

**TÜRKİYE'DE EKONOMİK KAMU DÜZENİ KAVRAMINA
BAĞLI ÖRGÜTSEL YÖNETİMİN ATATÜRKÇÜ DÜŞÜNCE
VE KİŞİLİK TEMELİNDE KONUMUNA İLİŞKİN
BİR İNCELEME**

II

Prof. Dr. İnal Cem AŞKUN

Toplumun sorunları belki "sola açık" partilere oy toplayıp, onları iktidara getirecektir. Ancak bu sorunları gelen sol partiler, hangi yetişmiş devlet yöneticilerinin desteğiyle çözecektir. Asıl sorun buradadır.

**ATATÜRK İLKELERİNE GÖRE TOPLUM DÜZENİMİZİN
TEMEL KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ**

Cumhuriyetin ilânı ile Türkiye'de Osmanlı toplum düzeninden, Atatürk ilkeleri ve onlara bağlı devrimlerle yeni bir toplum düzenine geçilmiştir. Başka deyişle Cumhuriyet öncesi toplumun bireyleri, örgüt ve kurumlarından beklenen "Osmanlı Kişilik" yapısı bırakılarak, yerine "Atatürkçü Kişilik" yapısı getirilmiştir. Söz konusu kişilik yapısının temelinde şu altı Atatürk ilkesi bulunmaktadır:

- 1- CUMHURİYETÇİLİK
- 2- ULUSÇULUK
- 3- DEVLETÇİLİK
- 4- HALKÇILIK
- 5- LAYİKLİK
- 6- DEVRİMCİLİK

Kuşkusuz bu altı ilkenin ne anlama geldiğini açıklamak, çalışmamızın sınırlarını çok aşar. Ancak varsayım niteliğinde de olsa, her türlü tartışmaya açık olmak üzere, söz konusu ilkelere bağlı kişilik öğeleri veya özelliklerini şu şekilde kısaca belirlemek olurludur:

Cumhuriyetçi Kişilik Özellikleri

- 1- Demokratik tutumlu
- 2- Özgür düşünce ve tutum sahibi
- 3- Adaletli ve barışçı
- 4- Erdemli ve uygar
- 5- Topluma ve kurumlarına saygılı
- 6- Yasalara uyan, disiplinli, dengeli, sabırlı
- 7- Hoşgörülü ve insancıl
- 8- Kişi, örgüt ve toplum çıkarlarını dengeleyen
- 9- Görev ve sorumluluk bilinci olan
- 10- Sorunlara dönük ve gelişmeye inancılı

Ulusçu Kişilik Özellikleri

- 1- Bağımsız düşünce ve tutum sahibi
- 2- Toplumsal yapıyı ve amaçlarını bilen
- 3- Geçmiş yadsımayan (inkâr etmeyen), ancak özeleştiri gücü olan
- 4- Geleceğe dönük amaçları olan ve bunları toplumsallaştırabilen
- 5- Araştırmacı, gerçekçi, yaratıcı olan, öykünmecilikten (taklitçilikten) kaçınan
- 6- Ulusu temsil eden simgelere ve büyüklerine saygılı
- 7- Ulusun çıkarlarını kollayan ve geliştiren
- 8- Evrensel kültür ve görüş sahibi, diğer uluslara saygılı
- 9- Tartışmaya açık, peşin yargılı olmayan
- 10- Cesaret sahibi, işbirliğine yatkın, birleştirici

Devletçi Kişilik Özellikleri

- 1- Devletin, toplum düzeninin temeli olduğuna inanma
- 2- Devletin çıkarlarını koruma ve geliştirme
- 3- Devletin toplumsal sorumluluğunu bilme
- 4- Millî, demokratik, hukuk, sosyal, layık, çağdaş devlet anlayışını taşıma
- 5- Katı bürokrat davranışlarından uzak kalma
- 6- Devlet ilişkilerinde ussal davranış anlayışında olma

- 7- Dürüst, eşitçi, dengeli ve gerçekçi olma
- 8- Devletin yanında, ona uygun, toplumsal sorumluluk duygusunu taşıma
- 9- Toplumda devlete düşen başlıca görevler hakkında bilgili olma ve amaçlarını bilme
- 10- Devletin; toplumun bireyleri, diğer kurum ve örgütleri ile devletlerarası ilişkilerinde derin kültür ve sağduyu sahibi olma

Halkçı Kişilik Özellikleri

- 1- Halka karşı saygılı ve kamuoyu duyarlığına sahip olma
- 2- Halkın sorunlarını bilme ve kendi çapında çözüme çabalarına katılma
- 3- Halka karşı eşitçi (adil), dengeli, gerçekçi tutum gösterebilme
- 4- Halkı sevme ve ona inanma
- 5- Halkın kültürüyle etkileşim sağlayabilme ve onun kültürüne katkıda bulunabilme
- 6- Halka karşı toplumsal sorumluluk duyma ve toplumsal bir kişilik geliştirme
- 7- Kişisel, grupsal, sınıfsal, örgütsel, vb. amaçlar için halkı araç olarak kullanıp, onu zor duruma sokarak, çıkar sağlama anlayışından uzak kalma
- 8- Halkı bütün olarak görüp; çeşitli ırk, din, meshep, meslek, sınıf, vb. açılardan bölme ve ayrıcalık tutum gösterme düşüncesini taşımama
- 9- Halka karşı dürüst olma, yalan söyleyip, sahteci davranışlarda bulunmama
- 10- Birey, örgüt, kurum, yöre, bölge, ulus amaçları ile evrensel amaç ve davranışlar içinde belli bir halkçı yaklaşımı gösterebilme

Layık Kişilik Özellikleri

- 1- Cumhuriyetçi, ulusçu, devletçi, halkçı, devrimci kişilik özelliklerini taşıma
- 2- Bireysel din anlayış ve tutumuna sahip olma
- 3- Gelenekçi kalıpların dışında davranış yeteneği gösterme, gerçekçi olma

- 4- Ussal davranış alışkanlığı bulunma; bilimin üstünlüğü ve kılavuzluğunu benimseme
- 5- Başkalarının görüş ve inançlarına karşı hoşgörü sahibi olma, sabırlı davranma
- 6- Bağımsız düşünebilme
- 7- Uygarca tutum ve davranışları benimseyebilme
- 8- Peşin yargılardan uzak, tarafsız görüş ve davranış özellikleri taşıma
- 9- İnançları ussallaştırabilme, ussal niteliği olmayanları toplumsal davranış kalıplarına sokmama
- 10- Devlet ve diğer örgütlerin işlerini, başta din olmak üzere, benzeri kurumların düşünce ve inanç sistemlerinin etkisi dışında görüp, yorumlayabilme.

Devrimci Kişilik Özellikleri

- 1- Cumhuriyetçi, ulusçu, devletçi, halkçı, layik kişilik özelliklerini taşıma
- 2- Baskıcı, tepeden inmece olmayıp, başkalarını anlayışla karşılama
- 3- Özgür düşünce ve davranış sahibi olma
- 4- Çağdaş tutumları benimseyebilme
- 5- Amaç ve eylemlerinde bilimi temel alma
- 6- Davranışlarını gelişigüzel, duygusal tepkilere değil, planlı tutuma dayandırma
- 7- Amaçları ve ulaşma yollarını önce belli araştırma süreçleri sonucu saptayabilme
- 8- Geliştirmeyi, planlı ve araştırmaya dayanan değişme aşamalarından geçerek sağlamaya inanma
- 9- Araştırma, değişme ve geliştirmeyi kesinlikle uyarlamada (intibak ettirmede) görebilme; bunun için de başkalarına gelişmeyi inanç olarak aşılabilme gücünde olma
- 10- Gerek bireyde, gerek kurum veya örgütleriyle bütün toplumda devrim anlayışını "devirmek" "yıkma" çabalarına değil, sürekli ve aşamalı gelişme anlamını içeren evrimleşme düşüncesine bağlayabilmek.

Varsayım niteliğinde ve içerikleri her türlü tartışmaya açık olmak üzere öngördüğümüz bu kişilik özellikleri, kuşkusuz bazı ilkelerde yinelenmiş, başka deyişle bazı kişilik özellikleri birden fazla ilke kapsamına alınmıştır. Bunun nedeni ise altı Atatürk ilkesinin birbirinden bağımsız, soyutlanmış ilkeler olmayıp, aksine birbirleriyle kaynaşık, bütünlük bir ilkeler topluluğu oluşturmalarıdır. Öte yandan Atatürk ilkeleri, gerçi başında Atatürk'ün adını taşıyorlarsa da, aslında Atatürk'ün bir öğretisi (doktrin) geliştirilerek ortaya koyduğu düşünce ürünleri değildir. Bunlar, Türk toplumunun yüzlerce yıllık geçmişinin, onun sağduyusunda yarattığı, Atatürk'te anlatımını bulmuş ilkelere dir. Atatürk bir "doktrin adamı" olmayıp, bir ulus ve toplum önderi olduğu için, adını taşıyan ilkeler de kuşkusuz önünde gittiği toplumun öz tutum ve davranışlarının bir bakıma yansıması olmuştur. Altı ilkeyle ilgili söz konusu kişilik yapısı, Türk toplumunun bireylerini; başka toplumların insanlarından ayıran, bir bakıma da onlarla bir arada yaşama gücünü ortaya koyan değerler bütünüdür. Atatürk'ün "BİR TÜRK DÜNYAYA BEDELDİR", "TÜRK ÖĞÜN, ÇALIŞ, GÜVEN", vb. özdeyişlerinde destek aldığı veya gördüğü güç aslında dünyada başka hiçbir toplumun bireyinin kişilik yapısında bu derece bütünlüklenmiş üstün insanlık değerleridir. Kuşkusuz, işletilmeyen madenin zenginliği nasıl soyut bir zenginlik anlamını taşırsa, bir toplumun insanının işlenmeyen kişilik değerleri de aynı durumu yansıtır. Toplumun özünde, başka deyişle bireylerinin kişilik yapısında söz konusu özellikleri ya da değerleri, somut insan davranışlarına dönüştürecek tek düzenek veya kurum varsa o da EĞİTİM'dir. Her toplum, kendi insanının kişilik değerlerini işleyip, onu "çağdaş vatandaş" durumuna getirecek eğitim düşüncesi (felsefesi) ile ona bağlı eğitim yöntemi, politika ve örgütlerini yaratmalıdır. Aksi halde salt başka toplumların eğitim amaç ve yöntemleriyle, "öykünmecilikle" (taklitçilikle) bunu yapmaya kalkışmak, söz konusu toplumun insanlarında kişilik bozulmaları ve dolayısıyla davranış bozukluklarına, yol açar. Türkiye bunun sancısını yüzyıllarca çekmiş ne yazık ki değişik turde, ancak aynı sonuçları doğumcu nitelikte olmak üzere Cumhuriyet döneminde de çekmiştir, çekmektedir de.

Günümüzde toplumlar ekonomik yapılarına bağlı olarak eğitim kurumlarını KAPİTALİST ve SOSYALİST olmak üzere iki büyük düşünce sisteminin ilkelerine göre örgütlemişlerdir. Bu ülkeler topluluğu arasına üçüncü ve üstün bir "sentezle" Türkiye, ne kapitalist ne de sosyalist olmayan, kendine özgü bir yapıyla katılmıştır. Bu üstün yapının kişilik birikimi henüz değerlendirilemediği, başka deyişle

ATATÜRKÇÜ KİŞİLİK BİRİKİMİ eğitim kurumlarımızda ulusal kimlikli amaç, yöntem, politika ve araçlarla işlenemediği için toplumumuzun insanı ya küme küme, ya da yaşamının belli dönemlerinde *kapitalist* veya *sosyalist* sistemin çeşitli etkileri altında kendi kişilik özünü yitirmekte, davranış bozukluklarına uğramaktadır. Günümüzde SAĞ ve SOL denilen kutuplaşmalar da bu durumun değişik sözcüklerle anlatımından başka birşey değildir.

Halkın genelde, söz konusu kutuplara uymaması, ikisine de tepki göstermesi, kişilik özünün, bunların insanlardan istediği kişilik yapısına ters düşmesinden ileri gelmektedir. İlk, orta, yüksek öğretim ve eğitim kurumlarımız, *Atatürkçü Kişilik* dediğimiz toplumun özkışılık birikimine uygun bir düşünceye göre örgütlenmeyip, *kapitalist* ve *sosyalist* sistemlerin çeşitli etkileri altında karmaşık, tutarsız bir yapı özelliği taşıdıklarından, böyle bir eğitim ve öğretim sürecinden geçen, toplum bireyleri ile toplum arasında bir *uyumsuzluk* veya *yabancılaşma* görülmekte, her gün bunun çok değişik olaylarına tanık olunmaktadır.

