

YÖNETİCİLERDE YÖNETİM ZİHNIYETİNİN EYLEME DÖNÜŞMESİ*

Kamil KAYA**, Meyrem TUNA UYSAL***

Öz

Yönetim ile ilgili değerlerden, tercihlerden ve eğilimlerden oluşan yönetim zihniyetinin eyleme dönüşmesinde yöneticilerin hem kişisel özellikleri, hem sektör özellikleri hem de örgüt yapısı etkili olmaktadır. Her ne kadar aynı toplumsal yapı içerisinde yer alsada yöneticiler sahip oldukları kişisel özelliklere, çalıştığı sektöre ve örgüt yapısına göre hareket etmekte, yönetim zihniyetine uygun eylemlerde bulunmaktadır.

Bu çalışmada, Batı Akdeniz Bölgesi (Antalya, Isparta, Burdur) örneğinden hareketle, zihniyet-eylem arasındaki ilişki üzerinde durulmuş, yöneticilerin yönetim zihniyetinin eyleme dönüşmesinde etkili olan faktörler alan verileri doğrultusunda analiz edilmiştir. Çalışma sonucunda yöneticilerin yönetim zihniyetinin eyleme dönüşmesinde kişisel, toplumsal ve örgütsel faktörlerin etkili olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Zihniyet, eylem, yönetim zihniyeti, yönetici

*Bu makale, Prof. Dr. Kamil KAYA danışmanlığında Meyrem TUNA UYSAL tarafından hazırlanan “Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Yönetim Zihniyeti (Batı Akdeniz Bölgesi Örneği)” başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

**Prof. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi, Sosyoloji Bölümü

***Yrd. Doç. Dr., Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi, Sosyoloji Bölümü.

Sorumlu yazar/Corresponding author: Kamil KAYA,
Süleyman Demirel Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi, Sosyoloji Bölümü Başkanlığı, Isparta-Türkiye
Telefon/Phone: +90-246-211-4042/3812 **E-posta/E-mail:** kamilkaya@sdu.edu.tr

Geliş tarihi/Date of receipt: 14.10.2016 • **Kabul tarihi/Date of acceptance:** 13.06.2017

Atıf/Citation: Kaya, K., Tuna-Uysal, M. (2017). Yöneticilerde yönetim zihniyetinin eyleme dönüşmesi. *Sosyoloji Konferansları - Istanbul Journal of Sociological Studies*, 56, 97-115. <https://doi.org/10.18368/iusoskon.328524>

TRANSFORMATION OF MANAGEMENT MENTALITY TO ACTION IN MANAGERS

Abstract

The personal characteristics of managers, industry specifications, and organizational structures have been shown to be effective in the transformation of management mentality, which consists of the certain values related to choices, trends, and actions. Despite belonging in the same social structure, managers tend to act according to their personal characteristics, sector, and organizational structure. Therefore, this study focuses on a sample from the Western Mediterranean Region (i.e., Antalya, Isparta, Burdur) in order to examine the relationship between mentality and action among managers. The results show that individual, social, and organizational factors are effective in the transformation of management mentality.

Keywords: *Mentality, action, managerial mentality, manager*

EXTENDED ABSTRACT

Management mentality consists of values, preferences, and trends related to management. In the formation of such mentality among managers, personal characteristics, sector characteristics, and organizational structures are effective factors. More specifically, the personal qualities that managers possess are closely related to the nature of the education that they receive, their family structure, and the social environment in which they live. Thus, besides personal and social characteristics, organizational factors also play a role in the transformation of management mentality, although the mode of action differs from one manager to another.

In the management process, management mentality is transformed into different types of actions. For example, the mode of action among administrators varies according to the purpose, value, and goals of the organization, while the management style of managers in the organization is determined according to the purpose and targets of the organization as well as the characteristics of its sector. Hence, both organizational and non-organizational factors are influential in the formation of management mentality. In addition, while internal and external factors affect the management mentality of managers, such mentality also causes them to exhibit an appropriate management style since it is directly related to their actions. Consequently, the managers act according to their personal characteristics as well as their sector and organizational structures.

