilgili yazında onlarca farklı liderlik türü, liderlik teorisi, analizleri ve çalışmaları olsa da halen; *“Lider kimdir? Liderlik nedir? En iyi liderlik tarzı hangisidir?”* sorularına net bir cevap verilememektedir.

Bu bölümün ilk kısımlarında tanımlamaları yapılan liderlik türlerinin her biri birbirinden farklı bir tanıma sahip olsa da birçoğunun ortak yönünün de bulunduğu ifade edilebilir.

Lider denildiğinde akla ilk gelen ortak özellikler; önderlik eden, iyi ilişkiler kurabilen, hitabeti güçlü, duygusal, empati sahibi, düşünceli, sıradan insanlardan farklı gözüken, karizmatik, güçlü, bilgili, donanımlı, hırslı, çalışkan, ileri görüşlü, vizyon sahibi, hedefleri ve başarıma arzusu olan, yeri geldiğinde soğukkanlılığını koruyabilen, samimi ilişkiler içerisinde bile olsa otorite sağlayabilen, değişime ve gelişime açık kişiler olarak ortaya çıkmaktadır. Sayılan bu özelliklerin her birine sahip olan bir bireyin lider olması;

⁵³ <https://www.bbc.com/turkce/haberler-turkiye-53250029> (15.06.2021)

hatta çok başarılı bir lider olması kaçınılmazdır. Fakat bu özelliklerin tamamının bir bireyde bulunması çok nadir bir durum olarak değerlendirilebilir. Bu sebeple liderlik türleri genelde; bir liderin birkaç özelliğinin ağır bastığı ve bu özelliklerine göre gruplarını idare ettiği organizasyonların gözlemlenmesiyle oluşturulduğu için birçok farklı tanım olarak karşımıza çıkmaktadır.

Liderlik ile alakalı 20. yüzyılın başından itibaren ortaya atılan teoriler incelendiğinde; davranışsal kuramın ‘insan odaklı ve üretim odaklı’ olmak üzere iki formda incelenmesi sebebiyle yetersiz kaldığı düşünülmüş ve böylelikle çok daha çeşitli teoriler ortaya atılmıştır. Bunlardan biri de durumsallık teorileridir. Davranışsal teorinin sabitliği yerine durumsal teorinin açıklığı ve değişkenliği başarıyı çok daha ulaşılabilir kılmaktadır. Her geçen gün değişen ve gelişen dünyada sabit kalmak ancak yarını düşünmeyenlerin görüşü ya da uygulaması olabilir.

20. yüzyılın sonlarında başlayan ve 21. yüzyıl ile birlikte devasa boyutlara ulaşan teknolojik gelişmeler ve bunların sonucu olarak ortaya çıkan küreselleşme kavramı bilgi çağı kavramını beraberinde getirmiştir. Sanayi alanındaki icatların sanayi toplumunu oluşturması gibi, kitle iletişim araçlarının küresel boyutta çok yaygın bir şekilde kullanımı da bilgi toplumunu oluşturmuştur. Dünyanın en doğusundaki gelişmelerin en batısındaki ülkelere, toplumlara aktarılmasının sadece bir saniye ile sağlandığı bir dünya düzeninde değişim ve gelişim kaçınılmaz hale gelmiştir. Bilgi toplumunun beraberinde getirdiği yenilikler ve yeni ihtiyaçlar da liderlik olgusunu doğal olarak derinden etkilemiştir.

Gerçekleştirilen literatür taramasının sonucunda; birçok farklı liderlik türünün ve tanımlamasının olmasına rağmen üzerinde fikir birliği bulunan bir tanımlamanın yapılmadığı, 21. yüzyıl itibarıyla dünyada yeni bir düzenin oluştuğu, bireylerin ve toplumların istek, ihtiyaç ve yapılarının değiştiği kanısına varılmıştır. Topluma hizmet etmek amacıyla topluma önderlik eden liderlerin ve kamu yönetiminin de bireylerin ihtiyaçlarını karşılamaması gibi bir durum söz konusu değildir. Bu durumda, değişen dünya düzenine uygun, dijital çağın sunduğu yenilikler ile birlikte faaliyetler

sürdürebilecek tüm gerekliliklere sahip olan liderlerin ihtiyacının ortaya çıktığı anlaşılmaktadır.

BÖLÜM II

KAMU YÖNETİMİNDE LİDERLİK

Liderlik kavramı ele alındığında, bu kavramın yönetim bilimleri açısından genel olarak iki ayrı organizasyona göre değerlendirildiği söylenebilir. Bunlardan birincisi özel organizasyonlar; işletmeler, şirketler vb., ikincisi ise devlet organizasyonlarıdır. Bu bölümde temel odak noktası; liderlik kavramının devlet idaresindeki yani, kamu yönetimindeki genel yapısı yönünde olacaktır. Bu doğrultuda, kamu yönetimi teşkilatı, işleyişi ve liderlik kavramının bu teşkilat içerisindeki yerinin incelenmesi gerçekleştirilecektir.

2.1. Kamu Yönetimi ve Liderlik

Kamu yönetimi kavramını iyi anlamak için öncelikle ‘kamu’ ve ‘yönetim’ kavramlarını kısaca ele almak isabetli olacaktır. Kelime anlamı olarak kamu; ‘halka hizmet sunan devlet organlarının tümü, bir ülkedeki halkın bütünü, halk, amme.’ şeklinde ifade edilmektedir.⁵⁴ Eryılmaz hocaya göre yönetim kavramı ise; ‘belirli amaç veya amaçları, kaynakları en iyi biçimde kullanmak suretiyle gerçekleştirme bilim ve sanatıdır.’⁵⁵ şeklinde tanımlanmaktadır. Böylelikle iki kavram arasında genel bir çerçeve çizildiğinde, devlet organları içerisinde gerçekleşen yönetim faaliyetinin de kamu yönetimini oluşturduğu söylenebilir.

Kamu yönetimini daha geniş bir şekilde tanımlamak gerekirse; ‘toplumun tamamının iç içe girmiş ve çoğu zaman da birbirleriyle çelişen sorunları arasında işleyen, kamu hizmetlerini yürüten bir idari mekanizmadır.’⁵⁶ Kamu yönetimi, kamu hizmeti, kamu yararı gibi birçok teknik kavramın gündelik hayatta çok fazla bilinmemesine rağmen bu kavramlar, karşılaşılmaması kaçınılmaz olan hayatımızın en temel unsurlarından bir tanesidir. Nitekim, milli güvenlikten eğitime, sağlıktan altyapı faaliyetlerine kadar olan birçok hizmet kamu yönetimi vasıtasıyla sunulmaktadır.

⁵⁴ TDK.

⁵⁵ Eryılmaz, B., *Kamu Yönetimi*, 2017.

⁵⁶ a.y.

Önceki bölümden; *'belirli amaçlar doğrultusunda farklı yetenek ve ilgi alanlarına sahip bireyleri bir araya getirip bir grup kuran, amaçların gerçekleştirilmesi için gereken motivasyonu sağlayıp yönlendirme yapan; belirli hedefler doğrultusunda toplanan grup üyelerinin tamamını bilgisi ve yeteneği ile etkileyebilen, değişime açık kişiye; en ön safta yol gösteren kişiye lider tanımlaması yapılabilir.'* ifadesini hatırlatmak yerinde olacaktır. Bu tanımlamaya bakıldığında liderlik potansiyelinin oluşması için inisiyatifin ve organizasyon içerisindeki esnekliğin sağlanabilmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Bu tanım, kamu yönetimi liderleri bakımından değerlendirildiğinde; farklı yetenek ve ilgi alanlarına sahip bireyleri bir araya getirmek gibi, değişime açık olma gibi özelliklerin biraz daha zorlu bir durumu ifade ettiği söylenebilir. Nitekim, bir kamu organizasyonundaki personel ve yöneticilerin çoğu atama ile görevlendirilmektedir. Bir kamu yönetimi liderinin kendi grubunu oluşturmasının zorluğu yanında bunu gerçekleştirme imkânı da mevcuttur; bulunduğu hiyerarşik konumu sayesinde astlarını bir grup oluşturmaya teşvik edebilir, bir amir olarak belirlenen sınırlar çerçevesinde kamu yararını sağlayacak hizmet veya işin yerine getirilmesi için emir ve direktifler verebilir.

Kamu hizmeti sunumundaki en temel esas kamu yararıdır ve kanuni idare ilkesi gereğince her türlü eylem ve işlem mevzuata uygun olmalı, hizmetler de ilgili mevzuatın çizdiği sınırlar içerisinde sunulmak zorundadır. Kamu yönetimi liderleri asla kişisel hizmet sunamaz, kâr amacı güdemez ve hizmet sunumundaki tek şiarı adalet ve hakkaniyet ile görevini yerine getirmektir. Bu sebeple, özel sektördeki liderler ve kamu yönetimi liderleri arasındaki farklılıklardan biri olarak; kamu yönetimi liderlerinin inisiyatif kullanma yetkisi yok denilecek kadar az olduğu için her türlü hizmet, iş ve eylem kanunların sınırları içerisinde kalmaktadır ve böylece bir yöneticinin liderlik potansiyeline erişmesinin önünde çeşitli engeller oluşmaktadır.

Ülkelerin genelinde bakıldığında cumhurbaşkanlığı teşkilatından il idaresine, belediye yönetiminden üniversitelere kadar birçok kamu organizasyonu ve kamu yöneticisi bulunmaktadır. Genel olarak bir inceleme yapıp ele alındığında kamu yönetimi, özellikle ülkemizde, artık modasını yitirmiş, geride kalmış olan; hiyerarşi, bürokrasi, nepotizm, katı kuralcılık gibi kavramları halen sürdürmektedir. Özel sektör ve kamu

yönetimi liderleri arasında en büyük farkı oluşturan temel faktörlerden birkaçı da bu kavramlardan ibarettir. Bir kamu organizasyonuna yönetici olarak atanan birinin yönetim fonksiyonunu yerine getirmesi çok zor bir iş olarak görülmemektedir. Çünkü, mevzuat ile belirlenen görevleri ve yine mevzuat ile belirlenen bütçeyi denk getirerek, atanmış personeller ile öngörülmuş hizmetleri sunmak bir navigasyon cihazını kullanarak gidilecek yolu bulmaya benzemektedir. Bu durumda, kamu yönetiminde bir liderin doğması için teamül haline gelmiş çizgilerin, kalıpların dışına çıkması; değişim ve çeşitli yenilikler meydana getirmesi gerekmektedir.

1980’li yılların başından bu yana yönetim paradigmasında, özellikle gelişmiş ülkelerde, ciddi değişiklikler meydana gelmiştir. Geleneksel kamu yönetimi, hem kuramsal açıdan hem de uygulanabilirlik açısından değerini yitirmiş ve bunun yerine yeni bir kamu yönetimi anlayışı; ‘işletmecilik, yeni kamu işletmeciliği’ gibi yeni kavramlar araştırılmaya, geliştirilmeye ve uygulanmaya başlamıştır.⁵⁷ Devletin hızlı büyümesi ve hizmet alanının genişlemesiyle birlikte ortaya çıkan geleneksel kamu yönetimindeki; katı hiyerarşi, kuralcılık, hantallık gibi liderlerin önüne geçen kavramlar, daha çok özel sektörde uygulanan yeni yönetim anlayışları çerçevesinde yeniden güncellenmiştir.

“Yeni kamu işletmeciliği yaklaşımının, ‘piyasa’ ve ‘özelleştirme’ odaklı, vatandaşı özel sektördeki müşteri ile mukayese eden yapısını; kamusal sorumluluk, tarafsızlık, kamu yararı gibi kamu hizmetinin en temel esaslarını göz ardı ettiği gerekçesiyle eleştiren Janet Denhart ve Robert Denhart, ‘Yeni Kamu Hizmeti: Yönetmek Yerine Hizmet Etmek’ makalelerinde ‘yeni kamu işletmeciliği’ anlayışına alternatif olarak ‘yeni kamu hizmeti’ yaklaşımını savunurlar.”⁵⁸ Bu yönetim bilimciler, yeni kamu hizmeti anlayışının yedi temel ilkesini şöyle sıralamaktadır⁵⁹:

- 1- *Müşteriye değil, vatandaşa hizmet:* Kamu yararı kişisel çıkarların toplanmasından ziyade, paylaşılan değerlerin bütünüyle oluşan bir olgudur. Bu sebeple, kamu görevlileri sadece müşterilerin isteklerini karşılamakla kalmaz. Bunun yerine, vatandaşlar arasında güven ve iş birliğine dayalı ilişkiler kurmak zorundadır.

⁵⁷ Eryılmaz, B., *Kamu Yönetimi*, 2017.

⁵⁸ Nohutçu, A., *Kamu Yönetimi*, 2020. Sn:482

⁵⁹ Denhart, J., Denhart, R., *The New Public Service: Serving Rather Than Steering*, 2007, pn:43

- 2- *Vatandaşın ilgisini gözetmek*: Kamu yöneticileri ortak bir kamu yararı fikrini oluşturmak için çabalamalıdır. Amaç, bireysel çözümlerle sorunların giderilmesi değildir, ortak menfaatlerin ve sorumlulukların paylaşılmasıdır.
- 3- *Vatandaş odaklılık girişimcilikten üstündür*: Kamu yararı, girişimci yöneticilerden ziyade kendini vatandaşa hizmete adan yöneticiler tarafından daha iyi sağlanır.
- 4- *Stratejik düşün, demokratik hareket et*: Kamu ihtiyaçlarını karşılayan politikalar, birlik ve beraberliğe dayanan; toplu çabalar ve iş birliğine dayanan süreçler ile birlikte daha etkin hale gelebilir.
- 5- *Hesap verebilirlik kolay değildir*: Kamu yöneticileri hesap verebilirlik hususunda özel sektöre göre daha dikkatli olmalıdır. Mevzuat, toplumun değerleri, siyasi politikalar, vatandaşın çıkarı gibi kavramlar göz önünde bulundurulmalıdır.
- 6- *Yönetmek yerine hizmet etmek*: Kamu yönetimindeki liderler, toplumu yönetmek veya yönlendirmek yerine tüm vatandaşların ortak çıkarını gözetecek şekilde, ortak değerlere dayalı liderlik düşüncesi ile vatandaşa hizmet etmelidir.
- 7- *Üretkenliğin yanı sıra, insan odaklılık*: Kamu kurumları ve kurdukları ilişkiler, insana saygıya ve değer vermeye dayalı iş birliği ve paylaşımcı bir liderlik ile idare edilirse, uzun dönemde başarılı olma ihtimalleri daha yüksektir.

Ele alınan bu çeşitli yaklaşımlar ile; yeni kamu yönetimi, yönetişim, yeni kamu hizmeti gibi kavramlar ile birlikte kamu yöneticilerinin kalıpları dışına çıkarak ideal liderlere dönüşmeleri yolunda adımlar atılmıştır.

Örneğin, iyi bir lider olmak için en önemli koşullardan biri organizasyon içerisinde bulunan bütün paydaşlar ile etkili bir iletişim içerisinde olmaktır. Özel sektördeki ‘müşteri odaklılık’ kavramının kamu yönetimine uyarlanmasıyla ortaya çıkan ‘vatandaş odaklı yönetim’ kamu yöneticilerinin odak noktasını mevzuat ve üstlerin memnuniyetinden ziyade vatandaşa çevirmiş ve böylelikle iyi bir yönetim mekanizmasıyla birlikte vatandaş ile birebir iletişim kuran, sorunlarıyla ilgilenen, hassasiyet içerisinde hizmet sunan kamu yöneticilerinin teamülden ayrılıp kaliteli liderlere dönüşmelerine olanak sağlanmıştır. Yine aynı şekilde yeni kamu yönetimi

anlayışı çerçevesinde gerçekleşen; kamu personellerinin performans değerlendirmelerindeki yapılan değişiklikler ile, yeni denetim mekanizmalarının oluşturulması ile, personele yönelik eğitim ve çeşitli aktivitelerin sağlanması ile birlikte; ast-üst ilişkileri, personel-vatandaş ilişkileri, personelin kendi arasındaki ilişkileri ve yöneticilerin vatandaş ile olan ilişkileri daha üst seviyeye taşınmış ve yöneticilerin adeta özel sektördeki bir lider gibi etkili iletişimi güçlendirilmiş, çalışanları hedefler doğrultusunda teşvik etmesi gereken ortam sağlanmış ve kamu yöneticilerinin organizasyon ve sürecin her safhasına vakıf olmaları sağlanmıştır. Bunların neticesinde, yeni kamu yönetimi liderlerinin doğuşu için uygun ortam oluşturulmuştur.

2.2. Türk Kamu Yönetiminin Genel Özellikleri

20. yüzyılın sonlarında başlayan teknolojinin çok hızlı şekilde gelişmesi ve yayılması durumu toplumları ciddi şekilde etkisi altına almıştır. Kamu yönetimi teşkilatı, tıpkı hukuk normları gibi dinamik bir yapıya sahiptir ve bu sebeple toplumun ihtiyaç ve isteklerine göre değişiklik göstermesi mümkündür. 1990'lı yıllarda internetin kullanımının yaygınlaşması ve kamu yönetimine yansımaya başlamasıyla birçok proje, araştırma ve çalışmalar ortaya konulmuştur. Bu çalışmaların hepsi interneti aktif bir şekilde kullanarak kamu hizmetlerinin sunumunu hem devlet yönünden hem de vatandaş yönünden en kolay ve erişilebilir hale getirmek için bir yol aramış, alternatifler üretmeye çalışmıştır. Çalışmalar neticesinde herkes için yeni bir kavram olan dijitalleşme kavramı devlet idaresi ile bütünleştirilmeye çalışılmış ilk defa 2006 yılında e-devlet'in kullanılmaya başlanmasıyla Türk kamu yönetiminde de değişim yaşanmış, bazı hizmetler online ortamda sunulmaya başlanmıştır. İlk zamanlar çok sınırlı hizmet sunabilen, çokça teknik probleme şahitlik eden e-devlet uygulaması zamanla gelişim göstermiştir.

E-devlet kısaca, 'kamu hizmetlerinin oluşturulması ve yurttaşlara sunulması sırasında bilgi ve iletişim alanındaki teknolojik olanakların kullanılması' şeklinde tanımlanabilir.⁶⁰ Fakat bu tanımın günümüz koşullarıyla kıyaslandığında yetersiz kaldığı görülmektedir. Nitekim, 2019 yılında başlayan covid-19 pandemisiyle birlikte

⁶⁰ Nohutçu, A., Kamu Yönetimi, 2020. Sn: 477.

bütün dünyanın eve kapanması sonrasında birçok hizmet online ortamlarda sunulmak zorunda kalmıştır. Örneğin, eğitim hizmetleri tamamen dijital ortamda sağlanırken bunun yanı sıra birçok hizmetin olduğu gibi adalet hizmetleri büyük oranla online ortamlara taşınmak zorunda kalmıştır. Bunlar zorunluluk halinde hizmet sunumunda süreklilik esasına uyabilmek için oluşturulmuş alternatiflerdir.