Bütün bunlardan çıkan sonuç, toplumumuzun insan yetiştirme kurumu olan eğitimin; daha önce önerdiğimiz Atatürk ilkelerine bağlı kişilik özelliklerine göre örgütlenmesinin gerektiğidir. Toplumda birey, hangi mesleğe yönelirse yönelsin, diğer deyişle, ilerde hangi mesleğin kişilik yapısını edinirse edinsin, ona öncelikle *Atatürkçü Toplumsal Kişiliğinin* eğitim kuruluşlarında kazandırılması gerekir. Bu kişilik, onun aşadığı toplumla uyumunu sağlayacak temel yapısı olacaktır. Söz konusu temel kişilik yapısı üzerine, başta meslek olmak üzere, öteki kişilik yapıları gelecektir.

İşte toplumda mesleği yöneticilik olanların da kişiliklerini, bu temel yapıya bağlı olarak geliştirmeleri zorunluluğu çıkmaktadır. Böyle bir temel ya da *kök kişiliği* edinmeden, yöneticilik mesleğinde *işlevsel kişilik* elde etme çabalarına girişme, daha başlangıçta toplum karşısında davranış tutarsızlığı ve dengesizliğine yol açma anlamına gelir. Bunun için toplumumuzda yöneticilerin mesleğe dayalı *işlevsel kişiliklerinin* ön veya "kök" kişilik koşulu *Atatürkçü Toplumsal Kişilik* olmaktadır.

YÖNETİCİ KİŞİLİĞİNİN ATATÜRKÇÜ DÜŞÜNCE TEMELİNE GÖRE GELİŞTİRİLMESİ

Yönetim en yalın anlamıyla bir amaca ulaşma yolunda girişilen iş ve eylemlerin toplamıdır. Yönetim sürecini yerine getiren *yönetici-*

lerdir. Yönetim eylemini bir kurum veya işletme gibi örgütlenmiş bir topluluk veya kümede (grupta) görev olarak yerine getiren birey, bireyler veya birey kümelerine *yönetim organları* denir.

Yönetim herşeyden önce, belli bir amaca başkalarıyla birlikte ulaşma, diğer deyişle, başkalarına iş yaptırma, onların yardımını sağlama söz konusu olmaktadır. Bu çaba içinde işi yaptıranlar *yöneticiler*; yapanlar ise *yönetilenlerdir*. Yönetim dilinde, yönetme durumunda *üst*; yönetilenlere *ast* da denilmektedir. Ast ve üst ilişkileri yönetim sürecinin temelini meydana getiren bir özellik gösterir. Bu ilişkilere bir yandan işletme veya kurumun yasa, tüzük, yönetmelik, vb. kuralları ile resmen bir biçim verilirken; bir yandan da üst ve astların kendileri doğrudan doğruya karışırlar. Her iki yönden gelen bu düzenleyici öğelerin etkisiyle, söz konusu ilişkiler değişik ortam ve zamanlarda çeşitli kalıplara girerler ki, bunlar *yönetim modelleri* olarak nitelendirilir.

YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ

Eylem veya süreç olarak yönetim, genellikle şu özellikleri göstermektedir:

1. İnsancıl (Beşeri) Özellik

Yönetim eylemi, herşeyden önce insanlarla ilgilidir. İnsan yönetim sürecinin hem nedeni, hem amacıdır. Başka deyişle, yönetim ile insan arasında sebep-sonuç ilişkisi bulunmaktadır. Yönetimde gerek yöneten, gerek yönetilen insandır. Yönetimin insan olmasına karşılık, yönetilenin insan olmayıp, bir araç (otomobil, bisiklet vb.) olması durumunda *sürme*, hayvan olmasında ise *gütme* söz konusu olur. İnsanların birbirleriyle ilişkilerinde sadece yönetme kavramı bu durumu niteler. Bunun içindir ki, yönetim insancıl bir süreçtir.

2. Küme Niteliği:

Yönetimde, birden fazla kişiye, başka deyişle bir kümeye (gruba) gereksinme vardır. Sadece tek kişinin bulunduğu yerde yönetimden söz edilemez. Gerçi psikolojik yönden "insanın kendi kendini yönetmesi" söz konusu olmakta ise de, burada bile en azından insanın akıl ve diğer ruhsal yapı öğelerini belli bir dengede tutması, bunun için de istencesinden (iradesinden) yararlanması gerekmektedir. Oysa hayvanlarda böyle bir dengenin sürdürülmesi sorunu yoktur. Çünkü doğadaki yaşayışlarını *içgüdü* düzenekleri (mekanizmaları) ile ayarlama yetenekleri vardır. Başka deyişle, insan tek başına olduğu zaman-

da bile davranışlarını bilinçli olarak düzenleme gereği içinde bulunurken; psikolojik yönden bir sürecine girmektedir. Ancak ne var ki; böyle bir yönetim anlayışı psikoloji ve ona bağlı bilim dallarını ilgilendirmekte, yönetim bilimi açısından yönetme süreci içinde, küme kavramının temel sayı koşulu olan en az iki kişinin bulunması gerekmektedir.

3. Amaç Özelliği:

Amaç, yönetimin tanımında yer alan temel gereklerin başında gelmektedir. Amaçsız iş veya çalışma olmayacağı için amaçsız bir yönetim eyleminden de söz edilemez. Yönetimde, belli bir amaca hizmet edecek bir grup insanın bir araya gelmesi başta gelen gereklere dendir.

4. İşbirliği Özelliği:

Yönetimde, bir grup insanın, belli bir amaç yolunda işbirliği etmeleri gerekir. Tersine durumda yönetim eyleminden bir sonuç alınmaz. Başka deyişle, söz konusu eylem birtakım çıkmazlara girip, sürekli olarak engellenir. İşbirliği özelliği, yönetimin gücünü ve etkinliğini belirleyen önemli bir etken niteliği göstermektedir.

5. Basamaklı Özellik:

Yönetimde, belli bir amaca erişme yolunda bir araya gelen ve işbirliği yapan insanların, söz konusu yönetim düzenine girmeleri için, en azından içlerinden bir bölümünün yönetici bir bölümünün de yönetilen olduğu iki temel basamağı yaratmaları zorunludur. Yönetim düzeninde, yönetici ve yönetilen basamakları açık, seçik ortaya konamazsa; anılan düzenin etkili bir işleyişe kavuşturulması olanaksızlaşır.

6. İşbölümü ve Uzmanlaşma Niteliği:

İşbölümü, bir yandan insanların farklı oluşu ve yeryüzünde birbirinin tıpkısı iki insana raslayamama gerçeğine dayanırken, diğer yandan işlerin birtakım kimseler arasında bölünmesiyle ortaya çıkan uzmanlaşma sonucu daha verimli ve etkin çalışmalarına bağlı kalmaktadır. Yönetimde işbirliği zorunluluğunu yaratan durumların başında, herkesin her işi yapamaması, belli bir düzenleme (koordinasyon) ile amaca doğru uyumlu (ahenkli) ortaklaşa bir çaba göstermeleri gereği gelmektedir. Ancak bu şekilde yönetim süreci dağınıklıktan uzak, kararlı bir gelişme gösterebilecektir.

7. Demokratik Nitelik:

Daha önceden belirttiğimiz gibi, insanların birbirleriyle ilişkilerinin düzenlenmesinde geçerli kavram yönetim olmaktadır. Yönetim kavramında insanın saygı duyulan bir orunu (mekii) vardır. Yönetimin insana değer verici nitelikten uzaklaşmaması, herşeyden önce bu süreç içinde demokratik öğeye verilen öneme bağlıdır. Yönetimde demokratik öğeden ayrılıp, zor yoluna gidildikçe, söz konusu eylemin insancıl niteliği zayıflar ve onun yerini daha çok hayvanlar ile eşyalar ya da fiziksel araçlar için kullanılan *gütme*, *sürme* gibi kavramlar alır. İşte yönetimi bu yola sokmamamızın en önemli temellerinden biride demokratik tutuma uymak, bunun dışına çıkmamaktır.

8- Evrensel Özellik:

Yönetimin evrensel özelliği, *yatay* ve *dikey* iki boyutta görülür. Yatay boyutta yönetim, başta aile olmak üzere, dünyanın resmi olan olmayan bütün örgütlerine yaygındır. Söz konusu örgütlerde her bireyi ya yöneten, ya da yönetilen durumunda buluruz. Dikey boyutta ise yönetim, bir işletme veya kurumun bütün basamaklarında, genel müdürden ustabaşına kadar tüm bölüm ve düzeylerde yürütülen bir işlev olarak göze çarpar. Bu da onun dikey yaygınlığını gösterir.

9. Bireyci Özellik:

Yönetim eyleminde organlar, genellikle tek bireyin gözetimi altında bulunmaktadır. Bunun temel nedenlerinden en önemlisi, yönetimin özünde yer alan düzenleştirmenin (koordinasyonun) başarılı olmasında çoğu kez tek bireye gereksinme (ihtiyaç) duyulmasıdır. Öte yandan yönetimin zorunlu kıldığı önderlik görevinde en iyi şekilde yine tek birey tarafından başarılmaktadır. Bütün bunlar, yönetime bireyci (ferdiyetçi) bir özellik kazandırmaktadır.

10. İki yönlü Süreç Niteliği:

Yönetim sürecinde iki yönden birincisini *karar*, ikincisini *uygulama* oluşturur. Yönetim sürecine katılan birey önce düşünür, muhakeme eder, karar verir, sonra bu kararını uygulamaya koyar. Yönetimde sadece kararın alınması yeterli değildir. Onun uygulamaya konulması da gereklidir. Yoksa yönetim bütünlüğü sağlanamamış olur.

11. İletişime Dayanma Özelliği:

İletişim (haberleşme) yönetim sürecinde bir araya gelen insanların, gerek saptanan amaçlara birlikte hizmet etmeleri, gerek kurduk-

ları düzenin sürekli işleyişinin sağlamaları için aralarında anlaşma kanallarının kurulmasını öngören temel bir öğedir. Buradaki anlamıyla, iletişimin (haberleşmenin) *bilgi vermek ve istemek* olmak üzere iki temel işlevi bulunmaktadır. *Bilgi vermek* yönetim eylemine katılanların yapılacaklar hakkında bilgili kılınmasını; *istemek* ise söz konusu bireylerde, belli bir amaç için işbirliği etme inancının uyandırılmasını gerektirmektedir. İyi bir iletişim sistemine dayanmayan yönetim eyleminden, istenen sonuçların sağlanması olanaksızlaşır.

12. Ussallığın Temel Olma Özelliği:

Yönetim sürecinde, sınırlı olan zamana, çok şey sığdırmak ve en az gider ya da çabayla ,büyük sonuçlara ulaşmak ussallığın (rasyonelliğin) başta gelen ilkesidir. Yönetim eyleminin başarı ölçütlerini (kıstaslarını) *etkinlik* (müessiriyet) ve *verimlilik* olarak ikiye ayırmak mümkündür. Etkinlik yönetimde, istenen amaca ulaşma oranını belirleyen bir kavramdır. Verimlilik her şeyden önce yönetim eyleminden sonuç alma, saptanan amaca erişme anlamını taşır. Ancak ne var ki, bazan amaca ulaşılsa bile, bu yolda gösterilen çabaların maliyeti elde edilen sonucun çok üstünde kalır, dolayısıyla yönetim süreci yararlı olmak yerine, zararlı olma durumuna girer. İşte bunu önlemek için yönetimde, amacın en kısa yoldan gerçekleştirilmesi ve en az fedakârlıkla istenen sonuçlara ulaşılmasını öngören ussalık ilkesine uyulması zorunluluğu vardır.

