

YÖNETİCİ VE YÖNETİCİLİK ÜZERİNE KAHRAMANMARAŞ KENTİNDE BİR ARAŞTIRMA

Yakup BULUT*
İsmail BAKAN**

Özet

Sosyal, siyasal ve ekonomik gelişmelerin son derece hızlı yaşandığı günümüzde, yönetici ve yöneticilik anlayışı da önemli bir unsur haline gelmektedir. Gerçekten de çoğu kez yönetici ve yöneticilik anlayışı toplumsal gelişmelerin veya tersine toplumsal yozlaşmaların temel nedenlerinden biri sayılmaktadır. Dolayısıyla sağlıklı ve sorunsuz bir gelişme ve değişme için yönetici ve yöneticilik anlayışının yeniden gözden geçirilmesi ve en uygun “yönetici tipinin” ve “anlayışının” ortaya konması gerekmektedir.

“Yönetici ve Yöneticilik Üzerine Bir Araştırma” konulu bu çalışmada öncelikle yönetici ve yöneticilik kavramına değinilerek, yönetici tipleri ve yöneticiliğin önemi üzerinde durulmuştur. İkinci olarak Kahramanmaraş merkezi ve dokuz ilçesindeki iki yüz yöneticinin, yönetici ve yöneticilik hakkındaki yaklaşımlarını belirlemek amacıyla yapılan anket çalışmasının sonuçları incelenmiştir. Özellikle, yöneticilere göre “yönetici” kavramından ne anlaşılmalıdır? Yöneticilik doğuştan mı gelir yoksa sonradan mı kazanılır? Yöneticiler ne gibi fonksiyonlara sahiptir? Bir yöneticiyi güçlü ve başarılı kılan unsurlar nelerdir? Yönetici davranışlarını etkileyen etkenler nelerdir? Yöneticiler katılımcı bir yaklaşıma nasıl bakmaktadır? Astları üzerindeki etkileri ve onlarla ilişkileri nasıldır? Ne gibi sıkıntıları var? Bu vb. sorulara cevap aranmıştır. Son olarak, elde edilen bulgular çerçevesinde bazı öneriler de bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Yönetici, Yönetim, Yönetici Tipleri, Kahramanmaraş.

Abstract

As, nowadays, social, political and economical developments have been experienced continuously, the concept of manager and management have become very important issue in the management literature. Indeed, most of the time, the idea of manager and management have been accepted as the reason for the social development or social degeneration. Therefore, in order to create healthy and unproblematic development and change, the concept of manager and management need to be re-assessed, and the most suitable managerial style must be determined.

*Yrd. Doç. Dr., MKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

** Yrd. Doç. Dr., KSÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

In the first part of this paper, the term of management is defined, and management styles and the importance of management are evaluated. In the second part, the results of the survey, carried out on 200 managers lived in the city of Kahramanmaraş and its nine counties, are examined. The survey was conducted to find out the managers' idea on the concepts of manager and management. It was designed to find answers, especially, for the following research questions: How do managers define the term of manager? Do the managerial skills come from the birth or gained by learning? Which kind of managerial functions do managers have? What are the aspects make managers successful and powerful? What are the factors that affect managerial behaviour? How managers think on the idea of participative management? What kind of effects do managers have on their subordinates? Which managerial problems do they have? In the last section of the paper, a set of recommendations are made in the light of the survey results.

Key Words: Manager, Management, Managerial Styles, Kahramanmaraş.

Giriş

Bugün kamu hizmetlerinin daha fazla çeşitlenmesi, sosyal, siyasal ve ekonomik değişimlerin daha hızlı yaşanması, yönetici ve yöneticilik anlayışının yeniden değerlendirilmesini gerektirmektedir. Artık toplumsal kesimler, yöneticinin tavır ve davranışlarını, yönetim anlayışlarını ve genel olarak yöneticilik anlayışını sorgulamakta ve çoğu kez onları sorunların ya da başarıların merkezine koymaktadırlar. Gerçekten de toplumsal gelişmenin de, yozlaşmanın da temelinde yöneticilerin tavır ve davranışları ve yöneticilik anlayışının yattığı söylenebilir. Ancak madalyonun diğer yüzünden baktığımızda acaba yöneticiler kendilerini nasıl görüyorlar, yönetici ve yöneticiliğe nasıl bakıyorlar, hangi unsurlardan etkileniyorlar ve hangi unsurları başarılı olmanın gereği görüyorlar. İşte bu ve benzeri sorulara uygulamanın içinde bulunan yöneticilerin yaklaşımlarıyla cevap aramak bu çalışmanın konusudur.

Bununla beraber şunu da belirtmek gerekir ki, yönetici ve yöneticilik anlayışının istenen şekilde olabilmesi için gerekli sosyal, siyasal, ekonomik, hukuksal ve kültürel alt yapının da uygun olması gerekmektedir. Dolayısıyla bir yöneticilik anlayışının ya da yöneticinin istediğimiz şekilde olması, onun uygulamada aynı anlayışı sergilediği anlamına gelmemelidir. Çünkü bunları sınırlayan bir takım etkilerin olması her zaman söz konusu olabilir. Onun için bu çalışmada hayata geçmesi ya da geçmemesinin kendilerinden kaynaklanmayan ancak, bir yöneticinin ideal anlamda düşündüğü ve hayata geçirmeyi istediği yaklaşımlar saptanmaktadır.

Bu bağlamda, çalışmada **öncelikle** yönetici ve yöneticilik kavramına değinilerek, yönetici tipleri, yöneticiliğin önemi ve yönetici niteliklerine değinilecektir. **Daha sonra** Kahramanmaraş'taki yöneticiler üzerinde yapılan anket çalışmasından elde edilen bulgular analiz edilecektir. **Sonuçta** genel bir değerlendirme yapılacak ve öneriler sunulacaktır.

1. Yönetici, Lider ve Yöneticilik Kavramı

Genel olarak tanımlandığında **yönetici (executive, manager)**, "bir kurum ya da örgütte bir birimin ya da hizmetin sorumlusu konumunda görev yapan ve bu göreviyle ilgili olarak günlük, tekrar eden ve koşulları belli işlemlerin dışına taşan kararları alan, gözetim ve denetimde bulunan üst" (Bozkurt-Ergun, 1998: 265) şeklinde tanımlanmıştır. Appleby'e (1991: 5) ise, yöneticiyi, örgüt içerisinde her kademedeki çalışanlar vasıtasıyla amaçlara ulaşmaya çalışan kişi olarak tanımlamıştır. Kamu görevlileri açısından bakıldığında, yasal düzenlemelerde yöneticinin açık bir tanımının yapılmadığı görülmektedir. Devler Memurları Yasası'nda, genellikle ilk dört, özellikle ilk iki derecede olanlar yönetici sayılmaktadır.

Yönetici kavramı ile lider kavramı arasında yakın bir ilişki vardır. Bu ilişki, 1950'li yıllardan bu yana yoğun bir şekilde tartışılmaktadır (Thomson ve McHugh, 1995: 107). Yönetici kavramı, çoğu kez lider kavramıyla eş anlamlı olarak kullanılmıştır. Özellikle klasik düşünürler "yönetici" ve "lider" kavramlarını aynı anlamlarda kullanmışlar ve her yöneticinin bir lider olduğunu kabul etmişlerdir (Şimşek, 1998: 15). Bununla beraber bu iki kavram arasında bazı farklılıklar da vardır (Torrington ve Chapman, 1983: 229; Dubrin, 1997: 174). Nitekim, **yönetici**, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için örgüt yapısını ve prosedürünü kullanarak yönetimi sağlayan kişi olarak tanımlanırken, **lider**, buna ek olarak etkileme gücüne sahip olan kişidir şeklinde tanımlanmaktadır. Dolayısıyla bir yönetici, böyle bir etkileme gücüne sahip değilse, o sadece bir yöneticidir ve örgütten ayrıldığında o örgütün gelişmesine ilişkin bir iz bırakamayacaktır. Oysa lider, yönettiği kişilerin yeteneklerini harekete geçirdiğinden, onların potansiyellerini açığa çıkarmalarını sağlamaktadır. Gardner'a (1986: 24) göre bazı yöneticiler liderlik becerileri gösterir, bazı liderler de kendilerini yönetici olarak görürler.