Normal bir zaman dilimi içerisinde de hizmet sunumunun kolaylaşması ve bürokratik engellerden uzaklaşmak için elektronik devlet kavramı günümüz adına büyük bir öneme sahiptir. Vatandaşlar eskiden çok basit bir belgeyi temin etmek için bile ilgili kuruma gidip en az üç oda gezip, üç tane yılmış artık iş yapmak istemeyen memurdan imza alıp belki saatlerini belki de bir gününü harcamak zorundaydı. Şimdi ise, elektronik devletin gelişimi ile birlikte birçok belgeye ulaşmak birkaç tıklamayla halledilebilecek bir mesele haline gelmiştir.

Çok geriye gitmeden, sadece on yıl öncesine bakıldığında teknoloji ve liderlik kavramlarının beraber kullanıldığını görmek çok mümkün olmasa gerek. Fakat günümüz koşullarında, gerçek bir liderin teknolojik kabiliyetlerinin gelişmiş olması çok mühim bir şarttır ve sunduğu hizmetleri bu gelişmişlik düzeyiyle uyumlu hale getirmesi elzemdir.

Türk kamu yönetimi kültürel anlamda incelendiğinde; gittikleri her coğrafyayı birçok açıdan etkilemeyi başaran Türkler, karşılaştığı diğer kültürlerden etkilenmekten de kaçınmamıştır. İslamiyet'ten önce aynı coğrafyayı paylaştığı, ticaret yaptığı, savaştığı Çin kültüründen; İslamiyet ile birlikte ise Arap kültüründen etkilenen Türkler hem kişisel hem de toplumsal yaşamlarında birçok değişiklik göstermiştir.

Türkler karşılaştıkları Arap, İran, Roma gibi farklı kültürlerin birikimlerini ve idare geleneklerini özünü bozmadan kendi devlet ve toplum organizasyonlarına uyarlamıştır.⁶¹ 4. yüzyıl dolaylarında ilk Türk devletlerinin, kültürlerin beşiği Anadolu'ya göçünden itibaren yüzyıllarca süren kültür değişimi Osmanlı devletinin 14. yüzyılda Edirne'yi ve Balkanları fethiyle birlikte, batıya doğru kapıları açılmış ve

⁶¹ Kula O., B., *Almanya'da Türk Kültürü: Çok-kültürlülük ve Kültürlerarası Eğitim*.

etkilendiği kültürlere bir yenisi daha eklenmiştir; batı kültürü. Jeopolitik konumu ve tarihsel serüveni açısından Anadolu coğrafası birçok farklı iklim, kültür ve medeniyete ev sahipliğini yaptığını için, çok büyük savaşlara şahitlik etmiştir. Bunun neticesinde, binlerce yıldır varlığını bu topraklarda sürdüren, Anadolu'nun hükümdarı Türkler devlet idaresini de bu koşullar altında şekillendirmiştir.

Bitmek bilmeyen fetihleri ve iyi bir idare politikasıyla yedi iklime hükmeden Osmanlı devleti, gücünün zirvesindeyken etrafındaki birçok kültürü etkilemiştir. Fakat, özellikle 19. yüzyılın sonlarına doğru imparatorluğun zayıflamasıyla birlikte yapılan reform hareketleriyle, toplumsal değişikliklerle birlikte batı devletlerinin liderlik ve yönetim kültürlerinden ciddi şekilde etkilenmeye başlamıştır.⁶² Cumhuriyetin ilanı, II. Dünya Savaşı ile birlikte yayılan kapitalist sistemin benimsenmesi, Batı tarzı ekonomi ve yönetim anlayışlarının uygulanması, 1980 sonrası liberal politikalar, 2000'li yıllarda kapitalizmin küreselleşmesi ve internetin yaygınlaşması ve özellikle 2010 sonrasında akıllı telefonlar ve sosyal medyanın ortaya çıkması ve tüm dünyaya yayılmasıyla Türk toplumunda batılı yaşam tarzına  zen  artmış, Batı'nın fikirleri ve yapıları benimsenmeye başlamıştır.⁶³

Liderlik türleri sadece liderlerin sergiledikleri davranışlara veya sahip oldukları kişisel özelliklerine göre şekillenmez. Bir bireyin yetişmesindeki çevresel koşullar; aile, arkadaş, iş, toplum, etik, ahlak gibi kültürü oluşturan birçok farklı etken bir liderin tarzını da doğrudan etkiler. Örneğin,  ağlar'a⁶⁴ göre Türk kültürünün temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Kabile ve boy bağlılığına önem veren,
- Güvenlik odaklı; her şeyden önce güvenliğe odaklanan,
- Paylaşımcı; kardeşlik duyguları ve samimi düşünceleri ile bencillikten uzak,
- Otorite ve t re esaslı; bugün olduğu gibi merkeziyetçi bir yapı,
- Meşruiyet i; her türlü eylem ve işlemleri meşru sınırlar içerisinde gerçekleştiren,

⁶² Ercan  ., Sığrı U., *Kültürel Değerlerin Liderlik  zelliklerine Etkisi: Türk ve Amerikalı Yöneticiler  zerine Bir Araştırma*.

⁶³ Ger ik İ. Z., *Yönetimin K lt r esi Türk Kültüründe Yönetim ve Liderlik*.

⁶⁴  ağlar, İ., *Yönetim-Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir  alışma*.

- Bürokratik teamüllere yatkın; kanunlara ve kurallara riayet etme, ast-üst ilişkisinin farkında olma,

Türk kültürünün temel özellikleri olarak bunlar sıralanabilir. Bu özelliklere bakıldığında temel örgütlenmenin merkezi bir sistem etrafında, bütüncül bir yapı ve güvenlik odaklı bir organizasyon şeklinde oluşturulduğu görülmektedir. Bunların en temel sebeplerinden biri Türklerin bulunduğu her coğrafyada sınırlarındaki diğer medeniyetler ile savaşımlara girmesi, özellikle Anadolu’da; ticaret yollarının geçiş güzergahı olması, üç yanı denizlerle çevrili olması sebebiyle geniş bir liman ağına sahip olması ve sahip olduğu doğal kaynak rezervleri ile çekici hale gelen Anadolu birçok medeniyetin sahip olmak istediği bir coğrafya olduğu için tarihte birçok savaş sahnesine şahitlik etmiştir. Bin yılı aşkın süredir bu topraklara hükmeden Türkler de gerek toplumsal yapısını gerekse devlet idaresi kültürünü bu şartlar altında şekillendirmiştir. Sayılan özelliklerin korumacı, merkeziyetçi, birlik olma düşüncesine dayanmasının sebebi de bu çetin koşullarla en iyi şekilde mücadele etme sonucu olarak ortaya çıkmıştır.

Osmanlı’dan Cumhuriyet’e geçişte, esas itibarıyla siyasi rejimde köklü değişimlerin gerçekleştirilmesiyle birlikte; yönetim gelenekleri, kurumları, siyaset ve idare kültürü, yeni rejimde de belirli ölçüde varlığını sürdürmüştür.⁶⁵ Durum böyle olunca Türk kamu yönetimi ya da bürokrasisi merkeziyetçi ve sert bir organizasyon olarak faaliyetlerine devam etmiştir. Doğal olarak bu katı bürokrasi içerisinde yer alan memurlar, amirler, liderler de var olan düzene ayak uydurup yıllarca sert bir üslup ve işleri zora süren, keyfiyete dayalı bir şekilde ‘hizmet’ vermişlerdir. Gerek dünya genelinde gelişen yeni yönetim düşünceleri ile gerekse halkın arasından çıkıp bürokrasinin en üst düzeylerine kadar ulaşan liderlerin halkın dertlerini bilen, gelişmiş perspektifleri ile ülkemizde de katı bürokrasi algısı son yıllarda yıkılmaya başlamış, gerçekleştirilen değişikliklerle birlikte klasik kamu yöneticilerinden ziyade odak noktası vatandaşın memnuniyeti olan kamu yönetimi liderleri ortaya çıkmaya başlamıştır.

2.2.1. Türk Bürokrasisi İçerisindeki Liderlik Potansiyelinin Engelleri

Daha evvel bahsedildiği gibi, Türk kamu yönetimi içerisinde yer alan amirler ve memurların genel tutumu ‘emir al uygula, emir ver uygula’ düşüncesi çerçevesinde

⁶⁵ Eryılmaz, B., *Kamu Yönetimi*, 2020.

ilerlediği için, bir liderin sahip olması gereken en temel özelliklerinden; hassasiyet, vatandaşa yakınlık, memnuniyet, samimiyet, gelişim, değişim, hizmet etme gibi kavramlardan uzak yöneticiler kamu yönetiminde aktif rol almıştır. Bu düşüncenin merkezinde yer alan sebepler ‘çevresel faktörler’ ve ‘kişisel faktörler’ alt başlığı içerisinde incelenebilir.

2.2.1.1. Çevresel Faktörler

Gerçek bir liderin ortaya çıkması için öncelikle ekip ruhu ile hareket eden iyi bir organizasyona ihtiyaç vardır. Fakat günümüzde, insanların tamamen kişisel menfaati doğrultusunda hareket ettiği bir dünyada kaliteli bir ekip ile sağlam temelleri olan bir organizasyon kurmak oldukça zor bir meseledir. İyi bir liderin ortaya çıkmasına engel olan çevresel faktörler;

- Mevzuat sınırlaması,
- Tekelcilik, ben merkezilik,
- Merkezi ve yerel siyaset menfaatleri,
- Liyakatsizlik, nepotizm,
- Personelin egoist tavırları, kıskançlık vb. faktörler olarak sayılabilir.

2.2.1.1.1. Mevzuat Sınırlaması

Liderlik potansiyelinin ortaya çıkmasında kamu yönetimine özgü olan mevzuat sınırlaması sorunu aşılması gereken problemlerin başında gelmektedir. Kamu görevlileriyle ilgili temel kanun olan 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu incelendiğinde kamu personeli ve görevleri ile alakalı birçok hususun ayrıntılı şekilde düzenlendiği görülmektedir. 1965 yılında kabul edilen bu kanunun halen ülkemizde kamu personeli ile ilgili en temel kanun olarak görülmesi, değişen ve gelişen dünya düzenine uyum sağlayamamasının temelini oluşturmaktadır. Bu kanunun yanı sıra, cumhurbaşkanlığı kararnameleri, yönetmelikler, genelgeler gibi birçok farklı norm kaynağı ile kamu yöneticilerinin yetkilerinin sınırları, görevleri ve kamu personelinin sorumlulukları tek tek düzenlenmektedir. Durum böyle olunca, kamu yöneticileri, tabii ki belirli sınırlar dahilinde, serbest şekilde hareket edebilecek bir ortam bulamamaktadır.⁶⁶

⁶⁶ Taşdan, N. Gül, H. *Kamu Yönetiminde Liderlik ve Kaymakamlık*.

Ülkemizde yetki genişliğine sahip tek kamu yöneticisi olan Valilerin bile birçok görevi İl İdaresi Kanunu'nda detaylı şekilde sayılmıştır. Kamu yöneticilerinin görevlerinin kanunlar veya diğer norm kaynaklarıyla belirlenmesi kanuni idare ilkesi gereğince olmazsa olmazdır. Fakat örneğin, 5442 sayılı İl İdaresi Kanunu'nun 11. maddesi incelendiğinde; *“İl sınırları içinde huzur ve güvenliğin, kişi dokunulmazlığının, tasarrufa müteallik emniyetin, kamu esenliğinin sağlanması ve önleyici kolluk yetkisi valinin ödev ve görevlerindendir. Bunları sağlamak için vali gereken karar ve tedbirleri alır.”* hükmü görülmektedir. Bu maddeyle birlikte il sınırları içinde kamu huzuru ve esenliğinin sağlanması valinin görevleri arasındadır. Bu görevini yerine getirmek için gereken karar ve tedbirlerin alınması da Vali'nin inisiyatifine bırakılmıştır. Böylelikle valiler bulundukları illere özel; ilin durumu, il halkının istek ve ihtiyaçlarına göre hazırlanan kamu hizmetlerini sunma imkanına sahiptir.

Kamu yönetiminde bir liderin var olabilmesi için en temel şartlardan biri şüphesiz ki, vatandaşa yakın olup vatandaşın istekleri doğrultusunda hizmet sunmaktır. Fakat görüldüğü üzere, ülkemizde tüm kamu personelinin görev ve yetkileri gerek Devlet Memurları Kanunu ile gerekse özel kanun ve yönetmeliklerle düzenlendiği için vatandaşın beklentileri doğrultusunda hareket etmeleri pek mümkün olmamaktadır. Yeni kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde vatandaş odaklı bir hizmetin sunulabilmesi için kamu yöneticilerine mevzuat anlamında biraz daha serbestlik tanınıp yetkilerinin genişletilmesi, güncelliğini yitirmeyecek kanunlar ile düzenlemelerin yapılması gerekmektedir.

2.2.1.1.2. Yöneticilerin Tekelci ve Ben Merkezci Tutumları

Kamu yönetimi teşkilatımızın geneline bakıldığında yönetim faaliyetlerinde katı bir bürokrasi kavramının egemen olduğu bilinmektedir. Kamu organizasyonlarında ast-üst ilişkileri ciddi bir hiyerarşik yapı içerisinde şekillenmektedir. Özel sektördeki yönetici-personel arasındaki yakın ilişkilerin varlığını kamu idarelerinde hissetmek çoğu kez mümkün değildir. Gerçekleştirilen faaliyetlerin ‘çalışma arkadaşlarımızla beraber yaptık’ düşüncesi ile değerlendirilmesi yerine tek bir kişiye; organizasyonun başında bulunan amirin başarısına bağlanması, personeller arasında faaliyetlerin mihenk taşı olan kişinin potansiyeli gizlenmektedir. Buna sebep olan en temel unsur da yöneticilerin

bir üst makama atanma hevesiyle, belki de hiçbir katkısı olmasa da bütün başarıyı ortaya koyanın kendisi olduğunu ifade edecek şekilde hareket etmesidir. Bu problem de çeşitli denetimlerin gerçekleştirilmesi ve başarı kıstaslarının belirlenerek adil bir ödül paylaşımının yapılması ile birlikte çözüme kavuşturulabilir, ekip ruhu ile çalışmanın önü açılabilir.

2.2.1.1.3. Merkezi Siyaset ve Yerel Siyaset Menfaatleri

Maalesef ki, siyasi görüş ayrımının zaman zaman kamu idarelerine yansıdığı görülmektedir. Bu konuyu iki farklı açıdan ele almak uygun olacaktır bunlardan birincisi siyasi zıtlık, ikincisi ise siyasi yandaşlık olarak karşımıza çıkıyor. Her ikisi de kamu örgütlerinde kabul edilemez bir problemi temsil etmektedir.

Merkezden yönetim, kamu hizmetlerine birlik ve bütünlüğü sağlamak amacıyla söz konusu hizmetlere ilişkin karar ve faaliyetlerin merkezi hükümet ve onun hiyerarşik yapısı içinde yer alan örgütlerce yürütülmesi demektir.⁶⁷ Yerinden yönetim ise, siyasi ve idari yetkilerin bir bölümünün, merkezi yönetimin dışındaki otoritelere aktarılmasıdır.⁶⁸ Siyasi ve idari yerinden yönetim olarak ikiye ayrılan yerel yönetim otoritelerine örnek verilecek olursa, belediyeler seçimle iş başına gelen örgütleri ile siyasi; il idaresinin yürütme organı olan valiler de atanarak görev başına gelen durumuyla idari yerinden yönetimi oluşturmaktadır.

Merkezi hükümetin farklı, belediyelerin farklı bir siyasi kanattan oluştuğu durumlarda iki taraf arasında çeşitli tartışmalar meydana gelmektedir. Belediyeler özerk kuruluşlar olsa da merkezi hükümet vesayetini kullanıp zaman zaman karşıt görüşlerdeki belediyelerin hizmet sunma imkanlarını zorlaştırmaktadır. Yine aynı şekilde belediyeler de merkezi hükümetin istediği projeleri elinden geldiğince geri çevirme çabası içerisinde. Bu örnek, siyasi zıtlıkların olması durumunda karşılaşılabileceğimiz problemlerden biridir. Diğer taraftan bakıldığında ise, merkezi hükümetin ve yerel siyasetin aynı kanatta olduğu durumlarda veya hizmet sunulacak vatandaşların arasında siyasi bir yandaş varsa kayırmacılık durumları ortaya çıkabilmektedir. Belediyelerin

⁶⁷ Eryılmaz, B., *Kamu Yönetimi*, sn: 104.

⁶⁸ A.g.e.

veya il özel idarelerinin başında olan kamu yöneticilerinin birer lider olarak anılabilmesi için siyasetten tamamen uzak; eşit şekilde, adaletli şekilde ve hakkaniyet sınırları içerisinde hiçbir ayırım yapmaksızın vatandaşa hizmet sunmak zorundadır. Durum böyle olunca, kamu yönetiminde yerel idareler bakımından inceleme yapıldığında liderlik potansiyeli önünde siyasi menfaatler probleminin olduğu görülmektedir.

2.2.1.1.4. Kamu Hizmetlerine Atamalarda Liyakat ve Ehliyet

Kavramlarının Göz Ardı Edilmesi: Nepotizm, Kayırmacılık

‘‘Kamuda personel, insan kaynakları yönetimi denildiğinde, devletin üstlendiği görevleri yerine getirecek olan personelin bağlı olacağı temel politika, koşul, kural, teknik ve uygulamaların bütünü akla gelir. Söz konusu kural ve uygulamalar, kamu hizmetlerinin ve personelinin sınıflandırılması, hizmete alınması, atanması, ücretlerinin tespit edilmesi, yetiştirilmesi, değerlendirilmesi, yükseltilmesi, hak, ödev ve sorumluluklarının belirlenmesi gibi çeşitli konuları kapsar.

İnsan kaynakları yönetiminin, liyakat, kariyer, sınıflandırma, performans ve tarafsızlık gibi belirli bazı ilke ve değerleri bulunmaktadır.’’⁶⁹ Kelime anlamı olarak liyakat; bir kimsenin, kendisine iş verilmeye uygunluk, yaraşırılık durumunu ifade etmektedir. Devlet Memurları Kanunu 3. maddesinde de liyakat; ‘Devlet kamu hizmetleri görevlerine girmeyi, sınıflar içinde ilerleme ve yükselmeyi, görevin sona erdirilmesini liyakat sistemine dayandırmak ve bu sistemin eşit imkanlarla uygulanmasında Devlet memurlarını güvenliğe sahip kılmaktır.’ olarak ifade edilmektedir. Liyakat kavramının temelinde layık olma ve ehliyet kavramları yatmaktadır. Bunlara bakıldığında da kamu hizmetine atanacak olan bireylerin ilmî donanım, temsil yeteneği, kendini ifade edebilme, ahlak ve kültür gibi birçok temel kavramlar çerçevesinde değerlendirilmesi ve hakkaniyet ilkesine dayanarak göreve getirilmesini kapsamaktadır. Bu değerlendirme de ancak ‘açık yarışma sınavları’ ile sağlanabilir.⁷⁰

Değişen ve gelişen dünya düzenine uyum sağlayabilecek en etkin ve verimli kamu hizmetlerinin sunulmasının en önemli koşullarından biri liyakat sahibi personel ve kamu yöneticilerinin atanmalarının sağlanmasıdır. Liyakat sahibi olmayan kamu

⁶⁹ Eryılmaz, B., *Kamu Yönetimi*, sn: 310.