13. Sanat Olma Özelliği:

Diğer bilim dallarında olduğu gibi, başlı başına bilim durumuna gelen yönetimin de bir bilim, bir de sanat yönü olmaktadır. Kuramda (teoride) her ne kadar, yönetim biliminin birtakım kuralları, ilkeleri ve temel noktaları incelenip, bu konuda hızlı bir gelişme bulunuyorsa da, uygulamada bunlardan yararlanmak ve karşı karşıya kalınan sorunlarda söz konusu teknikler yardımıyla yerinde çözümlere ulaşmak, yine yöneticilerin yeti (kapasite) ve yeteneklerine bağlı kalmaktadır. Bu da yönetimin sanat yönünü oluşturmaktadır.

YÖNETİCİNİN TEMEL GÖREVLERİ

Yönetimin *planlama, örgütleme, yürütme, düzenleme, denetleme, yetiştirme* biçiminde belirtilen altı ana işlevi, kuşkusuz yöneticinin temel görevlerini oluşturmaktadır. Bunları aşağıdaki biçimde kısaca açıklamak, yöneticinin görevlerinden de anlaşılması gerektiğini sanırsanız özülle ortaya koyabilecektir.

A) Planlama

Plan, geniş anlamda tutulacak yol ve davranış biçimi diye tanımlanırken, *planlama* da amaçlar ile bunlara eriştirecek araçların ve olanakların seçimi ya da belirlenmesi diye tanımlanabilmektedir.

Plan herşeyden önce kararlaştırılmış olan bir hareket tarzının ifadesidir. Buna göre, plan için başta bir amacın saptanmış olması zorunluluğu çıkmaktadır. Bir kaç kere kararlaştırıldıktan sonra, bu amaca erişmek için çeşitli yollar bulunduğu görülür. Bunlardan hangisi en iyisidir, bu konuda araştırma yapılarak, almasıklar (alternatifler) arasında bir seçim yapılır. Böyle bir seçimden sonra, yapılacak işler, bunların yapılma sırası, her birinin ayrı ayrı ve hepsinin birden alacağı zaman, kimin neden sorumlu tutulacağı ve amaca varılması için güdülecek politikalar belirlenir.

Bütün bunlar dikkate alındığında *plan*, amaca erişmek için ne gibi işlerin yapılacağını, bunların hangi sıraya göre, nasıl ve ne vakit, ne kadar zamanda yapılacağını ve bunların yapılma sırasını gösteren bir tasarıdır, tutulacak yolu gösteren bir modeldir, diye daha derli toplu olarak tanımlanabilmektedir. Tanım, yöneticinin yönetim sürecinin başında yer alan bir *plan yapma* görevini yeterince ortaya koyacak biçimde açıktır.

B) Örgütleme

Yönetimde planlama işleri yerine getirildikten sonra, sıra örgütlemeye gelir. Örgütleme, en yakın anlamıyla, planda saptanan amaçlara ve bunlara ulaşmak üzere belirlenen yollara uygun bir örgüt kurmayı kapsar. Eğer aslında kurulu bir örgüt düzeni varsa, o vakit bu durumda bir "yeniden örgütleme" (reorganizasyon) söz konusu olur.

Örgütleme belli bir amacı gerçekleştirmek için önceden saptanan iş ve orunlara (mevkiilere) görevli seçimi ile iş-işgören ve işgörenler arası çalışma düzeninin belirlenmesi olarak tanımlanabilir.

Tanımda da açıklandığı gibi, örgütleme insanların belirli amaçlara ulaşmasını ve bu yolda birlikte çalışma olanaklarını sağlar. Bireylerin, görevleri arasında bağlantı kurabilmeleri için hangi işleri kendinin yapacağını, kimlerin kendisine yardımcı olacağını, kimlere karşı sorumlu bulunacağını ve kimlerin kendisine sorumlu olacağını açıkça bilmesi gerekir. Ayrıca, birlikte çalıştığı kişilerin ve grubun durumunu, grup içinde kendi yerini ve haberleşme karallarını da

bilmelidir. İşte böyle bir çalışma düzeni yöneticinin örgütlenme görevlerini yerine getirmekle gerçekleşir.

Bir işletme ya da kurumun tümünün veya bir kısmının örgütlen-dirilmesi işlemi, önce yapılması gereken işin kişisel işler halinde bölünmesini ve kümelendirilmesini ikinci olarak da bu görevleri yapacak kişiler arasında kurulan ilişkilerin belirlenmesini kapsar. Bunların yanı sıra, yöneticinin pek az etkilemek olanağına sahip bulunduğu başka özel ve sosyal ilişkiler de kuşkusuz vardır. Bu ilişkiler de örgütün çalıştığı çevrenin bir parçası oluşturur.

Örgütlemeye başlıca şu görev evrelerinden geçme zorunluluğu çıkmaktadır:

1- Görülecek İşlerin Belirlenip, Kümelendirilmesi:

Yapılacak işler, aşında yönetimin planlama evresinde belirlenir. Gerçekten plan, amaçları olduğu kadar, amaca ulaşma yolunda yürütülecek eylemleri, başka deyişle, işleri de saptar. Ancak ne var ki, planlama evresinde bu durum genel açıdan ele alınır ayrıntılarına girilmez. Örgütlenme işleri ise, sorunu ayrıntılarıyla inceleyip, işleri en az emek ve giderle görebilecek şekilde bölmek, sıralamak düzenlemek, gruplamak, kısımlara ayırmak ve iş birimleri haline getirmek görevini yüklenmiş bulunmaktadır.

2- İşgörenlerin Belirlenip Atanması

İş ve diğer eylemlerle ilgili hususlar tamamlandıktan sonra, bunların kimler tarafından görüleceğinin de belirlenmesi gerekir. Burada ortaya çıkan önemli bir nokta, işlerin görülebilmesi için işgörende olması gereken bilgi, ustalık, tecrübe, öğrenim düzeyi, vb. yetenek ve niteliklerin saptanması ile bunların işlere atanacak olanlarda bulunup, bulunmadığının araştırılması sonucudur. Başka deyişle, yöneticinin işe göre adam ilkesinin gerektirdiği çabaları göstermesi zorunluluğu çıkmaktadır ki, bunların başında iş analizlerinin yapılması, iş tanıtım ve gereklerinin çıkarılması gelmektedir.

3- Yetki ve Sorumlulukların Saptanması

Belli iş ya da orunlara atanan kişiler, hangi konularda yetkili olduklarını, sorumluluklarının nelerden meydana geldiğini, işlerini görürken kimlerle, nasıl ilişki kuracaklarını bilmelidirler. Aksi halde, rasgele bir çalışma tutumu gösterirler veya hiç çalışmazlar.

Bunun için yöneticinin yanında çalıştıracağı işgörenlerin yetki ve sorumluluklarını açıklıkla belirleyebileceği her türlü önlemi önceden alması gerekir.

4- Yer, Araç ve Yöntemlerin Belirlenmesi

Yöneticinin, örgütleme işlevine bağlı olarak yerine getireceği birtakım görevler de işlerin görülebileceği yer, araç ve yöntemlerle ilgilidir. Burada, işyerindeki maddi araçlar ile fiziksel çevre koşulları söz konusudur. Kısaca belirtmek gerekirse, bir iş görmek için yetki ve sorumluluk verilen işgörelere, işin görülmesine yarayacak araçlar ile diğer olanakların da yönetici tarafından sağlanması zorunludur.

C- Yürütme

Yönetimde planlama ve örgütlemekten sonra, sıra kurulan düzenin çalıştırılmasına, başka deyişle örgütün harekete geçilmesine gelir. Bu işi yerine getirecek yönetim işlevi *yürütmedir*. "Emir-kumanda", "Yöneltme" adları ile de anılan söz konusu işlevde yönetici ilk kez yönetimi altındaki işgörelere karşı karşıya gelir. Bunun içindir ki, yürütme işlevi, planlama ve örgütlenme yanında devingen (dinamik) bir özellik gösterir. Diğerlerinden yönetici, yürütme işlevindeki gibi işgörelere bağıntı kurmadığından söz konusu iki işlev dural (statik) bir nitelik taşırlar.

Yürütme işlevinin etkinlik ve verimliliği, *buyurma* (emretme) biçimine geniş ölçüde bağıdır. Bu biçim buyruğun özelliği ya da karakteri ile veriliş şekli yönünden bir incelemeye sokulabilir. Özelliği bakımından buyruk (emir), *demokratik* veya *otokratik* nitelik gösterir; şekilce *yazılı* veya *sözlü* verilebilir.

Buyruğun özelliği bakımından demokratik veya otokratik olması her toplumun sosyal, kültürel, siyasal yapısı ile yakından ilgilidir. Gerçekten yöneticilerin yönetim anlayış ve düşünceleri (felsefeleri), içinde yaşadıkları ve yetiştikleri toplumun kültürü ile çok sıkı bir bağıntı göstermektedir. Bunun içindir ki, her ülkede birbirinden farklı bir *yönetim ideolojisi* oluşmuştur. Toplumun örgütsel yapısında üst-üst ilişkilerine egemen olan anlayış ve eğilimleri belirleyen söz konusu ideolojinin geçirdiği gelişmeler, her ülkenin sosyal ve siyasal yaşantısında, tarihinde geniş ölçüde yer almıştır. Bu durum dikkatli bir incelemeden geçirildiğinde görülecektir ki, yalnız işletmelerin değil, aile de içinde olmak üzere toplumdaki tüm kuruluşların yönetiminde hüküm süren ideoloji ile toplumun genel siyasal ve sosyal ideolojileri arasında çok sıkı bağıntılar bulunmaktadır.

Yönetimde etkili bir yürütme düzeninin (sisteminin) koşullarını, ilke niteliğinde olmak üzere, şu şekilde belirtmek olurludur:

- 1- Örgütte "takım ruhunun" gerçekleştirilmesi
- 2- İşgöreni tanımak
- 3- Görev kişiliği gelişmemiş kimseleri örgütten uzaklaştırmak
- 4- İşgören ile örgüt arasındaki ilişkileri yakından tanımak
- 5- Yöneticinin çevresine iyi bir örnek olması
- 6- İşgörenin sürekli denetleme altında tutulması
- 7- Danışmalı yürütme düzeninin kurulması
- 8- Örgütte iyi bir iletişim (haberleşme) düzeninin olması
- 9- Yürütme düzeninin astlara "hata yapma" hakkını tanıması
- 10- Düzenin, standart uygulama biçimleri ile yönergelerin yalınlaştırılmasını (basitleştirilmesini) olurlu kalması

D- Uyumlaştırma

Yönetimde *uyumlaştırma* (düzenleştirme, koordinasyon, eşgüdüm) insanların çabalarını birleştirmeyi ve zaman bakımından ayarlamayı, ortak amaca varmak için çabalarının birbiri ardısına gelmelerini ve içiçe geçip kenetlenerek birbirlerini bütünlemelerini sağlayan bir işlemdir.

Uyumlaştırma, kuruluşun bütünlüğünü ve varlığını gerçekleştiren öğelerin başında gelir. Örgüt bir bakıma işbirliği sistemi ile onun işleyişinden başka birşey değildir. En yalın (basit) küme (grup) çalışmalarında bile, çabaların etkinliği uyumlaştırılmış oldukları oranda artar.

Uyumlaştırma, işbirliği gereği ve örgütün çapraşıklık derecesine göre karmaşık bir durum gösteren iletişim (haberleşme) düzenine (sistemine) dayanır. Eğer sözkonusu bağlantı sağlanamazsa kuruluş kararsız ve kendi kendinin rakibi olma gibi garip bir duruma girer.

İyi uyumlaştırılmış bir kurumda her bölüm veya kısım birbirinin ne yaptığı veya yapacağından haberdirdir. Birlikte uyumlu bir çalışma tutumu içindedirler. Böyle bir uyumun olmadığı işletmeler ya da örgütlerde bölümler birbirlerini dikkate almadan, kendi bildiklerine ve özellikle bireysel çıkarlara göre çalışırlar. Hiçbiri sorumluluk almak istemediğinden, işler sürüncemede kalıp, gevşek bir çalışma içine girerler. Disiplin ve girişim yetenekleri zayıflar dolayısıyla örgütsel yapıda durgunluk ve gerileme başlar.