The first effective factor in the transformation of management mentality is the concept of personal characteristics. Such attributes distinguish one manager from another, since every manager possesses different ambitions, values, preferences, motives, etc. The personality traits of administrators are one of the most important factors that determine their manner of organizing and managing the activities of the organization. The second effective factor is the concept of social factors, which include education level, family structure, and social environment. Today, it is important for an administrator to gain training and experience in the field of management, while the family structure and social environment are effective tools in the education of a manager. Hence, in the formation of the management mentality of a manager, it is necessary that he/she is educated in the management field, with sufficient experience in this area. Similarly, in the formation of the management

mentality of an administrator, the culture of the society in which he/she lives is also influential. In sum, management mentality is shaped according to the beliefs, values, and norms adopted in society, and such aspects are vital in the transformation of such mentality into action.

When considered in terms of organizational factors, there is no valid organizational structure and organizational culture in every circumstance or location. Each organization includes different organizational values and norms, different managers and management styles as well as different employees and organizational structures. Similarly, organizations operating in different sectors are involved in different business processes, through the various management styles of the managers. In fact, since the structure and organizational culture of each industry can differ, the degree of being influenced by economic, social, cultural, political, and administrative characteristics can also vary accordingly. Moreover, while the sector, organizational structure, and organizational culture that the administrators work in can affect the management mentality of the managers, the management mentality of the latter has an influence on organizational structure.

Therefore, the purpose of this study is to determine the effective factors in the transformation of management mentality into action among managers in the public and private sectors. The hypothesis of this study is that personal, social, and organizational factors are influential in such transformation. The participants consisted of managers working in the public and private sectors of the Antalya, Isparta, and Burdur Provinces in the Western Mediterranean Region. Considering the changing socio-cultural and economic conditions, the management mentality of these managers is taken into account in order to discuss and analyze the effective factors that help transform such mentality into action. The results show that personal, social, cultural, economic, and organizational factors are influential in the transformation of management mentality among this sample of managers based in the Antalya, Isparta, and Burdur Provinces of the Western Mediterranean Region.

Giriş

Türkiye’de 1980’lerden sonra ortaya çıkan liberal yönetim anlayışı ile başlayan gelişmeler, yönetim zihniyetinde de kendini göstermektedir. Bu dönemde, bilginin ve teknolojinin giderek daha önemli hale gelmesiyle toplumsal yapıdaki bütün kesimlerin değer yargıları, tercihleri ve eğilimleri değişmiş; insanın sahip olduğu beceriler işgücü piyasasında öncelikli tercih nedeni haline gelmiştir. Bunun sonucunda insanın sahip olduğu bütün beceriler ve yetenekler, piyasa için daha etkin, özgür ve esnek yöneticiler modelini oluşturmuştur. Bu bakış açısından hareketle çalışmada, değişen sosyo-kültürel ve ekonomik koşullar göz önünde bulundurularak kamu ve özel sektör yöneticilerinin yönetim zihniyeti ele alınmış, yönetsel zihniyet ve eylem arasındaki ilişkiden hareketle yöneticilerin yönetim zihniyetinin eyleme dönüşmesinde etkili olan faktörler tespit edilemeye çalışılmıştır.

Kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin yönetim zihniyetini, zihniyet-eylem arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlayan bu araştırmanın bulguları Batı Akdeniz Bölgesi’nde yer alan Antalya, Isparta ve Burdur illeri ile sınırlıdır. Araştırma sürecinde elde edilen verilerin geçerliliği, yöneticilerin vermiş oldukları cevapların doğru olduğu varsayımına dayanır.

Bu çalışmada zihniyet ve eylem arasındaki ilişkiden hareketle yöneticilerin yönetim zihniyetinin eyleme dönüşmesinde etkili olan faktörler, Batı Akdeniz olarak adlandırılan bölgede yer alan kamu ve özel sektördeki yöneticilere yapılan anket ve mülakatlar çerçevesinde değerlendirilmiştir.

1. Araştırmanın Teorik Çerçevesi

1.1. Zihniyet-Eylem İlişkisi

İnsan bilinci, tarih boyunca edinilmiş deneyimleri, bilgileri ve daha önce işlenmiş düşünme yöntemlerini özümseyip yeni amaçlara ve görevlere yönelterek insanın pratik eylemlerini yönetir. Eylem, bilinci oluşturup şekillendirirken; bilinç de eylemi düzenleyerek etkiler. İşte zihniyet, kendini eylemde ortaya koyan bu düşünme biçimi toplamıdır (Ayman Güler, 2005, s. 3). Zihniyet, aynı zamanda inanç sistemiyle bağlantılı psikolojik eğilimler bütünüdür. Bu inanç sistemi, şeylere anlam kazandıran bir dünya görüşü oluşturur ve eylemi yönlendirir, hatta belirler (Mucchielli, 1991, s. 18).