⁷⁰ A.y.

yöneticilerinin iyi yöneticilik yapmasının mümkün olmadığı gibi birer lider ruhu ile hizmet sunmaları mümkün değildir.⁷¹ Nitekim, önceki bölümde de ifade edildiği gibi; bir liderin sahip olması gereken en önemli özelliklerden biri bilgisel ve kültürel açıdan donanımlı olmasıdır. Türk kamu yönetiminde liyakat kavramının göz ardı edilmesi, hatta kayırmacılık yapılarak ‘kişiye özel’ ölçülerin ön plana alınabilmesi, ehliyetli yöneticilerin potansiyelini ortaya koyarak hizmet etmesini engelleyebilmektedir.⁷²

Ülkemizde liyakatsiz yöneticilerin çok olması, kamu yönetimi liderlerinin bulunamamasının temelinde liyakatsizliğin yattığı aşıkârdır. Peki bu liyakatsizliğin temelinde yatan sebep nedir? Birinci sebep olarak kamu yönetimine; atamalara, hizmet sunumlarına siyasetin dahil olması, ikinci sebep olarak ise; liyakat ve ehliyet sahibi yöneticilerin, kamu yönetimi liderlerinin yetiştirilememesi sorunu sayılabilir. Kamu yönetimimizde ‘donanımsız olması önemli değil, benden olsun yeter’ anlayışı devam ettiği müddetçe; kamu hizmetlerine adalet, liyakat ve bilimin ışığından uzak şekilde ‘idarecilerin’ atamaları yapıldığı müddetçe kamu yönetimimizin ve böylelikle devletimizin gelişme olanağı azalmaktadır. Örneğin Bakanlar ya da Valiler göz önünde bulundurulduğunda liyakat kavramı çok tartışmalı bir boyuta dönüşmektedir. Valilik makamı istisnai memurluk kadrosu olarak anılmaktadır. 2018 yılında yayımlanan 3 no’lu Cumhurbaşkanlığı kararnamesi ile birlikte yapılan değişiklik öncesinde atanma koşulları arasında hiçbir kriterin aranmadığı; her Türk vatandaşının atanabileceği Valilik makamına getirilen yöneticilerin liyakat ölçümü ne derecede uygun olduğu tartışılabilir bir konudur. Mezkûr kararnamenin 3. maddesinde, örnek olarak verilen Valilerin de içinde bulunduğu I sayılı cetvelde yer alan kadro, pozisyon ve görevlere atanacaklarda şartlar belirlenmiştir. Buna göre:

- a) 657 sayılı Kanunun 48 inci maddesinde sayılan genel şartları taşımak.
- b) En az dört yıllık yükseköğrenim mezunu olmak.
- c) Kamuda ve/veya sosyal güvenlik kurumlarına tabi olmak kaydıyla uluslararası kuruluşlar ile özel sektörde veya serbest olarak en az beş yıl çalışmış olmak şartları getirilmiştir.

⁷¹ Taşdan, N. Gül, H. (2013) *Kamu Yönetiminde Liderlik ve Kaymakamlık*.

⁷² Karkin, N., *Motivasyon Kuramları Işığında Kamusal ve Özel Alanda Yöneticilerin Liderlik Davranışları: Bir Literatür Analizi Denemesi*.

I sayılı cetvelde yer alan Vali, Büyükelçi, Bakan yardımcısı gibi birçok kadroya atamaların sadece bu şartlara bağlanması liyakat açısından tehlike doğurabilir. Burada asıl anlatılmak istenen bu kadrolara liyakatsiz atamaların yapıldığı değildir. Liyakat kavramına daha fazla önem göstererek Türk kamu yönetiminin gelişimi adına her bir kadro için en azından atanacak kişilerin temel donanımının ölçülebileceği kriterlerin getirilmesi düşüncesini sorgulamaktır. Sayılan atama şartları siyasi yakınlık-zıtlık problemi ile birlikte düşünüldüğünde yetersiz kalmaktadır. Böylelikle bazen, daha donanımlı, liyakat sahibi kişilerin siyaset zıtlığı sebebiyle bir kamu yönetimi liderine dönüşmesi engellenip onun yerine daha az donanımlı bir bireyin siyasi yakınlığı aracılığıyla bir kadroya atanması gibi bir kriz meydana gelebilir.

2.2.1.1.5. Çalışma Arkadaşlarının Egoist Yaklaşımı

Kamu yönetiminde liderlik denildiğinde özel sektöre göre daha az riskli fakat, sınırlı bir liderlik alanından bahsedilmektedir. Gerek mevzuat gerekse finans bakımından yeterince imkânın bulunmadığı bir organizasyonda birbiriyle uyumlu çalışabilecek, herkesin sorumluluğunun farkında olduğu, ekip ruhu ile hep beraber faaliyetler sürdürebilecek bir kadronun kurulması pek mümkün değildir. Bu durumda organizasyonun başında bulunan yönetici ancak bulunduğu konumundan kaynaklanan otoritesini kullanarak ekibi idare etmek zorunda kalmaktadır.

Grup üyeleri arasında çıkan anlaşmazlıklar, nasılsa maaşım sabit şekilde yatıyor düşüncesi ile işten kaçma gibi davranışlar ve en önemlisi çalışma arkadaşının başarısını kıskanan personeller yüzünden organizasyon içerisinde çeşitli problemler meydana gelmektedir. En iyi şekilde hizmet sunmak için çalışma arzusunda olan bir kamu personeli, arkadaşlarının bu tutum ve davranışlarıyla karşılaşınca heves kırgınlığı yaşayıp grubun diğer üyelerine uyma gibi bir eğilime geçmektedir. Herkesin kişisel menfaatini düşündüğü bir organizasyonda liderlik olgusunu etkin ve verimli bir şekilde icra etmek pek mümkün gözükmemektedir.

2.2.1.2. Kişisel Faktörler

Liderlik olgusunun önüne geçen, engel olan birçok çevresel faktör olduğu gibi kişisel faktörlerin önemi de göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir. İnsan çevresinden

etkilendiği gibi, eğer güçlü durmayı başarabilirse çevresini etkileme yeteneğine de sahiptir. Nitekim, bir liderin sahip olması kaçınılmaz olan çevresini etkileyebilme özelliği tam olarak burada karşımıza çıkmaktadır.

Kamu örgütlerinde liderlik potansiyelinin önüne geçen adeta bir engel haline gelen faktörler şöyle sıralanabilir;

- Motivasyon ve cesaret eksikliği,
- Yenilikçi perspektifin yoksunluğu,
- Gelişime kapalılık,
- Kamu yararı yerine kişisel menfaatin tercih edilmesi.

2.2.1.2.1. Motivasyon ve Cesaret Eksikliği

Günümüz kamu personeli yapısına bakıldığında kaliteli hizmet sunumundaki eksiklerin temeli motivasyon yoksunluğuna dayanmaktadır. Kamu hizmetine girmek için günlerce, aylarca hatta belki yıllarca çalışan; mesleğinin ilk birkaç yılında yeni bir başlangıcın vermiş olduğu heyecanla birlikte üstün bir çalışma performansı ortaya koyan kamu personelleri zamanla bürokrasinin özünde var olan katılık, kırtasiyecilik, sıradanlık gibi kavramların etkisi altında kalmaktadırlar. Maalesef ki, ilk başlarda var olan; ülkeye, millete hizmet etme düşünceleri zamanla birlikte yerini sabah sekiz, akşam beş mesaimi tamamlayıp döneyim düşüncesine bırakabilmektedir. Bu sorunun temelinde; denetim mekanizmalarının yetersizliği, ödül-ceza sisteminin etkin bir şekilde işlemeyişi, organizasyonun başında bulunan kamu yöneticilerinin tipik bir memur olması, çalışma arkadaşlarının eskimiş ve bıkmış tutumları gibi farklı etkenler yatmaktadır.

Kelime anlamı olarak incelendiğinde motivasyon; isteklendirme, güdüleme olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir bireyin en büyük motivasyon kaynaklarından biri idealleri doğrultusunda koyduğu hedefi olabilir. Kamu personelinin motivasyonunu artırmak için de çeşitli mekanizmaların devreye girmesi gerekir. Her şeyden önce iyi bir yöneticinin organizasyonun başına atanmasıyla başlanmalıdır. Personelin kendi kendine yetemediği bazı zamanlarda onları kendine getirebilecek, yol gösterebilecek, yardımcı olabilecek bir lider kilit rol oynayabilir. Bunun sağlanması için de yüksek motivasyona sahip ve motive edebilme yeteneği gelişmiş, cesur liderlerin kamu örgütlerinin başına getirilmesi gerekmektedir. Buradaki cesur kavramının amacını da kısaca açıklamak gerekirse

mevzuat sınırlamasını bahane edip kendini daha fazla yormaktan korkan yöneticilerin aksi anlatılmaya çalışılmaktadır. Kamudaki birçok yönetici motivasyon mahrumiyeti sebebiyle, deyim yerinde olursa; adeta içi geçmiş bir şekilde görevini icra etmektedir. Atamalarda liyakat kriterlerine kişisel özellikler, bilhassa motivasyon kavramı eklenirse bu sorun büyük oranda çözüme kavuşabilir.

2.2.1.2.2. Yöneticilerde Yenilikçi Perspektifin Yoksunluğu ve Değişime Kapalılık

Daha önceden de ele alındığı gibi ülkelerdeki kamu yönetimi perspektifini etkileyen en temel etkenlerden biri de kültürdür. Türk kültürünün geneline bakıldığında bireyden devlete kadar toplumun her safhasında her daim korumacı bir düşünce içerisinde şekillenen bir kültür altyapısı görmek mümkündür. Korumacı, diğer bir tabirle muhafazakâr bir düşünce yapısına sahip toplumlar genelde değişimden, yenilikten çekinir tavırlarla hareket etmektedirler.

Türk kamu yönetiminde de ast-üst fark etmeksizin personelin genel tutumu yıllarca bu yönde şekillenmiştir. 1980'ler sonrasında ortaya çıkan yeni yönetim anlayışları ve yönetimde reform hareketleriyle birlikte bu paradigma değişmeye başlasa da günümüzde varlığını halen sürdürdüğünü inkâr etmek de doğru olmaz. Gerçek liderler yeniliklere, değişime ayak uydurmak yerine yenilik getirip değişim yaratırlar.

Kamu örgütünün başındaki yöneticinin 'var olan düzene uyalım, aynı şekliyle devam ettirelim' düşüncesi, bu değişime kapalılığı personelin önünü de kesmektedir. Yeni adımlar atıp hem kendini hem de kurumunu geliştirebilecek yenilikler getirmek isteyen personel zamanla yenilikçi perspektifini ve değişim düşüncelerini kaybedip sıradanlaşma yoluna gitmektedir. Değişimin olmadığı yerde, yeniliklerin olmadığı yerde de liderin varlığından söz edilemez.

2.2.1.2.3. Kamu Yararı Yerine Kişisel Menfaatin Önceliği

Kamu yönetiminde tüm hizmetler sadece kamu yararı amacı ile sunulur. Fakat, zaman zaman karşılaşılan örneklerde olduğu gibi kamu hizmetini sunan kişinin menfaatleri ön plana çıkabilmektedir. Lider olacak kişinin önce fedakârlık etmeyi öğrenmesi, diğerkamalık nedir bilmesi gerekmektedir.

Mesai saatine takılıp vatandaşın isteğini karşılamama, tanıdıkları kendi menfaatleri için kayırma gibi durumlarla karşılaşılması durumunda kamu yönetiminde liderin var oluşundan bahsetmek bir kenara, kamu hizmetinin mevzuata uygun şekilde sunulup sunulmadığı tartışılır. Kamu yöneticilerinin kişisel menfaatlerini bir kenara bırakıp sadece kamu yararını düşündükleri zaman liderlik yolunda önü açılabilir.

2.2.1.2.4. Liderliğin Yedi Ölümcül Günahı

Liderliği engelleyen yedi temel kişisel problemi '*liderliğin yedi ölümcül günahı*' olarak adlandıran Cohen, Drucker'ın liderlik alanında yaptığı birçok çalışmayı analiz etmiş ve kendisinin yanında bulunduğu sürece Drucker'dan edindiği tüm tecrübelerini yazılarıyla birlikte literatüre aktarmıştır. Drucker tüm liderleri, sadece özel kurumsal sorumluluklarının olmadığı, bunun da ötesinde toplumsal sorumlulukları olan özel bireyler olarak düşündüğü için tüm liderlerin sahip olması gereken yüksek standartlar ortaya koymaktadır. Ayrıca bu yüksek standartları zorunlu görmeyip, daha lider cübbesini giymeye karar verdikleri an üstlenmeyi kabul ettikleri davranış tarzının ayrılmaz bir parçası olarak görür.⁷³

Hem özel sektörde hem de kamu sektöründe liderlik vazifesini yürüten kişilerde gerek sahip oluğu güç gerekse sahip olduğu itibar sebebi ile bozulmalar gören Drucker, bu kişilerin hatalarını birçok kez üzümlükle dile getirmiştir. Drucker'ın liderlere yaptığı uyarıları belirli kavramlar etrafında toplayan Cohen, liderliğin yedi ölümcül günahını şöyle sıralamaktadır:⁷⁴

- Kibir,
- Şehvet,
- Açgözlülük,
- Üşengeçlik,
- Öfke,
- Kıskançlık,
- Pisboğazlık.

⁷³ Cohen, A., W., *Drucker on Leadership*, 2010.

⁷⁴ A.y.

Liderlerin işlediği en büyük günahlardan en başta geleni *kibirdir*. Bir liderin, bir yöneticinin ya da bir kimsenin yaptığı işlerden memnun olup kendiyile gurur duyması insanın doğası gereği uygun karşılanabilirken, liderlerin genel kuralların kendileri için geçerli olmayacağını düşünebilecek kadar kendilerini özel saydıklarında bir kibir sorunu ortaya çıkmaktadır. Yazara göre kibir bu yedi günahın en ağırıdır çünkü diğer altı günaha kapıları açma potansiyeline sahiptir.⁷⁵

Kamu yönetimimizde de gerçek liderlerin ortaya çıkmasına engel olan en büyük problemlerden biri budur. Vatandaşla iç içe olması gereken kamu yöneticileri atandığı makamın ayrıcalıklarını kendine öz ayrıcalıklar olarak görüp, bulunduğu makamın temsilcisi olduğunu unutup kendisini o makamın sahibi olarak görmektedir. Durum böyle olunca vatandaştan uzak, kendini beğenmiş, her şeyi ben bilirim, en iyisini ben yaparım düşüncesi çerçevesinde bulunduğu koltuğa tutunan ‘yöneticiler’ meydana çıkmaktadır.

İkinci günah ise *şehvettir*. Drucker bu günahın organizasyon içinde kayırmacılığa, profesyonellikten uzaklaşmaya, ilişkilerin bozulmasına yol açtığını ileri sürmüştür.

Üçüncü günah olarak *açgözlülük* sayılmaktadır. *Açgözlülük bir aşırılık günahıdır. Genelde iktidara ulaşmayla birlikte başlar. Liderler güç sahibidir ve ne yazık ki, liderin çok dikkat etmemesi halinde güce sahip olmak yolsuzluğa kapı açma eğilimi taşır. Küçük iyilikleri kabul etmekle açılan bu kapı rüşvetler ve diğer yolsuzluklarla birlikte gittikçe daha da büyür.*⁷⁶ Daha önceki başlıklarda bahsedilen; yöneticilerin kamu yararı düşüncesi önüne kişisel menfaatlerinin geçmesinin başında bu açgözlülük durumu sayılabilir. Sunduğu hizmetin karşılığının devleti tarafından verilen maaşın olmadığını düşünüp, kanunlara da aykırı olan her türlü yolsuzluğu yapması ya da bu yolsuzluklar göz yumması hem ekonomik açıdan hem de idari açıdan büyük bir yönetim krizini meydana getirebilir. Liderlik için günümüzde en çok aranan özelliklerden biri de aza kanaat etmesi, mütevazı bir kişiliğe sahip olmasıdır.

⁷⁵ A.y.

⁷⁶ Cohen, A., W., *Drucker on Leadership*, 2010, (s.101).

Liderlerin sıkça düştüğü ve iyi şekilde sonuçlanmayan günahlardan dördüncüsü ise *üşengeçliktir*. Bu günah harekete geçme isteksizliği olarak tanımlanabilir. Liderlik bakımından değerlendirildiğinde ise, liderin makamının kapsamı dışındaki işleri yapmaya gönülsüz yaklaşımını ifade eder.⁷⁷ Bir liderin herkesten önce uyanıp, herkesten önce düşünmesi, yürümesi, koşması, hareket etmesi gerekir. Lideri lider yapan özelliklerin temelinde kişinin atılgı ve hareket düşkünü olması yatmaktadır. Bir liderin her konuda kapsayıcı bir şekilde davranması olmazsa olmaz şartlardan birisidir. Sahip olduğu makamın gerektirdiği görevleri yapmakla yetinen bir yönetici asla lider olamaz. Gerektiği takdirde yapılan iş veya sunulan hizmetin her safhasında bulunması gerekir. Bunun için de ilgili yöneticinin ilk olarak yapması gereken şey üşengeçlikten, tembellikten kurtulması gerekmektedir.

Beşinci günah olarak *öfke* sayılmıştır. İdeal bir liderin yine sahip olduğu en temel özelliklerden biri de yolunda gitmeyen işler veya uygun olmayan hareketler karşısında hoşgörölü ve soğukkanlı olmasıdır. Drucker’a göre yerinde öfke bazen işe yarasa da kontrolsüz öfke bu günahı tasvir eder. Fakat, kültürümüzü oluşturan tüm değerlere bakıldığında Türk toplumunda, özellikle bir lider için öfke kabul edilemez bir hatadır ve liderliğin önündeki engellerin başında gelmektedir. Bir liderin uyacağı en güzel tavsiye Şeyh Edebali’nin Osman Gazi’ye verdiği öğütlerde saklıdır: ‘Ey oğul! Bundan sonra öfke bize, uysallık sana...’