Liderlik ve yöneticilik aynı şeyler olmamasına rağmen örtüşükleri de açıktır. Bundan dolayı günümüzde yöneticinin başarılı olabilmesi için liderlik niteliklerine de sahip olması gerektiği kabul edilmektedir. Nitekim bugün bu iki kavramın birleşiminden oluşan lider yöneticiler kavramı kullanılmaktadır. **Lider yöneticiler**, örgüt amaçlarını gerçekleştirirken, bunu iş görenlerin istek ve gayretleriyle bütünleştirerek yaparlar (Korkut, 1992: 159). Onların etkili olmalarının temelinde yatan şey, değişime açık olmalarıdır. Dolayısıyla onlar, yönlendirici kişilerdir, yanılıcı değillerdir. Böyle yöneticiler, yanlarında güçlü astların ve mesai arkadaşlarının olmasından çekinmezler, oysa yanılıcı liderler bundan hep çekinirler (Drucker, 1996: 129-130).

Görüldüğü gibi lider ve yönetici kavramları “lider yönetici” kavramıyla bütünlük sağlamaktadır. Lider-yönetici açısından ideal durum, yöneticilerin aynı zamanda liderlik niteliklerine sahip olmasıdır. Yani, “yönetici, örgütünü en verimli, en ussal bir biçimde işler duruma getirebilmesi için, aynı zamanda lider olmak zorundadır” (Kaya, 1986: 101). Daha geniş bir tanımlamayla, yönetici; “çağdaş yönetim (ve karar) ilkelerini ve yöntemlerini bilen, bunları, yeni ve özel durumlara uygulayabilen, örgütsel sorunlara duyarlı olan ve bu sorunlara bilimsel yöntemlerle çözüm arayan, iş görenler için ceza ve ödül olanaklarını yerinde ve zamanında kullanma bilgi ve becerisine sahip olan, uzman kişilerle ve insanlarla iletişim kurma ve onları yönlendirme yeteneğine sahip kişilerdir” (Peker, 1989: 39). Dolayısıyla yönetici olmak için, dahi ya da kahraman olmaya gerek yoktur. Gerek olan noktalar; ısrarlı, kararlı, çalışkan, akıllı, analitik yeteneklere sahip olma, hoşgörülü ve iyi niyettir (Zaleznik, 1995: 32).

Dolayısıyla bir yöneticide bulunması gereken bilgi, beceri, uyum vb. nitelikler yönetici kavramının anlamını ortaya koymaktadır. **Yöneticilik** ise, belirtilen bu çerçevede bir yöneticinin yaptığı işin adıdır. Diğer bir ifade ile yönetici, yönetme çalışmalarını yürüten kişi iken, yönetme ya da yöneticilik, bir kuruluşun bütün çalışmalarını, uygulamalarını ve başarılarını artıracak biçimde ahenkleştirmek ve personeli çalıştırarak, onları istenilen hedefe götürebilmek demektir (Tortop, 1985: 208). Dolayısıyla yöneticinin nitelikleri, yöneticilik anlayışının belirlenmesinde esas kriter olmaktadır.

Çalışmada “yönetici” kavramı geniş anlamda değerlendirilmekte ve dilimizde amir, önder, lider sözcüklerinin belirttiği anlamlarla eşdeğer olarak düşünülmektedir. Nitekim görüşlerine başvurulmuş yönetici konumundaki kişiler de bu bağlamda ele alınmıştır.

2. Yönetici Tipleri

Yöneticiler, tek tip ve tek özellikte olan kişiler değildir. Kendi karakter yapılarına, eğitimlerine, kültürlerine, anlayışlarına, fonksiyonlarına göre farklı farklı olabilmektedirler. Bu bakımdan yöneticiler çeşitli tipler altında değerlendirilmiştir (Tortop, 1985: 208-211):

Otokratik Yöneticiler: Bu tip yöneticiler genellikle sert yapılı, otoriter, başkasının görüş ve düşüncesine başvurmayan ve işlerini emir vererek yaptırarak kişilerdir. Otokratik yöneticiler çalışanlarına ne yapmaları gerektiğini söylemenin yönetimin en önemli görevi olduğuna inanırlar. Çalışanlara görevleri tanımlandıktan sonra, bu görevleri hiç bir fikir beyan etmeden, soru sormadan yerine getirmeleri kendilerinden beklenmektedir (Simith ve Vigor, 1991: 83). Yapılan tanımlamalar otokratik yöneticileri "istenilmeyen yöneticiler" olarak göstermektedir. Halbuki, yöneticinin otoriter olması her zaman olumsuz olarak değerlendirilmemelidir. Örneğin otoriter olmakla beraber dürüst, yetenekli, cömert ve personelini düşünen kişiler olmaları durumunda kabul görmüşlerdir. Burada tehlikeli olan, yöneticinin otoriterliği ile beraber yetensiz ve beceriksiz olmasıdır. İşte bu tür yöneticiler başında bulunduğu kuruluşu başarıya götüremez.

Demokratik Yöneticiler: Bu tip yöneticiler danışmacı ve katılımcı bir yöntemi benimserler. Diğer bir ifade ile astlarının ve çalışanlarının görüş ve düşüncelerine yer veren kişilerdir. Ancak bu tipleri de gerçek ve sözde demokrat olmak üzere ikiye ayırmak gerekir. Eğer bir yönetici başkalarının düşüncelerine başvururken samimi ise ve bu görüşleri dikkate alıp değerlendiriyorsa gerçek demokrat yönetici sayılır. Aksi durumda ise sözde demokratik bir yönetici olmaktan öteye gidemez.

Sorumsuz veya Sorumluluk Almayan Yöneticiler: Bu tür yöneticiler genellikle “nemelazımcı” bir anlayış içinde olup her işi astlarına havale eden, kendilerine getirilen işlere kızan, sorumluluktan kaçan ve işleri diğer personel tarafından yapılan “şeklen yönetici” olan

kişilerdir. Dolayısıyla ast konumundaki personel ne kadar iyi olursa olsun, bu tür yöneticinin yetersizliği sebebiyle iş veriminin sağlanması beklenilemez.

Stoner ve Freeman (1992: 10), yöneticileri iki farklı şekilde sınıflandırmışlardır: 1-Örgütün hiyerarşik yapısındaki konumlarına göre üst, orta ve alt düzey yöneticiler. 2-Sorumlu oldukları örgütsel aktivitelerin türüne göre fonksiyonel ve genel yöneticiler. Alt düzey yöneticiler çalışanların yapmış oldukları işlerden sorumlu olup başka yöneticiler üzerinde yönetsel sorumluluğa sahip değildirler. Orta düzey yöneticiler, örgütün hiyerarşisinde ortalarda yer alan ve bir yandan bir kısım yöneticileri yönetme görevini üstlenen, diğer yandan da bazı çalışanların yapmış oldukları işlerden sorumlu olan yöneticilerdir (Hodgetts, 1981: 113). Üst düzey yöneticiler örgütün bütününün yönetiminden sorumludurlar (Appleby, 1977: 90). Fonksiyonel yöneticiler, örneğin finansman yahut insan kaynakları yönetimi gibi örgütsel aktivitelerden sadece birinden sorumlu olan yöneticilerdir. Genel yöneticiler örgüt içerisindeki bütün faaliyetlerden sorumlu olan yöneticilerdir.

Ayrıca yöneticiler, diğer yönlerden sınıflandırıldığında farklı tip yöneticilerin olduğu görülmektedir. Örneğin, yönetimle ilgili genel kuralları bilen ve işin teknik yönüne girmeyen yöneticiler, **genel yönetici** olarak adlandırılırken, genel kurallardan ziyade işin özelliklerine ve teknik yönlerine eğilen yöneticiler **teknik yönetici** olarak adlandırılmaktadır. Bir yönetici, bir kuruluşun başında seçilmiş veya atanmış olarak resmen görev almışsa **resmi yönetici**, böyle olmayıp da yetki ve otoritesi geleneğe dayanıyorsa **geleneksel yönetici** olarak değerlendirilir.

