

YÖNETİMDE ROL KAVRAMI ve YÖNETSEL ROLLER

Orhan GÖKÇE*

Ali ŞAHİN**

Özet

Genel olarak organizasyonlar içerisinde her yönetim kademesi için uygun olan bir rol kalıbı söz konusu olmasına rağmen, ülkemiz yönetim anlayışında ise, otorite, güç, ve yetki ilişkisi karışıktır. Herkes kendisinin belli konularla ilgili olarak otorite, güç ve yetkiyle donatılmış olduğuna inanır ya da kendisini böyle görmek ister. Bunun belki de temel sebebi bireylerin toplumdaki statü ya da statülerine göre kesin bir rol tanımlamasının olmayışındır. Bu da şüphesiz kurumların başarısını ve verimliliğini uzun ve kısa vadede olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Bu çalışmanın amacı da organizasyon içerisindeki yönetim kademelerine göre yöneticilerin değişen fonksiyonlarının ve rollerinin neler olduğunu ortaya koymaktır. Bu bağlamda çalışmada yönetim, yönetici, yönetimde rol olgusu ve yönetsel roller gibi konulara değinilmektedir.

Anahtar kelimeler: Yönetici, yönetim düzeyleri, yönetsel rol, yönetimde rol kavramı, rol çatışması, alt-orta ve üst kademe yönetici.

Abstract

Although there is generally a suitable role pattern for every management level in the organizations, the relationship between the authority and power is complicated in the management understanding of our country. Everybody believes to be equipped with authority and power in some specific subjects or wants to see themselves as if they have these. Perhaps the main cause of this is the absence of certain role definitions of the individuals according to their status. This situation may affect the success and the productivity of the organizations negatively both in long and short run.

The objective of this study is to determine the changing functions and roles of the managers according to their management level inside the organizations. In this context,

* Prof. Dr., Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

** Dr., Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

the subjects like management, managers, the concept of role and the managerial roles are mentioned in this study.

Keywords: Manager, management levels, managerial role, the concept of role, role conflict, the lower, middle and upper level managers.

Giriş

İş başarısızlıklarının nedeni ile ilgili yapılan çalışmalar başarısızlıkların, genelde yüksek oranda kalitesiz ya da deneyimsiz yönetimden kaynaklandığını ortaya koymaktadır. Araştırma dergisi (investor magazine), “Forbes” Amerikan İşletmeleri üzerinde yaptığı araştırmasında, işletmelerin başarılarının iyi yönetimle orantılı olduğunu göstermiştir. Amerikan Bankası (The Bank of America) Small Business Reporter adlı yayınında işletmenin başarısızlığının %90’dan fazlasının etkin yönetimin olmayışından ve yeterli tecrübeye sahip olunmamasından kaynaklandığını ileri sürmektedir (Koontz vd,1986:4). Demek ki etkili bir yönetim olmadan kurumların ve kuruluşların başarılı ve verimli olmalarının mümkün olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Etkin ve başarılı bir yönetimden söz edebilmek için her şeyden önce kurum ve kuruluşların yönetim kademelerinin uyum içerisinde olması ve her kademede yöneticilerin rollerini çok iyi şekilde yerine getirmesi gerekmektedir. Geleceğe güvenle bakmak ve başarılı olmak zorunda olan tüm kurum ve kuruluşların var olan yapı, teknoloji, strateji ve insan kaynaklarını hızla değişen yeni koşullara uyarlamaları kaçınılmaz gözükmektedir. Değişen bu süreçte tüm yönetim kademelerindeki yöneticilere büyük sorumluluklar düşmektedir. Bu yüzden sürece uyum sağlayabilecek yönetsel rollere sahip olmaları gerektiği gibi bu rollerinin de farkında olmaları gerekli görülmektedir. Çünkü rolünü yeterince oynayamayan yada görev tanımındaki uygulamaları tam anlamıyla gerçekleştiremeyen yöneticilerin kurum ve kuruluşlarına zarar vermesi kaçınılmazdır.

İster kamu ve isterse özel sektör kurum ve kuruluşlarında görev yapsın, yönetimin her kademesindeki yöneticiler, yazılı olarak belirlensin ya da belirlenmesin kendisine verilen görevleri ve kendisinden beklenen rolleri yerine getirmesi gerekmektedir. Sağlam yapıları tüm kurum ve kuruluşlarda roller, statüler, yetkiler ve bunlarla ilişkili sorumluluklar kesin çizgilerle belirlenmiştir. Bu tür kurumlarda kimin nerede, ne zaman, kime karşı, nasıl davranacağı ve neler yapabileceği bilinir.

Dolayısıyla, algılanan rollerle beklenen yönetsel roller arasında böylece bir uyum sağlamış olur. Aksi durumda ise, kurum içerisinde statü, rol ve yetkiden kaynaklanan çatışmalar söz konusu olabilir. Bu da kurumun başarısını ve verimliliğini uzun ve kısa vadede olumsuz yönde etkileyebilir.

1. Yönetim Kavramı

Yönetim çok boyutlu bir kavramdır. Bu bağlamda yönetimin kabul görmüş ortak bir tanımını yapmak kolay olmamaktadır. İçinde bulunduğumuz çağda meydana gelen değişimler, değişik bilimlerle uğraşan bilim adamları ya da değişik konularla ilgilenen çeşitli yazarlar yönetimin farklı biçimlerde tanımlamasına neden olabilmektedir. Örneğin, ekonomistlere göre yönetim, toprak, sermaye ve işgücü ile birlikte üretim fonksiyonlarından birisidir. Yönetim bilimciler yönetimin bir otorite sistemi olduğunu kabul ederler. Toplum bilimciler ise, yönetimi, bir sınıf ve saygınlık sistemi olarak tanımlarlar Yönetimi hem bir sanat, hem bir bilim hem de evrensel bir süreç hatta meslek olarak tanımlayanlara da rastlamak mümkündür (bkz. Can, 1994:22; Massie, 1973:105 ;Efil, 1999:3).

Bilimsel çalışmalarda tanımlar irdelendiğinde yönetimin şu unsurları ya da özellikleri içerdiği söylenebilir: Süreç, amaç, kaynaklar, yapı, insan, bilim ve sanat. İyi bir yönetim, her şeyden önce mevcut insan kaynaklarını etkili bir şekilde kullanmalıdır. İşte bu yüzden, günümüzde yönetim, maddi faktörlerin idaresinden çok “insan kaynaklarının idaresi” şeklinde algılanmaktadır. Başka bir ifadeyle, “insan merkezli yönetim modeli” anlayışı artık yaygınlaşmakta ve benimsenerek uygulanmaya çalışılmaktadır. Zira yönetimin en önemli ve vazgeçilmez unsuru insandır.

Bu söylenenler doğrultusunda bir yönetimden söz edebilmek için mutlak anlamda bulunması gereken özellikler neler olabilir sorusu gündeme gelmektedir. Akat ve arkadaşları bu özellikleri şu şekilde sıralamaktadır (1999:10):

- İnsan varlığının gerekliliği,
- İnsanların işbirliği ve,
- İşbirliğinin belirli bir amaca yönetilmesi.

Bütün organizasyonlar çevrelerinden dört çeşit temel girdi ya da kaynak alır. Bunlar insan, madde, finansman ve bilgidir (Griffin,1996:5). Netice itibariyle yönetimi, belirli bir işbirliği içinde bir kurumun sahip olduğu insan, madde, bilgi ve finansal kaynakları etkin ve yeterli bir şekilde planlama, örgütleme, liderlik etme, kontrol etme süreciyle amaçlara ulaştırma ya da amaçları gerçekleştirme bilim ve sanatı olarak tanımlayabiliriz.

