Prof.Dr. Hüseyin GÜL / Süleyman Demirel Üniversitesi, Kamu Yönetimi Bölümü
Dr. Nevzat TAŞDAN / Çatalca Kaymakamı

Lider Kamu Yöneticiliği, Mülki İdare, Sorunlar ve Çözüm Arayışları

Değişim, Reform ve Mülki İdare Amirliği

Günümüzde ekonomik, teknolojik, toplumsal ve siyasal dönüşüm, yönetim ve liderlik anlayışlarında yeni modellere olan ihtiyacı artırmaktadır. 9. ve 10. Kalkınma Planları'nda da dile getirilen bu ihtiyaç, ekonominin ve teknolojinin belirlenimleri kadar, artan değişimin, risklerin ve be¬lirsizliklerin de bir sonucudur. Ülkemizde 1980'lerden sonra yaşanan gelişmeler, kentleşme, teknolojik yenilikler, kamu hizmetlerinde artan kalite ve verimlilik beklentileri ile yeni liberalizmin ve piyasa anlayışının yaygınlaşması kamu yönetimi anlayışında da değişimi gerekli kılmıştır. Özellikle 1999'da Türkiye'nin AB'ye aday ülke statüsü kazanması, Kocaeli ve Düzce depremleri ile 2001 ekonomik, mali ve siyasi krizini izleyen iktidar değişikliği, 2002 yılı sonunda AK Parti'nin iktidara gelmesiyle sonuçlanmıştır.

AK Parti 1980'lerden beri gündemde olan yeni kamu yönetimi anlayışına uygun bir kamu yönetimi reformunu etkin biçimde uygulamıştır. Bu süreçte, devletin toplumdaki ve ekonomideki yeri ve rolü ile kamu yönetiminin ve yöneticisinin işlevleri ile özel ve sivil sektörlerle ilişkileri önemli bir değişim geçirmiştir. Bu değişimin, kamu yöneticileri ve daha özelde de mülki idare amirleri açısından önemli sonuçları vardır. Bir yandan kamusal hizmet sunumunda yerel, rekabetçi, piyasa ve etkinlik odaklı bir anlayış yerleşirken; diğer yandan kamu yönetiminde katılımın, şeffaflığın ve demokratikleşmenin geliştirilmesi yönünde değişimler yaşanmıştır.

Kamu yönetiminden ve yöneticilerinden beklenen de, tüm bu değişimlere yanıt vermesi ve uyum sağlamasıdır. Ancak, bunun sadece piyasacılığı, girişimci sınıfın önünün açılmasını, yarışmacılığı, verimliliği, müşteri odaklılığı vb. temel alarak ve bu amaçlarla daha fazla risk alarak bir işletme gibi yönetilmesini öngören yeni kamu işletmeciliği mantığıyla yapılması yetersizdir. Böyle bir yaklaşım, kamu yönetiminin demokratik bir rejimin en temel ayağı olduğu gerçeğiyle örtüşmez. Demokratik rejimlerde kamu yönetimi, özünde demokrasinin gerçek sahipleri olan vatandaşlara hizmet için vardır ve hizmetlerinin maliyeti de yine vatandaşın vergileri ile finanse edilmektedir. Bu nedenle, kamu yönetimi reformunda, kamu yönetiminin vatandaşa hesap vermeyi ve onları karar ve politika oluşturma süreçlerine katmayı gerektiren bir kamusal yönetim yapısı olduğu göz önüne alınmalıdır.

Hızlı değişimin ve onun yol açtığı karmaşıklıkların ve belirsizliklerin yanı sıra, karşılıklı bağımlılıkların egemen olduğu günümüz dünyasında, kamu yönetimi artık büyük ölçüde; stratejik yönetimi, ağbağların ve farklı aktörlerin yönetimini ve değişim yönetimini de içeren demokratik kamu yönetişimi niteliği kazanmıştır. Demokratik kamu yönetişimi, daha fazla ekip çalışması, farklı gruplar arasında eşgüdüm ve işbirliği, koalisyonlar oluşturabilme, dayanışma ve bilgi paylaşımı ihtiyacı doğurmaktadır. Böyle bir ortamda, kamu yöneticilerinin denetim, sorumluluk ve hesap verme biçimleri, iş yapış ve yönetim biçimleri kökten değişmiştir (Barth, 1996: 195; Taşdan ve Gül, 2013). Değişimi anlamak ve yönetebilmek de, kamu yöneticisinin önemli bir

→

görevi ve başarısının önemli bir koşulu haline gelmiştir.