Bir de **doğal yöneticiler** vardır ki, bunlar, bu niteliklerini seçilme, atanma ve yasalara bağlı olarak almadıkları gibi, nüfuzlu kişiler de değildirler. Bunlar, tutum ve davranışları nedeniyle halk arasında güven kazanan ve seçilen kişilerdir. Bu tip yöneticiler en güçlü yönetici olarak değerlendirilmekte, hatta resmi yöneticilerin bu yönlerinin olması başarı oranlarını artıracakları ileri sürülmektedir (Yücekök, 1968: 311-336)

3. Yöneticiliğin Önemi

Yöneticilik konusu tarihsel süreç içerisinde her zaman önemli olmakla beraber, 20. yüzyılda hem ulusal hem de uluslararası düzeyde kurumsal bazda ele alınmış ve yöneticiliğe ilişkin kurumlar oluşturulmuştur. Örneğin, 1955'te kamu ve özel kesim için yöneticilik mevkilerine atanacak İranlıları yetiştirmek için açılan "İran Kamu Yönetimi Enstitüsü", 1962'de Filipinlerde açılan "Filipinler Yöneticilik Akademisi", 1944'te İngiltere'de açılan "Yönetici Eğitim Kolejleri", Amerika Birleşik Devletleri'nde kurulan "Federal Yürütme Enstitüsü", Fransa'da 1926'da kurulan ve merkezi şimdi Cenevre'de olan "Bilimsel Yöneticilik Uluslararası Konseyi" (CIOS) ve onun tarafından 1958'de kurulan "Uluslararası Sevk ve İdarecilik Akademisi", 1945 yılında kurulan "Ulusal Yönetim Okulu (ENA), yine yöneticilik eğitimi veren "Uluslararası Kamu Yönetimi Enstitüsü" (IIAP) ve daha sonra onun yerine kurulan "Bölgesel Yönetim Enstitüleri (IRA), ülkemizde kurulan "Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü" (TODAİE) gibi eğitim merkezleri, yönetici personel yetiştirmek ve daha verimli yönetimler sağlamak amacını gütmek amacıyla kurulmuşlardır (Tortop, 1985: 211; Bulut ve Bakan, 2002: 100-101; Öktem ve Ömürganülşen, 2004: 37; Eryılmaz, 2003: 19-21). Bütün bu oluşumlar yöneticiliğe verilen önemi göstermektedir. Gerçekten de yöneticilik bugün hem beşeri hem de maddi kaynakların etkin ve verimli kullanılmasında en önemli aktör konumundadır.

4. İyi Bir Yöneticide Bulunması Gereken Nitelikler

Bir yöneticide bulunması gereken nitelikler diğer görevlilerden farklı olması gerekmektedir. Çünkü sorumluluk arttıkça niteliklerin de bu sorumluluğu taşıyabilen türden olması gerekir. Özellikle bir yönetici de taraf tutma, anlayışsızlık, kararsızlık, korku, etki altında kalma, dar görüşlülük gibi olumsuz niteliklerin bulunmaması gerekir. Bunların aksine bir yöneticide bulunması gereken niteliklerden bazılarını şöyle sıralamak mümkündür (Tortop, 1985; 215-217; Drucker, 1996: 130-132; Thompson, 2002: 134-135):

- Planlı, işbirlikçi, örgütleyici, denetim kurallarına riayet edici ve yönlendirici olmalıdır. Kısacası yönetim unsurlarını iyi bir biçimde uygulamalıdır.

- Personeli tarafından dikkate alınması ve başarılı olması için, personelinin görüşlerine önem vermeli, onları dinlemeli ve geleceğe ait yeni fikirler ileri sürmeli ve bu fikirleri onlarla paylaşmalı ve güven kazanmalıdır.
- İşyeri ile ilişkisi fazla olmalı, personeline girişim ruhu aşılmalı, alt kademeye yetki devretmede cimri davranmamalı, onları yeteneklerine uygun işlerde çalıştırmalı ve iyi elemanlar yetiştirmelidir.
- Yönetici, yöneticiliği rütbe ve ayrıcalık değil, sorumluluk olarak görmeli, nihai sorumluluğun kendisinde olduğunu bilmeli ve yanında güçlü mesai arkadaşları ve astlar bulunmasından çekinmemelidir.

5. Yapılan Anket Sonuçlarının Analizi

Bu bölümde Kahramanmaraş kenti ve dokuz ilçesinde, yöneticilerle yapılan anket verilerinden elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

Kahramanmaraş, dışarıdan fazla göç almamakla beraber nüfusu hızla artan bir kenttir. Tekstil sanayinin de güçlü olmakla beraber, civar iller için bir iş merkezi olarak görülmemektedir. Coğrafi olarak Akdeniz, Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu bölgelerinin geçiş alanında yer alan kent, dokuz ilçeye sahiptir ve Anadolu'nun en eski şehirlerinden de biridir. Kentte üniversitenin kurulmasıyla, özellikle sağlık ve kültürel alanlarda önemli ilerlemeler olduğu söylenebilir.

5.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

Bu araştırmanın amacı, Kahramanmaraş ilindeki yöneticilerin kişisel özelliklerinin bir profilini çıkarmanın yanı sıra, bu yöneticilerin yöneticilik eğitiminin önemi ve bu eğitime ilişkin yöntemler hakkındaki görüş ve yaklaşımlarının neler olduğunu saptamaktır. Diğer bir ifade ile, yöneticilik mesleği için yeterli eğitim verilip verilmediği, böyle bir eğitimin ne zaman başlaması gerektiği ve ne kadar sürede olacağı, faydalarının neler olacağı, hangi konuların, kimler tarafından verileceği, yönteminin nasıl olacağı, üst düzey yöneticilerin kendi astlarının böyle bir eğitimi almalarına bakış açılarının ne olacağı gibi konularda yöneticilerin yaklaşımlarının neler olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın kapsamı, Kahramanmaraş'ın merkezi ve dokuz ilçesi ile sınırlıdır. Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır.

5.2. Anket Uygulanan Denek Sayısı ve Anketin Geriş Dönüş Sayısının Belirlenmesi

Yapılan anket çalışması, **200 yönetici** üzerinde gerçekleşmiştir. Bunlarda **118'i** yani **%59'u** anket sorularını cevaplamıştır. Anketin geçerliliği için gerekli sayıya ulaşıldığından, elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

5.3. Ankete Katılan Yöneticilerin Kişisel Özellikleri

Ankete katılan yöneticilerin büyük çoğunluğu (%62) fakülte ve akademi, %26.3'ü yüksek okul ve geri kalanlar da lise ve dengi okullardan mezun olup, kaymakam, doktor, ziraatçı, eğitimci, hukukçu, emniyetçi gibi **mesleklere** sahip olan kişilerdir. Yöneticilerin büyük çoğunluğunun orta yaş grubunda (30-50=%83.2) olduğu ve tamamına yakınının (%97.5) erkeklerden oluştuğu ve evli olduğu (%96.4) dikkati çekmektedir.

Yöneticilerin %50'den fazlasının on yılın üstünde yöneticilik yapmaları ve konumlarının müdür, müdür yardımcısı ve mülki amir olmalarına karşın büyük çoğunluğunun (%94.9) 500 milyonun altında aylık gelir almaları, genellikle düşük düzeyde gelire sahip olduklarının göstergesi olarak kabul edilebilir.

Yöneticilerin dikkati çeken diğer iki yönü ise teknolojik gelişmelere yakın oldukları kadar toplumsal örgütlenmelere yakın olmamalarıdır. Örneğin, ankete katılan yöneticilerin çoğunluğu (%62.5) bilgisayar ve internet kullandıkları halde büyük çoğunluğu (%82.4), herhangi bir sivil toplum kurumuna üye değildir.

Belirtilmesi gereken bir nokta da yöneticilerin kendi mesleklerini sevmeleridir. Gelir bakımından düşük olmakla beraber büyük çoğunluğunun (%90.4) kendi mesleklerini sevmeleri genellikle, yetki kullanma, hizmet etmede etkili olma, emir verme ve otorite makamı olma gibi tutkularından kaynaklandığı söylenebilir.

5.4. Anket Sonuçlarından Elde Edilen Bulguların Değerlendirilmesi

Konuya ilişkin deneklere sorulan soruların değerlendirilmesini yapabilmek için, elde edilen veriler önce tabloda gösterilip sonra da yorumlanacaktır. Ancak ankette yer alan her soru için elde edilen verilerden ayrı ayrı birer tablo oluşturulmayıp, bazıları sadece sonuçları itibarıyla değerlendirilecektir.