2. Yönetici Kavramı

Bir kurumun / işletmenin başarılı veya başarısız olması genelde yöneticilerle ilintili olarak görülüp değerlendirilmektedir. Başka bir ifadeyle, yöneticiler başarılı veya başarısızlıktan birinci dereceden sorumlu olan kimseler olarak görülmektedir. Artık yönetici unvanı taşımak ve yönetici mevkiinde oturmak, her sözün dinleneceği ve her emrin yerine getirileceği anlamına gelmemektedir (Aytürk,1999:2). “Başkalarına emir verme işini sadece yöneticiler yapmazlar”(Hitt vd,1989:15). Yöneticilik işi türdeş bir iş değildir. Yöneticilik içinde bulunduğu organizasyonun kalıplarına göre şekillenir. Örneğin bir işletme yöneticisi ile bir kamu kesimi yönetici arasında gerek düşünce, duygu ve inanış ve gerekse kullanılan yöntemler açısından büyük farklar söz konusudur. Başka bir ifadeyle, yöneticiler, “çok farklı davranışlar, tutumlar ve hatta yönetim tarzına sahiptirler.” Dolayısı ile “çoğu zaman aynı olaylar karşısında farklı davranışlarla akılcı çözümler üretmeye çalıştıkları görülmektedir”(Doğan, 2001:7). Aynı eğitimi almış ve benzer kurum ve kuruluşlarda yöneticilik yapan yöneticilerin yönetim tarzlarının birbirinden farklı olduğuna sık sık rastlanmaktadır.

Bu bağlamda yönetici, doktor, avukat ve tüccardan farklıdır. Çünkü yönetici insanlarla beraber çalışan, onları bir amaca doğru yönelten, eğiten, değerlendiren ve hatta onların geleceği hakkında karar veren kimsedir. Kısaca, klasik anlamda bir yönetici “örgüt amaçlarını saptama, bu amaçlara ulaşmak için insan, madde, para ve bilgi gibi kaynakları bulma, gerekli örgütlemeyi yapma, çalışanları amaçlara ulaştırmak için kontrol etme, etkileme ve yönetme”(Ardanç,1982:29) fonksiyonlarını örgüt içinde yerine getirmekle sorumludur. Ancak etkili yöneticiler hem organizasyonların içindeki, hem de dışındaki gidişata dikkat etmelidir. Çünkü organizasyonlar ve çevreleri sürekli daha da karmaşık hale gelmektedir. Bu günün dalgalı çevresi, geçmişten daha fazla olan bu

değişimi, sezinleyecek ve yönetecek yöneticileri gerekli kılmaktadır. Sonuç olarak çoğu yüzeysel işler daha fazla karmaşık hale gelmektedir (Mintzberg,1980:5). Bu bağlamda Drucker, yöneticilerin görevlerini, amaçları saptama, örgütleme, güdüleme, haberleşmeyi sağlama, değerlendirme ve eğitim olarak sıralamaktadır (1974:713). Yönetim sürecinde “kutsal üçlü olarak kabul edilen” planlama, organize etme ve kontrol etme fonksiyonları artık değişmektedir (Acuner ve İlhan,2002:5). Bunun doğal sonucu olarak “planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim süreçlerinin etkin bir şekilde kullanılması” şeklinde klasik yöneticilik tanımı tarihe karışmaktadır.

Artık yöneticiler “vizyon, destek verme, eğitim, motivasyon, liderlik, delegasyon, yaratıcılık ve sorun çözme” gibi yeni fonksiyonlar üstlenmişlerdir. Bir yöneticinin “elindeki değişik araçlardan ustaca yararlanarak emrindeki personelden en iyi verim elde etmesi”, “değişime ayak uydurma, yenilikçiliğe ve yaratıcılığa odaklanma” düzeyine bağlıdır.

Geleceğin yöneticisi olabilmek öncelikle eski yöneticilik özelliklerinin bir kenara bırakılıp 21. asrın gerektirdiği etkin bir iletişimci, takım oyuncusu, teknoloji geliştiren, problem çözücü, temsilcilik, değişimci ve 21. asır liderliği gibi özelliklere sahip olmakla mümkün olabilir.

Tablo 1. Eski ve Yeni Tip Yöneticilerin Özellikleri

Eski Yönetici	Yeni Yönetici
<ul style="list-style-type: none"> • Yönetici ya da patron gibi düşünür, • Komuta zincirini takip eder, • Kurulu organizasyon yapısı içinde çalışır, • Kararların çoğunu tek başına alır, • Bilgiyi saklar, • Pazarlama ya da finans gibi büyük bir disipline hakim olmaya çalışır, • Uzun zaman talep etme. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bir sponsor, takım lideri yada danışman gibi düşünür, • İşi yapması gereken kimselere yol gösterir, • Piyasadaki değişime cevap vermek için örgüt yapısını değiştirir, • Diğerlerini karar almaya katılmaya davet eder, • Bilgiyi paylaşır, • Yönetimsel disiplinleri geniş bir düzene yaymaya çalışır, • Sonuç talep etme.

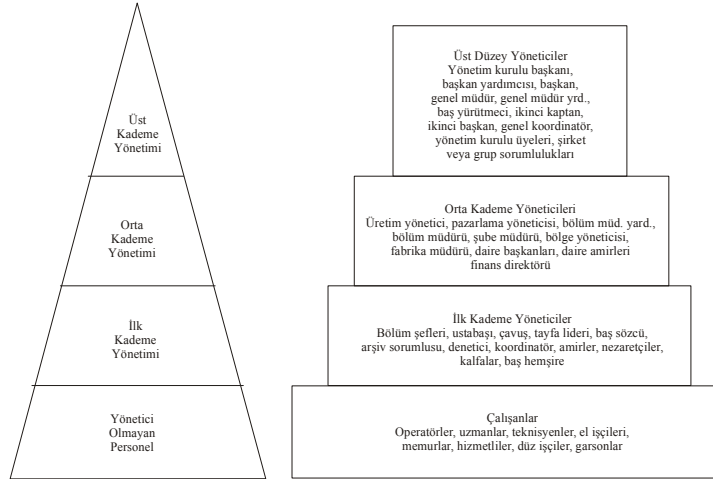
Kaynak: Brian Dumaine, “The New Non-Manager Managers”, Fortune, February 22, 1993, s. 80 – 84’den aktaran Lewis / Goodman / Fandt, Management, 1994, s. 25; ayrıca bkz. Ömer Akat, Uygulamaya Yönelik İşletme Yönetimi ve Stratejik Pazarlama, Bursa, Ekim 2000, s. 38

3. Yönetim Düzeylerine Bağlı Olarak Yöneticiler

Organizasyondaki yönetim düzeylerine bağlı olarak değişik yönetici tipleri söz konusu olduğu gibi, organizasyonun dikey ve yatay yapılanmalarına göre de yönetim düzeyleri farklılaşmakta, buna bağlı olarak yönetici tipleri de değişmektedir. Organizasyonun yatay farklılığı dikkate alınarak yöneticiler sorumlu oldukları faaliyet alanına (scope) göre fonksiyonel yöneticiler ve genel yöneticiler olmak üzere iki gruba ayrılır (Helleriegel vd., 1999:8).

Dikey farklılaşma kriteri ise, yetki ve sorumluluk derecesini esas almakta ve yöneticileri hiyerarşideki yetki ve sorumluluklarına göre sınıflandırmaktadır (Kavuncubaşı,2000:10). Ancak sınıflandırma da bir takım farklılıklar söz konusu olabilmektedir. Bazı bilim adamları yönetsel düzeyleri “stratejik yönetim, fonksiyonel yönetim ve program yönetim”(Dinçer ve Fidan,1996:28-30;Gareth ve Charles,1992:20-22;Demir,2000:302-304) şeklinde sınıflandırırken, Bateman ve Zeitham da yönetici düzeylerini “stratejik yöneticiler, taktik yöneticiler ve işlevsel yöneticiler” (1993,19-20) şeklinde üç kategoriye ayırmaktadır.