Her kuruluş veya örgütsel yapıda *merkezcil* ve *merkezkaç* güçler çatışma durumundadır. Merkezkaç güçler örgütte bireyler ve bölümler arasında uyumsuzluk yaratıp, dağıtıcı rol oynayan çekememezlik, kıskançlık çeşitli ayrılıklar ile düşmanlıklardır. Uyumlaştırıcının (koordinatörün) görevi, örgütte bu merkezden uzaklaştırıcı güçler ile merkezcil güçleri uyumlaştırıp, aralarında örgütün çıkarlarına uygun düşecek bir dengenin kurulmasını sağlamaktır. Üretim etmenlerinin (faktörlerinin) bir işbirliği ortamı içinde birleşip kurdukları işletme, aslında bir uyumlaştırma (koordinasyon) aracıdır. İşletme, bu uyumlaştırmanın başarılması ölçüsüne göre güç ve varlık kazanır. Söz konusu başarının zayıf olduğu işletmeler, aslında bir üretim etmeni (faktörü) yığın ya da kalabalığından başka bir şey değildir.

Kurumlar büyüdükçe, çeşitli eylemleri uyumlaştırma görevi de zorlaşmaktadır. İşlerde büyük çapta uzmanlaşmaya gidilmesinin sonucu olarak, ortak çaba ile ortak sonuçlar ele edilebilmesi için, çabaların en iyi biçimde birbirine bağlanıp, uyumlaştırılması kaçınılmaz bir zorunluluktur. Öte yandan, yeni bulunan teknikler, iş hacminde ve rekabet koşullarında meydana gelen değişiklikler, yeni mevzuat ile öteki geleneksel iş yöntemlerinde değişikliklere yol açan diğer etkenler de uyumlaştırma görevini ağırlaştırmaktadır.

Uyumlaştırmanın da kendine göre ilkeleri ve tekniği vardır. Bunları aşağıdaki biçimde kısaca belirtebiliriz.

1- İlgili sorumlu kişiler arasında dolaysız buluşup görüşme ile uyumlaştırma sağlanmalıdır.

2- Planlama yapılıp, politikalar kararlaştırılırken, daha başlangıçta uyumlaştırmaya gidilmelidir.

3- Bir sorun ile ilgili tüm etkenlerin karşılıklı olarak birbirleri üzerine olan etkileri gözönüne alınarak, uyumlaştırma yapılmalıdır.

4- Uyumlaştırma sürekli bir işlem olarak düşünülmelidir. Öte yandan daha iyi bir uyumlaştırma yapma gereğini duyan yöneticinin aşağıdaki noktalara dikkat etmesi gerekir:

- 1- İyi ve yalın bir örgüt yapısının kurulması
- 2- Plan ve programların uyumlaştırılması
- 3- İyi düzenlenmiş iletişim yöntemleri ve araçlarından yararlanılması.
- 4- Gönüllü uyumlaştırmanın özendirilmesi
- 5- Gözetim yolu ile uyumlaştırmanın sağlanması

E- Denetleme

Yönetimde denetleme işlevi, öteki işlevlerin (fonksiyonların) neyi, nasıl ve hangi ölçüde başardığını araştırıp saptar. Yönetimde eylemlerin sonucu, ancak etkili bir denetleme ile belli olabilir. Başka deyişle, yönetici kuruluşu amacına ulaştırarak eylemlere giriştikten ve böylece üretimin sonuçları çeşitli aşamalarla meydana geldikten sonra, bunların gereği gibi yapılıp, yapılmadığı amaca ulaşmış olup olmadığı, hangi ölçüde ulaşıldığı, hangi ölçüde erişilmediği gibi önemli noktaların saptanmasına gerekseme duyulur. İşte bu noktaları inceleme ve soruşturma eylemleri denetleme sürecini oluşturur.

Yönetim sürecinin son evresi olan denetleme, aslında bir karşılaştırma işidir. Karşılaştırma yapabilmek için ise, en az iki hususun bilinmesi zorunludur. Bunlardan birincisi olması gereken, gerçekleşmesi istenen durumdur. İkincisi ise *gerçekleşen*, edimce (fiilen) ulaşılan düzeydir. İşte bu ikisi karşılaştırılarak, istenilen sonucu ne derece ulaşıp, ulaşılmadığı saptanır. Bunun sağlanması için de aşağıdaki evrelerden geçme zorunluluğu çıkmaktadır:

- 1- Amaçların kararlaştırılmış olması
- 2- Standartların belirlenmesi
- 3- Stratejik denetleme noktalarının belirlenmesi
- 4- Gerçekleşen durumun saptanması
- 5- Standartların ve gerçekleşen sonuçların karşılaştırılıp, yorumlanması
- 6- Sapmaların nedenleri ile düzeltici çarelerin belirlenmesi.

F) Yetiştirme

İşletmelerin her alanda sayılarının artması, büyümeleri, gittikçe çapraşık bir duruma gelmeleri, yönetim ve mülkiyetin birbirinden ayrılması; bilim ve teknikteki hızlı gelişmeler çevrenin sosyal, siyasal, ekonomik, hukuki koşullarındaki değişimler, kültürel koşullardaki gelişme eğilimleri, ekonomilerde şiddetlenen rekabet, otomasyon, merkezkaç yönetime gitme zorunluluğunun artması, vb. nedenler yöneticiye olan talebi nicelik ve nitelik bakımlarından arttırmıştır.

İşletmeler ihtiyaç duydukları yöneticileri işletme içi ve işletme dışı olmak üzere başlıca iki kaynaktan sağlamaktadırlar. İşletme dışı kaynağın pek verimle olmaması, işletme içi kaynağın önemini arttırmıştır. Bunun sonucu olarak işletmelerde yönetici işgörenlerin yetiştir-

tirilmesi, ciddi bir işgören eğitimi planının yürürlüğe konması zorunluluğunu çıkarmıştır. Gerçi böyle bir çalışma işletmede işgören bölümünün görevleri içinde görülmüşse de, aslında yönetici işgörenlerin yetiştirilmesi özellikle üstlerin bunu benimseyip, kişisel ve yakın ilgilerini gerektirdiğinden, yetiştirme altıncı bir işlev olarak yönetimin temel işlevlerine katılmıştır. Buna göre bir yönetim süreci içinde yönetici planlayacak, örgütleyecek, kurduğu örgütü yürütme ile harekete geçirecek, çalışmaları uyumlaştıracak, denetleyecek, en sonunda da bütün bu eylemleri kendinden sonra yürütecek yönetici adayını yetiştirecek, başka deyişle kendisini hiçbir zaman "vazgeçilmez, tek adam" durumuna getirmeyecektir.

KİŞİLİK VE YÖNETİM

Çok genel anlamıyla kişilik, insanın davranışlarını belirleyen ve ana toplumsal kimliğini kazandıran temel ruhsal yapı ögesidir. İnsanın değerleri, alışkanlıkları, algı ve tepkileri, güdeleri, eğilimleri, vb. özellikleri kişilik yapısı içinde yer alıp, buna bağlı toplumsal kimliğe biçim vererek, belli görünüm kazandırır. Bu görünümledir ki, çoğu kez kişiler hakkında konuşurken, onların bizleri etkileyen en belirgin yanlarını "kişilik özelliği" olarak belirtiriz (örneğin sabırlı, kararsız, cimri, kışkırtıcı, cömert, vb.)

Toplum içindeki bu genel kişilik yargıları yanında, çeşitli iş ya da toplumsal görevlerde insanlardan beklenen kişilik gerekleri de vardır. Başka deyişle, görülen işin, onu yapan bireyde oluşturduğu veya oluşturması gerektiği kişilik özellikleri bulunmaktadır. Sözcüleri bir tüccar ile bir din görevlisinde birbirinin tıpkı kişilik gerekleri aranmaz. *Buradan çıkaracağımız sonuç; kişilik insanın gerek iç benliği, gerek dış benliğinin, etkileşim çevresinde yer alan, durağan, ve devingen tüm öge, olay, olgu ve oluşumlarla sürekli değişebilen, devingen bir yapı özelliği taşımaktadır.* Bunun içindir ki, kişilik insanda çok yönlü ya da katmanlı bir durum göstermekte, başka deyişle yukarıda sözü edilen etkileşim çevresindeki öğelere göre, kişilik de çeşitli bölümlere ayrılabilir. Öyleki, bir insanın sırasında meslek ya da iş, örgüt, değişik toplumsal çevre veya konumuna ilişkin kişilikleri inceleme konusu yapılmaktadır. Kişilik ve yönetim arasında doğrudan bağıntı da bu aşamada çıkmaktadır.

Toplumun kurumsal yapısında, örgüte yönetim gücünü kazandıran ana kaynak *yöneticinin kişiliğidir*. Diğer bir anlamda, toplumda örgütler yöneticilerinin kişilik güçleriyle yeterli ya da yetersiz çalışırlar.

Yönetim sürecinde yöneticinin kişiliğini yapılandıran temel öğeler, daha önce kısa açıklamalarını yaptığımız yönetim işlevleri (fonksiyonları) olmaktadır. Planlama, örgütleme, yürütme, uyumlaştırma, denetleme, yetiştirme şeklinde özetlediğimiz bu ana yönetim işlevleri, bir yönleriyle yöneticiden belli kişilik gereklerini taşımasını zorunlu kılarken; başka bir yönden de yönetici de yine belirgin kişilik özelliklerini oluşturmaktadırlar. Şöyle ki; bir yönetici toplumda söz konusu işlevlere göre plancı, örgütçü, yürütücü, uyumlaştırıcı, denetleyici, yetiştirici kişilikleriyle bütünlük bir yönetici kimliği ile kendini ortaya koymaktadır. Kuşkusuz başarılı yöneticiler, tüm kişilik katmanlarında yeterli gücü taşıyan kişiler olmaktadır. Yönetimin bazı işlevlerinde başarılı bazılarında başarısız olanların yönetici kişilikleri, henüz yeterli güç düzeyine ulaşmamış ya da eksik kalmış bulunmaktadır.

Kişilik ve yönetim ilişkilerinde, yönetim işlevleri yanında, bunları yürüten *karar* düzeneğine (mekanizmasına) değinmeden geçmek, konunun ele alınışında büyük boşluk yaratacaktır. Çünkü *karar* başlı başına kişilik olgusu yaratan bir yönetim öğesidir. Yönetim dışında *karar*, doğrudan doğruya insanın kendi yaşamında da kişiliğini belirginleştiren, sırasında onun toplumdaki başarısını ve geleceğini biçimlendiren önemli bir kavramdır.

Çok genel anlatımıyla karar, çeşitli yol, olarak, amaç ve araç arasından, en uygun olanının seçimi anlamına gelir. Bu kısa tanıma göre, karar alma ya da karar verme sürecinde başlıca şu öğelerin yer aldığı görülmektedir:

- Erişilecek bir amaç
- Amaca en iyi biçimde eriştirecek araçlar
- Amaç ve araçların uygunluğunu denetlemeye yarayan ölçütler (kıstaslar veya standartlar)
- Seçilen eylem yolu (hareket tarzı) sonucunda meydana gelecek istenen veya istenmeyen sonuçların karşılaştırılması
- Eyleme geçme ve geçmeme konusunda bir istek veya istemin (iradenin) belirtilmesi

Kararın niçini, başka deyişle karar almanın nedeni, varolduğu sonucuna ulaşılmış bir sorunun çözümüne kavuşturulmasıdır. Genelde insanların, özelde yöneticilerin sorunları olmasaydı veya onlar böyle bir kanıda olsalardı, karar verme gereksinmesini duymazlardı. Buna

göre, çok sorunu olduğu kanısında bulunan kişiler, çok karar alma durumunda olurlar ve karar vermede başarılı oldukları ölçüde de sorunlarından kurtulurlar. Kısacası, insanların varlık ve mutluluk dereceleri onların karar almadaki yeteneklerine, niteliklerine sıkı sıkıya bağlıdır.

Karar verme, aslında çeşitli amaçlar ve araçlar arasında seçim yapma olduğuna göre, bu seçimde bazı ölçütlere (kısıtlara) dymunmak gerekir. Bunlar, kararın dayanağı olan olaylara ilişkin bilgiler ile karar verenin değer yargılarıdır.

İkinci olarak, karar verenler, olması gereken hakkında da bazı yargılara sahip olmalıdır. Başka deyişle, karar veren hem kendi değer yargılarını, hem kararlarla ilgili olanların değer yargılarını dikkatten uzak tutmamak zorundadır. Karar veren, seçtiği amaç ve araçların, uygulayıcılar ile diğer ilgililer üzerindeki etkilerini görmezlikten gelemmez. Kararı bir yönetici veriyorsa, çıkar gruplarının bu konudaki tutum, düşünce ve tepkilerini dikkate almak durumundadır. Bunu başaran yönetici, kıvamlı (optimal) bir çözüm yolunu, dengeli bir eylem biçimini bulmuş demektir.