5.4.1. Yöneticilere Göre Yönetici: Yöneticilerin Yönetici Tanımlamaları

Yönetici kavramına ilişkin bazı tanımlamalar daha önce verilmişti. Ancak uygulama içinde olan yöneticilerin, “yönetici” deyince ne anladıklarını saptamak amacıyla, “sizce yönetici kimdir?” sorusu sorulmuştur. Bu bağlamda yöneticilerin verdikleri cevaplar çerçevesinde ilginç tanımlar ortaya çıkmıştır. Burada her yöneticinin verdiği tanımı tek tek ele almamız söz konusu değildir. Ancak bir genelleme yaptığımızda, yöneticilerimize göre yönetici kavramı şu şekilde ortaya çıkmaktadır:

- Yönetici: “Bir kurumda birden fazla astı yöneten, üstlerinden ve yasalardan aldığı yetki ve sorumlulukları yerine getiren, astlarına değer veren, motivasyonu sağlayan ve katılımcılığı yaygınlaştırarak birlikte karar vermeyi benimseyen kişilerdir.”
- Yönetici: “Görev yaptığı kurumda sevk ve idareyi sağlayan, yöneticiliği bilen ve otoriter bir şekilde uygulayan, yönettiği kişilerden kabul gören, işinde verimliliği esas alan ve birlikte çalıştığı kişileri iyi motive eden, onları koruyan ve onlara iyi bir çalışma ortamı sağlayan, yasalara hakim olan bilgili ve lider özelliği taşıyan, karar verme yeteneğine sahip olan kişidir.”
- Yönetici: “Kendine güveni olan, cesaretli ve doğru kararlar alabilen ve kararlarını aceleye getirmeyen, prensip sahibi, katılımcılığa önem veren, ikna gücü olan dürüst ve güvenilir kişidir”.
- Yönetici: “Demokrasiye ve insan haklarına saygılı, personelini en iyi şekilde organize eden ve sorunlarını takip eden, her türlü eleştiriye ve yeniliklere açık olan demokrat kişidir”.

- Yönetici: “Sadece kurallarla değil yönettiği kişilerin psikolojik durumlarını da gözeterek yönetim sergileyen, yeni imkanlar oluşturan ve onları en iyi bir şekilde değerlendiren, bilgili, deneyimli, tarafsız, hukuka bağlı, sevecen, diyaloga açık ve güvenilir kişidir”.
- Yönetici: “Yöneticilik mesleğine ilişkin eğitim almış, yeniliklere açık, ödüllendirmeyi ve cezalandırmayı birlikte kullanan, tutarlı davranan, dürüst, astlarını yönetime katan, kurumun amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan kişidir”.
- Yönetici: “Yetki ve sorumluluklarını bilen, astları üzerine onur kırıcı tavırlar içinde bulunmadan otorite kurabilen, belirlenmiş veya belirlediği politika çizgisinde gerektiğinde ufak tavizler vererek yürüyebilen, kendisi ve çevresiyle barışık, insani değerlere sahip, cesur, kararlı, zeki ve mütevazı kişidir”.
- Yönetici: “Bulunduğu kurumda, her türlü koordinasyonu ve düzenlemeyi yapabilen, kendi kurumundaki sorunları bir üst makama aktarmadan kendi çözebilen kişidir”.

Kısacası yönetici: “Yönettiği birimi en üst düzeye çıkarmaya çalışan, insan psikolojisinden anlayan, hoşgörülü, motivasyonu sürekli canlı tutabilen, astlarından azami verimi alabilen, toplam kaliteye ve grup çalışmasına önem veren, kurumunda huzur ve güveni sağlayan, politik davranmayan, gerektiğinde risk alabilen karizmatik, fikir ve aksiyon adamıdır, liderdir ve kurumda her şeydir”.

5.4.2. Yöneticilik Doğuştan mı Gelir Sonradan mı Kazanılır?

Yöneticiliğin doğuştan gelen bir yetenek mi yoksa eğitimle kazanılan bir beceri mi olduğu zaman zaman konuşulan bir konu olduğu gibi her ikisinin de etkili olduğu ileri sürülebilir. Yöneticilik ile liderliği karşılaştıranlar, yöneticiliğin de liderlik gibi bir maharet olduğunu ve öğrenilebileceğini vurgulamıştır (Casse, 1995: 47). Yöneticiliğin doğuştan gelen bir sanat olduğu görüşünün temelinde ise, insanların aslında yöneticilik yetenekleri varsa başarı gösterirler düşüncesi yatmaktadır (Besim, 1969: 19; Tortop, 1985: 216). Hatta yönetici adaylarını belirlemek için yapılan sınavlarda da amaç, halen yöneticilik yapmakta olanlardan ziyade, yönetici olmak için gerekli yeteneğe sahip kişileri saptamaktır.

Yöneticilik yeteneklerinin, bilim uzmanlığı ve mühendislik alanlarından farkı, bu yeteneklerin sadece üniversitede öğrenilebilir olmamasıdır (Wilson, 1996: 158). Bununla beraber yöneticilik alanında bilimselliğin önemli bir nitelik olarak karşımıza çıktığı ve eğitimin gerekli olduğu açıktır.¹ Nitekim bu konu yöneticilere sorulduğunda eğitim boyutunun önemli olduğu görülmüştür.

Tablo I. Yöneticilik sonradan kazanılan bir sanat ve beceri mi? Yoksa doğuştan gelen bir yetenek mi?

Görüşler	Sayı	(%)
Evet. Yöneticilik bir sanattır ve sonradan eğitimle kazanılır.	51	43.2
Hayır Yöneticilik, doğuştan gelen bir yetenektir	2	1.7
Yöneticilik doğuştan gelen bir yetenektir, ancak eğitimle gelişir.	60	50.8
Diğer	5	4.3
Toplam	118	100.0

Tablo: I'de görüldüğü gibi, ankete katılan yöneticilerin %50'si yöneticiliğin bir yetenek olmakla beraber bu yeteneğin eğitimle kazanılacağını ve gelişeceğini belirtmişlerdir. Yine yöneticiliğin bir sanat olduğunu ileri sürenlerin de eğitimi önemli bir unsur görmeleri (%43.2) dikkat çekicidir. Dolayısıyla yöneticilik mesleğinin eğitimle yakından ilişkisi olduğu, diğer bir ifade ile yöneticilikte eğitimin belirleyici bir unsur olduğu söylenebilir.

5.4.3. Uygulamada Yöneticilerin Fonksiyonu

Burada yöneticilerin kendi konumlarını nasıl değerlendirdikleri ölçülmek istenmiştir.

¹ İngiltere'de, merkezi personel birimi kişisel gelişme planı çerçevesinde üst düzey memurlarda aranan yeteneklerin bir listesi çıkarılmış ve bu yetenekler "çekirdek" ve "önemli" olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. Burada dikkati çeken nokta her iki grubun da eğitim ile bağlantısının olmasıdır. Diğer bir ifade ile bu yeteneklerin eğitimle ortaya çıkmasıdır (O'nullain, 1988: 30).

Tablo II. Sizce yöneticiler, politika yapıcıları mıdır? Yoksa politika uygulayıcıları mıdır?

Görüşler	Sayı	(%)
Politika uygulayıcısıdırlar	45	38.1
Politika yapıcılarıdırlar	4	3.4
Hem politika yapıcısı hem de uygulayıcısıdırlar	14	11.9
Bazı durumlarda politika yapıcısı olsalar da genellikle yapılan politikaların uygulayıcısıdırlar.	49	41.5
Diğer	6	5.1
Toplam	118	100.0

Tablo:II’de görüldüğü gibi yöneticilerin %41.5’i, kendilerini bazı durumlarda politika yapıcısı olarak görsele de genellikle yapılan politikaların uygulayıcısı olarak değerlendirmektedirler. Sadece %3.4’nün yöneticileri politika yapıcısı olarak görmesi, buna karşın %38.1’nin politika uygulayıcısı görmesi de yukarıdaki düşüncüyü desteklemektedir. Dolayısıyla yöneticilerin politika yapıcı olmaktan ziyade yapılan politikaları uygulayıcı oldukları görülmektedir.

5.4.4. Yöneticileri Güçlü ve Başarılı Kılan Unsurlar

Bir yöneticiyi başarılı kılan unsurlar farklı olabilir. Örneğin yöneticilerin kişiliğine, aldıkları eğitime, ellerindeki yetkinin kullanımına, insanlara verdikleri öneme göre bu unsurlar da farklı farklı olabilir. Bu bağlamda bir yöneticiyi başarılı kılacak bir unsur diğer bir yönetici için başarısızlığın bir nedeni olarak görülebilir.

Tablo:III’te görüldüğü gibi “ceza yetkisine sahip olma” yetkisi, yöneticileri başarılı kılmada önemli bir unsur olarak görülmemektedir. Nitekim ankete katılanların %45’e yakını böyle düşünmektedir. Buna karşın %20.7’si, ceza yetkisine sahip olmanın, başarılı olmada kısmen etkili olabileceğini belirtmişlerdir. Ceza yetkisine sahip olmayı yöneticilikte başarılı olmanın önemli bir unsuru görenler, genellikle otoriter olma veya otoriteyi sağlama bağlamında yaklaştıkları ileri sürülebilir.