Örneğin, bugün Türkiye'de insan haklarına ve temel özgürlüklere yönelik ilgi ve vurgu artmış, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri öne çıkmış, etik ve bilgi edinme yöntemi ağırlıkla mülki idare üzerinden kurumsallaştırılır hale gelmiştir (Gökpınar, 2014: 52). Böyle bir ortamda kamu yöneticisi, etkinlik, tasarruf, hız, kalite, kanuna uygunluk gibi ilkeler yanında, kamu ya da vatandaş yararı, adalet, fırsat eşitliği, hizmetlere erişimde hakkaniyet ve yansızlık gibi ilkeleri de dikkate almalıdır. Bu bağlamda, kamu yöneticisinin, toplumda dezavantajlı konumda olanların korunup kollanması, hak, özgürlük, olanak ve fırsatlardan adil ölçülerde yararlanmalarının ve taleplerinin kamu politikası oluşturma ve uygulama süreçlerine yansımalarının sağlanması konusunda öncelikli ve meşru sorumluluğu vardır (Barth, 1996; Frederickson, 1997: 107). İşte bu değer ve ilkeler, kamu yönetimini özel işletmelerden, kamu yöneticilerini de iş adamlarından ayırır. Bu ilkelerin hayata geçirilmesini özel sektörden beklemek, piyasanın mantığına ve etkin rekabet ilkesine aykırıdır.

Bürokrat Yöneticilikten Lider Yöneticiliğe

Demokratik kamu yönetişimi olarak adlandırılan bu yeni yönetim ve siyaset anlayışı ve ortamı, kamu yöneticilerinin, "bürokrat yöneticiler" olarak yöneticiliğe devamlarını zorlaştırmaktadır. Hata yapmamaya ve riskleri en aza indirmeye odaklanan ve bunun için de kuralları sıkı sıkıya takip eden, disiplin ve denetim odaklı bürokratik yönetim anlayışı, günümüzün koşullarına uymamaktadır (Taşdan ve Gül, 2013; Gökpınar, 2013: 16). Çünkü yeni dünyaya eski yöntem ve anlayışlarla uyum sağlamak güçtür.

Yeni demokratik kamu yönetişimi anlayışı çok aktörlülüğü öngörmektedir. Toplumun tüm kamusal, özel ve sivil beşeri, ekonomik ve diğer kaynaklarının işbirliği içinde harekete geçirilmesi gerekmektedir. Bu süreçte artık kamu yöneticisi de; yönetmek yerine, ortak aklın, kamu yararının ve ortak amaçların belirlenmesi için aktörlerin bir araya gelmesini kolaylaştıran, yönlendiren, koordine eden ve yapabilir kılan bir rol üstlenmektedir. Yönetmek, ortak aklı ve işbirliğini katılımcı olarak oluşturmak ve kamu yararına etkili sonuç almaktır. Bu süreçte lider yönetici, değişik grupları eşgüdümlü bir şekilde ortak amaçları belirleme ve gerçekleştirebilme konusunda cesaretlendirir ve harekete geçirir; toplumsal uzlaşı, network, işbirliği inşa eder ve ortak aklın oluşumunu olanaklı kılar. Gerekli kaynakları ve olanakları birleştirme konusunda ortak sinerji oluşturabilir. Yani, halkı da içerecek biçimde demokratik katılımı ve yönetişimi yönlendirir.