Küçük organizasyonlarda genellikle tek kademe yönetim söz konusu iken organizasyon büyüdükçe daha fazla yönetim kademesine gereksinim duyulur. Bunlar: Üst kademe, orta kademe ve ilk kademe yönetimidir.



Şekil 1. Yönetim ve Yönetici Düzeyleri

Kaynak: Yönetim ve yönetici düzeyleri şu kaynaklardan yararlanarak oluşturulmuştur; (Helleriegel vd., 1999: 12 – 15; Lewis vd., 1994:10 – 14; Kavuncubaşı, 2000: 10; Griffin, 1996: 11 – 13; Draft, 1994: 16 – 18; Can, 1994: 24)

Yukarıdaki şekilden de anlaşıldığı gibi, yönetsel düzeyin en alt kısmında yönetici olmayan çalışanlar söz konusudur. Bu çalışanların yönetsel sorumlulukları yoktur. Sadece günlük işleri yerine getirirler. Örneğin bir lokanta da yemek pişirme, masalara servis yapma, salatayı hazırlama ve masaları temizleme işleri yönetici olmayan çalışanların yaptıkları işlerdendir. Yönetici olmayan çalışanlar sadece kendi davranış ve eylemlerinden sorumludurlar. Garsonlar sadece görevli oldukları masalardaki müşteri hizmetlerinden sorumludurlar. Kendi akranlarının işlerinden sorumlu değildirler (Hitt vd,1989:25).

i. İlk Kademe Yönetim Ve Yöneticiler

Yönetici olmayan düzeyden sonraki organizasyon düzeyi temel yönetim düzeyidir. Bu düzey, yönetici olmayan çalışanların işlerini koordine etmekten sorumlu ilk kademe yöneticileri kapsar. İlk kademe yöneticiler gerçekte çalışanların görevlerini yapmazlar ancak gerektiğinde astlarına yardım etmek için astlarının görevlerini bilmek / anlamak zorundadırlar. İlk kademe yöneticileri, çalışanların işlem faaliyetlerini denetler ve koordine eder. Başka bir ifadeyle, “ilk kademe yöneticiler mal ve hizmetlerin üretiminden sorumludurlar”(Helleriegel vd,1999:12).

Görüldüğü gibi ilk kademe yöneticilerin temel ilgileri, üretimi etkin bir şekilde başarmak, teknik yardım sağlamak ve astları motive etmek için kural ve prosedürleri uygulamaktır. Bu yüzden zaman ufku kısadır ve günlük amaçları başarma üzerine vurgu yapılır (Draft,1994:17). İlk kademe yöneticiler, zamanlarının çok az kısmını üst düzey yönetimle ya da başka organizasyondaki insanlarla geçirirlerken, zamanlarının çoğunu denetledikleri insanlarla ve diğer ilk kademe yöneticilerle geçirirler. Bu yüzden de ilk kademe yöneticiler, astlarını öğretmek ve günlük görevlerini denetlemek için güçlü teknik uzmanlığa ihtiyaç duyarlar.

ii. Orta Kademe Yönetim Ve Yöneticileri

Orta kademe yönetim, çoğu organizasyonda, belki de en geniş yönetici grubunun bulunduğu yerdir (Griffin,1996:13). Orta kademe yöneticileri tanımlamak diğer yöneticilerden biraz daha zordur. Orta kademe yöneticiler üst düzey yöneticiler tarafından geliştirilen genel amaç ve planları, daha özel amaç ve faaliyetlere dönüştürmekten ve daha alt düzeydeki yöneticilerin faaliyetlerini denetleme ve koordine etmekten

sorumludur. Başka bir ifadeyle, üst düzey yöneticiler tarafından belirlenen tüm stratejileri ve politikaları yerine getirmekten sorumludurlar. Bunların dışında orta kademe yöneticiler yakın gelecekle ilgilenirler (Draft,1994:17). Peki bu sorumlulukları üstlenen orta kademe yöneticilerin başarılı olabilmeleri için sadece üst kademe yöneticilerin emirlerini yerine getirmek yeterli midir yoksa başka dikkat edilmesi gereken hususlar var mıdır? Günümüz koşullarında sadece üst kademe yöneticilerin emirlerini yerine getirmenin başarılı olabilmek için yeterli olmadığı açıktır. Bu kademedeki yöneticiler amaç- emir – çevre üçgeninde dengeli ve ahenkli bir davranış biçimi/yönetim anlayışı geliştirmelidir.

Her şeyden önce bu yöneticiler, başkalarının fikirlerini dinlemeli, farklı inanç ve görüş açılarına karşı hoşgörülü olmalıdır. İkinci olarak iş grubu üyelerinin kendilerini serbestçe ifade edebileceği, fikirler önerebileceği ve birimin planlama faaliyetlerine katılabileceği bir iş ortamı oluşturmalıdır.

Hizmetleri tutarlı bir şekilde bağlama fonksiyonu ile ilişkili olarak orta kademe yöneticilerin ilgilendiği üç temel faaliyet söz konusudur: Planlama ve kaynakların kullanımı, grupları koordine etme ve grup performansını yönetme (Lewis vd,1994:13).

Planlama ve kaynakların kullanımı; projelerin tamamlanması için hedef belirleme, kaynak ihtiyaçlarını tahmin etme, kaynakların nerede kullanılabileceğini belirleme, iş grubunun faaliyetleri için tüm organizasyon stratejilerinin anlamlarını açıklama, iş grubu performansını ölçmek için değerlendirme kriterlerini belirleme faaliyetidir.

Birbirine bağlı grupları koordine etme fonksiyonu: diğer iş gruplarında olduğu gibi, yönetici biriminin iş planlarını gözden geçirme, faaliyetler için öncelikler belirlemesi ile ilgilidir.

Grup performansını yönetme: Yöneticiler, personelin sorumluluk alanlarını belirlemeli, grup üyelerinin performanslarını izlemeli ve performansları ile ilgili geri bildirim sağlamalıdır.

iii.Üst Düzey Yönetim ve Yöneticiler

Üst düzey yönetim ve yöneticiler konusu, çalışmanın kapsamı gereği iki açıdan ele alınmaktadır. Birincisi özel sektörde yönetim, ikincisi de

kamu yönetimidir. Özel sektördeki üst düzey yönetim ve yöneticiler ile kamu yönetimindeki üst düzey yönetim ve yöneticiler hem verilen unvanlar hem de yerine getirdikleri görevler açısından belli noktalarda birbirlerinden ayrılmaktadırlar.

a. Özel Sektörde Üst Yönetim ve Yöneticiler

Drucker, “Practice of Management” adlı eserinde bir işletmenin üst yönetimini “şişenin üst kısmındaki darboğaz”a benzetmektedir. Drucker’e göre, hiçbir işletme üst yönetimden daha iyi ve daha geniş bir görüş açısına sahip olamaz. Üst yöneticilik görevlerinin, çok küçük işletmeler dışında tek bir bireyin üzerine yüklenemeyeceğini, bu görevlerin grup çalışmaları ile yürütülmesi gerektiğini ifade etmektedir. Ayrıca işletmedeki başarı ve çalışma ruhu da geniş ölçüde üst yönetimi oluşturan “Üst Yönetici ve Yönetim Kurulunun” kalitesine bağlıdır (1983:127). Üst düzey yöneticiler bir organizasyonun en kıdemli yöneticileridirler ve bir organizasyonun tüm yönetimi onların sorumluluğundadır. Yönetim kurulu başkanı, başkan, genel müdür, ikinci başkan, başkan yardımcısı, genel koordinatör, baş yürütmeci, genel müdür yardımcısı vb. ünvanlarla isimlendirilen üst yöneticiler, “organizasyonun amaçlarını, tüm stratejilerini ve hizmet politikalarını belirleme (Griffin,1996:11), işletmenin ne olacağına karar verme, işletmenin misyonunu belirleme, farklı iş alanları arasında kaynak ayırımını sağlama gibi rollere sahiptirler. Üst düzey yöneticiler, organizasyonun amaçlarının hazırlanmasından, başarılabacak stratejilerin belirlenmesinden, denetimden, dış çevrenin yorumlanması ve tüm organizasyonu etkileyecek kararların alınmasından sorumludurlar. Onlar uzun dönemli geleceğe bakarlar ve organizasyonun üstesinden gelebileceği başarılar ile genel çevresel eğilimlerle ilgilenirler. Şirket kültürünü etkilerler.