Liderlik önünde engel oluşturan en büyük günahlardan biri de *kıskançlıktır*. İnsanı da içten içe çürüten bir hastalık olan haset etme, kıskanma duyguları bir liderin sahip olabileceği en kötü özelliklerden biridir. Kıskançlık huyu hem kıskanan kişiyi hem de kıskanılan kişileri etkilemektedir. Kıskançlığı açgözlölük de tetikleyebilir. Bu durumda yönetici ya da ‘lider’-bunu yapacak kişi lider olarak tanımlanmasa da- kıskanılan tarafa zarar verecek kararlar alma ya da eylemler gerçekleştirmeye yönelebilir. Bu günahın pençesine düşen lider, vasıflı bir astın hak ettiği terfi olanağını engelleyebilir, itibarını düşürecek hareketler yapmaya girişebilir.⁷⁸ Geçmişten günümüze bakıldığında, özel sektörde veya kamu kurumlarında çıkan anlaşmazlıkların, problemlerin, entrikaların

⁷⁷ A.y.

⁷⁸ Cohen, A., W., *Drucker on Leadership*, 2010, (s.99).

temeli bu duruma dayanmaktadır. Belirli dünya hırsları olan; makam, para, güç, iktidar gibi hırsları olan insanlar amaca giden her yol mubahtır gibi insan kalitesine yakışmayan bir düşünceyle sahip olmak istediği makamda oturan, gücü elinde bulunduran kişiyi bulunduğu yerden etmek için her türlü yakışsız oyunu oynayabilir, iftiralar atabilir ve karşısındaki kişiye zarar verebilir. Bu tür davranışları sergileyen yöneticiler hem kendi liderlik yolunda engeller oluşturabilir hem de başkalarının liderlik potansiyelini yok edebilir.

2.3. Kamu Yönetimindeki Değişen Paradigmalar ve Liderliğin Dönüşümü

Dünya'nın bütünüyle içinde bulunduğu değişim sebebiyle oluşan yeni düzene uyum sağlamaya çalışan kamu yönetimi paradigmaları da büyük bir farklılaşma içerisine girmiştir. Önceki yıllarda görülen, geleneksel kamu yönetiminden yeni kamu yönetimi anlayışına geçiş günümüzde yetersiz kalmış ve yeni kamu yönetimi anlayışı da eskimiş bir hale gelmiştir. Her geçen gün değişen koşullar ve oluşan yeni ihtiyaçlar neticesinde, yeni anlayışlar da ortaya çıkmaktadır. Aşağıdaki, yeni kamu hizmeti yaklaşımının incelenmesinden sonra oluşturulan tablo kamu yönetiminin evrildiği yönü bütünüyle özetlemektedir.

Tablo 3: Kamunun “Yönetildiği” ve “Yönettiği” Kamu Yönetimi Anlayışının Karşılaştırılması

KAMUNUN YÖNETİLDİĞİ KAMU YÖNETİMİ	KAMUNUN YÖNETTİĞİ KAMU YÖNETİMİ
Weberyen	Post-modern
Yöneten	Yönlendiren
Hiyerarşik	Yatay ve düz
Merkeziyetçilik	Yerinden Yönetim
Yukarıdan aşağıya	Katılımcı, Birlikte
Katı	Esnek
Statik	Dinamik
Gizli, Kapalı	Şeffaf, Açık
Sorgulanamayan	Sorgulanan

Yasal, Siyasal Hesap Veren	Yönetsel Hesap Veren
Kırtasiyeci	Elektronik
Hantal	Etkin
Savurgan	Verimli
Kıskanan	Paylaşan
Sonuç Odaklı	Süreç ve Sonuç Odaklı
Geciken, Erteleyen	Hızlı, Zamanlı
Performansı Dikkate Almayan	Performans Yönetimine Dayalı
Reaktif	Proaktif
Seyirci	Önleyici
Teknik Rasyonel	Tözsel (substantial) Rasyonel
Bürokrasi Odaklı	Vatandaş Odaklı
Güvenceli İstihdam	Sözleşme Esaslı İstihdam

Kaynak: Nohutçu, A., Kamu Yönetimi, syf:484.

Tablo 3’te de görüldüğü üzere 21. yüzyılda, kamunun yönetildiği değil; kamunun yönettiği bir sisteme geçişe şahitlik etmekteyiz. Çeşitli yönetim tartışmaları ve kavramları incelendiğinde geleneksel kamu yönetimindeki hiyerarşik, hantal, verimsiz, kırtasiyeci yapı yerini; hiyerarşinin yatay olduğu, etkin, verimli, elektronik ve hızlı bir yapıya; yeni yönetim anlayışlarına bırakmaktadır. Durum böyle olunca, kamu yönetimindeki liderlerin de yeni yönetim anlayışları çerçevesinde, yeni istek ve ihtiyaçlara uygun şekilde hareket etmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

Kamu yönetimi paradigmalarındaki değişimin yanı sıra, kuşaklararası karakteristik özellikler de büyük bir değişim göstermektedir. Önceki bölümde incelenen kuşaklarda ele alındığı üzere, karakteristik farklılıklar sebebiyle meydana gelen aralarındaki yönetsel anlaşmazlıklar günümüzde en büyük problemlerin başında gelmektedir. X kuşağından bir liderin Z kuşağındaki bir gence hitap edebilmesi, bu yeni nesli anlayabilmesi için büyük bir değişime imza atması gerekmektedir.

Kuşakların temel karakteristik özelliklerinin ve bu özelliklerden doğan ihtiyaçları karşılayabilecek olan liderlik türlerinin karşılaştırılması, özet hali ile aşağıdaki tablo üzerinden gerçekleştirilebilir.

KUŞAKLAR	ÖZELLİKLER	LİDERLİK TÜRLERİ
X	Uyumlu, Aidiyet duygusu güçlü, Otoriteye saygılı, Gelenekçi, Çalışkan, Düşük teknoloji, Çalışmada yüksek motivasyon.	Otokratik liderlik, Etkili liderlik, Paternalist liderlik, Otantik liderlik.
Y	Uyumsuz, Özgürlüğe düşkün, Otorite sevmeyen, Yenilikçi, Alışılan teknoloji, Çalışmada düşük motivasyon.	Demokratik liderlik, Paylaşımçı liderlik, Babacan liderlik, Yönlendirici liderlik, Vizyoner liderlik, Dönüşümcü liderlik.
Z	Uyumsuz, Özgürlükçü, Otorite sevmeyen, Sıkılgan, Teknoloji bağımlısı, Çalışmada motivasyonsuz.	Destekleyici liderlik, Demokratik liderlik, Paylaşımçı liderlik, Yönlendirici liderlik, Karizmatik liderlik, E-liderlik, Duygusal liderlik, Rasyonel liderlik, İnsan odaklı liderlik.

Tablo 4: Kuşakların Özellikleri ve Liderlik Türlerinin Karşılaştırılması

Tabloda görüldüğü üzere, kuşakların ve böylelikle toplumun karakteristik özellikleri bulunulan zaman dilimine göre değişiklik göstermektedir. Kuşaklararası farklılıklarda, özellikle teknolojinin belirleyici unsurların başında gelmesi kuşaklararası çatışmaları da

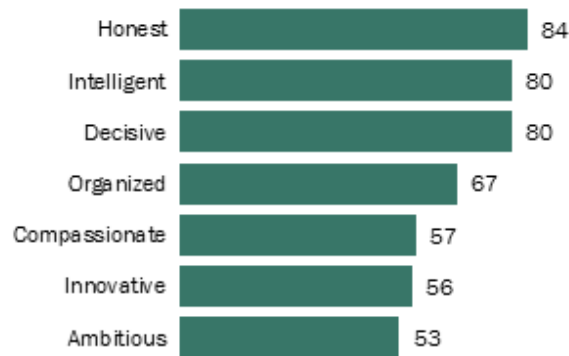
her geçen gün güçlendirmektedir. X kuşağının sahip olduğu otoriteye saygı duyma, çalışkanlık gibi karakteristik özellikleri dikkate alındığında otoriter bir liderin, otantik bir liderin gayet başarılı bir iş çıkarması mümkünken; uyumsuzluğu, otorite sevmizliği ile bilinen Z kuşağını bu tarz liderliklerle idare etmek mümkün değildir. Liderlerin, daha çok paylaşımcı, yönlendirici, e-liderlik gibi liderlik türlerinin sahip olduğu özellikler sayesinde Z kuşağı ile iletişim kurması, iş birliği yapması mümkün gözükmektedir.

Bireylerin ve toplumların istek ve ihtiyaçlarının, içinde bulunulan zamanın özellikleri ve koşullarına göre değiştiği bilinmektedir. Fakat bu durumun yanı sıra, bireyler ve toplumların liderlerinde görmek istediği bazı özellikler geçmiş yıllarda da var olmuş, gelecek dönemlerde de varlığını sürdürecektir.

İnsan, doğası gereği her zaman güven içerisinde yaşayacağı bir ortam arayışındadır. Bireylerin tercih ettiği ortamlara veya ilişkilere; sosyal ilişkilerden ticari ilişkilere, eğitim ilişkilerinden iş ilişkilerine kadar bakıldığında her birinin yapıtaşını güven unsuru oluşturmaktadır. Bu sebeple, içinde bulunulan zaman fark etmeksizin bir liderde aranılacak en temel özelliklerden biri güvenilir olmasıdır.

Which Leadership Traits Matter Most?

% saying it is absolutely essential for a leader to be ...



Source: Pew Research Center survey, Nov. 12-21, 2014 (N=1,835)

PEW RESEARCH CENTER

Q25a-g

Şekil 1’de görüldüğü üzere, PEW araştırma merkezi tarafından 2014 yılında gerçekleştirilen; ‘*En Önemli Liderlik Özelliği Hangisidir?*’ sorusunun yöneltildiği anket dahilinde verilen cevaplar doğrultusunda insanların %84’ü bir liderin öncelikle dürüst, güvenilir olması gerektiğini ifade etmiştir. Bu en önemli özellikten sonra, ankete katılan bireylerin birçoğu bir liderin; zekasal açıdan üstün olması, kararlı bir tavrının olması, örgütlenme yeteneğinin gelişmiş olması ve hatta şefkatli olması özelliklerinin gerektiği cevabını vermiştir.

Bu ankete bakıldığında güven, zekâ, kararlılık gibi özelliklerin katılımcıların en çok vurgu yaptığı özellikler olduğu görülmektedir. Bunların yanı sıra, ankete katılanların yaklaşık yarısı liderlerdeki inovatif, yenilikçi özelliğin çok önemli olduğunu ifade etmiştir. Anketin gerçekleştirildiği yıldan bu yana henüz yedi yıl geçmesine rağmen dünya düzeninde çok ciddi değişiklikler yaşanmıştır. Gerek teknolojik gelişmeler, gerekse 2019 yılı itibarıyla tüm dünyayı etkisi altına alıp devletlerin politikalarını, insanların günlük yaşamlarını değiştiren pandemi süreciyle birlikte dünya büyük bir değişime şahit olmuştur. Bu sebeple, liderlerin günümüzde en önemli özelliklerinden biri de değişime uygun şekilde politikalar yürütüp, gerektiğinde değişim sağlayabilmesi; yani inovatif bir yapıya sahip olması gerektiği düşünülmektedir.

⁷⁹ <https://www.pewresearch.org/social-trends/2015/01/14/chapter-2-what-makes-a-good-leader-and-does-gender-matter/> (19.06.2021)

BÖLÜM III

DİJİTAL YÖNETİŞİM ÇAĞINDA LİDERLİK

Geçmişten günümüze kadar dünya düzenini oluşturan ya da değiştiren önemli buluşlar, alışkanlıklar, ihtiyaçlar ve yaşam tarzları olmuştur. Dünya tarihinin ilk aşamalarından bu yana bakıldığında birçok farklı düzene, yaşam tarzına sahip olan onlarca farklı toplum görülmektedir. İnsanların yerleşik bir hayata geçmesi ve toprağı üretim için kullanması sonrasında ortaya çıkan tarım toplumu yerini; 18. yüzyıl'da demir ve kömürün en temel hammadde olarak kullanılmasıyla birlikte makineleşmeye doğru geçilen bir dönemi tasvir eden sanayi devrimi ile birlikte yerini sanayi toplumuna bırakmıştır. Ortaya çıkan icatlar ve çeşitli gelişmeler toplumsal, siyasal, ekonomik, idari alanlarda ciddi değişikliklere yol açmıştır.

20. yüzyıl'ın sonlarına gelindiğinde ortaya çıkan teknolojik gelişmeler ve internet gibi icatlar aracılığıyla iletişim imkanlarının inanılmaz bir boyuta ulaşması sonucunda literatürde sıkça tartışılan ya da araştırma konusu olan “enformasyon” ya da “bilgi” çağı ortaya çıkmıştır. Bilgi çağını anlayabilmek için bilgi ve enformasyon kavramlarını kısaca incelemek faydalı olacaktır.

“İnsanoğlunun temel çaba ve etkinliklerinden biri de bilgi üretmektir. Bu üretimin, evrensel boyutunun yanı sıra günlük hayatın kolaylaştırılması gibi görünür ve anlaşılır bir amacı vardır. Bu bakımdan bilgi, insanın dış dünya (yakın ve uzak çevre) ile uyumunu sağlayan önemli bir etkidir. Bir kılavuz, bir yol göstericidir. Felsefî yaklaşımla bakıldığında bilgi bir ışıktır. Çok genel anlamda “bir sürecin sonunda ortaya çıkan deney ve tecrübe”dir. Ancak bu tecrübe daha çok bir sonuç olarak ait olduğu bir süreci ifade etmektedir. Yani bilgi, belli bir sürecin sonunda elde edilir. Bilimde bu sürece “bilimsel yöntem” denilmektedir. Bilimsel yöntem yardımıyla elde edilen bilgi gelişigüzel bilgiden ayrılmaktadır.”⁸⁰ Anlaşıldığı üzere, belli bir sistematığe dayalı bilimsel bir yöntem aracılığıyla üretilen ‘sistematik fikir topluluğuna’ bilgi denilebilir.

⁸⁰ Doğan, İ., *Sosyoloji: Kavramlar ve Sorunlar*, 2016, sn:1.

Toffler’e göre toplumsal değişimi başlatan unsur bilgidir.⁸¹ Bilim ve teknolojinin ilerlemesi, sanayinin hayal edilenden daha fazla gelişmişliğe ulaşması; insansız kara, hava araçlarının icat edilmesi ve yaygınlaşması, nesneler arası otomatik iletişimin sağlanması, yapay zekanın aktif şekilde kullanılmasının temel dayanağı bilgidir. Bilgi sayesinde ortaya çıkan bu gelişimler Toffler’in de söylediği gibi toplumsal değişimi beraberinde getirmektedir.

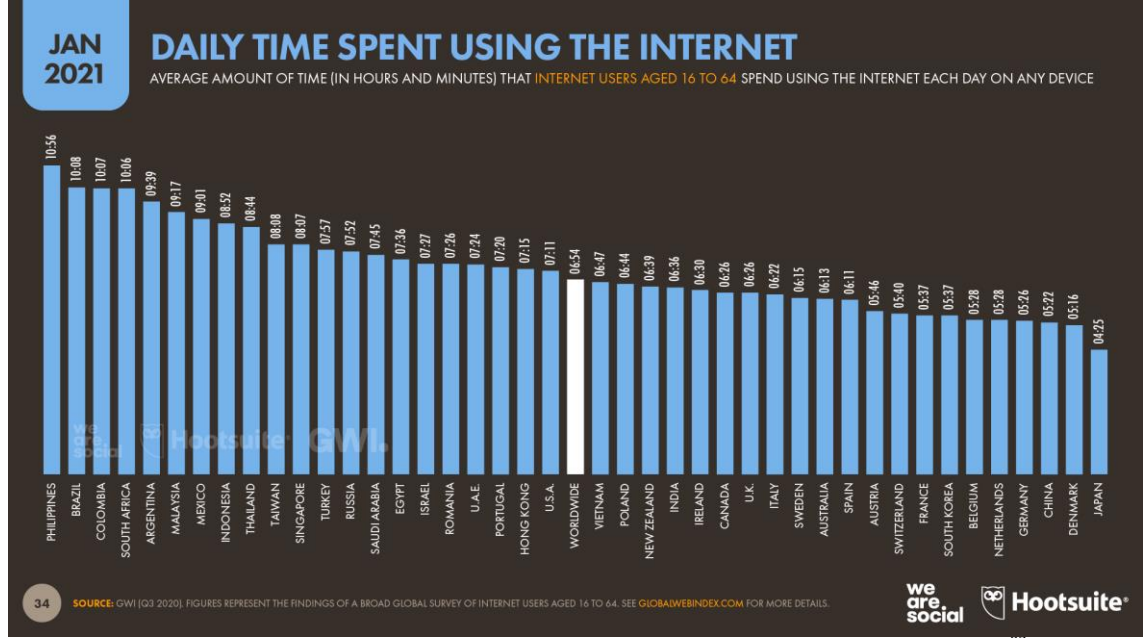
Sanayi toplumunun birikim, tecrübe ve gelişmişliğinin üzerine bilginin, bilim ve teknolojinin eklenmesiyle birlikte artık sadece nesnenin üretimi değil, bilginin üretimi gibi; toplumsal, siyasal, ekonomik ve kültürel alanları kapsayan ve değiştiren bir olgu meydana gelmiştir. Gerek günlük hayat içerisinde tecrübe edilen her husus, gerekse bilimsel faaliyetlerin temelini tamamı bilgiye dayanmaktadır. Bilgi ve teknolojinin birleşimi sonucunda kitle iletişim araçlarının yaygınlaşması, internetin kullanımının dünya genelinde çok büyük oranlara ulaşması gibi durumlar neticesinde bilgiye ulaşmak çok kolay hale gelmiştir. Bu kolaylık da beraberinde yeni bir düzen getirmiştir; “Bilgi Sektörü, Bilgi Toplumu, Büyük Bilgi” ve en önemlisi “Bilgi ağı” ya da “Dijital ağ” gibi kavramlar ile birlikte dünyanın düzeni yeniden şekillenmektedir.⁸²

Bilginin aktif şekilde kullanılması ve üretilmesi, teknolojiyi çok yüksek seviyelere taşıyarak dijitalleşmenin her alana entegre edilmesi gibi bir durumu beraberinde getirmiştir. Kişisel hayat, toplumsal hayat, özel sektör, kamu sektörü kısacası; bireysel ve toplumsal faaliyetlerin gerçekleştirildiği her alan dijitalleşme sürecine dahil olmuştur. Bundan 10-15 yıl öncesine kadar internet aracılığıyla bilgisayar ya da telefonlardaki mevcut arama motorlarını kullanarak; doktor randevusunun alınması, bir kişiye veya bir şahsa para aktarımının yapılması, bir devlet idaresi ya da belediye kurumu için ödemelerin yapılması, birkaç tıklama ile adli sicil belgesinin çıkarılması gibi kolaylıkları hayal etmek bile gt. Fakat günümüze bakıldığında, bahsedilen kolaylıkların tamamı sıradanlaşmış ve hayatın olağan akışı içerisinde kişilerin, kurumların kullandığı basit yöntemler haline gelmiştir.