Zihniyet ile eylem arasındaki somut ilişki, zihniyetin bireylerin günlük davranış biçimlerinde eyleme dönüşmüş halini ifade etmesidir. Bu, bir zihniyetin en somut ve kolay gözlemlenebilir düzeyidir (Mucchielli, 1991, s. 8).

Her toplumun kendine özgü bir davranış ya da eylem biçimi vardır. Bu eylem biçimi, toplumun karakteristik vasıflarını şekillendiren zihniyetin bir ürünüdür. Toplumunu oluşturan bireylerin eylemleri de toplumun zihniyetiyle yakından ilişkilidir ve karşılıklı etkileşim halindedir. Çünkü bunlar mekanik değil, bilinçli eylemlerdir. Biz, eğer birbirine yakın davranışlar arasından birini tercih ediyorsak, bunun diğerlerinden daha iyi ya da daha faydalı olacağına karar verdiğimiz içindir. Bu tercihimizi etkileyen asıl unsur, maddi ya da manevi değerlere dayanan zihniyettir (Bouthoul, 1975, s. 9).

Zihniyet, değerlerden oluşan bir sistemdir (Mucchielli, 1991, s. 21). Toplumun kültürel yapısıyla biçimlenen değerler, ekonomik, sosyal ve kültürel alanlarda olduğu gibi örgütsel ve yönetsel alanlarda da kendisini hissettirmektedir. Değerlerin etkisiyle örgütsel ve yönetsel eylemler amaçlara doğru biçimlenmekte, dolayısıyla örgütsel ve yönetsel eylemlerin yönünü etkilemektedir (Kara, 2011, s. 105).

1.2. Yönetim Zihniyetinin Eyleme Dönüşmesi

Yönetim zihniyeti, yönetimle ilgili değerlerden, tercihlerden ve eğilimlerden oluşmaktadır. Yönetimle ilgili değerler, tercihler ve eğilimler yöneticilerin örgütle ilgili tutumlarını, davranışlarını yönlendirmekte, onlara örgüt içinde nasıl bir yönetim tarzı uygulayacakları konusunda yol göstermektedir. Bu anlamda yönetimle ilgili birbirinden farklı değerlere, tercihlere ve eğilimlere diğer bir ifadeyle yönetim zihniyetine sahip yöneticilerin, aynı durum karşısında farklı davranış veya tutum sergileyecekleri farklı eylemlerde bulunacakları varsayılmaktadır. (Doğan, 2007, s. 23). Örneğin Türkiye'deki yöneticiler her ne kadar belirli yönetsel değerlere ortak anlamlar yükleyip aynı kültür ortamında bulunsalar da yine de bu ortak boyutlardaki eğilimleri açısından eylemleri de birbirlerinden farklılaşmaktadır. Bunun nedeni, yöneticilerin, yönetimle ilgili değerleri, tercihleri ve eğilimleri edinmede etkili olduğu öne sürülen sosyalleşme süreci boyunca farklı deneyim ve kişilik özelliklerine sahip olmasıdır. Diğer bir ifadeyle, yöneticilerin kendi içinde, toplumsal, eğitimsel, örgütsel kökenleri ve biyolojik nitelikleri açısından farklılaşması, kişiliklerinde, sonuç olarak yönetim zihniyetinde

farklılıklar yaratabilmektedir (Özen, 1996, s. 3-4). Dolayısıyla yöneticilerin yönetimle ilgili tercihleri, eğilimleri ve eylemleri aynı kültürde olmalarına rağmen hem sosyalleşme süreci farklılıklarına hem de çalıştıkları kurumların örgüt kültürüne bağlı olarak değişebilmektedir (Özen, 1996, s. 15).

Yönetim zihniyetinin eyleme dönüşmesinde toplumsal çevre, aile kökeni, eğitim, yaş ve cinsiyet gibi kişisel ve toplumsal faktörlerin önemi büyüktür. Yöneticiler üzerinde, toplumsal yapının, içinde bulunduğu ortamın ve çevresel etkenlerin, onların girişimci fikirler üretmesinde, fırsatları değerlendirme biçimlerinde, kaynakları kullanma tarzlarında, becerilerini geliştirerek örgütteki başarısında büyük bir etkisi vardır. Ayrıca yöneticilerin mensup oldukları sosyal sınıf, aile yapısı, meslek ve ekonomik durum gibi faktörler de yöneticinin kişiliğinin oluşumunda ve nasıl bir yönetim zihniyetine sahip olacağı konusunda doğrudan etkisi bulunur (Aytaç, 2006, s. 146).