Üst düzey yönetimin ana görevi, sınırsız organizasyon konularını, ana projeleri (uzun dönem planlama gibi) ve organizasyon stratejisini geliştirmeye rehberlik etmektir (Hitt vd,1989:27). Üst düzey yöneticiler, aynı zamanda hükümet kuruluşları, diğer organizasyonların üst düzey yönetimi vb. ile toplantılar yaparak organizasyonu dışarıda resmi olarak temsil ederler. Bu yönetimin işi aslında karmaşık ve çeşitlidir. Örneğin diğer firmaları kazanmak, araştırma geliştirme yatırımı yapmak, çeşitli piyasalara girmek, yeni fabrikalar ve iş tesisleri inşa etmek bir fabrikanın

genişletilmesi, ana ürünleri bırakma ya da firmalarla pazarlık etme gibi karar faaliyetleri üst yönetim tarafından yürütülür. Görüldüğü gibi üst düzey yönetim, etkili stratejiler geliştirme, uygulama ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararların alındığı ve faaliyetlerin uygulandığı yönetim düzeyidir.

Üst düzey yöneticiler, günlerinin %75'den fazlasını planlama yapma ve yönlendirme ile geçirirler. Yönlendirme için ayırdıkları zamanlarının çoğunu kendi organizasyonları dışındaki “önemli kimseler” (key people) ve organizasyonlarla geçirirler. Orta kademe yöneticiler gibi diğer insanların çalışmalarını doğrudan kontrol etmek için çok fazla zaman harcamazlar, aksine bu iş için oldukça az zaman ayırırlar (Helleriegel vd,1999:15).

b. Kamu Sektöründe Üst Yönetim ve Yöneticiler

Kamu yönetimi, diğer yönetim türleri ile belli noktada aynı özelliklere sahip olsa da, farklı yönleri baskın olan bir uygulamaya sahiptir. Bu çerçevede kamu yöneticisi de farklılık arz etmektedir.

Kamu yöneticisi, yönetim eylemlerini hukuka, anayasa ve öteki yasalara uygun bir ortam içinde yürüten çok yönlü bir kişiliğe sahip olmak durumundadır. Çünkü kamu yöneticisi, kamu gücünü kullanarak birden çok kişinin işini planlayan, örgütlendiren, eldeki kaynakları amaca doğru harekete geçiren ve yönelten, çeşitli etkinlikleri koordine eden, denetleyen ve bunları yaparken de yasal çerçeveye dikkat eden kimsedir. Uygulama da ise, kamu yöneticisi deyimi kamu hizmetlerini yerine getiren üst düzeyde bulunan kişiler için kullanılmaktadır (Canman,1995:93). Ancak kamu yönetiminde yöneticileri yönetsel düzeylere göre tasnif etmek, özel sektördeki kadar kolay değildir. Özellikle üst düzey kamu yöneticisinin, tanımı ve yetki alanları tam olarak belli değildir.

Anayasanın 128 inci maddesinin 1 inci fıkrasında, “Devletin, kamu iktisadi teşebbüsleri ve diğer kamu tüzel kişilerinin genel idare esaslarına göre yürütmekle yükümlü oldukları kamu hizmetlerinin gerektirdiği asli ve sürekli görevler memurlar ve diğer kamu görevlileri eliyle yürütülür” hükmü yer almaktadır. Anayasanın bu maddesine göre kamu hizmetleri, kamu görevlileri ve memurlar tarafından yerine getirilmektedir. Ancak geniş anlamda kamu görevlisi, “hukuki durumlarına ve yaptıkları işlerin

niteliğine bakmaksızın, kamu kesiminde görev yapan herkesi ifade etmektedir. Bu anlamda Cumhurbaşkanından tutun da kamuya ait bir fabrikada çalışan işçiye kadar herkes kamu görevlisidir” (Günday, 1997:386-387).

657 sayılı Devlet Memurları Kanununun (DMK) 4 üncü maddesinde “Devlet ve diğer kamu tüzel kişilerince genel idare esaslarına göre yürütülen asli ve sürekli kamu hizmetlerini ifa ile görevlendirilenler memurlardır” ibaresi yer almaktadır. Yine aynı Kanunun 36 ıncı maddesinde memurlar on sınıfa ayrılmıştır. Ancak bu sınıflamada da üst düzey yönetici sınıfından söz edilmemektedir.

Görüleceği üzere gerek Anayasada ve gerekse 657 sayılı DMK’da üst kademe yönetici tanımı yapılmamış olup, hangi kadro ünvanlarının üst kademe de olduğu belirtilmemiştir. Anayasanın 128. maddesi ve DMK’nun 4. maddesi dikkatle irdelendiğinde üst düzey kamu yöneticilerinin de diğer yönetim kademeleri gibi genel olarak “memur” kavramı içerisinde kaldığı görülmektedir. 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun uygulandığı kurumlarda yönetim, yürütme, büro ve benzeri hizmetleri gören ve diğer sınıflara girmeyen memurlar (Günday,1997:391) “genel idare hizmetleri sınıfı” içerisinde yer almaktadır. Bu sınıflama bize “yönetim hizmeti görenlerin Genel İdare Hizmetleri sınıfı içerisinde düşünüldüğünü”(Kılıçkaya,2000:222) gösterse de kanunun 36 ıncı maddesinde yer alan mülki idare amirliği hizmetleri sınıfı da yönetimle yakından ilgilidir. Çünkü bu sınıf içerisinde vali, kaymakam ve maiyet memurları yer almaktadır.

Buraya kadar yapılan açıklamalar “yüksek yöneticiler için hukuksal ve kavramsal bir tanımlamanın yapılmadığını ancak daha çok uygulamadan kaynaklanan tanımlar yapıldığını açıkça göstermektedir. Örneğin ülkemizde 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’na göre, Genel İdare Hizmetleri sınıfında ilk dört dereceden 3 üncü ve 4 üncü derecedeki kadrolara atananlar yönetici, özellikle 1 inci ve 2 inci dereceli kadrolara atananlar ise yüksek yönetici olarak kabul edilmektedir (Canman,1995:92).

Dale “üst düzey kamu yöneticilerini, sayıları az, kuruluşlarının en üst düzeyinde ya da bu düzey dolaylarında görevli, önemli sorunlarda hükümetin güdeceği siyasa üzerine gerçek ve doğrudan etki yapabilecek olan ve hemen bakandan sonra gelen kişiler”(Cem,19976:25) olarak

tanımlar. Başka bir tanıma göre, üst düzey kamu yöneticileri “genel yönetimin merkez ve taşra kuruluşlarında, kamu girişimlerinde, özerk ya da yarı özerk kurumlarda ve yerel yönetimlerin üst düzeylerindeki kilit noktalarda hizmet veren görevlilerdir”(Ergun,1988:6).

Bu bağlamda, yüksek yöneticiler, kamu kuruluşlarının üst düzeylerinde yöneticilik görevlerini yerine getiren, ana politikaların oluşturulmasına çaba gösteren, üst düzeyde politika konularında danışmanlık yapan, yönetsel politikaya ilişkin kararlar verme yetki ve sorumluluğuna sahip yürütmenin belirlediği temel politikaları, programlayan ve karara dönüştüren kişilerdir (Canman,1995:93).