Günümüzde insanları ya da yönettikleri grubu değişime ve yeniliklere ikna edebilen; öğrenebilen ve etkileyebilen; yönetmeyi orkestra şefliği olarak gören; gücünü konumundan çok, yetenek, bilgi ve deneyimleri ile iletişimdeki ve ilişkilerindeki başarısından alan lider yöneticilere ihtiyaç artmıştır. Lider yönetici, dönüşüme açıktır ve yeni durumlara ilişkin yeni davranış, düşünüş ve eylem biçimleri geliştirebilir. Duyarlılık, farkındalık ve esnek olma ile belirsizlik, başarısızlık ve çatışma ile baş etme gibi yetenekleri gelişmiştir. Farklılıkları ve çeşitliliği hoş görür, kabul eder ve ona göre hareket eder.

Lider yöneticilikte çevreyle ilişkilerin ve değişimin iyi yönetilmesinin bir gereği de, kurumsal yapıda dönüşümün iyi yönetilmesidir. Bu yapısal dönüşümü etkin bir şekilde yürütmek ve örgütlerini bu amaçla harekete geçirebilmek lider yöneticinin önemli bir görevi ve becerisidir. Lider kamu yöneticisi, bu süreçlerde, çalışanları yetkilendirir, onlara güven verir, yaratıcılıklarını ortaya koymalarına ve kendilerini gerçekleştirmelerine olanak tanır. Bunun için, lider kamu yöneticisi, çalışanların düşünce ve kararlarını oluşturmaları, ortaya koymaları ve özgürce tartışabilmeleri, inisiyatif ve sorumluluk almaktan kaçınmamaları için uygun ve katılımcı bir ortam oluşturur. Bunu gerçekleştirmek, özellikle nitelikli ve uzman çalışanların çoğunlukta olduğu kamu kurumlarında daha kolaydır.

Mülki İdare Sisteminin Sorunları ve Lider Yöneticilik

Türk kamu yönetimi sisteminde, merkeziyetçi ve hiyerarşik yapı, hiyerarşik ve siyasi üstlerin aşırı müdahalesi, esneklik ve değişime uyum yetersizliği, yönetim anlayışının bürokratik ve patrimonyal özelliği, katılım eksikliği gibi sorunlar öne çıkmaktadır (Gül ve Alican, 2007: 472-474, 480-481; Gökçe, 2007: 45). Ayrıca, nitelikli ve lider özellikli yöneticilerin sayısal yetersizliğinin yanında, var olanların etkin kullanımını ve liderlik kapasitelerini artıracak ya da liderlik göstermelerini özendirecek çabaların ve hizmetiçi eğitimlerin yetersiz oluşu da diğer önemli sorunlar olarak belirtilmelidir.

Bu tablo, taşrada en önde gelen üst düzey kamu yöneticileri olan vali ve kaymakamlar için de geçerlidir. Son yıllarda, Bedük'ün (2011) de vurguladığı gibi, statü, mali, sosyal ve ekonomik haklar ile görev, yetki ve sorumluluklar açısından ve yaptığı iş ve işlevler yönünden önemli aşınımları yaşayan kaymakamların ya da genel olarak mülki idare amirlerinin, liderlik yapma ortamı yapısal olarak zorlaşmıştır. Oysa günümüzün toplumsal pratiği ve halk beklentileri mülki idare amirlerini, esa-