Bununla birlikte yönetim zihniyetinin eyleme dönüşmesinde örgüt yapısının, liderlerin, yöneticilerin ve çalışanların da etkisi büyüktür. Özellikle örgütsel başarının sağlanmasında, yöneticiler seçilen ve yönetim anlayışlarını yansıtan uygun yöneticilik tarzı oldukça önemlidir. Çünkü yöneticinin örgüte uygun yöneticilik tarzı, çalışanların motivasyonunu ve iş ortamını dikkate alarak seçmiş olduğu davranış biçimidir. Bu davranış biçimi, yöneticilerin örgütsel amaçları gerçekleştirmesinde ve karşılaşılan sorunları çözümünde önemli bir rol oynamaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010, s. 75).

Her örgüt, her kurum ya da her işletme bir dizi inançlar, değerler, normlar, alışkanlıklar, gelenek ve göreneklerden oluşan farklı bir kültüre sahiptir. Kültürdeki bu farklılık örgüt yapısına, şemasına, iş süreçlerine ve yöneticinin yönetim tarzına yansır (Erkmen, 2012, s. 255). Bazen örgütün özellikleriyle yöneticinin kişisel ve örgütsel amaçları ters düşebilir, bazen de aynı yönde olabilir. Yöneticinin bu değişik durumlarda nasıl bir davranış gösterdiği ve bunun etkinlik derecesinin ne olduğu gibi sorular yöneticinin sahip olduğu kişisel özelliklerin yanı sıra, örgütü ve örgütün özelliklerini tanımasıyla mümkün olur (Koçel, 2010, s. 196). Örneğin, bir yönetici, bulunduğu yönetim kademesinin gerektirdiği bilgi, beceri, tecrübe ve kişilik özelliklerine sahip olabilir. Ancak bu yöneticinin değer yargıları ve amaçlarıyla daha üst kademelikler arasında belli ölçüde bir uygunluk yoksa söz konusu yöneticinin, o kademede uzun süre kalamayacağı söylenebilir. Yönetim hiyerarşisi içinde önemli olan husus, astın bilgisi, tecrübesi ve davranışlarıyla

gerçekten ne olduğu değil, fakat üstün ast hakkındaki düşünce ve inançlarıdır (Koçel, 2010, s. 504). Dolayısıyla yöneticinin örgüt içerisindeki davranışı, daha üst kademelerde bulunanların eylem ve hareketine yönelik olarak onların taşıdığı amaç ve anlama göre belirlenir. Böylelikle yöneticinin yönetimle ilgili sahip olduğu değerler hem iç çevre hem de dış çevre koşullarına göre şekillenir, anlam kazanır ve yöneticinin yönetim zihniyetini eyleme dönüştürür.

2. Araştırmanın Yöntemi ve Teknikleri

Bilimsel bir çalışmanın amacına uygun olarak yapılabilmesi için araştırma yöntemlerine uygun hareket edilmesi gerekir. Araştırma, ister açıklayıcı, isterse betimleyici tipe girsin; bilimsel araştırma yöntemi, bir yanı ile akıl ve mantık kurallarıyla ilgisinden dolayı “zihinsel”, diğer yanı ile bilim adamının araştırma sürecinde göstereceği her türlü çabayı önceden belirleyen bir kurallar topluluğu olmasından dolayı “eylemsel” bir süreçtir. Bilimsel bir araştırmanın eylemsel yönünün, yani bilim adamının yapacağı işlemlerin ve uyacağı kuralların başlangıçta seçmiş olduğu zihinsel tutumuna paralellik göstermesi beklenir (Çelebi, 2001, s. 236). Bu araştırma sürecinde, konunun tespiti, hipotezlerin oluşturulması, konuya uygun araştırma tekniklerinin seçilmesi, verilerin toplanması, değerlendirilmesi ve sonuçlanması (Türkdoğan, 1989, s. 154) olarak belirlenen bilimsel araştırma yöntemine uygun hareket edilmeye özen gösterilmiştir.

