



**T.C.**  
**NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**KAMU POLİTİKASI VA İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**KAMU KURUMLARINDA LİDERLİK TARZLARININ**  
**ÖRGÜTSEL STRES DÜZEYİ ÜZERİNDE BELİRLEYİCİLİK**  
**DÜZEYİ: COVID -19 PANDEMİ DÖNEMİNDE**  
**KARŞILAŞTIRMALI BİR İNCELEME**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Serkan YILDIRIM**

**Danışman**

**Doç. Dr. Serdar Vural UYGUN**

**NEVŞEHİR**

**Ağustos 2022**

## **BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK**

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

**Tezi Hazırlayan**  
Serkan YILDIRIM

## TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK

“Kamu Kurumlarında Liderlik Tarzlarının Örgütsel Stres Düzeyi Üzerinde Belirleyicilik Düzeyi: Covid -19 Pandemi Döneminde Karşılaştırmalı Bir İnceleme” adlı Yüksek Lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan

Serkan YILDIRIM

Danışman

Doç. Dr. Serdar Vural UYGUN

..... Ana Bilim Dalı Başkanı

Unvanı Adı SOYADI, İmza

## KABUL VE ONAY SAYFASI

Doç Dr Serdar Vural UYGUN danışmanlığında Serkan YILDIRIM tarafından hazırlanan “Kamu Kurumlarında Liderlik Tarzlarının Örgütsel Stres Düzeyi Üzerinde Belirleyicilik Düzeyi: Covid – 9 Pandemi Döneminde Karşılaştırmalı Bir İnceleme” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Politikası ve İşletmeciliği Ana Bilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

...../...../.....

### JÜRİ

### İMZA

Danışman :.....

Üye :.....

Üye :.....

### ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun ..... /..... / ..... tarih ve sayılı Kararı ile onaylanmıştır.

..... /..... /

.....

.....

Enstitü Müdürü

## ÖNSÖZ

Dünyada sürekli artan bir hızla devam eden teknolojik, ekonomik ve sosyal gelişmeler, ülkemizi de birçok alanda olduğu gibi gerek özel sektörde gerek devlet kurumlarında yönetim anlayışında büyük değişiklikler yapılmasını zorunlu hale getirmiştir. Bu değişimlerin içinde en önemlisi liderlik konusudur. Devlet politikalarını gittikçe daha fazla etkileyen liberal politikalar ve insan (vatandaş) merkezli anlayış, özel sektörde olduğu gibi, kamu kurum ve kuruluşlarında da liderlik kavramının daha derinlemesine araştırılması gerekliliğini ortaya koymuştur.

Stres, her asırda farklı sıkıntılara ortak cevap olarak karşımıza çıkmasına rağmen, stres sözcüğünü literatüre ilk kazandıran kişi fizik bilimi üzerine incelemeler yapan Robert Hook'tur. Hook, "esnek cisimlerin uygulanan etkiye karşı verdiği tepki" olayını stres şeklinde tanımlamıştır. Bundan sonraki aşamalar ise stresi tanıma, onunla savaşıma ve onu yönetebilme süreçlerini beraberinde getirmiştir. Özellikle iş hayatında stres yönetimi kurumlar açısından araştırılması önem arz etmektedir.

Coronavirus SARS – Cov – 2, 2019' un sonunda ilk olarak Çin'in Wuhan kentinde görüldü. 11 Mart 2020 tarihinde Dünya Sağlık Örgütü, Covid – 19 Pandemi ilan etmesinin ardından dünyada bütün devletler, küresel boyutlara ulaşan salgın hastalık için farklı şekil ve düzeylerde önlem planlamaları yapmışlardır. Bu bağlamda kamu kurumlarında liderlik ve stres yönetimi bu dönemlerde daha büyük bir önem arz etmektedir.

Çalışmam boyunca bana yardımcı olan hocalarıma ve arkadaşlarıma, anlayışlarını eksiltmeyen idarecilerime, desteğini her zaman sürdürerek katkılarıyla çalışmama ışık tutan çok değerli hocam Doç.Dr. Serdar Vural UYGUN'a ve manen yanımdan hiç ayrılmayan aileme teşekkürü bir borç bilirim.

Serkan YILDIRIM

# KAMU KURUMLARINDA LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL STRES DÜZEYİ ÜZERİNDE BELİRLEYİCİLİK DÜZEYİ: COVID -19 PANDEMİ DÖNEMİNDE KARŞILAŞTIRMALI BİR İNCELEME

Serkan YILDIRIM

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Kamu Politikası ve İşletmeciliği Anabilim Dalı,  
Yüksek Lisans, Ağustos 2022  
Danışman: Doç. Dr. Serdar Vural UYGUN

## ÖZET

Liderlik görüşü üzerine geçmişten bugüne kadar birden fazla tanımlama yapılmıştır. Bu tanımlamalarda geçen ortak fikirler ele alınarak birden fazla farklı grubun oluşturduğu topluluklarda, insanları bir amaç etrafında toplamak, fakat onların rızalarını alarak başarma güdülerini ortaya çıkararak onları amaca ulaşmaları açısından yollar çizerek marifetlerinin bütünü sempati uyandıran davranış biçimleri şekliyle tanımlanmaktadır. Kamu yönetimleri gözüyle incelendiğinde, yukarıda bahsi geçen tanımlamalar kanun, tüzük ve yönetmeliklerle beraber toplum için uygulanabilirliği, refahı açısından da değerlendirilmesi gereken durumdur. Kurumlarda çalışan personelin, yaptıkları işlerden kaynaklı ve bu işlerin kendi öz benliklerinde meydana getirdiği psikolojik travmaları özetleyen “örgütsel stres” kurumlarda çalışan personelin iş adaptasyonlarını olumlu/olumsuz etkileyerek iş tatminini ve dolayısıyla verimliliği olumlu/olumsuz etkileyen en önemli faktördür. Söz konusu olan bu iki tanımlama kamu kurumlarındaki idarecileri yönetimlerinin en üst düzeyde başarı sağlamaları açısından önemli ölçüde ilişkilendirmektedir.

Liderlik ile stres arasındaki bu etkileşim, 2019 yılı son döneminde ortaya çıkan ve kısa sürede dünyayı etkisi altına alan Coronavirüs (Covid – 19) Pandemisi özel sektörle birlikte kamu kurum ve kuruluşlarını büyük ölçüde etkilemiştir. Bu sebepten dolayıdır ki kamu kurumlarının doğrudan ya da dolaylı yollarla meydana getirdiği kamu hizmetlerinin daha da ön plana çıktığı gözlemlenmiştir. Salgın döneminde meydana gelen olumsuzluklardan en çok etkilenen kurumların başında sağlık ve eğitim gelmektedir. Liderlik – Stres ilişkisini pandemi döneminde bu iki kurum üzerinde incelemenin faydası olacağı düşünülmüştür.

Bundan dolayıdır ki çalışmaya yön veren anket uygulamaları, Taş, Çelik ve Tomul (2007) tarafından geliştirilen “Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği” ve “Kurumsal Stres Ölçeği” Kayseri ili Erciyes Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi ve Kayseri il Milli Eğitim Müdürlüğü bünyesinde beş ortaöğretim okulundaki personele online şeklinde uygulanmıştır. Anketlerden elde edilen sonuçların analizleri SPSS 20.0 istatistik programı kullanılarak yapılmıştır. En yüksek ortalama “Demokratik Liderlik” tarzında çıkmış araştırma neticesinde uygulanan Liderlik Tarzının “Demokratik Liderlik” olduğu sonucuna varılmıştır. Kurumsal stres düzeyi ile alakalı ise orta derecede bir stres düzeyi hâkim olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Kamu Yönetimi, Liderlik, Örgütsel Stres, COVID-19 Pandemisi.

**DETERMINATION LEVEL OF LEADERSHIP STYLES ON  
ORGANIZATIONAL STRESS LEVEL IN PUBLIC INSTITUTIONS: A  
COMPARATIVE REVIEW DURING THE COVID -19 PANDEMIC PERIOD**

**Serkan YILDIRIM**

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences  
Department of Public Policy and Management, Master's Degree, August 2022  
Supervisor: Doç. Dr. Serdar Vural UYGUN**

**ABSTRACT**

More than one definition has been made on the leadership view from the past to the present. Considering the common ideas in these definitions; In communities formed by more than one different group, the ability to gather people around a goal, but by obtaining their consent, by revealing their motivation to achieve and drawing paths for them to reach the goal and purpose, is defined as the totality of their talents and sympathetic behavior. When examined from the perspective of public administrations, the definitions mentioned above should be evaluated in terms of their applicability and welfare for the society, together with laws, regulations and regulations. "Organizational stress", which summarizes the psychological traumas caused by the work of the personnel working in the institutions and caused by these works in their own selves, is the most important factor affecting the job satisfaction of the personnel working in the institutions positively / negatively by affecting their work adaptations positively / negatively. These two definitions are significantly related in terms of the highest level of success of the administration of the administrators in public institutions.

It can be said that the aforementioned relationship has become even more important due to the direct effects on the public service of the negative effects of the Coronavirus (Covid-19) Pandemic, which has started to spread since the end of 2019 and whose impact severity is indisputable throughout the world, reflected in public institutions as well as private institutions. In this respect, it is thought that examining health and education institutions, which can easily be said to be the ones most affected by the aforementioned negativities, will be useful in terms of both seeing the experience levels of public administrators in crisis and stress management and examining the effects of the Pandemic on public employees and public service efficiency.

That's why the survey applications that guide the study In the research, the "Leadership Style Behavior Scale" and the "Institutional Stress Scale" developed by Taş, Çelik and Tomul (2007) have five secondary education schools within the body of Kayseri Province Erciyes University Health Application and Research Center and Kayseri Provincial Directorate of National Education. It was applied online to the staff at the school. The analyzes of the results obtained from the questionnaires were made using the SPSS 20.0 statistical program. Democratic Leadership average: 3.9255, Transformational Leadership average: 3.4217 and Democratic Leadership average: 3.4736. The average Institutional Stress Level is 3.0328. Since the highest scoring is in the "Democratic Leadership" style, it was concluded that the Leadership Style applied as a result of the research was "Democratic Leadership".

**Keywords:** Public Administration, Leadership, Organizational Stress, COVID-19  
Pandemic





## İÇİNDEKİLER

### KAMU KURUMLARINDA LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL STRES DÜZEYİ ÜZERİNDEKİ BELİRLEYİCİLİK DÜZEYİ: COVID – 19 PANDEMİ DÖNEMİNDE KARŞILAŞTIRMALI BİR İNCELEME

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK .....	i
TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK .....	ii
KABUL VE ONAY SAYFASI .....	iii
ÖNSÖZ .....	iii
ÖZET .....	v
ABSTRACT .....	vi
İÇİNDEKİLER .....	viii
TABLO LİSTESİ .....	xiii
ŞEKİL LİSTESİ .....	xiv
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>

## BİRİNCİ BÖLÜM

### LİDERLİK

1. LİDERLİK OLGUSU VE TEORİLERİ .....	4
1.1. Liderlik Olgusu ve Liderin Özellikleri .....	4
1.2. Liderlik Teorileri .....	6
1.2.1. Kişisel Özellik Teorisi .....	7
1.2.2. Karizmatik Liderlik Teorisi .....	8
1.2.3. Davranışsal Teoriler .....	9
1.2.3.1. Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Modeli .....	10
1.2.3.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması .....	11
1.2.3.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi (Liderlik İzgarası Kuramı) .....	11
1.2.3.4. Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli .....	12
1.2.4. Durumsallık Teorileri .....	13
1.2.4.1. Fidler'in Durumsallık Modeli .....	15
1.2.4.2. Yol Amaç Modeli .....	16

1.2.4.3. Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı .....	17
1.2.4.4. Vroom – Yetton – Jago Modeli .....	18
1.2.5. Güncel Liderlik Yaklaşımları .....	19
1.2.5.1. Etik Liderlik Yaklaşımı .....	19
1.2.5.2. Takım Liderliği .....	20
1.2.5.3. Etkileşimci Liderlik .....	22
1.2.5.4. Dönüşümcü Liderlik .....	23
1.2.5.5. Otoriter Liderlik Anlayışı .....	25
1.2.5.6. Demokratik Liderlik .....	26
1.2.5.7. Odaklanmış Liderlik .....	27
1.2.5.8. Sonuç Alıcı Liderlik .....	28
1.2.5.9. Stratejik Liderlik .....	29
1.2.5.10. Hizmetkar Liderlik .....	31
1.2.6. “Alternatif Liderlik Teorileri” .....	32
1.2.6.1. Faydalı Lider .....	32
1.2.6.2. Otantik Liderlik .....	33
1.2.6.3. Duygusal Zeka ve Liderlik .....	34
1.2.6.4. Vizyoner Liderlik .....	35
1.2.6.5. Sosyal Öğrenme Teorisi ve Liderlik .....	36
1.2.6.6. Liderlikte Atıf Teorisi .....	36
1.2.6.7. Liderlik İkameleri Teorisi .....	37
1.2.6.8. İlke Merkezli Liderlik .....	38
1.4. Liderlik Kuramının Kamu Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi .....	38
1.5. Günümüz Kamu Yönetiminde Lider .....	41
1.6. Kamu Yönetiminde Liderlik Önündeki Engeller .....	44
1.6.1. Merkezi Yönetim .....	45
1.6.2. Hiyerarşik Yapı .....	46
1.6.3. Kamu Mevzuatı Durumu .....	46
1.6.4. Kamu Görevlileri Etik Sözleşmesi .....	47
1.6.5. Liyakat, Nitelik ve Başarı Temeli Olamayan Atamalar ve Görevde Yükselmeler .....	47
1.6.5.1. Kayırmacılık .....	48

1.6.5.2. Personel Bilgi Toplama Sisteminin ve Yönetici Atamalarında Kişilik Özelliklerinin Göz Ardı Edilmesi .....	49
1.6.6. Kuralların Kararların Yerine Geçmesi .....	50
1.6.7. Önyargılar ve Ayrımcılık .....	51
1.6.8. İletişim ve Özgüven Eksikliğinden Kaynaklanan Sorunlar .....	51
1.6.9. Hizmet İçi Eğitim Eksikliği .....	52
1.6.10. Türk Kamu Yönetimlerinde Rol Model Eksikliği .....	53

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL STRES ve LİDERLİK

2. STRES KAVRAMI .....	54
2.1. Stresin Aşamaları .....	56
2.1.1. Alarm Aşaması .....	56
2.1.2. Direnme Aşaması .....	57
2.1.3. Tükenme Aşaması .....	57
2.2.3. Ruhsal Stres Belirtileri .....	58
2.3. Stresin Türleri .....	59
2.3.1. Eustres – Yapıcı / İyi Stres .....	59
2.3.2. Distres – Yıkıcı / Kötü Stres .....	59
2.4. Stresin Nedenleri .....	60
2.5. Stres Kaynakları .....	60
2.5.1. Çevresel Stres Kaynakları .....	60
2.5.1.1. Teknolojik Değişmeler ve Ekonomik Şartlar .....	61
2.5.1.2. Siyasi ve Politik Hayattaki Belirsizlikler .....	61
2.5.2. Bireysel Stres Kaynakları .....	61
2.5.2.1. Kişilik Durumu .....	61
2.5.2.2. Cinsiyet Durumu .....	62
2.6. Örgütsel Stres Kavramı .....	62
2.6.1. Örgütsel Stres Kaynakları .....	64
2.6.1.1. Örgütte Kişiler Arası İlişkilerden Kaynaklı Stres Kaynakları .....	65
2.6.1.2. Örgütlerde Fiziki Koşullardan Kaynaklı Stres Kaynakları .....	65
2.6.1.3. Örgütte İzlenen Politikadan Kaynaklı .....	66

2.6.1.4. Örgütsel Yapıya Bağlı Stres Kaynakları .....	67
2.7. Stres Yönetimi .....	68
2.7.1. Bireysel Stres Yönetimi .....	69
2.7.1.1. Bedensel Hareketler .....	70
2.7.1.2. Biyolojik Geri Beslenme (Biofeedback) .....	70
2.7.1.3. Solunum Egzersizleri .....	71
2.7.1.4. Zaman Yönetimi .....	71
2.7.2. Örgütsel Stres Yönetimi .....	72
2.7.2.1. Personel Destekleyici Örgütsel Hava Oluşturmak .....	73
2.7.2.2. İşi Zenginleştirme .....	73
2.7.2.3. Örgütsel Roller Belirlenmesi ve Çatışmaların Azaltılması .....	74
2.7.2.4. Mesleki Gelişim Yollarının Planlanması ve Danışmanlık Hizmetleri .....	74
2.7.2.5. İş Yerinde Nitelikli Ortamlar Oluşturulması .....	74
2.7.2.6. Kariyer Yönetimi ve Kariyer Planlaması .....	75
2.7.2.7. Yöneticilere Düşen Sorumluluk .....	75
2.8. Liderlik – Stres İlişkisi .....	76
2.8.1. Kriz ve Salgın Dönemleri – Bu Dönemlerde Yapılan Liderlik – Örgütsel Stres İlişkisi ile Alakalı Çalışmalar .....	77
2.8.1.1. Kriz Dönemlerinde Otoriter Liderlik .....	78
2.8.1.2. Kriz Dönemlerinde Demokratik Liderlik .....	79
2.8.1.3. Kriz Dönemlerinde Dönüşümcü Liderlik .....	79
2.9. Covid – 19 (SARS – COV – 2) Dönemi .....	80
2.9.1. Covid – 19 Döneminde Liderlik Tarzları ve Örgütsel Stres ile Alakalı Alan Çalışmaları .....	80

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KAMU KURUMLARINDA LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL STRES DÜZEYİ ÜZERİNDE BELİRLEYİCİLİK DÜZEYİ: COVID -19 PANDEMİ DÖNEMİNDE KARŞILAŞTIRMALI BİR İNCELEME

3.1. Araştırmanın Yöntemi ve Kapsamı .....	84
3.2. Anket Sonuçlarının Değerlendirilmesi .....	84

3.2.1. Ankete Katılanların Kişisel Özellikleri .....	85
3.2.2. Anket Sorularının Değerlendirilmesi .....	86
3.2.2.1. Kamu Yönetiminde Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Değerlendirmesi .....	86

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **GENEL DEĞERLENDİRME**

4.1. Sonuç, Değerlendirme ve Öneriler .....	97
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>104</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>119</b>



## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1.1.</b>	Liderlik ızgarası kuramı tablosu ile liderlik tarzlarının birey ve iş odaklı yaklaşımlara yakınlıkları ile anlatılmaya çalışılmıştır. ....	12
<b>Tablo 3.1.</b>	Demografik Verilere İlişkin Frekans Tabloları.....	85
<b>Tablo 3.2.</b>	Otoriter Liderlik, Demokratik Liderlik, Dönüşümcü Liderlik Ve Kurum Çalışanlarının Örgütsel Stres Faktörleri Ölçeği Güvenilirlik Analizi Tabloları.....	86
<b>Tablo 3.3.</b>	Kamu Yönetiminde Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Cevap Ortalamaları .....	87
<b>Tablo 3.4.</b>	Katılımcılara İlişkin Otoriter Liderlik Araştırması İçin Katılımcıların Puanlamasının Toplamı. ....	88
<b>Tablo 3.5.</b>	Katılımcılara İlişkin Demokratik Liderlik Araştırması İçin Katılımcıların Puanlamasının Toplamı .....	89
<b>Tablo 3.6.</b>	Liderlik, Katılımcılara İlişkin Dönüşümcü Liderlik Araştırması İçin Katılımcıların Puanlamasının Toplamı .....	89
<b>Tablo 3.7.</b>	Kurumsal Stres Ölçeği Cevap Ortalamaları.....	90
<b>Tablo 3.8.</b>	Katılımcılara İlişkin Kurumsal Stres Düzeyi Araştırması İçin Katılımcıların Puanlamasının Toplamı .....	91
<b>Tablo 3.9.</b>	Normallik Testi Demokratik Lider .....	92
<b>Tablo 3.10.</b>	Normallik Testi Kurumsal Stres.....	92
<b>Tablo 3.11.</b>	Korelasyon Testi Demokratik Liderlik – Kurumsal Stres.....	92
<b>Tablo 3.12.</b>	Normallik Testi Otoriter Liderlik.....	93
<b>Tablo 3.13.</b>	Normallik Testi Kurumsal Stres.....	93
<b>Tablo 3.14.</b>	Korelasyon Testi Otoriter Liderlik – Kurumsal Stres.....	93
<b>Tablo 3.15.</b>	Normallik Testleri Dönüşümcü Liderlik.....	94
<b>Tablo 3.16.</b>	Normallik Testleri Kurumsal Stres .....	94
<b>Tablo 3.17.</b>	Korelasyon Testi Dönüşümcü Liderlik- Kurumsal Stres .....	94
<b>Tablo 3.18.</b>	Normallik Testi Demokratik Liderlik .....	95
<b>Tablo 3.19.</b>	Normallik Testi Dönüşümcü Liderlik .....	95
<b>Tablo 3.20.</b>	Korelasyon Testi Demokratik Liderlik- Dönüşümcü Liderlik.....	95
<b>Tablo 3.21.</b>	Hipotez Analizleri Genel Değerlendirmesi Tablosu .....	96

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1. Lider Katılım Modeli.....	18
Şekil 1.2. Liderlikte Stratejik Yönetim Aşamaları .....	30
Şekil 2.1. Stres Oluşumunun Aşamaları .....	57



## GİRİŞ

Liderlik görüşü üzerine geçmişten bugüne kadar birden fazla tanımlama yapılmıştır. Bu tanımlamalarda geçen ortak fikirler ele alınarak birden fazla farklı grubun oluşturduğu topluluklarda, insanları bir amaç etrafında toplamak, fakat onların rızalarını alarak başarıma güdülerini ortaya çıkararak ve onları amaca ulaşmaları açısından yollar çizerek yeteneklerinin bütünü ve sempati uyandıran davranış biçimleri şekliyle tanımlanmaktadır. Kamu yönetimleri gözüyle incelendiğinde, yukarıda bahsi geçen tanımlamalar kanun, tüzük ve yönetmeliklerle beraber toplum için uygulanabilirliği, refahı açısından da değerlendirilmesi gereken durumdur. Kurumlarda çalışan personelin, yaptıkları işlerden kaynaklı ve bu işlerin kendi öz benliklerinde meydana getirdiği psikolojik travmaları özetleyen “örgütsel stres”, kurumlarda çalışan personellerin iş adaptasyonlarını olumlu/olumsuz etkileyerek iş tatminini ve dolayısıyla verimliliği olumlu/olumsuz etki altına alan en önemli faktördür. Söz konusu olan bu iki tanımlama kamu kurumlarındaki idarecileri yönetimlerinin en üst düzeyde başarı sağlamaları açısından önemli ölçüde ilişkilendirmektedir. Liderlik ile Stres arasındaki bu etkileşim, 2019 yılı son döneminde ortaya çıkan ve kısa sürede dünyayı etkisi altına alan Coronavirüs (Covid – 19) Pandemisi özel sektörle birlikte kamu kurum ve kuruluşlarını da büyük ölçüde etkilemiştir. Bu sebepten dolayıdır ki kamu kurumlarının doğrudan ya da dolaylı yollarla meydana getirdiği kamu hizmetlerinin daha da ön plana çıktığı gözlemlenmiştir. Bu salgın döneminde meydana gelen olumsuzluklardan en çok etkilenen kurumların başında sağlık ve eğitim gelmektedir. Liderlik – Stres ilişkisinin pandemi döneminde bu iki kurum üzerinde incelemenin faydası olacağı düşünülmüştür.

Liderlik, insanlık tarihinin ilk çağlarından itibaren topluluklar halinde yaşantısını sürdürme isteğiyle birlikte ortaya çıkmıştır. Tanımı tarihsel olarak çok eski



dönemlere dayansa da son birkaç yüzyıl içinde siyaset biliminden farklı olarak literatürde geçtiği gözlemlenmektedir. Liderlik, birden fazla farklı grubun oluşturduğu topluluklarda, insanları bir amaç etrafında toplamak, fakat onların rızalarını alarak başarıma güdülerini ortaya çıkararak ve onları hedefe ulaşmaları açısından yollar çizerek yeteneklerinin bütünü ve sempati uyandıran davranış biçimleri şekliyle tanımlanmaktadır.

Kamu yönetimleri gözüyle incelendiğinde, yukarıda bahsi geçen tanımlamalar kanun, tüzük ve yönetmeliklerle beraber toplum için uygulanabilirliği, refahı açısından da değerlendirilmesi gereken bir durumdur.

Stresi sözcük olarak ilk kullanan kişi Fizikçi Robert HOOK “esnek cisimlerin uygulanan etkiye karşı verdiği tepki” tanımlamasını yapmıştır. Stresi kavramlaştırarak literatüre kazandıran, bilimsel bir anlam katan kişi Uluslararası Stres Enstitüsünün de kurucusu olan Hans SELYE, “canlı organizmaları olumsuz çevre faktörlerine karşı kendini korumak adına verdiği tepki” şeklinde stresi tanımlamaya çalışmıştır.

Kurumlarda çalışan personelin, yaptıkları işlerden kaynaklı ve bu işlerin kendi öz benliklerinde meydana getirdiği psikolojik travmaları özetleyen “örgütsel stres”, kurumlarda çalışan personelin iş adaptasyonlarını olumlu/olumsuz etkileyerek iş tatminini ve dolayısıyla verimliliği olumlu/olumsuz etkileyen en önemli faktördür.

Söz konusu olan bu iki tanımlama, kamu kurumlarındaki idarecileri yönetimlerinin en üst düzeyde başarı sağlamaları açısından önemli ölçüde ilişkilendirmektedir.

2019 yılı son döneminde ortaya çıkan ve kısa sürede dünyayı etkisi altına alan Coronavirüs (Covid – 19) Pandemisi özel sektörle birlikte kamu kurum ve kuruluşlarını da büyük ölçüde etkilemiştir. Dünya üzerindeki tüm devletler bu salgın hastalıkla mücadele konusunda farklı şekil ve boyutlarda planlamalar yapmış ve uygulamaya koymuşlardır.

Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de salgın hastalıkla mücadele etkin bir biçimde sürdürülmektedir. Coronavirüs (Covid – 19) Pandemisi özel sektörle birlikte kamu kurum ve kuruluşlarını büyük ölçüde etkilemiştir. Bu sebepten dolayıdır ki kamu kurumlarının doğrudan ya da dolaylı yollarla meydana getirdiği kamu hizmetlerin daha da ön plana çıktığı gözlemlenmiştir.

Söz konusu olan Liderlik ve Örgütsel Stres tanımlamaları göz önüne alınarak kamu kurumlarındaki idarecileri yönetimlerinin en üst düzeyde başarı sağlamaları açısından önemli ölçüde ilişkilendirmektedir. Bu ilişki, hem kamuda yönetici konumundaki kişilerin kriz dönemleri ve stres yönetimleri konularındaki deneyimlerini test etmek hem de Pandeminin kamu çalışanlarına ve kamu hizmet verimliliğine etkilerini incelemek açısından yararlı olacağı düşünülmektedir.

Çalışma kapsamında Kamu Kurumlarında Liderlik Tarzlarının Örgütsel Stres Düzeyi Üzerindeki Belirleyicilik Düzeyi literatür araştırması yapılmıştır. Konu kavramsal çerçeveye oturtulduktan sonra örnek olarak karşılaştırmalı bir inceleme yapılabilmesi açısından Kayseri ilinde iki kamu kurumu seçilmiştir. Kurumlarda anket uygulaması ile Kamu Yönetiminde Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği ve Kurumsal Stres Ölçeği, Kayseri ilindeki Erciyes Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanelerinde ve İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı beş ortaöğretim kurumunda görevli personele salgın hastalık nedeniyle google drive üzerinde hazırlanıp internet yoluyla çevrim içi uygulanmıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde çalışmanın konusu, amacı ve yöntemi belirtilmiştir. İkinci bölümde liderlik ve kamu yönetimlerinde liderlik kavramları ile liderlik teorileri açıklanmış ve tarihsel süreçte liderlik anlayışının gelişimi incelenerek çalışmanın kavramsal ve kurumsal çerçevesi çizilmiştir. Üçüncü bölümde stres kavramı, stresin sebepleri ve sonuçları, stresle başa çıkma yolları ve örgütsel stres aşamaları ortaya konmaya çalışılmıştır. Dördüncü bölümde Liderlik- Stres Yönetimi tanımlamaları, konuyla alakalı çalışmalar ve bu dönemde belli liderlik tarzları incelenmeye çalışılmıştır. Beşinci bölüm covid – 19 pandemi dönemi hakkında genel tanımlamalar, pandeminin liderlik düzeyi – stres üzerine etkileri incelenmiş, Kamu kurumlarında gerçekleştirilen anket çalışmalarının sonuçları ortaya konmaya çalışılmıştır. Altıncı ve son bölümde ise çalışmanın ana fikrini ve önerileri içeren değerlendirmeler yapılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### LİDERLİK

#### 1. LİDERLİK OLGUSU VE TEORİLERİ

##### 1.1. Liderlik Olgusu ve Liderin Özellikleri

Liderlik, insanlık tarihinin meydana gelişi ile birlikte, beraber yaşama ihtiyacının ortaya çıkmasıyla ihtiyaç duyulan bir zorunluluk haline gelmiştir (Şentürk, 2010: 8). Tarihi ne kadar eski olsa da son iki yüzyıldır daha yaygın bir biçimde siyaset alanının dışında da kullanılmaya başlanmıştır (Karkın, 2004: 44). Liderlik kelimesi 1828 yılında Webster Amerikan Sözlüğünde ilk kez yer almış “Liderin durumu, koşulları” olarak tanımlanmıştır. 1976 yılında ise İngiltere’de Oxford İngilizce Sözlüğünde liderlik, “bir grup insana liderlik etmek, bir konuda diğerlerini etkilemek” olarak tanımlanmaktadır (İbicioğlu, 2009: 3). Farklı yazarlar farklı tanımlamalar yapmışlardır. Çalışma alanları, kişisel ilgileri, hayata bakış açıları, önem verdikleri konular dâhilinde liderlik ve lider tanımlamasını zenginleştirmişlerdir. Bu kadar farklı tanımlar yapılmasının bir diğer nedeni ise her durum, her ortam ve her kişi için liderin farklı özellikler taşımasıdır (Yukl, 2010: 2). Lider ve liderlikle alakalı farklı araştırmacıların tanımlamalarına bakılacak olursa: Bireyleri ortak hedef ve amaçlar etrafında toparlayan, onları bu ortak hedef ve amaçlar için hareketlendirebilecek vasıflara sahip olan kimselerdir lider (Eren, 2001: 441). Grupları belirledikleri ortak amaca ulaştıran kişidir lider (Mihçioğlu, 2006: 93). Yanında çalıştırdığı personeli belli hedeflere, kendi belirlediği yollarla sonuca ulaştırmaya çalışan kişidir lider (Topaloğlu ve Koç, 2017: 40). Lider, temelinde iş, ahlak ve kurallarıyla kendine özgü yenilikçi bir öz yöntem anlayışı temsilcisidir (Tekin, 2008: 11). İnsanları bir fikir etrafında toplayıp, bu fikrin uygulanmasını en iyi şekilde yaptırabilme gücüdür liderlik (Öztürk, 2015: 60 – 62). İnsanları belli gruplar halinde toplayarak belirlediği

hedeflere, amaçlara ulaşabilmek için onları güdümler ve ivmelendirme sürecidir liderlik (Topaloğlu ve Koç, 2017: 41). En yakınızdaki insana yol gösterme sanatıdır liderlik (Adair, 2014: 33 – 34). Sosyal bilimler kaynağınca liderlik, kadrodur. Bir kişiyi işaret eder; bir sınıf, bir grup temsilcisidir (Aydın, 2011: 66 – 67), Lider ise bir topluluğu hatta bir ülkeyi kuvvetle yerinden oynatıp arzu edilen yerlere getirebilecek kişidir (Çelebi, 2002: 49). Liderlik orkestra şefliği gibidir, lider esas anlamda bir müzik aleti çalmaz, görevi orkestrada bulunan bütün müzik aletlerinin doğru zaman doğru yer, doğru ince ayarlamalar yaparak çalınmasını sağlayan kişidir (Bennis ve Nanus, 1985: 214). Yani liderlik, farklı bilgi birikimlerine sahip olan bir topluluğu, bir ortak amaç belirleyerek, öncelikle onları razı ederek, güdümler ve yol göstererek amaca ulaştırma kabiliyeti, ustalık ve bilgilerin tümü, etkileyici davranışlar sürecidir (Hellrigel, Slocum ve Woodman, 1986: 303). Liderlik sadece dogmatik şekilde meydana gelen bir olgu değildir, liderin belli özellikleri vardır. Bir kişi isterse bu özellikleri öğrenip, uygulamak isterse liderlik yapmaması için bir sebep kalmaz (Black ve Porter, 2000: 38).

Liderliğin tanımları gösteriyor ki liderlik çok zorlu bir çalışma gerektirir. Kazanımdan sonra ise başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için belli kurallara sahiptir (Eren ve Öcal, 1992: 163);

Bu kurallar

1. Konuşulup, tartışılarak oluşturulan ortak yargı ve görüşlerin olması,
2. Kurumda liderliğe vakıf olacak kişilerin risk alabilecek ileri görüşlü kişiler olmasının yanında kurumun çalışanlarının ve izleyicilerinin bulunması,
3. Lider kurum çalışanlarını ve izleyicilerini ortak yargı ve görüşler etrafında toplayarak, etkileyip, inandırıp yönlendirebilmesi, belli bir plan dahilinde harekete geçirebilmesi,
4. Elindeki otoritenin kullanım şeklini kurum çalışanları veya izleyicilerin kabul etmesi,
5. Bilgi ve iletişim kaynaklarının lider çalışanlar ve izleyicileri arasında optimal paylaşımı,

6. Liderlik risk alabilen, ileriye görebilen ona göre kararlar alıp planlayan, çalışanlarını harekete geçiren, sürekli kendini geliştiren ve yenileyen öğrenmeye açık olan bir kişiliğe sahip olmalı,

7. Liderin, kurumun iç ve dış ilişkilerinden kaynaklanan karmaşasını iyi tahlil edip çözümleyebilmesi, yönlendirebilmesi ve yönetebilmesi bilgi ve becerisine sahip olmalıdır.

Yukarıda belirtilen liderliğin başarılı bir biçimde yürütülmesi için verilen kuralların hepsi uygulansa dahi etkin bir liderlik ortamı oluşmayabilir. Liderin bu yedi durumu bilmeleri, kullanmaları önemlidir fakat buradaki en önemli nokta bu özelliklerin yer ve zaman ölçütlerinin iyi ayarlanıp ayarlanmadığı durumudur (Yukl, 2002: 242). Bundan dolayıdır ki birden fazla liderlik teorisi ve yaklaşımı çıkmıştır. Kurumların gelişen teknoloji ve çevre şartlarına kendilerini uyarlayabilme çabası için yapılan öngörüler ile hazırlanan plan ve projeler (Taştan ve Gül, 2013: 15), değişen şartları algılayabilme, kuruma maksimum fayda getirecek kararlar alıp uygulama liderlik için göz önüne alınması gereken önemli detaylardır (Arıkan, 2001: 253).

## **1.2. Liderlik Teorileri**

Liderlik teorilerinin kurumların yönetim aşamalarında liderlik sürecinin hangi amaçla ve neden oluştuğu, lider kurum çalışanlarını kurum amaçlar ve planları dâhilinde güdümlenip harekete geçirdiği; zaman, mekân, davranışlar gibi farklı liderlik yaklaşım biçimleriyle birlikte farklı liderlik teorileri de ortaya çıkarmıştır, 19. yüzyıldan bugüne birçok liderlik yaklaşımı ortaya atılmıştır (Taştan ve Gül, 2013: 16). Bunların başında insanların kişilik özellikleriyle ilgili liderlik yaklaşımları ve “Büyük Adam” liderlik yaklaşımı göze çarpmaktadır. İlerleyen zamanlarda liderin göstermiş olduğu tutum ve davranışlar üzerinde birden fazla araştırma yapılmış, liderin bulunduğu ortamın tutum ve davranışlarını etkilediği görülmüştür (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009: 4). Daha sonraki dönemlerde ise kurumların değişik ve kendine has durumlarına göre değişen konjonktürel iktisadi yapı, siyasi etkileşimler ve sosyal durumlar liderliğin yapı ve işleyiş biçimini farklılaştırdığını ortaya koymaktadır (Yeşil, 2016: 166). Bu farklılaşma beraberinde kişilerin olay ve yöntemlerinde evrilme, psikolojik sentezler, rol bulma, durumlar ve sonuçlar betimlemeleriyle yeni yaklaşımlar oluşturulmuştur (Yukl, 1991: 183). “Davranışsal liderlik teorisi”, kurum personel performansları ile liderin tutum ve davranışları anlatılmaya çalışılmış,

“Durumsal liderlik teorisi” inde ise liderin bulunduğu ortamla, karşılaştığı duruma göre davranışlarını şekillendirip yönlendirmesi anlatılmak istenmiştir (Dikmen, 2012: 59).

1970’li yıllara gelindiğinde kurumların içinde bulunduğu dünya küresel anlamda sınırların olmadığı bir hal almış, kurumsal örgütlenme liderlik davranışlarını da etkilemiştir (Nygren ve Levine, 1995: 281). Bu yenedünya düzeni ve karışıklık yeni liderlik teorilerini de ortaya çıkarmaya başlamış yetenek, beceri ile değişimi yönetmeye çalışan dönüştürücü (transformasyonel) liderlik teorileri (Burns, 1978; 349 – 361) geliştirilmiştir. Lideri odak noktasından çıkaran, lider ve izleyicilerinin birbirleriyle olan etkileşimlerini yetenek, beceri, değişim ayırt etmeden bir bütün şeklinde irdeleyen ve inceleyen günümüz liderlik yaklaşımları ortaya çıkarılmıştır (İbicioğlu, Özen ve Taş; 2009: 4).

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde 24 farklı türde liderlik araştırması yapıldığı görülmüş (Covey, 2004: 352 – 359). Araştırmanın amacına uygun olacak şekilde liderlik teorilerinin hepsine yer verilme imkânı olmayacak, araştırma doğrultusunda konu bütünlüğüne göre belli liderlik yaklaşımlarına yer vermeye ve açıklama yapılamaya çalışılacaktır.

### **1.2.1. Kişisel Özellik Teorisi**

Her insanda var olan kişilik özellikleri, her duruma karşı farklı bakış açılarıyla insanların duygusal, içgüdüsel davranışları ve bu davranışların zaman içinde kalıtsal bir hal aldığı durumlar bütünüdür (Erdoğan, 2019: 4).

1940’lı yıllara kadar liderin, duygu ve içgüdü gibi kişisel özelliklere sahip oldukları fikri savunulmuştu. Bu teoride asıl olarak anlatılmak istenen, insanların doğal olarak yani doğuştan lider oldukları ve bu insanları birbirinden ayıran fiziksel özellikleri ve kendilerine has yetenekleri olduğu düşüncesidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74). Fiziksel özellikler olarak, zekâ ve rutinin dışına çıkarak fiziksel enerjiye sahip olma, yaratıcılık, açık sözlü olma, sorumluluk alabilme yetisi, planlar yapabilme, amaçlar belirleyip personel grubunu güdüleme, personeliyle iş birliği yeteneği gibi birçok fiziksel ve sosyal özelliğin doğal özellik olduğu düşüncesi vardır (Hersey ve Jhonson, 1996: 101). Bu teori gösteriyor ki liderler “Büyük Adam” olarak tanımlanır (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009: 4). Bundan dolayıdır ki bu teoriye “Büyük Adam” teorisi de denir. Bu teoriyi savunan Dowd (1936); toplumlarda çoğunluk olan

bireyler, özellikle zekâ, ahlak ve enerji düzeyi yüksek olan azınlık grupların takipçileridir. Daha sonrasında yapılan araştırmalarda bazı liderlerin diğer kişilere göre daha fazla üstün fiziksel özelliklere sahip oldukları düşüncesi geliştirilmiştir (Altılar, 2004: 115).

Kişisel özellikler teorisi, liderlik tanımı yapılmasında yardımcı olacak birçok özellikten bahsetmiştir. Bu teori çok sayıda eleştiri almıştır, Bennis'in söylemi olan, durumsal etmenleri göz ardı ettiği düşüncesi bunların başında yer alır (Bennis, 2006: 4- 5).

1980'li yıllara gelindiğinde kişisel özellikler teorisi tekrar incelenmeye başlanmış, bu çalışmalar "beş faktör kişilik modeli" üzerinden tanımlanmaya çalışılmıştır. "Beş faktör kişilik modeli", kişilerin kendilerine has özelliklerini somutlaştırmaya yardımcı olan modeldir (Öztürk, 2018: 44). Bu beş kişilik boyutu, dışa dönük olma, duygusal denge durumu, sorumluluk alabilme, çevresine karşı alçakgönüllü olma ve gelişime, öğrenmeye açık olma boyutlarıdır (Ballı, 2012: 59).

Liderin kişisel durum özelliklerine fazlaca dikkat çeken teori, liderin çevresiyle uyumu ve durumsallık özelliklerini ihmal etmektedir. Bundan dolayıdır ki kurum çalışanları ve izleyicilerin istek ve arzularının önemsenmediği amaç, plan ve sonuç arası bağlantı kurumaması teorisinin yetersizliğini göstermektedir (Robbins, 2012: 388). Bu araştırmalar beraberinde liderliğin sonradan geliştirilebildiği eğitim ve deneyimlerle zenginleştirilebildiği anlaşılmıştır (Koçel, 2003: 469).

### **1.2.2. Karizmatik Liderlik Teorisi**

Karizma kelimesinin tarihi, Eski Yunan Medeniyetine kadar dayanır ve "ilahi ilham yeteneği" veya "ilahi hediye", "bağış – lütuf" sözcükleriyle karşılanmaktadır (Conger, 1988: 21). Fakat karizma kelimesini bilimsel literatüre göre ilk kez inceleyen Max Weber'dir (Conger, 1988: 13). Max Weber'e göre karizma, göz alıcı bir yetenek ile başkalarını etkileyebilme sanatıdır ve bu saat doğuştan kazanılan bir yeti ile ortaya çıkar (Weber, 1946: 97). Weber'den sonra karizmatik liderlik üzerine birçok teori geliştirilmiştir. Bunlardan bazıları: House, Bass, Conger, Kanungo, Shamir'in "benlik teorisi" ve Meindl'in "karizmaya sosyal uyum" teorileridir (Kılınç, 1996: 82). Karizmatik liderlikle alakalı bazı teorilere bakılacak olursa, House karizmatik lideri şöyle tanımlar: Lider kendi belirlediği amaçlar doğrultusunda kurum çalışanlarını ve izleyicileri kendi olağanüstü yeteneklerini kullanarak harekete

geçirme ve onları üst düzey motivasyonunu amaçlar (Antonakis, 2012: 260).. Çalışan ve izleyiciler ise liderin bu üst düzey yeteneklerinden etkilenerken en üst derecede gayret sarf ederek onun amaçlarına ulaşmak için tüm güçleri ile çalışırlar, lider bu çalışmanın sürekliliğini sağlayacak bilgi ve yeteneklere sahip kişidir (Stoner ve Freeman, 1992: 490).