→

sen ve fiilen görevleri olmamakla birlikte, girişimci olmaya, istihdam oluşturmaya, ekonomik kalkınmada ön almaya, daha etkin, etkili ve halka dönük bir yönetim sergileyebilmek için kaynak yaratmaya ve risk almaya da zorlamaktadır. Dolayısıyla, mevcut şartlar içinde mülki idare amirlerinin; bir taraftan doğal liderlik sergilemesi, bireysel, özel ve olağandışı çalışmalar yapması, kişisel inisiyatif ve yeteneklerini ortaya koyması beklenmektedir. Diğer taraftan ise, mülki idare amirlerine verilen normal yetkilerin bile kullanılması çeşitli siyasilerce, hiyerarşik üstlerce ya da baskı ve çıkar gruplarınca engellenmekte ya da baskı altına alınmaya çalışılmaktadır. Ayrıca, Taşdan ve Gül'ün (2013) saptadıkları gibi, başarılarıyla öne çıkan birçok kaymakam, çeşitli sıkıntı, engel ya da soruşturmalarla karşılaşmakta ve hatta cezalandırılabilmektedir. Bu ise sorumluluktan ve inisiyatif almaktan kaçınmaya yol açmaktadır. Bu durumda kuralcılık çatısının getirdiği koruma daha çekici gelmekte, yeni bir soruşturma geçirmemek için aşırı kuralcılığa sığınılabilmektedir. Bunun yanında, kuralcılık, sorumluluktan kaçmak isteyen ve iş yapmak istemeyen yöneticiler için de bir sığınma aracı olabilmektedir.

Türkiye'de, valilerin ve kaymakamların lider yöneticilik yapmaları ve başarılı hizmet üretmeleri; kamu yönetiminde etkinlik, hız ve kalite beklentilerini karşılamak, vatandaşların ihtiyaçlarını zamanında ve etkili bir biçimde görebilmek, demokratik kamu yönetişimi süreçlerini ve değişimi daha iyi yönetebilmek açısından olduğu kadar, ülke kalkınması açısından da önem taşımaktadır. Bu ise, Türkiye'nin taşra yönetiminde söz sahibi olan vali ve kaymakamların, lider vasıflı yetiştirilmesi, liderlik kapasitelerinin artırılması, liderlik yetenekleri sergilemelerine ortam hazırlanması ve teşvik edilmesi ve başarının ödüllendirilmesi gibi uygulamaları gerektirmektedir.

Mülki İdare Sisteminde Lider Yöneticiliğin Önündeki Engeller

Bu bölümde, Türkiye'nin değişik bölgelerinde görev yapan kaymakamların liderlik konusundaki tutum ve davranışları ile yaşadıkları sorunları konu edinen bir çalışmanın (Taşdan ve Gül, 2013) anket bulguları kısaca paylaşılmaktadır. Çalışmada, değerlendirmeler, hemen hepsi aktif olarak kaymakamlık yapan 325 mülki idare amiri ile 20 soruluk bir anket uygulamasından elde edilen verilere dayanmaktadır. 325 mülki idare amirinin 4'ü vekil kaymakam, 15'i vali yardımcısı ya da İçişleri Bakanlığı'nda yönetici ve 306'sı da değişik sınıf ilçelerde aktif görev yapan kaymakamlardır.

Çalışmada; kuramsal olarak ve uygulamadan yola çıkarak kaymakamların liderlik olgusuna bakışlarının saptanması ve varsa liderlik yapmalarını engelleyen veya sınırlandıran sorunların belirlenmesi ve bunların nasıl çözülebileceğinin ve mülki idare amirlerinin nasıl daha iyi liderler olarak görev yapabileceklerinin ortaya konması amaçlanmıştır. Bulgular, yarıya yakını lisansüstü eğitim yapmış ve lider yöneticilik yapan ve yapmak isteyen çok sayıda nitelikli kaymakamın bulunduğuna işaret etmektedir. Ancak, üstlerin ve siyasilerin olumsuz tutumları, mevzuattan ve çalışanların özelliklerinden kaynaklanan kısıtlar gibi sorunlar, lider yöneticiliğin önünde önemli engeller ve sınırlılıklar oluşturabilmektedir.

Anket uygulamasında kaymakamların liderlik sergilemede karşılaştıkları sorunlara ilişkin verilen 12 seçenekli listede, ankete katılan mülki idare amirlerince liderlik yapmalarını engelleyen ya da sınırlandıran öğeler arasında en önemlisi, %65,2'sinin belirttiği "hiyerarşik üstlerin müdahalesidir." Bu veri, hiyerarşik amirlerin, çoğunlukla da valilerin, alt düzey yöneticiler arasında motivasyonu sağlamada ve inisiyatif almayı ve liderliği teşvik etmede yetersizlikleri bulunduğuna ve dolayısıyla, liderlik eğitimlerinin, valiler ve kaymakamlar dahil, tüm mülki idare amirleri için gerekli olduğuna işaret etmektedir.