Bu çalışmada, zihniyet ve eylem ilişkisinden hareketle kamu ve özel sektör yöneticilerinin yönetim zihniyetinin eyleme dönüşmesinde etkili olan faktörlerin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Yöneticilerin yönetim zihniyetinin eyleme dönüşmesinde kişisel, toplumsal ve örgütsel faktörlerin etkili olduğu bu makalenin temel hipotezidir. Araştırmanın bulguları, seçilen örneklem, araştırma alanı ve zaman dilimi ile sınırlıdır.

Bu çalışma, bir survey (tarama) araştırmasıdır. Çalışmanın evrenini Batı Akdeniz Bölgesi’nde yer alan Antalya, Isparta ve Burdur illerindeki kamu ve özel sektörde çalışan yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmada, ana kitleyi temsil eden örnekleme, “görüşme formu” olarak hazırlanan 90 sorudan oluşan bir “Anket” uygulanmıştır. Anket formu, yöneticilerin demografik, sosyal, kültürel, sektörel özelliklerine, yönetim zihniyetinin eyleme dönüşmesinde etkili olduğu düşünülen kişisel, toplumsal ve örgütsel faktörlere yönelik sorulardan oluşturulmuştur. Anket sorularının amaca uygun olmasına,

anlamalı bir biçimde sıralanmasına ve anlaşılır olmasına özen gösterilmiştir. Anketlerin büyük bir kısmı, Mart 2013-Eylül 2013 tarihleri arasında, bizzat araştırmacı Meyrem Tuna Uysal tarafından uygulanmıştır.

Çalışmanın evreni, Antalya, Burdur ve Isparta illerinde çalışan toplam 1.100 yöneticiden oluşmaktadır. Evreni temsil edecek örneklem, tabakalı basit tesadüfi örnekleme tekniğiyle hesaplanmıştır. Bu amaçla yöneticiler, önce kamu ve özel sektöre göre tabakalandırılmış; sonra da her tabakanın evren içindeki oranına göre örneklem dağılımı yapılmıştır. Böylece örneklem büyüklüğü 600 olarak belirlenmiştir.

Verilerin toplanmasında, anket formunun yanı sıra görüşme tekniğinden de yararlanılmıştır. Kamu ve özel sektör yöneticileri ile yüz yüze görüşülerek, konu ile ilgili daha detaylı bilgiler edinilmeye çalışılmıştır. Bu yönüyle araştırma sadece nicel değil, aynı zamanda nitel bir çalışma özelliği de taşımaktadır. Elde edilen veriler, bilgisayar ortamında sosyal bilim araştırmalarına uygun olarak hazırlanan istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir.

3. Verilerin Değerlendirilmesi

3.1. Demografik Özellikler

Araştırma için hazırlanan anket, 436'sı erkek, 164'ü kadın olmak üzere toplam 600 yönetici üzerinde uygulanmıştır. Örneklem sayısına göre yöneticilerin %72,7'si erkek, %27,3'ü kadındır. Kamu ve özel sektör yöneticileri arasında erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre ankete katılma oranı daha yüksek düzeyde gerçekleşmiştir. Bu durum, kadınların erkeklere göre çalışma hayatında daha geç istihdam edilmelerinin doğal bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

Yaş gruplarına göre değerlendirildiğinde, araştırmada 25 yaş ve altı (%2,3) grubunda yer alan yönetici sayısı oldukça düşük çıkmıştır. Yöneticilerin büyük çoğunluğunun orta yaş (26-45 yaş) grubunda yoğunlaştığı (%62,5) görülmüştür.

3.2. Sosyo-Kültürel Özellikler

Araştırmanın örneklemini oluşturan yöneticiler eğitim seviyesi bakımından göreceli olarak farklılaşmaktadır. Bununla birlikte yöneticilerin büyük

çoğunluğu lisans (%68,7) ve lisansüstü (%14,3) düzeyde eğitim almıştır. Bu, çalışma hayatında yönetici olarak atanabilmede eğitimin etkisini gösterdiği kadar, yönetim hiyerarşisi içerisinde yöneticilik statüsünün yükseköğretim mezunu olmayı gerektiren statüler olduğunu göstermektedir.

Bireyin sosyalleşmesinde yaşadığı toplumsal çevre, sahip olduğu kültürel değerler ve normlarla birlikte anne ve babanın eğitim düzeyi de etkilidir. Ailenin sosyal, ekonomik ve kültürel durumları ile bireylerin yönetici olması arasında bir ilişki kurulabilir. Buna göre eğitim durumu açısından ele alındığında yöneticilerin anne ve babalarının eğitim seviyesi düşüktür. Anne-babanın eğitim seviyesi karşılaştırıldığında ise yöneticilerin babalarının eğitim seviyesi annelerine göre daha yüksektir. Ancak bireylerin sosyalleşmesinde önemli bir rol oynayan anne ve babanın eğitim düzeyinin, onların yönetici olmasında belirleyici bir faktör olduğunu söylemek zordur.