Netice olarak kamu yönetimindeki üst düzey yöneticilerin kimler olduğunu belirleyebilmek oldukça zor gözükmektedir. Ancak memurların zam ve tazminat ödeneklerine ilişkin cetvellerde gösterilen ayırıma göre, müsteşar, müsteşar yardımcısı, kurum veya idare başkanı ve yardımcısı, başkan ve yardımcısı, teftiş kurulu başkanı, genel müdür ve yardımcısı, daire başkanı ile taşra teşkilatında bölge müdürü, il müdürü kadroları (Kılıçkaya,2000:223), belediye başkanları, belediye iktisadi teşebbüslerinin başındaki yöneticiler (Canman,1995:93), vali, vali yardımcısı, KİT müdürleri, genel sekreter, savunma sekreteri (uzmanı), hukuk müşaviri, müşavir (Cem,1976:16) gibi ilk dört dereceye giren yöneticiler kamu yönetimindeki üst düzey yöneticiler olarak kabul edilmektedir.

4. Yönetimde Rol Kavramı

Bütün sosyal organizasyonlar homojen olmadığı gibi, yapısal olarak da birbirinden farklıdır. Bünyelerinde bulunan her bir birey de aynı şekilde hem kişilik özellikleri ve hem de sosyal pozisyonları itibariyle birbirlerinden ayrılırlar. Buna bağlı olarak da yetki, sorumluluk ve beklentileri de değişiklik arz etmektedir. Şüphesiz yönetsel rollerden ya da sosyal rollerden söz edebilmek için her şeyden önce statü, rol çatışması ve rol belirsizliği gibi kavramlara da değinilmesi gerekmektedir.

Statü:Rol statünün dinamik yönü olarak kabul edilmektedir. Statü ise, bireyin toplumda işgal ettiği pozisyon ya da mevkii olarak tanımlanmaktadır. Bilindiği gibi tüm grup ve organizasyonlar, bir kısmı resmi ya da yarı resmi olarak hiyerarşik bir yapıya sahiptirler. Bu yapı

ile bizlerin kime ya da kimin bizlere riayet edeceğini biliriz. Bu yüzden statü, yatay farklılıkları ortaya koyduğu gibi hiyerarşideki alt ve üst farklılaşmasını da belirlemektedir. Oluşturulan her organizasyonda kişi, bir statüye sahiptir. Bu statü, kişinin başkalarına ve başkalarının da kişiye yönelik davranış tarzını belirlemeye yardım eder. *Ayrıca yöneticileri sosyal statülerini baz alarak gruplara ayıracak olursak, daha önce bahsedilen yönetim kademelerini ve yönetici tiplerini elde etmiş oluruz.* Organizasyon içerisinde her yönetim kademesi için uygun olan bir rol kalıbı söz konusudur. Zira rol, belli bir statüye sahip olan bir kimseden beklenen davranıştır. Toplumlar ve organizasyonlar da birçok rol kalıbından oluşmakta ve ilişkilerde bu roller sayesinde gerçekleşmektedir. Sosyal hayatta her bir birey, nasıl davranabileceğini ve yaklaşık olarak diğer bireylerin nasıl davranabileceğini bilir. Çünkü toplumsal sistemde herhangi bir konumu işgal eden birey, sistem tarafından konan normlara veya kurallara uygun olarak sahip olduğu statüye göre rol davranışı sergiler. Bu açıdan bakıldığında roller, kişiler ile ilişkili değil, sosyal pozisyonlarla (statülerle) ilişkili olarak karşımıza çıkmaktadır (bkz. Gökçe vd, 2003: 43-52).

Yönetim bazında konu ele alınacak olursa, yönetici bulunduğu konum itibariyle kendisine düşen rolleri, onaylandığı gibi oynamak zorundadır. Ancak toplum tarafından rollere yönelik olarak yapılan onaylama, bireyin herhangi bir günde işgal ettiği sosyal pozisyonlarına göre değişecektir. Beklenen, onaylanan ya da algılanan yönetsel rolle yönetici olarak bireyin oynadığı rollerin örtüşmesi gerekir. *Her yönetici rolünün nereden başlayıp nereden bittiğini bilmelidir.* Yoksa bir rol çatışması ile karşı karşıya kalırız. Ülkemizde bireyden sadece ön plana çıkan “*anahtar rolünü*” oynaması istenir. Peki yönetici olan birey ev ortamında da yönetici rolünü mü oynamalıdır. Elbette ki bu sorunun cevabının hayır olması gerekir.

Birey sosyal hayatta birden fazla statüye sahiptir. Biz bu statüler topluluğuna “statü kümesi” diyoruz (Gökçe vd, 2003: 46). Statü kümesine göre birey, organizasyon içerisinde ya da herhangi bir ortamda içinde bulunduğu duruma göre davranmak zorundadır. Başka bir ifadeyle, o an için gerekli olan ve toplum tarafından o ortam için onaylanmış rolünü oynaması gerekir. Çünkü rol, bireyin pozisyonu itibariyle sahip olduğu hakları, yetkileri, sorumlulukları ve otoritesi ile ilgili bir kavram

olarak karşımıza çıkmaktadır. Kısaca, organizasyonların hiyerarşik yapısı içerisinde her yöneticiden beklenen yönetsel roller belli olmalı, bu bağlamda da yetki dağılımı ve sorumluluk alanları açık ve net olmalıdır. Böylece organizasyon içerisindeki yöneticilerin bulunduğu konumlarının gereği olan rol davranışlarını rahatça sergilemeleri mümkün olur. Örneğin üst düzey yöneticiler günlük rutin işlerle uğraşmamalı stratejik konulara yönelik davranışlar sergilemelidirler.

Rol belirsizliği: Hem yönetenler hem de yönetilenler, statüleri gereği organizasyon içinde ve dışında kendilerinden beklenen roller hakkında yeterli bilgi sahibi olmadıkları zaman rol belirsizliği ile karşı karşıya kalırlar. Başka bir ifadeyle, her hangi bir organizasyonda çalışan bireylerin organizasyon içerisindeki statüleri gereği organizasyon içi ve dışı beklentilerin neler olduğu hakkında bir bilgilerinin olması durumunda rol belirsizliği ortaya çıkar. Rol belirsizliği yaşayan bir birey, yetki ve sorumluluklarını tam olarak algılayamayabilir. Bunun doğal sonucu olarak da yetki ve sorumluluklarını yerine getirmekte yetersiz kalır. Özet olarak ifade etmek gerekirse (Şimşek, 2002:317);

- Kişinin kendisinden ne beklendiğini tam olarak bilmemesi,
- Kendisinden ne beklendiğini tam olarak biliyor ama buna nasıl ulaşacağı konusunda bilgi ve fikir sahibi değilse,
- Birey hem kendisinden ne beklendiğini hem de buna nasıl ulaşacağını bildiği halde, yerine getireceği görevin ya da rolün nasıl sonuç vereceğini önceden kestiremiyorsa rol belirsizliği ile karşı karşıya kalır.

Bunun doğal sonucu olarak, organizasyon içerisinde fiziksel zorlama ve tatminsizlik, insan kaynaklarının etkin kullanılamaması ve çalışanın örgütsel çevrede bir işe yaramadığı duygusuna kapılması gibi olumsuz sonuçların ortaya çıkması mümkündür.