Mülki idare amirlerine göre liderlik yapmayı engelleyen ya da kısıtlayan diğer önemli bir öğe %60 ile "yerel siyasetçilerin ve/veya milletvekillerinin müdahaleleri"dir. Ayrıca, "merkezi yönetimin müdahalesi" seçeneği, 325 kaymakamın 144'ünün (yani örneklem grubunun %44'ünün), liderlik yapma yolunda önemli bir engel olarak işaretlediği diğer bir seçenektir. Böylece, kaymakamların liderlik yapmalarını engelleyen en önemli nedenler grubu olarak; valilerin, siyasilerin ve merkezi yönetimin müdahaleleri öne çıkmaktadır. Bunun yanında, liderlik yapmayı engelleyen ya da kısıtlayan unsurlar olarak mülki idare amirlerince en çok işaretlenen diğer seçenekler ise şöyledir: Mülki idare amirlerinin beraber çalışacakları kurum amirlerini ve önemli personelini belirleyememesi (177 kişi ya da %54,5), liderlik yapmanın meslekte yükselmeye ya da iyi görevlere atanmaya katkı yapmaması (167 kişi ya da %52,3), liderlik yapanların soruşturma geçirme riskinin daha yüksek olması (141 ya da %43,4), aşırı kuralcılık (140 kişi ya da %43,1), idari personelin sayıca ve nitelik olarak yetersizliği (136 ya da %41,8), mülki idare amirlerinin sık yer değiştirmesi (85 kişi ya da %25,5), yerel koşulların liderlik yapmaya uygun olmaması (85 kişi ya da %25,5), diğer kurum ve aktörlerle işbirliği eksikliği (61 kişi ya da %18,8) ve liderlikle ilgili hizme-

tiçi eğitim verilmemesi (25 kişi ya da %7,7).

Anket uygulamasının diğer bir soru grubu, kaymakamlara verilen bazı ifadelere ne derece katıldıklarına ilişkin soruları içermiştir. Bu grupta yer alan, "mülki idare amirlerinin mesleklerini liderlik yapmayı gerektiren bir meslek olarak görüp görmediklerine" ilişkin soruya, 325 kaymakamın 289'u, (yani örneklem grubunun %89'u), "liderlik yapmalarını gerektiren bir meslek" şeklinde yanıt vermiştir. Kaymakamlığı, "lider olmayı gerektiren bir meslek olarak görmeyen" mülki idare amiri sayısı, 325 katılımcı arasında sadece 36 kişidir. Bunların bir kısmının, değişik nedenlerle, tepkisel ve duygusal olarak başlarından geçen bazı olayların etkisi altında yanıt verdiği, paylaştıkları deneyimlerinden anlaşılmaktadır.

Bu kadar büyük sayıda kaymakam "kendi mesleklerini liderlik gerektiren bir meslek olarak" görür iken, 325 kaymakamdan 112'si (%34,5); "liderlik yeteneklerini kullanmaya özendirilmediği" görüşüne tamamen; ve 157 kaymakam da (%48,3) kısmen katılmaktadır. Yani birinci maddedekinin aksine, bu kez mülki idare amirlerinin 269'u (%83), "kendilerinin liderlik yeteneklerini kullanma konusunda hiç ya da yeterince özendirilmediklerine" inanmaktadır. "Mülki idare amirliğinde kurala aşırı bağlılığın, performanstan ve başarıdan önce gelmesinin liderlik üstlenmeyi gereksiz kıldığı" tezi de yüksek oranda onay almıştır. Bu ifadeye tamamen veya kısmen katılıyorum diyen katılımcı kaymakam sayısı 266'dır (%82).