Öte yandan etkili ve verimli bir karar alabilmek için karar almanın aşağıda özetlenen evrelerinden geçme zorunluluğu çıkmaktadır:

a) *Sorunun Saptanması*

Karar aslında bir sorunun çözümü amacını güder. Bu nedenle sorunun ne olduğunu, önemini, kapsamını, etki ve sonuçlarını açıkça bilmek gerekir. Sorun açık seçik ortaya konamazsa, alınacak kararın bu sorunu çözmekten çok, daha da ağırlaştırma olasılığı ortaya çıkar.

b) *Sorunu Doğuran Nedenlerin ve Öğelerin Belirlenmesi*

Sorun saptandıktan sonra, bu doğuran nedenleri ve sorunun öğeleri araştırıp, bulmak gerekir. Bu kolay bir iş değildir. Çoğu kez, sorunun gerçek nedenleri bilinmediğinden, sonradan bulunacak çözüm yollarından olumlu sonuçlar alınamayacaktır. Çünkü bunlar genellikle yanlış çözüm yolları olacaktır. Karar verme durumunda olanlar, nedenlerin araştırılması için gerekli zaman, bilgi ve ustalığı elde edememişlerse, konuyla ilgili uzmanlardan yararlanma yoluna gitmeleri kaçınılmazdır. Bunu doğal karşılayıp, kendilerine gereğinden fazla güven duymamalıdır. Başarılı yönetici aslında, her kararı tek başına alan değil, kararlarına uzman, kurmay ve danışman dediğimiz

yeterlikli (ehil) kişileri katmasını bilen ve dolayısıyla kararların etkinliğini, verimliliğini arttıran yöneticidir.

c) *Uygun Çözüm Yolunun Bulunması*

Sorunu doğuran nedenler ve sorunun öğeleri saptandıktan sonra, sıra bunları ortadan kaldıracak çareleri bulmaya gelir. Söz konusu çareler, genellikle birden fazladır. dolayısıyla soruna en uygun olanının seçimi zorunluluğunu çıkarır. En uygundan amaç, en etkili, verimli ve en az gideri, çabayı gerektiren çözüm yolunun seçilmesidir. Aralarında seçim olanağı bulunan bu çeşitli yollar, çareler veya seçeneklerden en uygununu bulmak da çok zor olabilir. Çünkü önce eldeki bütün çözüm yollarını, olanak ve araçlarını bilmek, bunlardan haberi olmak gerekir. Bu konunun birçok durumlarda geniş bir araştırmayı gerektirebileceği de açıktır. Bunun içindir ki, karar vericinin zaman, güç, bilgi ve uzmanlık çerçevesi dışında kalan hususlarda, uzmanlardan yararlanmayı bilmesi ve bunda hiçbir duraksama (tereddüt) göstermemesi gerekir. Buna önem vermeyen ve özellikle herşeyi kendilerinin daha iyi bildikleri kânsında olan yöneticiler, iş işden geçtikten sonra kaybettikleri fırsatlardan, olanaklardan haberi olduklarında üzülmede, pişmanlık duymakta, ancak bunun doğruluğunu kendi kendilerine söylemekten bile çekinmektedirler.

d) *Geçici Kararı Değerleme*

En uygun almişik (alternatif) seçilince, bunun uygulama sonunda meydana getirmesi olası (muhtemel) istenen ve istenmeyen sonuçlarını kestirip, saptayarak kararın olumlu, olumsuz etkilerini ayrı ayrı belirlemek, sonunda bu ikisini karşılaştırıp, kesin sonucu ortaya koymak gerekir. Sonuç olumlu ise, kararın kesinleşmesi mümkün olur. Olumsuzsa, karardan vazgeçmek, ya da yeni bir seçeneği arama yönüne gitmek zorunluluğu çıkar. Kararın olumlu ve olumsuz etkileri birbirlerine eşitse, geriye dönüş ve eyleme geçme konusunda seçim yapma zor olur, kararsızlık durumu ortaya çıkar. Böyle durumlarda aslında hiçbir eylemde bulunmamak yerinde olabilir. Ancak bireyler yapma, ya da yapar görünme zorunluluğu varsa, işe girişme yolu seçilebilir. Geçici kararı değerlemede, yöneticinin ileriye görüş, görgü, gözlem, bilgi, sezgi, vb. yeti (kapasite) ve yetenekleri önemli rol oynar.

e) *Kararın Alınması ve Uygulamaya Konması*

Bu evre azim, irade, sorumluluk yüklenme gibi güçlü kişilik özelliklerini gerektirir. Bundan önceki evrelerde bilgi, düşünce, araştırma,

ileriye görme, sabır gibi yetenek ve özellikler bu son evrede yerlerini yürekgücü (cesaret), girişim, sorumluluktan kaçmama gibi kişiyi karar alma ve uygulamaya iten özelliklere bırakırlar. Eğer karar verici durumda olan kimsenin, bu ikinci türdeki yetenekleri zayıfsa, yu karar almaktan kaçınır, ya da alsa bile uygulamaya koyamaz. Çünkü karar, dayanakları ne kadar sağlam olursa olsun, geleceğe ilişkin riskli bir eylem olduğu için yöneticiden bu riski taşıyabilecek gücü ister.

f) Kararın Uygulanması

Bu evre aslında, karar alma sürecinin dışında kalır. Ancak kararın etkinliği ve verimliliği, uygulamaya çok sıkı bir şekilde bağlı bulunduğundan, ikisini birbirinden ayırmak çok zordur. Uygulamada en önemli nokta, uygulayıcıların hazırlanmasıdır. Bunun için de onlara hem iyi bir yönerge (talimat) vermek, hem de bunu benimsemelerini sağlamak gerekir. Aksi halde, buyruk (emir) ve yönergeler ya yerine getirilmez veya gizli direnişle karşılaşır. Tepeden inme özelliğindeki kararlar, ne kadar iyi olurlarsa olsunlar, olumlu bir sonucu sağlamaları genellikle olanak dışıdır.

Karara ilişkin bu kısa açıklamalardan da görülmektedir ki, kişilik ve yönetim ilişkisi içinde yöneticinin kişilik gücünü ortaya koymasında kullandığı temel devingen düzenek karar olmaktadır. Çünkü yönetim aslında bir kararlar toplamıdır. Kuşkusuz burada karara değinirken, onun tüm evrelerini dikkate almaktayız. Yoksa, yönetim olayını, yaratmayan, yöneticinin kendisinde kalan *soyut karar* diyebileceğimiz, somuta, başka deyişle uygulamaya dönüşmemiş kararların kişilik ve yönetim ilişkisinde pek fazla bir önemi olamaz.

Özünde karar, yönetim dışında doğrudan doğruya insan kişiliğinin en doğal ürünlerinden ve bu kişiliğin güç göstergelerinden olmaktadır. konusu ne olursa olsun, bireyin kararı erken veya geç alması, amaca uygun bulunmayışı, yöneticinin kişilik gücünü örgüte zamanında kararlarıyla getirememesi, vb nedenler kişilik ve yönetim ilişkisinde, sonucu önceden kestirilemeyecek büyük kayıplara neden olabilmektedir. Başka deyişle, yöneticiyi zamanında ve yerinde kararlar alarak kişilik gücünü yönetim sürecine getiren birey şeklinde tanımlamak da olurludur. Çünkü yönetimin başta gelen aracı, güç kaynağı *karardır*. Kararsız yönetim süreci işlemez. Karar alamayan yönetici, yönetim olayının dışına düşer. Yöneticilere ilişkin "iyi", "kötü" değer yargıları da onların aldıkları, alamadıkları veya tutarsız, yanlış aldıkları kararlar karşısında ileri sürülmektedir.

YÖNETİCİ KİŞİLİĞİ VE TOPLUM

Kişilik ve toplumsal kimlik arasındaki doğal bağıllık, bireyin geliştireceği kişiliğin, yaşadığı toplumun ve düzenine göre oluşacağı ya da oluşturulması gerektiğini kendiliğinden ortaya çıkarmaktadır. Kişilik ve toplum arasındaki ilişkiler, daha başlangıçta karşımıza bir *değerler olgusunu* çıkarmaktadır. Bir yandan insanın kendi benliğinde, diğer yandan toplumda oluşan değerler arasındaki etkileşim ortamında, kişilik kendisine bir yer bulmaya çalışacaktır.

İnsanda birtakım değerlerin oluşmasını "ussal" ve "duygusal" olmak üzere başlıca iki yönde toplamak olurludur. Ancak burada hemen belirtmek gerekirse, böyle bir bölümlendirme değer oluşumunu durağan (statik) değil, devingen (dinamik) bir yaklaşım dayandırmaktadır. Durağan yaklaşımda, insanın doğuştan taşıdığı değerler söz konusu olur ki, bunlar ruhsal yapının zekâ ve duygu kesimleri açısından "zekâ değerleri" ve "Güdüsel değerler" olmak üzere iki bölümde toplanabilir.

Ussal ve duygusal değerlerin oluşmasında temel etken görgü algı düzeneğinin (mekanizmasının) işleyişidir. Burada ussal ve duygusal değer yaratıcısı olarak *eğitimi* "disiplinli" ya da "sistemli" görgü şeklinde betimleyebiliriz.

Zekâ değerlerinin, insandaki düşünme düzeneği ile kolaylıkla ussal değerlere dönüşmesine karşın, güdüsel değerler ile duygusal değerler arasında *aynı* dönüşüm özelliği görülmez, çünkü aralarında önemli yapısal ayrımlar vardır. Güdüsel değerler, görgü-algı düzeneği ile etki altına alınıp, duygusal değerlere dönüşerek devingen bir nitelik kazanabilir. Ancak bu her zaman gerçekleşemez. Kişi sırasında doğuştan taşıdığı güdüsel değerleri ölünceye kadar koruyabildiği gibi, sonradan kazandığı bazı duygusal değerleri güdüselleştirip, devingen özelliğini durağanlığa çevirebilir.

Günlük yaşantıda bu değerler bazı davranışlara temel olabilmektedir. Sözelimi, ussal değerlere dönüşmemiş zekâ değerleri "kurnazca zekice davranışların", ussal değerler "kurallı, düzenli davranışların", güdüsel değerler "inançla, saplantılı davranışların", duygusal değerler ise "eğilimlerin" oluşumuna yol açabilmektedir.

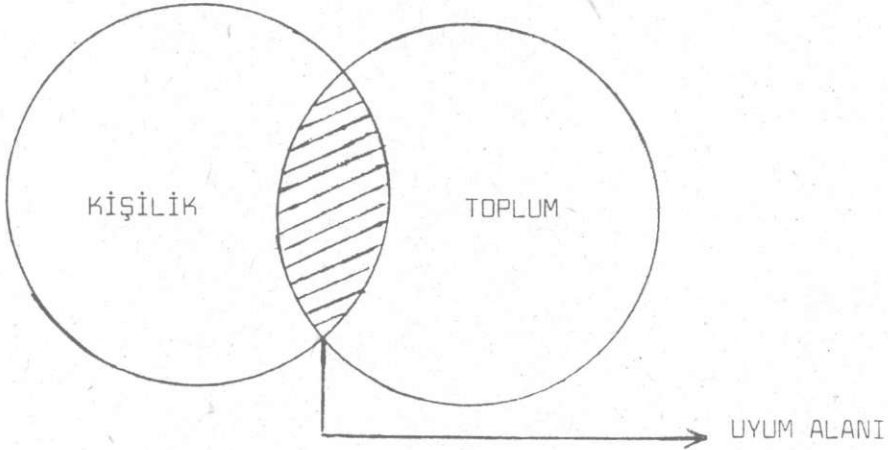
Kuşkusuz insanı toplumdan soyutlayıp, onun değerler sistemini tek başına incelemek olanak dışıdır. Bilindiği gibi insanın "toplumsal" olma özelliği de onu tanımlayan temel öğelerdedir. İnsanın kişi olarak

çokluk değerleri toplumdaki kaynakları. Bunun içindir ki, insanın *kişisel değerleri* yanında, bir de bağlı olduğu *toplumun değerleri* yer almaktadır. Kişisel değerleri, büyük çapta toplumsal değerlerine bağlı olan insanda, topluma *bağımlı kişilik*, aksi durumda *bağımsız kişilik* özellikleri görülür. Kişisel ve toplumsal değerlerini ayıramamış, bunlar arasında belirsizlik gösteren insanlarda *kararsız kişilik çizgisi* belirginleşir.