Rol çatışması: Rol çatışması, aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmek durumunda olan bireyin, rol gereklerinden birisine diğerine oranla daha fazla uyması şeklinde tanımlanırken, bireyin yüklendiği rollerin ya da farklı bireylerin rollerinin çatışması anlamında da kullanılmaktadır. Rol çatışması, rol, kişilik ve statü ile yakından ilgili bir kavramdır. Organizasyonu oluşturan bireylerin değişik ortamlardan ve kültürel çevrelerden gelmeleri değişik his dünyasına, arzu, ihtiyaç, tutku

ve değere sahip olmalarına, tecrübelerinin farklı olmasına beklentilerinin değişmesine neden olabilmektedir. Bu faktörlerle çelişen rol davranışları bir çatışma nedeni olabilir. Birey bu faktörlerle bağdaşmayan rolleri gerçekleştirme noktasında istekli ya da arzulu olmayacaktır. Ancak buna rağmen bir rol davranışı gerçekleştirmeye zorlanırsa, bir rol çatışması ortaya çıkar. Rol çatışmaları değişik şartlarda ve durumlarda ortaya çıkabilmektedir. Ancak genel olarak rol çatışmaları şu durumlarda ortaya çıkar (Eroğlu,1996:86-87; Saray,1991:196):

- Bir bireyin birbirine zıt iki statüyü aynı anda işgal etmesi. Böyle bir durumda birey hangi statünün rolüne öncelik vereceği konusunda çelişki yaşayabilir,
- Bireyin mevcut yetenek ve özellikleri ile rol gereklerinin uyumsuzluğu,
- Bireyin yerine getirmek zorunda olduğu rolünü sevmemesi ya da benimsememesi,
- Statünün değişimine paralel olarak rollerin de aynı anda değişmemesi,
- Ast- üst çatışması.

Rol çatışmasının bireyin duygusal durumu üzerinde olumsuz etkileri söz konusu olabilmektedir. Yapılan bir araştırmada bu olumsuzluklar şu şekilde sıralanmaktadır (Şimşek,2002:318):

- İçsel çatışmaların artması,
- İş ortamında işle ilgi tatminin azalması
- Yönetime ve organizasyona olan güvenin azalması,
- Gerilimin artması.

Bu durumun doğal sonucu olarak, bireyin ve organizasyonun performansında düşüşler yaşanır. Bireyin işten nefret etmesi ya da işi sevmemesi gibi sonuçlar da ortaya çıkabilir

Bir organizasyonda rol belirsizliği ve rol çatışması gibi olumsuz durumların ortaya çıkmaması için her şeyden önce görev dağılımının açık net ve anlaşılır olması, kesin bir rol tanımının yapılması ve rollerle

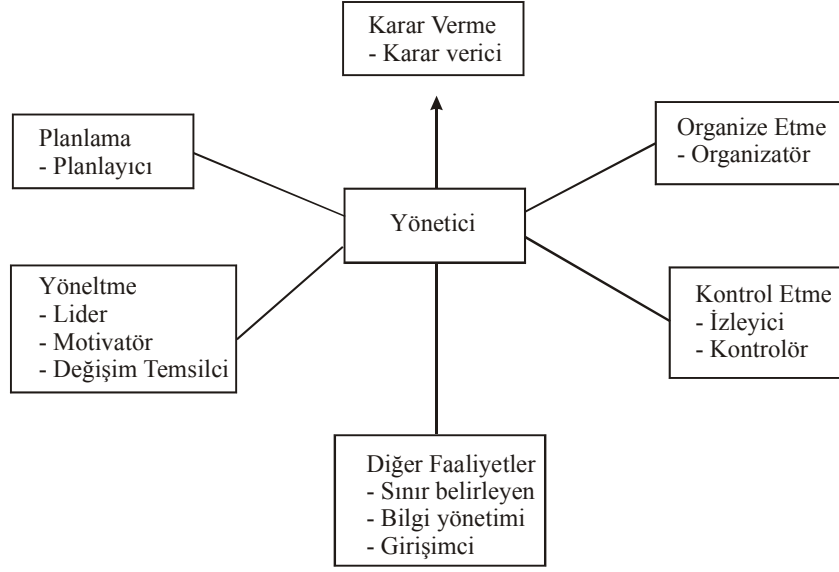
yetenekler arasındaki uyumun da dikkate alınması gerekir. Ayrıca organizasyon içerisinde ve dışında bir rol uyumunun sağlanabilmesi için;

- Yöneticinin kendi rolünü,
- Yöneticinin çalışanların rolünü,
- Yöneticinin yönetici rolünü çalışanlar gözüyle,
- Yöneticinin yönetici rolünü organizasyon dışındaki insanlar gözüyle algılaması gerekmektedir.

5. Yöneticinin Rol ve Görevleri

Yöneticiler, kendi işlerine, organizasyonlarına ve bireysel yeteneklerine bağlı olarak geniş bir alanda görev yaparlar. Yönetici bu görevleri yerine getirmek için, karar veren, planlayan, organize eden, liderlik ve motive eden, değişim temsilcisi (change agent), izleyici ve kontrolör, sınır belirleyici (boundary spanner), bilgi yöneticisi ve girişimci olmalıdır (Hitt vd,1989:17)

Organizasyon içindeki düzey ve alanları ne olursa olsun bütün yöneticiler (genel müdürler, dekanlar, bölüm başkanları, devlet kurumu başkanları, bölüm şefleri, ustabaşları vb.) planlama, organize etme, karar verme, yöneltme ve kontrol etme görevlerini yerine getirmekle sorumludurlar. Ancak bu görevlerin başarılı bir şekilde yerine getirilebilmesi için yöneticilerin bir takım rolleri oynaması gerekir.



Şekil 2. Yönetimsel Görevler ve Roller

Kaynak: Hitt / Middlemist / Mathis, Management..., 1989, s. 18

Bu bağlamda Henry Mintzberg şekil 2’de gözüken rollere benzeyen ancak biraz farklılık arzeden yöneticilerin yerine getirmesi gereken 10 tane farklı rol olduğunu belirtmekte ve bu rolleri üç temel kategoriye ayırmaktadır: Kişilerarası, bilgisel ve kararsal roller (Griffin, 1996:15; Lewis vd, 1994:8; Draft, 1994:25).

Her bir rol, yöneticilerin üstlendiği ve eninde sonunda yerine getirmesi gereken planlama, organize etme, yöneltme ve kontrol fonksiyonları gibi faaliyetleri temsil eder.

a. Kişilerarası Roller

Yöneticinin resmi otoritesine bağlı olarak doğrudan yükselen bu roller, organizasyon üyeleri ve diğer üyelerle olan ilişkileri içerir. Başka bir ifadeyle, bunlar beşeri ilişkiler yeteneği ile ilişkili rollerdir. Bu bağlamda yönetici işinin tabiatında olan kişiler arası üç rolden söz edilir. Bunlar Başkanlık (figurehead), Liderlik (leader) ve Bağlantı kurucu (liaison) rolleridir (Griffin, 1996:15-16; Lewis vd, 1994:8; Draft, 1994:25).

Başkanlık rolü: Organizasyon birimlerinin başı olarak yöneticiler, temelde törenselleşmiş niteliği olan belli görevleri yapmalıdır. Örneğin sosyal olaylarla ilgilenmek, önemli müşteriler için öğle yemeğine ev sahipliği

yapma (Lewis vd,1994:8), kurdele kesme törenlerine iştirak etme. Bu faaliyetler tipik olarak rutin olan faaliyetlerden daha törensel ve semboliktir.

Liderlik rolü: Yöneticiden lider gibi hizmet etmesi istenir. Çalışanları geliştirme, kuruma bağlılığını destekleme, çalışanları motive etme, etkileme ve çalışanlarla iletişim kurma, liderlik rolüne örnek verilebilir.

Bağlantı Kurma Rolü: Bu rol, sık sık, insanlar, gruplar ve organizasyonlar arasında koordine edici ya da bağlantı kurucu gibi hizmet etmeyi ifade etmektedir (Griffin,1996:16). Bu rol aynı zamanda hem organizasyon içindeki ve hem de dışındaki bilgi kaynaklarının gelişimi ile ilgilidir.