Yöneticilerin yaklaşık üçte ikisinin aylık 2.001-4.000 TL arasında bir gelire sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu veriler, orta ve üst düzey yöneticilerin ortalama aylık gelirlerini tam olarak yansıtmadığı kanaatini uyandırmaktadır.

3.3.Sektörel Özellikler

Kamu ve özel sektör yöneticilerini kapsayan bu çalışmada, örnekleme oluşturan yöneticilerin yaklaşık %59'u kamu sektöründe, %41'i ise özel sektörde çalışmaktadır.

Kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilere cinsiyet açısından bakıldığında, her iki sektörde de erkek yönetici oranı kadın yönetici oranından daha yüksektir. Bu durum, kamu ve özel sektörde erkek egemen bir yönetim zihniyetinin tercih edildiğini göstermektedir. Konuyla ilgili benzer çalışmalarda elde edilen veriler de, Türkiye'de kamu sektöründe erkek egemen bir yönetici kitlesinin olduğunu işaret etmektedir.¹ Bu görüşler, geçerliliğini kısmen bugün korusa da alan verilerinden de elde edilen sonuçlar doğrultusunda eğitim

¹ Bu konuda geniş bilgi için bkz. Şükrü Özen, Bürokratik Kültür I: Yönetimsel Değerlerin Toplumsal Temelleri, TODAİE Yayını, Ankara, 1996, s.135.; Kay Snavely, "Managing Conflict Over The Perceived Progress Of Working Women", *Business Horizons*, Mart-Nisan, ss. 17-22.; Aktaran: Uğur Zel, "İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu", Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Dergisi, Cilt 35, Sayı 2, Haziran, Ankara, 2002, s.40.

seviyesinin yükselmesi ve kadının çalışma hayatında giderek daha fazla yer alması sonucunda aradaki farkın göreceli olarak azalacağı söylenebilir.

Yöneticilerin yaş grupları ile çalıştığı sektör arasındaki ilişki ele alındığında, özel sektörde yöneticiler (25 yaş ve altı) kamu sektörüne göre daha erken yaş gruplarında yöneticilik statüsünü elde ederken, kamu sektöründe (46-55 yaş) bunun tam tersi bir durum söz konusudur.

Yöneticilerin eğitim durumu ile çalıştığı sektör arasındaki ilişki değerlendirildiğinde kamu sektöründe meslek yüksekokulu düzeyinin altında yönetici yok denecek kadar azdır. Bu sektörde yöneticilerin büyük çoğunluğunu lisans (%74,9) ve lisansüstü (%15,2) düzeyde eğitim almış olanlar oluşturmaktadır. Bunun nedeni, kamu sektöründe yöneticilikle ilgili statüleri elde etmede genel olarak formel eğitim seviyesinin yüksek öğretim olması koşulunun kural olarak belirlenmesidir. Bu da kamu sektöründe yönetici kademelerinde ilerlemenin eğitimle doğrudan ilişkisini ortaya koymaktadır. Özel sektörde de en az lise ve dengi olmak üzere yüksek öğretim düzeyinde formel eğitim almış olmak yönetici olarak atanmada önemli bir kriter olarak benimsendiğini göstermektedir.

Aylık gelir açısından değerlendirildiğinde ise aylık geliri 2.000TL'nin altı ve 6.000 TL'nin üzerinde olan yöneticilerin büyük çoğunluğu özel sektörde çalışmaktadır. Buna karşılık 2.001-4.000 TL arasında aylık gelire çalışan yöneticilerin yaklaşık dörtte üçünün (%77,6) kamu sektöründe yoğunlaştığı görülmüştür. Kamu sektöründe gelir seviyesi 4.000 TL'nin üzerine çıktıkça yönetici sayısının hızla düştüğü tespit edilmiştir. Bunun nedeni, özel sektörde maaş ya da ücretlerin başarı, performans ve verimlilik gibi kriterlere göre belirlenmesine karşılık; kamu sektöründe devletin izlediği maaş ve ücret politikasıdır.