Conger ve Kanungo'nun karizmatik liderlik teorisine göre, karizmatik liderlik sonradan kazanılabilen, eğitim ile geliştirilebilen bir yapıdır, herhangi bir olay ve duruma göre liderin davranış ve yetenekleri belirlenir (Taştan ve Gül, 2013: 18). Karizmatik liderin genel özellikleri: Belli bir vizyonu olması, çalışan ve izleyici ihtiyaçlarına hassas olma, çevreden gelebilecek tehditlere karşı hassas davranma, farklı ve sıra dışı özelliklere sahip olma, durumlara göre risk alabilme, etkileyici konuşabilme, olağan durumu değiştirebilme yetisi özellikler sayılabilir (Conger, 1988: 13). Farklı olarak karizma yaratan özelliklerin hepsine her karizmatik lider sahip olmayabilir (Taştan ve Gül, 2013: 18).

Karizmatik liderler genel itibariyle normalin dışında beklenti ve becerilere sahip olan kişilerdir (Yukl, 2002: 241). Karizmatik lider belirlediği amaçlara ulaşmada kendinden fedakârlık ederek etkin uygulama yolları bulması, bütün olumsuzluklara rağmen hedefe ulaşmak için maddi, manevi bütün risklere göğüs gerebilmesi onun üstün özelliklerindedir (Yukl, 2002: 243).

Weber'e göre karizmatik liderlik, kriz durumlarında ortaya çıkan bir olgu iken, Conger ve Kanungo ise liderlik için kriz durumunu şart koşmamaktadır (Celep, 2004: 38). İzleyiciler arasında çıkabilecek herhangi bir huzursuzluğu önceden tahmin edip herhangi bir olumsuzluğa mahal vermeden bu durumu kurum için avantaj olarak kullanabilen, geleceği gören karizmatik liderler var olabilir. Ya da eskiden uygulanan kuralları düşünüp sentezleyerek yeni kural ve uygulamalar oluşturabilen kişiler karizmatik yapı oluşturabilir, fakat bu gibi olaylarla ortaya çıkan karizmatik liderin ortaya çıkan olumsuz olaylar çözümlendikten sonra kendi düşüncesinin uygulanabilirliğini kaybetmesi durumunda karizmatik liderliğinde etkisinin kalmayacağı düşünülmektedir (Yukl, 2002: 245).

### **1.2.3. Davranışsal Teoriler**

Davranışsal teori, liderin belli bir amaca ulaşmak için planlar yapıp bu planlarını personelleriyle paylaşarak uygulatabilmesi ve belirlenen amaca ulaştırabilmesi



konularındaki davranışlarını betimler. Teoride temel konu liderliğin tam uygulanabilir formu, liderliğin kişisel özelliklerinden ziyade liderlik yaparken uygun davranışlar göstermesidir. Liderlik eğitilebilir, öğretilir, bu tavrıyla özellikler yaklaşımına karşı çıktığı söylenebilir (Peker ve Aytürk, 2000: 51). Liderin izleyicileriyle olan ilişki, tavır ve davranışları, izleyicilerinin bu davranışları kabul edip etmeme durumunun irdelenmesidir (Aksel, 2003: 25). Davranışsal liderlik teoriler üzerine araştırmalar yapan teorisyenler, araştırmalarını ana hatlarıyla iki başlık altında toplamaktadırlar (Öztürk, 2018: 45): Birincisi, yaptığı işi ve çalıştığı kurumu ön planda tutanlar, ikincisi ise personel ve iletişime önem verenler. Teorisyenler araştırmalarına son noktayı, liderlerin iki davranışı da kullanarak personel ve kurumun verim, etkinlik gibi unsurlarını maksimum seviyeye çıkarabileceğini düşünmüşlerdir.

Bu teori içerisinde Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Modeli, Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması, Blake ve Mounon'un Yönetim Tarzı Matrisi (Liderlik İzgarası Kuramı), Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli, Harvard Üniversitesi Araştırması Gary – Yukl Liderlik Davranışları Modeli, Grup Dinamikleri Araştırma Merkezi Araştırmaları ve Mann Üçlü Yetenek Modeli Araştırmaları yer almaktadır. Bu başlıkların hepsini betimleyen ilk dört model anlatılmaya çalışacaktır (Öztürk, 2018: 45).

### **1.2.3.1. Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Modeli**

1940'lı yılların sonlarında yapılan bu çalışma, Davranışsal Teoriyle alakalı diğer çalışmalara da örnek oluşturmaktadır. Amerika Birleşik Devletlerindeki Ohio Devlet Üniversitesi, liderlikle alakalı konuları daha ayrıntılı araştırmak amacıyla, Psikoloji, Sosyoloji ve Ekonomiyle ilgili birimlerden birçok bilim insanını bir araya getirerek "Liderlik Tutum ve Davranışları" isimli anketi uygulamışlardır (Aslan, 2013: 119). Bu anket liderlerin farklı topluluklar üzerinde farklı tutum ve davranışlarını inceleme imkânı sağlamıştır (Aslan, 2013: 120).

"1945 yılında Ohio Devlet Üniversitesi araştırmacıları tarafından Askeri Hava Kuvvetleri çalışanlarına, liderin davranışlarının çalışanların davranışlarına karşı tatmin düzeyi" üzerine yapılmıştır. Anket soruları "Liderlik tutum ve davranışları" ile hazırlanmış, 1800 lider davranış tarzı sorusu 150'ye indirilmiştir (Sayılı ve Baytok, 2014: 45). Çalışma sonucunda "anlayış" ve "yapıyı harekete geçirme"

şeklinde iki etken tanımı yapılmıştır. “Yapıyı harekete geçirme” kavramı, lider personellerine verilen görevlerin doğru yapıp yapılmadığını kontrol davranışıdır. Lider yaptığı planlar doğrultusunda personellerine görevler verir, hedefler belirler, hedefe ulaşma konusunda stratejiler ortaya koyar ve personellerini güdümler. Lider tamamıyla “ürün odaklı” davranışlar sergiler. “Anlayış” kavramı, lider personellerine güvenir, saygı duyar ve onların sorunlarıyla ilgilenir. Burada ise lider “insan odaklı” davranış sergiler (Semra, 2007: 363).

Bu modele göre “yapıyı harekete geçirme” topluluğun iş gücü performansını fazlaştıran, “anlayış” işletmeye giren veya ayrılan personel sayısı ile işe gelmeme veya geç kalma olaylarını düşürmektedir (Türetgen, Ballı ve Artan, 2017: 36).

### **1.2.3.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması**

Liderlerin olay ve durumlar karşısında davranışları ve performanslarının etkinliği ile alakalı yapılan araştırmalar Amerika Birleşik Devletlerindeki Michigan Üniversitesinde Araştırma – Geliştirme Merkezi tarafından yapılmıştır. Liderler personellerini gruplara ayırma deneyimleri ve personel gruplarının derecelendirmesi arasındaki bağlantıları yorumlaya çalışmışlardır (Sayılı ve Baytok, 2014: 47). Çalışmalar özellikle iş odaklı/personel odaklı veya iş merkezli/üretim merkezli liderlik çalışmalarıyla iki yeni davranış şekli ortaya koymuştur. Bu davranış şekilleri Ohio Devlet Üniversitesi araştırmalarıyla da benzer özellikleri vardır. İşçi merkezli liderlik ile “anlayış” faktörü, üretim merkezli liderlikle “yapıyı harekete geçirme” faktörü örtüşmektedir (Çolak, 2015: 42). İş odaklı faktör, otoriter liderlik tarzını, personel odaklı faktör ise demokratik liderlik tarzını göstermektedir. Sonuç olarak, Michigan Üniversitesi Liderlik araştırmalarında işçi merkezli faktör seçimi yapıldığı zaman üst derecede örgüt performansı ve tatmin düzeyinin arttığı görülmüştür (Öztürk, 2018: 47).

### **1.2.3.3. Blake ve Mouton’un Yönetim Tarzı Matrisi (Liderlik Izgarası Kuramı)**

Modelde alakalı oluşturulan öğelerin düzenlenip yorumlanması amaçlanmaktadır. Matris şu şekilde hazırlanmaktadır, X ekseninde liderin iş odaklı olma durumu ve Y ekseninde çalışana odaklı (birey odaklı) olma durumu yerleştirilir (Öztürk, 2018: 47). Çalışmanın daha net anlaşılması için belli liderlik davranışları matrise yerleştirilerek anlatılmıştır.



ve Sistem 2 şeklindeki liderlerin yönetimi verimliliği düşürdüğü görülmüştür (Çolak, 2015: 46 – 47).

Çalışmadaki temel konu, lider çalışan personellerine bir amaç, bir hedef koyarak onları serbestleştirerek ve onların isteklerini yerine getirerek lider kurumdaki iş verimliliğini, iş tatminini artışıını sağlayabilmektedir. Likert çalışmalarında Michigan Üniversitesindeki araştırmalara “liderin personele yakın olma” ilave etmiştir ve sistem 4’teki liderlik modeli veya demokratik liderliğin etkinlik, verimlilik üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermiştir (Aslan, 2013: 118).

Likert Modelinde örgüt verimliliğine etki eden lider davranışları için 4 sistem modelini ortaya koymuştur (Aslan, 2013: 118);

Sistem 1, İstismarcı Otokratik: Kurumla alakalı hedef ve amaçlar belirlerken lider kurum çalışanlarına danışmaz. Lider ile personel arasında iletişim kopukluğu ve güvensizlik vardır.

Sistem 2, Yardımsever Otokratik: Bazı zamanlarda çalışanlarının düşüncelerinin sorulduğu, üst düzey denetlemelerin yapıldığı, hoş görülü liderlik tarzıdır.

Sistem 3, Katılımcı: Lider çoğu zaman personeliyle fikir alışverişi yapar, güvenilirlik olgusu diğer sistemlere göre daha fazladır.

Sistem 4, Demokratik: Lider çalışanlarının fikirlerini alır, çalışanlar kendilerini daha rahat hisseder, güven mekanizması yüksektir, kararlar almada, fikirlere güven güdüsü yüksektir. Kurumda tam bir ekip çalışması hâkimdir (Çolak, 2015: 125). Liderlik durumları içinde en yüksek verimlilik sistem 4 modelindedir (Luthans, 1995: 379).

Likert çalışmalarında “ortak eleman” düşüncesini literatüre kazandırmıştır. Kurum yapılarında, yönetici – çalışan ilişki durumu yerini personel grupları arasında iletişime bıraktığını düşünmüş, alt gruplar liderlerini kullanarak üst gruplarla iletişime geçmekte ve kararlarda rol alabilmektedirler. Bu durumda alt grubun lideri üst grubun üyesi olmaktadır (Aslan, 2013: 126).

#### **1.2.4. Durumsallık Teorileri**

Durumsallık teorilerini savunan teorisyenler liderlerin her durum ve davranışa göre farklı tutumlar sergileyebileceği, her durum için tek bir liderlik tipinin olamayacağını

savunmuşlardır (Yeniçeri, 2002: 74). Teorilerdeki ana nokta, çalışanların eğitim seviyelerinin yüksek olduğu, sorumluluk alabildiği ve kurumu sahiplendiği durumlarda katılımcı liderlik tarzı, bunun dışındaki durumlardaysa otoriter liderlik durumu uygulanır durumudur (Aslan, 2013: 131). Katılımcı liderlik durumlarında çalışanların eğitim seviyeleri ve kuruma bağlılıkları arttıkça liderin onlar üzerinde denetim etkinliği azalır, çalışanların iş yeterlilikleri de arttıkça sıkı denetim gerekliliği kalmaz (Sargut, 2015: 3 – 4).

Liderler yaşadıkları durum ve davranışlara göre çözümler belirleyerek her duruma göre bir davranış ortaya koyacaktır (Demircioğlu, 2015: 63). Bu durum liderlerin olayları en iyi şekilde okuma ve çözümlenmelerine de olanak sağlayacaktır. Liderlerin olayları çözümlenme teknikleri şu şekildedir (Koçel, 2001: 466 – 477):

- Ulaşılmaması gereken amacın özellikleri,
- Kurum çalışanlarının özellikleri ve kurumdan istekleri,
- Liderlik durumu gösterilecek kurumun nitelikleri (kurumun kültürü, iklimi ve yapısı, kurumun amaç ve beklentileri, kurum içi kurallar, kurum teknolojik yeterliliği gibi),
- Lider ve izleyicilerinin bilgi birikimleri, yapısal özellikleri (Lider – izleyici iş birliği, izleyicilerin birlikte çalışma istekleri gibi).

Davranışsal teorisyenlerin daha çok üzerinde durdukları demokratik liderlik davranışları, çevre koşullarına gerekli özeni göstermedikleri ve konularına değinmedikleri için eleştirilirler fakat bu eleştiriler demokratik liderliğin başarısız olduğu şeklinde her durum için tek bir liderlik tarzının benimsenmeyeceği, her duruma uygun liderlik davranışının etkinliği arttıracığını ortaya koymaktadır (Çolak, 2015: 48). Eleştiriler, lider ve izleyiciler arasında mevcut durum ve koşulların önemli ölçüde ilişkilendirildiği sonucunu ortaya koymuş ve şu şekilde formüleştirmeye çalışmışlardır; “f (liderlik) = Lider + Çalışanlar + Koşullar”. Liderlikte fayda en üst düzeye ulaşmak için formüldeki üç durumun etkin çalışması ve uyumu çok önemlidir (Güney, 2007: 366).

Durumsallık teorilerini açıklamaya geçmeden önce Kamu Yönetimlerinde Liderlik olgusunu öğrenmeye yardımcı olacak araştırmalardan Iowa Üniversitesi Araştırmalarıdır. Kurumların kendi içyapıları ve dış çevreye uyum koşulları

bünyesinde üç çeşit liderlik tipini öne sürmüşlerdir, “otoriter”, “serbest” ve “demokratik” liderlikler (Gül ve Taştan, 2013: 23). Bu liderlik tipleri arasındaki en önemli ayırım noktası karar alma ve uygulama durumlarıdır (Rue ve Byars, 1980: 346); Otoriter lider çalıştığı kurumun bütünü adına kararlar alırken, serbest lider çalışanların kendi kararlarını almaları konusunda toleranslı davranır. Demokratik liderler ise çalışanların kararlara katılması için onları güdümler, yol gösterir ve kurum için alınan kararlarda katılımcı bir ortamın oluşmasını sağlar.

#### **1.2.4.1. Fiedlerin Durumsallık Modeli**

Durumsallık teorileri içerisinde ilk çalışma Fiedler tarafından yapılmıştır. Farklı durumlarda liderlik özelliklerini sınıflandırmak için “en az tercih edilen meslektaş” (Least Preferred Co – Worker (LPC) Questionnaire) anketi üzerinde çalışmalar yapmıştır (Anderson, 2001: 82). Bu çalışmalarda liderin “görev merkezli” mi? ya da “ilişki merkezli” mi? olduğu konuları incelenmiştir. Fiedler, liderlerin faydalı işler yapabilmesini buldukları ortamlarla ilişkilendirir. Fiedler çalışma arkadaşlarıyla birlikte liderlerin çalıştıkları ortamlar için yeterli olup olmadıkları konularında da araştırmalar yapmıştır. Liderin kişisel özellikleriyle alakalı tanımlamalar yaparken “ilişkiye güdülenmiş lider” ifadesini kullanmıştır.

Fiedler, durumsallık yaklaşımını üç ana başlık altında incelemiş bu başlıklar, “lider personel ilişkisi”, “görevin yapısı” ve “görevden gelen güç” şeklindedir. Fiedler “en az tercih edilen meslektaş” anketini kullanarak liderlerin davranış ve tutumlarını tespit edip, liderleri kendisinin belirlediği üç davranış şekline en uygun olanına yerleştirerek en etkin liderliğe ulaşmaya çalışmıştır (Halıcı, 2011: 4567 – 461):

- Lider – Personel İlişkileri: Liderler çalışma hayatları süresince çalışanları ve izleyicileriyle sürekli bir iletişim içindedir. Lider ve personel arasındaki ilişki düzeyi birbirlerine karşı sağlam, güçlü, içten bağlı bir şekilde, saygı ve sevgi çerçevesinde olmalıdır ki iyi bir ilişki kurulabilmiş olsun. Diğer taraftan lider – personel arasında, lider personellerini işe yönlendirmede yetersiz kalırsa, çalışan personelin iş adaptasyonunu düşürmesine bu da lider personel arasındaki ilişkiyi olumsuz etkileyecektir. Liderlerin personel ve izleyicileri tarafından sevilip takdir edilmesi ve liderlerin personeller tarafından örnek alınıp dediklerinin uygulanması yukarıdaki anlatılan lider personel arasındaki ilişki düzeyiyle alakalıdır.

- **Görev Yapısı:** Liderlerin belli görev yapılarına göre yönetimlerinin belli zorluk ve kolaylıkları vardır. Örneğin masabaşı çalışılan işlerde liderlik yönetimi daha kolay iken, sahada çalışan personel üzerinde liderlik yönetimi daha zordur. Görev yapısı, rol belirsizliği ve rol çatışması gibi durumları ortaya çıkarır. Rol belirsizliği, personelin ne yapacağı kimlere karşı sorumlu olacağını bilmeme durumudur. Rol çatışması, çalışan personelin iş yerinin birbirleriyle çelişen talep ve beklentilerinin karşılaşması durumudur.
- **Liderin Görevden Aldığı Güç:** Liderler çalıştığı ekip veya gruptan kaynaklanan büyük bir güç sahibidirler. Liderler için bu güç, çalışan personelleri onurlandırma, ödüllendirme; çalışmayan, görevini yerine getiremeyen personeller içinse cezalandırma yetkisi verir.

Fiedler çalışmalarında en uygun liderlik türünü belirleyebilmek için “En az tercih edilen meslektaş anketi” uygulayarak çalışanların durumsal değişiklikleri üzerinde incelemeler yapmıştır (Öztürk, 2018: 53). Çalışmalarından elde ettiği sonuçları birbirleriyle mukayese ederek belli bir iş için en uygun liderlik modelini ortaya çıkarmaya uğraşmıştır (Öztürk, 2018: 55).

#### **1.2.4.2. Yol Amaç Modeli**

Bu model Robert House ve Martins Even tarafından 1970'li yıllarda çalışılmıştır. Martins Even Ohio Devlet Üniversitesindeki araştırmalarında yapıyı harekete geçirme ve anlayış kavramlarını liderin yol amaç modelindeki uyarı ve süreçlerin amaç ve beklentileri olarak tanımlanmaktadır (Yeşil, 2016: 163). Modeldeki ana etken liderler, personellerinin çalışma azimlerini arttırmak için ödüle başvurarak (yol) ve ödüllendirme sistemini aktifleştirerek (amaç) çalışma potansiyellerini arttırabilir (Öztürk, 2018: 55). Çalışanlar için tutum ve davranışları bir işe olan bağlılığını arttırır (Mitchell, 1974: 81 – 97). Amaç modeli, liderler amaçlarına ulaşmada personellerin güdümlenerek en doğru yolun gösterebilme fikrinden doğmuştur. Amacı belirleyen lider, amaca ulaşmadaki yolları da belirler (Aslan, 2013: 138).

House ve Michell'e göre liderlik davranışları (Çolak, 2015: 52 – 53):

1. Başarı odaklı lider, başarı için belirli bir hedef belirleyen personellerini güdümlenerek sonuca en iyi şekilde ulaşmayı sağlayan liderdir.

2. Personel destekleyici liderlik, personelleri ile yakın ilişkiler kurarak onları buldukları konumu önemser ve onları destekler.
3. Yönlendirme yapan liderlik, personellerin düşünce ve önerilerini dinleyerek hedefler koyar, hedeflere ulaşılması konusunda planlar yapar.
4. Personel katılımlı liderlik, personellerin duygu ve düşüncelerini alarak onların fikirleriyle birlikte hedef belirler ve bu hedeflere ulaşılması konusunda onları yönlendirir.

Liderlerin farklı durumlara karşı nasıl bir davranış sergileyeceği personellerinin kişisel özellikleri, etkilendikleri çevresel durum ve olgulara yani durumsal özelliklere göre şekillenir (Aslan, 2013: 139). Kişisel özellikler ise personelin kendisine güven duygusu ve yaşantısını kontrol edebilmesi açısından “iç odaklı/içsel odaklı/iç kontrol odaklı” veya “dış odaklı/dışsal odaklı/dış kontrol odaklı” şeklinde açıklanabilir ([https://tr.wikipedia.org/wiki/Kontrol\\_odağı](https://tr.wikipedia.org/wiki/Kontrol_odağı)). İç odaklı personeller karşılaştıkları durumlar karşısında kontrolün daima ellerinde olduğunu bilirken, dış odaklı personeller ise karşılaştıkları durumları kader, talih ve karşılarındaki kişilerin yardımına ihtiyaç duyarlar (Gül ve Beyşenova, 2018: 218). Grupların da içsel odaklı veya dışsal odaklı olma durumları vardır. Gruplar için bu gibi durumlar yönetim statikolarını da etkileyebilir. İçsel odaklı gruplar kendi içsel duyuları ile seçimler yapabilirken, dışsal odaklı gruplar yaşadıkları olumlu veya olumsuz her durum için çevre ve kadercilik faktörünü öne sürerler (Sargut, 2015: 11).

#### **1.2.4.3. Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı**

Kuramda iyi, olumlu kararlar veren liderlerin bulunduğu kurumu başarıya götüreceği düşünülürken; kötü kararlar, olumsuz kararlar veren liderlerin ise kurumun başarısızlığına neden olacağı düşünülmektedir (Peker, 1995: 258). Bu durum gösteriyor ki bir lider için can alıcı özellik karar vermektir.

“Liderlik ve Karar Verme” (Leadership and Decision Making) isimli kitap 1973 yılında Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından kaleme alınmış. Liderlerin karar almada izlediği yollar ve personellerin kararlara katılım durumlarını anlatan “lider katılım modeli” bu kitapta bahsedilmiştir (Vroom ve Jago, 1988: 66).

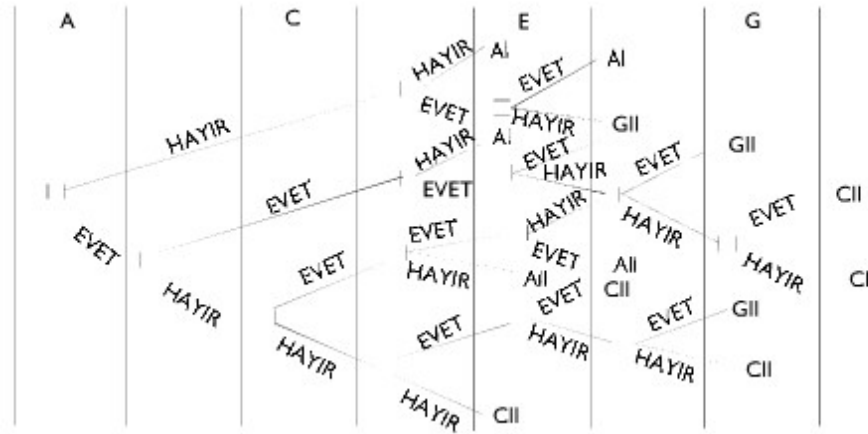
Liderin hangi durumlarda personellerini ne oranda kararlara katılım sağlayacaklarını öngören model “lider katılım modelidir”. Kuram üç liderlik tipinden bahseder



(Çolak, 2015: 54); Otokratik liderlik, lider herhangi bir durumda kimseyle bilgi alışverişi yapmaz. Danışmacı liderlik, lider personelleriyle birebir olarak kurum sorunlarını paylaşır, daha sonra personel düşüncelerini de göz önüne alarak veya soruna göre sadece kendi kararları ile sorunu çözüme yolunu seçer. Grup liderliği, lider kurum sorunlarını personelleriyle paylaşır, onların üzerinde baskı kurmaz, grup şeklinde kararlar alınır ve sorunların çözümlerinde kullanılır.

#### 1.2.4.4. Vroom – Yetton – Jago Modeli

Bir sorunun çözümü için 7 durumsallık sorusu ortaya konur, lider bu soruları evet ya da hayır şeklinde cevaplandırır. Lider kararını verebilmesi için 7 soruyu da cevaplandırmalıdır. Son olarak 5 karar davranışından birini seçer. Sorular A'dan G'ye kadar sıralanmıştır, şekil üzerinde anlatılmaya çalışılmaktadır (Çolak, 2015: 54 – 55).



**Şekil 1.1.** Lider Katılım Modeli

Viktor H. Vroom ve Arthur G. Jago, *The New Leadership* Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall, 1988.

Vroom-Yetton-Jago modeli, 7 durumsallık sorusu problemlerin çözümlenmesi sürecidir. Sorulara itaf edilen cevaplar “evet” ya da “hayır” şeklinde olup lider, önündeki tercihlerden beş karar davranışı şekillerinden birini seçer. Liderin karar aşamasına geçebilmesi için modeldeki 7 soruyu cevaplandırması şarttır (Caner, 2012: 15);

- A. Kaliteye ihtiyaç var mı?
- B. Kaliteli bir karar almak için yeterli bilgiye sahip miyiz?
- C. Problem yasal bir durum kazanmış mı?
- D. Alınan kararların uygulanmasını çalışan personeller kabul edecekler mi?
- E. Alınan kararların personel katılımı olmadan alınması durumunda personel bu kararları kabul edip uygular mı?
- F. Problemin çözümlenmesinde belirlenen kurum amaçları personeller ile paylaşılacak mı?
- G. Kararların alınmasından sonra uygulamada personeller arasında tartışma var mı?

Liderler arzu edilen sonuca ulaşmaya kadar şekildeki karar ağacını takip ederler. Ağacın dallarının sonu liderin ne yol izleyeceğini gösterir.

### **1.2.5. Güncel Liderlik Yaklaşımları**

Bu yaklaşımın özellikleri bakımından davranışsal ve durumsal liderlik kurumlarının dışında farklı liderlik yaklaşımlarını inceler.

#### **1.2.5.1. Etik Liderlik Yaklaşımı**

Etik, sözlük anlamıyla meslek ahlakı olmakla birlikte, bir işle alakalı nasıl yapılıp/yapılmadığı, nelere ihtiyaç olduğunu genel bir ifade ile doğruların bulunup irdelenmesi ve bunların kurallara oturtulması durumudur (Mahmutoğlu, 2019: 229).

Liderlik yaklaşımındaki etik kelimesi genel bilinen ahlak kelimesinden ziyade yönetim sürecindeki liderlik etiği ile alakalıdır. Yönetim sürecindeki etik, personellere yapılacak işler konusunda yardımcı olan onlara çeşitli alternatif yollar göstererek çözümü hedefleyen ve özellikle kurumun yönlendirilmesi sürecindeki kurallar bütünüdür (Karaca, 2012: 103).

Yönetim sürecindeki etiğin daha özel bir tarafı etik liderlik, liderin tutum ve davranışları bunların ilkeleri, kuralları, felsefesi olarak ortaya konulmuştur. Bass ve Steifmeier'e göre 3 tarz etik davranış vardır: Liderdeki ahlak ve karakter, liderin ileri görüşlülüğü ve bunun kabul edilebilirliği, liderin ve izleyicilerinin seçimleri

etkileyebilecek davranışlarının ahlaki durumlarıdır (Bass ve Steidlmeier, 1999: 181 – 182).

Etik lider, kurum kaynaklarını kurum amaçlarına ulaşmak için en uygun şekilde kullanır, kurum ve kamunun başarısı kişi başarısından önceliklidir ki bu durum kurumlarda kural ve ilkeler olarak benimsenmelidir (Baydar, 2005: 118).

Etik liderlik oluşum ve uygulama aşamalarında aşağıdaki maddeler dikkate alınmalıdır (Baydar, 2005: 101 – 104):

1. Kurumsal hizmet uygulamalarında ve kurumun kendine özgü tutum ve davranışları etik kurallara uygun ve herkesin anlayabileceği şekilde olmalıdır.
2. Karar alıcıların uyguladıkları politika süreci etik tutum ve eylemleri geliştirmeye yönelik olmalıdır.
3. Personelleri etik yol gösterici el kitabı ve bu el kitabının uygulanabilirliğini anlatan birimler oluşturulmalıdır.
4. Personeller kendi hak ve özgürlüklerini bilmeli, kendilerini başlarına gelebilecek olumsuzluklardan koruyabilmeli, haklarını savunabilmelidir.
5. Karar alma sürecinde herkese tam ve doğru bilgi verilmelidir.
6. Yönetim mekanizması daima kendini yenileyebilecek bir duruma sahip olmalı, herhangi bir kural dışı eylemde buna karşı koyabilmelidir.
7. Kurumda kullanılacak etik müfredat yasal hükümlere uygun olmalıdır.

Etik lider, aldığı kararlar ve uygulama yöntemleriyle etrafındaki izleyicileri etkileyebilen, onları güvende hissettiren, personeline etik değerler ışığında yol gösterendir. Olayları dışarıdan tarafsız bir gözle izleyerek etik kurallar doğrultusunda personeli güdümler (Bass ve Steidlmeier, 1999: 185). Etik lider, kurum için politika üretme sürecinde de etik kuralları uygulayarak kurum kültürünü etik kültürle bütünler (Bass ve Steidlmeier, 1999: 187).

### **1.2.5.2. Takım Liderliği**

Son dönemlerde büyük bir ilgi ve merakla takip edilen yaklaşımdır. Kendine has hedefleri ve amaçları olan kurumlarda çalışanlar kendi başlarına, diğerlerinin fikir ve düşüncelerine değer vermeden, bağımsız çalışmalar yapmaları kurum için istenen

durum değildir (Katzenbach ve Smith, 1994: 131). Gelişen teknoloji, ekonomik ve sosyal alanda kurumları etkilemektedir. Takım Liderliği standartları oluşturmak için kurum içi çalışanların iş birliği içinde çalışmaları sağlanmalıdır (Wilson ve diğerleri, 1994: 277). Günümüz şartlarında kurumlar geçmişe göre daha çok faaliyet alanına sahip olmaktadır. Bu durum kurumların faaliyet alanını geliştirmekte, karşılaşılan sıkıntılar ve risk durumları da değişmektedir. Günümüz şartlarına uyum sağlayacak liderlik, otoriteye emre dayalı sadece aracılık rolünü üstlenmekten ziyade (Acar, 2004: 150 – 151). Kurumun planları, amaçları için personellerin ekip halinde çalışmalarını destekleyerek onlara yol gösteren, onların yeteneklerini en üst seviyede kullanmalarına yardımcı olan takımlar oluşturarak etkin ve etkili çalışmayı sağlayan liderlik anlayışının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Wilson ve diğerleri, 1994: 278).

Kurumlarda takım kültürünün artması ve takımların kendilerini yönetebilme çalışmalarının başlaması ile artık herhangi bir sorunla karşılaşıldığında kendi kendilerine kararlar alabilirler (Fisher, 1993: 15). Takımların kurulmasıyla tek bir lider egemenliği sona ermiştir. Tek bir liderin bütün işlerde tek tek sorumluluk alması iş yükünü fazlasıyla arttırmaktadır. İş yükünü yatay bir şekilde takımlara devrederek iş yükü azaltılabilir ve bu şekilde etkinlik de artar. Kısaca liderlik artık izleyicilerini, personellerini yöneten yönlendiren değil; çalışan, uygulayan bir örgütün parçasıdır (Drath ve Palus, 1994: 277). Takım Liderliği bireysel başarıların yanında takımların birlikte başardıkları ortaya koydukları bir yapıdır (Kececioglu, 2002: 190 – 191). Bireylerin tek tek yeteneklerini birbirlerini tamamlayacak şekilde bir araya getirerek olumlu, doğru sonuçlar alınması temel anlamda takım performansdır. Takım liderine düşen rol izleyicileriyle arasındaki iletişimi daha samimi ve yakın olmaktır.

Takım liderinin bazı özelliklerine değışecek olursak:

1. Kendini sürekli geliştiren, iletişimde akıcı, etkileyici, sorunları çözümleyebilmedeki ustalık, yetki dağıtmada beceriler (Wilson ve Wellins, 1995: 7 – 9).
2. Kurumun gelişimi için hedefler belirleme, amaçları ortaya koyma, belirlenen hedeflere ulaşmak için planlar yapabilme yeteneği (Kececioglu, 2002: 192).

3. Personellerin bireysel hareket etmelerinden ziyade takımların belirlenen amaç ve hedeflerinden sapmamalarını sağlama (Kolb, 1995: 235).
4. Kurumdaki üst yönetici kademesi ile takımlar arasındaki iletişimi sağlar (Frohman, 1995: 74).
5. Kurum dışındaki faaliyetlerin takibi ve dış çevre yönetim işini en iyi şekilde üstlenebilmesi (Kececioglu, 2002: 193).

Takım çalışmaları liderliğin önemini azaltmaktan ziyade daha da arttırmaktadır. Görevini layıkıyla yapan liderler hem takımıyla birlikte çalışır hem de kurum dışı çevresel etkilerin sentezini yaparak yönlendirir (Fisher, 1993: 279). Takım lideri takım içindeki sıkıntıları çözümler, bireyleri eksiklerine yönlendirir, bireysel yetenekleri güdümler, hatayı bulur ve düzeltir, bireyleri rakip olmaktan çıkartıp birbirlerine tamamlayıcı hale dönüştürür, kurumun gelişiminde önemli derecede rol sahibidir (Wilson ve diğerleri, 1994: 279).

#### **1.2.5.3. Etkileşimci Liderlik**

Bir bireyin tavır, davranış, duygu ve düşüncelerinin beğenilmesi durumu etkilenme (Aslan, 2013: 83), kişi kendi imkânlarını diğer kişiler üzerinde kullanması onların fikir ve düşüncelerini durumu ise etkilenmedir (Aslan, 2013: 74). M. Burns ve Bernard M. Boss liderlik literatürüne yeni tarzlar eklemiştirler ki bunlar: "etkileşimci liderlik" ve "dönüştürücü liderlik" (Taştan ve Gül, 2013: 33).

Genel itibariyle etkileşimci lider, gelenek ve görenekleri ile uyumlu çalışan liderdir. Lider kurumda çalışan personelleri ile iletişim ve etkileşime bununla birlikte değişime sıkı sıkıya bağlıdır. Etkileşimci liderlikte liderler personellerinin performans artışı sağlamak için ödüllendirme yöntemini seçerler: Bu yöntem ücret arttırma, görev sorumluluğuna karşılık teşekkür etmek, makam ve mevkiye yükselme şeklindedir (Eren, 2003: 440).

Etkileşimci liderliğin iki türü vardır (Öztürk, 2018: 61):

1. Otantik Etkileşimci Liderlik (gerçeğe dayanan), personeli kişiliği ile yargılamayan, personeli iş bazlı eleştiren, onlarla ilgilenen liderlik.
2. Yapay Etkileşimci Liderlik, personelinin yaptığı işleri beğenmeyip sürekli eleştiren liderliktir.

Etkileşimci Liderlik siyasal güce, otoriter bürokrasiye dayanmakta ve kurum içi yasal gücün aslından gelmektedir (Burns, 1978: 274). Bu tip liderlikte personel başarısı ödüllendirilirken, verilen görev yerine getirilmediğinde de ceza verilmesi durumu vardır.

Etkileşimci liderlikte şarta bağlı yönetim, aktif yönetim ve pasif yönetim olmak üzere üç çeşit davranış biçimi vardır (İbicioğlu, Çiftçi ve Kanten, 2010: 58). Şarta bağlı yönetimde lider personeli başarılı olduğunda ödüllendirmesi davranışıdır. Lider pasif yönetimde personelin takibini yapar, personel işle alakalı bir hata yaptığında müdahalede bulunmaz kendisine iletilmesini bekler. Aktif yönetimde ise lider personelinin takip eder, personelin işle alakalı yaptığı hatalar belirlenir, iş süreci devam ederken hatalar düzeltilmesi çalışılır ve bu düzeltme işlemleri kurallara bağlanır. Kurallara uyulmadığı veya hataların devam etmesiyle birlikte başarısızlıklar oluyorsa müdahale edilip düzeltme işlemi yapılır (İbicioğlu, Çiftçi ve Kanten, 2010: 68).

#### **1.2.5.4. Dönüşümcü Liderlik**

Yaşadığımız yüzyılda yaşanan baş döndürücü teknolojik gelişmeler, hayatımızın her alanında, alanında dönüşümleri de beraberinde getirmiştir. Dönüşüm kurumlar için yönetsel anlamda da vurgu yapılması gereken önemli bir unsur olmuştur (Yeniçeri, 2002: 134).

Kurumlar için yönetimin her safhasında özellikle kriz dönemlerinde dönüşümcü liderlik ön plana çıkmaktadır. Dönüşümcü liderlik kurum içi ve dışında yaşanan değişimlerin takibi ve yönlendirilmesinde farklı liderlik tarzlarının biri veya birkaçını seçerek kurumun vizyon ve misyonunun belirlenmesi ve yürütülmesi görevini üstlenen kişidir (Kırılmaz ve Kırılmaz, 2010: 120). Literatür de 1973 yılında Dowston'un Rebel Leadership (isyan liderliği) araştırmasında da bu liderlik tipi göze çarpmaktadır. James McGregor Burns 1978 yılında "Dönüşümcü Liderlik" çalışmasını sistemsal verilere dayandırmıştır (Eraslan, 1997: 12 – 18).

Dönüşümcü liderlikte, lider çalışanlarını güdümlenerek onların başarıya ulaşmalarını, kendilerini geliştirme ve farkındalıklarını arttırmalarında onların destekçisidir. Lider çalışanlarını kurum ve insanlığın iyiliğine, gelişimine çalışmaya hazırlar (Bass, 1985: 328). Ayrıca dönüşümcü lider personeline kendini anlatarak onların kendisine olan güven duygusunu artırır, onların başarılı olması için yollar çizer. Personelinin

kendine has özelliklerini geliştirmelerini sağlayarak kurumsal iklim oluştururlar. Dönüşümcü lider personelin kendine bağımlı olmadan çalışan, kendini sürekli yeniliklere açık tutan, gelişen ve geliştiren personel yapısını önemser (Rainey, 1991: 167). Dönüşümcü lider kurum kaynaklarını personelin güdülenmesi yönünde kullanılır, onları iş için motive eder ve tam kapasite çalışmayı destekler (Yusof, 1998: 167).

Thomas J. Peters ve Robert H. Waterman Dönüşümcü Liderliği şu temel varsayımlara dayandırmıştır (Aslan, 2013: 177 – 178):

1. Kurum hedeflerine ulaşmak için hayata belli anlamlar yükler.
2. Personelini güdümlenerek onlarda kendilerinde sürekli gelişim isteği uyandırır.
3. Lider personelleriyle sürekli ilişki ve iletişim kurduğu için kendini sürekli hazırda tutar.

Noel M. Tichy ve Mart Anne Devanna gibi araştırmacılar "Dönüşümcü Liderlik" isimli eserlerinde, lider genel anlamda kurumun yeniliklere açık olması, özel anlamda ise kurumu personel bazında benimser ve değişimler, yenilikler yapar (Öztürk, 2018: 63).

Dönüşümcü Liderlik belli konularda eleştirilere maruz kalmıştır (Bass, 2003: 336 – 337);

1. Dönüşümcü lider kendi öz düşünce beklentilerini üst seviyede tutarken, etik kurallara hiçe sayabilirler.
2. Kurumsal gelişimi sağlayabilmek amacıyla demokratik olmayan kurallara başvurabilirler.
3. Dönüşümcü lider duygusallığı ön planda tutarak akılcı karar alma çıkarımlarından uzaklaşabilirler.

Lider kriz durumundan dersler çıkararak kendisine olan güvenini artırır, işlerine daha fazla odaklanarak çalışır. Bu her lider türünün geçebileceği bir süreç değildir, normal stabil durumdan farklı olan durumları sadece sıra dışı liderler göğüsleyebilir (İnan, 2015: 135).

### 1.2.5.5. Otoriter Liderlik Anlayışı

Bu anlayışa göre kurumdaki tüm görev ve yetkiler liderdedir, kurum ile alakalı tüm kararları lider alır. Lider sert bir yönetim tarzıyla elinde topladığı bütün yetkileri (ceza veya ödüllendirme gibi) kullanma hakkında sahip tek kişidir. Kurumda yaptığı denetlemelerde bu yetkileri kullanmanın özgüveni vardır (Canpolat, 2016: 48). Otoriter liderlikte kurumda yaşanacak en ufak bir sıkıntıda personele ağır cezalar uygulayabilme yetkisi vardır (Ekici, 2006: 89). Lider personelini ödüllendirmesi durumu sadece kendi koyduğu amaca ulaşma durumunda olduğu için ödül mekanizmasını çok az kullanır, motivasyon düşüktür (Uygun ve Göküş 2017: 171).

Likert'in yaptığı çalışmalar neticesinde "sistem – 4" yani "üretim merkezli" başlığı ile verdiği otoriter liderlerin tek gayelerinin yapılacak görevlerin tam anlamıyla yerine getirilmesi olarak düşünülmektedir (Koçel, 2003: 230).

Otoriter liderler personelle hiçbir şekilde iletişime geçmeden sadece kendi istek ve arzularının yerine getirilmesini isterler. "Yönetim ızgarası" modelinde Black ve Moutan "görev yöneticisi" kavramıyla otorite, verimlilik artışının sağlanmasında en önemli etken, insan ilişkileri ise minimum düzeyde önemlidir şeklinde açıklamışlardır (Eren, 2001: 453 – 454).