Toplumun değerlerine bağımlı kişilik değerleri geliştiren bireylerin davranışlarında topluma *uyum* görülürken, toplumun değerlerinden bağımsız kişilik değerleri geliştirenlerin davranışları topluma *uyumsuzluk* gösterecektir.

Ne tam topluma, ne de kendi özgün kişilik değerlerine uyum gösteremeyen, kararsız kişilikteki bireylerin davranışları ise *dengesizlik* ile nitelendirilecektir. Böylece görülen davranış özellikleri açısından, toplum karşısında *uyumlu*, *uyumsuz*, *dengesiz kişilik* türlendirilmesinde de gidilebilecektir.

Kişilik ve toplum arasındaki etkileşim, ikisi arasında Şekil 1'de görülen, kişiliğin toplumsallaştığı bir *uyum alanı* oluşturacaktır. Uyum alanı genişledikçe, kişi yaşadığı toplumsal çevre tarafından benimsenecek, davranışları yadırganmayacaktır. Kuşkusuz bu durum giderek, kendi toplumsal çevresine *koşullanmış kişilik* türünü de yaratabilir.

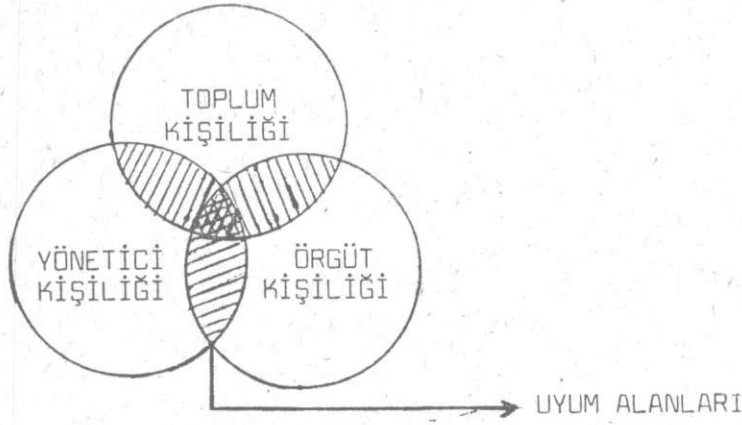


Şekil 1. Kişilik ve Toplum Etkileşimi

Uyum alanının daralması, kişi ve toplum arasında çatışma noktalarının artması, kişinin birçok davranışlarında toplumun tepkileriyle karşılaşmasına yol açarken; söz konusu uyum alanının ortadan kalkması, kişinin toplum dışında kalmasına neden olabilmektedir. Buradan görülmektedir ki, bireyin kişiliği karşısında yöresel, bölgesel, ulusal çevre özellikleri ve yapısı ile bir de *toplum kişiliği* yer almaktadır.

Genelde bireysel kişilik ve toplum kişiliği arasındaki bu etkileşim irdelemesi konuya yönetici açısından yaklaşıldığında oldukça karmaşık ve sorunsal yoğunluğu fazla görünüşler ortaya koymaktadır.

Tek başına birey olarak, toplumla uyuşup, uyuşmamamız sırasında bir anlam taşıyabilir, ancak yöneti olan birey için böyle bir hiçe sayma söz konusu olamaz, çünkü kendisi belli yer ve koşullarda toplumun bir kesimini yönetmek sorumluluğunu yüklenmiştir. Bu durum, karşımıza; birbiriyle devingen uyum alanları yaratarak etkileşim içinde olan, Şekil 2'deki üç ayrı kişilik konumunu çıkarmaktadır.



Şekil 2. Yönetici, Örgüt, Toplum Kişilikleri ve Uyum Alanları

Bu üç kişilik konumu sadece çağcılık (modernlik) ve gelenekçilik açısından bile, uygulamada şu modelleri olası kılabilir:

- 1- Çağcıl-Yönetici-Çağcıl Örgüt Düzeni-Çağcıl Toplum (Çevre)
- 2- Çağcıl Yönetici-Gelenekçi Örgüt Düzeni-Çağcıl Toplum (Çevre)

- 3- Çağcıl Yönetici-Gelenekçi Örgüt Düzeni-Gelenekçi Toplum (Çevre)
- 4- Çağcıl Yönetici-Çağcıl Örgüt Düzeni-Gelenekçi Toplum (Çevre)
- 5- Gelenekçi Yönetici-Çağcıl Örgüt Düzeni-Çağcıl Toplum (Çevre)
- 6- Gelenekçi Yönetici-Çağcıl Örgüt Düzeni-Gelenekçi Toplum (Çevre)
- 7- Gelenekçi Yönetici-Gelenekçi Örgüt Düzeni-Çağcıl Toplum (Çevre)
- 8- Gelenekçi Yönetici-Gelenekçi Örgüt Düzeni-Gelenekçi Toplum (Çevre)

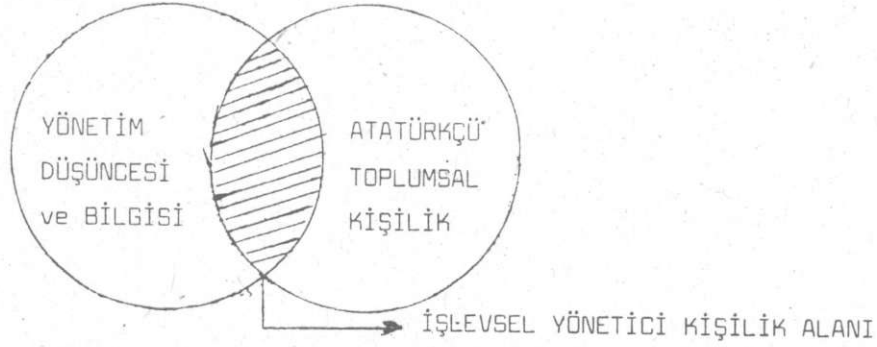
Kuşkusuz, yönetici, örgüt ve toplumun kişilik yapılarının çağcılık ile gelenekçilik özelliklerine göre öne sürülen söz konusu modeller, uygulamada bu üç yapı arasında farklı uyum alanları yanında yine çok farklı çatışma alanları da yaratabilmektedir. Üç kişilik yapısının aynı çağcılık ya da gelenekçilik çizgisi üzerinde olduğu durumda doğal olarak yapılar arasında tam uyum söz konusudur. Ancak bir tanesi değişik olduğunda, diğerleri ile bu yapı arasında bir çatışma alanı ve değiştirme süreçleri yardımıyla "kendine benzetme" savaşımı başgösterecektir. Örneğin gelenekçi kişilik yapıları koşullandıkları durumu korumak isterken, çağcıl kişilik yapıları onları yeni amaç ve yollara çekmek isteyeceklerdir. Bazı çevrelerde bu savaşım o kadar sertleşebilmektedir ki, iki farklı kişilik yapısı, eğer belli bir düzenin disiplini altında, en az ortak tutunma noktalarını (asgari müşterekleri) bulamamışlarsa, birbirlerini ortadan kaldırıp, yoketme savaşımına da girişebilmektedirler.

Bunlardan anlaşılmalıdır ki, bir toplumda devingen yönetim gücünü taşıyan yöneticinin, temelde toplum kişiliği ile kendisinin ki arasında belli bir uyum alanı yaratma zorunluluğu çıkmaktadır. Eğer bunu yaratamazsa, o vakit sonuçta; ya örgütü veya toplumsal çareyi kendi kişiliği doğrultusunda değiştirecek, ya da onlar tarafından değiştirilip veya yokedilecek bir kişilik savaşımını göze alacaktır.

ATATÜRKÇÜ TOPLUMSAL KİŞİLİĞE BAĞLI İŞLEVSEL YÖNETİCİ KİŞİLİĞİNİN GELİŞTİRİLMESİ

Yönetim düşünce ve bilgisinin, Atatürk ilkelerine bağlı kişilik öğeleri, başka deyişle Atatürkçü Toplumsal Kişilik yapısıyla olan et-

kileşim alanı, söz konusu "KÖK" kişiliğe dayanan işlevsel yönetici kişiliğini gösterecektir. Bunu Şekil 3'deki biçimde belirtmek olurludur.



Şekil 3. Türk Toplumunu İçin İşlevsel Yönetici Kişiliğinin Oluşum Alanı

Burada önemli olan yönetim kültürünün, Atatürk ilkeleri ve bunlara bağlı kişilik öğeleriyle bağdaştırılmasıdır. Bu yapılabildiği zaman, çalıştığı örgüt ne olursa olsun, genel olarak Türk Yöneticisinin taşıyacağı kişiliğinin temelleri ortaya çıkmış olur.

Çalışmamızın başlangıcında, yönetim düşünce ve bilgisine ilişkin çok temel nitelikteki veriler, *yönetimin özellikleri* ile *yöneticinin temel görevleri* içinde toplanmıştır. Atatürk ilkeleri ve bağlı kişilik öğelerinin bunlarla bağlantıları incelendiğinde, aşağıdaki görüş planını elde etmek olurludur:

Yönetim ve Cumhuriyetçilik

Yönetim düşünce ve bilgisi ile Cumhuriyetçilik ilkesi arasında bağıntı kurmaya çalışıldığında, Türk toplumunun yöneticilerinin kişiliklerine egemen olacak şu görüşleri elde edebiliriz:

- 1- Yönetim yetkisinin demokratik yolla elde edilmesi ve yasal dayanağının bulunması
- 2+ Yönetim yetkisine denk bir sorumluluk düzeyinin bulunması
- 3- Yönetimin, örgütsel işlevlere göre, yetki-sorumluluk denkliği ilkesiyle örgütlerde basamaklandırılması ve bunun yasal gerekçelerin varolması.

4- Örgütlerin yatay, dikey, düşey boyutlarında yönetimin işbirliği süreçlerinin işleyeceği önlemlerin alınmış bulunması

5- Yönetimin planlama işlevinin, demokratik, yasal yollarla oluşturulan plan kavramlarına bağlanması

6- Yönetimin örgütlenme işlevinde amaca her zaman en kısa, en az giderli yoldan ulaşılabilecek bir örgüt düzeninin kurulması ve düzende örgütün çıkarları ile işgörenin çıkarlarını, toplumun yararı karşısında dengeleyecek önlemlerin alınması.

7- Yönetimin yürütme işlevinde buyrukların (emirlerin) kesinkes yasal yetkilere dayandırılması, gerekçelerini somut, ussal, ilgili herkesçe açıkça anlaşılabilir durumların oluşturması, duygusal tepkilerden kaynaklanması

8- Yönetimin uyumlaştırma işlevi ile ilgili olarak, aynı amaca değişik yollardan hizmet etme durumunda yönetim birimleri arasında yasal uyum (koordinasyon) ilişki ve noktalarının belirlenmesi, böylece yönetimin kararlılığının güvence altına alınması.

9- Yönetimin denetleme işlevinde amaç ve diğer standartların ilgili herkes tarafından anlaşılabilir biçimde belirlenmiş olması, denetlemenin rastgele tutumlara değil, yasal düzenlemelere; salt cezalandırma dışında iyileştirme amacına dayandırılacak, denetleme sürecinin kurumsallaşmasına çalışılması, kişiselleşme eğilimlerinin yasal yollarla önlenmesi

10- Yönetimin yetiştirme işlevinde; yöneticilerin yerlerini alacak adaylar yetiştirme, böylece "vazgeçilmez adam" olma eğilimlerini önleme çarelerinin yasallaştırılması; yönetimin kararlı ve güçlü olarak sürekliliğinin sağlanmasında yetiştirme işlevine ilişkin destekleyici çabaların yönetim standartları içine alınması.