⁸¹ Toffler, A., *nc Dalga*, ev: Selim Yeniçeri, 2008.

⁸² Doğan, İ., *Sosyoloji: Kavramlar ve Sorunlar*, 2016.

Dijitalleşmenin en temel unsuru olarak sayılabilecek internetin kullanımıyla ilgili dünya genelindeki bir araştırmayı çalışmamıza dahil etmek, konunun ne kadar mühim bir mesele haline geldiğini desteklemesi açısından faydalı olacaktır.



Tablo 5: Ülkelere göre internet kullanımında günlük harcanan zaman ortalamaları.⁸³

Tabloya bakıldığında, dünya genelinde günlük internet kullanımının 6 saat 54 dakikalık bir ortalama sahip olduğu görülmektedir. Bazı gelişmiş ülkeler incelendiğinde, örneğin Japonya’da günlük internet kullanım süresi 4 saat 25 dakika; Almanya’da 5 saat 26 dakika iken, Türkiye’de bu sürenin 7 saat 57 dakika olması dikkat çekici bir ortalama olarak görülmektedir. Dünya genelinin ortalamasından da fazla olan bu günlük internet kullanımı; araştırma, bilgiye ulaşma, eğitim, iletişim gibi yararlı faaliyetler için kullanılıyorsa ülkemiz için ümit verici bir durumdur. Aksi takdirde, internetin sadece zaman geçirmek, film izlemek, müzik dinlemek gibi amaçlarla kullanılması, kullanıcıların bilinçlendirilmesi gibi bir ihtiyacı doğurur.

Türkiye’deki internetin yaygın kullanımı ile alakalı bir diğer tablo da TÜİK tarafından gerçekleştirilen ‘Hane Halkı Bilişim Teknolojileri Kullanım Araştırması, 2020’ verileri ile incelenebilir.

⁸³ We are social Ağustos 2021 raporu. Kaynak: <https://wearesocial-net.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2021/01/09-Daily-Time-Spent-on-the-Internet-by-Country-DataReportal-20210126-Digital-2021-Global-Overview-Report-Slide-34.png> (21.08.2021)



Tablo 6: Hane Halkı Bilişim Teknolojileri Kullanım Araştırması, 2020.⁸⁴

Yapılan araştırmalar neticesinde ortaya çıkan verilere göre: 16-74 yaş grubundaki bireylerin internet kullanımının %79'a ulaşmış; evden internete ulaşım imkanına sahip olma durumu ise 2020 yılı itibariyle %90,7 oranına ulaşmıştır. Bu oranla neredeyse ülkemizdeki tüm hanelerden internete ulaşımın sağlanabildiği görülmektedir. Kısa bir zaman dilimi içerisinde bu erişilebilirlik oranının gerek altyapıların sağlamlaştırılması gerekse dijital genişleme ile birlikte daha da artacağı düşünülmektedir.

*“Kişisel amaçla kamu kurum ya da kuruluşları ile iletişime geçmek veya kamu hizmetlerinden yararlanmak için 2019 yılı Nisan ayı ile 2020 yılı Mart ayını kapsayan on iki aylık dönemde İnterneti kullanan bireylerin 16-74 yaş grubu bireyler içerisindeki oranı %51,5 oldu. Bu oran önceki yılın aynı döneminde %51,2 idi. E-devlet hizmetlerini kullanım amaçları arasında, kamu kuruluşlarına ait web sitelerinden bilgi edinme %48,7 ile ilk sırayı aldı.”*⁸⁵ Verilerden de anlaşılacağı üzere dijitalleşme küresel bir boyuta ulaşmış ve hayatın her alanına; bireysel, toplumsal, özel veya kamusal alanlara etki eden bir unsur haline gelmiştir. Bu değişim sürecinin kamu yönetimi disiplinine yansımaması asla mümkün değildir.

⁸⁴ Türkiye İstatistik Kurumu Ağustos 2021 raporu: [https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Survey-on-Information-and-Communication-Technology-\(ICT\)-Usage-in-Households-and-by-Individuals-2020-33679](https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Survey-on-Information-and-Communication-Technology-(ICT)-Usage-in-Households-and-by-Individuals-2020-33679) 21.08.2021

⁸⁵ A.y.

Dijitalleşme süreci kamu yönetimi disiplini de hem teorik olarak hem de pratikte derinden etkilemiştir. Özellikle 90'lı yılların sonları ve 2000'li yılların başlarında başlayan çeşitli araştırma ve girişimler neticesinde kamu yönetimi süreçlerinin de dijital ortama taşınması sağlanmıştır. Teorik çalışmaları bittikten sonra uygulamaya koyulan e-devlet sistemleri günümüzde kamu hizmetlerinin sunumunda etkinliği ve verimliliği açıkça artırmıştır.

Dijitalleşme döneminin ilk başlarında kamu hizmetlerinin elektronik ortama aktarılması gibi sade bir düşünce veya bir sistem tartışılıp görüşülürken, dijitalleşmenin çok kısa bir süre içerisinde inanılmaz boyuta ulaşması ile literatürde yeni kavramlar ortaya çıkmaya başlamıştır. 1989 yılında Dünya Bankası tarafından yayımlanan bir rapor ile birlikte literatüre giren yönetim kavramı, dijitalleşme çağında boyut değiştirerek '*dijital yönetim*' kavramına doğru evrilmiştir. Bu bölümde dijital yönetim kavramı detaylı şekilde incelenip, bu kavramın kamu yönetimine yansımaları ve liderlik olgusuna olan etkisi tartışılacaktır.

3.1. Dijital Çağ Yönetimi

Dijitalleşme veya sayısallaşma, ulaşılabilir bilgilerin herhangi bir bilgisayar tarafından okunabilecek şekilde dijital ortama aktarılması sürecine verilen addır.⁸⁶ Bilişim teknolojilerinin devasa boyutlarda gelişmesi, bilgi çağının ortaya çıkması ile birlikte bilginin depolanması durumu da söz konusu olmaya başlamıştır. Önceki dönemlerde üretilen her bilginin sayfalarla buluşması ve bu sayfaların, kitapların büyük odalarda, kütüphanelerde saklanması kaçınılmazdı. Fakat günümüz teknolojileri ile birlikte, normalde binlerce kitap içerisinde sığabilecek bilgiler artık sadece küçük bir disk içinde ya da bulut depolama sistemleri ile herhangi bir nesneye ihtiyaç duymadan internet aracılığı ile depolanabilmektedir. Bu devasa boyutlardaki her türlü bilginin, verinin sanal ortamda saklanması bazı tehlikeleri beraberinde getirse de ulaşılabilirlik ve paylaşım açısından çok etkin ve verimli bir sistemi insanlığın hizmetine sunmaktadır. Onlarca çeşidi sayılabilecek israfı önleyen bu dijital sistem birçok kamu kurum ve kuruluşu tarafından benimsenerek etkin hizmet sunulan bir alan haline gelmiştir.

⁸⁶ <https://tr.wikipedia.org/wiki/Dijitalleşme>

Dijitalleşmenin öncesinde, özellikle 20. yüzyılın ilk yarısından sonra ortaya çıkan; yeni kamu işletmeciliği, yeni kamu yönetimi hareketi, yeni kamu hizmeti gibi çeşitli anlayışlar her ne kadar geleneksel yönetim anlayışını eleştiren bir perspektife sahip olsa da 1989 yılında Dünya Bankası'nın yayımladığı bir raporda ortaya konulan yönetişim kavramı, 1990'lı yıllarda en sık kullanılan kavramlardan biri haline gelmiştir. Birçok sosyal bilimci bu kavramı hem devletin yeteneklerini hem de devlet-toplum ilişkilerini anlamının yeni bir yolu olarak kullanmıştır.⁸⁷

“Yasal hiyerarşik bürokratik sınırlar içinde önceden belirlenmiş tek bir amaca yönelik, tek özneli, merkezî, yetki ve kaynakları tek elde toplayan, kapalı, yasaların altında sorumsuzluk zırhına bürünmüş “yönetim” ve klasik “kamu yönetimi odaklı kamu politikası oluşturma” sürecinden, 1980’lerin sonundan itibaren:

- *Katılımcı stratejik yöntemlere göre belirlenen amaçları ve çıktıları (output) hedefleyen,*
- *Devleti tek aktör olmaktan çıkaran,*
- *Özel sektör ve sivil toplumun katılımı ile çok aktörlü,*
- *Yerinden yönetimci,*
- *Ağsal (network) ilişkiler içinde kendinden çok diğer aktörleri yönlendiren, yapabilir kılan,*
- *Onlarla iş birliği, hatta ortaklıkları giden,*
- *Saydam,*
- *Hesap veren,*
- *Yetki ve kaynakları devredip paylaşabilen,*
- *İletişim ve denetim mekanizmalarının rasyonel ölçütlere göre belirlendiği ve etkinleştirildiği “yönetişim” ve modern “yönetişim odaklı kamu politikası oluşturma” sürecine geçilmiştir.”⁸⁸*

Geleneksel yönetim anlayışının tam zıttı ve bu anlayışın ötesinde olan yönetişim kavramının literatürde; *siyasi yönetişim, iktisadi yönetişim, idari yönetişim, küresel yönetişim, iyi yönetişim* gibi farklı türlerini görmek mümkündür.⁸⁹ Bu kavramların biraz

⁸⁷ Nohutçu, A., *Evolution of Public Policymaking Witffln The Dynamics of Governance in The Field Of Tourism: The Turkish Case*, 2002.

⁸⁸ Nohutçu, A., *Kamu Yönetimi*, 2020. (472)

⁸⁹ Özer, M.A., *Yönetişimden Dijital Yönetişime: Paradigma Değişiminin Teknolojik Boyutu*.

daha ötesine taşınmış ve çağımızın gerekliliklerine uygun şekilde uyarlanmış hali olan *dijital yönetim* ise bu bölümün esasını teşkil etmektedir.

Konjonktürel değişimler ile birlikte ortaya çıkan yönetişimin yeni türleri son olarak dijital yönetim başlığı etrafında toplanmıştır. Siyasi, kültürel, ekonomik, sanatsal vb. hayatın her alanını derinden etkileyen dijitalleşme süreci kamu yönetimini de bir dönüşüm sürecine dahil etmiştir. 1990'lı yıllarda bilişim teknolojilerinde meydana gelen büyük değişim dalgalarının dönüştürücü etkileri ilk etapta çok kısıtlı olsa da kamu kurumlarının dijitalleşmeye uyumlulaştırma süreci, önceden var olan kurumsal kültürüyle bağdaşacak biçimde kapsamlı bir şekilde uyarlanmış ve böylelikle kamu hizmetlerinin sunumunda dijitalleşmeye geçiş başlamıştır.⁹⁰

Kamu kurumlarında başlayan dijitalleşme süreci, personelin ve hizmetlerin uyumlu hale gelmesi başlangıçta zor gözükse de zamanla birlikte dijitalleşme etkinlik ve verimlilik için çok önemli bir araç olarak kaçınılmaz bir hale gelmiştir. 1990'larda dijitalleşme alternatif bir yol iken, gelişen ve gelişmeye devam eden bilişim teknolojilerinin günümüzde, kurumların arka plan işlerini oluşturmaktan ziyade toplumsal, kültürel, ekonomik, siyasi, idari alanlarda tüm iş ve ilişkileri etkileyen bir duruma gelmesi dijital hizmet sunumunu bir zaruret haline getirmiştir. Dijitalleşmenin önemini ve büyüklüğünü anlatan bir örnek olarak; 2011 yılında ABD'nin Virginia eyaletinde gerçekleşen 5,9 şiddetindeki bir deprem sırasında New York'da yaşayan bireyler depremi kendileri hissetmeden 30 saniye önce twitter'dan öğrenmişlerdi.⁹¹ İnsanların düşündüklerini yazdığı, hissettiklerini paylaştığı bir sosyal medya uygulaması üzerinden deprem gibi ciddi bir doğal afeti saniyeler öncesinden öğrenmek gibi bir olay bundan yirmi yıl öncesine kadar hayal bile edilemeyecek bir durumu ifade eder. Bu durum dijitalleşmenin ve kitle iletişim araçlarının nasıl bir boyuta ulaştığının açık göstergesidir.

⁹⁰ Dunleavy P., Margetts H., Tinkler J., *New Public Management Is Dead—Long Live Digital-Era Governance*, 2005.

⁹¹ *Digital Governance*, White House, 2016. Akt: Özer M. A., *Yönetişimden Dijital Yönetişime: Paradigma Değişiminin Teknolojik Boyutu*, sn:466.

Dunleavy ve arkadaşlarının 2005 yılında yayımladığı “*Yeni Kamu Yönetimi Öldü, Yaşasın Dijital Çağ Yönetişimi*” adlı çalışması ile birlikte literatürümüze dahil olan dijital çağ yönetişimi, yönetim kavramını daha da güçlendirmiş ve bu kavramın daha etkin bir hal alması için dijitalleşmenin en iyi şekilde kullanılması gerektiğini ifade etmiştir. Bu çalışmanın gerçekleşmesinden yaklaşık on beş yıl önce yazılan makalede şu ifadeye yer verilmiştir: Dijital çağın getirdiği farklılıklar büyük değişimleri tetiklemiştir. Dahili ve harici tüm iletişimlerde e-posta kullanımı ciddi boyutlara ulaşmış, web siteleri, kurumsal veri ağları, intranet sistemleri yaygınlaşmış ve tüm kurumlar tarafından kullanılmaya başlanmıştır.⁹²

Yönetişim kavramının etkin bir şekilde varlığını sürdürebilmesi için literatürde kabul gören altı temel dayanağı mevcuttur⁹³:

- *Şeffaflık,*
- *Sorumluluk Alma ve Hesap Sorma (Hesap verebilirlik),*
- *Katılım,*
- *Çalışma Uyumu,*
- *Yerindelik,*
- *Etkinlik ve Yasalara Uyuma.*

Dijital çağ yönetişiminin bu kavramdan ya da temel ilkelerinden ayrılan tarafı merak edilirse; yönetim kavramının sahip olduğu temel ilkelerden *şeffaflık, hesap verebilirlik, katılım, etkinlik* gibi kavramların, dijital teknolojilerin etkin kullanımı ile birlikte çok daha iyi bir şekilde sağlanabileceği öngörülmektedir. Yönetişimin elektronik boyutuna odaklanan bu kavram, iyi yönetim üzerine kuruludur ve bilginin dijital ortama aktarılması ve herkesin erişimine açılmasını öngörür. Bu şekilde demokrasinin daha iyi işlenmesi ve vatandaşların ya da paydaşların karar alma ve politika üretme sürecine dahil olması kolaylaşmaktadır.⁹⁴

Dijital çağ yönetişimi kavramı Dunleavy ve arkadaşları tarafından üç ana tema altında toplanmaktadır. Bunlardan birincisi, yeni kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde ortaya

⁹² Dunleavy P., Margetts H., Tinkler J., New Public Management Is Dead—Long Live Digital-Era Governance, 2005, sn:479.

⁹³ Nohutçu, A., Kamu Yönetimi, 2020. (475-477)

⁹⁴ Nath, V., Digital Governance Models: Moving Towards Good Governance in Developing Countries, 2016. Akt: Özer, M.A., 2017.

çıkan sorunlara karşı bir tepki ve dijital çağın getirdiği çeşitli fırsat ve gerekleri yansıtmaktadır. Diğer iki tema ise, yeni kamu yönetimi anlayışı ile yakın gibi gözüküyor olsa da yönelimleri oldukça farklıdır. Bu üç ana tema⁹⁵:

- **Yeniden Entegrasyon:** *Dijital çağın sunduğu fırsatlardan yararlanmanın kilit fırsatları, yeni kamu yönetiminin farklı kurumsal hiyerarşilere ayırdığı birçok unsuru bir araya getirmekte, kamu hizmetlerini kullanılabilir paketlere entegre etme yükünü vatandaşlara ve diğer sivil toplum aktörlerine yüklemekte yatmaktadır.*
- **İhtiyaç Odaklı Bütünsellik:** *Yeniden bütünleşme temasına dahil edilen dar, birleştirilmiş yönetim değişikliklerinin aksine, bütünsel reformlar ile kurumlar ve müşteriler/vatandaşlar arasındaki tüm ilişkiyi basitleştirmeyi ve değiştirmeyi amaçlamaktadır. Daha büyük ve daha kapsayıcı yönetim blokları oluşturma görevi, süreçlerin “uçtan uca” yeniden yapılandırılması, gerekli olmayan adımların, uyum maliyetlerinin, kontrollerin ve formların ortadan kaldırılmasıyla bağlantılıdır. Bu tema aynı zamanda, sosyal çevredeki değişikliklere hızlı ve esnek bir şekilde yanıt verebilen, eski yönetim türlerinin tam aksine daha “çevik” bir yönetimin gelişimini de vurgular.*
- **Dijitalleşme Değişiklikleri:** *Bilişim teknolojileri ve ilgili kurumsal değişikliklerden elde edilen çağdaş üretkenlik kazanımlarını gerçekleştirmek, tamamen dijital operasyonlara geçişin sunduğu fırsatların çok daha temel bir şekilde ele alınmasını gerektirir.*

Bu üç ana tema etrafında toplanan dijital yönetim özellikleri özü itibariyle, ağlar arası etkin iletişimi sağlayan bir ağ yönetimi sistemidir. Yatay bir eşgüdüm içerisinde başta vatandaşlar ve sonrasında geri kalan tüm paydaşların yönetim sürecine sanal ortamlarda dahil olmasını; bilgi teknolojilerinin etkisi altında ahlâkî, hesap ve cevap verebilir bir yönetim tarzını öngören, şeffaflığı ve yönetsel kabiliyetleri artırmayı hedefleyen bir yönetim anlayışının idarî fonksiyonlara uygulandığı bir yönetim türüdür.⁹⁶

⁹⁵ Dunleavy P., Margetts H., Tinkler J., New Public Management Is Dead—Long Live Digital-Era Governance, 2005, sn:480.

⁹⁶ Demirel, D., Yönetişimde Yeni Bir Boyut: E-yönetişim, 2010.

Bu üç ana temanın birçok alt bileşeni bulunmaktadır. Dunleavy ve arkadaşları tarafından tablo haline getirilen bu alt bileşenler tablo 5’te incelenebilir.