Tablo 2. Kişiler arası roller

Smf	Rol	Örnek faaliyetler
Kişiler Arası Roller	Başkanlık	Yeni fabrikalar için kurdele kesme törenine katılma, Ziyaretçileri karşılama gibi törensel ve sembolik görevleri yerine getirme , Resmi evrakları imzalama.
	Liderlik	Astları yönetme ve motive etme, geliştirme, danışmanlık, Astlarla iletişim kurma, Çalışanları cesaretlendirme (verimliliği artırmak için).
	Arabulucu	Hem organizasyon içinde ve hem de organizasyon dışındaki bilgi bağlantılarını kurma, Mail atma, Telefonla görüşme, Toplantılar, İki proje grubu faaliyetleri koordine etme.

Kaynak: Henry Mintzberg, The Nature of Managerial Work, New York, Harper and Row, 1973, s. 92 – 93’den aktaran Richard L. Draft, Management, 1994, s. 25; Ricy W. Griffin, Management, 1996, s. 16; Henry Mintzberg, “The Manager’s Jop: Folklore and Fact”, Harward Business Review, March – April, 1990, s. 49 – 61

b-Bilgisel Roller

Mintzberg tarafından, belirlenen ikinci grup yönetsel roller, bilgisel rollerdir. Bilgisel rolleri kapsamında yöneticiler, birlikte çalıştıkları insanların işlerini etkili bir şekilde yapabilmeleri için yeterli bilgi sağlamakla sorumludurlar. Aynı zamanda tüm yöneticiler etkili kararlar almak ve uygulamak için doğru bilgiye gereksinim duyarlar. Yöneticiler kurum içerisinde konumları gereği tek tek astlarının bildiğinden daha fazla bilgiye ulaşma imkanına sahiptirler. Bu bağlamda yönetsel sorumluluklarının doğal sonucu olarak, kendi birimlerinde iletişim

merkezleri (communication center) ve organizasyon içindeki diğer iş grupları için de bir iletişim kaynağıdır (Lewis vd,1994:8).

Kısaca bilgisel roller bir bilgi ağını (information network) kurmak ve geliştirmek için yapılan faaliyetleri ifade etmektedir. Bilgisel roller de kendi arasında üçe ayrılmaktadır. Bunlar “izleyicilik, bilgilendirme ve sözcülük” rolleridir.

İzleyicilik Rolü: Yöneticiler izleyici olarak faydalı bilgiler için kendi organizasyonlarının iç ve dış çevrelerini sürekli (scan) tararlar. Çünkü karar verebilmek ve diğer yönetsel görevleri yerine getirebilmek için bilgi toplamak zorundadırlar.

Bilgilendirme (disseminate) rolü: Bilgilendirme rolü ile de yöneticiler, bilgi toplayıcısı / izleyicisi olarak aldıkları bilgilerin çoğunu paylaşır ve dağıtırlar. Yani, önemli bilgileri kendi iş gruplarına aktarırlar (Lewis vd,1994:9). Görüldüğü gibi bilgi dağıtıcı rolü, izleyici rolünün tersidir. Yönetici bilgiyi saklamaz etrafındakilere aktarır. Ancak bilginin doğasına bağlı olarak yöneticiler aynı zamanda iş grubu üyelerinden bazı bilgileri saklayabilirler. Ancak yöneticiler bunu yaparlarken kendi çalışanlarının görevlerini etkili ve yeterli olarak yapmaları için gerekli olan bilgiyi sağlamayı ihmal etmemelidirler. İzleyici ve bilgilendirici roller birlikte düşünülürse; yönetici örgütsel iletişim zinciri içerisinde önemli hayati bir bağ (vital link) olarak ortaya çıkıyor. Yöneticiler tarafından oynanan son bilgisel rol ise sözcülüktür.

Sözcülük (spokesperson) rolü; iç ve dış bağlantılar konusunda bilgi iletme rolüdür. Başka bir ifadeyle, “sözcülük rolü, kurumun politikaları, eylemleri ya da planları hakkında kurum dışındaki insanlara yönelik resmi beyanları” ifade eder (Draft,1994:25). Örneğin, direktörler / müdürler ve hissedarlar kurumun finansal performansı ve stratejik yönü hakkında bilgilendirilmelidir.

Tablo 3. Bilgisel Roller

Sınıf	Rol	Örnek faaliyetler
Bilgisel Roller	İzleyici	Bilgi araştırma ve elde etme, Dergileri tarama, Kısa not ve rapor gönderme, Personel bağlantılarını koruma, Geliştirmelerle yan yana olmak için endüstri raporlarını taramak.
	Bilgi Dağıtıcı	Diğer organizasyon üyelerine bilgiyi sevk etmek, Kısa not ve rapor gönderme, Telefon görüşmeleri yapma
	Sözcü	Konuşmalar, raporlar ve kısa notlarla bilgiyi dışarıdakilere nakletme, Gelişen / genişleyen planları tartışmak için konuşma yapma.

Kaynak: Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*, New York, Harper and Row, 1973, s. 92 – 93’den aktaran Richard L. Draft, *Management*, 1994, s. 25; Ricy W. Griffin, *Management*, 1996, s. 16; Henry Mintzberg, “The Manager’s Jop: Folklore and Fact”, *Harward Business Review*, March – April, 1990, s. 49 – 61

c. Kararsal Roller

Kararsal roller, yöneticinin seçim yapmak zorunda olduğu rollerle ilgilidir. Bu roller sık sık beşeri ilişkiler kadar kavramsal yetenekleri de gerektirir (Draft,1994:25). Kararsal rolleri çerçevesinde yönetici, bilgiye sahiptir ve böylece karara ulaşır. Çünkü yöneticileri diğer personelden ayıran önemli işlev ya da görev karar vermedir. Doğal olarak yöneticiler topladıkları bilgilere dayanarak karar verirler. Kararsal roller, girişimci, bozucu unsurları giderme, kaynak dağıtıcı ve anlaşma rolü olarak dörde ayrılmaktadırlar.

Girişimci Rolü: Girişimci rolündeki yönetici, değişimin ihtiyari başlatıcısıdır (Griffin,1996:17). Yönetici geleceği ve buraya nasıl ulaşacağını sürekli olarak düşünür. Girişimci olarak yöneticiler, belirlenen fırsatlardan yararlanmak için projeler başlatırlar. Bu yeni ürünler, hizmetler ya da yöntemler geliştirmeyi kapsayabilir.

Bozucu öğeleri giderme rolü: Bir ogranizasyon ne kadar iyi yönetilirse yönetilsin, şeyler (things) her zaman düzgün gitmez. Yöneticiler, çatışmalar ve problemler ortaya çıkarken, üstesinden gelmeli ve çözmelidir (Lewis vd,1994:9). Örneğin, “grevler, telif haklarına yönelik tecavüz ve enerji eksikliği gibi problemleri yönetme” yöneticinin bozucu öğeleri giderme rolü içerisinde yer almaktadır. Başka bir ifadeyle,

yöneticinin bozucu öğeleri giderme rolü, kendi astları arasındaki ya da kendi bölümü ve diğer bölümler arasındaki çatışmayı çözmeyi ifade eder.

Kaynak dağıtıcı rolü; arzulanan çıktılara ulaşmak için insan, zaman, malzeme (araç – gereç), bütçe ve diğer kaynakların nasıl kullanılacağına karar verme ile ilgilidir. Dolayısıyla yönetici, kimin neyi yapacağına, iş yapılırken hangi kaynakların ne miktarda ve kim tarafından kullanılacağına karar vermektedir.

Dördüncü kararsal rol ise, *anlaşma rolüdür*. Bu rolle yönetici, şirketin temsilcisi olarak diğer gruplarla ya da organizasyonlarla anlaşmaya girişir.