Yönetim ve Ulusçuluk

1- Yönetimde amaçların, genel ulusal niteliğinin bulunması, ulusun zararına olacak amaçlar ile bunlara erişimde kullanılacak, yine ulusa zararlı yol ve araçlardan kaçınılması

2- Yönetimde işbirliğinin "ulusal birlik" temeline dayandırılması; bölücü, yıkıcı kümelerin oluşmasına yol açılmaması

3- Ulusal bir yönetim yapısının kurulması için, yönetici ve yönetilen kesimleriyle, bu konuda araştırma çalışmalarına yoğunluk kazandırılması

4- Evrensel yönetim ortamında bir Türk Yönetim Modelinin yaratılması yolunda, başka ülkelerin yönetim modellerinin incelenmesi; başka ülkelerin yönetim modellerinin incelenmesi; ancak kesinlikle öykünmeciliğe (taklitçiliğe) gitmeyip, bu incelemenin onlarla ulusal (yönetim modelinin ilişki ve işbirliği noktalarının saptanması amacıyla bağlanması

5- Yönetimin planlama işlevinde amaçların genelde ulussallığın bulunması yanında; bunlara ulaşmada izlenecek yol (politika) ile başvurulacak yöntem, araç ve gereçlerinde ulusal yapıya uygunluğunu sağlayacak çabaların gösterilmesi; yabancı planların aktarma yoluyla uygulanmasından kesinlikle kaçınılması

6- Yönetimin örgütlenme işlevinde, ulusal yapının özellikleri dikkate alınarak örgüt düzenlerinin kurulması, Türk bireyinin örgütlerdeki çalışma ilkelerinin onun ulusal, bölgesel, yöresel, kişilik özelliklerine göre açıkça belirlenmesi, yabancı örgüt modellerinin aynen uygulanmasına gidilmemesi.

7- Yönetimin yürütme işlevinde buyruk (emir-kumanda) düzeni ile bu düzen içinde ast-üst ilişkilerine egemen olacak "yönetim ideolojisinin" ulusun toplumsal, siyasal, ekonomik ve tarihsel koşulları karşısındaki yapısına uygun biçimde belirlenmesi.

8- Yönetimin uyumlaştırma işlevinde, örgütün uyum noktaları ve bu noktalar arasında yer alacak iletişim düzeneklerinin (mekanizmalarının) işgörenlerin ulusal, bölgesel, yöresel ve örgütsel kişilik özelliklerinin dikkate alınarak saptanması

9- Yönetimin denetleme işlevinde kullanılacak standartların ulusal, bölgesel, yöresel, örgütsel koşullar gözönüne alınarak düzenlenmesi; karşılaştırma süreçlerinde yabancı toplumsal ortamların yönetim standartlarının tek ölçüt (kıstas) alınmaması.

10- Yönetimin yetiştirme işlevinde, örgütlere geleceğin yöneticilerinin hazırlanırken, bu hazırlığın adayların ulusal ve diğer toplumsal kişilik özelliklerine ve çalışacakları ortamın sorunlarına dönük olarak yapılması.

Yönetim ve Devletçilik

1- Yönetimde amaçlar ve bunlara ulaşma yolları ile araçları saptanırken, devletin ve çıkarlarının korunması, ulus bütünlüğünün devamında devletin ayrıcalığı bir orunun bulunduğu benimsenmesi.

2- Yönetimin devlet kesimindeki örgütlerle, bu kesim dışındaki örgütlerde işleyiş süreçlerinin, her iki yönden kaynaklanan belli devletçilik politikaları üzerinde kurulacak işbirliği düzeneklerine bağlanması.

3- Devletin toplumsal sorumluluğu karşısında, bunu gereklerini yerine getirirken, söz konusu sorumlulukta bozulmalara ve zayıflamalara yol açacak kişiselleşme eğilimlerinden yönetimi korumak.

4- Yönetim ve devlet ilişkilerinde, Türkiye'de devletin milli, demokratik, hukuk, sosyal, lâyük, çağdaş yapı özelliklerini taşıma gereğine uygun bir tutum ve davranış içinde olmak.

5- Yönetimin planlama işlevinde devlet yönetiminde planlama gereklerine uygun davranış zorunluluğunun, başka kesimlerin kuruluşlarının yönetiminde de, değişen düzeylerde oransal bir bağımlılık yarattığının bilincinde bulunmak.

6- Yönetimin örgütlenme işlevinde, devlet örgüt düzeninin bürokratik yapısının, en kestirme, en verimli ve etkili biçimde çalışacak özellikte oluşması anlayışını taşıyarak, bu yönde devlet yönetimini destekleyici, geliştirici çabalar göstermek.

7- Yönetimin yürütme işlevinde devlet yönetimini insancıl, yapıcı, güven duyucu ve güven verici, sağlıklı bir toplum iletişimine dayandırmak; ancak bu yolla devlet yönetim gücünün etkisini sürdürebileceği inancında olmak.

8- Yönetimin uyumlaştırma işlevi ile ilgili olarak hem devlet yönetiminin kendi örgütsel boyutları, hem de diğer örgütlerle devlet örgütleri arasında, farklı ve benzer hizmetlerin görülmesinde, sırasında yetki kaynaklarının değişik olmasına karşın, yine de genel planda uyumlaştırmanın (koordinasyonun) gereğine inanmak.

9- Yönetimin denetleme işlevinde, devlet yönetiminin denetleme düzeneklerinin işgörelere salt "güvensizlik" ve buna bağlı "mevzuat kaygıları" üzerinde kurulması ve işleyişini düzeltici; kökleşmiş bürokratik yapıya koşullanmış, sert, anlamsız; gerçeklik ve uygulama değerini yitirmiş denetleme tutum, yöntem, araç ve gereçlerinden yönetimi kurtarıcı, bürokratik yapıyı geliştirici girişimlerde bulunmak veya bu tür çabaları geliştirmek.

10- Yönetimin yetiştirme işlevi ile ilgili olarak, devlet yönetiminin de yetişmiş işgörelere gereksinme duyacağını bilmek; yetişmiş "kadrolar" ile yürütülen devlet yönetiminin, sadece kendine değil,

toplumun tüm kurumlarına zarar vereceği gerçeği karşısında, devletin nitelikli yöneticilere sahip olması ve onları koruması çabalarını göstermek veya buna destek olmak.

Yönetim ve Halkçılık

1- Yönetimde amaçlar ve bunlara ulaşma yolları ile araçları saptamırken, halkın hak ve çıkarlarını korunması, yönetim gücünün etkisi ve tutarlılığında, bu gücün toplumsal sorumluluğunun bilinci içinde bulunulması.

2- Yönetimin insancıl özelliğinin, onun kişiselleşme kalıplarına girmesi değil, örgüt, yöre, bölge, ülke, giderek evrensel düzeyde halkçılık kavramları yönünde boyutlandırılması

3- Yönetim başarıya ulaşmasında, halkla işbirliğinin, en azından onun desteğinin, öteki doğrudan başarı etmenleri kadar önem taşıdığı bilinmesi

4- Yönetimin bireyci özelliğinin, demokratik niteliği ile uzaklaştırılarak, yakın ve uzak ilgili toplumsal çevrenin çeşitli halk kesimiyle yönetim ilişkilerinin sağlıklı bir dengeye kavuşturulması.

5- Planlama işlevinde, amaca ilişkin politika, strateji, yöntem, araç ve gereç almasıklarının seçiminde seçiminde; yönetimin yakın ve uzak halk çevrelerinin toplu hak ve çıkarlarıyla çelişip, onları yönetime karşı çatışmaya itecek tutumlara girmemek.

6- Örgütlenme işlevinde, yönetimin görevlerini etkin biçimde yerine getirmesi onun hizmetlerinden yakın ve uzak kesimlerinin kolaylıkla yararlanabilmesi, anlamsız bürokratik ve "mevzuat" engelleriyle sıkıntıya düşmemesini sağlayacak örgüt düzenlemelerine gidilmesi eğilimini göstermek.

7- Yürütme işlevinde, özellikle yönetimin yakın halk çevresinde yer alan işgörenlerin, demokratik bir komuta düzeni içinde ast-üst ilişkilerinin düzenlenmesi ve "halkçı" bir "yönetim ideolojisinin" gereklerinin yerine getirilmesi tutumunda bulunmak.

8- Yönetimin uyumlaştırma işlevi ile ilgili olarak, örgüt içindeki işgörenden dolayı da olsa en uzaktaki ilgili sade vatandaşa kadar, yönetim çevresindeki tüm halk kesimlerinin hak, çıkar, anlayış, tutum ve davranışlarıyla, yönetimin ki arasında uyum sağlayacak; örgütlerde merkezci ve merkezkaç güçlerin çatışmasını bu yönden en aza indirecek önlemleri almak.

9- Denetleme işlevinde, yönetimin bu işlevi "suçlu çıkarıcı", "cezalandırıcı" amaçlara değil, insancıl sistemi, yöntem, araç gereç, tutum ve davranışları işgörenlerin daha iyi çalışmalarını yönünde geliştirici yönlerde göre yorumlayıp, yürütmesini sağlamak.

10- Yetiştirme işlevi ile ilgili olarak, yönetimin sadece belli amaçlar yönünde "insanları kullanıcı" değil; aynı zamanda onları yetiştirici, böylece kurumların sürekliliğini ve insanlarla olan hizmetini yine insanlar eliyle daha ileri düzeylere çıkarıcı sorumluluğunun da olduğunu bilmek.

Yönetim ve Layiklik

1- Yönetimde amaçların belirlenmesinden, buna bağlı işbirliği, işbölümü uzmanlaşma, karar ve uygulama evrelerine kadar, tüm işleyişi kesinlikle ussallık temeline dayandırmak.

2- Yönetimde iletişimi duygusal, peşin yargılı, sert inanç ve tutumların etkisi dışında sürdürebilmek.

3- Yönetim politikalarını insanların görüş ve inançlarına saygılı ancak yan tutucu, kayırcı olmayan, açık, somut ilgili herkesçe anlaşılabilen davranışları sağlayıcı biçimde düzenlemek

4- Yönetimi, başta din olmak üzere, benzeri kurumların düşünce ve inanç sistemleri dışında görüp, işgörenleri ve örgütleri bölücü, ayırıcı değil, birleştirici, bütüncü yönde yorumlayabilmek.

5- Yönetimin planlama işlevinde, bunun elden geldiğince bilimsel veri ve gerçeklerin temel alınması gerektiğine inanmak.

6- Örgütlemde, yönetimin en kısa zamanda, en verimli, en az giderle etkili sonuçlar alabileceği örgüt düzenlerinin kurulmasına çalışmak, varolan düzenleri bu açıdan yenilemek.

7- Yürütmede, ast-üst ilişkilerini, komuta düzenini gerçekçi, insana saygılı, inandırıcı, işgöreni yakından tanımaya dayalı tutum ve davranış düzenleriyle sürdürebilmek.

8- Uyumlaştırmada, bölücü, ayırıcı değil, ussallık ve bilimsellik temellerine dayalı, güç toplayıcı, birleştirici, uyarlayıcı (intibak ettirici), uzlaştırıcı yolları izlemek.

9- Denetlemede, standartların belirlenmesinden, karşılaştırmaların yapılp, düzeltici çabaların gösterilmesine kadar, tutumu hoşgörülü ussal, gerçekçi, bilimsel yönlerde ayarlayabilmek; duygusal,

peşin yargılı, inanç körlüğü, vb. dağıtıcı etkilerden denetleme süreçlerini uzak tutabilmek.

10- Yönetimin yetiştirme işlevi ile ilgili olarak, yönetimde sürekliliği ve gelişmeyi sağlayıcı, kişiselleşmeyi önleyip, yerine kurumsallaşmayı kökleştirici, kıskançlık, dar görüşlülük, tutuculuk, bağnazlık gibi engelleyici güçlerin yetiştirme sürecini durdurmasını önleyici çareleri bulabilmek, buna ilişkin düzenleri geliştirmek.

Yönetim ve Devrimcilik

1- Yönetimde amacı, "yıkıcı", "devirici" değil, sürekli geliştirici, yenileyici yönlerde belirleyebilmek

2- Yönetimde işbirliği süreçlerini, gelişme, evrimleşme çizgisi üzerinde başlatabilmek.

3- Sürekli gelişme gücünün, demokratik tavrı etkili bir yönetim içinde bulunabileceğini bilmek

4- Yönetimde baskıcı, tepeden inme tutumların yerine, başkalarına saygı duyan, onları anlayışla karşılayabilen, sırasında bağımsız, özgürce girişimlere olanak veren tutum ve davranışların gelişme ve evrimleşmeyi hızlandıracağını bilmek.

5- Değişme ve gelişmeyi planlayamayan yönetimin, kurumları ve insanları kargaşa içine iteceği; evrimleşme gücünün sağlanmasında araştırmaya bilimsel veri ve gerçeklere dayanan yöntemlerin ancak etkili olacağı bilincine varmak.