Temel Öğe	Alt Bileşenleri
Yeniden Entegrasyon	Bağımsız İdari Otoritelere Eleştiriler ya da Geriye Dönüş Katılımlı Yönetişim Yeniden Hükümetleştirme Merkezi İşlemlerin Geri Getirilmesi Üretim Maliyetlerinin Kontrol Edilmesi İdari Departmanların Yeniden Yapılandırılması Tedarik Sürecinde Uzmanlık Yönetilebilir Basit Ağlar
İhtiyaç Odaklı Bütüncülük	Müşteri ve İhtiyaç Odaklı Yeniden Örgütlenme Tek Noktadan Karar Alınması Veri Depolama Uçtan uca yönetim mühendisliği Etkili Yönetim Süreci
Sayısallaştırma (digitization)	Elektronik Hizmet Sunumu Otomatik İşlemlerin Yeni Biçimleri- Temassız Sesli Teknolojiler (TST) Köklü Bir Aracısız Ortam Yaratma Aktif ve Kesintisiz İletişim İzokratik yönetimi ve birlikte üretimi kolaylaştırmak Açık Kitap- Şeffaf Hükümete Geçiş

Tablo 7: Dijital Çağ Yönetişiminin Temel Bileşenleri.⁹⁷

Yönetişimin en temel unsurlarından biri olan, bu kavramın özünü oluşturan katılımcılığın; örneğin, yeniden entegrasyon teması dahilindeki yönetilebilir basit ağların oluşturulması, ihtiyaç odaklı bütüncülük teması dahilindeki veri depolama ve yine üçüncü tema dahilindeki elektronik hizmet sunumu, aktif ve kesintisiz iletişim gibi alt bileşenler ile birlikte çok etkili bir şekilde sağlanabilir. Bilişim teknolojilerinin çığır açan yenilikleri karşısında kurumlar da artık sadece basit ofis işlerini elektronik ortama taşımaktan ziyade daha başka bir boyuta geçmiş ve hizmet sunumunu dijitalleştirme odağı ile planlarını geliştirmekte ve personelini bu planlar dahilinde yetiştirmektedir. Ülkemiz açısından bakıldığında, e-devlet uygulamasının da –özellikle covid-19 pandemisi ile birlikte- her geçen gün daha aktif ve etkin bir hale gelmesi için tekamülünün sağlanması, kamu kurumlarının tümünün yıllık faaliyet raporlarının kendi sitelerinden kolay ulaşılabilir hale gelmesi katılımcılığı ve böylelikle demokrasiyi daha da güçlü hale getirmektedir.

⁹⁷ Dunleavy, 2006:481. Akt: Aldemir, C., Şahin, D., Dijital Çağ Yönetişimi Kavramının Karşılaştırmalı Literatür Analizi, Sn:206.

Dijital yönetim çağında kamu hizmetlerinin elektronik ortamda sunulmasının ötesinde, yönetim faaliyetleri ve politika üretim sürecinde katılımcılığın daha iyi sağlanabilmesi için gerek TBMM'nin gerekse mahalli idareler meclislerinin bu hususta daha derin çalışmalar yapması elzemdir. Nitekim, bulunduğumuz dijital çağın sunduğu imkanlar karar alma süreçleri ile daha iyi entegre edilip, vatandaşın katılımı daha da artırılabilir.

Dijital yönetişimin alt bileşenlerinden bir diğeri ise, '*müşteri ve ihtiyaç odaklı yeniden örgütlenme*' modeline geçiştir. Bu çalışma dahilinde anlatılmak isteneni de destekleyen bu model, her geçen gün değişen konjonktür ve ortaya çıkan yeni ihtiyaçların karşılanması adına büyük bir önem göstermektedir. Nitekim, eskiden var olan geleneksel yönetimi andıran değişime kapalılık, kurumların sabit hizmetler sunması ve vatandaşların ihtiyaçlarının yeteri kadar karşılanamaması durumu müşteri ya da vatandaşın istek ve ihtiyaçları doğrultusunda dinamik bir örgüt yapısına sahip kamu kurumlarına doğru evrilmektedir. Çağımızın en temel gereklerinden biri de gerektiğinde esnekliğin sağlanması ve gereken dönüşümün gerçekleştirilebilmesidir.

Yönetişim ve dijital çağ yönetişimi kavramları her ne kadar literatürde aynı ilkelerin çatısı altında buluşsa da yönetim ve dijital yönetim uygulamaları arasında; katılımın sağlanma şekli, mevzuat, demokrasi uygulamaları, erişim olanakları gibi boyutlarda bazı farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Son olarak, yönetim ve dijital çağ yönetişimi arasındaki farklılıklar da aşağıdaki tablo 6 ile özetlenebilir.

YÖNETİŞİM	DİJİTAL YÖNETİŞİM
Vatandaşların konferans, forum gibi toplantılarla katılımının sağlanması.	Sosyal ağlar, forum siteleri, e-katılım platformları aracılığıyla vatandaşın talep ve tepkilerinin anlık takibi.
Açık, anlaşılır ve hukuki boşlukların olmadığı mevzuat.	7/24 Erişime açık, güncel ve hukuki boşlukların olmadığı e-mevzuat.
Demokrasi uygulamaları (referandum, seçim, temsilci meclisleri)	E-demokrasi platformları (e-oy, e-referandum, çevrimiçi erişime açık oturumlar)

Vatandaşın faaliyetlerin karar ve denetim aşamalarına katılımının sağlanması.	Vatandaşın faaliyetlerin karar sürecine çevrimiçi katılımı ve faaliyet sürecini anlık olarak elektronik platformlardan denetleme şansı.
Kitle iletişim araçları aracılığıyla bilgilerin tek yönlü aktarılması yoluyla şeffaflığın sağlanması.	Elektronik platformlar (web siteleri, sosyal medya, e-posta) aracılığıyla çift yönlü bilgi alışverişi ve dönütlerin (şikâyet, memnuniyet, talep) sağlanması.
İhtiyaç ve beklentiler dikkate alınarak stratejik vizyonun belirlenmesi	Elektronik platformlar aracılığıyla elde edilen veriler (talep, şikâyet) aracılığıyla stratejik vizyonun belirlenmesi
Dilekçe ve bilgi edinme hakkı.	E-dilekçe ve e-bilgi edinme platformları (özel platformlar ve e-mail ile bilgi edinme hakkı)
Mesai saatlerinde erişilebilir devlet kurumları	7/24 ve aynı anda birçok kişiye hizmet veren e-devlet platformları (Türkiye’de e-devlet kapısı gibi)

Tablo 8: Yönetişim ve Dijital Yönetişim Arasındaki Farklılıklar.⁹⁸

Tablo 6 incelendiğinde de görüldüğü üzere; yönetişimin en temel unsurları olan katılımcılık, denetim, hesap verebilirlik gibi kavramların dijital imkanlar ile buluşturulduğunda daha uygulanabilir ve etkin hale geldiği anlaşılmaktadır. Dijital yönetişim teknolojik bir etkileşim yaklaşımının da ötesinde; yönetimin kendi dışında yer alan vatandaşlara ve diğer paydaşlara dönük perspektifin değişiminin bir ifadesidir.⁹⁹

3.2. Dijital Çağ Yönetişimi ve Kamu Yönetimine Yansıması

20. yüzyılın sonunda başlayan bilişim teknolojilerindeki gelişmeler, yirmi birinci yüzyılda karşımıza yeni bir dünya düzeni sunmuştur. Bu teknolojik gelişmeler ile başlayan küreselleşme, bilgiye hızlı ve kolay ulaşım, dijitalleşme gibi yenilikler büyük değişimleri de beraberinde getirmiştir. Hayatın her alanını etkileyen dijitalleşme süreci,

⁹⁸ Bütün, M., *E-Belediye Faaliyetlerinde Sosyal Medya Kullanımının Etkilerinin E-Yönetişim Bağlamında İncelenmesi*, sn:45.

⁹⁹ Karkin, N. ve Özgür, H., 2012, *Türkiye’nin Yönetimsel Düzeninde E-Devletten E- Yönetişime Geçiş*, E-devlet: Kamu Yönetimi ve Teknoloji İlişkisinde Güncel Gelişmeler.

ilk başlarda özel sektörde etkili olurken çok kısa bir süre içerisinde kamu yönetimine de entegre olmaya başlamıştır.

Günümüz çağında dijitalleşmenin sunduğu imkanlar çeşitli tartışmaları da beraberinde getirmiştir. Hem toplum tarafından hem de bilim insanları tarafından en çok sorgulanan kavramlardan biri de ‘demokrasi’ olmuştur. Demokrasinin özünde var olan; halkın kendi kendini idare etme süreci günümüzde biraz daha; *‘halkın, kendisini yönetmesi için seçtiği grubun yönetimi’*ne dayanan temsili demokrasi uygulamaları şeklinde görülmektedir. Temsili demokrasi kavramı ele alındığında, adından da anlaşılacağı üzere; vatandaş, yönetim faaliyetini yürütme gücü ya da sorumluluğunu seçimler aracılığıyla temsilci kişi veya gruba bırakmaktadır. Bu sebeple genellikle, vatandaşın yönetim faaliyetlerine etkin bir katılımı söz konusu olmamaktadır.

İlk defa 1989 yılında Dünya Bankası tarafından ortaya atılan yönetim kavramı ile birlikte, vatandaşın da yönetim faaliyetlerinde aktif bir şekilde varlığını gösterebilmesi ve politika üretme sürecine dahil olması için ‘katılımcılık’ kavramı yönetişimin ana temalarından biri olmuştur. Bu kavrama göre; *kamusal karar, politika, plan, program, hizmet ve uygulamalar; bu faaliyetlerden etkilenecek birey ve/veya grupların yönetim süreçlerine dâhil olduğu oranda etkin ve başarılı olacağından, kamu yönetimince; katılımı sağlayacak araçlar oluşturulması; toplumun, yönetime katılmaya istekli davranması yönünde bilinçlendirilmesi; bunların sonucunda katılımcıların öneri, beklenti ve taleplerini dikkate alarak kamusal faaliyetlerin sürdürülmesi gerekmektedir.*¹⁰⁰ Bununla birlikte, katılımcı demokrasi kavramı da yönetişim kavramı ile birlikte daha tartışılır bir hale gelse de istenilen elde edilememiştir. Yönetişim kavramının kamu yönetimi pratiğine uygulanması ile birlikte kamu kurumlarının yaptığı çeşitli değişiklikler görülse de yine de vatandaşın aktif katılımının sağlanması çok başarılı bir şekilde gerçekleştirilememiştir.

2000’li yıllardan sonra ortaya çıkan yoğun dijitalleşme ve dijital yönetişim kavramı ile birlikte katılımcı vatandaş profili biraz daha değişmeye ve gelişmeye başlamıştır. İçinde

¹⁰⁰ Ateş, H., Buyruk, G.C., Bir İyi Yönetişim İlkesi Olarak Katılımcılık ve Türk Kamu Yönetiminde Katılımcılığın Konumu, Ombudsman Dergisi, 2018.

bulduğumuz dijital yönetim çağında, devletten topluma doğru inen tek yönlü, soyut ve kolektif nitelikli ilişkiler yerini bilişim teknolojileri aracılığıyla vatandaşların ihtiyaç, istek, beklenti ve fikirlerinin idari ya da siyasal süreçleri etkileyip yönlendirebildiği iki yönlü; etkileşim içinde olunan somut ve bireysel nitelikli ilişkilere bırakmaktadır.¹⁰¹

*“Dijital platformlar, arama motorları, veri paylaşım siteleri ve sosyal medya, özel girişimlerin, müşterilerin ve vatandaşların kolayca düşüncelerini ifade edip paylaşabilmelerine olanak sağlarken, bir araya gelerek ortak girişim ve eylemlerde bulunabilmelerini, ortak taleplerini hızlıca toplu bir biçimde dile getirmelerini ve kamu yönetici ve politika yapıcılarına iletebilmelerini ve yönetime katılmalarını kolaylaştırmaktadır. Teknolojide yaşanan bu dönüşümlerin ve dijitalleşmenin sonucu olarak, geleneksel merkezîyetçi güç ve yönetim yapılarında üstten alta (devletten topluma) olan karar verme ve politika oluşturma süreçleri dönüşmekte, daha katılımcı mekanizmalar oluşmaktadır.”*¹⁰²

Ancak, vatandaşların ve diğer paydaşların bilişim teknolojilerindeki gelişmeler sayesinde; istek, ihtiyaç ve taleplerini yöneticilere ve politikacılara ulaştırmada bulduğu kolaylıklar, karar verme ve politika üretme süreçleri üzerinde ciddi bir etki oluşturmaktadır. Kamu yöneticileri ve politika üreticiler de bu süreçlerde daha fazla sorumluluk ile karşı karşıya kalmaktadır. Vatandaş tarafından oluşan taleplerin hızlı ve etkin bir şekilde karşılanmaması, sorunlara çözüm bulamama ve taleplere arz oluşturmama gibi durumlar çeşitli krizlerin vuku bulmasına neden olacaktır.¹⁰³ Bu sebeple, kamu kurum ve kuruluşları dijital yönetim kapasitelerini ve imkanlarını en iyi şekilde genişletmek ve güçlendirmek zorundadırlar.

Kamu kurumları ve politika üreticiler, dijital yollarla birçok farklı kesimden büyük miktarlarda iletilen toplumun talep ve isteklerini sınıflandırarak çözümleme ve karşılamaya odaklanmak durumunda kalmaktadır. Bu ise kamu yönetimi sisteminin ve politika oluşturma süreçlerinin ortaya çıkan dijital çağa ve gelişen teknolojiye uyumunu

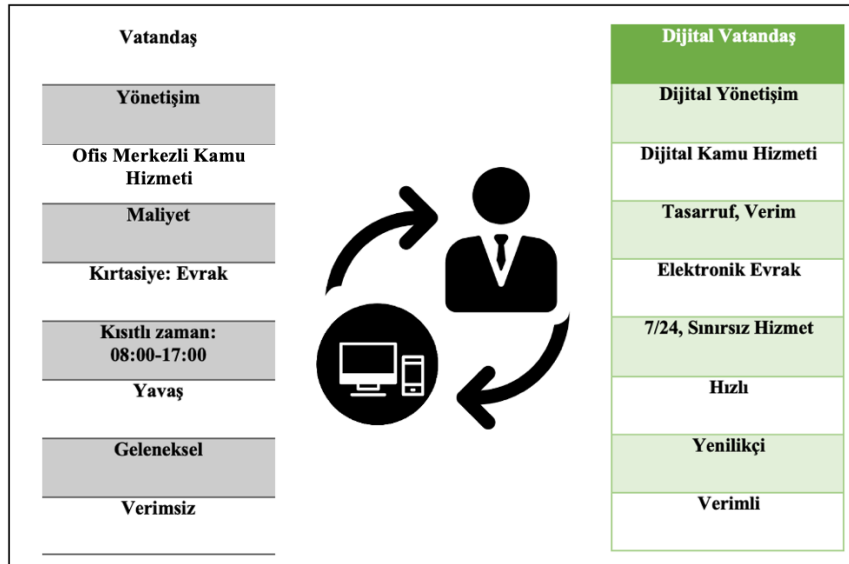
¹⁰¹ Yıldırım, M., *e-Devlet ve Yurttaş Odaklı Kamu Yönetimi*, 2011

¹⁰² Gül, H., *Dijitalleşmenin Kamu Yönetimi ve Politikaları ile Bu Alanlardaki Araştırmalara Etkileri*, 2018, sn: 13.

¹⁰³ Höchtl J., Parycek P., Schölhammer R., *Big data in the policy cycle: Policy decision making in the digital era*, pn:49.

gerekli kılmaktadır. Bu uyumun sağlanması da yönetim mekanizmalarının yeni türleri ile, örneğin; dijital yönetim kavramını daha da geliştirerek, karar verme ve politika oluşturma süreçlerinde teknolojiyi daha etkin kullanarak, ortaya çıkan “big data” büyük verinin analizlerini yaparak veri temelli politikalar oluşturarak, diğer bir ifade ile; yönetsel değişimi gerçekleştirip, dijital yönetimi tekemmül ettirerek mümkün olabilir.¹⁰⁴

Dijitalleşme ve kamu yönetimini uyumlulaştırma süreci Türkiye’de e-devlet sistemlerinin geliştirilme çalışmalarıyla uzun süre öncesinden başlasa da sistemde halen birçok eksiklik olduğu görülmektedir. Covid-19 pandemisi ile birlikte birçok hizmetin online ortama taşınmasıyla, daha önceki dönemlerde başlayan dijitalleşme süreci 2020 yılı itibarıyla bir zaruret haline gelmiştir. Günümüzde birçok hizmet; eğitimden adalet hizmetlerine, nüfus kayıt işlemlerinden belediye işlemlerine kadar birçok kamu hizmeti e-devlet ya da e-belediye uygulamaları üzerinden sunulmaktadır. Kamu hizmetlerinin elektronik ortamda sunulması, konferansların, söyleşilerin, toplantıların dijital platformlar üzerinden gerçekleştirilmesi kamu yönetimindeki dijital evrimin göstergesidir. Bu evrimin bir kısmı aşağıdaki tablo 7 ile birlikte özetlenebilir.



Tablo 9: Kamu Yönetiminde Dijitalleşme ve Kavramsal Dönüşüm.

¹⁰⁴ Gül, H., Dijitalleşmenin Kamu Yönetimi ve Politikaları ile Bu Alanlardaki Araştırmalara Etkileri, 2018.

Yeni kamu yönetimi, yeni kamu hareketi, yönetim gibi literatürde var olan çeşitli kavramlar ile birlikte geleneksel kamu yönetiminden ayrılıp yeni bir yönetim tarzına geçildiği bilinse de dijital çağın içine girildikten sonra bu ortaya çıkan yeni kavramlar da güncelliğini yitirmiştir. Tablo 7’de görüldüğü üzere, dijital dönüşüm ile birlikte her kavram bürokratik yapılarından ayrılıp daha yenilikçi, daha hızlı, daha verimli kavramlar haline gelmiştir.