Diğer bir araştırmada ise Paul Hersey ve Ken Blanchard liderlik çalışmalarında "tarz – 4" liderlik tipinin karşılığı otoriter liderlik olarak düşünmüş. Personelle lider arasında minimum iletişim ve lider kendi koyduğu hedefler için personeline yol gösterme ve güdümlerle faaliyetlerine girmez (Ertürk, 2007: 37). Otoriter Liderlik yaklaşımı ile alakalı farklı birkaç yaklaşıma daha yer verilecek olursa şöyledir: Liderlikte kurumun bütün kuralları belirlediği, planları yaptığı ve bunlar yapılırken personele hiçbir şekilde danışılmaması durumudur (Sabuncuoglu ve Tüz, 2005: 210). Lider kararları alırken kimseye danışmayacağı, kararları ve uygulayacağı planları kendi isteğine bağlı olarak paylaşabileceğini, kararını etkileyecek yeni düşüncelere kapalı olduğu hatta onlara eleştirisel boyutta baktığını, otoriter liderin gücünü sahip olduğu mevki, tüzük ve yönetmeliklerden aldığını ileri sürülmüştür (Başaran, 1992: 81). Diğer bir düşünce de ise otoriter liderliğin bir güç olduğunu, personelini korku ile işe adapte ettiğini, personel işini kaybedeceği düşüncesi ile daha iyi çalışacağını söylerler (Hanks, 1999: 11). Otoriter liderlikle bürokrasiyle büyümüş grupların ve



eğitim seviyesi yüksek seyircilerin en fazla fayda göreceği düşüncesindedir (Eren, 2004: 458).

Otoriter liderliğe bazı eleştiriler yöneltilmiş bunların başında şimşek ve Fidan'ın otoriter liderin ben merkezli oluşu kurumda çalışan personellerin duygu ve düşüncelerine önem vermemesi durumunu olduğudur. Personelin işine olan istek ve beklentilerinde düşüşe, görevinde hoşnutsuzluğa, işe gelmeme isteğine, verimliliğin azalmasına, çalıştığı toplulukta görüş ayrılıklarına, lidere karşı kötü ve olumsuz düşüncelere sahip olma gibi etkenlere sebep olabilmekte bu etkenlerin toplamı ise liderin otoriter gücünün zayıflamanın hatta bitmesine neden olabileceğini anlatmıştır (şimşek ve Fidan, 2005: 63).

Diğer bir eleştiri ise otoriter liderin kimseye söz hakkı tanımadan sadece kendi plan ve programları uygulaması ise kurumun gelişiminde ve gelişimin yavaşlamasına neden olacağı düşüncesidir (Eren, 2004: 458).

#### **1.2.5.6. Demokratik Liderlik**

Bu liderlik davranışı personelin kurumsal anlamda alınan kararlarda söz hakkı olduğu görüşü etrafında şekillenir. Felsefe biliminin yönetim şemasından hareketle, insanın topluluklarda üretim faktörünü daha verimli kullanmasını sağlayan gerekli bilgi ve becerilere sahip olduğu düşüncesi otoriter yönetim şekli yerine insan odaklı, iletişime önem veren, birlikte çalışma prensibine sahip bir olgu benimsenmiştir (Eren, 2004: 313).

Liderlik tipinde bir kişinin tekelinde olan uzmanlar, buyurma gücü gibi vasıflar yoktur. Demokratik Liderler ellerindeki yönetme ve karar alma yetkilerini personelleriyle birlikte alırlar onların düşünce ve planlarının önemini vurgulayarak destekte bulunurlar (Sabuncu ve Tz, 2005: 211).

Başka bir tanımlama da ise demokratik liderliği alınan kararları personele uygulatmak yerine uygulayıcı olan personelin kararlarda etkin rol almasını ister (İncir, 2001: 42).

Demokratik liderlik, zamanı geldiğinde lider personeline yetki devri yapabileceği, gelişen ve yenilenen dünyada bilim ve teknoloji alanındaki değişim ve yenilikleri takip edebilmesi şeklinde anlatılmıştır (Başaran, 1992: 87).

Hersey ve Blanchard çalışmalarında “tarz – 3 tipi” yöneticilik modelinde uygun düşen lider, personellerinin kararlara katılma konusunda daha etkin rol almaları konusunda onları güdümler. Buradaki temel amaç araştırmacıların söylemi personelin “hazır olanaklarında” verilebilecek her türlü görev ve yetkiyi en iyi şekilde yapacakları düşüncesini vermektir (Zel, 2001: 125).

Demokratik liderlikte lider, personelini kararlar alınmasına katılımı sağladığı için bu liderlik tarzına “katılımcı liderlik” de denir (Eryeşil ve İraz, 2017: 131). Katılımcı – Demokratik liderliğin faydaları, ilişkin seyircilerin de lider gibi kurum kararları alınmadan önce iç ve dış etkileri takip etmesi ve uygulanabilecek plan ve programlar konusunda araştırmalar yapması, kurum kararları aşamasında daha uygun ve uygulanabilir politikalar oluşturmasında yardımcı olur (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75). Bir diğer yararı ise karara katılmadaki etkinliğin artması ile personel üzerindeki baskıları kaldırdığı, özgür düşünce ve fikirlerini sunabileceği bir çalışma ortamı oluşturacak kurum içinde çatışma ortamı yerine işe, sonuca odaklı iş yeri ortamı oluşturmasıdır (Eren, 2004: 459).

Demokratik liderlik tarzına belli eleştiriler yapılmıştır (Eren, 2001: 455); Bunlardan birincisi kurumda alınan kararlara personelin katılımı zamanın olumlu kullanılmamasına da neden olabilir. Alınan bütün kararlara personel dâhil edilmesi kriz dönemlerinde hızlı karar alma olgusunu ortadan kaldırır, bu da liderlik tarzının başarısızlığıdır. Başka bir sakıncası ise herkesin karara katılmaya zorlanması personelin bilgi yeteneği olmadığı konularda yorumlar yapması hem bilgi kirliliğine hem de zaman kaybına, zamanın etkin kullanılmamasına yol açacaktır (Eren, 2004: 459).

#### **1.2.5.7. Odaklanmış Liderlik**

Kendisine yöneltilen dikkat ve ilgiyi yönetebilmek liderliğin ana temalarından biridir. Odaklanma denildiği zaman kelime manası, diğer bütün olgu ve nesnelere dışarıda bırakarak tek bir konu üzerinde fikir yürütme durumundan bahsedilir (Goleman, 2020: 59).

Dikkat ve ilgi yönetimi (<https://ders.es/99-124.pdf>, 2021), kişinin kendisine odaklanması, başka kişilere yani çevresindeki kişilere odaklanması son olarak da dünyada olup bitenlere odaklanması şeklindedir. Bu odaklanma şekilleriyle kişilere

liderlik yönünde yeni kapılar açılmış olur. Lider, kendisine ve diğer kişilere akılcı bir şekilde odaklanabilmesi duygusal zekânın temel unsurlarından ileri gelir.

Liderler, odaklanma konusundaki farklılıklarını üç aşamada ortaya koymalıdır (Gedik, 2020: 23); Lider, eğer kendisine odaklanmaz ise pusulasını yitirir, diğer kişilere odaklanmaz ise doğru bilgiden mahrum kalır ve dış dünyaya odaklanmaz ise de yaşanan ya da yaşanabilecek olan olaylara karşı tecrübesiz ve hazırlıksız yakalanır, mağduriyet yaşar.

Kişinin kendisine odaklanması “duygusal zekâ” yani “öz farkındalık” ile daha açıklayıcı olarak kişinin iç sesini dinlemesi ile netice bulur (Cooper ve Sawaf, 2020: 36). İç sesini dinleyen lider, faydalanabileceği birçok kaynak elde etmiş olur. Bu şekilde aldığı kararlar daha doğru ve yerinde olur. Lider kendini dev aynasında görmez, karşısındakini anlar, dinler ve uygun şeklini kabullenir, liderlerin bu şekilde davranmaları nasıl olur, nasıl sağlanabilir (Goleman, 2020: 60).

A. Öz farkındalık: Liderlerin iç seslerini dinlemesi durumudur. En önemli unsurlardan birisi ise kişinin kendisini bilmesi ve kendisiyle alakalı durumlara odaklanması durumudur. Bu durum liderlik konusuyla bütünleştiğinde belli bir zamanla elde edilen bilgilerin, deneyimlerin kullanılarak liderlerin gerçek kişilikleri düzgün ve doğru bir biçimde ortaya konulabilir.

B. Oto Kontrol: “Bilişsel kontrol” kişilerin dikkatlerini istediği şekilde yönlendirebilen, dikkatlerin başka yöne kaynaması için dikkat dağıtıcı unsurları belirleyerek bertaraf edilmesi durumudur.

Kısaca “odaklanmış liderlik” te lider, bir sene içinde yaşanan önemli olaylara, sistemler içindeki önemli düşüncelere ya da çalışan kurumun işlerini en doğru yapan kişiye yoğunlaşmaz (Altıntaş, 2009: 36). Liderler için odak noktaları en uçtadır. Kendi duygu ve düşüncelerini kontrol altında tutar, gizli eylem veya etkinlikleri dışa vurmaz, etraftaki dikkat dağıtıcı etmenleri bertaraf eder (Altıntaş, 2009: 90). Çalışanların kendi bilgi belleklerini en özgür biçimde olumlu ya da olumsuz yargı ve kanılardan uzaklaşmış bir şekilde biçimlendirmesini isterler (Kırali, 2013: 9).

#### **1.2.5.8. Sonuç Alıcı Liderlik**

Yapılan bir araştırmada “Etkin liderler ne yapar?” sorusuna, çalışanlar için stratejiler çizmek, çalışanların motivasyonlarını sağlamak, kurum için misyon ve vizyon

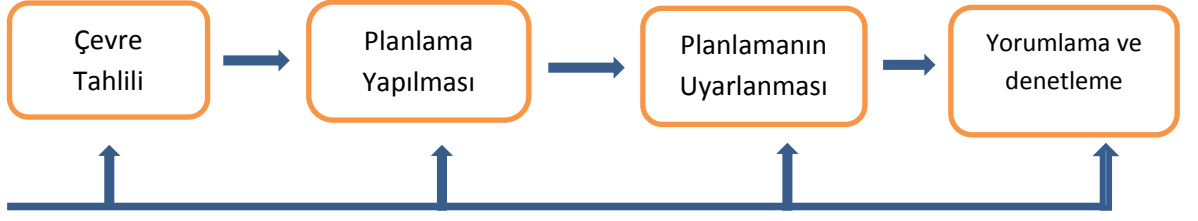
oluşturmak, kurum kültürünün oluşturulması sağlamak şeklinde cevaplar vermişlerdir (Ersoy, 2012: 119). Daha sonrasında “Liderin ne yapması gerekir?” sorusu sorulmuş, çalışanlar tecrübeli bir ekipten oluşuyorsa verecekleri cevap net bir şekilde liderin en önemli görevi sonuca ulaşmaktır denilir (Erkan, 1993;39).

Liderlikle alakalı farklı farklı birçok araştırma yapılmış, bu araştırmaların tamamına yakınının da “etkin liderlik” yaklaşımı ön plana çıkmıştır. “Etkin liderlik” tarzı içinde ayrı ayrı 6 liderlik tarzı ortaya koyulmuştur (Goleman, 2019: 89): Dayatıcı tarz, Güven verici tarz, Yakınlık sağlayıcı tarz, Demokratik tarz, Sürükleyici tarz ve Yönlendirici tarzdır. Liderler iş durumlarına göre bu liderlik tarzlarından faydalanmışlardır. Bu durumu açıklayan en güzel örnek, golf oyuncusunun torbasında bulunan sopaları yapacağı atış şekline göre çantasından kıvrak bir şekilde çıkarır ve atışını yapar, burada torbasındaki sopalar etkin liderlik şekilleri golf oyuncusu da etkin bir liderdir (Zel, 2006: 147). Lider gerekli durumlarda gerekli liderlik şeklini seçer ve kullanır.

“Etkin liderlik”te bulunan bu altı liderlik tarzı (Zel, 2006: 149); “dayatıcı liderlik”, her an sözünü dinletme, “güven verici liderlik”, belirlediği vizyon doğrultusunda insanları toparlamak, “yakınlık sağlayıcı liderlik”, çalışanlar arasında uygun iletişimi sağlamak, “demokratik liderlik”, çalışanların katılımları ile ortak yol bulmak, “sürükleyici liderlik”, çalışanlarını belirlediği amaçlar doğrultusunda yönlendirmek, “yönlendirici liderlik”, çalışanların gelecekleri için onları güdülemek, geliştirmek. Etkin liderlik, bu altı bileşen lideri en doğru ve en etkin sonuca götürür.

#### **1.2.5.9. Stratejik Liderlik**

Lider kurumun geleceği için bir olgu bir durum etrafında vizyon oluşturup, çalışanlarına izah ederek onları özendirerek, güdümlenerek ve beraber çalışma stratejileri belirleyerek kurumu sonuca ulaştırabilme durumudur (Elenkov, Judge ve Wright, 2005: 666). Stratejik liderlikle ilgili bir diğer tanımlama Thomson ve Strikland tarafından girişimci olma, stratejiler belirleme, süreçleri tamamlama, krizin tanımlanması ve çözümlenmesi, personel motivasyonunu, kurumun geleceği açısından politikalar belirleyip zorunlu kabul sağlama şekillerinde liderlik tarzlarını hepsini aynı anda kontrol edebilme durumunu betimlenmiştir (Besler, 2004: 20 – 21).



**Şekil 1.2.** Liderlikte stratejik yönetim aşamaları

(Yılmaz ve Gürbüz, 2012: 407).

Stratejik liderlikle odak, kurum başarılarının sağlanması ve bu başarıların uzun vadede de devamlılık göstermesi açısından stratejik planlamalar ve kontrollerle beraber kurumun gelişim yönünü düzgün belirleme daha sonrasında ise değişime devam etmektir (Battiana, Gilmartin, Sengul, Pache ve Alexander, 2010: 422).

Stratejik liderlikle alakalı literatürdeki ilk çalışma 1972 yıllarında Child'a ait olup yönetimlerin strateji belirlemedeki tercih mekanizmalarının kurumlar adına temel etken olduğu, 1984'lü yıllarda ise Hambrick ve Mason, yönetimlerde değer verme ve farkındalığın önemi çevresel etmenlerden daha öncelikli olduğu düşünülmüştür (Aslan, 2013: 225).

Strateji olgusu Armstrong tarafından, kurumların uzun vadede amaç ve hedefler belirlenmesidir (Nartgün, 2003: 281), veya kurumların bunalım durumlarına önceden belirlediği hedeflere ulaşmasıdır (Drucker, 2000: 53).

Stratejik liderlikte olması gereken bazı özellikler (Öztürk, 2018: 64); önemli derecede sorun çözme ve karar verme yetkilerine sahip olması, girişimci, araştırmacı, birçok bilgiye ulaşım sağlayabilmesi, gelecekle alakalı olasılıklar ortaya koyması, tasarım ve gelişimde öncü olması, kurumun yüksek kâr marjına ulaşması için geniş çerçeveli pazarlar bulma, kurum misyon ve vizyonunu belirlemektir.

Baal ve Hooijberg'e göre stratejik liderlik şu temellere dayanır (Aslan, 2013: 226 – 227): 1. Liderin öğrenebilme kapasitesi "sindirebilme kapasitesi". 2. Liderin değişime ayak uydurabilme durumu "kendisini ayarlayabilme kapasitesi" ve 3. içgüdüsel yetenekleriyle çevre ve sosyal ilişki kurmada farkındalığını ortaya koyma "yönetimde ustalık".

Covey ise Stratejik liderliğin temelinde şu üç durumu ortaya koyar (Öztürk, 2018: 66): 1. Konumdaki değerlendirme sisteminin misyon ve vizyonudur "rehberlik etme". 2.

Kurumun yapısı, işlevsel özellikleri ve sistemsal durumu “düzen, iltizam sağlaması”.  
3. Çalışanların üretebilme kapasitelerini göz önüne koyan “güçlü çalışan”.

Stratejik liderlik dereceleri (Aslan, 2013: 229): Kurumların değer yargıları ve ahlaklı durumuna hassas davranma, kurum hakkında yeterli bilgiye ne deneyimlere sahip olmalı, kendisini sürekli geliştirerek stratejik düşünebilme ve doğru, uygun karar verebilme yeteneklerine sahip olmalıdır.

Stratejik liderlik ve sorumluluk (Yılmaz ve Gürbüz, 2012: 410): Lider çevresinde olup bitenleri inceleyebilen değerlendirebilen kişidir. Kurumun vizyonunu, misyonunu ve stratejilerini belirleyerek bunları çalışanlarına ve kurumuna özümsetebildir.

#### **1.2.5.10. Hizmetkar Liderlik**

Robert K. ve Greenleaf 1970 yılında literatüre kattığı” lider olarak hizmetkar” başlıklı deneme türünde yazımıdır. Kavram olarak “hizmetkar liderlik” ekip çalışması, ekibe güven, gelecek ile ilgili tahminlerde bulunma, karşısındakini dinleme ve elindeki yetkiyi ahlaki kurallar çerçevesinde kullanabilme şeklindeki liderlik tarzıdır (Öztürk, 2018: 88). Yazar bu tanımıyla en fayda getirecek liderlik tarzının hizmetkarlık olduğunu ileri sürmüştür. Hizmetkar lider dinlemeyi bilen, ikna yeteneği yüksek, iletişimde sade ve uygunluk bu liderlik anlayışı için anahtar rollerdir. Hizmetkar liderlikte lider, çalışanlarının istek ve arzularını yerine getirme konusunda bir hizmetkar görevi görmektedir (Çolak, 2015: 69).

Greenleaf liderlikte “hizmetkar lider önce hizmetkardır” Bu liderlik tipinde insanın diğer kişileri önce hizmet etme isteğiyle yani en doğal duygularla başlar (<https://www.greenleaf.org/what-is-servant-leadership>, 2022).

İnsan tarih boyunca topluluklar halinde yaşar ve bu yaşantıların düzenli, disiplinli olabilmesi bunların sağlanabilmesi için lidere ihtiyaç duyar. Birden fazla kişinin bu topluluğa hizmet etmek amacıyla ortaya çıkması iktidar mücadelesine dönüşmektedir (Dönmez, 2016: 1). “Geleneksel liderlikte” genel olarak bütün karar verme yetkisi “piramidin tepesinde” olması ve uygulama şeklinin en üstten alta doğru emir vererek devam eder (<https://www.greenleaf.org/what-is-servant-leadership>, 2022). Hizmetkar liderlik ise lider elindeki yetki ve gücü paylaşır, çalışanların daima yanında,

yardımdadır, çevresindeki kişilerin sürekli gelişimi için çaba harcar (Öztürk, 2018: 89).

Hizmetkar liderlikte bir diğer husus, lider yol gösteren kişi olmaktan başka en önemli özelliği hizmet etme isteğidir. Bu durum örneklendirilecek olursa, Yusuf Has Hacip'in 19.yy. da kaleme aldığı Kutadgu Bilig'de: "Bey olmak için hizmet etmek gerekir" ve "Bey insanlara en faydalı olandır." yazıları görülmektedir (Ergezer, 1992: 50). Dini yönden ise Hz. Muhammed'in (SAV) mescit yapımında, sahabeleri ile birlikte yardımlaşması, inşaata taş taşınması (Fındıkçı, 2009: 405). Hz İsa'nın "öncü insanların diğer insanlara yardım ve hizmet edeceği" sözleri (Chapman, 2001: 94) belli başlı örneklerdir.

Spears, hizmetkar liderliğin değerleri ve önemi hakkında çalışanlara karşı özverili olma, onlara güven verme, bunları alçak gönüllülükle, kurumun yararını kendi yararı önünde tutan, çalışanlarına yetki verebilen ve hizmet eden kişiliktir (Ercan, 2012: 275 – 278).

Hunter'in hizmetkar liderlik bakış açısı "kurum, personel ve izleyicilerin iyiliği, menfaati için işlerini düzgün yapar ve onları etkiler" (Aslan, 2013: 218) demiştir. Page ve Wong ise "kurum, personel ve izleyicilerin menfaatlerini sağlamak ve önceden belirlenen hedeflere ulaşmak için hizmet eden bir liderlik" olarak tanımlamışlardır (Aslan, 2013: 219).

Schein ve Senge hizmetkar liderlik için "5 inanç teorisi'ni" geliştirmişlerdir. Teoride kişi, vizyon, adanmışlık, umut/inanç, işyeri ruhsallığı teorileri ruhsal kurtuluş ve içsel motivasyon modeli şeklinde kurgulanmıştır (Caldwell, Bischoff ve Karri, 2002: 133).

Taylor ise hizmetkar liderliği birlikte çalışma, liderin istediği bilgiye ulaşmasında kolaylığı sağlama, yetki devri, çalışanlara sorumluluk verebilme, çalışanların kurum ve ortak amaca sahip çıkmalarını sağlamak gibi etkenler liderin çalışanları güdümledikçe verimliliklerini arttırdığını da düşüncesindedir (Taylor, 2002: 38).

## **1.2.6. "Alternatif Liderlik Teorileri"**

### **1.2.6.1. Faydalı Lider**

Çeşitli izlenimler ile çeşitli şekillerde liderliği incelemek mümkündür. Faydacı bir açıdan bakıldığında lider "faydasız" ve "faydalı" şeklinde ikiye ayrılabilir. Faydasız lider tanımını üç farklı liderlik özelliği irdeler: Mevzusu suç ile ilişkili olan, mevzusu

zarar teşkil eden ve mevzusu topluma, vatandaşlara fayda getirmeyecek işlerle uğraşan liderlik olarak tanımlanır (Öztürk, 2018: 2). Faydalı liderlik ise faydasız liderin yaptığı tüm olumsuz işlerin dışında olan iş ve faaliyetlerdir (Öztürk, 2018: 96).

Faydalı liderin sahip olduğu özellikler (Öztürk, 2018: 95); 1. Zeki bir insandır. 2. Çalıştığı bölüm ve konuyla alakalı bütün bilgilere sahip olan kişidir. 3. İşini bilen, çevresine ve çalışanlarına karşı dürüst, davranış ve üslubu saygı çerçevesinde olan, personelini güdüleyen, ileri görüşlü, kararlara katılım sağlayan, ortak akıl yürütebilendir. 4. Aldığı kararları personeline anlatan ve ikna edebilen, zarardan uzak, faydalı işleri yapan kişiliktir.

### **1.2.6.2. Otantik Liderlik**

Yaklaşımın ortaya çıkışı 1990'lı yıllarda sosyolojik eğitim bilimlerinde olmuştur. Yaşadığımız zaman dilimi içinde ise kamunun sorunlarının çözümlerinde ve toplumun diğer sıkıntılarının çözümlenmesinde öncü olacağı düşünülmektedir (Coşar, Tabak ve Polat, 2012: 199).

Otantik kelime olarak, “güvenilen kimse, samimi, benzersiz” anlamlarında kullanılır (Aslan, 2013: 223). Kendisini bilen ve çevresine kendisini doğru anlatabilen kişidir ve otantik kişilik kendisine özel değerlere ve duygularına çokça bağlı olan kişidir (Halıcı, 2011: 461).

Evans, otantik lideri, “bilgisi, tecrübesi, dâhiyane zekâsı ve cesur adımlar atması en önemlisi ise güvenilir olması” şeklinde özetler (Evans, 2000: 288). Bass ve Steidlmeier farklı bir bakış açısı ile “etik liderlik” teki liderin güvenilir olması otantik liderliğe dönüşümü sağlar (Bass ve Steidlmeier, 1999: 186). Bennis ise otantik liderliğin diğer liderliklerden ayırt edici özellikleri üzerinde durur, zekasındaki duygusal algıyı kendisinin farkında olma ve kendisine güven sağlayabilmesidir (Coşar, Tabak ve Polat, 2012: 207 – 213).

Otantik liderliğin dayandığı olgular (Sayılı ve Baytok, 2014: 121): 1. İç gözlem yapabilme yeteneği (kendini birey olarak görme). 2. Tutarlı olma durumu (Tutum ve davranışlarıyla uyumlu olma). 3. Saydamlık (Sosyal ortamlarda güven sağlama). 4. Ahlaka uygun davranma (Toplumsal değerlere uygun olma).



Otantik liderlikte karar verme aşamaları (Kesken, Nazlı ve Ayyıldız, 2011: 111 – 113): 1. İş ahlakı ile toplum ahlakı arasındaki farkı bilmek. 2. Kurumsal varlıklar hakkında tam bilgi sahibi olması. 3. Elindeki imkânların hepsinin eşit oranda düşünerek şeffaf seçim yapması. 4. Davranışlarında otantik olabilmelidir. 5. Otantik liderler topluma fayda getiren durumları kendi faydasından önde tutan kişilerdir.

### **1.2.6.3. Duygusal Zekâ ve Liderlik**

“Çoklu Zekâ Teorisi” (Multi Intelligence Theory/MI Theory), zekâ kuramını belli başlı üç türde incelenmektedir (Aslan, 2013: 10): 1. “Soyut Zekâ”, semboller yardımıyla düşünebilme, 2. “Mekanik Zekâ”, alet kullanımı, makina yapma ve kullanımı, 3. “Sosyal Zekâ”, çevresiyle kurulan ilişkiler ve bu ilişkilere uyum göstermektedir.

Buzan zekâ kuramını yine üç boyutta fakat farklı başlıklar altında incelemektedir (Buzan, 2003: 14); 1. “Duygusal Zekâ”, kişiliğe bağlı sosyal zekâ, 2. “Bedensel Zekâ”, konuşmanın beden diliyle ifade edilmesi ve 3. “Geleneksel Zekâ”, mekâna göre değişebilen zekâdır.

İnsan zekasının durumlara göre sınıflandırılmadığı, insanların yeteneklerine göre sınıflandırıldığı belirten kuram “Üçlü Yetenek Kuramı”dır. Kurama göre yetenekler (Chan, 2007: 184): 1. “Analitik Yetenek”, konuyu anlama ve problemlerin çözümü, 2. “Yaratıcı Yetenek”, ilk defa karşılaşılan ya da süreklilik arz etmeyen durumlarda kullanılan, 3. “Pratik Yetenekler”, karşılaşılan sorunlarda kendine has yetenekleri kullanarak çözüm geliştirmedir. Bu yaklaşıma göre zeki olan insan ile zeki olmayan insan arasındaki farkları çevresel ortam ve kişinin kültür durumunun belirlediği düşüncesindedir. Güvenilirlik yüzde 90 oranında “Duygusal Zekâ” ve durumlara bağlantılı bir şekilde “yaratıcı zekâ” ve “pratik zekâ” oluşturabilmektedir (Cooper ve Sawaf, 2000: 38).

Duygu kelimesi tanım olarak Latince ruhun harekete geçirilmesi (Mayer, Salovey, Caruso ve Sitarenios, 2001: 232). Aristoteles’in tanımlamasına göre ise algıların farklı zamanlarda ortaya çıkması ve insan bilinciyle ortaya çıkan durumdur (Atlamaz, 2006: 273).

Duygusal zekâ tanımları incelendiğinde Baron ve Brown, kişiye uygulanan çevre baskısı ve çevresel istekler ile savaşımında duygu, kişilik ve bunlarla birlikte sosyal

yetkinliklerin bütünüdür (Baron, Brown, Kırkcaldy ve Thome, 2000: 1108). Tekin'e göre ise duygu ve düşüncelerini olay anında kurabilme, harekete geçirme, bu duyguları kontrolde tutabilme ve çevresindeki insanlarla doğru duygu iletişimi kurabilme yeteneğidir (Tekin, 2008: 157). Sıra dışı liderlerin diğer liderlerden farkı IQ (Intelligence Quotient) ya da teknik bilgileri değildir "duygusal zekâları" dır (İnan, 2015: 9). Duygu bazı şeyleri toparlamak ve korumak olan psikolojik bir yargıdır (Tran, 1998: 99): 1. Kişinin fiziki durumu, 2. Kişinin düşünme, hissetme, öğrenme, anımsama, karar verme, dil, problem çözme ve yargılama gibi durumları değerlendirme süreçleri, 3. Kişiyi yönlendiren psikolojik etki, 4. Kişiyi harekete geçiren motivasyon etkisidir.

Zekâ türleri ile liderliğin nasıl bir ilişki içinde olduğundan bahsedildiğinde sosyal zekâ ve liderlik, liderin altında çalışan personellerin duygu, düşünce, ruh durumlarını anlama, personelleriyle nasıl bir iletişim içinde çalışacağını çözme ve personeller arasında oluşabilecek karmaşık durumları çözüme kavuşturabilme yeteneklerine sahip liderliktir (Aslan, 2013: 13). Ahlakî zekâ ve liderlikte ise, lider personellerinin ahlak yapıları, ilke, değer ve inanç yapılarını bilerek, bilgi sahibi olarak personele yaklaşım, motivasyon ve güdülemeyi sağlamaktır (Aslan, 2013: 19). Kültürel zekâ ve liderlik, lider personellerinin yaşadıkları, buldukları kültürü örf ve adetleri konusunda bilgi sahibi olmalı personelin hareketlerini doğru okuyup, yorum yapabilmelidir (Early ve Ang, 2003: 477). Son olarak kurumsal zekâ ve liderlikte ise lider kurum içi ve dışında konjonktürel değişikliklere hassasiyet göstererek uyumlu davranma çabuk kararlar alarak hızlı hareket edebilme, hayal gücünü ve tahmin yeteneğini kullanıp yeniliklere açık olan liderliktir (Erçetin, 2004: 2).

#### **1.2.6.4. Vizyoner Liderlik**

Lider kurumun ulaşmasını istediği yeri belirler, planlamasını yapar ve projelerini belirler, bu plan ve projeleri çalışanları ile paylaşır, anlatır (Çakar ve Arbak, 2003: 84 – 85). Lider çalışanlarının gelecekteki konusunda yol göstericidir (Aksu, 2009: 2439).

Vizyoner liderde bulunması gereken özellikler (Marşap, 1999: 47): 1. Kurumun kuruluş amacını bilmeli, gelecekle alakalı olan programlar oluşturabilmelidir, 2. Çalışanlarının yanında olmalı, onları desteklemeli ve güdümlenerek onlara yol çizmelidir, 3. Kurum ve çalışanların pozitif vasıflarını bilmeli ve o vasıflar üzerinde çalışarak vasıfların ortaya çıkmasına yardımcı olmalıdır.

Bu liderlik tarzında lider öngörüsü olan bir kişilikte olmalı, kurumun geleceğiyle ilgili bir hedef belirleyip planlar yapar, sürekli bilişim ve gelişimi takip eder (Vural ve Bulut, 2010: 29). Kamu kurumlarında bu liderlik tarzı, kurumdaki verimliliği arttırır, ayrıca kamu personellerinin yaşadıkları toplum ve çalıştıkları kurum için faydalı birer birey oldukları hissi oluşturulur.

#### **1.2.6.5. Sosyal Öğrenme Teorisi ve Liderlik**

1960 ile 1970 yılları arasında Stoots, ve Mischel (Aslan, 2013: 207) ve Bandura'nın farklı tanımlamaları ile şekillenen teoridir. Bandura teorileri bir araya getirilerek "sosyal öğrenme yaklaşımı" (A social learning approach) başlığı altında özetleme yapmıştır (Aslan, 2013: 207). Bandura'ya göre davranışlar, dışarıdan bir etki olmadan, farkındalık ile başlayan ve etrafındaki diğer davranışlardan şekillenen bir durum olarak nitelendirilir; davranışsal bilgi, dış etkenler arasındaki kurguyla birlikte gelişir ve insan dış dünyadan kendisine örnek alır, onlara örnek olur (Allen, 2007: 31). Bu yargı; davranış, farkındalık ile dış etkilerin birbirleriyle olan devamlılık arz eden ilişkisidir şeklinde yorumlar. Lider ve çalışanlar arasında sürekli bir iletişim vardır ve her ikisi de diğerinin davranışlarını ne şekilde etkileyebileceğini bilirler (Luthans, 1995: 359).

Bu teori dört başlık altında özetlenebilmektedir (Davis ve Luthans, 1980: 285):

1. Dış etkenlerin tümünün anlaşılabilmesi "durum",
2. Farkındalık sürecinin ifadesi "organizma",
3. Duruma verilen tepkinin ifadesi "davranış",
4. Bu gibi durumların tamamlanması "sonuç" tur.

Bu teori ile alakalı Zacharatas, Barling ve Kelloway deneysel bir çalışma yapmışlardır. (Aslan, 2013: 208). Bu çalışma 11 futbol çalıştırıcısı ve 112 üniversite öğrencisi üzerinde uygulanmış, sonuçları ise araştırma yapılan kişilerdeki "dönüşümcü tavırların" ileriki yaşlarda çok daha baskın olduğu ve bu durumu liderlerinden "yansıtma" şekliyle öğrendikleri görülmüştür.

#### **1.2.6.6. Liderlikte Atıf Teorisi**

Heider "liderlikte atıf teorisi" ni insanların etrafındaki olgu ve olayları açıklayıcı bir biçimde ifade etme isteklerine dayandırır (Aslan, 2013: 193). Colder ise kişileri

liderliğe taşıyan tutum ve davranışları veya kendilerine ait olan özellikler olmadığı ve kişilerin öteki kişileri lider olarak görme arzusunda oldukları için liderlik yaparlar (Aslan, 2013: 193).

Atıf teorisinde kişi davranışlarının sebeplerini çevresel etkilerle şekillendirdiği düşüncesindeyken başarıları içsel, başarısızlıkları ise çevresel etmenlerle özdeşleştirmektedir (Aslan, 2013: 194).

Bu teoride liderlik, çalışanların davranışlarına farklı şekillerde tepkiler verebilmektedir. Liderlerin çalışanların davranışlarına karşı içsel ya da dışsal etki algılamaları olabilmektedir. Örnekle açıklanan durumda, lider bir personelinin çalışmasının yetersiz olduğu ve çalışmaya isteği olmadığı konusunda "atıfta" bulunursa çalışanın haklı bir nedenle dahi olsa iş yapmadığını görürse onu azarlayacaktır. Fakat lider bu çalışanın sıkıntısını dışsal olarak "atıflar" ise (iş yükünün fazla olması) çözüm odaklı soruna yaklaşacaktır (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 2000: 298). Lider çalışanlarının davranışlarını sebepleriyle birlikte "atıflar" ve gelecekte yapacağı davranışları şekillendirir (Aslan, 2013: 195).

#### **1.2.6.7. Liderlik İkameleri Teorisi**

Kurum başarısızlıklarının sebeplerini araştırmaya başlayan Kerr, daha sonrasında Kerr ve Jermier ile birlikte araştırmalarını tamamlayarak "liderlik ikameleri teorisini" ortaya koymuşlardır (Aslan, 2013: 199). Bu teori liderlik davranışları yerine kullanılabilen veya liderlik davranışlarını faydasız gösteren veya liderlik davranışlarının en üst düzeyde kullanılabildiğini gösteren şartları belirtir (Öztürk, 2018:106). Bu teori liderliği "etkisiz- faydasız kılanlar" ve "yerine kullanılanlar-ikame edenler" şeklinde iki başlık altında incelenmiştir. Faydasız kılanlar, liderlerin personelleri üzerindeki etkili olmayan davranışlarının nedenleri iken; yerine kullanılan durum, liderlerin davranışlarının gerekliliğini azaltan durumlardır (Aslan, 2013: 201). Bunlar, çalışanların onlara verilen görevlerin ve kurumun özellikleri durumu iken, faydasızlıkları çalışanların görevleri veya kurumun farklı özelliklerinden kaynaklı olabilir (Sayılı ve Baytok, 2014: 108).

Çalışma merkezli liderliğin yerine kullanılabilen durum, çalışanların yetenekleri, eğitim durumu ve tecrübesidir (Öztürk, 2018: 106). Örnekle açıklamak gerekirse öğretmenlik gibi iş doyumunu fazla mesleklerde liderlik faydasız görülür. Personel ile iletişim merkezli liderliğin yerine ise uzmanlaşmış meslek elamanı geçer (Aslan,

2013: 200). Bu durumu örnekleme gerekirse sağlık çalışanlarında uzmanlaşmış olanlar iş doyumu ve ödül mekanizmasına, uzman olmayan personellere nazaran daha çok önem verirler.

#### **1.2.6.8. İlke Merkezli Liderlik**

Stephen R. Covey bu liderlik tarzını "Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı" eserinde ele almıştır (Öztürk, 2018: 106). Liderlik modeline göre personel herhangi bir yaptırıma maruz kalamayacağını bilse de kurumların ve ülkelerin, kural ve yasalarına uygun davranışlar sergilemesi durumudur. Liderlik modelinin ilkeleri: kişinin kendisini değerli hissetmesi "güvenme", yaşamı anlama ve yönetme yetkisi "bilgelik", kurallara uygun bir şekilde görevini tam ve doğru yapma "güç ve akıl" liderliğin ilkeleridir (Aslan, 2013: 224). Bu üç durum liderliğin bileşenleridir.

#### **1.4. Liderlik Kuramının Kamu Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi**

Liderlik teorilerinin genel itibarıyla yaşadığımız zamanın ilerleyiş ve gelişim hızını tam karşılayamadığı görüşünde olanlar vardır. Bu gelişim kurumların rekabete kapalı, teknoloji takibinin olmadığı ve istenilen sonuçlara uzak olunması durumlarını doğurur (Horner, 1997: 252). Bununla beraber kurumların da değişime ve gelişime ihtiyaçları olduğu fakat bu değişim ve gelişime kendisini kapatmış olan geleneksel yönetim anlayışına sahip kurumların sırf bu yöneticiler yüzünden başarıyı yakalayamadığını düşünenler vardır (Wilson ve Diğerleri, 1994: 278). Bu tarz düşüncelere sahip olan araştırmacılar, kurumlarda başarının sağlanması ve daha önemlisi devamlı hale getirilmesi için sürekli gelişimin öğrenilmesi ve kurum kaynaklarının tam, uygun bir şekilde kullanılması gerekliliğini savunmaktadırlar.

Kamu yönetiminde liderlik araştırmalarında en önemli başlıklardan biri kurum personellerinin, kurumun amaç ve hedeflerini bilmesi, özümsemesi ve bu hedeflere ulaşmak için ise liderlerin personellerine yol göstermeleri ve yetkilendirmeleri başarı için en önemli etkenlerdendir (Taştan ve Gül, 2013: 36). Başarılı liderler personeli ile sürekli iletişim içindedir, onların kararlara katılması için personeli cesaretlendirir, gerektiğinde yetkilerini paylaşır bu durum liderin personel üzerindeki etkinliğini artırır (Taştan ve Gül, 2013: 36 – 37). Fakat burada bir sorun karşımıza çıkar, personellerin katılımlarıyla alınan kararlar sonucu kazanılan başarı ve başarı sonrası elde edilen ekonomik getirinin personeller için ödül mekanizmasıyla ne şekilde paylaştırılacağı hiçbir liderlik teorisinde söz edilmemiştir. Başarıların sağlanması

konusunda liderlerin personelleri güdümlenmesi ve kararlara katması kadar, personelin iş sağlığı ve güvenliğiyle ödüllendirme mekanizmasının nasıl çalışması gerektiği de liderlik teorilerinde açıklanması gereken başlıklardan olmalıdır (Karaman, 2016: 61).

Liderlik kuramı ayrıntılı incelendiğinde, yönetimde liderlik veya durumsallık teorileri yönetim alanında eskiden beri süregelen çalışmalardanır. Mary Parker Follet (1926) yaşadığı dönemin çok ilerisinde düşüncelere sahipti, öyle ki baskın liderliğin yaygın olduğu Klasik Dönemde personellerin kurum kararlarına katılımı konusundaki fikirleri yönetim alanındaki ilk söylemlerendir (Ağlargoğ, 2018: 24). Follet yönetimlerde, kurum amaçlarına ulaşılma yani maddi sermaye ile emeğin birleştirilmesi hatta bilgi ve becerilerin uzlaştırılması sürecinin sürekli idame ettirilmesi gerektiğini savunur (Taştan ve Gül, 2013: 37). Kurumlarda otorite, sorumluluk alma gibi kavramlar, kurumlarda çalışma konumundan kaynaklı kavramlar değil, bunlar yapılan işe verilen önem ve özenden kaynaklı kavramlardır. Follet ayrıca kurumun personeller ve yönetim açısından birleştirici bir yapı olduğundan bahseder. Yapı hiçbir kişinin başkasına emir vermeden ortak karar ve sorumluluk alarak sonuca gitme gerekliliğidir (Taştan ve Gül, 2013: 37). Ortak karar alma, ortak sorumluluk ve kurumda tek bir liderlik yerine toplu liderlik şeklinde işleyen yapıyı olgunlaştırır. Kurumun lideri personellerini kararlara katarak sorumluluk aldırmakta kurumun amacını ve planlarını onlara benimsetmekte böylece kendi kendine kurumda ortak çalışma bilinci yerleştirmektedir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 129).

Liderlik teorileri, kamu yönetiminin kendine has problemleri ve liderliğe bakışı, değerlendirmelerindeki aksaklık gözlerden kaçmamaktadır. Kamuda küçülme personelin isteğini azalttığı ve personellerin yaptıkları işlere eskisi gibi sıcak yaklaşmadığı önemsemediği gözlemlenmektedir. Küçülme olan kurumlarda başarılı bir liderlik tarzı sergilemek oldukça güçtür (Oktay ve Turan, 2018: 479 – 512).

Liderlik teorilerinin geneli özel sektör temelli olması, yasal zorunlulukları ise kurumdaki değişim süreci, girişimcilik bakımından gelişim süreci ve gelişim için risk alma konularının önünde engel teşkil etmektedir. Kamu kurumlarında ise yasal zorunluluklar, kamu kaynaklarının kullanımından dolayı siyasiler ve topluma karşı hesap verebilme, kamu yönetimleri açısından kanunlar, denetimin sürekliliği, liyakat

düzeninin sağlanması, siyasi baskılardan kurtulmak için kullanılır (Acar ve Emek, 2009: 33). Fakat geleneksel yapıdan farklı olarak personellere görevlerin dağıtıldığı kurumlarda personelin geneline yayılan bir sorumluluk duygusu topyekûn kararlara katılma, yasa ile kurulan kurumlar açısından denetimde olumsuzluklara, personel kayırma durumlarına, boşa harcamalara, giderlerin artmasına sebebiyet verebilmektedir (Gül ve Alican, 2007:199). Bununla beraber yasalar personelin geneline dağıtılan sorumluluk ve görev bilinci konularıyla, kurumda yaratıcılık ve değişim konularına destek, adam kayırma ve mal kaçırma gibi konulara ise karşı durabilmektedir.