“Resmi unvanlara sahip olma”nın yöneticiyi başarılı kılan bir unsur olarak görülüp görülmediğine baktığımızda önemli bir nokta dikkati çekmektedir. Tabloda görüldüğü gibi, yöneticilerden önemli bir kısmı (%43.5), resmi unvanlara sahip olmakla başarılı olmak arasında doğru

orantılı bir ilişki kurmaktadırlar. Buna “kısmen önemli” diyenler de eklendiğinde bu oranın %60’ın üzerine çıkması dikkat çekicidir.

Yöneticilerin siyasal iktidarla bir bağının olması, diğer bir ifade ile iktidarla aynı görüşleri paylaşması başarılı olmalarını etkileyebilir mi? Ankete katılanların %59.8’i etkileyemeyeceği görüşünü paylaşmaktadır. Önemli görenlerin ise, genellikle başarılı olmak için siyasal açıdan güçlü olunması gerektiğine inanmalarından kaynaklandığı söylenebilir.

Bir yöneticinin ekonomik yönden güçlü olması onu yöneticilik alanında başarılı kılabilir mi, yoksa başarısına bir katkısı olmaz mı? Bu konuda ankete katılan yöneticilerin farklı yaklaşımlarının olduğu görülmektedir. Nitekim yöneticilerin %40.1’i, ekonomik yönden güçlü olmanın yöneticiyi başarılı ve güçlü kılacağını ileri sürerlerken, %40.2’si ise aksini savunmaktadır. Ancak burada da yöneticinin ekonomik yönden güçlü olmasının daha çok “istediğini yaptırabilen başarılı olur” anlayışından kaynaklanmaktadır.

Yöneticinin karizmasının olması, güçlü ve başarılı olmada önemli bir unsur olabilir. Nitekim ankete katılan yöneticilerin %55.2’si “karizmatik” olma ile başarılı olma arasında doğru bir ilişki kurmaktadırlar. Buna karşın %19.8’nin karizmayı önemsiz ya da çok önemsiz görmesi ve kısmen önemli görenlerinin oranının da %25 olması dikkat çekicidir. Bu da başarılı olmada “karizma”nın tek başına yeterli olmadığını göstermektedir.²

² Drucker liderlik kavramını değerlendirirken, liderliğin temelinde yatan şeyin karizma olmadığını, değişim olduğunu vurgulamaktadır. O’na göre karizma, liderin değişim yeteneğini yok etmektedir. Değişimi ve ılımlılığı gören liderlerin daha başarılı olduğunu ileri sürmüştür (Drucker, 1996: 129)

Tablo III. Sizce bir yöneticiyi güçlü ve başarılı kılan en önemli unsur(lar) nelerdir?

Görüşler	Çok önemsiz	Önem-siz	Kısm. Önemli	Önemli	Çok Önemli	Top-lam	%
Ceza yetkisine (işten çıkarma, maaş kesme vs.) sahip olması.	29 (25)	23 (19.8)	24 (20.7)	19 (%16.4)	21 (%18.1)	116*	100.0
Resmi unvanlara sahip olması.	22 (19.1)	22 (19.1)	21 (18.3)	24 (20.9)	26 (22.6)	115	100.0
İktidarla aynı safta olması.	50 (42.7)	20 (17.1)	16 (13.7)	21 (17.9)	10 (8.5)	117	100.0
Ekonomik yönden güçlü olması.	28 (23.9)	19 (16.2)	23 (19.7)	24 (20.5)	23 (19.7)	117	100.0
Karizması olması	8 (6.9)	15 (12.9)	29 (25)	25 (21.6)	39 (33.6)	116	100.0
İnsan psikolojisinden iyi anlaması	4 (3.4)	3 (2.5)	32 (27.1)	29 (24.6)	50 (42.4)	118	100.0
Ahlaki değerlere önem vermesi.	5 (4.3)	11 (9.5)	22 (19)	40 (34.5)	38 (32.8)	116	100.0
Yöneticilik konusunda iyi bir eğitim alması.	5 (4.3)	9 (7.8)	11 (9.5)	36 (31)	55 (47.4)	116	100.0
Astlarını ve personelini ödüllendirebilecek yetkiye sahip olması.	8 (6.9)	7 (6)	31 (26.7)	33 (28.4)	37 (31.9)	116	100.0
Güvenilir ve sevilir olması.	7 (6.1)	11 (9.6)	13 (11.3)	32 (27.8)	52 (45.2)	115	100.0
Uzmanlık gücüne (bilgi, beceri, deneyim) sahip olması.	5 (4.3)	1 (0.9)	12 (10.3)	21 (17.9)	78 (66.7)	117	100.0
Sempatik ve hayranlık uyandıran bir kişiliğe sahip olması.	37 (31.9)	25 (21.6)	17 (14.7)	13 (11.2)	24 (20.7)	116	100.0

*Bu seçeneği iki kişi cevaplamamıştır.

Bir yöneticiyi başarılı kılmada en önemli unsurlardan birisi de, yöneticinin insan psikolojisinden iyi anlamasıdır. Tabloda görüldüğü gibi yöneticilerin büyük çoğunluğu (%67), yöneticilerin insan psikolojisinden

anlamaları, onları başarıya götüren önemli unsurlardan biri olduğu görüşündedir. Çok az bir kısmı (%5.9) ise, yöneticiyi başarılı kılmada bir etkisinin olmayacağı düşüncesindedir.

Yine bir yöneticiyi başarılı kılmada en önemli unsurlardan birisi de, yöneticinin “ahlaki değerlere önem vermesi” şeklinde belirginleşmektedir. Nitekim yöneticilerin büyük çoğunluğu (%67.3), yöneticinin ahlaki değerlere önem vermesi ile başarılı olması arasında doğru bir ilişki olduğunu ifade etmektedirler. Buna karşın yöneticilerin %13.8'i “ahlaki değerlere önem verme” ile yöneticinin başarısı arasında bir ilişkinin olmadığını ileri sürmüşlerdir. Dolayısıyla, yöneticinin başarılı olması için ahlaki değerlere dikkat etmesi önemlidir, ancak yeterli değildir denilebilir.

Yöneticiyi başarılı kılan diğer önemli bir unsur da “yöneticilerin yöneticilik alanında iyi bir eğitim” almalarıdır. Nitekim anket verileri dikkate alındığında yöneticilerin büyük çoğunluğu (%78.4), başarı için eğitimin şart olduğunu ileri sürmüşlerdir. Buna karşın az da olsa (%12.1), bazı yöneticilerin başarılı olmada eğitimi gereksiz ya da önemsiz bulması dikkat çekicidir.

Yöneticilerin “ödüllendirme” yetkisine sahip olması ve bunu başarılı çalışanlarına uygulaması, genel olarak örgütün başarısını katkıda bulunacağı ve yönetici-çalışan ilişkisini olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir. Nitekim ankete katılan yöneticilerin %60.3'ü, yöneticinin “ödüllendirme” yetkisine sahip olması ile başarılı olması arasında yakın bir ilişki olduğunu ileri sürmektedirler. Buna kısmen önemli görenler de (%26.7) eklenirse, ödüllendirme yetkisine sahip olmanın, yönetici başarısına çok önemli katkıda bulunduğu söylenebilir.

Bir yöneticinin güvenilir ve sevilir olması da kendi başarısında önemli bir unsur olabilir. Tabloda görüldüğü gibi yöneticilerin %73'ü, “güvenilir ve sevilir olmayı” başarılı olmada önemli görmektedir. Ancak bunun da tek başına bir anlam ifade etmediği, diğer unsurlarla beraber etkili olabileceği göz ardı edilmemelidir.

Yöneticileri başarılı kılan en önemli unsurlardan birisi de “yöneticilerin uzmanlık gücüne (bilgi beceri deneyim) sahip olması”dır. Nitekim ankete katılanların büyük çoğunluğu (%84.6) bu görüşü desteklemektedirler. Ayrıca yapılan araştırmalar da yönetici sınıfın,

buldukları görevde uzmanlaşmış olmaları gerektiği ileri sürülmüştür (Onaran, 1967; 15-16).

Yöneticilerin “sempatik ve hayranlık uyandıran bir kişiliğe sahip olmaları” elbette çok önemlidir. Ancak bir yöneticinin bu özelliğinin olması, onun başarılı bir yönetici olduğu anlamına gelmemelidir. Bu konuda ankete katılanların %53.5’i sempatik ve hayranlık uyandıran bir yönetici kişiliğinin, başarılı bir yönetimi doğuracağına inanmamaktadır. Buna karşın %31.9’u ise, böyle bir kişiliğin, başarının unsuru olarak değerlendirilmesi gerektiğine inanmaktadır.