"Mülki idare amirliği bürokratik yöneticiliğe göre yapılandırılmıştır" ifadesine ne ölçüde katıldığı sorusu yöneltilen kaymakamların 286'sı (%88), bu ifadeye kısmen veya tamamen katıldığını belirtmiştir. Bu sonuç, kaymakamların genel olarak mülki idare amirliğinin "bürokratik yöneticilik" şeklinde yapılandırıldığını düşündüklerini göstermektedir.

Anket sorularının en çarpıcı sonuçlarından biri "ben kişisel inisiyatif gösterip her şeye rağmen risk alarak yine de liderlik yapmaya çalışıyorum" ifadesine ilişkin yanıtlarda ortaya çıkmıştır. Bu soruya yanıt veren 323 mülki idare amirinin yarıdan biraz fazlası olan 163'ü, "her şeye rağmen risk alarak yine de liderlik yapmaya çalışıyorum" görüşüne tamamen katılmaktadır. Bu sayıya "kısmen katılıyorum" diyen 136 kaymakam (%42,1) da eklendiğinde, toplam katılımcı oranı %92,6'ya yükselmektedir.

"Ben liderlik yapmak için risk almam" diyen kaymakamlardan, mesleklerinde 0 ile 5 yıl arasında bulunanların %4,3'ü ve 5 ile 10 yıllık olanların da %3,4'ü katılmıyorum tercihinde bulunmuşlardır. Buna karşılık ben liderlik yapma uğruna risk almam diyen kıdemli kaymakamlardan 25 ile 30 yıllık kıdemi olanların %10'u ve 31 yıl ve üstü yıldır çalışanların ise %16,7'si bu yönde görüş belirtmişlerdir. Bu veriler, yıllar geçtikçe ya da kıdem arttıkça, daha deneyimli kaymakamların, lider yöneticilik yapma konusunda, genelde gösterdikleri inisiyaitf nedeniyle canları yandığından ya da canı yananlara tanık olduklarından, isteksiz davrandıklarına işaret etmektedir.

Ankette yer alan "kaymakam maaşları liderlik yeteneği olanlara cazip gelmemektedir" görüşüne 325 katılımcı kaymakamın 244'ü (%75) kısmen ya da tamamen katılmaktadır. Katılımcı kaymakamlardan 239'u (%73,8), "kaymakamlıkta liderliğin özendirilmesi kamu yönetiminin daha etkin ve başarılı hizmet üretmesine katkı sağlayacaktır" görüşüne tamamen katıldığını belirtmiştir. "Kısmen katılıyorum" diyen 69 (%21,3'lük) katılımcı ile birlikte değerlendirildiğinde, toplam olarak kaymakamların %95'i gibi çok büyük bir bölümünün, liderliğin özendirilmesinin kamu yönetiminde etkinlik ve başarının artırılmasına katkı yapacağını düşündüğünü göstermektedir. Bu durum yukarıda sözü edilen görüşleri de destekleyerek, kaymakamların liderlik yolunda ciddi oranda teşvik ve katkıya ihtiyaçları olduğuna ve liderlik yapma ortamının iyileştirilmesinin kamu yönetiminde etkinliğin ve verimliliğin artırılmasına katkı sağlayacağına inandıklarını göstermektedir. Dolayısıyla, başarılı bir kamu hizmeti için, kamu görevlilerinin lider yöneticilik yapmalarının önündeki engellerin kaldırılmasının ve özendirilmesinin olumlu etki yapacağı söylenebilir.

Mülki idare amirlerinin birlikte çalıştıkları ekibi belirleyebilme ve en azından bunlara takviyede bulunma koşullarının bulunmadığı bir ortamda, liderlik gösterebilme şanslarının da sınırlı olacağı kuşku götürmemektedir. Bu nedenle, "mülki idare amirlerinin beraber çalışacakları kurum amirlerini ve önemli personelini belirleyememesi" sorununu, 325 katılımcı kaymakamın 177'si (%54,5), liderlik gösterebilmelerinin önünde bir engel olarak gördüğünü belirtmiştir. Bu bulgu, bir kurumda liderlik gösterilmesinin en önemli koşullarından birisi olan "iyi ve uyumlu bir ekibe sahip olma ve bu ekibi oluşturmada söz sahibi olma" konusunda mülki idare sisteminde sıkıntı olduğuna işaret etmektedir.