Liderlik teorileri, kamu yönetimi sorumlulukları ve piyasa yapısı konularında kamu yönetiminde liderlikle bağdaşmayan konularına neredeyse hiç değinmemişlerdir. Son dönemlerde ortaya çıkan piyasa odaklı yönetim anlayışlarıyla kamu yönetimlerinde de gelişim, girişim ve bunların uygulanması için risk alabilme durumları oluşmaya başlamıştır (Taştan ve Gül, 2013: 37). Artık sınırların olmadığı dünyada kurumsal başarı, personeller ile ortak kararlar alarak çalışmayı, bilgi ve deneyimlerin ortaya koyularak birlikte çalışmayı gerektirmektedir (Barth, 1996: 195). Kamu yönetimi, girişimci olma ve rekabet ortamının inşası, vatandaş müşteri gibi görerek piyasa ekonomisine bütünleşmesi durumu kamu yönetiminin temel görevi olan vatandaş hizmet anlayışı ile örtüşmemektedir. Unutulmamalıdır ki kamu yönetiminin geliri vatandaşların ödediği vergilerle karşılanır bundan dolayıdır ki yapacağı her işten atacağı her adımdan vatandaş bilgilendirme zorunluluğu bulunmaktadır. Vatandaşlara müşteri gibi davranılmasının önemli olumsuz sonuçlarından birisi de kamu yönetimlerinde hizmette eşitlik ilkesiyle bağdaşmaması, sadece parası olan vatandaşın hizmet alabildiği anlayışını ortaya çıkarır, bu durumda toplumsal adalet kavramının yok sayılmasıdır (Barth, 1996: 85). Kamu yönetiminde lider rekabet, girişim ve risk odaklı olmakla birlikte vatandaş odaklı yani vatandaşların kamu yönetimi konusunda bilgilendirilmesi, karar alma konularında söz hakkı tanınması, vatandaşlara karşı sorumlu ve duyarlı davranmalı eşit ve adaletli olmaları gerekmektedir (Barth, 1996: 196).

Kamu yönetiminde lider kavramı için çıkarılacak sonuca bakacak olursak, piyasa ekonomisi şartlarında; rekabet, girişim ve gelişim için risk faktörlerinin yanında vatandaş karşı hesap verebilen, bu durumları yerine getirirken de personeliyle

iletişimi üst seviyede tutan kişiler lider tanımı içinde yer alabilmektedirler (Taştan ve Gül, 2013: 38).

### **1.5. Günümüz Kamu Yönetiminde Lider**

Kamu yönetiminde “sözleşmeli personel” sayısındaki artışın nedeni piyasa ekonomisinin gerektirdiği dışardan hizmet alımı yapılarak işlerin gördürülmesidir (Teelken, 2012: 4). Bunun sonucu olarak da kamuda denetim, hizmet sunumu ve hesap verilebilirlik konuları da güncellenmekte, değişime uğramaktadır. Kamu yönetimi de değişim sürecine girmiştir, yönetimin aldığı kararlara katılım olgusu; kamu yönetimini, kamu işletmeciliğini ve kamu birliklerinin etkileşimi ile ortak yönetim modellerine doğru değişime zorlamaktadır. Bu değişimin bir sonucu da kamu yönetiminde yönetici kavramı yerine lider, girişimci – yönetici, yönetici – lider olguları kendini göstermeye başlamıştır (Taştan ve Gül, 2013: 39).

Yaşadığımız zaman diliminde kamu kurumlarındaki yöneticilerin işleri birbirlerinden bağımsız birçok ögeyi bir anda yönetme sıkıntısı içindedir. Kamu yönetimi yapısı gereği birçok sistemi içinde barındırmakta, bu sistemler arasında ise belli sıkıntılar olmaktadır. Yeni düzen kamu yönetiminde bu sınırlar ortadan kalkarak hizmet vericiler ile kullanıcılar arasındaki hesap verilebilirliği ve iletişimi arttırmıştır (Frederickson, 1997: 86). Piyasa durumunu güçlendirmek için piyasa ekonomisi araçları; özel sektör teşviklerini ve bütçe açıklarını azaltma çabaları, devletin piyasaya müdahalesini azaltmak için özelleştirmeler, kamunun hizmet için özel sektörden hizmet alımı piyasa ekonomisine uyum ile birlikte kamu yönetimlerini de üst dereceden etkiler (Şennur, 2010: 160). Bir diğer husus da sivil toplum kuruluşlarının kamusal karar alma süreçlerinde etkin rol almaya başlaması kamu yönetimlerinde denetim ve hesap verebilme gibi sorunların ortaya çıkarmıştır (Kırılmaz ve Atak, 2015: 189 – 217). Piyasa ekonomisi şartları ve sivil toplum kuruluşlarının tutumları kamu yönetimlerinde otoriter ve yerinden yönetim gibi kuralların etkinliğini kaybetmesine sebep olmaktadır (Kurt, 2016: 74 – 87). Kontrollerin tek elden yapıldığı bürokrasiye dayalı yönetim şekli artık yeterli gelmemektedir. Kamu yönetimlerinin kamu işletmeciliğine dönüşüm gerekliliği, vatandaşların kamu hizmetlerine ilgisi, sivil toplum kuruluşlarının kararlara katılımındaki artış, iletişim odaklı şeffaf yönetim tarzını meydana getirmektedir (Frederickson, 1997: 69 – 70).



Kettle’ın görüşü ise, “kamu yönetiminden kamu işletmesine evrilme durumu liderlik tanımlamalarının da değişmesine neden olmakta, kamu mal ve hizmet üretimi yerine; takip, denetim ve düzenleme fonksiyonları üzerinde durmalıdır (Kettle, 1993: 21 – 22)”. Kamu yönetiminde liderlik mal ve hizmet üretiminin planlanması ve üretim sürecine geçilmesinden ziyade kurum iç ve dış faktörlerinin incelenmesi, denetimi, hesap verilebilirliği, personeller arasındaki iletişimi sağlama, etkinliği artırma gibi birçok görev ve hizmeti yerine getirme işlevine sahiptirler (Taştan ve Gül, 2013: 41). Her ne kadar kamu yönetimi değişen piyasa şartlarının etki altına girerek, kamu işletmeciliği ve kamuda yönetim etkileri görülse de kamu yönetiminin esas amacı toplumsal hizmetlerde adalet, eşitlik ve hizmete ulaşılabilirlik olmalıdır (Kaynak, 2017: 252 – 261). Bu amaçlara ulaşabilmek için alınacak hizmet kararlarında toplumun genelinin ortak edebilmesi oldukça önemlidir.

Kamuda liderlik anlayışı personelle düzgün iletişim, kararlara katılım, amaçların belirlenmesi ve uygulanmasında birliktelik, günümüz kamu yönetimlerinin başarılı olması için en temel geçerliliklerdendir (Doğanay ve Çöp, 2020: 34 – 49). Kamuda liderlik genel anlamıyla kurumun iç ve dış ilişkilerinin düzenli takip edildiği, kamu politikalarının etkin uygulanabildiği, kamusal izleyicilerin görevlendirilip yönlendirilebildiği bu konuların bütünü için üstünlüğü elinde tutabilme sanatıdır (Teelken, 2011, 35). Yaşadığımız zamanın çeşitli liderlik anlayışlarından biri de “kalkınma koalisyon liderliği”, tanım itibariyle (Özkan, 2018: 89). Dünyanın birçok ülkesinde ve Türkiye’nin kentlerinde topluma faydalı işler yapan, halkın sorunlarını çözen, onlara hizmet götüren, belediye başkanı, vali veya kaymakamların yaptığı liderlik türüdür.

Kamu yönetiminde liderlik anlayışını iki liderlik araştırması yardımıyla detaylandırılmak istenirse: Scouller 2011 yılında yazdığı üç tip “kişisel, özel ve kamusal” liderlik yaklaşımında, “lider vatandaşa hizmet sunmak için vardır ve liderin, personelinin ve izleyicilerinin bu konuda hassas davranmaları gerektiği” konuları üzerinde durur (Sezici, 2015: 106 – 122). Yaklaşımına göre, lider kendisini kabul ettirebilmek için değişim ve gelişimin öncüsü olmalı, teknolojik değişimleri yakından takip etmeli, kendisini ve çevresindekileri geliştirebilmeli, bunların hepsini yaparken seyircileri de bu değişim ve gelişime katılmaya teşvik edebilmelidir (Taştan ve Gül, 2013: 41).

“Üç düzeyli liderlik” yaklaşımında ise “lider varlığı” terimi, liderin yaptığı iş ve uyguladığı tekniklerle, personeli ve seyircileri etkileyebilme, kendilerine güven sağlama esas olarak onların güvenlerini elde edebilme yeteneği olarak vurgulanır. Bu liderlik yaklaşımı kurumlar ve kişiler arasında farklılıklar gösterir. “Kişisel liderlik” kişi yaşadığı hayatı ve kendini yönetebilmesi, “özel liderlik” kişinin bir başka kişiye yol gösterebilmesi, yönlendirebilmesi ve etkileyebilmesidir. “Kurumsal liderlik” ise kişinin etrafındaki kişilere yol göstererek yönlendirebilmesidir. Bu liderlik yaklaşımında başarıyı elde edebilmek için üç liderlik yaklaşımında da yeterli düzeyde bilgi sahibi olmak ve bu bilgiyi uygulayabilmek önemlidir (Taştan ve Gül, 2013: 42).

Kamu yönetiminde liderlik üç fonksiyona sahiptir (Scouller, 2011: 289): Birincisi, kurumun amaç – vizyonunu belirleyerek personele aktarmak, benimsetmek, özümsetmek bu amaç ve vizyona ulaşmak için ise personel ile etkin iletişim kurarak güdüleyici faktörler kullanabilme sanatıdır. İkincisi, kurum için belirlenecek hedef/hedefler ve o hedefe/hedeflere ulaşmak için uygulanan planlar ve kurum iklimi oluşturma bu fikri oluşturmak için ise öncelikle personelin birlikte çalışma fikrinin anlatılması, uygulatılması gerekmektedir. Üçüncü yani son fonksiyon, ilk iki yani amaç – vizyon ile kurum iklimi oluşturma – planlama faktörlerinin birleştirilerek etkinliği en üst düzeye çıkararak sonuca ulaşmaktır.

Kamu yönetiminde liderlik üzerine yapılan çalışmalardan bir diğeri ise “stratejik liderlik” araştırmasıdır. Ireland ve Hitt 2005 yılında stratejik liderlik konusunda “kurum adına olumlu sonuçlar yaratabilecek bir gelecek hazırlamak, bunun için gerekli değişiklikler yaparak sistemli çalışma, vizyon belirleme, stratejik planlar oluşturma ve personel ile dayanışma içinde çalışma” olarak belirtmişlerdir (Uğuroğlu ve Çelik, 2009: 126). “Stratejik liderlik”te liderin amacı, kurum için önemli olan gelişimi sağlamak SWOT (Strength – Weakness – Opportunity – Threat) analiz tekniklerini uygulayabilmektir. Yani kurumun güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek, iç ve dış çevreden kaynaklanan fırsat ve tehditleri saptayarak, sentezlerinden oluşan ideal bir plan oluşturmak kurum için istenen amaca ulaşmak (Tuna, 2007: 76). “Stratejik liderlik” tarzının da diğer liderlik tarzlarıyla benzer yönleri mevcut olmasına rağmen onu diğerlerinden ayıran, uzun vadede yapılan planların kısa dönemlere paylaştırılarak uygulanabilir çerçevede, personelin de dâhil edilmesi

suretiyle kurumsal kültür ve kurumsal iklimi harekete geçirebilmesidir (Stumpf ve Mulken, 1991: 399).

### **1.6. Kamu Yönetiminde Liderlik Önündeki Engeller**

Kamu yönetimlerinde liderlik her geçen gün önem kazanmaktadır. Önem kazanmasına sebep bazı durumlar vardır, bunlara kısaca bakılacak olursa (Şahin vd, 2015: 81): Kamu yönetimlerinde denetim ve hesap verme gibi sorumluluklar yeni yönetici ihtiyacını da beraberinde getirmektedir. Diğer bir sebep siyasilere devamlı şekilde yöneticiler üzerinde otoriter baskıların olması. Son olarak da kamuda yenileşme hareketlerine ayak uyduramayan eski yöneticilerin gitmesi yerine gelecek yeni yöneticilerin kendilerini yeni kamu yönetimi anlayışı içinde yetiştirecek olmaları.

Kamu yönetiminde lider olmak, liderlik yapabilmek bazı sorumlulukları da beraberinde getirir. Bu sorumluluklar (Şahin vd, 2015: 73 – 96):

1. Lider için öncelikli amaç kamu yararı sağlanmasıdır.
2. Planlamaların istenilen düzeyde yapılması, ulaşılması istenen amacın ise anlaşılır şekilde ortaya koyulması gerekmektedir.
3. Lider stratejilerini belirlerken her daim başarıya odaklanmalıdır.
4. Kararlar alındıktan sonra uygulama aşamasına geçilmeden, son bir kez ayrıntılı bir şekilde gözden geçirilmelidir.
5. Lider için uygulama süreci önemlidir. Uygulama süreci en ince detayına kadar hesaplanıp takip edilmelidir.
6. Kurum iç-dış kaynak ve ortaklıklar gözden geçirilerek anlaşmalar sağlanmalıdır.
7. Lider, kurumu stabilden hareket ettirmeli, daha iyiye daha güzele en önemlisi başarıya taşıyabilmelidir.

Kamu yönetimlerinde liderlik zor ve çok çalışma gerektiren bir iş olmakla birlikte bu zorluklara bir de engeller eklenmektedir. Engel olmak sözlük anlamına bakılacak olursa: “bir işin gerçekleşmesini önlemek” tanımını karşımıza çıkar (<https://www.google.com.tr/searchq>, 2021). Bu zorluktan ziyade imkânsızlığa sebebiyet vermektedir. Liderlik önündeki engeller incelenecek olursa:

### 1.6.1. Merkezi Yönetim

Kurumsal faaliyetlerde birlikteliği ve saydamlığı ön plana alan "merkezi yönetim" ve kararlara katılımı çeşitliliği sağlayan "yerinden yönetim" iki farklı yönetim şekli vardır (Acar, 1994: 73). "Merkezi yönetim", kamu hizmetlerinin yapılabilmesi adına alınan bütün kararları ve ödenekleri merkezde hazırlayıp uygulanması için dağıtan organdır (Alptekin, 2010: 120).

Merkezi yönetim nitelikleri: "kamu yararı adına politika yapıcısı ve kararlar alıp uygulama yetkisi merkezdedir", "kamu hizmetlerinin harcama- borçlanma kalemleri merkezden yönetilir" (Gözübüyük, 2001: 83). Bu durumlardan kaynaklı merkezi yönetimlerde bazı sakıncalar ortaya çıkmaktadır: Kamu hizmet akışının yerel yönetim ihtiyaçlarını tam karşılayamaması, bürokratik engeller zaman kaybına ve özellikle kaynak israfına neden olması gibi büyük sakıncalara neden olabilmektedir (Eryılmaz, 1997: 55).

Türkiye'de oy alarak halkın temsilcileri sayılan siyasi erkler ile devlet düzenini sağladığı düşünülen bürokratik erkler arasındaki iletişimin düzgün olmadığı düşünülür (Şahin, 2007: 412). Bürokratlar görev ve yetkilerini siyasi makamlardan aldıklarından dolayı, siyasi erkler bürokratları istedikleri konularda sıkıp kendilerine bağlı duruma bırakabilmektedirler (Şahin, 2007, 416). Bu durumu bir örnek ile açıkladığında normal şartlar altında kamu üst düzey bürokrasisinin, iktidar siyasi plan ve programları neticesinde güncellenmesi demokrasiye hâkim dünya ülkelerinde normal bir durumdur, fakat bu güncellemelerin daha alt kademelerdeki memurlara indirgenmesi programın amacını değil siyasi rantın amacını gösterir (Şahin, 2007: 439). Bu tür anlayışlar maalesef hak eden kişinin göreve getirilmesinin yerine liderin istediği kişinin görevlendirilmesi yani adam kayırma ile işe alım ve görevde yükselme yapılarına sebebiyet vermektedir.

Merkezi yönetimin kabul gördüğü toplumlarda lider, liderlik vasıflarını ortaya çıkararak mahalli kalkınmayı ve sürdürülebilir kalkınmayı sağlayabilmek için, iktidar siyasi erkleri ve mahalli siyasi erkleri ile iyi geçinmeye çalışırlar, inisiyatif olarak liderlik yapmak oldukça zordur (Taştan ve Gül, 2013, 168).

### **1.6.2. Hiyerarşik Yapı**

Kurumlarda eş güdüm, birlikte çalışan personeller arasında ya da çalışan birimler arasında ya birbirleriyle iletişim şeklinde yapılır ya da lider belirlediği ayrı bir bölüm tarafından yapılır (Aydın, 2011: 73). Eşgüdümlü çalışmanın temel özellikleri kurumun yapısal işleyişinde minimize edilmesi, kamu hizmeti uygulanmasında uygulanacak politikalarda kurum içi ortak kararlar alınması, kurum içi iletişim olanaklarının düzenlenmesi, kurumsallaşma konusunda personellerin bilgilendirilip birliktelik sağlanması (Tortop, İsbir, Aykaç, Yayman ve Özer, 2007: 150). Eş güdüm çeşitleri: Personelin olması gerekeni doğru bir şekilde anlatarak sağlanan eşgüdüme "tatminkâr eşgüdüm", kurum yönetici kademe erklerine ait "aşamalı sistem eşgüdüm", kurumdaki yöneticilerin bir arada oluşturdukları gruplara da "komite eşgüdüm" çeşitleridir (Demir, 2019: 80).

Kamu yönetimleri çok kullanılan, sarsılmaz ve kademeli davranışlar gösterdiği için değişimi takip edememe ve değişimin karşısında durma davranışları sıklıkla gözlemlenir. Türkiye çalışma tüzüğü ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde emir yetkisine sahip yöneticiler çalışanlarının tamamına, verdiği emri yerine getirmede ceza yolunu seçtiği görülmektedir (Gül ve Taştan, 2013: 124).

Modern ya da gelişmekte olan toplumlarda bürokrasi ve bunun beraberinde getirdiği kademeli çalışma düzeninin neden olduğu olumsuz yansımalar göz ardı edilemez; en üst yönetici bütün emir ve yetkileri elinde bulundurur (Öztürk, 2018: 125). Verdiği emri sorgulatmaz; uyulmadığı, yerine getirilmediği takdirde cezai işlem uygulanır. Bu tür durumların yaşandığı toplumlarda lider olmak ve kararları uygulamak oldukça zordur.

### **1.6.3. Kamu Mevzuatı Durumu**

Kamu çalışanlarıyla alakalı olan kanun "657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu" toplamda 239 madde, 43 ek madde, 42 geçici madde, 59 ek geçici madde ve ek cetvelleri ile kamu çalışanlarının görev ve yetkileri ayrıntılı bir biçimde düzenlenmiştir (<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.657.pdf>, 2022).

Bütün bu kanun, tüzük, yönetmelik gibi mevzuat kamu personellerinin atamalarından çalıştıkları yere, görev tanımlamalarından görevi nasıl yapacaklarına kadar daha birçok ayrıntıyı içine alan düzenlemeleri barındırır. Kamu mevzuatları içerisinde

amir, yönetici kelimeleri geçse de "lider" kelimesi geçmemektedir (<https://www.mevzuat.gov.tr/aramasonuc>).

Kamu mevzuatları yapımı kamu personelleri için ayrıntılarla doludur, bu durum içinden çıkarak lider olmak, lider çıkmak olası değildir (Öztürk, 2018: 126).

#### **1.6.4. Kamu Görevlileri Etik Sözleşmesi**

Kamu personellerinin uyması gereken etik sözleşmesi, “kamunun uyguladığı hizmetlerin bütün menfaatlerin üzerinde olduğu ve kamu personellerinin esas amacının topluma hizmet olduğu bilinciyle” (basbakanlik.gov.tr, çevrimiçi):

1. Toplumun gündelik hayatını rahatlatmaktır. Toplumun ihtiyaç ve beklentilerini etkin kullanım şekliyle en hızlı ve verimi yüksek bir şekilde uyarlamak, hizmette kalite standardı ile halkın memnuniyeti ile en üst düzeyde tutmayı hedef alır. 2. Kamudaki hizmetleri, kişi haklarına saygı duyarak, şeffaf katılımcılığı yüksek tutarak, doğru sunulan hizmetlerde hesap verilebilir, kamu faydası gözetilerek, hukuk üstünlüğü prensibine dayanarak gözetir. 3. Toplum üzerinde din, dil, ırk, cinsiyet gibi hiçbir ayırım yapmayarak, fırsat eşitliği ilkesince taraf tutmadan kamu hizmetlerinin yapılmasını sağlamak. 4. Kamu personelinin görevine devam ettiği sürece kendi menfaati adına hiçbir hediye almadan sadece toplum yararı için adımlar atar. 5. Kamuya ait olan taşınır veya taşınmaz malları sadece kamunun işleri için kullanmak. 6. Toplumdaki bilgi edinme haklarını saygılı bir şekilde cevaplar vermek. 7. Kamu personelleri etik kurallarınca hazırlanan ve yönetmelikler şeklinde belirtilen davranış ve kurallara bağlı olarak hizmet etmeyi taahhüt ederler.

Yukarıda sayılan vasıflardan görüleceği üzere lider veya liderlikle alakalı hiçbir söz ve düşünce yoktur. Ayrıca lider çıkabilecek şekilde esnek, sosyal düşünmeye önem veren bir durum da yoktur.

#### **1.6.5. Liyakat, Nitelik ve Başarı Temeli Olamayan Atamalar ve Görevde Yükselmeler**

Türk kamu yönetimlerinin en büyük sorunu "lider özelliğinin olmaması ve yönetim becerisindeki yetersizlikler" dir (Aktan, 1999: 1). Türkiye kamu yönetimlerinin randımanlı ve faal çalışma yapamamasının önemli sebebi kurumlarda gerekli yeterliliklere sahip idareci olmaması, yeterliliklere sahip olan idarecilerin de merkez ve mahalli idarelerin önemli yerlerinde görevlendirilmemesidir (Özgür, 2000: 5).

Yönetme işi, toplumun ihtiyaçları ve istekleri doğrultusunda hizmette bulunmaktadır. Bu hizmeti hızlı ve etkin bir biçimde yapılması gerekmektedir. Hizmetin bu şekilde aksamadan yapılması için yönetimde bu işlerin takibini yapacak, süreci planlayıp takip edebilecek, liderlik yapabilecek, teknik bilgi ve ekipmana sahip kişilerin yönetim kademesinde olmaları gerekmektedir. Fakat bu sayılan özelliklere sahip liderlerin talebi karşılayacak sayıda olmaması, özellikleri olan liderlerin ise bu özelliklerini kullanmaları konusunda imkân verilmemesi Türk kamu yönetimlerinde en önemli sorunlardan biridir (Gül ve Taştan, 2013: 148). Bu gibi durumlar Türkiye'nin gelişip büyümemesinin en önemli nedenlerinden birisidir (Aslan, 2005: 62).

Türk kamu yönetimine kesin dille eleştiriler yapılmakta bu eleştiriler arasında en önemli konular "kapasite" ve "liyakat" konularıyla birlikte yönetimlerde "önyargı" davranışının çok fazla kullanıldığı konusudur (Özgür, 2004: 82).

#### **1.6.5.1. Kayırmacılık**

Günümüz toplumsal hayatının istek ve arzularına cevap verecek, etkin ve randımanlı kamu hizmetlerinin sunulması gibi koşulların sağlanabilmesi için birinci şart liyakata dayalı yönetici atamalarının yapılmasıdır. Liyakat haricindeki yöneticilerin göreve getirilmesinde başarı sadece şans ile mümkündür. Türk kamu yönetimlerinin yöneticilerinde yönetim bilgilerindeki yetersizliklerin en önemli sebebi liyakata uymayan kişilerin terfi alma ve yönetim kademesine getirilmesidir (Karkın, 2004: 143).

Kamu yönetimlerinde tecrübesiz, bilgisiz, yeterliliği olmayan personel yükselmelerinde ortaya çıkan bir sorun da yönetici atamalarında ilgili yasal düzenlemelere uyulmaması, siyasi kişilere bağlı "kayırmacı" atamaların yapılmasıdır (Özgür, 2004: 83); Böyle bir durumun yaşanmasındaki etmenlerin biri de kural ve kaidelerin açık olmaması bu durumda ilgili kuralların istenildiği gibi şekillendirilmesidir.

Özsalmanlı'nın bahsettiği gibi merkezi idare teşkilatı dışındaki yerlerde yönetici kademesi genel itibarıyla üstten atama yoluyla gelmekte bu atamalarla alakalı olarak o yerlerin mülki amirleri olan Vali ve Kaymakamlara fikir danışılmamaktadır (Özsalmanlı, 2005: 145); Bu tür atamalarda kayırmacılık ve siyasi erklerin baskısı çok önemli ölçüdedir. Bu durumda Vali ve Kaymakamları siyasi erklerle bağımlı hale

getirmektedir. Bütün bu sıkıntılı durumlar kamu kurum yöneticilerinde ve kaymakamlarda başarı elde etmeye çalışmak gereksiz görülmektedir.

Türk kamu yönetimleri ideal lider yetiştirme konusunda başarılı olamamakta, yöneticilerin ise liderlik tutum ve davranışları gösterebilmesi ve kendisini geliştirebilmesi için ortamlar hazırlanamamaktadır (Gül ve Taştan, 2013: 147). Türkiye'de hizmet planlaması ve uygulanması aşamasında kalite ve verim yöneticilere bağlıdır. Kamu kurumlarının başarı sağlayabilmesi, kurum kapasitesinden ziyade kişilere bağlı olarak gelişmektedir. Bu yüzden ki kayırmacılık yerine liyakat göre atamalar yapılması hizmette kalite ve verim açısından çok önemlidir (Yıldız, 2016: 163).

Kamu kurumlarında liderlik bilgisi olmayan kişilerin yönetimlere atanmaları öncelikle çalışan personellere daha sonra kurum çalışma düzenine ve kamunun sisteminin zayıflaması ile birlikte tüm ülkeye zarar vermektedir (Özsalmanlı, 2005: 146). Liyakata dayalı sistemin oturması ve uygulanması Türk kamu yönetimleri için, etkinlik ve verimlilik artışı için çok önemlidir.

#### **1.6.5.2. Personel Bilgi Toplama Sisteminin ve Yönetici Atamalarında Kişilik Özelliklerinin Göz Ardı Edilmesi**

Türk kamu yönetimlerinde hizmette verimliliği ve etkinliği arttırabilmenin en önemli yolu, lider yöneticilerin yetişebilmesi için önündeki engelleri ortadan kaldırmaktır. Lider seçiminde kişilerin kişisel özelliklerinin göz önüne alınması oldukça önemlidir (Özgür, 2004: 88). Kamu kurum yöneticilerine atanacak ve görevde yükselmeleri yapılacak personellerin kişilik özellikleri doğru ve müdahalesiz bir biçimde değerlendirilmiyor olması, ayrıca yönetim sisteminde yönetim kademelerinde çalışanlara ait karakteristik bilgilerin bulunduğu bir sistemin olmaması, yönetici atamalarında ve görevde yükselmelerde doğru karar alınmasını engellemiştir (Özgür, 2004: 89).

Kamu kurumlarında yöneticilik, belli bir sıraya dizilmiş görevlerin yerine getirilmesi olarak görülmesi, yönetici kademesindeki kişilerin karakter özelliklerinin çok önemli olduğu ve insanlarla iletişim kurmanın ne derecede önemli olduğu sonucunu getirmektedir (Özgür, 2004: 90). Yönetici lider atamalarında ve görevde yükseltmelerinde üst kademe yöneticilere yakın olma, siyasi erklerin yandaşı olma



veya kişiler arasında kayırmacılık yapma gibi olaylar mutlak suretle atamalarda etkin rol oynamaktadır (Yıldız, 2016: 165).

Türk kamu yönetimlerinde, etik liderliğe, hesap verebilirliğe ve şeffaf olma gibi özelliklere değinen Bozkurt, kişisel özellikleri değerlendirilmeden görevlere getirilen yöneticileri tanımlamıştır. Maddi getiriler elde etme, ikiyüzlülük, her durumda şüphe, gösteriş merakı, aşırı israf, çıkar ilişkileri, çıkar üzerine iş yapma ve iletişimsizlik gibi üst yöneticilerde olmaması gereken özellikler var olabilmektedir (Bozkurt, 2005: 77). Türk kamu yönetimlerinin en önemli sıkıntularından birisi de "etik liderlik" özelliklerini benimseyen, tutum, davranış ve uygulamada açıklık sağlayan, tutarlılık ve saydamlık özelliklerini kabullenen, dürüstlüğü kendisi ile özdeşleştiren yöneticilerin eksikliği ve yetiştirilememesidir (Çoker, 2004: 91).

Kamu yönetimlerinde yönetici seçiminde, yüksek miktarda para harcaması yapılacak olan hizmet birimlerinin başına getirilecek kişilerin özel yaşantılarındaki harcama eğilimleri, borç ve alacak durumlarının incelenmesi gerekmekte, incelenmemesi durumu sıkıntılara neden olabilmektedir (<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=9815&Mevzuat>).

#### **1.6.6. Kuralların Kararların Yerine Geçmesi**

"Dönüşümcü liderlik", "katılımcı liderlik" veya "demokratik liderlik" özelliklerine göre lider, çevresindeki insanların, personellerinin düşüncelerine önem vererek bu düşünceleri kendi fikirleriyle birleştiren ve personellerinin risk almalarına ortam hazırlayan kişidir (Acuner ve İlhan, 2002: 3 - 19). Türkiye’de ise bu durum farklıdır. Yönetimlerde riskten kaçınma, risk almama gibi durumları vardır ve çalışma ortamında bağımlı bir kültür hâkimdir.

Mihçioğlu'nun literatüre kazandırdığı çalışmada Türk kamu yönetimlerinin, yasaların esas itibarıyla temel aldıkları ile değil, basitleştirilmiş söylediklerine bağımlı olduklarını bulmuş, yasaların yöneticiler için hizmetlerin yapılabilmesi için araç değil amaç olduğunu belirtmiştir (Mihçioğlu, 1968: 66).

Sonuç itibarıyla liderler, tüzük, yönetmelik ve kanunları yapılacak hizmetlerin gerekleriyle birleştirerek etkinliğini arttırıp hızlı ve kaliteli bir şekilde hizmet üretebilen kişiler olmalıdırlar. Tüzük, yönetmelik ve kanunların altında kalan

yönetici hizmetlerin önünde bir engel durumuna gelir ki bu "kuralların yerine kararların alındığı" bir sonuca ulaştırır (Gül ve Taştan, 2013: 156).

#### **1.6.7. Önyargılar ve Ayrımcılık**

Türk kamu yönetimlerinde temel sıkıntılardan biri de önyargılı yaklaşımlar ve kişilik özelliği olarak ayrımcılık yapmaktır. Bu tür davranışlarda bulunan yönetim kadrosu önyargıları ile davranışlarını objektiflikten uzaklaştırır ve görevleri olan kurum başarısından da uzaklaşırlar. Bundan dolayıdır ki yönetim kademesinde önyargılı davranış ne kadar çoksa sezgileri, değerlemeleri, durum ve davranışları objektiflikten o denli uzaklaşır (Özgür, 2004: 82). Bu şekilde davranış sergileyen kamu yöneticileri belli fikir ve ideolojilere hâkim mesleki gruplarda ya da belirli okullarda mezuniyetini tamamlamış kişiler olarak bildiklerini doğru kabullenerek liderliğin bütün kurallarını kendi fikir veya bulunduğu ortamlarla özdeşleştiremiyor ise reddetme yoluna gitmektedir (Gül ve Taştan, 178. Alıntı).

Türk kamu yönetimlerinde liyakat sisteminin işlevsel olmaması ve işi bilmeyen kişilerin yönetici statüsünde işi idare etmeye çalışması yapılacak işin ve idari işlerin verimliliğinde azalmalara, kalitesinde ise düşmelere neden olacaktır (Öztürk, 2016: 64). Bu durumda kamuda çalışan alt yöneticiler ve kamu personellerinin moral, motivasyon ve iş heyecanlarını kaybetmelerine, insanların sisteme olan güvenlerinin azalmasına, liyakat sisteminin işe yaramadığı kendilerini çalışıp geliştirmek yerine siyasi erklere yandaşlık yaparak bir yerlere gelmeye çalışmalarına neden olacaktır. Bütün bunların sonucu olarak da kamu yönetimlerinde liderlik özellikleri kaybolacaktır.

#### **1.6.8. İletişim ve Özgüven Eksikliğinden Kaynaklanan Sorunlar**

Kamuda lider yöneticilerin etkin ve kaliteli hizmet sunması için personelini desteklemeleri ve onlarla doğru, sürekli iletişim halinde olmaları gerekmektedir (Gül ve Taştan, 2013: 178). Bu duygu ve becerileri personeline sunabilmesi, liderin öncelikle kendini geliştirir nitelikte olmasına bağlıdır. Sonrasında bu becerilerini çalışanlarına aktarabilmek yeteneğidir. İletişim becerisi düşük olan liderler, personeline yapılacak hizmetin önemini aktaramaz, personel hizmet sunumunda herhangi bir sıkıntıyla karşılaştığında ise lider tarafından cezalandırılır. İyi bir liderde olması gereken özellik personeliyle daima doğru iletişimle yapılacak hizmeti doğru şekilde anlatmak, personelin üzerindeki iş yükünü hafifletmek, onları stresten

uzaklaştırmak, onları bu işle alakalı güdülemek, etkinliği ve verimliliği arttırmaktır. Personeli ceza korkusuyla çalışmalarına değil görevde inisiyatif olarak çalışmalarına özendirme olmalıdır (Gül ve Taştan, 2013: 179).

Kamu yönetimlerinde hizmette kalite ve verimlilik kazanımlarını sağlamak ekip çalışması ruhuyla başarılabilir. Birimler arasında özverili ve ahenkli çalışma şartlarının sağlanması liderin üst kademe ile personel arasında etkili iletişim becerileri sayesinde mümkün olabilir (Gül ve Taştan, 180).

### **1.6.9. Hizmet İçi Eğitim Eksikliği**

Gelişen ve yenilenen dünya şartlarında teknolojideki gelişmelerin takibi, iletişimde devrim niteliğindeki değişimler ve sınırları neredeyse tamamen kalkmış bir dünya düzeninde özel kurumların olduğu kadar kamu kurumlarını da oldukça etkilemektedir (Emre, Özşen, Özüğurlu ve Karasu, 2002: 66). Bu nedendendir ki değişim ve gelişim sürekli takip edilerek personelin bu konuda bilgilendirilmesi şarttır. Kurumlar bu gelişmelerin takibini yapmak ve bu takibi izleyici ve personellerine hizmet içi eğitimler şeklinde verme zorunlulukları vardır.

İçişleri Bakanlığınca düzenlenen hizmet içi eğitim programları incelendiğinde eğitim noksanlığı nitel verilerle tespit edilmiştir. Örnek olarak 1999- 2009 yılları arasında Bakanlığa bağlı Eğitim Dairesi mülki amirlerine 39 eğitim programı yapmış, 7 tanesi insan hakları konularında, 4 tanesi afet yönetimi konusunda, diğerleri ise dış ilişkiler ve gümrük dairesi konularında olduğu görülmüştür (Bilgin ve Çapar, 2010: 66).

Son olarak, değişim ve gelişmelerin hizmet içi eğitimleri zorunlu hale getirmesinin yanında, yetenekleriyle üst kademelere yükselen yöneticilerin üst kademelere çıktıkça uzmanlık bilgisinin azalması sebebiyle onlar için de hizmet içi eğitimlerin gerekliliği artmaktadır (Gül ve Taştan, 2004: 54). Farklı bir önemli konuda hizmet içi eğitimi veren kişilerin konu hakkında ne kadar bilgi sahibi oldukları ve verimli eğitim verebildikleridir (<https://www.mevzuatdergisi.com/2010/12a/02.htm>, 2022). Eğitimciler ve yöneticiler için eğitimin kâğıt üzerinde verilmiş görülmesi yeterlidir. Gelişen ve yenilenen dünyada hizmet içi eğitimlerin önemi daha da artmakta, bu durumlarla nasıl mücadele edeceği konusunda eğitim almamış liderin başarılı bir yönetim göstermeleri zor olacaktır.

### 1.6.10. Türk Kamu Yönetimlerinde Rol Model Eksikliği

Türk kamu yönetimlerinde lider yönetici çıkarmadaki başarısızlıkların en önemlilerinden birisi de şu an lider kademesinde bulunan ya da ilerde liderliğe aday gençlerin “rol model” olarak gösterebilecekleri kişilerin sayısının azlığı ve az olan bu kişilerin de iyi bir şekilde toplumda tanıtılmamasıdır (Çuhadar, 2005: 4 – 11).

Gelişmiş ülkelerde hem toplumun motivasyonu açısından hem de insanlara örnek olabilmeleri durumu göz önünde tutularak değişik çalışma alanlarında kendini ispatlamış kişilerin biyografilerini toplumla paylaşılmaktadır (Gökçe ve Şahin, 2001: 144). Bu başarı hikâyeleri toplumda lider tanımlaması olarak algılanmakta ve kişilerin ödüllendirilecek olması topluma bir örnek oluşturmaktadır (Ayhan ve Önder, 2017: 27). Amerika Birleşik Devletleri'nde kamu, özel ve siyasi hayatın tümünde hem eğitim hem de iş dünyası, bireylerin özgüven sahibi, geleceğe yön verebilen özellikleri kazanmaları için lider yetiştirebilme çabasıdır (Baş, 2011: 71). Farklı kurum ve kuruluşlarda yöneticiler kendilerinden sonra göreve gelebilecek kişileri yetiştirirler. Türkiye’de ise bu durum çok farklıdır, siyasi partilerde bile lider kişinin arkasından bir kişinin eğitilmesi, yetiştirilmesi durumu söz konusu bile değildir (Mihçioğlu, 1968: 55).

Türk aile yapısı, eğitim sistemi, sosyo- kültürel yapı, yönetim tarzı gibi yapıların hepsi bağlılık ve söz dinleme kültüründen beslenmektedir. Bunun yanında liyakat ve işinde uzmanlaşma özellikleri, girişimcilik ruhu sorumluluk alabilme ve liderlik yapabilme özellikleri ikinci etapta düşünülmektedir (Gül ve Taştan, 200).

1997- 2000 yılları aralığında ortalama 1000 orta ve üst düzey yöneticinin katılımıyla gerçekleştirilen seminerde genç yöneticiler için toplumda rol model eksikliği konusu önemli bir sorun olarak gündeme getirilmiştir (Köse ve Ünal, 2003: 118). Türk toplumunda rol model eksikliği lider ve yönetici yetiştirme konusunda kurumları oldukça müşkül durumda bırakmaktadır.

Son zamanlardaki çalışmaların neticesinde yönetici kademesindeki kişilerin liderlik niteliklerine haiz olmaları gerekli görülmektedir. Liderliğin tanımı, tarihi, liderlik üzerinde yapılan araştırma ve çalışmalar, liderlik türleri, liderliğin önemi ve son olarak da liderliğin önündeki engeller anlatılmaya çalışılmıştır. Kısacası lider kişilik özel sektör veya kamu kurumlarının vazgeçilmez bir parçası haline gelmesine rağmen hâlâ önünde aşılması gereken birçok engeli de barındırmaktadır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL STRES ve LİDERLİK

#### 2. STRES KAVRAMI

Stres kelimesi Latince’de “estrica” fiili ve Fransızca’da “estrece” kelimelerinden doğmuştur. “Estrica” fiili zorlanmak, gerilmek gibi anlamlarına gelmektedir. Kelimelerin kökenleri incelendiğinde ise “sıkı sıkıya sarılmak” şeklinde bir ifade ile karşılaşılrsa da yaşanan dönemlere göre farklı anlamlarda kullanılmıştır (Yılmaz ve Cantürk, 2020: 1). Stres, bitmeyen hastalık sürecinin ana nedeni gibi her asra göre farklı anlamlar yüklenerek kullanılmıştır (Baltaş ve Baltaş, 2004: 303): 14. asır insanların sıradan hayatlarında başlarına gelen aksaklıklar ve yaşadıkları talihsizlikler. 17. asır insanların başlarına gelen felaketler, belalar ve dertler zinciri. 18. asır insanların fiziki anlamda yapıya zarar verecek şekilde baskıya karşı güç kullanmaları, direnç göstermeleri. 19. asır insanların fiziksel ve ruhsal yapılarında hastalık bırakan durumlardır.

Stres her asırda farklı sıkıntılara ortak cevap olarak karşımıza çıkmasına rağmen, stres sözcüğünü literatüre ilk kazandıran fizik bilimi üzerine incelemeler yapan Robert Hook’tur. Hook, “esnek cisimlerin uygulanan etkiye karşı verdiği tepki” olayını stres şeklinde tanımlamıştır (Crohman, 1999: 24). Harvard Üniversitesi Tıp Fakültesi’nde profesör olarak görev yapan Biyolog Walter Cannon ise stresi “organizmaların olumsuz çevresel etkenlerden bozulan iç dengesini tekrar sağlayabilmesi için yaptığı hareket” şeklinde tanımlamıştır. W. Cannon canlı organizmayla stres arasındaki bağlantıyı 1925 yılında ilk kez açıklamış ve “savaş veya kaç” tepkisi adına ilk çalışmalarına da başlamıştır (Erdoğan, 1999: 269).

Stres kavramını, Uluslararası Stres Enstitüsü’nü kuran Hans Selye bilimsel anlamda literatürde ilk kez kullanmıştır. Enstitü kendi içine stresle alakalı 130 binden fazla

kitap bulundurmaktadır. Bu kitaplarında 38 tanesi Selye'ye aittir. Selye'de araştırmalarında Cannon'un tanımlamasına benzer biçimde stresi “canlı organizmaların olumsuz çevre faktörlerine karşı kendini koruma adına verdiği tepki” şeklinde tanımlamıştır (Kahn ve Byosiere, 1995: 193).

Selye stresle alakalı yaptığı yoğun çalışmaların neticesinde stres ve stresör sözcüklerini tanımlaya çalışmıştır. İnsanların dışardan algıladığı etki stresör, stresörler yardımıyla ortaya koyulan tepki de stres şeklinde tanımlama yapmıştır (Erdoğan, 1999: 270). Fiziksel durumlar (travmatik olgu), psikolojik durumlar (ruh halindeki değişmeler) veya sosyal durumlar (kültür değişiklikleri) şeklindeki değişiklikler insan organizmasının dengesinde stresörler etkisiyle olumsuzluklara yol açabileceklerdir (Baltaş ve Baltaş, 2004: 22). Selye'nin tanımlamalarındaki tepki, özellihsiz yani bireyin dışsal stresörlere verdiği genel tepki uygulamasıdır (Erdoğan, 1999: 270).