Tablo bir bütün olarak göz önünde bulundurulduğunda bir yöneticiyi güçlü ve başarılı kılan en önemli unsurların, sırasıyla, **yöneticilerin uzmanlık gücüne sahip olmaları, iyi bir yöneticilik eğitim almaları, güvenilir ve sevilir olmaları, ahlaki değerlere önem vermeleri ve insan psikolojisinden anlamaları** şeklinde ortaya çıkmaktadır.

5.4.5. Yönetici Davranışını Etkileyen Unsurlar

Bundan önce bir yöneticiyi güçlü ve başarılı kılan en önemli unsurların neler olduğu üzerinde durduk. Burada ise bir yöneticinin davranışını etkileyen unsurların neler olduğuna ve yöneticilere göre hangisinin daha önemli olduğuna bakılacaktır.

Sosyal Ortam: Yöneticilerin %53.5’ine göre sosyal ortam, yönetici davranışını etkilememektedir. Buna karşın %31.9’u ise sosyal ortamın yönetici davranışını etkilediği görüşündedir. Dolayısıyla yöneticiler, sosyal ortamın iyi veya kötü olmasının kendilerinin davranışlarını etkilese bile bu etkinin çok fazla olamayacağı görüşündedir.

Sosyal Değerler: Sosyal değerler de bir yöneticinin davranışını etkilemektedir. Nitekim ankete katılan yöneticilerin %63.2’si sosyal değerlerin yönetici davranışı üzerinde etkili olduğunu ileri sürmektedirler. Buna “kısmen önemli” görenleri de (%26.5) eklersek, sosyal değerlerin yönetici davranışı üzerinde çok önemli etkisinin olduğu görülebilir.

Sosyal Katılım: Bir yöneticinin davranışlarını etkileyen bir unsur da, halkın örgütlü ya da örgütsüz olarak yönetime katılma arzusu taşımasıdır. Her zaman aynı düzeyde olmasa da yöneticilerin bu tür hareketleri dikkate aldığı söylenebilir. Nitekim ankete katılan

yöneticilerin %37.6'sı sosyal katılımın yönetici davranışını etkileyen bir unsur olarak görürken, %25.7'si bunu önemsiz olarak görmektedir. Burada dikkati çeken bir nokta, katılanların %36.8'i, sosyal katılımın yönetici davranışını kısmen etkileyeceği görüşünde olmasıdır. Dolayısıyla kısmen de olsa sosyal katılımın yönetici davranışını etkileyeceği söylenebilir.

Yöneticinin Bulunduğu Makam: Yöneticiler, bulunduğu makama göre, makamın gerektirdiği davranışları sergilemeleri gerekmektedir. Bu davranışların, temsil, otorite, ciddiyet, sorumluluk gibi bir çok boyutu vardır. Bu boyutlar dikkate alınarak yöneticilerin (liderlerin) örnek davranışlar sergilemeleri beklenir. Yani yöneticiler bizim davrandığımız veya davranmak zorunda olduğumuz gibi davranmaya kalkarlarsa doğru yapmış olmazlar (Drucker, 1996; 122). Ancak yöneticilerin de bir insan olduğu ve sosyal, siyasal ve ekonomik unsurlardan etkilenebileceği de göz ardı edilmemelidir. Tabloda görüldüğü gibi ankete katılanların %41.5'i, yöneticilerin buldukları makamların, yöneticilik davranışı üzerinde kısmen etkili olduğunu ileri sürerlerken, %45.8'i de önemli derecede etkileyeceği görüşündedir. Dolayısıyla olumlu veya olumsuz, yöneticilerin buldukları makamların, yönetici davranışı üzerinde etkili bir unsur olabileceği görülmektedir.

Tablo IV. Sizce bir yöneticinin davranışlarını etkileyen sosyolojik olayların (boyutların) hangisi daha etkilidir?

Görüşler	Çok önemsiz	Önemsiz	Kısmen Önemli	Önemli	Çok Önemli	Toplam	%
Sosyal ortam	37 (31.9)	25 (21.6)	17 (14.7)	13 (11.2)	24 (20.7)	116	100
Sosyal değerler	4 (3.4)	8 (6.8)	31 (26.5)	44 (37.6)	30 (25.6)	117	100
Sosyal katılım	16 (13.7)	14 (12)	43 (36.8)	19 (16.2)	25 (21.4)	117	100
Yöneticinin bulunduğu makam	7 (5.9)	8 (6.8)	49 (41.5)	15 (12.7)	39 (33.1)	117	100
Ekonomik etkiler	10 (8.5)	28 (23.9)	31 (26.5)	22 (18.8)	26 (22.2)	117	100
Politik etkiler	50 (42.4)	14 (11.9)	24 (20.3)	8 (6.8)	22 (18.6)	118	100

Ekonomik Etkiler: Bir yöneticinin kendi ekonomik gücünün fazla olması ve iş çevreleriyle yakın ilişkisinin olması, sergileyeceği davranışlara da etki edeceği söylenebilir. Nitekim ankete katılanların %32.4'ü bunu pek önemli bir unsur olarak görmezken, %41'i etkili olduğu görüşündedir. Burada “kısmen önemli” görenler de (%26.5) dikkate alınırsa, ekonomik etkilerin, yönetici davranışı üzerinde etkili olduğu söylenebilir.

Politik Etkiler: Politik etkilerin yönetici davranışlarını etkileyeceği göz ardı edilemez. Ancak bunun ne kadar etkin olduğu da tam olarak bilinemez. Burada ankete katılan yöneticilerin % 54.3'ü politik etkilerin, yönetici davranışını etkilemede önemli bir unsur olamayacağını ileri sürerken, %25.4'ü de bunun önemli bir unsur olduğunu söylemektedirler. Tabloda dikkati çeken bir nokta da politik etkilerin, yönetici davranışını kısmen etkilediğini ileri sürenlerin önemli bir yer tuttuğudur (%20.3). Dolayısıyla politik etkilerin yönetici davranışlarını etkilemede önemli bir unsur olmadığı, ama kısmen de olsa etkilediği söylenebilir.

Tabloyu bir bütün olarak değerlendirdiğimizde, bir yönetici davranışı üzerine etkili olan unsurların, önem sırasına göre, sosyal değerler, yöneticinin bulunduğu makam, ekonomik etkiler, sosyal katılım, sosyal ortam ve politik etkiler şeklinde ortaya çıkmaktadır.

5.4.6. Yöneticilerin Yetki Kullanımı

Hemen her yönetici kendisine tanınan ve yasalar çerçevesinde yerine getirilmesi istenen yetki ve sorumlulukları yerine getirmeye çalışır. Yetki sahibi olanlar, kendilerine öncülük edilen insanların mesleki olgunluklarına göre, stillerinde aşağı yukarı katılımcı olmalıdırlar (Casse, 1995: 50). Ancak bu katılımcılık bazı durumlarda gerçekleşmeyebilir. Diğer bir ifade ile yetki ve sorumluluk sahibi olanlar, bunu kullanmakta kendilerini tam olarak özgür hissetmeyebilirler. İşte bu varsayımı test etmek amacıyla yöneticilere, kendilerine tanınan yetkileri tam olarak kullanıp kullanamadıkları sorulmuştur.

Tablo V. Bir yönetici olarak bulunduğunuz konumla ilgili yetkilerinizi tam olarak kullanabiliyor musunuz?

Görüşler	Sayı	(%)
Evet	70	59.3
Hayır	42	35.6
Fikrim Yok	6	5.1
Toplam	118	100.0

Tabloda görüldüğü gibi ankete katılan yöneticilerin çoğunluğu kendilerine tanınan yetkileri tam olarak kullanabilmektedirler. Ancak yetkilerini kullanamayan yöneticilerin de küçümsenmeyecek düzeyde olması (%35.6) bazı soruları akla getirmektedir. Yöneticiler acaba neden kendilerine tanınan yetkileri kullanamamaktadır? Bunun nedenleri arasında politik ve ya diğer dışsal etkenler olabileceği gibi yöneticilerin niteliklerinin ve kendilerine olan güvensizliklerinin de önemli rolü olacağı söylenebilir. Nitekim anket çalışmaları esnasında bazı yöneticilerin bu tür davranışlar sergilediği gözlemlenmiştir.

5.4.7. Yöneticilerin Katılıma Bakış Açıları

Burada yöneticilerin katılımcı bir yönetimi ne düzeyde benimsediklerini saptamak amaçlanmıştır.