Bir kamu yönetimi sisteminde belli riskler alarak liderlik gösteren ve başarıyı yakalayan lider yöneticilerin bundan dolayı ödüllendirilmemeleri durumunda, bu tutumlarının süreklilik göstermesi beklenemez. Nitekim "liderlik yapmanın meslekte yükselmeye ya da iyi görevlere atanmaya katkı

yapmaması"nı, 325 kaymakamın 167'si (%54,5) lider yöneticilik yapmanın önünde bir engel olarak görmektedir. Bu bulgu, kaymakamların liderlik yapma yönünde teşvik edilmediği yolundaki önceki bulgularla tutarlıdır ve liderlik yolundaki engellerin bir bütün olarak ele alınıp, toplu olarak değerlendirilmesi gerektiğini de göstermektedir.

Mülki idare amirlerinin liderlik gösterme yolunda engel olarak gördükleri son bir neden de "çalışılan idari personelin sayıca ve nitelik olarak yetersiz olması"dır. 325 katılımcı kaymakamın 141'i (%43,4) bu seçeneği işaretlemiştir. Bu tercih oranı, katılımcıların %54,5'inin tercihini alan "mülki idare amirlerinin beraber çalışacakları kurum amirlerini ve önemli personelini belirleyememesi" seçeneği ile birlikte düşünüldüğünde, kaymakamların birlikte çalışmak durumunda kaldığı çalışanlar açısından sorun yaşadığına işaret etmektedir. Kısacası, kaymakamlar nitelikleri, deneyimleri ve performansı düşük elamanlarla çalışmak durumunda kalmakta ve bu durumu değiştirecek güçleri de bulunmamaktadır. Bu durum, kaymakamların ekip çalışması yapabilmesinin önünde de önemli bir engel oluşturmaktadır.

Sonuç ve Öneriler

Sonuç olarak Taşdan ve Gül'ün anket çalışmasının bulguları, "Türkiye'de mülki idare amirliği sistemi, liderliği özendirmek açısından ciddi eksiklikleri ve sorunları barındıran bir işleyişe ve mevzuata sahip olduğu için, kaymakamlar yeterli düzeyde lider yöneticilik sergileyememektedirler" görüşünü doğrular nitelikte bulgular ortaya koymuştur. Dolayısıyla, Türkiye'de mülki idare amirliğinde, liderliği özendiren bir yapının, ortamın ve tutumun egemen olmadığı görülmektedir. Aksine, liderlik yapılmasının önünde cesaret kırıcı engellerin bulunduğu genel ve yaygın bir görüştür. Ancak, liderlik yapan ve birçok önemli projelere imza atan kaymakamlar da bulunmaktadır. Ayrıca, başta genç ve yükselme umudu taşıyanlar olmak üzere, birçok kaymakamın, lider yöneticilik sergileyerek ve görevlerinde başarılı olarak, sosyoekonomik kalkınmaya katkı yapma ve kamu yönetimin kaliteli, etkin ve etkili hizmet üretmesi konusundaki istekliliklerinin yüksek olduğu görülmektedir. Katılımcı kaymakamların %50,5'i "her şeye rağmen risk alarak yine de liderlik yapmaya çalışırım" düşüncesine tamamen ve %42'si de kısmen katılmıştır. Yani kaymakamların çok büyük bir bölümü liderlik açısından olumsuz koşulların fazla olduğunu kabul etmelerine rağmen, risk alarak yine de liderlik sergilemeye çalıştıklarını belirtmektedirler.