Selye'nin stresle alakalı araştırmaları, günümüz araştırmacıları içinde ilham kaynağı olmuş ve farklı öngörülerde bulunmuşlardır. Etkiden yola çıkılarak yapılan tanımda “insanlar üzerindeki baskı, rahatsızlık ya da sebebiyet verecek durum” şeklinde tanımlanmaktadır (Ivancevich, Donnelly ve Gibson, 1983: 578). Tepki üzerinden yapılan tanımlama, insanın duygu, düşünce durumlarında ya da dış çevre faktörlerine karşı mücadelesini olumsuz etkileyen durumdur” şeklinde tanımlama yapılmıştır (Davis, 1982: 566). Yapılan araştırmalar sonucunda öngörüler genel itibariyle organizma üzerine etki ya da tepki üzerine olurken, araştırmacılar genel itibariyle etkiye tepki üzerine tanımlamalara ağırlık vermişlerdir. Strese doğru tanımlama yapabilmek ne etki ne de tepkidir. Stres etkiye karşı verilen tepki meselesidir. “Stres canlı organizmaya karşı verilen her türlü etkiye karşı tepki durumudur” (Organ ve Hammer, 1982: 371).

Stresin her zaman olumsuz şartlarda meydana geldiği ve olumsuzluklara neden olduğu tanımlamalarının aksine bazı araştırmacılar olumlu yönlerine de değinmişlerdir. Robbins 'e göre stres, “insanların karşılaştıkları fırsatlar ya da isteklerindeki belirsizlikler bunların beraberinde getirdiği hayatlarındaki canlı ve hareketli şartların oluşması sonucudur” (Robbins, 1996: 611). Stresin olumlu hâli yani “eustres”, insanları harekete geçirir, yapıcıdır, duygu ve motivasyonu artırır.

Başarılan bir işin sonucunda kurum tarafından tebrik sunulması durumunda kişinin yaşadığı pozitif hislerdir (Helligel ve Slocum, 2010: 505).

İnsan organizmalarında uyarıcılara stresör ismi verilir ve bu uyarıcıların önemli gördüğü travma hali, duygusal gerilimlerin ya da kültürel değişimlerin neden olduğu tepkilerin sonuçlarıdır. Travma durumunda tepkiler insan organizmasının tamamında hissedilebilen tepkiler şeklinde olurlar, genel itibariyle negatif hislerdir (Pehlivan, 1995; 6).

Stresle alakalı tanımlamaları özetlemek gerekirse stresin çift yönlü olduğu yani kişinin dışardan gelen uyarıcılardan aldığı etki ve bunlara karşı verdiği tepki olgusu olduğudur. Sadece olumsuz yönleri olan değil olumlu (başarı, gayret sarf etme, karşılığı alınan tebrik) yönlerinin de olduğu (Kaba, 2019: 70) durumlarıdır.

## **2.1. Stresin Aşamaları**

Selye stresin aşamaları ile alakalı araştırmalar yapmış stresi, “Hyper Stress” (yüksek stres), “Hypo stress” (düşük stres), “Eustress” (olumlu stres) ve “Distress” (olumsuz stres) olarak sınıflandırmalara ayırmıştır (Batista, 2020: 19). Selye çalışmalarının neticesi olarak olumsuz stresin minimum, olumlu stresin maksimum seviyede olması, yüksek stres ile düşük stres arasında stabil bir durum sağlandığı takdirde kişinin hayatının işlevselliği ve ruhsal anlamda ferahlanmanın üst seviyelere çıkacağını belirtmiştir (Biricik, 2019: 6).

Selye'nin ortaya koyduğu “Genel Uyum Sendromu” (General Adaptation Syndrome, GAS), stresin hangi evrelerden geçtiğini açıklamaktadır (Cantürk ve Yılmaz, 2020: 10). Bu teori canlı organizmanın alarm, direnç ve tükenme şeklinde üç tepki verdiğini söylemektedir.

### **2.1.1. Alarm Aşaması**

Canlı organizmanın bu ilk aşamaya olan tepkisi “durumla savaşılması” veya “durumdan kaçınma” şeklindedir (Biricik, 2019: 6). Canlı organizma rutin seyri dışında bir durumla karşılaştığında, durum hakkında tanı koymaya çalışacaktır. Tanı aşamasında kötü bir adla adlandırılması ve bu kötü durumun devam etmesi halinde organizmanın tepkisi ile karşılaşır. Bu tepkiler: vücut kan basıncında artış, kalpte ritim düzensizliği, kaslarda kasılmalar, kan şekerinde aşırı artış, vücutta aşırı terleme, tansiyonda aşırı yükselme ve kaygı bozukluğu gibi insan organizmasını sarsıcı

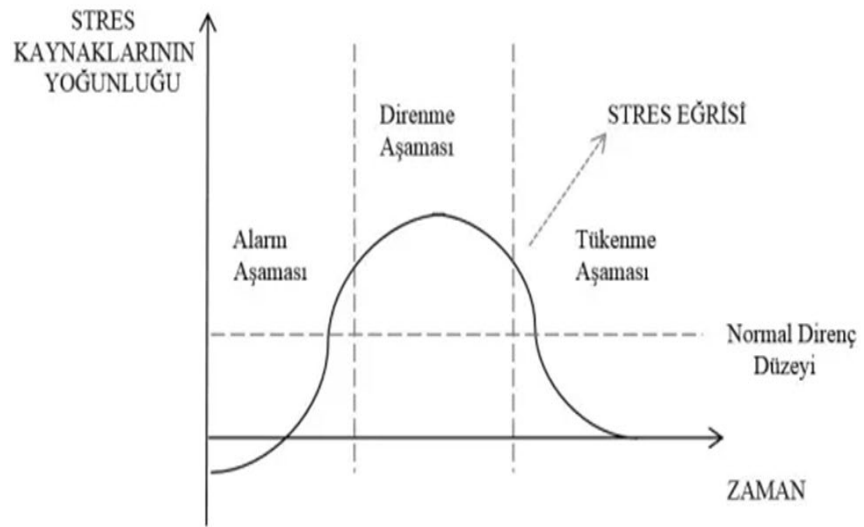
tepkilerdir (Eren, 1998: 234). Canlı organizma bu durumdan güçlü bir biçimde çıkabilirse vücut fonksiyonları eski durumunu alır. Aksi takdirde ikinci aşama olan “direnc” aşamasına geçilir.

### 2.1.2. Direnme Aşaması

Canlı organizma karşılaştığı kötü durum olan stres ile baş edememe durumunda direnme aşamasına geçer. Alarm aşamasında organizmada meydana gelen tepkiler artarak devam etmekte kişi ise bu durumdan sağlıklı kurtulmak için sürekli çaba harcamaktadır (Biricik, 2019: 7). Direnme aşamasından kurtulabilmek için organizma “stres yönetim teknikleri” uygular (Eren, 1998: 234). Başarı durumunda hayati işlevsellikleri ve psikolojik durumu normale döner, başarısızlık durumunda ise son aşama olan “tükenme aşamasına” geçiş olur.

### 2.1.3. Tükenme Aşaması

Canlı organizma kötü olarak adlandırdığı stresle baş edemeyeceği, direnme aşamasında da karşılaştığı tehdide karşı bir çözüm getirmeyeceğini anlamıştır (Biricik, 2019: 7). Bu durumdan sonra kişi direnmekten vazgeçer ve artık kazanamayacağını anlamıştır. Kişide artık psikolojik travma hâli beraberinde hayati işlevselliklerinin yerine getirilme sıkıntıları yaşanır (Baltaş, 2004: 26). Kişi bu durumdan kendi çabasıyla kurtulamaz, uzman desteğine ihtiyaç duyar (Eren, 1998: 234).



Şekil 2.1. Stres oluşumunun aşamaları



Stres oluşumunun aşamalarını üstteki grafik en iyi şekilde tanımlamaktadır. Canlı organizmanın normal hayatını sürdürürken karşılaştığı kötü durum yani stres organizmanın hayatındaki dalgalanmaları son aşamada ise “normal direnç düzeyi” altına düşerek uzman yardımına ihtiyaç duyduğu durumu şekillendirmiştir (Eren, 1998: 304).

Farklı bir araştırmada Roswshan tarafından yapılmış, stresi aşamalandırılmış bunu da “HERO” olarak adlandırmıştır (Biricik, 2019: 8):

- H (Happening): Stresin ilk oluşum aşaması,
- E (Evaluation): Stresin değerlendirilmesi aşaması,
- R (Response): Strese ilk tepki “durumla savaş veya durumdan kaçınma”
- O (Outcome): Stresin sonuçlarını değerlendirme
- Hay stres üzerine stres üzerine araştırmalarda bulunmuş o da stresi aşamalandırılmıştır. Hay stresi 4 aşamada incelemiş her aşama için “çevre direnci” olgusuna dikkat çekmiştir (Cantürk ve Yılmaz, 2020: 14).
- Birinci aşama: Stresin ilk aşaması olup canlı organizmanın stresi tanımlama aşamasıdır ve stresin varlığını kabul etmez.
- İkinci aşama: Stresin canlı organizma tarafından isimlendirilme aşamasıdır fakat buradaki olay çevresinde yaşananların farkında olmayıp farklı bir kişinin uyarısına ihtiyaç duyar.
- Üçüncü aşama: Stres canlı organizma tarafından isimlendirilmiştir. Çevresiyle bağlantısı kopar, algılama zayıflar, hayati işlevsellik kaybolur ve psikolojik rahatsızlıklar başlar.
- Dördüncü aşama: Canlı organizma karşılaştığı kötü durum yani stres ile baş edemeyeceğini anlar. Çevresiyle ilişkisi tamamen kopmuş, başkalarıyla dahi iletişim kuramayacak haldedir.

### **2.2.3. Ruhsal Stres Belirtileri**

Stres, kişide bazı ruhsal bozukluklara neden olur. Bunlar: öfkelenme, kendine yabancılaşma, etrafına karşı saldırgan tutum, sürekli üzüntü hâli ve ruhsal anlamda yalnızlaşma gibi durumlardır (Atkinson, 1999: 495).

Kişinin ruhsal anlamda stres yaşadığını gösteren belirtiler: kişinin sürekli kendini tedirgin hissetmesi, çevresine karşı sürekli öfke duyması, hayatın anlamını yitirmesi

durumu, maddi anlamda gelecek kaygısı, yapacağı işlerde başarısız olma korkusu, kendisinin önemsenmediğini hissetme, ölüm korkusu ve çevresindeki olaylara karşı konsantrasyon eksikliği (Aytaç, 2009: 52).

### **2.3. Stresin Türleri**

Stres türleri ikiye ayrılmaktadır: eustres yani yapıcı/iyi stres ve distres yani yıkıcı/kötü streştir (Biricik, 2019: 12).

#### **2.3.1. Eustres – Yapıcı / İyi Stres**

Kişi arzu ettiği bir işi yerine getirdiği esnada karşısına çıkan engelleri aşma esnasında ortaya çıkan stres durumu yapıcı/iyi streştir. Yani kişinin karşısına çıkan engelleri aşabileceği dürtüsünü veren ve güçlendiren enerji türüdür. Kişiyi kaygılarından uzaklaştıran sonuca varabilme yolunda yeni yollar keşfetmesine yardımcı olan haz durumudur (Biricik, 2019: 12).

Kişinin aldığı sorumluluğu artırmasında, bunun karşılığında gelir artışı ve kariyerinde ilerlemelere neden olan dürtüleri oluşturan yapıcı/iyi stres kurumlar açısından da gelişimi sağlar (Biricik, 2019: 13).

#### **2.3.2. Distres – Yıkıcı / Kötü Stres**

Kişi hayatında önüne çıkan zorluklarla baş edememe durumu yıkıcı/kötü streştir. Bireyin özgüvenini kaybettiği, kendisini bulunduğu duruma karşı yetersiz hissettiği, kaygı bozukluğuna iten ve hayallerini gerçekleştirememe duygularına neden olan streştir (Altıntaş, 2003: 21). Bu stres türünde kişide hayati işlevsellikler kaybolur ve psikolojik travmalar oluşur (Batista, 2020: 24).

Yıkıcı/kötü stres kişinin iş hayatında başarısızlıklara sebebiyet verir. Kişinin sağlığını kaybetmesi ve profesyonel yardım alma ihtiyacı ortaya çıkar. Kişinin bu strese maruz kalması iş devamsızlığa, iş kazası riskinin artmasına ve işine karşı soğuma hissine kapılmasına sebebiyet verebilir (Hellriegel ve Slocum, 1989: 596).

Stres türlerinin zaman kavramıyla birleşiminden farklı kavramlar ortaya çıkmaktadır. Bunlar bir anda olup biten “anlık stres” ve bir anda ortaya çıkıp kişiyi zorlayan “sürekli stres” tir (Batista, 2020: 24). Anlık stres, kişi yaşantısında karşılaşılabileceği birçok ufak tefek sorunu kaygı haline girmeden yenebileceği stres türüdür (Biricik, 2019: 13). Sürekli stres de ise kişi karşılaştığı orta dereceli zorlukları önemsemeden

hayatına devam etmesi fakat bu zorluklarla sürekli karşılaşması durumunda psikolojik bozukluklara neden olabilecek sürekli artış gösteren stres durumudur (<https://www.nedimtaktakkimdir.com/?pnum=253>, 2022).

#### **2.4. Stresin Nedenleri**

Fiziki çevrenin olumsuzluklarının neden olduğu stres: hava kirliliği, kalabalık ortamlar, aşırı soğuk ya da aşırı sıcaklık gibi, iş ortamında aşırı iş yükü, iş tatminsizliği, çalışma saatleri, işyerinde amiriyle yaşadığı sorunlar ve kişinin sosyal hayatında karşılaştığı olumsuzluklar (Baltaş, 2004: 59).

#### **2.5. Stres Kaynakları**

Strese sebebiyet veren etkenlerin hepsine stresör adı verilir. Stresörler teknolojik gelişmeler, ekonomik yapı, kültürel etkileşimler gibi birçok etkene karşı tepki verebilmektedirler. Bu tarz durumlar hayatımızın birçok alanında stresörlerle karşılaşmamıza sebebiyet vermekte, geçmişe göre daha fazla yoğunlukta etkilemektedir. Stres kaynaklarının ana sınıflandırmasını şu şekilde yapabiliriz: “çevresel stres kaynakları”, “bireysel stres kaynakları” ve “örgütsel stres kaynakları” (Cantürk ve Yılmaz, 2020: 30). İnsanın yaşamında karşılaştığı stresörler diğer ortamlarını da etkileyebilmektedir. İnsan çevresel ya da bireysel yaşamında bir stresörle karşılaştığında bunun iş hayatını etkilemesi kuvvetle muhtemeldir. Aynı şekilde örgütsel hayatta karşılaşılan bir stresör sosyal yaşantını etkileyebilir.

##### **2.5.1. Çevresel Stres Kaynakları**

Bireysel ve örgütsel stres durumlarında kişi stres uyarıcılarının önlenmesi ve yönetilmesi durumlarını yalnız bir şekilde yapabilmektedir. Çevresel stres kaynaklarının etkisi daha büyük seviyededir (Cantürk ve Yılmaz, 2020: 30). Toplumun bütününe yakını etkiler ve kişi bazında stresle başa çıkmak ya da yönlendirmek zordur. Ekonomik krizler çevresel stres kaynaklarına verilebilecek en iyi örneklerdendir ki bir ülkede ekonomik kriz çıktığında o coğrafyada yaşayan herkes bu durumdan etkilenir ve bireysel çözümler sunulması krizin bitmesinde hiçbir etkisi olmaz (Batista, 2020: 29). Çevresel stres durumundan en az zarar görerek kurtulmanın yolu bireysel ve örgütsel stres yöntemlerinin etkin kullanılmasıdır (Cantürk ve Yılmaz, 2020: 30).

Çevresel stres kaynakları: sosyal ve kültürel değişimler, toplumsal çevre, fiziksel çevre, teknolojideki değişimler, siyasi ve politik hayattaki belirsizlikler, ekonomik şartlar olarak sayılmaktadır (Batista, 2020: 29). Konu bütünlüğünü bozmadan stres kaynaklarından birkaçının tanımlanması yapılacaktır.

#### **2.5.1.1. Teknolojik Değişmeler ve Ekonomik Şartlar**

Günümüz bilgi çağında tüm toplum ve kişiler sürekli değişim ve gelişim içindedirler. Sosyolog Alvin Toffler bu değişimin olduğu süreçte uyum sorunlarının yaşanacağı ve strese neden olacağını söylemiş bu stresi de “gelecek şoku” şeklinde isimlendirmiştir (Cantürk ve Yılmaz, 2020: 33). Almanya’da teknolojik değişmelerin işsizliği ne şekilde etkileyeceği şeklinde yapılan araştırmalarda, nitelikli iş gücü için avantaj, niteliksiz iş gücü için ise dezavantaj oluşturduğu yönünde bulgulara ulaşılmıştır (Drucker, 1994: 149). Ekonomik şartlar: ülkede meydana gelen ekonomik kriz, enflasyona, maliyet artışlarına, borçlanmalara, borçların geri ödenememesi durumuna ve kurumların iflasına dolayısıyla kapanmalarına neden olur, işsizlik artar, stres artar (Cantürk ve Yılmaz, 2020: 31).

#### **2.5.1.2. Siyasi ve Politik Hayattaki Belirsizlikler**

Uygulanan politikaların yanlı ve yanlış olması, demokratik toplum kurallarındaki aksaklıklar, adalet mekanizmasının bozukluğu ve seçimlerde yapılan yolsuzluklar diğer ülkelerdeki yatırımcılar için risk unsuru oluşturur, yatırım yapmaktan kaçınırlar (Cantürk ve Yılmaz, 2020: 32). Böyle durumların sürekli hale gelmesi ülkede krize sebep olmakta ve sonrasında da işsizlik, cari açık gibi birçok stres yapıcı etkileri doğurmaktadır.

#### **2.5.2. Bireysel Stres Kaynakları**

Bireyin çevresinden ziyade asıl olarak kendisinin sebebiyet verdiği stres olgularıdır. Bireysel stres kaynakları: kişilik durumu, yaş aralıklarında yaşanan sıkıntılar, cinsiyet durumu, hayat tarzı, aile ilişkileri ve eğitim düzeyi olarak sınıflandırılabilir (Batista, 2020: 30). Bireysel stres kaynaklarının da çevresel stres kaynakları gibi örneklendirilmesi faydalı olacaktır.

##### **2.5.2.1. Kişilik Durumu**

“Kişinin yaşantısı süresince çevresinden öğrendiği alışkanlık ve davranışlar bütünüdür.” (Cantürk ve Yılmaz, 2020: 16). Bireyin kendine has kabiliyetleriyle de

alakalı bir durumdur. Kendisini bilen, kendisine saygı duyan ve eksiklerini giderip geliştiren insanlarda düşünebilme ve çözümleyebilme kabiliyetleri daha etkindir (Feshbach ve Weiner, 1991: 35). Bu durumda olan insanlar da stresörlere karşı mücadele gücü yüksektir.

Kişilik durumuyla alakalı en önemli araştırma 1970 yılında Amerikalı kardiyologlar Meyer Fridman ve Ray Roserman tarafından yapılmıştır (Batista, 2020: 30). Araştırma kalp ve damar rahatsızlıkları olan kişilere yapılmış, hastalıkların tedavisini gören kişilerde kişilik özelliklerinde benzerlikler fark edilmiştir (Feshbach ve Weiner, 1991: 35). Fridman ve Roserman 8 yılı aşkın bir süre boyunca 3500 kişiyi incelemiş, incelemelerin sonucunda ise iki farklı insan tipi sonucuna ulaşmışlar ve onlara A tipi ve B tipi şeklinde isimlendirmişlerdir (Ertekin, 1995: 123). Araştırmaların sonucu olarak, A tipi kişiliğe sahip olan bireyler kalp hastalıklarına ve kalp krizi geçirme riskleri, B tipi kişilik özelliklerine sahip kişilere nazaran iki kat daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşmışlardır (Albrecht, 1988: 122).

#### **2.5.2.2. Cinsiyet Durumu**

Kadınlar ve erkeklerin aynı anda, aynı ortamda, aynı durumda ve aynı stresörlere karşı verdikleri tepki ve stresörlere karşılama, yönetme şekilleri farklıdır. Erkekler strese daha çok maruz kalmakla birlikte, kadınlarda ise ev hayatı, iş hayatı yükünün yanında iş yerinde cinsel istismar durumları strese neden olmaktadır (Ekinci ve Ekici, 2003: 101). Kadınlar erkeklere göre daha duygusal, erkekler ise kadınlara göre daha şiddet eğilimlidirler. Yapılan araştırmalarda evli olan kadınlar bekâr olan kadınlara göre stresi daha yoğun yaşamaktadırlar (Cantürk ve Yılmaz, 2020: 19).

#### **2.6. Örgütsel Stres Kavramı**

Örgüt, “belirlenmiş ortak bir amaca ulaşmak için bir araya getirilen kurum ya da insanlardan oluşan birliktelik” olarak tanımlanmıştır (Gök, 2009: 431). Örgüt, “insanların ihtiyaçlarını karşılamak için emeği karşılığında elde ettiği ücreti, çalışma hayatı süresince gününün yarısından fazlasını geçirdiği ve sosyal hayatını oluşturan yapıdır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004: 64). İnsanlar hayatlarının yarısından fazlasını örgüt bünyesinde geçirmekte bu durumda farklı stresörlerin insan hayatında etkilerini arttırmaktadır (Güllüoğlu, 2012: 79). “Örgütsel stres” kavramı bu aşamada ortaya çıkmaktadır. “Örgütsel stres” kavramı insanların çalıştığı ortamdaki iç etkiler ve

örgütsel yapıyla ilgili stresörler karşısındaki tepki durumu şeklinde kısaca açıklanmaktadır.

Örgütsel stres, örgüt çalışanlarında fiziksel olgu, psikolojik yapı ve davranış bozukluklarına sebebiyet veren dışardan gelen etkilere karşı uyumlaştırma tepkisi olarak da tanımlanabilir (Aktaş ve Aktaş, 1992: 154). Örgütsel stresde stresin genel tanımlarındaki gibi kişi üzerinde olumlu ya da olumsuz özellikler gösterebilmektedir. Örnekle açıklanmak istenirse, en uygun seviyede olan stresin personeli güdüleyerek iş veriminde artışı sağlayabileceği (Çelik ve Fettahoğlu, 1999: 66) öngörülmüştür. Olumsuz stresin ise personel üzerinde baskı oluşturarak iş verimini düşürmesine sebep olabilmektedir (Ivancevich ve Matteson, 1993: 244). Olumsuz stres birey üzerinde fiziki ve psikolojik sorunlar ve bu olumsuz durumlar personel ve kurum açısından yüksek maliyetli zararlara neden olabilmektedir (Kirel, 1993: 159).

Örgütsel stresin nedenlerine baktığımızda, “örgütsel politikaları”, “örgütsel yapısının özellikleri”, “fiziksel yapı” ve “örgütsel süreçler”, Luthans bu nedenler bu dört başlık altında toplamaktadır (Luthans, 1982: 404).

**Örgütsel Politikalar:** Personellerin sürekli kurum içi yer değişikliklerinin yapılması, iş tanımlamalarında yapılan hatalar, örgütte uygulanan kuralların esnek olmaması, ücret dağılımındaki adaletsizlikler, başarı değerlendirmelerinde adam kayırma ve iş değerlendirmelerindeki tutarsızlıklar olarak tanımlanmaktadır.

**Örgütün Yapısal Özellikleri:** Kurum içindeki birimler arasında sürekli çatışma ortamı, merkeziyetçi karar yapısı, kararlara kimseyi dâhil etmeme, personel yükselmesinde kuralların katılığı ve kurum içinde bürokratik yapının fazlalığı şeklinde tanımlanmaktadır.

**Fiziksel Koşullar:** Kurumda ışıklandırma ve havalandırmadaki yetersizlikler, çalışma ortamının aşırı kalabalık olma durumu, ortamın aşırı gürültülü olması, radyasyon ve toksin atık ortamında çalışılma zorunluluğu ve iş kazalarının göz ardı edilmesi durumları şeklinde tanımlanmaktadır.

**Örgütsel Süreçler:** Kurumda iletişimde kopukluk, personelin başarısının kendisine yansıtılmaması, tutarsız kurum amaçları belirlenmesi, yapılan denetimlerde yanlış davranılması ve eksik bilgiyle süreçlerin hazırlanması tanımlaması yapılmaktadır.

Örgütsel stresin nedenleri hakkında Özalp ve Kirel de araştırmalar yapmış ve bu nedenleri 5 başlık altında toplamaya çalışmışlardır (Özalp ve Kirel, 2001: 432):

1. Örgütün düzeni ve örgütü diğer örgütlerden ayıran etmenler,
2. Örgüt dışı faktörler,
3. Yapılan işin niteliği,
4. Örgüt içi görevde yükselme ve kişisel gelişim durumları,
5. Örgüt içi iletişim ağı durumları.

Stresin nedenleri konusundaki açıklamalarımızın yanında stresin belirtilerine de değinmekte fayda vardır. Stres kendine has belirtilere sahiptir. Aşırı endişeli olma, tedirginlik, gerginlik, düzensiz yaşama, uyku bozukluğu, alkol ve sigara tüketimindeki artış, kendini yeterli görmeme, denge bozukluğu, yalnız kalma isteği, sindirim sistemindeki rahatsızlıklar ve tansiyon rahatsızlıkları (Davids, 1984: 439) gibi birçok belirtisi vardır. Kısa süreli de olsa yaşanan stresin neden olduğu tedirgin huzursuz ruh hali, kalp atışlarındaki dengesizliğe, sigara ve alkol kullanımındaki artışlar insanlarda kalıcı rahatsızlıklara yol açabilir. Stres; koroner kalp rahatsızlığı, dengesiz beslenmeye bağı aşırı kilo alma ya da kilo kaybına neden olur (Kahn ve Cooper, 1993).

### **2.6.1. Örgütsel Stres Kaynakları**

Örgütsel stres, bireyin çalıştığı iş alanındaki i ve dış stresörlere tutum ve davranışları yani tepkisidir. Bir kişinin yaşadığı örgütsel stres, çalıştığı kurumun yapısına, kurumun kültürüne, dış çevre koşullarına, yapılan işin kalite durumuna ve bunun gibi birçok etkene göre değişiklik gösterebilir (Batista, 2020: 29). Bu değişken yapılar örgütsel strese farklı araştırmacılar tarafından farklı tanımlamalar yapılmasına sebebiyet vermiştir. Örnekeleyecek olursak, Cooper ve Marshall “Mesleki stres” olarak tanımlamış, Buzzard “Endüstriyel stres”, Caplan, Cobb ve French “İş stresi”, Buck “İş baskısı” ve Singer “İş gerilimi” şeklinde tanımlamalarda bulunmuşlardır.

Birleşmiş Milletler raporunda örgütsel stres “20. Yüzyılın Hastalığı” olarak adlandırılmış (Yamu ve Türker, 2015: 390). Dünya Sağlık Örgütü ise “Dünyayı saran bir salgın” tanımlaması yapmıştır (Yamu ve Türker, 2015: 391). Amerika

Stres Enstitüsü'nün 1996 – 2000 yılları arasında 300'den fazla kurumda 800 bin personel üzerinde uygulanan çalışmada iş stresinden rahatsızlanan personel sayısının ortalama %40 civarında olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Yamuç ve Türker, 2015: 392).

Küresel anlamda iş yapan büyük çaplı bir şirketin yaptığı araştırmalar sonucunda personellerin %60'a yakınının işlerine devamsızlık etmelerinin sebebi örgütsel stres olduğu ortaya konulmuştur (Köse, 2013: 40).

Örgütsel stres kaynakları çok çeşitli sınıflandırmalara ayrılarak incelenmiş, esas itibariyle de 4 temel başlıkta tanımlama yapılmaya çalışılmıştır.

#### **2.6.1.1. Örgütte Kişiler Arası İlişkilerden Kaynaklı Stres Kaynakları**

Kurumlarda çalışanlar için ücret faktörünün yanında fiziki çevre koşulları, sosyalleştirilmiş ortamlar ve personeller arasındaki ilişkiler, iletişim, kurumdaki iş tatmini, verimlilik ve kuruma bağlılığı arttırıyorken; personelin işe geç gelme ve istifa durumlarını azaltmaktadır (Cantürk ve Yılmaz, 2020: 56).

Kurum için ortak amaçlar belirleme, kurum personellerinin iletişimlerini arttırmak, kuruma karşı ait olma duygularını geliştirme çabasıdır. Ortak amaçlar belirleme kurumda birliktelik ortamı yaratmak için önemlidir. Fakat belirlenen amaçlar personelin beklenti düzeyinden az ya da çok olması strese neden olabilmektedir (Yılmaz ve Ekici, 2006: 33).

Personeller arasında yapılan veya yaşanan dedikodu, personeller arasında yapılan dedikodu kurum için etkinliği düşürmekte zaman israfına neden olmakta, personellerin gereksiz rekabetine ve özgüvenlerinde kayıplara neden olmaktadır. En önemli stres kaynaklarından biridir (Altan, 2018: 142).

Çalışan – Amir arasında yaşanan sorunlar, çalışan ile amir arasında iletişimin sürekli olduğu kurumlarda çalışanın amir tarafından desteklenmesi ve çalışanlarında amirlerine karşı sorumluluklarını yerine getirmeleri kurum içi uygun iklim oluşturulmasına kolaylık sağlar. Bu durum örgütsel stresi azaltır (Altan, 2018: 142).

#### **2.6.1.2. Örgütlerde Fiziki Koşullardan Kaynaklı Stres Kaynakları**

Zararlı madde kullanımı, kişinin vücut direncini azaltarak halsizliğe ve iş verimliliğini düşürmeye neden olmaktadır. İşe devamsızlığı ve sık hastalıklara



yakalanması iş yerinde olumsuz karşılanmasına, sonuç olarak stresin baş göstermesine sebebiyet vermektedir (Altan, 2018: 143).

Aydınlatma, çalışılan ortamda aşırı ya da az aydınlatmanın olması personelin çalışma verimini düşürmekte iş kazaları riskini arttırmaktadır. Göz rahatsızlıklarına neden olmakta sonuç olarak stres baş göstermektedir (Altan, 2018: 143).

Isı ve nem oranı, çalışma ortamında verimliliği artırıcı ve motivasyon sağlayan en önemli etkenlerden biri uygun havalandırma sistemlerine sahip olmalarıdır. Ayrıca aşırı soğuk ya da sıcak ortamlar personelin psikolojisi üzerinde olumsuz etkilere neden olarak stresi beraberinde getirir (Altan, 2018: 143).

Gürültülü ve kalabalık çalışma ortamı, bir kurumun hedeflerine ulaşabilmesi için en önemli etken iletişimdir. Çalışma ortamında sesin aşırı yüksek olma durumunda yani gürültü ortam çalışanı psikolojik olarak etkilemekte ve insan sağlığına da üç ana olumsuzluğa neden olabilmektedir. Birincisi, kişilerde duyma kaybına neden olabilmektedir. İkincisi, çalışma ortamında karşısındaki personelin duymayan kişide stres ve verimlilik kaybı olmaktadır. Üçüncüsü ise kurumda en önemli faktör olan iletişim kesilmektedir. Bu üç etken kişide aşırı strese neden olabilmektedir (Altan, 2018: 143).

### **2.6.1.3. Örgütte İzlenen Politikadan Kaynaklı**

Gerçek dışı iş tanımlamaları, iş tanımları personelin yapacağı işleri kesin bir şekilde belirleyen kimin ne işi yapacağını belirlenmesidir. İş tanımlamalarındaki hatalar işe alım sürecinde yanlış personel tercihinde, işe alımdan sonra da personelin görevde başarısız olmasına sebebiyet verir. Personelin yanlış iş tanımından kaynaklı yaşadığı sorun ve sıkıntılar strese neden olur (Altan, 2018: 144).

Yetersiz ücret ve ücret eşitsizliği, personelin emeğine karşı aldığı parasal değerdir ücret. Ücretin düşük olması personelin dış hayattaki geçimini olumsuz etkileyecek, ailevi ve sosyal çevresinde sıkıntılara neden olur (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004: 65). Kişi üstünde olumsuz strese neden olacaktır. Ücret eşitsizliği durumunda aynı ya da yakın işte çalışan personellerin ücret farkının olması düşük ücret alan bireyde iş gücü kaybı, verim düşüklüğü bundan sebeple de strese neden olmaktadır (Cantürk ve Yılmaz, 2020: 45).

Adaletsiz performans değerlendirme, performans değerlendirme süreci sonucunda personel terfi alma gibi ödüllendirme ya da işini kaybetme gibi cezalandırmalara tabi olacaktır. Bu yüzden ki adil olmayan değerlendirme hak edilmeyen sonuçları doğurur bu da personel için stres kaynağıdır (Erdoğan, 1996: 270-278).

#### **2.6.1.4. Örgütsel Yapıya Bağlı Stres Kaynakları**

Merkeziyetçi yapı ve karara katılma süreci, merkeziyetçi yapıda bütün karar alma ve uygulama yetkisi üst yöneticiye aittir. Asıl olan kararlara katılım gösteren personellerde kuruma bağlılık artar. Diğer şekilde personel kendisini değersiz görür kuruma güven azalır, verim azalır. Hemşireler üzerinde yapılan bir çalışmada merkeziyetçi ve âdemi merkeziyetçi karar alma süreçlerinin stres ve iş tatmini üzerinde etkilerinin araştırıldığı, merkeziyetçi yapının iletişimi profesyonel düzeye taşıdığı ve servis hemşirelerinin çalışma düzenleri açısından yararlı olduğu görülmüştür (Zabojnik, 2002: 6). Fakat çalışanlar üzerinde baskı ve strese neden olduğu, iş tatmininde ise negatif yönde bağlantı olduğu sonucuna varılmıştır.

Aşırı uzmanlaşma, uzmanlaşma kurumlarda personellerin yaptığı en iyi işte değerlendirmesi şeklindedir (Güçlü, 2001: 109). Uzmanlaşma yapılan işleri mikro parçalara ayırır. Makro ağır bir işin mikro parçalar halinde yapılması iş hızını artırır. Fakat aşırı uzmanlaşma personelin daha az işte kullanılmasına bu durumda işte tatminsizliğe, yapılan işin kalitesinin düşmesine neden olmaktadır (Brandts ve Cooper, 2015: 1). Ayrıca aşırı uzmanlaşma personelin kendini değersiz görme hissine kapılmasına sonuç olarak strese neden olur.

Aşırı iş yükü, çalışan personellerin fazla emek göstererek yerine getirdiği iş şeklinde tanımlanmaktadır. Aşırı iş yükü nitel – nicel şeklinde tanımlamaları da vardır. Nicel iş yükünde personele uzmanlığı dışında bir iş verilmekte personel bu işi yerine getirememektedir. Nitel iş yükünde personel uzmandır fakat ona verilen işi mesai saatleri içinde yetiştirememektedir (Andrews, 2009: 59). İki durumda da personel kayıtsız bir şekilde verimliliği düşer ve stres ortamı oluşur. İş yükünün durumuna göre personellerin vereceği tepkiler ise, aşırı iş yükünde uyku ve kaygı bozukluğu, hatalı kararlar, sinirde artış gibi sonuçlar doğurur. Optimal iş yükünde enerjinin, motivasyonun, duyarlılığın yüksek seviyede olması olumlu stres şeklinde karşılır (Örnek ve Aydın, 2008: 180 – 181). Az iş yükünde ise yaptığı işten sıkılma, motivasyon düşüklüğü, işe devam sorunu gibi sıkıntılara neden olur.

Örgütte bürokrasi, kurumda bir hedefe ulaşabilmek için koyulan prosedür ve kurallar bütünü bürokrasiyi beraberinde getirir. Amaca ulaşmak zaman kaybına, iş akışında yavaşlamaya ve strese yol açmaktadır. Bir diğer sıkıntısı bürokrasinin, kırtasiyecilik ve aşırı evrak yüküne neden olmasıdır. İş takibinde sıkıntıları beraberinde getirmekte bu durumda strese neden olmaktadır (Artan, 1986: 89).

## **2.7. Stres Yönetimi**

Stres hayatın her anında karşılaşılabilecek olumlu ya da olumsuz durumlara karşı verilen tepkidir. Olumlu durumlar insan yaşantısına olumlu etkileri olsa da olumsuz durumlar genel itibariyle zorlaştırır. Olumsuzlukların neden olduğu yıkıcı stres, belli yol ve yöntemler uygulanarak kontrol altına alınabilir (Scharfer, 1987: 14 – 15). Stres durum ve algısı her birey için farklıdır ve tabiki stresle başatme onu kontrol altına alma yolları da farklılaşır (Biricik, 2019: 46). Bu yüzdendir ki stresle mücadelede kusursuz bir yöntem yoktur, her kişi için yöntemler vardır (Bastista, 2020: 36).

Bireyin stresi kontrol altına alabilmesi için kendini bilmesi, tanınması, kendini geliştirmesi, bilgi donanımını arttırması, çaba harcaması ve uğraş vermesi gibi birçok süreci başarıyla yönetmesi gerekir (Yöndem, 2015: 29).

Stres kaynaklarının belirlendikten sonra kişiler üzerinde meydana getirdiği tüm sıkıntıları minimum seviyeye indirmek ve tamamen bitirmek veya olumsuz stres kaynaklarıyla gerekli ve etkili mücadelenin verildiği durumların hepsi “stres yönetimi” dir (Eroğlu, 2017: 555).

Stres ortaya çıkar ve canlı organizma tarafından isimlendirilir. Organizma duygusal ve yaşamsal tepki sürecine geçtiği anda “stres yönetimi” başlar. Organizma artık stresle başa çıkma tekniklerini uygulama evresine geçer. Kişilerin yaşadıkları stres birbirinden farklı yapıların birleşiminden oluşur, bu farklı yapılar birbirleriyle sürekli etkileşim halindedir, bu etkileşimin herhangi bir anında yapılabilecek bir müdahale diğer yapıları da etkileyecektir (Eroğlu, 2017: 541). Bundan dolayıdır ki etkileşim anında sonucu beklemeden bir bölüme odaklanıp o bölümle alakalı yöntem ve stratejiler belirleyerek stresle başedilebilir (Brosan ve Todd, 2016: 115).

Murphy'nin yaptığı araştırmalar neticesinde stres ile mücadelede 3 dereceli planlama yapmıştır. Birinci derecede, stres kaynaklarının en aza indirilip bitmesi için mücadele

etmek; ikinci derecede ise strese sebebiyet veren nedenlerin indirgenmeye çalışılması ve çalışanların stresi yaşadıkdan sonra strese bağı gelişen hastalıkların belirlenmesi; üçüncü derecede, sürekli kronik bir şekilde aynı hastalığı geçiren bireylerin geçirdikleri hastalığın sebeplerini öğrenmek, o sebepler üzerinden sonuçlara ulaşılması aşamasıdır (Murphy, 1995: 44).

Stresle mücadele etme konusunda dönemsel hedefler konulur: kısa, orta ve uzun dönemli hedefler olarak 3 başlık altında şekillenir (Schafer, 1987: 14- 15);

- Kısa dönemli planlar
  - ❖ Strese neden olan kaynağa ulaşmak, nedenlerini öğrenmek,
  - ❖ Stres ile etkili savaş verebilmek için stres yönetimleri ile alakalı kural ve yöntemler hakkında bilgi sahibi olmak.
- Orta dönemli planlar
  - ❖ Stresin canlı organizmaya zarar veren yanlarını bilmek,
  - ❖ Strese sebebiyet veren nedenler hakkında bilgi toplamak,
  - ❖ Hayatı monotonluktan kurtaracak etkinliklere katılmak,
  - ❖ Fiziksel ve psikolojik stres etmenlerinin farkında olmak,
  - ❖ Stresi kendine faydası olabilecek durumlarda kullanmak,
  - ❖ Aşırı strese mahal vermemek.
- Uzun dönemli planlar
  - ❖ Hayatta huzuru arayıp, spor yapmak ve mutlu olmak,
  - ❖ Çalışma ve sosyal hayatındaki verimliliği maksimum seviyede tutmak, sahip olduğu yeteneklere önem verip onlar üzerinde çalışmak, ömür boyu kendi gelişiminin takibini yapmak (Eroğlu, 2017: 556).

### **2.7.1. Bireysel Stres Yönetimi**

Kişinin stres yönetimi, kişinin stresi algılama derecesiyle, stres hakkında bilgi, beceri, kabiliyet ve kişide bulunan farklı benlik özellikleridir (Biricik, 2019: 48). Bu nedendendir ki deney ve gözlem yapma ihtimali zor, her bir kişilik için farklı

mücadele teknikleri bulunması stres yönetimini de zora sokmaktadır, stresle mücadele konusunda birçok yol ve yöntem karşımıza çıkmaktadır (Eroğlu, 2017: 556).

Bireysel anlamda stresle mücadelede kişiler arasında ortak yönleri bulup o konulara ağırlık vermek, kişilerin alışkanlıkları işlevsel ve psikososyal davranışlarını kontrol altında tutmaktır (Pehlivan, 1995: 95). Bireysel stres yöntemleri kişileri stresten uzaklaştırma veya stresten tamamen kurtararak hayatın daha yaşanabilir olmasını sağlar.

#### **2.7.1.1. Bedensel Hareketler**

Günümüz dünyası ve gelişen teknolojiler neticesinde insanlar artık kol gücü yerine masa başı daha hareketsiz işlere yönlendirilmektedirler. Bunların sonucu olarak da damar rahatsızlıkları oluşmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2017: 200).

Stresle mücadelede bedensel hareketlerin aktif yönü (Mentor, 2017: 71):

- Vücutta kan basıncını ayarlar,
- Sinir sistemini gevşetir,
- Kişinin moralini düzeltir,
- Uyku düzenini sağlar,
- Vücudun her bölümü için ayrı ayrı etkisi vardır,
- Sağlıklı yaşam ile kilo vermeye yardımcı olur.

Düzenli bedensel hareketleri yapan kişilerde duygu dinginliği, uyku düzeni, vücut kan basıncı düşme, solunum rahatsızlığı yaşayan kimselerde hareketlerinde rahatlamalar olmakta, vücudun her bölümü için farklı faydaları olduğu gözlemlenmiştir (Baltaş ve Baltaş, 2017: 200).