Tablo VI. Bir yönetici olarak karar alırken diğer çalışanların da fikirlerine başvurup onların da katılımını sağlamakta mısınız?

Görüşler	Sayı	(%)
Evet, ancak sadece danışırım sonuçta kararları kendim veririm	14	11.9
Evet, kararlara bütün çalışanların katılımını sağlar ve sonuçlarını dikkate alırım	40	33.9
Evet, ancak herkese değil sadece konuyla ilgili olanlara danışır fikirlerini alırım.	63	53.4
Hayır, kimseye danışmam, kararları kendim veririm	1	0.8
Toplam	118	100.0

Tablo: VI'da görüldüğü gibi ankete katılan yöneticilerin %53.4'ü "sınırlı ve danışma" düzeyinde bir katılımı benimsemektedir. Diğer bir ifade ile sadece konuyla ilgili kişilerin fikirlerine başvurulmaktadır. Bununla beraber yöneticilerin %33.9'nun daha geniş bir katılımı benimsemesi ve sonuçları dikkate alması, yöneticilerin büyük çoğunluğunun katılımcı ve danışmacı bir yönetimi istediklerini göstermektedir. Tabloda dikkati çeken bir nokta da, "otoriter ve tek hakim" yöneticilik anlayışının benimsenmemesidir (%0.8).

5.4.8. Bir Yönetici Kendi Astı Üzerinde Nasıl Etkili Olur?

Burada ne tür bir yöneticinin astları üzerinde daha fazla etkili olduğu saptanmak istenmiştir.

Tablo VII. Bir Yönetici kendi astları üzerinde etkili olabilmek için ne yapmalıdır?

Görüşler	Sayı	(%)
Kendini yenilemeli ve değişimlere açık olmalıdır (farklı düşünebilme ve hareket edebilme)	91	77.1
İşletmeye girerken güler yüzlü olmalı “günaydın” demeli	14	11.9
Personelin ailevi sorunlarıyla ilgilenmeli	9	7.6
Astlarından önce iş başı yapmalı	4	3.4
Toplam	118	100

Tablo: VII’de görüldüğü gibi bir yönetici astları üzerinde etkili olabilmesi için, kendini yenilemek ve değişimlere açık olmak zorundadır. Nitekim ankete katılanların büyük çoğunluğu (%77.1) bu görüştedir. Bunun dışında kalanlar ise genellikle yöneticinin kişiliğine ve iş disiplinine bakmaktadır.

5.4.9. Yönetici-Ast Arasında Yoğun Olan İlişki Türü

Burada yöneticilerin astları ile ne tür bir ilişki kurdukları saptanmak istenmiştir.

Tablo VIII. Sizce yöneticiler ile astları arasında hangi ilişkiler daha fazla olmaktadır?

Görüşler	Sayı	(%)
Formel (kurallara bağlı olan)	57	48.3
İnformel (kurallara bağlı olmayan)	9	7.6
Formel ve informel ilişkiler aynı oranda olmaktadır.	50	42.4
Diğer	2	1.7
Toplam	118	100.0

Tablo: VIII’de görüldüğü gibi yönetici-ast arasında genellikle formel ilişkilerin hakim olmaktadır. Nitekim ankete katılanların %48.3’ü formel ilişkilerin, %42.4’ü de hem formel hem de informel ilişkilerin hakim olduğunu ileri sürmüşlerdir. Dolayısıyla yöneticilerin genellikle kurallara bağlı bir ilişkiyi istemelerine karşın, yerine göre kurallara bağlı olmayan ilişkilerde de buldukları görülmektedir.

5.4.10. Yöneticilerin Başka Bir Görevde Çalıştırılmaları

Hiçbir memur, sınıfının dışında ve sınıfının içindeki derecesinin altında bir derecenin görevinde çalıştırılmaması ya da en azından aynı derecede eş değer bir görevde bulunması yasa ile belirlenmiştir (DMK/m.45). Ancak söz konusu yöneticilik olunca burada bir de psikolojik boyut ortaya çıkmaktadır. Yani yönetici olan kişilerin aynı derecede de olsa başka görevlerde çalışmaları durumunda ne kadar verimli olabilecekleri kuşkuludur. Hatta bir yönetici de kendi elemanlarından birisini başka bir göreve nakletmek istediğinde, o kişinin halen yürütmekte olduğu görevle aynı düzeyde sınıflandırılmış olmasını dikkate almak zorundadır (Wilson, 1996: 162). Bu bağlamda yöneticilere, yöneticilikten sonra başka görevlerde çalışıp çalışılmayacağı sorulmuştur.

Tablo IX. Yöneticilik yapmış bir kişi, yöneticilik dışında başka bir görevde çalışabilir mi?

Konular	Sayı	(%)
Evet.	38	32.2
Hayır	76	64.4
Fikrim Yok	4	2.4
Toplam	118	100.0

Tablo: IX'da görüldüğü gibi yöneticilik yapmış bir kişinin başka bir görevde çalışması pek kabul görmemektedir. Nitekim ankete katılan yöneticilerin %64.4'ü yöneticilik yapmış bir kişinin başka bir görevde çalıştırılmasını uygun bulmamaktadır. Buna karşın yöneticilerden %32.2'si ise çalışabileceğini ileri sürmüşlerdir.

5.4.11. Yöneticilerin Sıkıntıları

Yöneticiler, gerek dışsal etkiler gerekse ekonomik ve sosyal etkiler bakımından bazı sıkıntılara maruz kalabilmektedirler. İşte burada bir yöneticinin en çok sıkıntı çektiği etkinin ne olduğu saptanmak istenmektedir.

Tablo X. Bir yönetici olarak en büyük sıkıntınız nedir?

Konular	Sayı	(%)
Maaşların yeterli düzeyde olmaması	45	38.1
Atamalarda politik davranılması, partilere yakın kişilerin atanması	33	28.0
Yöneticilik alanında bilgi, görgü ve tecrübe kazandıracak eğitimden yoksun olmamız	12	10.2
Yaptığımız veya yapacağımız etkinliklerden yeterince özgür hissedemememiz	25	21.2
Sürülme korkusu	3	2.5
Toplam	118	100.0

Tablo:X’da görüldüğü gibi bir yöneticinin en çok sıkıntı çektiği konu “ekonomik imkanlarının” (%38.1) yetersizliğidir. İkinci derecedeki sıkıntılarının ise, “siyasal açıdan kayırma ve atamalarda politik davranma”dır (%28.0). Ayrıca yöneticilerin özgür etkinlikte bulunamamaları da, siyasal dışsal ya da politik baskıların olduğunu göstermektedir. Tabloda dikkati çeken bir nokta; çok az bir oranda yöneticinin (%2.5) sürülme korkusu taşıdığıdır. Burada yöneticilerin partilere yakın kişiler olması nedeniyle böyle bir endişelerinin olmadığı ileri sürülebileceği gibi, partilerin etkisinde olarak istedikleri etkinliği yapamadıkları da söylenebilir.

Sonuç

Yönetici ve yöneticilik konusu bugün her zamankinden daha önemli hale gelmiştir. Ancak yönetici ve yöneticilik anlayışının çağdaş normlara ulaşabilmesi için, gerekli sosyal, siyasal, ekonomik, hukuksal ve kültürel alt yapının uygun olması gereklidir. Bu uygunluk çerçevesinde çağdaş yönetim ve karar ilkelerini bilen, bunları, yeni ve özel durumlara uygulayabilen, örgütsel sorunlara duyarlı olan ve bu sorunlara bilimsel yöntemlerle çözüm arayan, iş görenler için ceza ve ödül olanaklarını yerinde ve zamanında kullanma bilgi ve becerisine sahip olan, uzman kişilerle ve insanlarla iletişim kurma ve onları yönlendirme yeteneğine sahip olan lider yöneticileri yetiştirmek gerekmektedir. Özellikle katılımcı ve demokratik anlayışı benimseyen yöneticilerin daha başarılı olabileceği gözden uzak tutulmamalıdır. Yöneticiler de bunun farkında olarak, yöneticiliği rütbe ve ayrıcalık değil, sorumluluk olarak görmeli, nihai sorumluluğun kendisinde olduğunu bilmeli ve yanında güçlü mesai arkadaşları ve astları bulundurmaktan çekinmemelidir.