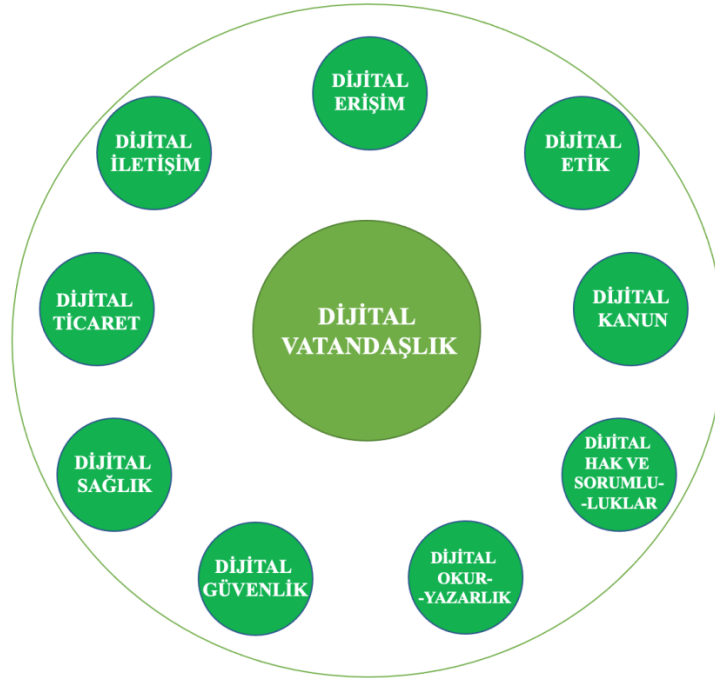
Bazı kamu hizmetlerinin sunumunun dijital platformlara aktarılması büyük bir tasarrufu beraberinde getirmiştir. Örneğin; öğrenci belgesi, transkript, askerlik tecil belgesi, adli sicil belgesi, ikamet belgesi gibi basit belgelerin temini için bireylerin ilgili kurumlara gereken saatlerde gidip, istedikleri belgeleri mühürlü, imzalı almaları; en az birkaç saatini harcamaları gerekmektedir. Bu belgelerin temini için kurumların katlanmak zorunda kaldığı personel ihtiyacı ve çeşitli maliyetler aslında e-devlet aracılığıyla giderilmiş olmaktadır. Nitekim kurumlar, çok basit bir belgeyi vermesi için görevlendirilen memura da bireylerin talep ettiği belgelerin kırtasiye masraflarını karşılamaya da artık mecbur değildirler. Çok basit bir örnek olarak; ortalama bir üniversite bünyesinde yirmi-otuz bin civarında öğrencinin olduğu varsayılırsa ve bu öğrencilerin bir yıl içerisinde sadece bir kez öğrenci belgesi temin ettiği düşünülürse, dijitalleşme; bu üniversitedeki bir yılda katlanılması gereken yirmi-otuz bin kâğıt maliyetin önüne geçmektedir. Aynı şekilde bu işte vazifeli olan personelin de farklı bir bölümde görevlendirilmesi maliyetin azalmasına, kurumsal performansın artmasına vesile olacaktır. Anlaşıldığı üzere dijitalleşme, kamu kurumlarında verimliliği ve etkinliği artıran bir dönüşüm aracı olmuş hem kurumların hem de vatandaşların lehine işleyen bir sistem haline gelmiştir.

Dijitalleşme sürecinde birçok kavramın dönüşümü ile birlikte vatandaşlık kavramı da yeni bir boyut kazanmıştır. Dijitalleşme ile birlikte vatandaşlık kavramı; siber vatandaş, e-vatandaş, dijital vatandaş gibi yeni kavramlara evrilmiştir.¹⁰⁵ Literatürde siber ya da e-vatandaşlık kavramlarından ziyade yaygın olarak dijital vatandaşlık kavramı

¹⁰⁵ Kuş, Z., Güneş, E., Başarmak, U., Yakar, H. *Gençlere Yönelik Dijital Vatandaşlık Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması.*

kullanılmaktadır.¹⁰⁶ Anayasal ülkeler için geçerli olan vatandaşlık tanımı; bir ülkede yaşayanların devlet tarafından anayasada tanımlanmış haklardan yararlanmaları için o ülkeye vatandaşlık bağı ile bağlı kişilere vatandaş denilmektedir. Vatandaşlığa hak kazanma ve bu hakların bir parçası haline gelinmesi ise vatandaşlığı ifade etmektedir.¹⁰⁷ Tecrübe ettiğimiz bu yeni çağda değişime tabi olan bu kavramın yeni halinin; dijital vatandaşlığın tanımı ise, *‘internet ortamında etik ve evrensel kurallar çerçevesinde her türlü tehlikenin bilincinde hareket etmek’* olarak tanımlanabilir.¹⁰⁸

Dijital vatandaşlık kavramının literatürde genel kabul gören 9 temel unsuru bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki şekil 2’de özet şekliyle incelenebilir:



Şekil 2: Dijital Vatandaşlığın Temel Unsurları.¹⁰⁹

Bu kavramın temel unsurlarını kısaca açıklamak gerekirse¹¹⁰;

¹⁰⁶ Aldemir, C., Avşar M.N., *Pandemi Döneminde Dijital Vatandaşlık Uygulamaları*.

¹⁰⁷ Çubukçu, A., Bayzan, Ş., Türkiye’de Dijital Vatandaşlık Algısı ve Bu Algıyı İnternetin Bilinçli, Güvenli ve Etkin Kullanımı ile Artırma Yöntemleri.

¹⁰⁸ Aydın, A., *Dijital Vatandaşlık*, sn:1.

¹⁰⁹ Aldemir, C., Avşar M.N., *Pandemi Döneminde Dijital Vatandaşlık Uygulamaları* kaynağından uyarlanmıştır. Sn:152.

¹¹⁰ Çubukçu, A., Bayzan, Ş., 2013 ve Aldemir, C., Avşar M.N., 2020.

- Dijital erişim: *‘Kişilerin dijital teknolojilerin imkanlarından faydalanabilmek için teknolojiye her yerden ve her yaştan tam ve hızlı şekilde ulaşabilme becerileri’ni ifade eder.*
- Dijital etik: *Her zaman insanın doğasında var olması gereken; özel sektör, kamu sektörü fark etmeksizin göz ardı edilemeyecek kurallar bütünü olan etik ve ahlakın dijital ortamda da sağlanması gerektiğini ifade eder.*
- Dijital kanun: *Online platformlar için oluşturulmuş hukuk normlarının farkında olarak hareket edilmesi ve bunlara uyulmasını ifade eder.*
- Dijital hak ve sorumluluklar: *Dijital araçların, isteyen herkesin başkalarının özgürlüğünü gasp etmediği müddetçe özgürce kullanabilmesi ve bu dijital ortamlar dahilinde düşünce ve fikirlerini açıkça beyan etme hakkını ve sorumluluklarını anlatan bir kavramdır.*
- Dijital okuryazarlık: *İnternet sonsuz bilgiyi çok kolay ulaşılabilir hale getiren önemli bir dönüşümdür. Bu kavram da bu sonsuz kaynak içinde istenilen bilginin doğru şekilde elde edinilebilmesi ve gereken bilgilerin dijital platformlarda paylaşılabilmesi yeteneğini ifade eder.*
- Dijital güvenlik: *Online platformların tamamında kişinin karşısına çıkabilecek tehdit ve tehlike unsurlarının farkında olması ve bunlara karşı gereken önlemi alması durumudur.*
- Dijital sağlık: *Her icadın, yeniliğin birçok faydası olsa da beraberinde çeşitli zararlı durumları da getirdiği zaman zaman görülmektedir. Bu kavram ile birlikte anlatılmak istenen de dijitalleşmenin bireyin sağlığını olumsuz etkileyecek duruma gelmesi halinde derhal önlem alınmasını ifade eder.*
- Dijital ticaret: *Alıcı ve satıcıların bilinçli ve güvenli bir şekilde online platformlar aracılığı ile ticaret ve alışveriş eylemlerini gerçekleştirebilme yeteneğidir.*
- Dijital iletişim: *Çeşitli sosyal ilişki ve iletişimlerin dijital platformlar aracılığıyla etik kurallar dahilinde kurulabilme becerisidir.*

Dijital dönüşümün beraberinde getirdiği dijital vatandaşlık, yönetim kavramının uzun süredir uygulama alanı bulmaya çalıştığı katılımcılık mekanizmasını daha etkin hale getirmiştir. Nitekim, daha önceden katılımcılığın sağlanması sadece kamu kurumlarının

gerçekleştirdiği çeşitli toplantılar aracılığıyla kurumların ofislerinde sağlanırken günümüzde ise bu durum çok daha farklı bir hal almış, vatandaşın dijital platformlar ile birlikte kamu yönetimi süreçlerinin neredeyse her birine katılma imkânı sağlanmıştır. Eğer vatandaş ve dijitalleşme arasında uygun koşullar sağlanabilirse, vatandaşların çeşitli eğitim ya da programlarla bilgilendirilmesi ve bununla birlikte kamu yönetimi reformları çok iyi şekilde gerçekleştirilebilirse, kamu yönetimi faaliyetlerinde çok daha aktif bir katılım sağlanabilecek devlet-toplum ilişkilerinin görülmesi mümkün olacaktır.

3.3. Dijital Çağ Yönetişimine Bir Liderlik Önerisi: İnsan Odaklı

Dönüşümcü Liderlik

Herakleitos'un söylediği gibi; *değişmeyen tek şey değişimin kendisidir*. İnsanlık alemi var olduğundan bu yana birçok değişim aşamasına şahit olmuştur. Bazı değişimlere uymak ve hayatlarını bu koşullara göre düzenlemek zorunda kalan insanlık, bazen de değişimi tetikleyen en temel unsur olmuştur.

Özellikle sanayi devriminden sonra çok farklı bir dünya düzenine uymak zorunda kalan toplumlar, 21. yüzyıl ile birlikte hayalinin ötesinde bir dünya sahnesine şahitlik etmiştir. Dijitalleşmenin küresel boyuta ulaşması, internet kullanımının dünya geneline yaygınlaşması her alanın online platformlara taşınmasını yani; sanal bir dünyayı beraberinde getirmiştir. Dijitalleşme, bireylerin ya da kolektif şekilde toplumun dahil olduğu tüm alanları değişime uğratmıştır. Önceki başlıklarda da değinildiği gibi, özel sektördeki hizmetlerden kamu hizmetlerine kadar birçok faaliyet online platformlar aracılığıyla sunulmaya başlamıştır. Ticaretin, alışverişin alışveriş merkezlerinden; kamusal hizmetlerin kamu binalarından internet üzerine taşınması hem bireysel hem toplumsal hem de kurumsal ilişkileri çok farklı bir boyuta taşımıştır.

Değişen ilişkiler ile birlikte kişilerin ve toplumların karakteristik özellikleri, ihtiyaçları, beklentileri, istekleri de değişime uğramıştır. Eskiden bir köy yerindeki halkın devletten beklentisi su ve elektrik ihtiyacının karşılanması için gereken altyapı hizmetinin sunulmasıydı. Fakat günümüzde ise, şehirden uzak köylerde bile fiber internet, 4.5G uyumlu baz istasyonu gibi çeşitli üst düzey altyapı hizmetlerinin sunulması beklenmektedir. Bunların yanı sıra, literatürde kişilerin doğum yıllarına göre yapılan

ayırım neticesinde ortaya çıkan X, Y, Z gibi kuşakların beklentileri de birbiriyle kıyaslanamaz derecede farklıdır. Birinci bölümün sonunda ele alındığı gibi; Z kuşağı otorite sevmeyen, sıkılgan, sürekli değişim içerisinde olan bireylerin ortalamasını ifade eden bir kuşak türüdür. 2000'den sonra doğan bu kuşaktaki bireyler günümüzün 20'li yaşlardaki genç kitlesini oluşturmaktadır. Birçoğu üniversite bitirme aşamasına gelen bu kuşaktaki bireyler birkaç yıl içerisinde aktif iş gücünü oluşturan grup haline gelecektir. Yine aynı şekilde Z kuşağından olup, tahsiline devam etmeyen gençler de göz önünde bulundurulduğunda iş hayatının başlangıcında olsalar da artık sektördeki demografik yapı bu kuşak ile birlikte değişmeye başlamıştır.

Kamuda veya özel sektörde idare pozisyonunda olan birçok lider X kuşağına, en genç liderler ise Y kuşağına mensuptur. Burada anlatılmak istenen husus; birbirleri arasında ciddi farklılıklar olan bu kuşakların birbirini idare etmesi ancak *insan odaklı liderlik*¹¹¹ yaklaşımı ile mümkün olacaktır. Nitekim, insan odaklı liderlik türünde liderlerin ilk önceliği ekip arkadaşlarının, hizmet sunduğu müşteri ya da vatandaşların insani değerleridir. Bu liderlik türünde insana verilen değer işe verilen değerden daha fazladır. Aslına bakılırsa, insana verilen değer ile birlikte; çalışan personelin maddi-manevi çıkarlarının liderleri tarafından gözetilmesi üretimin ve hizmet sunumunun kalitesini artırır. Yine aynı şekilde müşteri veya vatandaşın çıkarlarının odak noktası olduğu bir hizmet sunumunda kalite yine en üst düzeydedir ve böylelikle işe verilen değer göz ardı edilmemiş olmaktadır.

Çalışmanın başından bu yana ele alındığı gibi; günümüz çağında her an değişime tabidir. Küreselleşme, dijitalleşme gibi kavramlar değişimin sürekliliğini zorunlu hale getirmiştir. Her an değişimlerin gerçekleştiği günümüz dünyasında organizasyonların, kurumların, bireylerin, liderlerin sabit kalması mümkün değildir. Kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi, başarının sağlanabilmesi için dönüşümcü perspektife sahip liderlerin kurumların idaresinde olması önemli rol oynamaktadır. Kurum içerisindeki personelin ya da hizmet sunulan bireylerin sürekli değişen ihtiyaçlarının karşılanabilmesi ve bu kişilerin değişen koşullara uyumunun sağlanması ancak dönüşümcü liderler sayesinde gerçekleştirilebilir.

¹¹¹ Canan S., Pir S., **İnsan Odaklı Liderlik**

Dijital çağ yönetişimi kavramının beraberinde getirdiği; dijital vatandaşlık, dijital hizmet, dijital katılım gibi kavramlar kamu yönetiminde katılımı daha etkin hale getirmiş; kamu hizmetlerinin sunumunda saydamlığı, hesap verebilirliği, devlet-vatandaş ilişkisini daha da güçlendirmiştir. Değişen bu koşullarda, klasik liderlik türlerinin; otoriter, otokratik, paternalist, sert-katı; adeta geleneksel kamu yönetimindeki bürokratik anlayışı devam ettiren liderlik türleri içinde bulunduğumuz çağın koşullarını karşılayabilecek seviyede değildir. Dijitalleşme ile birlikte ortaya çıkan ‘cılığın’ değışim ve dönüşümü hem organizasyonel hem de kişisel anlamda vatandaşın ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayabilecek, odağının merkezine ‘insan’ı alan ve değışimci, dönüşümcü perspektife sahip bir liderlik türü; *‘İnsan odaklı dönüşümcü liderlik’* türü çağımızda en başarılı liderlik türü olacaktır.

GENEL DEĞERLENDİRME ve SONUÇ

Neredeyse insanlığın ilk çağlarından beri var olan liderlik olgusu ancak yirminci yüzyılın başında bilimsel çalışmalara konu olmuştur. Literatürde kabul gören onlarca farklı tanımının ve türünün olmasına rağmen üzerinde fikir birliği bulunan bir tanımlama halen yapılamamıştır. Bunun sebebi ise, liderlik olgusunun içinde bulunulan zamanın ve mekânın (coğrafi bölge, ülke vb.) şartlarına göre değişiklik göstermesidir.

Liderlik denildiğinde genelde herkesin aklına önder olma, önderlik etme, yönetme gibi kavramların gelmesi muhtemeldir. Liderlik kavramının neyi ifade ettiği az çok bilinse de bununla beraber yönetici kavramı ile karıştırıldığı da görülmektedir. Bu iki kavram birbiriyle yakın ilişki içerisinde olsa da tanımlamaları ve uygulamaları ciddi farklılıklara sahiptir. Lider ve yönetici arasındaki farkı meydana getiren en temel unsur; yönetici otoritesini bulunduğu/atandığı konumdan veya dayandığı kanun ya da kurallardan sağlarken, lider hem doğuştan sahip olduğu hem de sonradan geliştirdiği üstün özellikleri ile otoritesini kurmaktadır. Buradaki otorite kavramı, ‘otoriter’ bir liderliği tarif etmemektedir. Bulunduğu organizasyondaki çalışma arkadaşlarına işleri doğru şekilde yaptırarak ve sözü dinlenen bir lider doğal otoritesini sağlamış demektir.

Peki lider kimdir? Birinci bölümde de ele alındığı şekliyle lider: İletişim kabiliyeti yüksek, öz farkındalık sahibi, bilgi ve kültür açısından donanımlı, vizyon sahibi, temsil etme yeteneği güçlü, öğrenme ve öğretmeye yatkın, etkin bir hitabet sahibi, sorun çözme kabiliyetine sahip, güvenilir, yenilikçi, dönüşümcü, motive edebilen, kriz anlarında soğukkanlı davranabilen; insanların takdirle izlediği ve takip ettiği, yönetme kabiliyeti üstün derecede olan karizmatik kişilere lider tanımlaması yapılabilir. Bu sayılan özelliklere sahip olan kişilerin başarılı bir lider olması açık ve net şekilde öngörülebilir bir durumu ifade eder. Bu tanım, birinci bölüm dahilinde ele alınan liderlik teorilerinden ‘özellikler teorisine’ daha yakın bir tanım olarak karşımıza çıksa da diğer; büyük adam teorisi, davranışsal teori gibi kuramların da mülahazaları ışığında yapılan bir tanımlamadır.

Liderlik olgusu ve kamu yönetimi beraber ele alındığında, kamu hizmetlerinin sunumunda etkinlik, verimlilik, kalite gibi kriterlerin en üst seviyede tutulabilmesi için

organizasyonun başında başarılı bir liderin bulunmasının elzem olduğu görülmektedir. 1980'lerin sonunda literatüre dahil olan yönetim kavramıyla birlikte devlet ve vatandaşın etkileşim içinde olduğu; katılımcı, şeffaf, hesap verebilir bir yönetim tarzı öngörülmüştür. Fakat bu kavramın uygulamada yer bulması uzun bir süre için mümkün olmamıştır. Kamuda yöneticilerin yerine liderlerin var olması bu kavramın uygulanmasını daha mümkün hale getirir. Çünkü, liderliğin en temel esaslarından biri de etkili iletişim kurması, vatandaşa ya da müşteriye yakın olması, çalışma arkadaşları ile olan etkileşiminin kuvvetli olmasıdır. Ülkemizdeki katı bürokrasi anlayışı yönetim kavramının uygulanmasını da kamu yönetiminde liderlerin ortaya çıkışını da 21. yüzyıla kadar engellemiştir.

21. yüzyıl ile birlikte ortaya çıkan dijitalleşme, bilgi toplumu, bilgi çağı, dijital çağ yönetimi gibi çeşitli kavramlar liderlik olgusunu da etkileyen unsurlar olmuştur. Nitekim, yeni çağın getirdiği yeniliklerle birlikte bireysel ilişkilerde, toplumsal ilişkilerde, devlet-toplum ilişkilerinde kısacası; sosyal hayatın her alanında çeşitli değişimler görülmüştür. Bu değişimlere bireysel ve toplumsal açıdan bakılacak olursa, önceki dönemlerde doğan bireylerle kıyaslandığında, 2000'li yıllardan sonra doğan Z kuşağına dahil olan bireylerin; düşünceleri, istekleri, ihtiyaçları, karakteristik özelliklerinin önceki kuşaklara göre çok farklı olduğu görülmektedir.¹¹² Bireylerin bakış açısının değişmesi toplumsal değişimi de beraberinde getirmektedir. Bunun yanı sıra, devletin hizmet sunma şekli, vatandaş ile olan ilişkisi de değişiklik göstermeye başlamıştır. Bu değişimlerin temelini 'dijitalleşme' ve 'küreselleşme' oluşturmaktadır.