#### **2.7.1.2. Biyolojik Geri Beslenme (Biofeedback)**

Biofeedback, insan vücuduna elektronik bir alet bağlanarak stres tepkilerinin yani kalp atım hızında değişmeler, kan basınç durumu, solunum hız durumu veya beyin dalgalarının durumu ve stresten uzaklaşarak sakinleşme rahatlama durumlarının takip edilme yöntemidir (Şahin, 1998: 55).

Biofeedback eğitimleriyle kişi stres yaşadığı anlarda stresin sebebiyet verdiği yaşantısal ve psikososyal sıkıntılardan kurtulabilmek için vücut işlevlerini etkin şekilde yönetebilmeyi öğrenir (Biricik, 2019: 51).

Bu yöntem ile kişi vücudundaki tüm hareketleri kontrol altına alabilme imkânına kavuşur hatta kendi hareketleri üzerinde değişiklikler de yapabilir ([https://www.academia.edu/5106163/Stres\\_ve\\_Biofeedback](https://www.academia.edu/5106163/Stres_ve_Biofeedback), 2022).

### **2.7.1.3. Solunum Egzersizleri**

Kişinin solunum egzersizlerini etkin ve düzenli bir şekilde yapabilmesi stresle mücadelede kendisine önemli avantajlar sağlar.

Nefes karından derin bir şekilde alınıp verilir. Bu durum geçmişten günümüze en başarılı stresle mücadele yöntemidir (Yöndem, 2015: 181 – 182). Stresten en fazla etkilenen kas olan diyaframı rahatlatır (Biricik, 2019: 53).

Solunum egzersizinin örnek yapıma şekli (Tutar, 2016: 220):

- Oturma şeklinin rahat olması,
- Gözleri kapalı tutarak özellikle nefes alma düşünülür,
- Nefes burundan alınıp ağızdan verilir,
- Nefes egzersizi yaparken rahatladığını, doğru şekilde hazırlandığını, nefesini ona göre aldığını ve bulunduğu ortamın huzur dolu olduğu düşünülmesi önemli detaylardır.

### **2.7.1.4. Zaman Yönetimi**

İş dünyası için tarihsel anlamda zaman, genel itibariyle 2 döneme ayrılmış olup “modern dönem öncesi” ve “modern dönem sonrası” şeklindedir (Biricik, 2019: 55). Modern dönem öncesi zamanda iş bölümü ve zaman serbestliği kavramlarının olmaması çalışanların iş hayatlarını bir bütün olarak yaşamak zorunda kaldıkları dönemdir. Modern dönem sonrası zaman kavramı zamanı endüstri ile birleştirmiş; işin kurumsallaştırılması, işin bölümlendirilmesi ve zaman kullanımıyla iş hayatının kaynaştırılması sağlanmıştır (Eroğlu, 2016: 236).

Modern dönemde yaşayan toplumun geçip giden zamanı verimli kullanamıyor olması kendileri adına strese neden olmakta, işleri yetiştirememeye telaşı zaman yönetiminin önemini ortaya çıkarmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2013: 278).

Zaman yönetimi stresi yenmek, ondan tamamen kurtulmak için önemli bir araçtır ve bu aracın kullanımı, hedefin belirlenmesi bu hedefe ulaşabilmek için bütün değişkenlerin ortaya konularak düzgün tasarım yapılması, yapılan tasarımların etkin bir biçimde uygulamaya sokulması, hedefe ulaşmaya kadar uygulamaya sokulan tasarımın dikkatli bir şekilde takibinin yapılmasıdır ve başarı beraberinde gelecek bir olgudur (Tutar, 2004: 66).

### **2.7.2. Örgütsel Stres Yönetimi**

Hayatımızın yarıdan fazlasını geçirdiğimiz kurumlarda bireysel ya da örgütsel anlamda strese maruz kalmamamız neredeyse imkânsızdır. Stresin birey ya da kurumlara neden olduğu maliyet aşırı derecede fazladır. Kurumlar bu aşırı maliyetten kurtulmak için örgüt düzeyinde stresle mücadele ve yönetme metotları üretmeye başlamışlardır. Stresi yönetme strese neden olabilecek değişkenlerin devamlı surette incelenmesi, denetlenmesi sürecidir (Özalp, 1989: 161). Bir başka tanımlama da ise, kurumların kurtuluş nedeni kurucusuna kâr sağlamaktır. Bunun için sabit sermaye yani makina, tesisat yatırımları yanında; beşerî sermaye yani insan emeğinin de maksimum verim verecek şekilde kullanılması gerekmektedir. Sabit sermaye yatırımı arttırmak için teknolojik gelişmelerin yakından takibi ilave parça alınıp montajı ile bu arttırım sağlanabilir. Emeğe dayalı sermayeden verim almak, kurumun vereceği örgütsel kararlar neticesinde belirlenir. Bu yüzden kurum yöneticileri emek sermayesinden maksimum fayda alabilmek için personel odaklı stratejilere yönelmişlerdir (Yılmaz ve Cantürk, 2020: 143).

Stratejiler belirlenirken üç temel hedef ortaya koyulur (Özalp, 1989: 162):

- Stresin nedenleri belirlemek ilk hedef, sonrasında onları kontrol altına almaya çalışmak ya da yok etmeye çalışmak,
- Stresin sebep olduğu etkileri belirlemek ve ortadan kaldırmak,
- Bireysel bazda strese karşı eğitimler vererek insanları güçlendirmektir.

Stres, Dünya Sağlık Örgütü literatüründe bir hastalık olarak görülmektedir (Cantürk ve Yılmaz, 2020: 143). Gülsüm Yılmaz Cantürk de Dünya Sağlık Örgütü'nün

söylemini destekler ve “Öncelik hastalığa tedavi uygulayabilmek için hastalığa neden olan faktörler belirlenmelidir. Stresin nedenlerine odaklanılarak ve doğru bilgiye ulaşılmalıdır. Yanlış teşhis, yanlış tedavi uygulanmasına, hastalığın farklı boyutlara taşınmasına neden olur. Stresin nedenlerinin hatalı algılanması stresörlerin daha güçlenmesine neden olmakta stres yönetimlerini güçleştirmektedir”.

Uygulanacak olan tedavi yöntemleri yani stresle baş etme yöntemleri kurum personelleriyle paylaşılmalı ve onların da kabul ettiği ve benimsediği yöntemler kullanılmalıdır. Uygulanan yöntemlerin sonuçları da personellere bildirilmek zorundadır (Cantürk ve Yılmaz, 2020: 143).

Yaşadığımız zaman diliminde küreselleşen dünya, gelişen ve yenileşen teknolojiyi de beraberinde getirmektedir (Aydın, 2008: 58). Bunların sonucu olarak da örgütsel stres kaynakları farklı şekil ve boyutlarda karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel stres kaynakları ile mücadele etme açısından da stres yönetim teknikleri de güncellenmektedir. Örgütsel stres yönetimleriyle alakalı yöntemlerin uygulama şekilleriyle hakkında kısa bilgiler vermekte yarar vardır.

#### **2.7.2.1. Personel Destekleyici Örgütsel Hava Oluşturmak**

Örgütlerde genel itibariyle bürokratik kuralların egemen olduğu, aşırı resmiyete dayalı ve personelin kendi gelişimine olanak verilmeyen örgüt ortamları vardır. Böyle kurumlarda kararlar direk merkezden verilir ve aşağı doğru emir sistemi ile dağılır. Verilen kararlara personelin katılımını da sağlayarak, merkezi yönetimi gevşetmek, aşağıdan yukarı iletişimle bilgi paylaşımı yaparak örgütsel stresle baş etmede önemli bir etki yaratılabilir (Aydın, 2002: 164). Kurum yönetimi, personeller arasındaki iletişimi ve kararlara katılımı destekleyerek örgüt yapısını değiştirmelidir. Personellerin aldığı kararlar daha gerçeğe yakın olabilmekte, yaptığı işle alakalı inisiyatifler almaktan kaçınmamakta, yeteneklerini geliştirerek kuruma karşı aidiyet duygusu kazanabilmektedirler. Bu durumlar da örgütsel stresi azalacağı düşünülmektedir (Güçlü, 2001: 105 – 109).

#### **2.7.2.2. İş Zenginleştirme**

Kurum personelleri aynı işi her gün defalarca aynı şekilde yapmak zorunda olmaları kendilerini bir saat gibi sürekli aynı daire üstünde dönüp duruyormuş gibi monoton bir şekilde yaşam sürüyor hissine kapılırlar. Kurum personellerini bu tek düzelikten



kurtarmak için iş zenginleştirme yoluna giderek örgütsel stres ortamından da kurtarmak isterler (Aydın, 2002: 165). İş zenginleştirme nitelikli bireyler açısından personelin potansiyelini, verimini arttırmasını sağlarken, bazı personeller için stres miktarını arttırdığı gözlenmiştir. Bu yüzden görev düzenlemeleri, anlamlandırılması personel çeşitliliğine uygun ve becerileri ile doğru orantılı yapılmalıdır. Sonuç olarak personel monotonluktan kurtularak kendi yeteneklerine uygun iş yapar, stres minimuma iner (Güçlü, 2001: 105 – 109).

### **2.7.2.3. Örgütsel Roller Belirlenmesi ve Çatışmaların Azaltılması**

Rol belirsizliği kavramı, personelin kendisinden ne beklendiğini bilmemesi ya da kendinden ne beklendiğini bilmesi fakat buna nasıl ulaşacağını bilmemesi durumlarından oluşan yapıdır. Rol çatışması kavramı ise, kurum personellerine kendi bilgi ve yeteneklerini karşılayacak iş verilmemesi durumudur. Rol belirsizliği ve rol çatışmasını ortadan kaldırmak yani kurum bünyesinde iş tanımlamalarının ayrıntılı bir şekilde yapılması ve becerilerine göre personellere işin dağıtılması örgütsel stresi azaltır (Aydın, 2002: 165). Görevleri personellerin beklentilerine uygun ayrıntılı bir şekilde açıklanması, kurum içinde danışmanlık ve eğitimlerin verilmesi, personellerin ve yöneticilerin beklentilerine, işin gereklerine uygun düzenlemeler stresi minimum seviyede tutar (Güçlü, 2001: 105 – 109).

### **2.7.2.4. Mesleki Gelişim Yollarının Planlanması ve Danışmanlık Hizmetleri**

Kurumlarda personellerin gelecekteki pozisyonları ve kariyerleri geleneksel yönetim şekilleriyle yapılmaktadır. Personelin hangi konuma getirileceği, üst yönetici tarafından liyakata uygun olmayan yollarla yapılmaktadır. Bu personelin stresini arttırmaktadır. Gelecekle alakalı plan yapamayan personel psikolojik sıkıntılarla iş yerinde verimsiz kalmaktadır. Personel için meslek planlama yönetimleri araştırılıp hazırlanması personelin kariyer gelişimine yardımcı olmakla birlikte örgütsel stresi yenmede büyük bir adım olması beklenmektedir (Güçlü, 2001: 105 – 109).

### **2.7.2.5. İş Yerinde Nitelikli Ortamlar Oluşturulması**

Kurumlarda personelin rahatlatıcı, çay ve kahve molası verebilecekleri hava sahaları yapılmalıdır. İnsanları eğlendiren ve güldüren etkinlikler sağlamak, iş motivasyonunu arttırıcı, stresi azaltıcı en önemli faktörlerden biridir (Güçlü, 2001: 105 – 109).

### **2.7.2.6. Kariyer Yönetimi ve Kariyer Planlaması**

Kariyer yönetimi: Kurum personellerinin ilgilendiği konuları, becerileri, örf ve adetlere karşı tutumları, stresli bir ortama maruz kaldıklarında verdikleri tepkileri analiz etmek ve kurumun kendileri için sunduğu kariyer hakkında bilgi edinmeleri, kendilerine bir hedef koymaları, bu hedefe ulaşabilme yolunda projeler hazırlayıp ortaya koymalarına yardımcı olunması yönetimlerinin tümüdür (Noe, 2009: 397).

Kariyer planlaması: Kurum çalışanlarının kendi ilgi ve yeteneklerini bilgileriyle birleştirerek, kendilerini güdüleyerek, kendisinde farklı özellikleri ortaya çıkararak, bu doğrultuda önündeki fırsatlar konusunda bilgilendirilmesi, kendisi için özel bir planlamanın yapıldığı etkili bir zamanlama alanıdır (Dessler, 2013: 306).

Kurum personelleri açısından kariyer planlamaları kendilerini geliştirme, yeteneklerinin farkına varma, iyi ve kötü yönlerini keşfetme, iyi yönlerini geliştirme, kötü yönlerinin üzerine giderek onları düzeltme imkânı ve zamanı tanımaktır (Aydın, 2004: 65).

### **2.7.2.7. Yöneticilere Düşen Sorumluluk**

Kurumlarda işyerinden kaynaklanan stresle baş etme yöntemi, personellerin işten kaynaklanan stresini engellemek veya en aza indirmek için yöneticilerin kurum içi strese neden olan olguların denetimini yapması ve eğer mağduriyet yaşıyorsa bunun en aza indirilmesi için düzenlemeler yapabilmesidir. Kurum çalışma ortamında yapılabilecek düzenlemeler, aydınlanma, ısınma, havalandırma, ses ve gürültü benzeri strese neden olabilecek koşulların düzenlenmesi gerekli ve önemlidir (Göksel ve Tomruk, 2016: 324).

Vizyon sahibi idareciler için verimlilik sadece kısa döneme ait bir olgu olmamakla birlikte uzun vadede devamı açısından çalışanlarını stresten uzaklaştıran çalışma ortamlarının gerekliliğini bilirler.

Kurum içinde kişisel ve kurumsal olarak alınacak önlemler iş verimliliğini, iş kapasitesini arttırması yanında çalışan içinde iş devamlılığı ve iş tatminini arttırmaktadır (Biricik, 2019: 64). Bunun yanında çalışanlar vücut sağlıkları ve psikolojik anlamda da refaha ulaşmış olurlar.

## 2.8. Liderlik – Stres İlişkisi

Liderlik “bir toplumdaki insanların daha önceden belirlenen amaçlar doğrultusunda ilerlemesi için güdümlenme yeteneğidir.” Lider, “kurumun belirlediği hedeflere, amaçlara ulaşma doğrultusunda belirli bir zaman dilimi içerisinde bilgi birikimini, yeteneklerini kullanarak kurumun hedeflere ulaşmasında emek sarf eden kişidir” (Catton, 1998: 28 – 29).

Stresi, “insanların çevresindeki kişi veya durumlara karşı kendi huzur ve mutluluğu için gördüğü etkiye karşı verdiği tepki durumudur” (Catton, 1998: 28 – 29). “Genel uyum sendromu” tanımlamasını yapan Hans Selye stresi, “belirli bir yapıya sahip olmayan isteklere karşı insan vücudunun gösterdiği tepki” şeklinde tanımlamıştır (Kolot, 2009: 366).

“Liderin tutum ve davranışları personeller üzerinde motivasyon, iş tatmini, stres, personel devir hızı ve performans gibi birçok etkileşime neden olduğu belirlenmiştir” (Chen ve Silverthome, 2005: 280). Liderin tutum ve davranışları ile personellerin içinde buldukları iş stresi arasında ilişki olduğu gözlenmektedir (Offerman ve Helimann, 1996: 338). Diğer taraftan liderin personellerine yön göstermesi ve destek vermesi personellerin üzerinde stresi azaltıcı etkisi olduğu gözlemlenmiştir (Omolayo, 2007: 31). Liderin davranışları ile iş stresi arasında yapılan çalışmalardan biri, tam serbestlik veren dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik ile iş stresi arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Bu araştırma sonucuna göre “dönüşümcü liderlik davranışı ile iş stresi arasında negatif ilişki fakat etkileşimci liderlik davranışı ile iş stresi arasında bir ilişki bulunamamıştır.” (Sosik ve Godshalk, 2003: 380). Başka bir çalışmada liderlik tiplerinden görev odaklı liderlik ve ilişki odaklı liderlik yapılarının iş stresi üzerine etkileri araştırılmıştır. Araştırma sonucunda “görev odaklı liderlik davranışı ile iş stresi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu fakat iş odaklı liderlik davranışı ile iş stresi arasında negatif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır.” (Azinsha, 2012: 191). Liderlik davranışlarının stres düzeyi ile demografik değişkenlere bağlılık değişimleri incelenmiş “liderlik davranışları, stres düzeyi il cinsiyet ve çalışma yılı arasında anlam ifade edecek farklar olmadığı, fakat yaş grub ve gelir düzeyinde anlamlı farklılıklar olduğu saptanmıştır” (Akbulak, 2010: 65).

Yukarıdaki araştırmalardan anlaşılacağı üzere liderlik, liderlik davranışları ve iş stresi arasında anlamlı ilişkiler olduğu liderlikte tutum ve davranışlarının personel

üzerinde iş stresini olumlu veya olumsuz yönde etkilediği yönünde bilgiler ortaya koyulmuştur.

### **2.8.1. Kriz ve Salgın Dönemleri – Bu Dönemlerde Yapılan Liderlik – Örgütsel Stres İlişkisi ile Alakalı Çalışmalar**

Kriz kavramı tanım olarak, salgın ve afet dönemlerini de içine alarak “kurumların varlığını olumsuz etkileyen, yapılan planların etkinliğini bozan ve hızlı bir biçimde önlemlerinin alınması gereken strese neden olan durumdur” (Demirtaş, 2000: 359).

Kaynağı ne olursa olsun nereden gelirse gelsin krizler kişi ve kurumları etkilemektedir. Krizler; doğal afet, ekonomik, salgın hastalık şekilleriyle ya da kurumsal şekilde yaşayabilirler.

Kriz durumunda yapılması gereken ilk şey o ana kadar yaşananları analiz etmek, başlangıçta belirsizliklerin neden olduğu kaygı hali, endişe ve ümitsizliğe düşme durumlarını kontrol altına alarak krizden çıkış süreci için insanları motive etme süreci başlatılmalıdır.

Kriz bir hastalığa benzetildiğinde önlemlerin alınmaması durumunda ölüme sebebiyet verebilecek bir olgu iken, tedavisi bulunduğu bağışıklık kazanma şekliyle kurumu kriz anından güçlü çıkarabilecek bir olgudur (Tüz, 2001: 254). Krizin birçok kültürde farklı tanımlamaları vardır. Bunlardan en çarpıcı olanı Çince’de tehlike anlamında kullanılan “weixion” ve fırsat anlamında kullanılan “jihui” kelimelerinin birleşimi yani kriz “tehlike ve fırsat” şeklinde tanımlamıştır (Glasser, 2006: 11). Kriz kurumlar adına bir fırsat anlamına da gelmektedir (Keowan ve MC Mullan, 1997: 4).

Kriz sisli bir havada karşına neyin çıkacağını bilememek gibi belirsiz, sürprizlerle karşılaşabileceğimiz ve zaman sınırı olan üç negatif durumu taşır (Tok, 2020: 51). Bu olumsuzluklar içinde kriz yönetimi açısından en önemli hareket planlamalar yapmaktır.

Kriz yani salgın, doğal afet ya da ekonomik bunalımlar gibi dönemlerde birçok çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalardan bir kaçına değışecek olursak, madencilik sektöründe yapılan araştırmada (Kawolski, 1996: 52). Kriz anında ne tip bir liderlik tarzı ortaya çıkacağı incelenmiştir. Sekiz maden kazası araştırılmış ve bu kazalar sonucunda personellerin sağ kurtulmalarını sağlayan liderlerin özellikleri

incelenmiştir. Araştırma sonucunda liderlerin bilgili, çevrelerine karşı hassas ve dikkatli oldukları, buldukları ortamlarda otoriter anlamda baskın oldukları, anında karar verme yetenekleri yanında ek bilgiye de açık oldukları, empati yeteneklerinin olduğu ve en önemlisi etrafındaki kişilere güven duygusu verdikleri gözlemlenmiştir.

Araştırmacılar hangi durumda hangi liderlik anlayışının belirleneceği konusunda ortak bir karara varamamakla birlikte (King: 2007: 155), duruma göre mevcut yetenek ve bilgileriyle lider, müdahale etmekle zorunlu olduğu görüşündedirler (Assuncion: 2006: 454).

Kriz anında otoriter bir liderlik tarzı benimsenme durumu olabilir (King, 2007: 158). Eski Roma ve Yunan meclisleri kriz anında diktatör bir liderin emri altına girmeyi yasalarına koymuşlardır (Driskell ve Salaş, 1991: 98). Amerika Birleşik Devletler anayasasında da savaş anında başkana tanınan yetkiler incelendiğinde diktatörlere verilen yetkiler gibi geniş kapsamlı yetkiler verildiği görülmektedir (Driskell ve Salaş, 1991: 99). Kriz sonrasında ise liderlik tarzı demokratik liderliğe dönüştürülerek iş birliği ve kararlara katılım ile kriz sonrası durumu verimli bir şekilde avantaja çevirebilirler (Assuncion, 2006: 455).

Yapılan farklı bir araştırmada kriz dönemlerinde iki tip liderliğin daha çok ön plana çıktığı, biri düzeni koruyup kollayan statükocu liderlik yaklaşımını, diğeri ise düzeni kökten değiştirme fikrinde olan devrimci liderlik yaklaşımı şeklindedir (Cuton, 2003: 482).

Son olarak bir örnek ile olayı toparlayacak olursak İngiliz petrol şirketi British Petrol (BP) Meksika Körfezi'nde gerçekleşebilecek bir patlama olayı için 582 sayfalık bir rapor hazırlamış fakat kriz anında yeterli olmamıştır (Barcett, 2015: 17). Krizler yaşanmadan planlamaların yapılamayacağı görülmüştür. Krizden kurtulmak ve başarıya ulaşmak için hazırlanan bütün planların ve raporların teker teker gözden geçirilmesi ve hatta gerekirse yeniden planlamalar yapılması ile olabilir (Paton, 2009: 36).

### **2.8.1.1. Kriz Dönemlerinde Otoriter Liderlik**

Liderlik bilgi paylaşımı, kararlara katılım ve kurumsal anlamda birliktelik temellerine dayandığında karar alma gücünün sadece lidere ait olduğu otoriter liderlikte personelin hiçbir düşüncesinin değerlendirilmediği bir liderlik anlayışı

olduğu görülür. Bu tarz bir durumda da personelin iş verimi düşer ve stres yaşaması kaçınılmazdır. Otoriter liderlikte, lider seyirci üzerinde gücünü hissettirme çabası, personellerde aşırı derecede iş tatminsizliğine neden olur (Arslan, 2009: 182).

Bir diğer yaklaşımda ise otoriter liderlikte kararların tek elden alınması kriz dönemlerinde hızlı kararlar alınmasını sağlar (Dinçer ve Fidan: 1996). Dahası hızlı kararlar alınmasının yanında personele danışılması gerek olmayan konularda da etkin kararlar alınarak zamandan kazanılmış olur (Arslan, 2009: 182). Kriz döneminde etkin ve doğru kararlar almak şartıyla otoriter liderlik krizden çıkışın en kolay yolu olarak gözükse de kriz sonrası durum ve kararların da herhangi bir hata oluşması durumunda katılım engellenmesi olumsuzluğu olarak görülmektedir (Balaban, 2018: 70).

#### **2.8.1.2. Kriz Dönemlerinde Demokratik Liderlik**

Demokratik liderlik anlayışı bilgi paylaşımı ve kararlara katılımı esas alır. Kurumda iletişim üst seviyede olması amaçlara ulaşmada kolaylıklar sağlar. Personelin morali ve iş tatminini arttırır. Demokratik liderlik anlayışında personellerin gelişimi, kararlara katılım konusunda cesaret vererek verimliliği arttırır (İbicioğlu, zmen ve Taş, 2009: 6).

Kriz dönemlerinde bu liderlik tarzı karar alma sürecinde zaman kaybına neden olmaktadır. Fazla zaman alması hız ve verimliliği engeller. Kriz sonrası dönem için etkin kullanılabilecek olan demokratik liderlik tarzı kararlara katılım ve etkin iletişim şartlarıyla kuruma başarı getireceği düşüncesi vardır (Eren, 2008: 453).

#### **2.8.1.3. Kriz Dönemlerinde Dönüşümcü Liderlik**

Dönüşümcü liderlik anlayışında lider, personelini gdmleyerek onlara kararlara katılımıda zgven, yeteneklerini geliştirme imknları sağlayan ve koyduğu amaçlara ulaşması konusunda destek veren liderlik tarzıdır (Bakan ve Büyük, 2010: 75 – 76).

Saygı duyulan ve etkin bir liderlik tarzı olan dönüşümcü liderlik, kriz zamanlarında yöneticinin etkisini gösterir (Lucke, 2009: 137). Kriz dönemlerinde kriz ekipleri oluşturarak, onların görevlerini etkin bir biçimde uygulamalarını sağlayarak krizden kurumun en az zararla kurtulmaları konusunda, ekibiyle beraber stratejiler ve planlar belirler, onları doğru yönlendirerek kurum için krizi fırsata çevirme imkânı kazanır (Tekin ve Zerenler, 2008: 141).

Dönüşümcü liderlik “krizin durumu kadar meydana getirdiği stresli ortamları da personelinin etkinlik ve verimliliği artırıcı çözümler üretebilmesi adına bilgi birikimini kullanarak uyarılarda bulunur, böyle sıkıntılı bir dönemi de personeli adına gelişim süreciyle tamamlar” (Hawoti, 2013: 176).

Dönüşümcü liderlik, kriz döneminin yönetilmesi sürecinde hem iletişim ve karara katılım odaklı hem de hızlı (kurduğu stres takımları, belirlediği stratejiler ve planlar) karar alma yetkileriyle en uygun liderlik şekli olarak görülmektedir.

## **2.9. Covid – 19 (SARS – COV – 2) Dönemi**

Coronavirus SARS – Cov – 2 2019’ un sonunda ilk olarak Çin’in Wuhan kentinde görüldü. 11 Mart 2020 tarihinde Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) Covid – 19 pandemi (bir kıta hatta tüm dünya yüzeyi gibi çok geniş bir alanda yayılan ve etkisini gösteren salgın hastalıklara verilen genel addır) ilan etmesinin ardından dünyada bütün devletler küresel boyutlara ulaşan salgın hastalık için farklı şekil ve düzeylerde önlem planlamaları yapmışlardır (<https://covid19.saglik.gov.tr/TR-66300/covid-19-nedir-.html#:~:text=,2021>). Küresel dünya şartlarının getirdiği serbestlikle beraber bütün dünyaya yayılmaya başladı. Ülkelerin daha önceki salgın hastalıklarla mücadelede edinilen tecrübeler, ülkelerin ekonomik şartları, sağlık yatırımları gibi veriler neticesinde farklı şekillerde ülkeleri etkilemiştir.

Dünya Sağlık Örgütü daha önceki pandemi süreçlerini dikkate alarak Dünya Sağlık Örgütü’ ne üye devletler için 1999 yılında yol gösterici bir rehber hazırlamış. 2005, 2009 ve 2017 yıllarında rehber üzerinde güncellemeler yapmıştır (Topkaya, 2018: 708). Bu rehber pandemi sürecinde yol gösterici niteliğindedir.

### **2.9.1. Covid – 19 Döneminde Liderlik Tarzları ve Örgütsel Stres ile Alakalı Alan Çalışmaları**

Covid – 19 pandemi dönemi 11 Mart 2020 tarihinde Dünya Sağlık Örgütü tarafından tüm dünyada ilan edilmiş önlemler alınmaya başlanmıştır. Bu süreç ile alakalı alan çalışmaları da yapılmaya başlanmıştır. “Pandemiyle mücadele ve siyasi liderlerin tutumları; ABD, Almanya, Brezilya ve Yeni Zelanda Karşılaştırması” çalışması yapılmıştır (Gezgüç ve Duman, 2020: 1 – 22). Çalışmada öncelikle Covid – 19 dönemiyle alakalı kısa bilgilendirmelere yer verilmiştir. Dünya Sağlık Örgütü’nün 1999 yılında pandemiyle mücadele için hazırlanan rehberden, ilgili rehberin 2005,

2009 ve 2017 yıllarında da güncellemeler yapılarak yayınlandığı bilgilerine yer verilmiştir. Daha sonrasında kriz tanımlaması ve liderlik konusunda açıklamalarda bulunulmuştur. Makalenin ana konusu olan karşılaştırmalara Amerika Birleşik Devletleri ve Donald Trump'ın salgın dönemindeki tedbirleri ile başlamıştır. Salgın haberinin ilk çıktığı dönemde ABD'de düşük seviyede bazı önlemler alınmaya başlanmıştır. Yurt dışı uçak seferlerinden dönen yolcuların ateş ölçüm şeklinde kontrolleri yapılmıştır. 13 Ocak'ta Wuhan'dan Chicago'ya dönen bir kişinin test sonuçları pozitif çıktığı anlaşılınca ABD 31 Ocak itibarıyla bazı önlemler almaya başlamıştır. ABD'nin halkı dışında farklı ülke vatandaşlarının iki haftadan fazla Çin'de kalmış olanları ülkeye almama kararı almışlardır (<https://www.worldometers.info/coronavirus/country/us/>, 2022).

Araştırmadaki çarpıcı bir nokta, vaka sayılarının en fazla olduğu ülke ABD olduğu vurgulanmıştır (Pennycook, McPhetres, Bago ve Rand, 2020: 3). Bu duruma gelmesinde farklı sebepler olsa da en büyük etkenin ABD Başkanı Donald Trump'ın Sars Cov – 2 virüsünün “sadece bir grip” ve “Nisan ayında bitecek.” şeklinde bilimsel olmayan açıklamalarda bulunması ABD halkının bireysel önlemler almalarını da geciktirmiştir. Trump'ın virüsü farkında olup ya da olmadan tetiklediği görülmüştür (Gezgüç ve Duman, 2020: 1 – 22).

Araştırmaya göre ABD Başkanı Trump, bu krizle mücadele konusunda başarısız olduğu kötü bir yönetim sergilediği bu kötü yönetiminde kabullenmeyerek diğer kamu kuruluşlarını suçladığı görülmüştür.

Araştırmadaki diğer bir ülke Almanya ve lideri Merkel'dir. Almanya'daki ilk vaka 27 Ocak 2020'de görülmüş ve ilk ölüm ise 9 Mart 2020 tarihinde gerçekleşmiştir. Almanya salgın hastalıkla mücadele konusunda oldukça başarılı olmuştur. Bu başarısı güçlü ilaç depoları, hastalıkla mücadelede erken test geliştirmeleri, ekonomik anlamda devamlı halkının yanında olmaları ve güçlü demokratik kurumlara sahip olmaları büyük etkenlerdendir. Almanya'nın Covid – 19 salgınıyla mücadelesi her alanda başarılı bir şekilde yönetilmiştir. Merkel, muhalefet ile iletişim halinde çalışmış, atılan her adımdan muhalefeti ve halkı bilgilendirmiştir. Merkel salgını “Avrupa'nın ikinci dünya savaşından sonra verdiği en büyük sınav.” olarak ne kadar dikkate aldığını göstermiştir. Merkel'in liderliği ülkesinde de takdir



toplamiş, muhalefet de dâhil olmak üzere ülkenin %72'ye yakını memnuniyetini bildirmiştir (Gezgüç ve Duman, 2020: 1 – 22).

Araştırmadaki üçüncü ülke Brezilya ve Devlet Başkanı Jair Bolsonaro, Brezilya salgın hastalıktan en çok etkilenen ülkelerden biridir. Bolsonaro'nun pandemi salgın sürecinde başarısız yönetimi ve salgını önemsememesi muhalefet tarafından öne çıkarılmaktadır. J. Bolsonaro salgını önemsemeyerek bir politika uyguladığı, bu şekilde zaten düzgün işlemeyen Brezilya ekonomisinin daha etkilenmesini önlemek için bu şekilde davrandığı insanlara yansıtılmıştır. Fakat bu durumun Brezilya'da daha da yıkıcı sonuçlara neden olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Araştırmadaki son ülke Yeni Zelanda ve Başkanı Jacinda Adern, Yeni Zelanda'da ilk resmi vaka 28 Şubat tarihinde ortaya çıkmıştır. Fakat ülkedeki sağlık birimlerinin önerileri ve önlemleriyle daha önceden tedbirler alınmaya başlanmıştır. Çin ve İran'a geliş – gidiş uçak seferleri iptal edilmiştir (Wilson, 2020: 2). Adern ve kurmayları salgın dönemi için “uyarı sistemi” oluşturmuş, bu durumun yarar ve maliyetleri halka anlatılmıştır. Yeni Zelanda ada ülkesi olması ve düşük nüfusunu kendisi için avantaj olarak kullanmıştır. Virüs ile mücadelede, ölen insanların hayat hikâyeleri internet üzerinden vatandaşlarla paylaşılmıştır. Adern sosyal medya üzerinden el yıkama, hijyen ve sosyal mesafe konularında sürekli bilgilendirmelerde bulunmuştur (Wilson, 2020: 3). Adern salgın dönemindeki başarısını erken teşhis, bilim insanlarının önerileri doğrultusunda kararlar alma, aldığı kararları vatandaşlarıyla etkili bir iletişim ile paylaşması ve halkın refahı için ekonomik yardımlar ile desteklerde bulunmasına borçludur (Baker vd. 2020: 11).

Başarılı ülkeler ve liderlerine bakıldığında, bilim insanlarının önerilerinin öneminin vurgulandığı, bu öneriler üzerine alınan kararların muhalefet ve halka uygun, samimi ve açık bir dille anlatıldığını görmekteyiz. Halkın refahı içinde ekonomik yardımların önemi de vurgulanmıştır.

Covid – 19 salgın döneminde ikinci çalışma “Covid – 19 Pandemisinde Artan İş Yükünün Mesleki Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi; Sağlık Çalışanları Örneği” dir (Işık ve Altıngöz, 2020: 137 – 164). İlgili çalışmada Covid – 19 salgın döneminden bahsederek başlamıştır. Daha sonrasında ise çalışmanın örnekleme olan sağlık çalışanlarının salgın döneminde hasta sayısındaki artış ile iş yüklerindeki artıştan bahsedilmiştir. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) kurum bazında açıkladığı

raporda önemle ortaya koyduğu durum, salgın dönemiyle mücadelede güçlü bir sağlık sektörü, bunun da en önemli parçasının sağlık çalışanları olduğunu ortaya konmuştur (ILO, 2020: 1). Çalışmayla alakalı olarak “mesleki tükenmişlik” ve “örgütsel bağlılık” ile ilgili bilimsel tanımlamalar yapılmıştır. Daha sonrasında da pilot bölge seçilerek anket yapılmış ve bu anket üzerinden de değerlendirmeler yapılmaya çalışılmıştır. Anket analizinden ortaya çıkan sonuç ise iş yükü artışı kuruma bağlılığı düşürmekte, “mesleki tükenmişliği” arttırmaktadır.

Son olarak bahsedeceğimiz “Pandemi Sürecinde Eğitim Sisteminde Girişimci Okul Yöneticileri” başlıklı çalışmadır (Karabekir ve Gündüz, 2020: 229 – 243). Bu çalışmada da bundan önceki bahsettiğimiz iki çalışmada olduğu gibi pandemi döneminden bahsedilerek başlanmıştır. Fakat bu çalışmada Nassim Nicholas Taleb’in literatüre kattığı “Siyah Kuğu” (olması çok düşük bir ihtimali olan fakat gerçekleştiği anda da etkisinden dünya çapında söz ettiren bir olgu) (<https://tr.linkedin.com/pulse/siyah-ku%C4%9Fu-nedir-hava-kaplan>, 2021), teorisi ile Covid – 19 salgınını benzeştirmiştir. Araştırma içeriğinde daha sonra pandemi döneminde okulların kapanması ile mesafenin korunması amaçlandığı kısma yer verilmiştir. Fakat kapanmaların ekonomi üzerinde ağır etkileri olacağı öngörülmüştür. Okullardaki kapanmaların etkisiyle birlikte “eğitimde girişimci liderlik” konusuna değinilmiştir. Girişimcilik elinde olmayı yaratabilmek değil, yenilikçi olmak, elindeki kaynakları etkin bir biçimde değerlendirerek yeniliği yakalayabilmek olarak tanımlanmıştır (Karabekir ve Gündüz, 2020: 229 – 243).

Eğitim sisteminde okulların kapanması, online (çevrimiçi) eğitim sistemini ve bu beraberinde interneti olmayan evlere internet erişimi, bilgisayar ya da tableti olmayan kişilere bu olanakların sağlanması gibi önemli girişimler gerektirmiştir. Covid – 19 döneminin girişimci liderliği ortaya çıkardığı ve desteklediği öngörülmüştür.

Sonuç olarak eğitim sisteminin devamlılığı, derslerin yüz yüze yapılmasının avantajları, online eğitim de yaşanan aksaklıklar, öğrencilerin eğitimden uzaklaşmalarına sebep olduğu, eğitimin tüm dünya ve Türkiye için göz ardı edilemeyecek kadar değerli bir konu olduğu anlatılmıştır (Karabekir ve Gündüz, 2020: 229 – 243).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KAMU KURUMLARINDA LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL STRES DÜZEYİ ÜZERİNDE BELİRLEYİCİLİK DÜZEYİ: COVID -19 PANDEMİ DÖNEMİNDE KARŞILAŞTIRMALI BİR İNCELEME

#### 3.1. Araştırmanın Yöntemi ve Kapsamı

Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışmaya yön veren anket uygulamaları, Taş, Çelik ve Tomul (2007) tarafından geliştirilen “Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği” ve “Kurumsal Stres Ölçeği” kullanılmıştır. Anket esnasında Covid – 19 pandemi salgını yüzünden anket Google Drive üzerinden hazırlanmış ve Kayseri ili sınırlarında yazılı izin alınarak online olarak gönderilerek yapılmaya çalışılmıştır. Kamu Kurumlarında Liderlik Tarzlarının Örgütsel Stres Düzeyi Üzerinde Belirleyicilik Düzeyi: COVID -19 Pandemi Döneminde ortaya koymak açısından önem taşımaktadır.

Araştırmada 3 tip liderlik tarzı ele alınarak çalışma yapılmıştır. Bunlar Otoriter Liderlik, Demokratik Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik tarzlarıdır. Liderlikle alakalı literatür çalışmaları incelendiğinde ağırlıklı olarak Otoriter Liderlik ve Demokratik Liderlik çalışmaları incelenmiş, kriz – salgın dönemlerinde ise Otoriter Liderlik veya Dönüşümcü Liderlik tarzları üzerinde durulmuştur. Bu çalışma salgın dönemlerinde liderlik tarzlarının örgütsel stres düzeyi üzerinde ki belirleyicilik düzeyi olması açısından literatüre katkı sağlayacağı düşünülerek bu 3 tip liderlik tarzını birlikte kullanma ve karşılaştırma imkânı vermiştir.

#### 3.2. Anket Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Bu bölümde anket sonuçlarından elde edilen verilerin değerlendirilmesi yapılmaktadır.

### 3.2.1. Ankete Katılanların Kişisel Özellikleri

Anketin bu ilk bölümünde ankete katılan kamu personellerinin yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve memuriyet süreleri gibi temel kişisel bilgiler Google Drive da hazırlanarak online sorulmuştur.

Bu bölümde soru sayısı dört olup, kamu personellerinin bu sorulara verdikleri cevaplar doğrultusunda ortaya çıkan sonuçlar, aşağıda tablolar yardım yorumlanmıştır.

Güvenilirlik Analizi Cronbach's Alpha Uygulaması ile yapılan analiz sonucu 0,888 çıkmıştır. Demografik veriler haricindeki ölçeğimizin güvenilirliği %88,8 çıkmıştır. 0,70'ten (%70) büyük olduğu için güvenilir bir ölçek kullanılmıştır.

**Tablo 3.1.** Demografik verilere ilişkin Frekans Tabloları

YAŞ			CİNSİYET			EĞİTİM DÜZEYİ			MEMURİYET SÜRESİ		
	Sayı	%		Sayı	%		Sayı	%		Sayı	%
21-27	12	3,7	Kadın	171	53,1	Lise	20	6,2	1-5 Yıl	30	9,3
28-34	44	13,7	Erkek	151	46,9	Önlisans	26	8,1	6-10 Yıl	54	16,8
35-41	102	31,7				Lisans	227	70,5	11-15 Yıl	65	20,2
42-48	108	33,5				Yüksek lisans	45	14	16-20 Yıl	44	13,7
49-55	40	12,4				Doktora	4	1,2	20 Yıl ve Üzeri	129	40,1
55 ve Üzeri	16	5									
<b>Toplam</b>	<b>322</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>322</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>322</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>322</b>	<b>100</b>

Anket cevaplayıcısı kamu çalışanları, genel özellikleri itibarı ile 35-41 yüzde 31,7 ve 42-48 yüzde 33,5 yaşları arasında %46,9 erkek ve %53,1 kadın oldukları görülmektedir. Katılımcıların eğitim düzeylerine bakıldığında ise 227 kişi %70,5 ile lisans mezunu oldukları görülmektedir. Bu durum Liderlik tarzlarıyla eğitim düzeyi açısından değerlendirilmesinde bize önemli ölçüde yardımcı olacaktır. Memuriyet süreleri, 20 yıl ve üzeri olan 129 kişi %40,1 ile en üst seviyededir. Bu durum da diğeri gibi bize liderlik tarzları ile memuriyet süresi arasındaki ilişki ve memuriyet süresi, stres düzeyi arasındaki ilişkilerin incelenmesi konusunda yardımcı olacaktır.