Tablo 4. Kararsal Roller

Sınıf	Rol	Örnek faaliyetler
Kararsal Roller	Girişimci	Yenilik için yeni fikirler geliştirme, Projeleri başlatma
	Bozucu öğeleri giderme	Tartışmalar ya da krizler süresince doğru eylemi yapma ya da doğru adımı atma, Astlar arasındaki çatışmayı çözümlenme, Çevresel krizlere uyum
	Kaynak dağıtıcı	Kaynakları kimin kullanılacağına karar verme, Program bütçe ve öncelikleri belirleme, Bütçe taleplerini gözden geçirme ve düzeltme, İşçi birlikleri (sendikaları) ile anlaşmaya varma, Sendika anlaşmalarının görüşmesi süresince bölümü temsil etme, Satışlar, satın alma ve bütçelerle ilgili görüşmelerde bölümü temsil etme, Bölümsel kararları, ilgilileri açıklama.

Kaynak: Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*, New York, Harper and Row, 1973, s. 92 – 93'den aktaran Richard L. Draft, *Management*, 1994, s. 25; Ricy W. Griffin, *Management*, 1996, s. 16; Henry Mintzberg, "The Manager's Jop: Folklore and Fact", *Harward Business Review*, March – April, 1990, s. 49 – 61

Sonuç

Toplumlar ve organizasyonlar birçok rol kalıbından oluşmakta ve bu anlamda sosyal ilişkiler de bu roller sayesinde gerçekleşmektedir. Rol, genel kabul gördüğü gibi bireyin pozisyonu itibariyle sahip olduğu hakları, yetkileri, sorumlulukları ve otoritesini ifade etmektedir. Sosyal hayatta her bir birey, nerede nasıl davranması, nerede neyi konuşup konuşamayacağını ve diğer bireylerden kendi beklentisini aynı zamanda

karşısındaki kendisine yönelik beklentisinin ne olabileceğini roller sayesinde bilir ya da bilebilir.

Organizasyon içerisinde de her yönetim kademesi için uygun olan bir rol kalıbı söz konusudur. Beklenen, onaylanan ya da algılanan yönetsel rolle, yönetici olarak bireyin oynadığı rollerin örtüşmesi gerekir. *Her yönetici rolünün nerede başlayıp nerede bittiğini bilmelidir.* Yoksa bu çalışmanın kavramsal boyutunun ortaya koyduğu üzere bir rol çatışması ya da rol belirsizliği ile karşı karşıya kalınır. Bu bağlamda ülkemizdeki yönetim anlayışında, genel olarak otorite, güç, ve yetki ilişkilerinin tam olarak sınırlarının çizilemediği gözlemlenebilmektedir. Herkes kendisinin belli konularla ilgili olarak otorite, güç ve yetkiyle donatılmış olduğuna inanır ya da kendisini böyle görmek ister. Bunun belki de temel sebebi bireylerin toplumdaki statü ya da statülerine göre kesin bir rol tanımının olmayışı ya da ülkemizde bireyden sadece ön plana çıkan “*anahtar rolünün,*” oynamasının istenmesidir.

Kısaca, bu karmaşıklığın giderilmesi için organizasyonların hiyerarşik yapısı içerisinde her yöneticiden beklenen yönetsel roller, belli olmalı; bu bağlamda da yetki dağılımı ve sorumluluk alanları açık ve net olmalıdır. Böylece organizasyon içerisindeki yöneticilerin bulunduğu konumlarının gereği olan rol davranışlarını rahatça sergilemeleri mümkün olur. Örneğin üst düzey yöneticiler günlük rutin işlerle uğraşmamalı stratejik konulara yönelik davranışlar sergilemelidirler. Başka bir ifadeyle, her yönetici, yönetim kademesinin gerektirdiği rollerinin bilincinde olmalı, rolünü çalışanlar ve organizasyon dışındaki insanlar gözüyle algılayabilmelidir.

Kaynakça

Acuner, Taner ve Tülay İlhan “21. Yüzyılda Yönetim Anlayışı ve Türk Yöneticilerinin Bakış Açısı”, **10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Fakültesi Yayınları No: 4, 23 – 25 Mayıs, Antalya, 2002

Akat, İlter Gönül Budak ve Gülay Budak, İşletme Yönetimi, 3. Baskı, İzmir, 1999

Akat, Ömer. **Uygulamaya Yönelik İşletme Yönetimi ve Stratejik Pazarlama**, Bursa, Ekim 2000

Ardanç, Bülent. “Modern Yönetim İlkeleri: Karar Verme”, **Modern Yönetim Semineri, Ders Notları**, Türk – İş Yay No: 144, 1982

Ataman, Göksel. **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001

Aytürk, Nihat. **Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri**, 3. Baskı, Yargı Basımevi, Ankara, 1999

Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, 3. Baskı, Ankara, 1994¹ Massie, Joseph, L. **İşletme Yönetimi**, Çev: Şan Öz Alp, Eskişehir, 1983

Canman, Doğan. **Çağdaş Personel yönetimi**, TODAİE, Ankara, 1995

Cem, Cemil. **Türk Kamu Kesiminde Üst Düzey Yöneticiler**, TODAİE, 1976

Diñer, Ömer ve Yahya Fidan. **İşletme Yönetimine Giriş**, Beta Basım Yayım, 2. Baskı, İstanbul, 1996

Doğan, Selen; **Vizyona Dayalı Liderlik**, Seçil Ofset, İstanbul, 2001

Draft, Richard L. **Management**, 3th Edition, The Drydan Press, Orlando, 1994

Drucker, Peter F. “Üst Düzey Yönetici ve Yönetim Kurulu”, Çev: Şan Öz Alp, Eskişehir **A.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, C. 1, S. 1, Ocak 1983

Drucker, Peter F. “Yönetici Olmak Ne Demektir”, Çev: Gültekin Sabuncuoğlu, **Verimlilik Dergisi**, C. 3, S. 2, Ocak – Mart, Ankara, 1974

Efil, İsmail. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Genişletilmiş 6.Baskı, Alfa Kitabevi, Bursa, 1999

Ergun, Turgay. **Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi**, TODAİE, Ankara, 1988

Eroğlu, Feyzullah. **Davranış Bilimleri**, Beta Basım Yay., İstanbul, 1996

Gökçe, Orhan, ve Diğerleri; **Davranış Bilimleri Ders Notları**, Editör: Orhan Gökçe ve Ata Atabey, 2. Baskı, Konya, 2003

Griffin, Ricy W. **Management**, Fifth Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 1996

Günday, Metin. **İdare Hukuku**, 2. Baskı, Ankara, 1997

Hellerriegel Don, Susan E. Jackson, John W. Slowm Jr. **Management**, Eighth Edition, South Western College Publishing, 1999, s. 8

Hitt, Michael A., R. Dennis Middlemist and Robert L. Mathis. **Management Concept and Effective Practice**, Third Edition, West Publishing Company, New York, 1989

Jones, R. and W. L. Hill Charles. **Strategic Management Theory, An Integrated Approach**, Second Edition, Boston, 1992

Kavuncubaşı, Şahin. **Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2000

Kılıçkaya, A. Hayati. “Üst Kademe Yöneticiliği”, **TİD**, Yıl: 72, S. 426, Mart 2000

Koontz, Harold, Cyril O’Donnel and Heinz Weichrich. **Esentials of Management**, Fourth Edition, Mc Graw – Hill Book Company, 1986, s.4

Lewis, Pamela, S. Stephan H. Goodman and Patricia M. Fandt. **Management Challenges in the 21 st Century**, West Publishing Company, New York, 1994

Mintzberg, Henry. **The Nature of Managerial Work**, New York, Harper and Row, 1973

Mintzberg, Henry. “The Manager’s Jop: Folklore and Fact”, **Harward Business Review**, March – April, 1990

Saray, Eyyüp. **Genel Sosyoloji Dersleri**, 2. Baskı, Ankara, 1991

Şimşek, M. Şerif. **Yönetim ve Organizasyon**, 7. baskı, Konya, 2002