Dolayısıyla, bu çalışma aslında mülki idare amirlerinin başarılı ve verimli yöneticiler olabilmesi ve daha etkin ve istekli liderlik yapabilmeleri için umut olduğunu ortaya koymaktadır. Bu konuda daha başarılı sonuçlar alabilmek için, bu çalışmanın ortaya koyduğu dikkat çekici belli başlı bulgular ya da yapılması gereken şeyler şunlardır: Kaymakamlar inisiyatif alma konusunda cesaretlendirilmeli; yetkileriyle orantılı kaynaklara ve ekip çalışması yapabilecek ortama ve daha iyi ve geniş hizmetiçi eğitim ve özellikle liderlik eğitimi olanaklarına sahip olmalı; kaymakamlık mesleği özellikle mali açıdan daha çekici hale getirilmeli; kaymakamlara daha nesnel mesleğe girme ve meslekte yükselme olanakları sağlanmalı; daha özerk ve kurumsal bir çalışma ortamı ve koşulları sunulmalı; yer değiştirmenin belirli bir süreden önce, kaymakamların kendi rızası olmadan gerçekleştirilmesinin önüne geçilmeli.

Bu önerilerin yaşama geçirilmesi, kaymakamların daha etkili birer lider yönetici olmalarına, kamu yönetiminden beklentileri daha başarılı olarak karşılayabilmelerine, değişimi daha iyi yönetebilmelerine, Türkiye'nin sosyoekonomik kalkınmanın en tabandan itibaren daha sürdürülebilir kılınmasına, kamu yönetimi sisteminin lider yetiştiren ve etkin, kaliteli, zamanlı ve hızlı hizmet sunan özelliklerinin geliştirilmesine katkı yapacaktır. Ayrıca, kamu yönetimi daha sağlıklı işleyecek ve yöneticiler "sorumluluk alıp hizmet üretmekle, risk almayıp ve hizmet etmeyip rahat etmek" seçenekleri arasında sıkışıp kalmayacakladır. Aksine, kamu yöneticileri "lider yöneticilik yaparak, çevresini ve çevresinde yer alanları (kamu çalışanları ve kurumları, halk, sivil toplum, girişimciler vb.) daha iyiye doğru değiştirip ve dönüştürerek, oluşacak ortak yarar doğrultusunda iş ve hizmet üreterek yükselmek" çabasına ve anlayışına sahip olmaya özendirileceklerdir.

KAYNAKÇA

Barth, T. J. (1996) "Administering in the Public Interest: The Facilitative Role for Public Administrators", içinde Refounding Democratic Public Administration, (Eds.) G. L. Wamsley ve F. W. James, Sage, London, s.168-197. / Bedük, S. A. (2011) "Mülki İdare Sisteminin Sorunları", İdarecinin Sesi Dergisi, Sayı 143, s. 29-32. Frederickson, H. G. (1997) The Spirit of Public Administration, Josey Bass Publishers, San Francisco. / Gökçe, G. (2007) "Kamu Yönetiminin Yapısal Görünümü ve Sorunları", içinde Kamu Yönetiminin Yapısal ve İşlevsel Sorunları, (Der.) M. A. Çukurçayır ve G. Gökçe, Çizgi Yayınevi, Konya, s. 7-55. / Gökpınar, H. H. (2014) "Bir Kaymakamın Gözünden Mülkî İdaredeki Dönüşüm", İdarecinin Sesi Dergisi, Sayı 160, s. 51-55. / Gökpınar, H. H. (2013) "Türkiye'de İdarenin Geliştirilmesi Çalışmaları ve Mülkî İdare Amirlerinin Rolleri", İdarecinin Sesi Dergisi, Sayı 158, s. 13-18. / Gül, H. ve A. Alican (2007) "Kamu Yönetiminde Yöneticilik ve Liderlik", içinde Kamu Yönetiminin Yapısal ve İşlevsel Sorunları, (Der.) M. A. Çukurçayır ve G. Gökçe, Çizgi Yayınevi, Konya, s. 447-502. / Günay, Ö. F. (2001) "Türkiye'de İl Yöneticisi Olarak Vali", Mülkiye, 25 (226), s. 289-332. / Taşdan, N. ve H. Gül (2013) Kamu Yönetiminde Liderlik ve Kaymakamlık, Detay, Ankara.