Yirmi birinci yüzyıl ile birlikte devasa boyutlara ulaşan dijitalleşme, küreselleşmeyi tetikleyen temel unsur olarak ifade edilebilir. Nitekim, bilişim teknolojilerindeki gelişmeler, internetin kullanımının yaygınlaşması, akıllı telefonların herkesin kullanabileceği düzeyde üretilip arz edilmesi bilgiye ulaşımı ve bilgi üretimini kolaylaştırmıştır. Böylelikle dünyanın herhangi bir noktasında ortaya çıkan bir bilgi ya da gerçekleşen olayın duyulması; bütün dünyaya yayılması sadece birkaç saniye almaktadır. Sosyal medya platformlarından özellikle twitter'ın kullanıcıları kendi

¹¹² İkinci bölümde var olan tablo 4'te kuşaklararası ayrım detaylı şekilde incelenebilir.

aralarında çok yüksek bir etkileşime sahiptir. Dünyada olup biteni canlı olarak sosyal medyadan takip etmek mümkündür.

Her olayın, her gelişmenin ya da her yeniliğin saniyeler içinde küresel bir boyuta ulaştığı günümüz dijital çağında her an farklı bir değişim yaşanmaktadır. Değişimin tetikleyici unsuru olan ortaya çıkan yeni fikirler kamu yönetimi açısından da büyük önem arz etmektedir. Demokratik bir ülkede vatandaşların arzu ve ihtiyaçlarının göz ardı edilmesi, toplumun beklentisinin ne yönde olduğundan haberdar olunmaması gibi bir durum söz konusu bile olamaz. Devlet her zaman vatandaşının istekleri doğrultusunda kamu politikaları oluşturup hizmet sunmak zorundadır. Yönetişim kavramıyla birlikte sağlanmaya çalışılan katılımcı ve devlet-vatandaş etkileşimine dayanan sistem her ne kadar istenilen düzeyde başarılı olamasa da dijitalleşme ile bu kavramın dijital çağ yönetişimine evrilmesi bu kavramın uygulanabilirliğini nispeten kolaylaştırmıştır.

Yönetişimin daha çok elektronik boyutuna odaklanan dijital çağ yönetişimi iyi yönetim üzerine kuruludur ve bilginin dijital ortama aktarılıp tüm vatandaşların erişimine açılmasını öngörür. Böylelikle katılımcılık, şeffaflık, hesap verebilirlik, yerindelik gibi yönetişimin temel unsurları daha etkin bir şekilde uygulamaya geçirilebilir. Katılımcılık kavramı, politika üretme ve karar verme sürecine vatandaşın da dahil edildiği bir sistemi öngörmektedir. Önceki dönemlerde katılımcılık denildiğinde akla sadece bir devlet dairesinde gerçekleşen bir toplantıya katılım gelmekteydi. Fakat günümüzde, dijital çağ yönetişimi ile birlikte bireylerin ve kurumların mekanlara olan bağlılığı ortadan kalkmış; vatandaş ve devlet arasındaki mesafe daha da azalmıştır. Karar alma süreçlerinin e-devlet, e-toplantı, e-belediye gibi çeşitli yöntemlerle online platformlara entegre edilmesi ile vatandaşın da katılım oranı artırılmıştır.

Her an gelişim ve değişim içinde olan bir dünyada vatandaşın kamu yönetimi süreçlerine etkin bir şekilde dahil edilmesi çeşitli sorumlulukları da beraberinde getirmektedir. Dijital sistemlerle birlikte vatandaşın aracısız şekilde kamu yöneticisine ulaşması gayet mümkündür. Bu sebeple kamu yöneticilerinin, vatandaşın oluşturduğu

talep veya ihtiyaca hızlı ve etkin bir şekilde cevap vermesi gerekmektedir. Her şeyin dönüşüme uğradığı gibi vatandaşın da ‘dijital vatandaş’ kavramına dönüşmesi dijital yönetişimin hem gerekliliklerinden hem de getirdiği en başarılı yeniliklerden biridir.

Çalışmamız neticesinde, 21. yüzyıl ile birlikte birçok kavramın şekil değiştirdiği, yeni bir kavrama doğru evrildiği açıkça görülmektedir. Hayatın bütün alanlarına etki eden, bütün iş ve ilişkileri etkileyen bu dijitalleşme çağı oluşturduğu yeni konjonktürel şartlarla birlikte geleneksel liderlik türlerini de etkisiz hale getirmiştir. Kamu yönetiminde de daha hızlı, etkin, geleneksellikten tamamen uzaklaşan, yeniliklere dayanan bir sistemin oluşması kamu yönetiminde yeni bir liderlik türünün araştırılması, analiz edilmesi gereğini doğurmuştur. Bu araştırmanın temel soruları;

- “21. yüzyılda karşımıza çıkan dijitalleşme ve bilgi toplumu karşısında geleneksel liderlik türleri etkinliğini koruyabilir mi?”
- “Geleneksel liderlik türleri her gün gelişen ve değişen ihtiyaçların karşılanmasında yeterli midir?”
- “Kuşaklar arasındaki ayrımı idare etmek için yeni bir liderlik türüne ihtiyaç var mıdır?”
- “Kamu yönetimi ve dijital çağın yenilikleri karşılaştırıldığında kamu kurumlarının başında görev yapan kişilerin “yönetici” olarak kalması uygun mudur, yoksa yeniliklere cevap verebilecek yeni kamu yönetimi liderlerine ihtiyaç var mıdır?”
- “Günümüz çağında değişimi yönlendirebilecek lider nasıl olmalıdır?”

Yapılan genel literatür taraması ve analizi sonucunda içinde bulunduğumuz dijital çağın ve bilgi toplumunun ihtiyaçlarına cevap verebilecek liderlerin geleneksel liderlik türleri ile bağdaşmadığı ve yeni bir liderlik türüne ihtiyaç olduğu kanısına varılmıştır. Çalışma boyunca anlatılan; dijitalleşme ile birlikte ortaya çıkan ‘çılgın’ boyuttaki değişim ve dönüşümü yönlendirebilecek, hem kurumsal hem de kişisel anlamda vatandaşın ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayabilecek, katılımcılığı etkin kullanan vatandaş ile yakın ilişkiler sürdürebilecek liderlik türü; Şeyh Edebâli’nin verdiği “*Ey oğul! İnsanı yaşat ki, devlet yaşasın!*” öğütünden de ilham alarak, odağının merkezine ‘insan’ı alan

ve değişimci, dönüşümcü bir perspektife sahip bir liderlik türü; *‘İnsan odaklı dönüşümcü liderlik’* çağımızda en başarılı liderlik türü olacaktır.

Gerek çağımızın sunduğu koşullar gerekse yapılan çeşitli değişiklikler neticesinde Türk kamu yönetiminin de dijital platformlara taşındığı, katılımcılığa daha çok önem verdiği, şeffaflığın ve hesap verebilirliğin daha etkin şekilde uygulandığı bir yapıya dönüştüğü görölmektedir. Genel bir yaklaşım ile ifade edilen; insan odaklı dönüşümcü liderliğin günümüz çağında en başarılı liderlik türü olacağı kanısı ölkemiz kamu yönetimi için de aynı şekliyle geçerlidir.

KAYNAKÇA

- Abutineh, Abdullah & Khasawneh, Samer & Al-Omari, Aieman. *Kouzes and Posner's Transformational Leadership Model in Practice: The Case of Jordanian Schools. Leadership & Organization Development Journal*, 2009.
- Aldemir, Ceray., Şahin, Dilara., *Dijital Çağ Yönetişimi Kavramının Karşılaştırmalı Literatür Analizi*, KAYFOR15 Özetler kitabı, Editör: Murat Okçu, Hüseyin Gül. Sn:206, 2017.
- Aldemir Ceray., Avşar M.Nur., *Pandemi Döneminde Dijital Vatandaşlık Uygulamaları*, Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, Cilt:7, Sayı:5, 2020, 148-169
- Alkın, M. C. *Liderlik özellik ve davranışlarının belirlenmesi ve konuyla ilgili olarak yapılan bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Edirne, 2006.
- Ateş, H., Buyruk, G.C., *Bir İyi Yönetişim İlkesi Olarak Katılımcılık ve Türk Kamu Yönetiminde Katılımcılığın Konumu*, Ombudsman Dergisi, 2018.
- Avcı, U. Topaloğlu C., *Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*, İİBF Dergisi, Muğla, 2009.
- Aydın, A., *Dijital Vatandaşlık*, Türk Kütüphaneciliği, 29(1), 2015. 142-146
- Balay, R., *Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt: 37, Sayı: 2., Ankara, 2004.
- Barutçugil İ., *Liderlik*, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2014.
- Bass B.M., *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*, Organizational Dynamics, 1990.
- Baytok, A., *Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, 2006.
- Bolden, R., "Distributed leadership in organizations: A review of theory and research". *International Journal of Management Reviews*. **13** (3): 251–269, (2011).
- Bütün, M., *E-Belediye Faaliyetlerinde Sosyal Medya Kullanımının Etkilerinin E-Yönetişim Bağlamında İncelenmesi*, yayımlanmış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, 2016.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş., *Kamu ve özel kesimde personel yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi, 1998.

Canan S., Pir S., İnsan Odaklı Liderlik, Tuti Kitap (Nefes Yayıncılık), İstanbul, 2020.

Cohen, A., W., *Drucker ve Liderlik: Modern Yöneticiliğin Ustasından Yeni Dersler* (Drucker on Leadership), Çev: Ümit Şensoy, Optimist Yayınları, 2010, İstanbul.

Çağlar, İ., *Yönetim-Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma*, Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı:3, 2001, syf: 121-148.

Çalışan, S.C., *Turizm İşletmelerinde Liderlik Tarzları ve Lider-Üye Etkileşimi Kalitesi Üzerine Bir Çalışma*, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:11, Sayı:2, 2009. syf. 219-241.

Çubukçu, A., Bayzan, Ş., *Türkiye’de Dijital Vatandaşlık Algısı ve Bu Algıyı İnternetin Bilinçli, Güvenli ve Etkin Kullanımı ile Artırma Yöntemleri*, 2013, Middle Eastern & African Journal of Educational Research, Issue 5. Pn:1.

Denhart, J., Denhart, R., *The New Public Service: Serving Rather Than Steering*, M.E. Sharpe, Armonk, New York, USA, 2007.

Demirel, D., *Yönetişimde Yeni Bir Boyut: E-yönetişim*, Türk İdare Dergisi, Sayı: 466, 2010.

Doğan, İ., *Sosyoloji: Kavramlar ve Sorunlar*, Pegem Yayıncılık, 14. Baskı, 2016, Ankara, Sayfa Numarası: 1.

Dunleavy P., Margetts H., Tinkler J., *New Public Management Is Dead—Long Live Digital-Era Governance*, Oxford University, 2005.

Efil, İ. (1996). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayınları, Bursa.

Ercan Ü., Sıgır U., *Kültürel Değerlerin Liderlik Özelliklerine Etkisi: Türk ve Amerikalı Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma*, Amme İdaresi Dergisi, Cilt:48, Sayı:3, 2015.

Erçetin, Ş. Ş., *Lider sarmalında vizyon*, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2000.

Erdoğan, I., *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No 272, 1997, İstanbul.

Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, Beta Basım Yayım, İstanbul.

Erel, C. (2008). *Lider* (Birinci Baskı). Türkiye: İdealist Düşünce Yayınları.

Eryılmaz, B., *Kamu Yönetimi*, Umuttepe yayınları, 2017, İstanbul.

- George, J.M., Jones, G.R., *Organizational Behaviour*, Prentice Hall, New Jersey, 2002.
- Greenleaf R. K., *The Servant As Leader*, 1977, New York/Mahwah.
- Goleman, D., *Leadership: The Power of Emotional Intelligence*, More than sound LLC, Northampton, ABD, 2011.
- Gerçik İ. Z., *Yönetimin Kültürcesi Türk Kültüründe Yönetim ve Liderlik*, Küre Yayınları, İstanbul, 2020.
- Gül, H., *Dijitalleşmenin Kamu Yönetimi ve Politikaları ile Bu Alanlardaki Araştırmalara Etkileri*, *Yasam Dergisi*, 2018.
- Höchtel J., Parycek P., Schölhammer R., *Big data in the policy cycle: Policy decision making in the digital era*, *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 26:1-2, 147-169.
- Johnson, J.R. (2002), “*Leading the learning organization: portrait of four leaders*”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 23 No. 5, pp. 241-9.
- Karaarslan, Ü., *Max Weber’ E Göre Liderlik Çeşitleri ve Geleneksel Liderliğin Dönüşümü*, *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, Cilt:5, Sayı:12, 2018.
- Karkın, N., *Motivasyon Kuramları Işığında Kamusal ve Özel Alanda Yöneticilerin Liderlik Davranışları: Bir Literatür Analizi Denemesi*, *Türk İdare Dergisi*, Sayı:445, Aralık, 2004.
- Karkın, N. ve Özgür, H., 2012, *Türkiye’nin Yönetimsel Düzeninde E-Devletten E-Yönetişime Geçiş*, E-devlet: Kamu Yönetimi ve Teknoloji İlişkisinde Güncel Gelişmeler, Sobacı M. Z., Yıldız M., I. Kısım Bölüm 4, Nobel Yayınları, Ankara.
- Keçecioğlu, T. (1998). *Liderlik ve Liderler*, Kal-Der Yayınları No:24, İstanbul.
- Kippenberger, T.. *Leadership Styles: Leading*. Oxford/United Kingdom: Capstone Publishing, 2002.
- Koçak, O., Kavi, E., Es, M., *Bilgi Toplumu Perspektifinde Refah Devleti: Finlandiya Modeli*, *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 13, 2013. sn:54.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 9. Baskı.
- Köse,E., *Blake & Mouton'un Yönetim Ölçeği Yaklaşımı Perspektifinde Sakıp Sabancı'nın Liderlik Analizi*, 2020.
- Kula O., B., *Almanya'da Türk Kültürü: Çok-kültürlülük ve Kültürlerarası Eğitim*, Bilgi yayınları, İstanbul, 2012.

- Kuş, Z., Güneş, E., Başarmak, U., Yakar, H. *Gençlere Yönelik Dijital Vatandaşlık Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması* (Development of a Digital Citizenship Scale for Youth: A Validity and Reliability Study). *Journal of Computer and Education Research*. 5., 2017. 298-316..
- Luthans, F., Avolio, B.J., *Authentic Leadership Development, Positive Organizational: Foundations of New Discipline*, syf 241-246, San Francisco, ABD, 2003.
- McGregor, D. *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill Book Co., New York, 1960.
- Naktiyok, A., *E-Liderlik: E- Liderlik Özelliklerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:7 Sayı:1, 2006.
- Nohutçu, A., *Evolution of Public Policymaking Witffln The Dynamics of Governance in The Field Of Tourism:The Turkish Case*, Yayınlanmış Doktora Tezi, ODTÜ, 2002.
- Nohutçu, A., *Kamu Yönetimi*, Savaş Yayınevi, 14. Baskı, Ankara, 2020.
- Özden, Y. *Eğitimde Dönüşüm: Eğitimde Yeni Değerler*. (4. Baskı), Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2002.
- Özer, M.A., *Yönetişimden Dijital Yönetişime: Paradigma Değişiminin Teknolojik Boyutu*, Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi, Cilt:6, Sayı:16, 2017.
- Özkan, A., *Mülki İdare Amirlerinin Liderlik Davranışlarının Eğitim Üzerindeki Etkisi*, Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Paksoy, M., *Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi*, 1. Baskı, Çantay Yayıncılık, İstanbul, 2002.
- Pellegrini, Ekin & Scandura, Terri. *Paternalistic Leadership: A Review And Agenda For Future Research*, Academy of Management Proceedings, 2007.
- Robert R. Blake and Anne Adams McCarse, *The Leadership Grid figure from Leadership Dilemmas-Grid Solutions*, Houston: Gulf Publishing Company, 1991. (Blake Mouton Managerial Grid Source)
- Şimşek, M.Ş., Akgemci, T., Çelik, A.; *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Ankara,6. Baskı, Gazi Kitabevi, 2008.
- Taş, A., Kazım Ç., Tombul E., *Yenilenen İlköğretim Programının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları*, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:22, 2007.
- Taşdan, N. Gül, H., *Kamu Yönetiminde Liderlik ve Kaymakamlık*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2013.

Toffler, A., *Üçüncü Dalga*, Çev: Selim Yeniçeri, Koridor Yayıncılık, İstanbul, 2008.

İnternet kaynakları:

Tdk: <https://sozluk.gov.tr> Erişim:01.04.2021

<https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/characteristics-good-leader/>
Erişim:15.04.2021

The Difference Between Leadership and Management:
<https://www.nextgeneration.ie/blog/2018/03/the-difference-between-leadership-and-management> Erişim:20.04.2021

Leadership vs Management: Is One Better Than the Other?
<https://www.lifehack.org/674254/leadership-vs-management-is-one-better-than-the-other> Erişim:21.04.2021

Most Effective Leadership And Management Styles & Approaches:
<https://culcrachmadi.wordpress.com/2018/10/28/most-effective-leadership-management-styles-approaches/> Erişim:22.04.2021

<https://www.wgu.edu/blog/what-effective-leadership2012.html#openSubscriberModal>
21.01.2021

http://textbook.stpauls.br/human_resources_student/page_81.htm Erişim:24.04.2021

<https://www.mindtools.com/pages/article/servant-leadership.htm> Erişim:20.04.2021

<https://tur.psychic-parapsychologist.com/what-is-democratic-leadership-14004>, erişim tarihi: 28.04.2021

<https://www.leadership-central.com/famous-leadership-quotes.html> Erişim:27.11.2020

<https://www.managementstudyguide.com/great-man-theory.htm> Erişim:25.04.2021

<https://www.businessofapps.com/data/whatsapp-statistics> (13.06.2021)

Sabancı Üni. Gazetesi: https://gazetesi.sabanciuniv.edu/y_kusagi_nedir (14.06.2021)

<http://www.acikbilim.com/2013/09/dosyalar/nesiller-ayriliyor-x-y-ve-z-nesilleri.html>(15.06.2021)

<https://tr.wikipedia.org/wiki/Dijitalleşme> Erişim: 8.08.2021

<https://wearesocial-net.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2021/01/09-Daily-Time-Spent-on-the-Internet-by-Country-DataReportal-20210126-Digital-2021-Global-Overview-Report-Slide-34.png> Erişim: 21.08.2021

[https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Survey-on-Information-and-Communication-Technology-\(ICT\)-Usage-in-Households-and-by-Individuals-2020-33679](https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Survey-on-Information-and-Communication-Technology-(ICT)-Usage-in-Households-and-by-Individuals-2020-33679) 21.08.2021