Araştırma sonuçlarına bakıldığında, yönetici kavramına ilişkin bir çok tanım ortaya çıkmakla beraber, genel olarak yöneticilerin yaklaşımlarına göre yönetici; “yönettiği birimi en üst düzeye çıkarmaya çalışan, insan psikolojisinden anlayan, hoşgörülü, motivasyonu sürekli canlı tutabilen, astlarından azami verimi alabilen, toplam kaliteye ve grup çalışmasına önem veren, kurumunda huzur ve güveni sağlayan, politik davranmayan, gerektiğinde risk alabilen karizmatik, fikir ve aksiyon adamıdır, liderdir ve kurumda her şeydir.”

Yöneticilere göre, yöneticilik, bir yetenek olmakla beraber bu yetenek, eğitimle kazanılmakta ve gelişmektedir. Diğer bir ifade ile ister “sanat” isterse “yetenek” olarak algılsın, yöneticilikte eğitim önemli bir unsur olarak görülmektedir. Ancak ülkemizde bu konuda verilen eğitimin yeterli olduğunu söylemek çok zordur. Nitekim yine Kahramanmaraş’ta yapılan bir araştırmaya göre (Bulut ve Bakan, 2002: 115) yöneticilerin yarısından fazlası (%56) üniversitelerde okutulan konuların yöneticilik mesleğine hazırlamadığı, %97’si yöneticilik konusunda iyi bir eğitimin gerekli olduğunu vurgulamışlardır. Ayrıca bu araştırma göstermektedir ki, bir yöneticiyi güçlü ve başarılı kılan en önemli unsurlar; yöneticilerin uzmanlık gücüne sahip olmaları, iyi bir yöneticilik eğitim almaları, güvenilir ve sevilir olmaları, ahlaki değerlere önem vermeleri ve insan psikolojisinden anlamalarıdır.

Yöneticiler, kendilerini politika yapıcı olmaktan ziyade, yapılan politikaları uygulayan kişiler olarak görmektedirler. Bununla beraber, yöneticilerin davranışları üzerinde; sırasıyla, sosyal değerler, yöneticinin bulunduğu makam, ekonomik etkiler, sosyal katılım, sosyal ortam ve politik etkiler etkili olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin çoğunluğu (%59) kendilerine tanınan yetkileri tam olarak kullanabilmekle beraber, yetkilerini kullanamayan yöneticilerin de küçümsenmeyecek düzeyde olduğu (%35.6) görülmektedir. Bunun nedenleri arasında politik veya diğer dışsal etkenler olabileceği gibi, yöneticilerin niteliklerinin ve kendilerine olan güvensizliklerinin de önemli rolü olduğu söylenebilir.

Yöneticiler, genellikle “sınırlı ve danışma” düzeyinde bir katılımı benimsemekle beraber, daha geniş ve sonuçları dikkate alan bir katılımı benimseyenler de vardır. Dolayısıyla, yöneticilerin büyük çoğunluğunun katılımcı ve danışmacı bir yönetimi istedikleri söylenebilir. Bu bağlamda

yöneticinin astları üzerinde etkili olabilmesi için, kendini yenilemesi ve değişimlere açık olması, katılımcı ve dayanışmacı olması gerekmektedir.

Yine araştırma bulguları dikkate alındığında, yöneticilerle astları arasında genellikle formel ilişkiler hakim olmakla beraber, informal ilişkiler de söz konusu olabilmektedir. Diğer bir ifade ile yöneticiler genellikle kurallara bağlı bir ilişkiyi istemelerine karşın, yerine göre kurallara bağlı olmayan ilişkilerde de buldukları görülmektedir.

Yöneticilere göre yöneticilerin en çok sıkıntı çektiği konu, “ekonomik imkanlarının” yetersizliği, “siyasal açıdan kayırma ve atamalarda politik davranma” gibi unsurlardır. Bu şikayetlere rağmen yöneticilerin çoğunluğu (%64.4), yöneticilik yapmış bir kişinin başka bir görevde çalıştırılmasına olumlu bakmamaktadır.

KAYNAKÇA

APPLEBY, Robert C. (1977), **Modern Business Administration**, Pitman Publication, London.

APPLEBY, Robert C. (1991), **Modern Business Administration** (Fifth Edition), Pitman Publishing, London.

BAYKAL Besim (1969), “İdarecilerin Eğitimi”, **Sevk ve İdare Dergisi**, Sayı: 22, s.14-26.

BOZKURT, Ömer, ERGUN, Turgay (1998), **Kamu Yönetimi Sözlüğü, (Fransızca ve İngilizce Karşılıklarıyla)** (Ed: Seriy Sezen), TODAİE Yay., Ankara.

BULUT, Yakup, BAKAN, İsmail (2002), “Yöneticilerin Eğitimi: Kahramanmaraş’taki Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama”, **Amme İdaresi Dergisi**, Sayı:35/2, s.93-117.

CASSE, Pierre (1995), “Liderlik Öğrenilebilir”, (çev: Mustafa Özel), **Stratejik Yönetim ve Liderlik**, (Ed: Mustafa Özel), İz Yayıncılık, İstanbul, s.46-51.

ÇALIK, Fulya (1990), **Devlet Memurları Kanunu**, Alkım Kitabevi, Ankara.

DRUCKER, F. Peter (1996), **Gelecek İçin Yönetim, 1990’lar Ve Sonrası**, (Çev: Fikret Üçcan) Türkiye İş Bankası Yayınları, 4. Baskı.

DUBRIN, Andrew J. (1997), **Fundamentals of Organizational Behavior: An Applied Approach**, South-Western College Publishing, Ohio.

ERYILMAZ, Bilal (2003), **Kamu Yönetimi**, Erkam Matbaası, İstanbul.

GARDNER, John W. (1986), “Liderlik Görevi: Nesnelere Harekete Geçirmek, Yetki Devri” (Ronald G Wells), (çev. Vedat Üner), **Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi**, İstanbul.

HODGETTS, Richard M. (1981), **Introduction to Business** (Second Edition), Addison-Wesley Publishing Company, London.

KAYA Yahya Kemal (1986), **Eğitim Yönetimi; Kuram ve Türkiye’deki Uygulama**, Olgaç Matbaası, Ankara.

KORKUT, Hüseyin (1992), “Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları” **Amme İdaresi Dergisi**, C:25, Sayı:1, s. 156-167.

O’NUALLAİN, Colm (1988), “Yöneticilerin Üst Düzey Görevlere Hazırlanması” (Çev:M Kemal Öktem) **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:21, Sayı:3, s.23-37.

ONARAN, Oğuz (1967), **Yönetici Sınıfın Eğitimi, Belçika, Fransa, İngiltere ve Türkiye’de**, TODAİE Yayını, AÜ Basımevi, Ankara.

ÖKTEM, Kemal, ÖMÜRGÖNÜLŞEN, Uğur (2004), **Kamu Yönetimi Gelişme ve Güncel Sorunları**, İmaj Yayınevi, Ankara.

PEKER, Ömer (1989), **Yönetici Eğitimi**, TODAİE Yayını, Ankara.

SMITH, Norman ve VIGOR, Hilary (1991), **People in Organizations**, Oxford University Press, Oxford.

ŞİMŞEK, M. Şerif (1998), **Yönetim ve Organizasyon**, 4. Baskı Damla Yayınevi, Konya.

STONER, James A. F. ve FREEMAN, R. Edward (1992), **Management** (Fifth Edition), Prentice-Hall International, New Jersey.

THOMPSON, Paul ve McHUGH, David, (1995), **Work Organisations: A Critical Introduction**, (Second Edition), Macmillan Press, London.

THOMPSON, Brad (2002), **Yeni Yöneticinin El Kitabı**, (Çev: Vedat G. Diker), Hayat Yayıncılık, İstanbul.

TORRINGTON, Derek ve CHAPMAN, John, (1983), **Personel Management**, (Second Edition), Prentice-Hall, London.

TORTOP, Nuri (1985), **Kamu Personel Yönetimi**, “S” Yayınları, Ankara.

WILSON, Q. James (1996), **Bürokrasi, Kamu Kuruluşları Neyi, Niçin Yaparlar**, (Çev: S. Yalçındağ, D. Canman, Y. Ertekin), TODAİE Yayını, Ankara.

YÜCEKÖK, Ahmet N. (1968), “Toplum Kalkınmasında Liderlik Sorunları”, **SBF Dergisi**, No:3, s. 311-336.

ZALEZNIK, Abraham (1995), “Lider ve Yönetici: Aralarında Fark Var mı?” (Çev: Ufuk Uyan), **Stratejik Yönetim Ve Liderlik**, (Ed: Mustafa Özel), İz Yayıncılık, İstanbul, s.31-40.