**Tablo 3.2.** Otoriter Liderlik, Demokratik Liderlik, Dönüşümcü Liderlik ve Kurum Çalışanlarının Örgütsel Stres Faktörleri Ölçeği Güvenilirlik Analizi Tabloları

Otoriter Lider	Güvenilirlik İstatistikleri		
	Cronbach's Alpha	Standartlaştırılmış Ögelere Dayalı Cronbach's Alpha	Kişi Sayısı
	0,842	0,825	10
Demokratik Lider	Güvenilirlik İstatistikleri		
	Cronbach's Alpha	Standartlaştırılmış Ögelere Dayalı Cronbach's Alpha	Kişi Sayısı
	0,946	0,944	12
Dönüşümcü Lider	Güvenilirlik İstatistikleri		
	Cronbach's Alpha	Standartlaştırılmış Ögelere Dayalı Cronbach's Alpha	Kişi Sayısı
	0,943	0,942	14
Örgütsel stres	Güvenilirlik İstatistikleri		
	Cronbach's Alpha	Standartlaştırılmış Ögelere Dayalı Cronbach's Alpha	Kişi Sayısı
	0,948	0,949	32

Otoriter Liderlik ölçeğinin güvenilirliği %84,2 çıkmıştır. 0,70'ten (%70) büyük olduğu için güvenilir bir ölçek kullanılmıştır. Demokratik Liderlik ölçeğinin güvenilirliği %94,6 çıkmıştır. 0,70'ten (%70) büyük olduğu için güvenilir bir ölçek kullanılmıştır. Dönüşümcü Liderlik ölçeğinin güvenilirliği %94,3 çıkmıştır. 0,70'ten (%70) büyük olduğu için güvenilir bir ölçek kullanılmıştır. Kurum Çalışanlarının Örgütsel Stres Faktörü ölçeğinin güvenilirliği %94,8 çıkmıştır. 0,70'ten (%70) büyük olduğu için güvenilir bir ölçek kullanılmıştır. Ankette kullanılan bütün verilerin Güvenilirlik Ölçekleri 0,70'ten (%70) büyük olduğu için güvenilir bir ölçek çalışması hazırlanmıştır.

### 3.2.2. Anket Sorularının Değerlendirilmesi

#### 3.2.2.1. Kamu Yönetiminde Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Değerlendirmesi

İlk ölçek çalışmamızda 36 soruluk Kamu Yönetiminde Liderlik Tarzı Davranış Ölçeğinden oluşmaktadır. Bu ölçeğimiz 3 tip liderlik tarzını içinde barındırmaktadır, bunlar: Otoriter Liderlik, Demokratik Liderlik ve Dönüşümcü Liderliktir. Soru sıralaması da bu şekilde Otoriter Liderlikten Dönüşümcü Liderliğe doğru ilerlemektedir.

Ölçek sorularına katılımcıların 5'li Likert Ölçeğiyle cevaplar vermesi istenmiştir. Cevap seçenekleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.

1= Kesinlikle Katılmıyorum

2= Katılmıyorum

3= Kararsızım

4= Katılıyorum

5= Kesinlikle Katılıyorum

Bu cevaplar neticesinde anket sorularına yorumlar yapmaya çalışacağız

**Tablo 3.3.** Kamu Yönetiminde Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Cevap Ortalamaları

KAMU YÖNETİMİNDE LİDERLİK TARZI DAVRANIŞ ÖLÇEĞİ						
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ortalama
<b>Otoriter Liderlik</b>						
1 Emir vererek sorun çözme tercih eder.	26,3%	33,2%	8,1%	26,4%	6,2%	2,53%
2 Karar alma yetkisine sahip tek kişidir.	20,5%	42,5%	9,9%	20,5%	6,5%	2,50%
3 Güç kaynağı olarak cezayı kullanır.	26,7%	32,9%	11,4%	22,3%	6,5%	2,49%
4 Yönetici için önemli olan verimliliklerdir.	5,2%	17,7%	12,4%	53,7%	10,8%	3,47%
5 Kendisine bağımlı olunmasından keyif duyar.	17,3%	30,7%	10,8%	33,5%	7,4%	2,82%
6 Çalışanlar yöneticiye karşı güvensizdirler.	13,4%	32,6%	19,5%	28,5%	6,2%	2,82%
7 Yönetici yetki devrine karşıdır.	11,4%	29,1%	21,7%	29,8%	7,1%	2,93%
8 Yönetim tarzı ile çalışanların yaratıcılığını sınırlar.	12,7%	28,8%	12,4%	38,8%	7,1%	2,98%
9 Çalışanları yakından takip eder.	2,1%	15,5%	13,9%	59,9%	8,3%	3,56%
10 Eleştirilmeyi sevmez.	12,1%	23,2%	21,7%	42,5%	9,3%	3,13%
<b>Otoriter Liderlik Ortalama Cevap</b>			2,9255%			
<b>Demokratik Liderlik</b>						
11 Çalışanları karar alma sürecine dahil eder.	7,7%	15,5%	12,1%	51,8%	12,7%	3,46%
12 Çalışanlarla işbirliği yapar.	4,9%	12,1%	11,4%	58,0%	13,3%	3,62%
13 İletişime önem verir.	5,9%	5,7%	13,2%	59,9%	15,2%	3,69%
14 Çalışanların bilgi ve becerilerine önem verir.	5,9%	10,8%	10,6%	56,2%	16,4%	3,66%
15 Çalışanların niteliklerine uygun sorumluluk verir.	7,4%	10,8%	11,4%	59,3%	10,8%	3,55%
16 Çalışanlara yaratıcılıklarını ortaya çıkarma fırsatı verir.	8,0%	16,1%	13,0%	51,8%	10,8%	3,41%
17 Ast ile üst arasında etkili iletişimi sağlar.	6,5%	13,6%	10,8%	58,3%	10,8%	3,53%
18 Çalışanların moralini yükseltecek bir çalışma ortamı oluşturur.	9,9%	13,3%	15,5%	46,8%	14,2%	3,42%
19 Sorun çözen çalışanın gurur duymasını sağlar.	7,1%	10,2%	15,5%	56,2%	10,8%	3,00%
20 Kurum içerisinde çatışma çıkmasından korkmaz.	5,5%	30,7%	25,1%	34,7%	3,7%	3,56%
21 Yetkisini alt kademelere aktarır.	4,0%	18,6%	20,5%	53,1%	3,7%	3,33%
22 Gücünü yetkisiyle birlikte astlarından alır.	3,7%	14,2%	24,2%	50,6%	7,1%	3,43%
<b>Demokratik Liderlik Ortalama Cevap</b>			3,4736%			
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>						
23 Çalışanların yöneticiye güvenmelerini sağlar.	7,4%	11,1%	15,2%	55,5%	10,5%	3,50%
24 Çalışanların yöneticiye bağlılık duymasını sağlar.	6,5%	16,5%	22,0%	49,0%	6,2%	3,32%
25 Çalışanları kurum amaçlarının gerçekleştirilmesinin önemine inandırır.	5,5%	10,2%	16,7%	61,1%	6,2%	3,52%
26 Farklı ve yeni bakış açısıyla problemlere çözüm bulabilir.	6,2%	11,4%	13,0%	60,2%	9,0%	3,54%
27 Yönetici oluşturduğu kurumsal uzak görüşlülüğü çalışanlar tarafından kabul edilir.	4,0%	11,4%	36,9%	41,9%	5,5%	3,33%
28 Çalışan desteğini sağlayabilmek için çalışanı işe yönlendirme/adapte etme yollarını bilir.	5,2%	14,6%	16,6%	56,3%	5,0%	3,49%
29 Düşünce ve eylemleriyle çalışanları yönlendirir.	3,7%	9,6%	12,7%	65,2%	6,7%	3,65%
30 Büyük beklentiye sahiptir.	3,1%	20,6%	28,2%	43,1%	4,6%	3,25%
31 Astlarıyla bireysel olarak ilgilenerek onlara danışmanlık yapar.	5,5%	14,2%	16,7%	56,6%	6,5%	3,44%
32 Kurumu yeniden yapılandırmak için çaba harcar.	4,9%	13,3%	17,3%	56,2%	8,0%	3,49%
33 Yenilikler gerçekleştirebilecek çalışanlar için eğitim fırsatları sağlar.	5,9%	11,4%	19,8%	53,7%	9,0%	3,48%
34 Kurumda adil bir güç paylaşımı sağlar.	6,5%	17,3%	15,5%	50,3%	10,2%	3,40%
35 Bürokratik yapıyı azaltıp, ortadan kaldırmaya çalışır.	7,1%	23,9%	26,0%	35,4%	7,5%	3,12%
36 Her türlü değişime duyarlı esnek kararlar alır.	8,7%	15,2%	19,2%	48,4%	8,3%	3,32%
<b>Dönüşümcü Liderlik Ortalama Cevap</b>			3,4217%			

Tablo 4 de ki verilen cevaplar neticesinde belli sorular incelendiğinde; Birinci soru da anket cevaplayan kişilerin %60,13'ü Liderin emir vererek sorun çözmediğini düşünmektedirler. Üçüncü soruya bakıldığında %64 gibi bir oranla Lider için önemli olanın verimlilik olduğu görüşü ortaya çıkmaktadır. On üçüncü soruda %75 gibi yüksek bir oran ile Liderin iletişime önem verdiği sonucu ortaya çıkmaktadır. On dört'üncü soruda ise %70,2 gibi bir oran ile Liderin çalışanların bilgi ve becerilerine önem verdiği gözlemlenmektedir. Yirmi üçüncü soruda %66 ile lider çalışanlarının kendisine güvenmelerini sağlamaya çalıştığı, yirmi dokuzuncu soruda %71,9 ile lider düşünce ve eylemleri ile çalışanları yönlendirdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Genel Değerlendirme;

Otoriter Liderlik, Katılımcılara ilişkin Otoriter Liderlik araştırması için katılımcıların puanlamasının toplamı alınmıştır. Toplamın Ortalaması ile Katılımcıların Otoriter Liderlik Hakkında dağılımı bulunmuştur. Tüm katılımcılara ilişkin Otoriter Liderlik seviyesi Ortalamanın Ortalaması alınarak bulunmuştur.

**Tablo 3.4.** Katılımcılara ilişkin Otoriter Liderlik araştırması için katılımcıların puanlamasının toplamı.

<b>İstatistik</b>	
<b>Otoriter Liderliğin Ortalaması</b>	
<b>Kişi sayısı</b>	322
<b>Ankette Hata Sayısı</b>	0
<b>Ortalama Cevap</b>	2,9255

Ankete katılım sağlayanların Otoriter Liderlik puanı 2,9255 ile Kararsızım seçeneği olduğu belirlenmiştir.

Demokratik Liderlik, Katılımcılara ilişkin Demokratik Liderlik araştırması için katılımcıların puanlamasının toplamı alınmıştır. Toplamın Ortalaması ile Katılımcıların Demokratik Liderlik Hakkında dağılımı bulunmuştur. Tüm katılımcılara ilişkin Demokratik Liderlik seviyesi Ortalamanın Ortalaması alınarak bulunmuştur.

**Tablo 3.5.** Katılımcılara ilişkin Demokratik Liderlik araştırması için katılımcıların puanlamasının toplamı

<b>İstatistik</b>	
<b>Demokratik Liderliğin Ortalaması</b>	
<b>Kişi sayısı</b>	322
<b>Ankette Hata Sayısı</b>	0
<b>Ortalama Cevap</b>	3,4736

Ankete katılım sağlayanların Demokratik Liderlik puanı 3,4736 ile Katılıyorum seçeneği olduğu belirlenmiştir.

Dönüşümcü Liderlik, Katılımcılara ilişkin Dönüşümcü Liderlik araştırması için katılımcıların puanlamasının toplamı alınmıştır. Toplamın Ortalaması ile Katılımcıların Dönüşümcü Liderlik hakkında dağılımı bulunmuştur. Tüm katılımcılara ilişkin Dönüşümcü Liderlik seviyesi Ortalamanın Ortalaması alınarak bulunmuştur.

**Tablo 3.6.** Liderlik, Katılımcılara ilişkin Dönüşümcü Liderlik araştırması için katılımcıların puanlamasının toplamı

<b>İstatistik</b>	
<b>Dönüşümcü Liderliğin Ortalaması</b>	
<b>Kişi sayısı</b>	322
<b>Ankette Hata Sayısı</b>	0
<b>Ortalama Cevap</b>	3,4217

Ankete katılım sağlayanların Dönüşümcü Liderlik puanı 3,4217 ile Katılıyorum seçeneği olduğu belirlenmiştir.

Sonuç: Yapılan araştırma sonucunda kurum içerisinde en yüksek puan Demokratik Liderlik olarak belirlenmiş ve kurumda uygulanan liderlik tarzının Demokratik Liderlik olduğu sonucuna varılmıştır.

Bir diğer anket çalışması olan 32 soruluk “Kurumsal Stres Ölçeği”ni soru soru değerlendirmesi yapılacaktır. Açıklanması ve anlaşılmasının kolaylığı açısından öncelik ilk 16 soru, sonra son 16 soru şeklinde açıklanmaya çalışacaktır. En sonunda da “Kurumsal Stres Ölçeği” genel analizi, değerlendirme sonuç kısmına yer verilecektir.



**Tablo 3.7. Kurumsal Stres Ölçeği Cevap Ortalamaları**

KURUMSAL STRES ÖLÇEĞİ							
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ortalama	
1	4,9%	13,6%	7,4%	62,1%	11,8%	3,62%	
2	4,0%	17,0%	12,7%	59,3%	6,8%	3,47%	
3	8,3%	36,9%	17,0%	33,8%	3,7%	2,87%	
4	8,0%	38,5%	15,2%	35,0%	3,1%	2,86%	
5	5,5%	35,4%	17,7%	37,2%	4,0%	2,98%	
6	5,5%	18,0%	17,0%	51,5%	7,7%	3,37%	
7	7,1%	38,5%	20,1%	32,6%	1,5%	2,82%	
8	6,5%	24,8%	20,5%	44,4%	3,7%	3,13%	
9	4,4%	24,5%	15,2%	50,3%	5,5%	3,28%	
10	3,4%	20,8%	8,0%	62,4%	5,2%	3,45%	
11	9,6%	40,3%	15,8%	28,8%	5,2%	2,79%	
12	5,5%	27,9%	16,1%	44,4%	5,9%	3,17%	
13	5,2%	23,6%	11,8%	51,8%	7,4%	3,32%	
14	5,9%	30,4%	20,6%	40,6%	2,1%	3,02%	
15	7,1%	41,6%	17,7%	31,3%	2,1%	2,79%	
16	13,3%	59,6%	9,6%	15,1%	1,5%	2,33%	
17	6,5%	37,2%	15,2%	35,0%	5,9%	2,96%	
18	9,9%	32,6%	21,1%	35,0%	1,2%	2,85%	
19	15,2%	34,8%	15,6%	24,5%	1,5%	2,54%	
20	9,0%	37,8%	16,4%	33,5%	3,1%	2,83%	
21	14,6%	54,0%	7,7%	20,1%	3,4%	2,43%	
22	6,8%	41,3%	19,8%	28,8%	3,1%	2,80%	
23	5,9%	40,3%	19,5%	30,4%	3,7%	2,85%	
24	6,2%	27,0%	13,3%	49,0%	4,3%	3,18%	
25	14,2%	20,8%	10,5%	51,5%	2,8%	3,07%	
26	4,0%	25,4%	22,3%	42,2%	5,9%	3,20%	
27	6,2%	25,7%	20,1%	42,2%	5,5%	3,15%	
28	6,2%	42,2%	23,2%	25,4%	2,8%	2,76%	
29	5,2%	32,6%	19,6%	39,4%	3,1%	3,02%	
30	2,8%	16,4%	14,6%	56,8%	9,3%	3,53%	
31	4,9%	29,5%	18,3%	41,9%	5,2%	3,13%	
32	5,2%	19,5%	19,8%	49,0%	6,2%	3,31%	
<b>Kurumsal Stres Ortalama Cevap</b>							3,0328%

Tablo 8 de ki verilen cevaplar neticesinde belli sorular incelendiğinde; Birinci soru da anket cevaplayan kişilerin %73,9 u kurumlarında yetersiz maaş ve ücret dengesizliği mevcut olduğunu düşünmektedirler. İkinci soruda %66,1 ile kurumlarında yetki ve sorumluluklarda uyumsuzluklar bulunduğu kanısındadırlar. Onuncu soruda %67,4 kurumlarında personellerin birden fazla amire karşı sorumlu oldukları, yirmi birinci soruda ise %68,6 ile kurumlarında çalışma saatlerinde belirsizlik olduğu düşüncesine sahiptirler.

Kurumsal Stres Düzeyi: Katılımcılara ilişkin Kurumsal Stres Düzeyi araştırması için katılımcıların puanlamasının toplamı alınmıştır. Toplamın Ortalaması ile Katılımcıların Kurumsal Stres Düzeyi Hakkında dağılımı bulunmuştur. Tüm

katılımcılara ilişkin Kurumsal Stres Düzeyi seviyesi Ortalamanın Ortalaması alınarak bulunmuştur.

**Tablo 3.8.** Katılımcılara ilişkin Kurumsal Stres Düzeyi araştırması için katılımcıların puanlamasının toplamı

<b>İstatistik</b>	
<b>Kurumsal Stres Düzeyi Ortalaması</b>	
<b>Kişi sayısı</b>	322
<b>Ankette Hata Sayısı</b>	0
<b>Ortalama Cevap</b>	3,0328

Ankete katılım sağlayanların Kurumsal Stres Düzeyi puanı 3,0328 ile Kararsızım seçeneği olduğu belirlenmiştir. Kurumsal Stres Düzeyinin Yüksek ya da Düşük olduğu sonuç ile söylenemez. 1'e yaklaştıkça stres azalış gösterirken 5'e yaklaştıkça stresin arttığı ve orta derece de bir stres olduğu söylenebilir.

#### 1. Hipotez Kurma ve Değerlendirme

Ana Hipotez: Uygulanan liderlik tarzının kurumsal stres düzeyi üzerinde doğrudan ve önemli ölçüde etkisi vardır.

H1: Uygulanan liderlik tarzlarından olan Otoriter Liderlik ile Kurumsal Stres Düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Uygulanan liderlik tarzlarından Dönüşümcü Liderlik ile Kurumsal Stres düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Uygulanan liderlik tarzları olan Demokratik Liderlik ile Dönüşümcü Liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Değerlendirme:

Uygulanan liderlik tarzı ile kurumsal stres düzeyi üzerinde doğrudan ve önemli ölçüde etkisi var mıdır?

H<sub>0</sub>: Uygulanan liderlik tarzı ile kurumsal stres düzeyi üzerinde doğrudan ve önemli ölçüde etkisi yoktur.

H<sub>1</sub>: Uygulanan liderlik tarzı ile kurumsal stres düzeyi üzerinde doğrudan ve önemli ölçüde etkisi vardır.

**Tablo 3.9.** Normallik Testi Demokratik Lider

Normallik Testleri						
	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	df	sig.	İstatistik	df	sig.
Toplam Demokratik Lider	0,172	322	0,000	0,928	322	0,000
a. Lilliefors Önem Düzeltmesi						

Sig:  $0,000 < 0,05$  olduğundan dolayı

Uygulanan liderlik tarzı için yapılan Normallik Testi sonucunda verilerin normal dağılmadığı görülmektedir.

**Tablo 3.10.** Normallik Testi Kurumsal Stres

Normallik Testleri						
	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	df	sig.	İstatistik	df	sig.
Toplam Dkurumsal Stres	0,095	322	0,000	0,974	322	0,000
a. Lilliefors Önem Düzeltmesi						

Sig:  $0,000 < 0,05$  olduğundan dolayı

Kurumsal stres düzeyi için yapılan Normallik Testi sonucunda verilerin normal dağılmadığı görülmektedir.

Veriler normal dağılım göstermediği için Spearman Korelasyon testi yapılacaktır.

**Tablo 3.11.** Korelasyon Testi Demokratik Liderlik – Kurumsal Stres

Korelasyonlar			toplam demokratik lider	toplam kurumsal stres
Spearman Korelasyon Testi	toplam	Korelasyon katsayısı	1	-0,385
	demokrati	Sig. (2-tailed)		0
	klider	N	322	322
Spearman Korelasyon Testi	toplam	Korelasyon katsayısı	-0,385	1
	kurumsal	Sig. (2-tailed)	0	
	stres	N	322	322

\*\* Korelasyon 0,01 düzeyinde (2-kuyruklu) önemlidir.

Yapılan Korelasyon Analizi sonucunda sig:  $0,000 < 0,01$  olarak bulunmuştur.  $H_0$  red edilmiştir.

%99 Güven düzeyinde uygulanan liderlik tarzı ile kurumsal stres düzeyi üzerinde doğrudan ve önemli ölçüde etkisi vardır sonucuna ulaşılmıştır.

Otoriter Liderlik ile Kurumsal Stres Düzeyi arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

H<sub>1</sub>: Otoriter Liderlik Tarzı ile Kurumsal Stres Düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 3.12.** Normallik Testi Otoriter Liderlik

Normallik Testleri						
	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	df	sig.	İstatistik	df	sig.
Toplam Otoriter Lider	0,082	322	0,000	0,984	322	0,001
a. Lilliefors Önem Düzeltmesi						

Sig: 0,000<0,05 olduğundan dolayı

Otoriter liderlik tarzı için yapılan Normallik Testi sonucunda verilerin normal dağılmadığı görülmektedir.

**Tablo 3.13.** Normallik Testi Kurumsal Stres

Normallik Testleri						
	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	df	sig.	İstatistik	df	sig.
Toplam Kurumsal Stres	0,095	322	0,000	0,974	322	0,000
a. Lilliefors Önem Düzeltmesi						

Sig: 0,000<0,05 olduğundan dolayı

Kurumsal stres düzeyi için yapılan Normallik Testi sonucunda verilerin normal dağılmadığı görülmektedir.

Veriler normal dağılım göstermediği için Spearman Korelasyon testi yapılacaktır.

**Tablo 3.14.** Korelasyon Testi Otoriter Liderlik – Kurumsal Stres

Korelasyonlar			
		Toplam Otoriter Lider	Toplam Kurumsal Stres
Spearman's Korelasyon Testi	Korelasyon Katsayısı	1	,388**
	toplam kurumsal stres	.	0
	Sig. (2-tailed)		
	N	322	322
	Korelasyon Katsayısı	,388**	1
	toplam otoriter lider	0	.
Sig. (2-tailed)			
N	322	322	

\*\* . Korelasyon 0,01 düzeyinde önemlidir

Yapılan Korelasyon Analizi sonucunda sig: 0,000<0,01 olarak bulunmuştur. H<sub>0</sub> red edilmiştir.

%99 Güven düzeyinde otoriter liderlik tarzı ile kurumsal stres düzeyi üzerinde doğrudan ve önemli ölçüde etkisi vardır sonucuna ulaşılmıştır.

Dönüşümcü liderlik tarzı ile kurumsal stres düzeyi arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

H<sub>2</sub>: Dönüşümcü Liderlik Tarzı ile Kurumsal Stres Düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 3.15.** Normallik Testleri Dönüşümcü Liderlik

Normallik Testleri						
	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	df	sig.	İstatistik	df	sig.
Toplam Dönüşümcü Liderlik	0,151	322	0,000	0,929	322	0,000
a. Lilliefors Önem Düzeltmesi						

Dönüşümcü liderlik tarzı için yapılan Normallik Testi sonucunda verilerin normal dağılmadığı görülmektedir.

**Tablo 3.16.** Normallik Testleri Kurumsal Stres

Normallik Testleri						
	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	df	sig.	İstatistik	df	sig.
Toplam Kurumsal Stres	0,095	322	0,000	0,974	322	0,000
a. Lilliefors Önem Düzeltmesi						

Sig: 0,000<0,05 olduğundan dolayı

Kurumsal stres düzeyi için yapılan Normallik Testi sonucunda verilerin normal dağılmadığı görülmektedir.

Veriler normal dağılım göstermediği için Spearman Korelasyon testi yapılacaktır.

**Tablo 3.17.** Korelasyon Testi Dönüşümcü Liderlik- Kurumsal Stres

Korelasyonlar			Toplam Dönüşümcü Liderlik	Toplam Kurumsal Stres
		Korelasyon Katsayısı	1	-,355**
	toplam kurumsal stres	Sig. (2-tailed)	.	0
Spearman's Korelasyon Testi		N	322	322
		Korelasyon Katsayısı	-,355**	1
	toplam dönüşümcü liderlik	Sig. (2-tailed)	0	.
		N	322	322

\*\* Korelasyon 0,01 düzeyinde önemlidir

Yapılan Korelasyon Analizi sonucunda sig: 0,000<0,01 olarak bulunmuştur. H<sub>0</sub> red edilmiştir.

%99 Güven düzeyinde dönüşümcü liderlik tarzı ile kurumsal stres düzeyi üzerinde doğrudan ve önemli ölçüde etkisi vardır sonucuna ulaşılmıştır.

Demokratik liderlik tarzı ile Dönüşümcü Liderlik Tarzı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

H<sub>3</sub>: Demokratik Liderlik Tarzı ile Dönüşümcü Liderlik Tarzı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 3.18.** Normallik Testi Demokratik Liderlik

Normallik Testleri						
	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	df	sig.	İstatistik	df	sig.
Toplam Demokratik Liderlik	0,172	322	0,000	0,928	322	0,000
a. Lilliefors Önem Düzeltmesi						

Sig: 0,000<0,05 olduğundan dolayı

Demokratik liderlik tarzı için yapılan Normallik Testi sonucunda verilerin normal dağılmadığı görülmektedir.

**Tablo 3.19.** Normallik Testi Dönüşümcü Liderlik

Normallik Testleri						
	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	df	sig.	İstatistik	df	sig.
Toplam Dönüşümcü Liderlik	0,151	322	0	0,929	322	0
a. Lilliefors Önem Düzeltmesi						

Dönüşümcü liderlik tarzı için yapılan Normallik Testi sonucunda verilerin normal dağılmadığı görülmektedir.

Veriler normal dağılım göstermediği için Spearman Korelasyon testi yapılacaktır.

**Tablo 3.20.** Korelasyon Testi Demokratik Liderlik- Dönüşümcü Liderlik

Korelasyonlar				
			toplam dönüşümcü liderlik	toplam demokratik liderlik
Spearman Korelasyon Testi	toplam demokrati klider	Korelasyon katsayısı	1	0,823
		Sig. (2-tailed)		0
		N	322	322
	toplam kurumsal stres	Korelasyon katsayısı	0,823	1
		Sig. (2-tailed)	0	
		N	322	322

\*\* Korelasyon 0,01 düzeyinde (2-kuyruklu) önemlidir.

Yapılan Korelasyon Analizi sonucunda sig: 0,000<0,01 olarak bulunmuştur. H<sub>0</sub> red edilmiştir.

%99 Güven düzeyinde Demokratik liderlik tarzı ile Dönüşümcü Liderlik Tarzı arasında anlamlı bir ilişki vardır sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 3.21.** Hipotez Analizleri Genel Değerlendirmesi Tablosu

Hipotez Numarası	Hipotez	Uygulanan Analiz Testi	Sonuç	Sonuç Genel Değerlendirme
Ana Hipotez	Uygulanan liderlik tarzının kurumsal stres düzeyi üzerinde doğrudan ve önemli ölçüde etkisi vardır.	Kolmogorow - Smirnova Spearman	Kabul	Uygulanan liderlik tarzı ile kurumsal stres düzeyi üzerinde doğrudan ve önemli ölçüde etkisi vardır sonucuna ulaşılmıştır.
1	Uygulanan liderlik tarzlarından olan Otoriter Liderlik ile Kurumsal Stres Düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kolmogorow - Smirnova Spearman	Kabul	Otoriter liderlik tarzı ile kurumsal stres düzeyi üzerinde doğrudan ve önemli ölçüde etkisi vardır sonucuna ulaşılmıştır.
2	Uygulanan liderlik tarzlarından Dönüşümcü Liderlik ile Kurumsal Stres düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kolmogorow - Smirnova Spearman	Kabul	Dönüşümcü liderlik tarzı ile kurumsal stres düzeyi üzerinde doğrudan ve önemli ölçüde etkisi vardır sonucuna ulaşılmıştır.
3	Uygulanan liderlik tarzları olan Demokratik Liderlik ile Dönüşümcü Liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kolmogorow - Smirnova Spearman	Kabul	Demokratik liderlik tarzı ile Dönüşümcü Liderlik Tarzı arasında anlamlı bir ilişki vardır sonucuna ulaşılmıştır.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **GENEL DEĞERLENDİRME**

Bu bölümde çalışmada anlatılan teorik bilgiler ile ölçeklerden elde edilen veri sonuçları dikkate alınarak genel bir değerlendirme yapılmaktadır.

#### **4.1. Sonuç, Değerlendirme ve Öneriler**

Dünyada ve Türkiye’de esaslı ve durmaksızın meydana gelen yönetsel, siyasi – sosyal hayattaki değişimler ve teknolojiye yaşanan atılımlar, klasik yani geleneksel yönetim anlayışıyla karşılanamayacak, örgütsel ve kurumsal yönetim anlayışlarının ihtiyaçlarına cevap veremeyecek durumda kalmıştır. Son zamanlarda kamu kurumlarının da özel kurumlar ile yönetim anlamında yarışmaya başlaması, yeni kamu yönetimi anlayışının doğuşu, klasik kamu yönetimi paradigmasının bir temel unsuru olan kamu yönetiminin siyasal liderliğe karşı sorumlu olmasının yetersizliği ve etkisizliği üzerinde önemle durmakta ve yeni hesap verme yöntemlerine öncelik vermektedir.

Liderlikle alakalı olarak, yine farklı bir açıdan yeni kamu yönetimi anlayışı: Halkı müşteri olarak görme, bununla birlikte hizmet kalitesini artırma, denetlenebilme, şeffaf olma ve hesap verebilme gibi birçok özelliği yönetim bünyesine katmış, liderlik mertebesi de ayrı bir anlam kazanmıştır.

Liderlik kavramı ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde, liderliğin tanımından sonra ortaya çıkan olgu liderlik teorileridir. Liderlik teorileri deyince akla gelen ilk teorilerden olan Davranışsal Teoridir. Temel konu liderliğin tam uygulanabilir formu, liderliğin kişisel özelliklerinden ziyade liderlik yaparken uygun davranışlar göstermesi olduğunu anlatır. Bir diğer teori olan Durumsallık Teorisinde ana nokta, çalışanların eğitim seviyelerinin yüksek olduğu, sorumluluk alabildiği ve kurumu



sahiplendiği durumlarda katılımcı liderlik tarzı, bunun dışındaki durumlarda ise otoriter liderlik durumu uygulanır durumudur.

Liderlik kavramını tanımlarken liderlik yaklaşımlarından bahsetmek bir diğer önemli ayrıntıdır. Birden çok liderlik yaklaşımı bulunmakla birlikte bizim konumuzla alakalı olarak Otoriter Liderlik, Demokratik Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik en çok göze çarpan liderlik yaklaşımlarındandır.

Otoriter Liderlik, bu anlayışa göre kurumdaki tüm görev ve yetkiler liderdedir, kurum ile alakalı tüm kararları lider alır. Lider sert bir yönetim tarzıyla topladığı bütün yetkileri kullanma hakkında sahip tek kişidir.

Demokratik Liderlik, bu liderlik davranışı personelin kurumsal alınan kararlarda söz hakkı olduğu görüşü etrafında şekillenir.

Son olarak Dönüşümcü Liderlik ise kurum içi ve dışında yaşanan değişimlerin takibi ve yönlendirilmesinde farklı liderlik tarzlarının biri veya birkaçını seçerek kurumun vizyon ve misyonunun belirlenmesi ve yürütülmesi görevini üstlenen kişidir.

Liderlik kavramının ayrıntıları incelendikten sonra kamu yönetimi açısından liderlik kavramının değerlendirilmesi ayrı bir öneme sahiptir. Kamu yönetiminde lider kavramı için çıkarılacak sonuç şudur: Piyasa ekonomisi şartlarında rekabet, girişim ve gelişim için risk faktörlerinin yanında vatandaşa karşı hesap verebilen, bu durumları yerine getirirken de personeliyle iletişimi üst seviyede tutan kişiler lider tanımı içinde yer alabilmektedirler.

Liderlik kavramı, lider kişiliğın nasıl olması gerektiği konuları incelendiği esnada önümüze önemli bir problem olan Kamu Yönetiminde Liderlik Önündeki Engeller çıkmaktadır. Kamu yönetimlerinde denetim ve hesap verme gibi sorumluluklar yeni yönetici ihtiyacını da beraberinde getirmektedir. Siyasilerin devamlı şekilde yöneticiler üzerinde otoriter baskılarının olması. Son olarak da kamuda yenileşme hareketlerine ayak uyduramayan eski yöneticilerin gitmesi yerine gelecek yeni yöneticilerin kendilerini yeni kamu yönetimi anlayışı içinde yetiştirecek olmaları. Bu yazımlar onlarca engeli de beraberinde getirmektedir.

Stres kavramı da liderlik kavramı gibi tarihi çok eskilere dayanmaktadır. Stres sözcüğü çok farklı alanlarda kullanılsa da anlam olarak her zaman aynı şeyi karşılamakta “dışardan gelen etkiye karşı verilen tepki” şeklindedir.

Stres kavramı incelenirken stresin belli aşamalardan geçerek insanları fizyolojik ve psikolojik şekilde etkiledikleri gözlemlenmiştir. Bu aşamalar sırası ile “alarm, direnme ve tükenme” şeklindedir. Sonrasında ise stresin belirtileri ortaya çıkar ki bunlar sosyal, zihinsel, fiziksel, ruhsal ve duygusal belirtiler şeklindedir.

Stres artık kabullenilmiş bir olgu haline geldikten sonra belli türlerde sorgulanmaya başlar. Yapıcı stres, insanın hayatında olumsuzluklara neden olmayacağı belli bir dozunun insan hayatını renklendireceği hatta başarılar sağlayabileceği şeklinde yorumlanırken. Yıkıcı stres, belli dozun üstündeki stresin insanda kalıcı hasarlara neden olabileceği, psikolojik travmalara kadar uzanan sorunlara sebebiyet vereceği şeklinde yorumlanır.

Stres kavramı tek bir kişi için kullanılmakla beraber bir grup, topluluk veya örgüt için de kullanılmaktadır. Stresle birey anlamında baş etme yollarının yanı sıra örgütsel stresle baş etme yolları günümüz toplum ve kurumlarında bir hayli önem arz etmektedir. Bizim için örgüt ve karşılaşılan stres kavramı daha ön plandadır. Kurumlarda çalışan personelin, yaptıkları işlerden kaynaklı ve bu işlerin kendi öz benliklerinde meydana getirdiği psikolojik travmaları özetleyen “örgütsel stres”, kurumlarda çalışan personellerin iş adaptasyonlarını olumlu/olumsuz etkileyerek iş tatminini ve dolayısıyla verimliliği olumlu/olumsuz etki altına alan en önemli faktördür.

Örgütsel Stres kavramı, ortaya çıkarılması, belirlenmesi, stresin yönetilmesi açısından en önemli aşamadır. Bireysel stres yönetimi insanın kişiliğinin, sağlığının korunması için ne kadar önemli ise örgütsel stres yönetilmesi de kurumun kar marjını artırma ve geleceğine yön vermesi açısından çok önemli bir durumdur.

Örgütsel Stres Yönetiminde, personeli destekleyici bir örgüt havası oluşturmak, personeli tekdüzelikten kurtararak işi zenginleştirme, örgütsel rollerin belirlenmesi ve kurum içinde görevden kaynaklı çatışmalardan kurtulma, personeller için mesleki gelişim yollarının hazırlanması onlara önem verildiğinin gösterilmesi gibi birçok yol uygulaması yapılarak verimli personel kullanımı sağlanabilir.

Liderlik ve stres daha öncede belirtildiği gibi anlamları çok eski tarihlere dayanan iki farklı kavram gibi görünen aslında birbirlerini tamamlayan, birbirlerine yol gösteren bütünleyen olgulardır. Liderin tutum ve davranışları ile personellerin içinde buldukları iş stresi arasında ilişki olduğu göz ardı edilemeyecek bir olgudur. Bu

durum ortaya çıkarır ki liderin personellerine yön göstermesi ve destek vermesi personellerin üzerindeki stresi azaltır.

Liderlik ve Stres ilişkisinin en çok ortaya çıktığı dönemler; kriz ve salgın dönemleridir. Kriz kavramı tanım olarak, salgın ve afet dönemlerini de içine alarak kurumların varlığını olumsuz etkileyen, yapılan planların etkinliğini bozan ve hızlı bir biçimde önlemlerinin alınması gereken strese neden olan durumdur. Kriz durumunda yapılması gereken ilk şey o ana kadar yaşananları analiz etmek, başlangıçta belirsizliklerin neden olduğu kaygı hali, endişe ve ümitsizliğe düşme durumlarını kontrol altına alarak krizden çıkış süreci için insanları motive etme süreci başlatmaktır. Bu durumların hepsini yapan süreci planlayan, uygulayan ve uygulatan kişidir lider. Bir nevi tutum ve davranışlarıyla örgütsel strese neden olabilen lider, çözüm süreci için de en önemli kişidir.

Kriz dönemlerinin en önemli liderlik davranışı otoriter liderliktir. Otoriter liderlikte kararların tek elden alınması kriz dönemlerinde hızlı kararlar alınmasını sağlar. Bir diğer liderlik tarzı demokratik liderliktir, bu liderlik tarzı karar alma sürecinde zaman kaybına neden olmaktadır. Fazla zaman alması hız ve verimliliği engeller. Kriz sonrası dönem için etkin ve verimli kullanılabilir. Dönüşümcü liderlik tarzında ise kriz dönemlerinde kriz ekipleri oluşturarak, onların görevlerini etkin bir biçimde uygulamalarını sağlayarak krizi fırsata çevirir.

Coronavirus SARS – Cov – 2 2019'un son aylarında ortaya çıkan ve çok kısa sürede Dünya ve Türkiye'yi de etkisi altına alan Dünya'da birçok kişinin ölümüne neden olan bir pandemi salgınıdır. Bu salgın hastalık küresel dünyada bir kriz ortamına neden olmakla birlikte başta sağlık ve ekonomi olmak üzere her alanı olumsuz yönde etkilemiştir. Nitekim Coronavirüs (Covid-19) Pandemisinin olumsuzluklarının özel kurumların yanı sıra kamu kurumlarına da fazlasıyla yansımalarının kamu hizmetine doğrudan etkileri nedeni ile daha da önemli bir konuma geldiği söylenebilir. Bu itibarla özellikle sözü edilen olumsuzluklardan en çok etkilenenler, rahatlıkla ifade edilebilecek olan sağlık ve eğitim kurumlarıdır. Bu kurumların ilişki yönlü incelenmesinin önemli olduğu düşünülmektedir.

*Kamu yöneticilerinin kriz ve stres yönetimi konusundaki tecrübe düzeylerini görmek, pandeminin kamu çalışanlarına ve kamu hizmet verimliliğine etkilerini incelemek açısından bu çalışmanın uygulama aşamasında şunlar söylenebilir:*

- Çoğunluğunu kadınların oluşturduğu orta yaş ve 20 yıl üzeri memuriyet süresi ağırlıkta olan liderlerin kamu kurumlarında olduğu bilinmektedir. Genelinin lisans eğitimi aldıkları görülmektedir. Uygulama alanında mesleki tecrübeye sahip oldukları söylenebilir.
- Kurumsal stres düzeyinin farklılık gösterdiği öngörülse de nitekim yapılan araştırma sonucunda Kurumsal Stres Düzeyinin orta derece de olduğu dikkat çekmektedir.
- Liderlik anlayışları farklılık gösterdiği öngörülse de bu araştırma sonucunda ortaya çıkan Demokratik liderlik tarzının yönleri: “çalışanların niteliklerine uygun sorumluluk vermesi, yaratıcılıklarını ortaya çıkarma fırsatı sunması, etkili iletişim kurması, iyi bir çalışma ortamı sağlaması, oluşan sorunları çözümlenmesi, fikirlere açık olması, güven sağlaması, çalışanları amaçların önemine inandırması” şeklindedir.
- Yöneticileri pozitif yönde etkileyen en önemli faktörlerin: Güvenilir, saygılı ve hoşgörülü olmaları, yönetim alanında iyi eğitim almış olmaları, etik değerlere önem vermeleri, takım çalışmasına ve katılım sağlanmasına önem vermeleridir.
- Araştırma neticesinde liderlerin astlarına tutumlarının stresi ön plana çıkardığı ileri sürülmektedir. Nitekim yapılan araştırma sonucunda liderlerin tutumlarının stres düzeyi üzerinde doğrudan ve önemli ölçüde etkisi olduğu dikkat çekmektedir.
- Araştırma neticesinde uygulanan liderlik tarzları ile örgütsel stres düzeyi arasında doğrudan ve önemli ölçüde ilişki vardır. Korelasyon katsayısı negatif çıktığı için iki değişken arasında ters ilişki vardır, yani "değişkenlerden biri artarken diğeri azalmaktadır" araştırmada da gözüküyor ki uygulanan liderlik tarzının uygulanabilirliği arttıkça örgütsel stres azalma eğiliminde olacaktır.

Genel değerlendirme olarak kamu yönetiminde olağanüstü dönemlerde liderliğin etkisinin arttığı, kurumsal stresin önemli olduğu özellikle günümüzde demokratik liderlik tarzının, ön planda olduğu ve orta düzeyde kurumsal stresi etkilediği görülmüştür. Bu yönetim tarzı kamu çalışanlarının ve vatandaşların bilinçli hissetmelerini, kamuya güven duymalarını sağlayacağı söylenebilir. Araştırma

sonucu ile daha önce yapılan araştırmaların sonuçları mukayese edildiğinde kriz/salgın dönemlerinde otoriter liderlik, baskı ve söz hakkının tek kişide olmasından dolayı pek tercih edilmemektedir. Dönüşümcü liderlik araştırmalarda pozitif düşünce ve iş bölümünü ön plana çıkardığı için yaptığımız araştırmada da olduğu gibi benimsenmektedir. Demokratik liderlik tarzı da kriz/salgın dönemleri için fikir alışverişi ve ortak karar alma açısından önemli role sahiptir. Literatür dönüşümcü liderliği ön plana çıkarmakta, yaptığımız araştırma da çok yakın olsa da Demokratik liderlik ön plandadır. Bunun sebebi salgın sağlık ve eğitim sektörlerini çok etkilemiş araştırma da bu iki sektör üzerinde yapılmıştır. Kurum çalışanları kendilerinin de söz hakkı olduğu demokratik bir ortamda çalışarak stresle baş edebileceklerini düşünmektedirler.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara dayanarak şu önerilerde bulunulabilir:

Kurumlarda liderler için ilk öncelik personellerini tanımak, onları anlamaya çalışmak, doğru iletişim kurmak ve personellerin kendilerine ait fikirlerini ortaya koyabilecekleri ve yaşanan sıkıntılarda kendi çözümlerini üretmeleri konusunda cesaretlendirileceği ortamlar oluşturarak personellerin stres seviyelerinin minimuma indirilmesine yardımcı olmaktır. Bu sayede stresi en aza inen personelle kurumun amaç ve gayerine ulaşması kolaylaşacaktır. Lider kişi duruma göre kendisini ayarlayabilen yeri geldiği zaman otoritesini koyarak iş odaklı yeri geldiği zaman ise personelleri ile iletişimi koparmadan personel odaklı olabilme yeteneklerine sahip olmalıdır. Liderlik tarzları içinden şu en uygun, en önemli liderlik tarzı demek doğru bir yaklaşım değildir. Burada liderlik tarzı seçilirken kurumun içinde bulunduğu dönem, sektörün yapısı, çevre faktörleri, personellerin eğitimleri, cinsiyetleri, yaşları ve çalışma şartları gibi birçok etken belirleyici rol üstlenir. Bundan dolayıdır ki liderlik alanında ki gelişmeler de incelenerek eğitim programları düzenlenmesi liderin çalışma durum ve koşuluna göre liderlik seçimini kolaylaştırmalıdır. Stresin kurumsal ve bireysel olarak ne kadar önemli bir konu olduğu bilinmelidir. Kurumlar kendi sektörlerine ait stres tanımları yapmalı, tanımlar neticesinde stres yönetimi ve stresle başa çıkma planlamaları oluşturulmalıdır. Bu planlar ile birlikte personellere eğitimler düzenlenmelidir. Bu eğitimler yıl içinde kontrol eğitimleri şeklinde tekrarlanmalıdır. Covid-19 dönemi için yapılan, Otoriter, Demokratik ve Dönüşümcü liderlik tarzları ile kurumsal stres düzeyi ölçümü üzerine koyularak bu üç liderlik

tarzıyla birlikte farklı liderlik tarzları covid-19 dönemi sonrası çalışanların stres düzeyini ne derecede etkileyebileceği konusunda bir araştırma yapılabilir.