6- Örgütlemeye, yönetimin büyüme, kararlılık, etkileşim amaçlarına en iyi biçimde hizmet edecek örgüt düzenleri ile, bunlara bağlı tutum ve davranışları geliştirmek.

7- Yürütmede, işgörenleri çalışmaya, yaratmaya, geliştirmeye yöneltici, onların hak ve çıkarlarını gözetken, sorumluluklarını unutturmayan, devingen (dinamik) bir iletişim düzeni kurmak.

8- Uyumlaştırmada yönetimin geliştirici merkezci güçlerini bunları durdurucu, geriletici, dağıtıcı merkezkaç güçlerini etkisiz durumda bırakacak düzeyde bütünleştirebilmek.

9- Denetlemede standartları, düzeltme tutumunu sürekli geliştirici, yenileyici devingen bir denetleme politikasına bağlamak, eskimiş, geçerliliğini yitirmiş, "suçlayıcı", "cezalandırıcı", dolayısıyla geriletici denetleme davranışlardan uzak kalmak.

10- Yönetimin yetiştirme işlevi ile ilgili olarak, yönetimde gelişme ve genelde evrimleşmenin insangücünün sürekli yetiştirme, çağdaş koşullara uyabilme eğitiminden geçmeye bağlı olduğunu bilmek ve bunun için de işgörenleri yetiştirmede, en etkili yol, araç, gereç, görüş ve ilkelere başvurmaktan çekinmemek.

Yönetici kişiliğinin Atatürk ilkeleri temeline göre geliştirilmesi, görüldüğü gibi aşamalı bir yaklaşım özelliği taşımaktadır.

Günümüzde Türk toplumunun gereksinme duyduğu yönetim niteliğinin elde edilmesi herşeyden önce böyle bir niteliği sağlayacak "yönetici kişiliğinin" yetiştirilmesi koşuluna sıkı sıkıya bağlı bulunmaktadır. Bu kişiliğin, ulusun temelini oluşturan Atatürk İlkelerine göre elde edilmesi, başka deyişle, ATATÜRKÇÜ bir kimlik taşıması, genelde toplumun her bireyinin söz konusu kimliğin önce genel kişilik yapısını edinebilmesi koşulunu öne çıkarmaktadır. Diğer bir anlamıyla ulusun; kesimi, örgüt ya da kurumu ne olursa olsun, yöneticilerinin "kişilik pramidinin" tabanında "Atatürkçü kişilik yapısı" yer almaktadır. Yöneticilik ve diğer meslek kişilikleri bu yapının üzerinde geliştirilecektir.

Böyle bir kişilik oluşturma sürecinde kuşkusuz öğretim ve eğitim kurumlarına büyük görev düşmektedir ki, burada "aile" de büyük bir eğitim kurumu olarak, okulun yanında işlev görecektir.

Toplumda genel Atatürkçü kişiliğin bireyde geliştirilmesinde aile, okul öncesi, ilk ve orta öğretim kurumları, birinci derecede önem kazanırken; ATATÜRKÇÜ YÖNETİCİ KİŞİLİĞİNİN yaratılmasında yönetim bilimiyle ilgili yüksek öğretim kurumlarındaki eğitim ile okul sonrası meslek geliştirme eğitim önemli olmaktadır.

Yönetim gücünü yöneticinin kişiliğinden alır. Yöneticide kişiliğin son ürünleri *karar ve uygulamadır*. Karar ve uygulama düzenekleri ile örgütler çalışmalarını sürdürürler. Karar alma evrelerinin başında bulunan "sorunun saptanması" aşamasından "kararın uygulanması" aşamasına kadar tüm karar sürecinin yapısına, yöneticinin kişiliği içerik ve biçim kazandıracak, başka deyişle karar yapısı ile uygulama davranışları söz konusu kişiliği yansıtacaklardır. Başarı ve başarısızlık büyük çapta bu kişiliğin oluşum biçimine bağlı kalacaktır. İşte yaşadığı toplumun ve onun devletle bütünleşen "ulus" olgusunun temelinde yer alan düşünce ve ilkelere göre geliştirilmemiş kişiliklerin yönetimindeki, örgüt ya da kurumlar, bağlı oldukları toplumun özdeğerlerine uygun işlev göremedikleri için onu geliştirmek yerine, en-

gelleyci yük niteliği göstereceklerdir. Bu kurumlarda kendi doğal gelişme yolunu bulamayan toplum hızlı bir ANARŞİ ortamına girebilecektir ki, son yıllarda Türkiye'nin toplumsal yapısına egemen olan durumun kaynaklandığı yer du burasıdır. Çözüm ulusu yaratan ve toplumun doğal yapısında kökleşmiş Atatürk ilkelerine uygun biçimde geliştirilecek düşünce sistemleri ve onlara uygun öğretim, eğitim yönleriyle tüm kurumlarda *Atatürkçü Kişiliğin* ve buna dayanan yine "*Atatürkçü Yönetici*" ve *Kişiliğinin* geliştirilmesidir.

SONUÇ

EKD ve *ATATÜRKÇÜ DÜŞÜNCE* konusunda yaptığımız bu kabataslak inceleme sonucunda, görülmektedir ki, EKD'yi Anayasa'da saptamak için herşeyden önce yeni düzenin, Cumhuriyetin temelinde yer alan ana ilkeler açısından çok iyi yorumlanması gerekmektedir. İlkelerin en önemli özelliği, Türkiye için çağdaş bir "sentezi" ortaya koymasındadır. Aslında bu senteze bizim çok daha geç ulaşmamız, toplumda aşırı uçların iyice belirlenip, bunların karşılıklı etkileşimlerinin belli bir uzlaşma temeline dayanmasından sonra orta yolu ilde etmemiz doğal bir zorunluluktur. Ancak ne var ki, Atatürk'ün önderliğinin üstünlüğü burada kendini göstermiş, toplumun belki bir asır sonra ulaşacağı sentezin ilkelerini önceden ortaya koymuştur. Başka bir deyişle, *ATATÜRK İLKELERİ* sağlıklı bir orta yol olarak, aşırı uçlar belirmeden saptanmıştır. Toplumda demokratik süreçlerin işletilmesiyle, sağ ve solda görüşler toplanmaya, uçlar bu orta yolun her iki yanında kendini göstermeye başlamıştır. Kuşkusuz EKD'nin bu uçların herhangi birinde kurulma olanağı yoktur. Çünkü yarım asırdır, Cumhuriyet kurumları ve devletin resmi politikası oransal da olsa, büyük bölümü bakımından güçlü merkez politikası olan Atatürkçülük üzerinde yürümüştür. Bu yürüyüşte Ordunun Atatürkçü çizgide kalışı önemli rol oynamıştır. Durum böyle olunca aslında bugünkü uç çatışmalarının ülkeyi herhangi belirsiz bir yöne itmesi olanaksızdır. Çünkü bir "Türk Mucizesi", daha doğrusu Atatürk'ün "dehası" olarak, toplumun gideceği orta yol, aşırı uçlar meydana çıkmadan önce saptanmıştır. Hükümetlere aşırı uçlar da gelseler, kamuoyunun bunları değerlendirme ve denetleme ölçüleri elinde vardır. Ölçüler Atatürkçülük ve onun ilkeleri içinde ana çizgileriyle de olsa oluşmuştur. Onun için Anayasa'da saptanacak EKD uçlara kaymadan Atatürk ilkeleri üzerine sağlıklı olarak kurulabilir.

Ancak EKD 'nin sağlam temellere oturtulmasında, devletin örgütsel yapı ve politikalarında yeniden düzenleme çalışmalarına girişmek gerekir. Şimdiki durumda devlet, vatandaşla ve özel kurumlarla ilişkilerinde "güvensizlik"; kendi işgörenlerini (personelini) çalıştırmada da "kötü niyet" anlayışını sürdürmektedir. Bunun sonucu, vatandaş ve özel kurumlar devletle işlerinde "doğru hareket etmediği" şeklinde peşin bir yargı sonucu ağır kırtasiye yükü altına sokulmaktadır. Günümüzde kamu kuruluşlarının hiçbirinde vatandaşın sözüne güven gösterilmeyip, "doğduğu yerden", "oturduğu yere" kadar her bildirimini kesinlikle belgelendirmesi istenmektedir. Bundan "doğrucu" vatandaş sıkılmakta, "sahteci" alışkanlıkları olanlar, bu belgelerin hepsini kolay yollardan, gerçek dışı olarak sağlayabilmektedir. Öte yandan, işgörenini (personelini) "kötü niyetli" kabul edip, işini doğru yapmayacağı varsayımına dayanan devlet yönetim düzeni, kendi görevlilerini de ağır bir denetim mekanizmasına sokup, eylemsizliğe iterek, önceliğini (inisiyatifini) kaldırmaktadır. Böyle bir düzen içinde devlet bürokrasisi, işgörenine bir bakıma görevini yapmamayı salık vererek, aynı zamanda bunun kendisine zarar vermeyeceğini, işinde kıdem yoluyla "otomatik terfi" edeceğini, hiçbir zaman işden çıkarılmasının söz konusu olmayacağını da açıkça belirtmiştir.

Devlet örgütlerinin biçimsel yapısı, başka deyişle bürokrasisi, bu derece sakıncalı anlayışa dayanması sonucu çapraşıklaşıp, eylemsizlik ve dural (statik) ortam yaratıcısı olurken, işleyişteki devingen (dinamizm) sadece biçimsel olmayan (gayri resmi) yapıda sürdürmekte, bu yapıda, halk arasındaki yaygın deyimleriyle "rüşvet", "torpil" olanaklarını elde edenler, devletle olan işlerini kolaylıkla yürütebilmektedirler. Kamu örgütlerinin bürokratik kanallarının tıkanıp, yönetimin biçimsel olmayan örgütsel yapıya geçerek, kişiselleşmesi, uzun sürede devletin yeniden örgütlenmesinde, en azından aşağıdaki noktalarda köklü çalışmalara gitme zorunluluğunu çıkarmaktadır:

- 1- Kamu örgütlerinin bürokrasilerini en kısa ve en verimli yollardan saptamak;
- 2- Kamu kuruluşlarında görevli işgörenleri çalışmaya yöneltecek, çalışmayanı örgütten çıkaracak, ücreti, ödülü, cezası başarı temeline dayanan çağdaş bir işgören (personel) politikası uygulamasına girmek;
- 3- Devletle olan ilişkilerinde vatandaşa inanan, ona güvenen ve onu doğruluğa yönelten devingen (dinamik) işleyiş düzenlerine geçmek;

- 4- Kamu görevlilerinin belli aralıklarla sürekli eğitim programlarından geçirilmesine önem vermek;
- 5- Kamusal örgütlerin değişen koşullara uymasını sağlayacak araştırmaların yapılmasında, örgütsel araştırma birimlerinin çalışmaları üzerinde titizlikle durmak ve elde edilen sonuçları en iyi şekilde değerlendirmek.

Gerek devlet ya da kamu örgütlerinin çalışmalarının EKD'yi geliştirecek bir işleyiş temeline kavuşturulmasında, gerek halk kesimindeki tüm kuruluşlarda çalışanların kendi örgütlerinin dar kalıpları dışında işlevlerinin toplumsal yönlerinin geliştirilmesinde EKD'nin gereksindirdiği insangücünün yetiştirilmesi üzerinde duyarlılık durmak gerekir. Öğretim ve eğitim kurumlarımız, ilkinden yükseğine kadar zengin Türk zekâsını işleyecek, bireyin düşünme yetenekleri ve yaratıcı gücünü geliştirip, ona etkili bir "toplumsal bilinç" ile "düzen fikri" kazandıracak yapıcı eğitim düzenlerine hızla geçmelidir. Yoksa şimdiki durumda kişiyi uyuşturup, "ezberciliğe" yönelten, sınıf geçirdikçe kültür düzeyini düşüren, amaçsız, politikasız eğitim kargaşasından çıkan; yaratıcılığı, tartışma yetisi olmayan, eleştiriye kapalı, "şartlanmaya" eğilimli "kapalı" bireylere toplumun istediği EKONOMİK KAMU DÜZENİ'ni kurup, yaşatmak ve geliştirmek sadece Anayasa maddelerinde anlatımını bulan "biçimsel" bir düzen olma çizgisini geçemez.