## KAYNAKÇA

- Acar M, Umut U (2009) “Preventing Corruption in Turkey: Issues, Instruments and Institutions”, içinde Preventing Corruption in Asia: Institutional Design and Policy Capacity, London and New York, 164 – 188.
- Acar M. (2004) *Örgütsel Yönetim* (Nobel Yayınları, Ankara).
- Acar Ö. (1994) *Kamu Yönetimi* (Meram Yayınları, İstanbul).
- Adair J. (2018) *Konfüçyüs ve Liderlik*, Babıalı Kültür Yayınları, çev. Oğuz Ağlargöz (Anadolu Üniversitesi İİBF).
- Aksel İ (2003) Liderlik Davranışlarının İş Tatminine Etkileri ve Bir Uygulama. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Aksu A. (2009) Kriz Yönetimi ve Vizyoner Liderlik, *Journal of Yaşar University* 4(15): 243.
- Aktan C.C. (1999) Yeni yönetim tekniklerinin kamu sektöründe uygulanmasına yönelik öneriler. *Türk İdare Dergisi*, 425: 97 – 108.
- Albrecht K. (1988) Gerilim ve Yönetici, çev. Kemal Tosun vd, İ.Ü. İşletme Fakültesi İstanbul, Yayın No: 197: 122.
- Allen S.J. (2007) Adult Learning Theory and Leadership Development, Kravis Leadership Institute, Leadership Review, 7 Spring: 207.
- Alptekin A. (2010) Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı Çerçevesinde Merkezden Yönetim ve Yerinden Yönetim Arasındaki Denetim İlişkisi, 9 Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, İzmir.
- Altılar N. (2004) *İçimizdeki Lider* (Okumuş Adam Yayınları, İstanbul).
- Altıntaş E, (2003) *Stres Yönetimi* (Alfa Yayınları, İstanbul).
- Altıntaş ÖC. (2009) Duygusal zekâ elemanlarının liderlik tarzları ve örgütsel sonuçlar üzerinde etkisi: Isparta ili ilköğretim okullarında bir uygulama, T.C. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü: 36 – 90.
- Antonakis, J. (2012) *Transformational and charismatic leadership*. D.V. Day (Ed.). The nature of leadership. USA: Sage Publications: 256-288.
- Arıkan S. (2001) Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk’ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi. *H. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (1): 253.

- Aslan C. (2005) Kamuda ideal yönetici profili: Denetleyici, müdahaleci ve yönlendirici. *İdarecinin sesi*, 113: 41 – 43.
- Aslan Ş. (2013) *Geçmişten günümüze liderlik kurumları* (Eğitim Yayınları, Konya).
- Atkinson RL. (1999) *Psikolojiye giriş 2*, çev. Yavuz Alogan. (Arkadaş Yayınevi, İstanbul).
- Atlamaz B. (2006) *Descartes'in yanılgısı, Duygu, Akıl ve İnsan Beyni* (Varlık Yayınları, İstanbul).
- Aydın AH. (2011) *Yönetim Bilimi* (Seçkin Yay, 4.B, Ankara).
- Ayhan E. ve Önder M. (2017) Yeni kamu hizmeti yaklaşımı: yönetişime açılan bir kapı. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*: 19 – 48.
- Aytaç S. (2009) *İş stres yönetimi el kitabı iş stresi: oluşumu, nedenleri, başa çıkma yolları, yönetimi* (Casgem Yayınları, İstanbul).
- Bakan İ. ve Büyükbeşe T. (2010) Liderlik Türleri ve Güç Kaynakları'na İlişkin Mevcut – Gelecek Mevcut Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 12 (19): 74- 75.
- Ballı E. (2012) *Liderin Ortaya Çıkışında Bireysel Farklılıklar, Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler* (Detay Yayıncılık, İstanbul).
- Baltaş A. Ve Baltaş Z. (2004) *Stres ve Başa çıkma yolları* (Remzi Kitapevi, İstanbul).
- Baron R., Brown JM., Kirkcaldy BD. ve Thome EP. (2008) Emotional Expression and Implications for Occupational Stress: An Application of the Emotional Quotient Inventory (EQ –i), Personality and Individual Differences.
- Barth T.J. (1996) Administering in the public interest: the facilitative role for public administrators, refounding democratic public administration, London: 85 – 197.
- Başbakanlık (2020). Yıllık Rapor, basbakanlik.gov.tr (01 Şubat 2022).
- Bass BM. (1985) Leadership and performance beyond expectations, free press, New York: 328.
- Bass BM. Ve Steidlemier P. (1999) Ethics, Charecter and Authentic Transformational Leadership Behavior. *Leadership Qarterly*, 10 (2): 181 – 186.



- Bass MB. (2003) The new paradigm and the ethics of authentic and pseudo transformational leadership (Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları ve Uğur yayıncılık İstanbul).
- Baş G. (2011) Amerika Birleşik Devletleri eğitim sistemi: karşılaştırmalı bir çalışma, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Programları ve Öğretim Anabilim Dalı.
- Başaran İ.E. (1992) *Yönetimde insan ilişkileri ve yönetsel davranış*, (Gül yayınevi, Ankara).
- Batista C.P. (2020) *Örgütsel stres kaynaklarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisinin incelenmesi: Guine-Bissau'da ki kamu işletme çalışanları için yapılan bir araştırma*, (Gece Kitaplığı, Ankara).
- Battilama J., Gilmartin M., Sengul M., Pache A.C. ve Alexander JA. (2010) Leadership competencies for implementing planned organizational change, *The Leadership Quarterly*: 422 – 438.
- Baydar T. (2005) Yönetim etiğine genel bakış. *Türk İdare Dergisi*, 449: 101 – 124.
- Bennis W. ve Nanus B. (1985) *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, Harper and Row, Publishers, New York: 214.
- Bennis W. (2006) Why Lead Reflect on Experience”. *Leadership Excellence*, 23 (10): 4- 5.
- Besler S. (2004) *İşletmelerde stratejik liderlik* (Beta Yayınları İstanbul).
- Bilgin KU. ve Çapar S. (2010) Taşrada Kamu Yönetiminin etkinliği açısından mülki idare amirlerinin eğitimi”. *Türk İdare Dergisi*, 482: 235 – 249.
- Biricik YS. (2019) *Akademik personelin örgütsel stres kaynakları ve stresle başa çıkma düzeylerinin öğrenilmiş güçlülük yönünden değerlendirilmesi* (Gazi Kitapevi, Ankara).
- Black JS. ve Porter LW. (2000) *Management: Meeting New Challenges*, Prentice – Hall, New Jersey: 38.
- Bozkurt V. (2005) Kamu ve özel sektörde yönetici değerleri, bankacılık sektöründe bir uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sbe, Bursa: 77.
- Bulut Y. Ve Uygun SV (2010) Uygun Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay da ki Kamu Kurumları Üzerine Bir Uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13): 29.

- Burns, J.M. (1978) *Leadership* (Harper ve Row Publishers, New York).
- Buzan T. (2003) *Aklın Gücü*, çev. Gültekin Yazgan. (Epsilon Yayınları, İstanbul).
- Caldwell C., Bischoff S.J. ve Karri R. (2002) The four umpires: A paradigm for Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 36(1/2): 133.
- Caner E. (2012) T.C. Haliç üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü, işletme doktora programı, Durumsal lider, İstanbul: 15.
- Canpolat SG. (2016) yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algıları, çedaş grup şirketleri örneği, T.C. Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Çorum.
- Cantürk YG. ve Yılmaz H. (2020) *Bireysel ve Örgütsel Stres Yönetimi* (Ekin Basın Yayın Dağıtım, Ankara).
- Celep, C. (2004) *Karizmatik önderlik. Dönüşümsel liderlik* (Anı Yayıncılık, Ankara).
- Chambell D. (2003) *The upward spiral of leadership, Multidisciplinary Global Leadership*, (Bahçe şehir Üniversitesi Yayınları ve Uğur yayıncılık, İstanbul).
- Champen G. (2001) *Sevgi dili* (Sistem Yayıncılık, İstanbul).
- Chan DW. (2007) Leadership Competencies Among Chinese Gifted Students in Hong Kong: The Connection whith Emotional Intelligence and Successfull Intelligence. *Roeper Review*, 29 (3): 183 – 189.
- Conger JA. (1988) Theoretical Foundations of Charismatic Leadership: 21.
- Cooper RK. ve Sawaf A. (2000) *Liderlikte Duygusal Zeka*, 2B (Sistem Yayıncılık, İstanbul).
- Cooper, RK. ve Sawaf, A. (2020) *Liderlikte Duygusal Zeka* (Sistem Yayıncılık, İstanbul)
- Coşar S., Tabak A. ve Polat M. (2012) *Otantik liderlik, Liderlikte güncel yaklaşımlar ve uygulamada kullanılabilir ölçekler* (Detay Yayıncılık, Ankara).
- Covey, S. (2004) *The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness*, Free Press, New York: 352 – 359.
- Çelebi E. (2002) Atatürk'ün Ekonomik Reformları ve Türkiye Ekonomisine Etkileri (1923 – 2002). *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5: 49.
- Çoker Z. (2001) *Seçilmişler, Atanmışlar ve İnsanlar: Bir Bürokratin Anıları* (Kalemder Matbaa, Ankara).
- Çolak M. (2015) *Çalışma hayatında liderlik* (Ekin Yayınları, Bursa).

- Çuhadar T. (2005) Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme: sorunlar ve çözüm önerileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 25: 4 – 25.
- Davis K. (1982) İşletmelerde insan davranışı, çev. Kemal Tosun, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul, Yay. No: 199: 566.
- Davis TRV. ve Luthans F. (2019) A social learning approach to organizational behavior. *The Academy of management reiew*, 5(2): 285.
- Demircioğlu EC. (2015) Karizmatik Liderliğin Yönetimsel Açısından Değerlendirilmesi. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (1): 61 – 64.
- Dikmen, B. (2012) Liderlik kuramları ve dönüştürücü liderlik kuramının çalışanların örgütsel bağlılık algıları üzerindeki etkisine yönelik uygulamalı bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Doğanay A. Ve Çöp S. (2020) Algılanan Liderlik İletişiminin İş Performansı ve İş Tatminine Etkisi: 4 ve 5 Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (1): 34 – 49.
- Dönmez G. (2016) *Milletvekilliği statüsünün kazanılması ve sona ermesi*, (Adalet Yayınları, Ankara).
- Drath WC. ve Palus CJ. (1994) Making common sense: leadership as meaning – meaking in a community of practice, center for creative leadership, Greensbro.
- Drucker P. (1994) *Kapitalist Ötesi Toplum*, çev. B. Çorakçı (İnkılap Yayınevi, İstanbul).
- Drucker PF. (2000) *21. Yüzyıl için yönetim tartışmaları* çev. İbrahim Bahçivangil (Epsilon Yayınları, İstanbul).
- Duman D. Ve Gezgüç GM. (2020) Pandemiyle mücadele ve siyasi liderlerin tutumları: abd. Almanya, *Brezilya ve Yeni Zelanda karşılaştırması*, 7 (7): 1 – 22.
- Early PC. ve Ang S. (2003) *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*, Stanford, CA: Stanford University Press.
- Ekici KM. (2006) *Vizyoner Liderlik* (Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara).

- Ekinci H. Ve Ekici S. (2003) Yöneticiler üzerindeki etkileri açısından stres kaynakları ve bir uygulama. *Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 22 (1): 93 – 111.
- Elenkow DS., Judge W. ve Wright P. (2005) Strategic Leadership and Executive innovation influence: An international multi- clustter Comparative study. *Strategic management journal*: 665 – 682.
- Emre C., Özşen T., Özüğurlu M. ve Karasu K. (2002) *İyi yönetim anlayışında Türkiye’de Mülki İdarenin geleceği, Türk İdari Araştırmalar Vakfı Yayını* (Uyum Ajans, Ankara).
- Eraslan L. (1997) Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeni liderlik paradikmasının analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, 162: 12 – 18.
- Ercan Ü. (2012) *Hizmetkâr liderlik, Liderlikte güncel yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek ölçekler* (Detay yayıncılık, Ankara).
- Erçetin ŞŞ. (2004) Okullarda Örgütsel Zekanın Eylemsel Boyutları. *Gazi Üniversitesi Türk Eğitim Bilimleri Dergisi Ankara*, 2 (1): 2.
- Erdoğan İ. (1999) *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış* (Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul).
- Erdoğan, M. (2019) Bireylerin Kişilik Özellikleri, Temel Değerleri, İletişim Becerileri ile Öznel İyi Oluş Hali Düzeyleri Arasında Nedenselliğin İncelenmesi: Üniversite Düzeyinde Turizm Eğitimi Alan Öğrenciler Üzerine Bir Araştırma, T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul.
- Eren E. (1998) *Organizasyonel davranış ve Yönetim psikolojisi*, (Beta Basım Yayım, 5. Baskı, İstanbul).
- Eren E. (2003) *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar* (Beta yayınları, İstanbul).
- Eren E. (2001) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (Beta Yayınları, İstanbul).
- Eren E. (2004) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (Beta Yayınları, İstanbul).
- Ergezer B. (1992) *Liderlik ve özellikleri* (Ocak Yayınları Ankara).
- Erkan C. (1993) *Küreselleşme ve Avrupa Topluluğu Karşısında Türkiye’nin Rekabet Yeteneği*, İstanbul.

- Ersoy H. (2012) Etkin liderlik konusunda küçük ve orta ölçekli işletmelerde yönetenlerin ve yönetilenlerin algılamaları ve beklentileri, Dokuz Eylül Üniversitesi. *organizasyon ve yönetim bilimleri dergisi*, 4, (2): 119.
- Ertekin Y. (1995) Stres kaynakları ve çalışma yaşamına etkileri, Kamu Yönetimi Disiplin Sempozyum Bildirileri, Ankara: TODAİE Yayınları, Yayın No: 262: 123.
- Ertürk G. (2007) Takım liderliği ve bunun takım motivasyonuna etkisi, T.C. İstanbul Ticaret üniversitesi sosyal bilimleri enstitüsü işletme yönetimi anabilim dalı işletme yüksek lisans programı.
- Eryeşil K. Ve İraz R. (2017) Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, Selçuk üniversitesi. *Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*. 20 (2),
- Eryılmaz B. (1997) *Kamu Yönetimi* (Erkan Matbaacılık, İstanbul).
- Evans R. (2000) The Authetic Leader” Josey Bass Reader on Educational Leadership.
- Feshbach S. ve Weiner B. (1991) Personality, 3.ed. Maryland: C. Heath and Company.
- Fındıkçı İ. (2009) *Bir gönül yolculuğu Hizmetkâr Liderlik* (Alfa Yayınları İstanbul).
- Fisher K. (1993) Leading self – directed woek teams: A guide to developing new team leadership skills, McGraw – Hill Inc, New York.
- Frederickson H.G. (1997) Toward a New Public Administration, Toward a New Public Administration, Chander Publishing Company, Scranton.
- Frohman M. (1995) Nothing kills teams like III – Prepared Leaders”, industry Week.
- Gedik Y. (2020) Dönüşümsel ve işlemsel liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3 (2): 19 – 34.
- Goleman D. (2020) Duygusal zekâ ve Liderlik (Optimist Yayınevi, İstanbul)
- Gök S. (2009) Çalışma Yaşamının Önemli Bir Sorunu; Örgütsel Stres. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2: 431, İstanbul.
- Gökçe O. Ve Şahin A. (2001) Yönetimde rol kavramı ve yönetsel roller. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 144 – 156.
- Gözübüyük AŞ. (2001) *Türkiye'nin Yönetim Yapısı* (Turhan Kitapevi, Ankara).
- Greenleaf RK. (1996) On Becoming a Servant Leader, Jossey Bass, San Francisco.

- Gül H. Ve Beyşenova A. (2018) Kontrol odağı ve girişimcilik eğilimi ilişkisi: ktmü öğrencileri üzerine bir araştırma. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7 (2): 218.
- Gül H. Ve Alican A. (2007) *Kamu yönetiminin yapısal ve işlevsel sorunları içinde Kamu Yönetiminde Yöneticilik ve Liderlik* (Çizgi yayınevi, Konya).
- Güllüoğlu Ö. (2012) Yerel televizyon çalışanlarının örgütsel stres faktörleri: Kayseri ilinde bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*: 77-104.
- Gümüştekin GE. ve Öztemiz AB. (2004) Örgütsel stres yönetimi ve uçucu personel üzerinde bir uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23: 61-85.
- Güner Ş. (2002) Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından değerlendirilmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Güney S. (2007) *Liderlik, Yönetim ve Organizasyon* (Nobel Yayınları, Ankara).
- Halıcı A. (2011) *Liderlik Klasikleri, Liderlik öyle olmaz böyle olur*, (Doğan Kitap Yayınları, İstanbul).
- Hanks K. (1999) *İnsanları motive etme sanatı*, çev. Cemal İkizler (Alfa Yayınları, İstanbul).
- Hellriegel, D. ve Slocum, JW. (2010) *Organizational Behavior*, Ohio: Cengage Learning.
- Hellrigel D., Slocum JW. ve Woodman RW. (1986) *Organizational Behavior*, West Pub. Company, St. Paul.
- Hersey P. Ve Johnson DE. (1996) *Management of Organizational Behavior: Utilizing, Human Resource*, 7B, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall inc: 101.
- Honner M. (1977) Leadership Theory: past, present and future. *Team performance management*, 3 (4): 189 – 207.
- Işık V. Ve Altıngöz M. (2020) Covid-19 Pandemisinde Artan İş Yükünün Mesleki Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Örneği, Akademi titiz yayınları, İstanbul.
- İbicioğlu H., Çiftçi M. ve Kanten P. (2010) Akademisyenlerin akıl hocalığı eğilimleri ile liderlik tarzları arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma.

*Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2: 53 – 71.

İbicioğlu H., Özmen İ. ve Taş S. (2009) Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (2): 1 – 23.

İnan M. (2015) *Lideri Lider Yapan Nedir?* (Optimist Yayınları, İstanbul).

İnan M. (2015) *Liderlik potaları, Liderlik*, (Optimist yayıncılık, İstanbul).

İncir G. (2001) Motivasyonu uyarıcı belli bir lider kişilik yapısında ya da belli bir liderlik davranış biçiminden söz edilebilir mi?. *Verimlilik dergisi*, 2: 42.

Kaba İ. (2019) Stres, ruh sağlığı ve stres yönetimi: güncel bir gözden geçirme, *Akademikbakış Dergisi*, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası Kırgız –Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü. *Celalabat – Kırgızistan*, 73: 70.

Kahn, RL. Ve Byosiere P. (1995) *The Organization Behavior Reader*, Prentice Hall Inc., Six Edition: New Jersey.

Ivancevich, JM. Donnelly JL. ve Gibson, JC. (1983) *Managing for performance*. London: Business Publications. Johns, G. *Organizational behavior*. New York: Harper Collins Publisher Inc.

Karabekir H. Ve Gündüz V. 2020 KKTC Ortaöğretim Kurumlarında 2020-2025 Yılları Arasında Olası Pandemi Sürecinde Öngörülen Stratejik Plan Çalışması. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, 229 – 243.

Karaca H. (2012) Kamu görevlilerinin etik davranış ilkelerine bağlılık algılarının değerlendirilmesi ve etik eğitimi: Bitlis ili örneği”. *Türk İdare Dergisi*, 84, (475): 103.

Karaman Ö. (2016) *Kamu yönetiminde Liderlik etkisi* (Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul).

Karkın N., “Motivasyon Kuramları Işığında Kamusal ve Özel Alanda Yöneticilerin Liderlik Davranışları: Bir Literatür Analiz Denemesi”. *Türk İdare Dergisi*, 445: 43 – 83.

Katzenbach JR. ve Smith DK. (1994) *The wisdom of teams*, Harper Business, New York.

Kaynak RÇ. (2017) Sosyal Adalet, Eşitlik ve Sosyal Hizmet. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 252 – 261.

- Keçecioğlu T. (2002) *Takım kimyası ve mimarisi* (Literatür yayınları, İstanbul).
- Kesken J., Nazlı A. Ve Ayyıldız Ü. (2011) *Öteki liderlik* (Gazi Yayınevi, Ankara).
- Kettle D.F. (1993) *Public Administration: The state of the discipline, Political Science: the state of the discipline*, Washington, D.C.
- Kılınç, T. (1996) Liderlikte durumsallığın ötesi (II)\* Karizmatik liderlik yaklaşımı. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi dergisi* 25 (2): 67-108.
- Kıralı M. (2013) Liderlik davranış tiplerinin örgütsel iletişim üzerine etkisi: Edirne ilinde bir alan araştırması, T.C. Trakya üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü işletme anabilim dalı.
- Kırılmaz M. ve Atak F. (2015) Kamu mali yönetiminde şeffaflık ve hesap verebilirlik araçları: faaliyet raporları. *Ombudsman akademik dergisi*, 2 (3): 189 – 217.
- Kırılmaz S. Ve Kırılmaz H. (2001) Transformasyonel liderliğin örgütsel bağlılık üzerine etkileri: Karizmatik liderlikten Dönüşümsel liderliğe”. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (1): 43 – 59.
- Koçel T. (2003) *İşletme Yöneticiliği* (Beta Yayınevi, İstanbul).
- Koçel, T. (2003) *İşletme Yöneticiliği (Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar)*. (Beta Basım A.Ş. İstanbul).
- Kolb JA. (1995) Leader Behaviour Affecting Team Performance: similarities and differences Between Leader / Member Assessments. *Journal of Business Communication*, 32: 233 – 248.
- Köse A. Ve Ünal A. (2003) *Farklı toplumsal kültürler, Örgüt yapıları, Liderlik davranışları* (Güven Yayınevi, İzmir).
- Kurt N. (2016) Yerel Yönetim Hizmetleri Açısından Siyasal Talep ve Piyasa Talebi İlişkisi, Sakarya Üniversitesi, Hendek M.Y.O., Yönetim ve Organizasyon Bölümü, ANKA e-DERGİ Sakarya. *Journal of Phoenix*, 1 (1): 74 – 87.
- Luthans F. (1995) *Organizational behavior* 7B, McGraw Hill Inv: 359- 379.
- Mahmutoğlu A. (2019) Etik ve ahlâk; benzerlikler, farklılıklar ve ilişkiler, *Türk İdare Dergisi*, Etik ve Ahlâk; Benzerlikler, Farklılıklar ve İlişkiler.
- Marşap A. (1999) *Yaratıcı Liderlik* (Öncü Limited Yayınları, İstanbul).
- Mayer JD. , Salovey P. , Caruso DL. ve Sitarenios G. (2001) Emotional Intelligence As A Standart Intelligence. *Emotion* 1(3): 232 – 242.



- Mihçioğlu C. (1968) Türkiye’de Yüksek Kademe Yöneticilerin Eğitimi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 23 (2): 38 – 71.
- Mitchell TR. (1974) Path – goal theory of leadership, *Journal of Contemporary Business*.
- Nartgün ŞG. (2003) *Stratejik Planlama ve Eğitim, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*, 2B (Anı Yayıncılık, Ankara).
- Nygren R. ve Levine EL. (1995) Leadership of Work Teams: Factors Influencing Team Outcomes, The Third University of North Texas Symposium on Work Teams, Dallas, TX.
- Oktay E. Ve Turan A. (2018) Kamu Yöneticilerinin Yeni Kamu Yönetimi Örgüt Kültürünü Ne Ölçüde İçselleştirdiklerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, ı Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 8(3): 479-512.
- Organ DW. ve Hammer WC. (1982) *Organizational Behavior*, Business Publications Inc, USA.
- Özalp İ. Ve Öcal H. (1992) Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred E. Fiedler Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uyarılama. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10 (1) – 2: 163.
- Özgür B. (2004) Kamu Yönetiminde Yönetici Çıkmazı”. *Maliye Dergisi*, 45: 80 – 149.
- Özkan A. (2018) *Mülki İdare Amirlerinin Liderlik Davranışlarının Eğitim Üzerindeki Etkisi*, (Pegem Akademi Yayınları, Ankara).
- Özsalmanlı AY. (2005) Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 132: 137 – 147.
- Öztürk C. (2018) Kamu yönetiminde liderlik önündeki engeller, Bitlis Eren Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Öztürk C. (2016) *Kamu Yönetiminde Stratejik Yaklaşımlar* (Sage Yay, Ankara).
- Öztürk C. (2018) *Liderlik, Kamu Yönetiminde Lider Yöneticiye Doğru* (Nobel Yayınları, Ankara).
- Öztürk U. (2014) *Konfüçyüs ve Liderlik* (Babıali Kültür Yayınları, İstanbul).
- Pehlivan İ. (1995) Yönetimde stres kaynakları, Personel geliştirme merkezi, Yayın no: 16, Ankara.

- Peker Ö. (1995) *Yönetimi geliştirmenin sürekliliği* (TODAİE, Ankara).
- Peker Ö. Ve Aytürk N. (2000) *Etkili Yönetim Becerileri Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir* (Yargı Yayınevi, İstanbul).
- Rainey HG. (1991) *Understanding and managing public organizations*, Jossey – Bass, San Francisco.
- Robbins SP. (1996) *Örgütsel Davranış: Kavramlar, Tartışmalar, Uygulamalar*. (7. Baskı) Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, SP. ve Judge, TA. (2012) *Liderlik, çev: Azmi Yalçın* (Nobel Yayınevi, Ankara).
- Rue LW. ve Byars LL. (1980) *Management: Theory and Application*, Homewood, illinois.
- Sabuncuoğlu Z. Ve Tüz M. (2005) *Örgütsel psikoloji* (Alfa yayınları, Bursa).
- Sargut AS. (2015) *Lider yöneticinin benliğine yolculuk* (Beta yayınları, İstanbul).
- Sayılı H. Ve Baytok A. (2014) *Örgütlerde liderlik teori uygulama ve Yeni perspektifler* (Nobel yayınları, Ankara).
- Schermerborn JR., Hunt JG. ve Osborn RN. (2000) *Organizational Behavior*, USA, John Wiley And Sons Inc.
- Scouller J. (2011) *The Three Levels of Leadership: How to Develop Your Leadership Presence, Knowhow and Skill*, Management Books, Cirencester.
- Semra G. (2007) *Yönetim ve Organizasyon* (Nobel Yayınları Ankara).
- Sevinç E. (2011) *Liderlik öyle olmaz böyle olur* (Doğan Kitap Yayınları, İstanbul).
- Sezici E. (2015) İzleyicilerin yıkıcı liderlik algısı ve sonuçları, 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde sözlü bildiri olarak sunulmuştur, Dumlupınar Üniversitesi KSBMYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü.
- Stahl DA. (1998) *Leadership in these changing times* Nursing Management, 29(4): 16.
- Stroner JAF. ve RE Freeman (1992) *Management*, Prentice – Hall International Publication, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Stumpf S. Ve Mullen T. (1991) *Strategic Leadership: Concepts, Skills, Style and Process*. *Journal of Management Development*, 10 (1): 42 – 53.
- Şahin A. (2007) *Türk kamu yönetiminde siyaset – bürokrasi ilişkisi, Kamu Yönetiminin yapısal ve işlevsel sorunları* (Çizgi Yayınevi, Konya).

- Şahin A., Taşpınar Y., Eryeşil K. Ve Örselli E. (2015) Kamu yönetiminde liderlik: Yönetici ve çalışanların liderlik algısı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 18 (2): 73 – 96.
- Şennur S. (2010) Piyasa Ekonomisinin Şartları ve Özelleştirme, Pamukkale Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 5 (2): 160.
- Şentürk C. (2010) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları İle Okul İkliminin Karşılaştırılması, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Şimşek N. ve Fidan M. (2005) *Kurum Kültürü ve Liderlik* (Tablet yayınevi, Konya).
- Taştan N. ve Gül H. (2013) *Kamu Yönetiminde Liderlik ve Kaymakamlık* (Detay Yayıncılık, Ankara).
- Taylor TA. (2002) Examination of Leadership Practices of Principals identified as servant Leaders, unpublished Doctoral dissertation, The Faculty of the Graduate school university of missouri – Colombia.
- Teelken C. (2012) Introduction: an overview and conceptualization, Leadership in the Public sektör: Promise and Pitfalls, New York.
- Tekin S. (2008) *Sihirli Liderler* (Kum Saati Yayınları, İstanbul).
- Tekin Y. Ve Ehtiyar R. (2011) Başarının temel aktörleri: Vizyoner Liderler, Journal of Yaşar University İstanbul.
- Topaloğlu M. ve Koç H. (2017) *Yönetim ve Organizasyon* (Seçkin Yay, Ankara).
- Tortop N., İşbir E., Aykaç B., Yayman H. Ve Özer MA. (2007) *Kamu Yönetimi Bilimi* (Nobel Yayınları, Ankara).
- Tran V. (1998) The role of the Emotional Climate in Learning Organizations. *The Learning Organization*, 5(2): 99 – 104.
- Tuna A. (2007) Stratejik Liderlik: Üç farklı tür kurumda bir alan çalışması, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi SBE, Kamu yönetimi ana bilim dalı, Ankara.
- Türetgen İÖ., Ballı E. ve Artan İE. (2017) Lider Ortaya Çıkışında Cinsiyet ve Kişiliğin Etkisinin Yapıyı Harekete Geçirme Türü Görevde İncelenmesi. *Psikoloji Çalışmaları / Studies in Psychology* 37 (2): 36.
- Uğurluoğlu Ö. Ve Çelik Y. (2009) Örgütlerde stratejik liderlik ve özellikleri, Hacettepe Üniversitesi, İ.İ.B.F., Sağlık İdaresi Bölümü, Ankara.

- Uğuz HE. (2010) Kişisel ve kurumsal gelişmeye farklı bir yaklaşım sosyal sermaye (Orion Kitabevi, Ankara).
- Uygun S.V. ve Göküş M. (2017) Kamu Kurumlarındaki Yöneticilerin Uyguladıkları Yönetim Anlayışlarının Kamu Performans Değerlendirme Sürecine Yansımalarına Yönelik Bir Alan Araştırması: TÜİK Örneği.
- Yamuç VA. ve Türker D. (2015) Örgütsel Stres Kaynaklarının Analizi: Bir Üretim İşletmesinde Kadın Ve Erkek Çalışanlar Üzerine İnceleme. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13 (25): 389-423.
- Vroom V. Ve Jago A. (1988) The new leadership: Managing Participation in Organizations, Perentice Hall, New York.
- Weber M. (1946) From Max Weber: Essays in Sociology, çev.: Hans Gerth ve C. Wright Mills, Oxford University Press, New York.
- Wilson JM. Vd. (1992) Leadership Trapeze: Strategies for Leadership in Team – Based Organizations, Jossey Bass Business and Management Series, San Francisko.
- Wilson JM. ve Wellins RS (1995) Leading Teams. *Executive Excellence*, 12 (6): 7 – 9.
- Wilson JMJ. (1994) Leadership Trapeze: Strategies for Leadership in Team-Based Organizations, Jossey Bass Business and Management Series, San Francisco.
- Yeniçeri Ö. (2002) Örgütsel değişimin yönetimi (Nobel yayın dağıtım, Ankara).
- Yeşil A. (2016) Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (3): 163.
- Yıldız G. (2016) Türk kamu yönetiminde liyakat ilkesi, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Ankara.
- Yılmaz T. Ve Gürbüz S. (2012) *Stratejik Liderlik, Liderlikte güncel yaklaşımlar ve uygulamada kullanılacak ölçekler* (Detay Yayıncılık, Ankara).
- Yukl GA. (2002) Leadership in Organizations, 5th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Yukl, GA. (1991) Leadership in Organizations. Pearson Education India.
- Yukl GA. (2010) Leadership in Organizations (7th edition). Pearson: Prentice Hall, Upper Saddle River. New Jersey.

- Yusof A. (1998) The relationship between Transformational leadership behaviors of Athletic Directors and Coaches' Job Satisfaction. *Physical Educator*, 55: 170 – 176.
- Zel U. (2006) *Kişilik ve Liderlik, 2. Baskı* (Nobel Yayın Dağıtım, Ankara).
- Zel U. (2001) *Kişilik ve Liderlik* (Seçkin Yayıncılık, Ankara).
- Ders.es (2014). /<https://ders.es/99-124.pdf> (10 Temmuz 2021).
- Wikipedia (2008). [https://tr.wikipedia.org/wiki/Kontrol\\_odağı](https://tr.wikipedia.org/wiki/Kontrol_odağı) (1 Şubat 2022).
- Google sözlük (2009).  
<https://www.google.com.tr/search?q=engel+olmak+ne+demek> (1 Şubat 2022).
- Greenleaf Liderlik (2016). <https://www.greenleaf.org/what-is-servant-leadership/> (20 Ocak 2022)
- Cumhurbaşkanlığı (2021). <https://www.mevzuat.gov.tr/aramasonuc> (20 Ocak 2022)
- Cumhurbaşkanlığı (2021).  
<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=9815&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5> (18 Ocak 2022).
- Cumhurbaşkanlığı (2021). <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.657.pdf> (18 Ocak 2022).
- Cumhurbaşkanlığı Dergi (2020). <https://www.mevzuatdergisi.com/2010/12a/02.htm> (15 Ocak 2022)

## EKLER

### KAMU KURUMLARINDA LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL STRES DÜZEYİ ÜZERİNDEKİ BELİRLEYİCİLİK DÜZEYİ: COVID – 19 PANDEMİ DÖNEMİNDE KARŞILAŞTIRMALI BİR İNCELEME

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümünde Doçent Doktor Serdar Vural UYGUN denetiminde “Kamu Kurumlarında Liderlik Tarzlarının Örgütsel Stres Düzeyi Üzerinde Belirleyicilik Düzeyi: Covid – 19 Döneminde Karşılaştırmalı Bir İnceleme” konulu Yüksek Lisans Tez Çalışmasına ilişkin bir anket uygulanmaktadır. Sağlıklı ve verimli bir çalışma olabilmesi için katkılarınıza ihtiyaç vardır. Anketi cevaplayanın kimliği kesinlikle belirtilmeyecektir. Bu anketi cevaplayıp görüşlerinizi belirterek gerekli katkıyı sağlamış olacaksınız. Değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Serkan YILDIRIM  
Yüksek Lisans Öğrencisi

Doc. Dr Serdar Vural UYGUN  
Tez Danışmanı

## ANKET ÇALIŞMASI

### 1. Demografik Sorular

Cinsiyetiniz?

Kadın (1)

Erkek (2)

Yaşınız?

21 – 27 (1)

28 – 34 (2)

35 – 41 (3)

42 – 48 (4)

49 – 55 (5)

56 ve üzeri (6)

Eğitim Düzeyiniz?

Lise (1)

Ön Lisans (2)

Lisans (3)

Yüksek Lisans (4)

Doktora (5)

Memuriyet Süreniz?

1 - 5 yıl (1)

6 - 10 yıl (2)

11 - 15 yıl (3)

16 - 20 yıl (4)

20 yıl ve üzeri (5)

KAMU YÖNETİMİNDE LİDERLİK ÖRGÜTS EL STRES İLİŞKİSİ: COVID - 19 DÖNEMİNDE KARŞILAŞTIRMALI BİR İNCELEME

KAMU YÖNETİMİNDE LİDERLİK TARZI DAVRANIŞ ÖLÇEĞİ

KURUM YÖNETİCİMİZ		Kesinlikle Katılmıyorum.	Katılmıyorum.	Kararsızım. (3)	Katılıyorum. (4)	Kesinlikle Katılıyorum. (5)
	<b>OTOKRATİK LİDERLİK</b>					
1	Emir vererek sorun çözmeyi tercih eder.					
2	Karar alma yetkisine sahip tek kişidir.					
3	Güç kaynağı olarak cezayı kullanır.					
4	Yönetici için önemli olan verimliliklerdir.					
5	Kendisine bağımlı olunmasından keyif duyar.					
6	Çalışanlar yöneticiye karşı güvensizdirler.					
7	Yönetici yetki devrine karşıdır.					
8	Yönetim tarzı ile çalışanların yaratıcılığını sınırlar.					
9	Çalışanları yakından takip eder.					
10	Eleştirilmeyi sevmez.					
	<b>DEMOKRATİK LİDERLİK</b>					
11	Çalışanları karar alma sürecine dahil eder.					
12	Çalışanlarla işbirliği yapar.					
13	İletişime önem verir.					
14	Çalışanların bilgi ve becerilerine önem verir.					
15	Çalışanların niteliklerine uygun sorumluluk verir.					
16	Çalışanlara yaratıcılıklarını ortaya çıkarma fırsatı verir.					
17	Ast ile üst arasında etkili iletişimi sağlar.					
18	Çalışanların moralini yükseltecek bir çalışma ortamı oluşturur.					
19	Sorun çözen çalışanın gurur duymasını sağlar.					
20	Kurum içerisinde çatışma çıkmasından korkmaz.					
21	Yetkisini alt kademelere aktarır.					
22	Gücünü yetkisiyle birlikte astlarından alır.					
	<b>DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK</b>					
23	Çalışanların yöneticiye güvenmelerini sağlar.					
24	Çalışanların yöneticiye bağlılık duymasını sağlar.					
25	Çalışanları kurum amaçlarının gerçekleştirilmesinin önemine inandırır.					
26	Farklı ve yeni bakış açısıyla problemlere çözüm bulabilir.					
27	Yönetici oluşturduğu kurumsal uzak görüşlülüğü çalışanlar tarafından kabul edilir.					
28	Çalışan desteğini sağlayabilmek için çalışana işe yönlendirme/adapte etme yollarını bilir.					
29	Düşünce ve eylemleriyle çalışanları yönlendirir.					
30	Büyük beklentiye sahiptir.					
31	Astlarıyla bireysel olarak ilgilenerek onlara danışmanlık yapar.					
32	Kurumu yeniden yapılandırmak için çaba harcar.					
33	Yenilikler gerçekleştirebilecek çalışanlar için eğitim fırsatları sağlar.					
34	Kurumda adil bir güç paylaşımı sağlar.					
35	Bürokratik yapıyı azaltıp, ortadan kaldırmaya çalışır.					
36	Her türlü değişime duyarlı esnek kararlar alır.					



KAMU YÖNETİMİNDE LİDERLİK ÖRGÜTS EL STRES İLİŞKİSİ: COVID - 19 DÖNEMİNDE  
KARŞILAŞTIRMALI BİR İNCELEME

KURUMSAL STRES ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki anket sorularını kurumunuzdaki işleyiş durumunu göz önüne alarak cevaplayınız. (Her bir unsur için sadece bir önem derecesi işaretleyiniz.)

SORULAR		Kesinlikle Katılmıyorum. (1)	Katılmıyorum. (2)	Kararsızım. (3)	Katılıyorum. (4)	Kesinlikle Katılıyorum. (5)
1	Yetersiz maaş veya ücret dengesizliği mevcuttur.					
2	Yetki ve sorumluluklarda uyumsuzluklar bulunmaktadır.					
3	Sürekli kurum içi yer değişiklikleri yapılır.					
4	Görevlerle ilgili sorumluluklar açık bir şekilde belirtilmemiştir.					
5	Birbiriyle çelişen iki işin birden yapılması istenmektedir.					
6	Performans değerlendirmede ve terfide adaletsiz davranılmaktadır.					
7	Aşırı disiplinli çalışma ortamı mevcuttur.					
8	Personeller yeteneklerinin dikkate alınmadığı bölümlerde çalıştırılmaktadır.					
9	Personeller karar vermek için yeterli yetkiye sahip değillerdir.					
10	Personel aynı anda birden fazla amire karşı sorumludur.					
11	Kurumda haberleşmenin ağı zayıftır.					
12	Personeller kararlara katılamamaktadır.					
13	Görev dağılımındaki adaletsizlikler mevcuttur.					
14	Çalışma ortamında yeterli iklimlendirme yapılmamaktadır.					
15	Çalışma ortamı çok gürültülüdür.					
16	Çalışma ortamında ışıklandırma yetersizdir.					
17	Gerekli araç-gereçlerde eksiklikler mevcuttur.					
18	Personellerin görevleri tehlikelidir.					
19	Kuruma ulaşımında zorluklar yaşanmaktadır.					
20	İşlerin çok kısa sürede bitirilmesi baskısı yapılmaktadır.					
21	Çalışma saatlerindeki belirsizlik mevcuttur.					
22	İşlerin sürekli göz önünde yapılması istenmektedir.					
23	Yapılan işler aşırı derecede monotondur.					
24	Personel üzerine aşırı iş yükü yüklenmektedir.					
25	Vardiyalı çalışma sistemi mevcuttur.					
26	Kurumda aşırı yazışma yapılmakta ve bürokrasi uygulanmaktadır.					
27	Ast-üst ilişkilerinde sorunlar yaşanmaktadır.					
28	Çalışanlar arasında aşırı rekabet vardır.					
29	Çalışanlar arasında çatışmaların yaşanmaktadır.					
30	Personeller hak ettiği ilgi ve takdiri görememektedir.					
31	Personeller iş arkadaşlarından ve idarecilerden destek alamamaktadır.					
32	Kurumda dedikodu yaygındır.					