3.4. Yönetim Zihniyetinin Eyleme Dönüşmesinde Etkili Olan Faktörler

3.4.1. Kişisel Faktörler

Zekâ ve yetenek gibi genetik olarak doğuştan sahip olunan özelliklerin insanın kişiliğinin belirlenmesinde önemli bir etkisi vardır. İnsanın kişiliği ise, söz konusu bu özelliklerin sosyalleşme sürecinde bireylerin içinde doğup büyüdüğü aile çevresinden aldığı eğitime, bedensel özelliklerinden mensup

olduğu sosyal sınıfa ve kültür düzeyine varıncaya kadar birçok faktörün etkisi altında şekillenir. Yöneticiler de böyle bir etki altında sosyalleşir. Kişilik, yöneticilerin yönetim tarzını yansıtan ve onların yönetim zihniyetini etkileyen en önemli faktörlerden birisidir.

Yöneticilerin yönetim zihniyetinin eyleme dönüşmesinde kişisel özelliklerin önemli bir rolü vardır. Kişisel özellikler, bir yöneticiyi başka bir yöneticiden ayırt eden en önemli etkenlerden biridir. Çünkü her yönetici, farklı hırslara, farklı güdülere, farklı değerlere ve buna bağlı olarak farklı bir zihniyet yapısına sahiptir. Bu da, bireyin farklı kişisel özelliklere sahip olmasının doğal bir sonucudur. Dolayısıyla bir yöneticinin sahip olduğu kişilik özellikleri, örgüt içerisindeki faaliyetleri organize etme ve örgütü yönetme tarzını belirleyen en önemli faktörlerden biridir.

Araştırmada elde edilen verilere göre, bir yöneticinin kişilik özelliğini belirleyen en önemli değişkenin eğitim durumu (%35) olduğu, bunu aile yapısı (%31) ve kültür düzeyi (%27) gibi faktörlerin izlediği anlaşılmaktadır.

Yöneticilerin cinsiyeti ile bir yöneticide aranan en önemli kişisel özellik arasında bir karşılaştırma yapıldığında ise, her iki sektörde ve sektörler arasında önemli bir farklılaşma görülmemektedir. Buna göre hem kamu sektöründe ve hem de özel sektörde çalışan erkek ve kadın yöneticilerin yaklaşık dörtte birinin bir yöneticide aranan en önemli kişisel özellik olarak zekâ (%71) olduğu konusunda hem fikir oldukları, bununla birlikte güzel konuşmanın da (%10) yöneticilerde aranan bir nitelik olduğu konusunda benzer görüşlere sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Örneklem grubunu oluşturan yöneticilere “*Sizce, bir yöneticinin kişisel yeteneğini gösteren en önemli özellik nedir?*” şeklinde yöneltilen soruya verilen cevapta, yöneticiler, iletişim kurma becerisini (%26,0) bir yöneticinin kişisel yeteneğini belirleyen en önemli özellik olarak belirtmiştir. Gerçekten de iletişim kurmak, yöneticiden beklenen oldukça önemli bir işlevdir. İkinci sırada iş bitirici olma becerisi (%16,8), üçüncü sırada ikna etme becerisi (%14,4) bir yöneticinin kişisel yeteneğini belirleyen en önemli özellikler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu özelliklerin, yöneticilerin yönetim zihniyetinin eyleme dönüşmesini doğrudan etkileyen kişisel nitelikler olduğu söylenebilir.

3.4.2. Toplumsal Faktörler

Zihniyetin oluşumunda etkili olan en önemli güç eğitimidir. Aile ve çevre de bu eğitim sisteminin bir parçasıdır (Türkkahraman, 2010, s. 45). Çünkü zihniyeti eğitim şekillendirir. Toplumsal yaşamda edinilmiş bütün deneyimler, çeşitli kültürel gruplara katılım ve alınan eğitim zihniyeti şekillendirir ve değişimi sağlar (Mucchielli, 1991, s. 7).

Yönetim zihniyeti açısından ele alındığında eğitim, tüm temel işlevleri gibi, bir kuruluşun amaçlarının gerçekleşmesi ve süreklilik kazanması sürecinde görev alacak kişilere yönetim sorumluluğu kazandırır (Öncü, 1998, s. 183). Bunun için tüm kurum ve kuruluşlarda yönetici eğitimine ihtiyaç duyulur. Yönetici eğitimi, yöneticilerin çeşitli yönlerden değişmelerini amaçlayan geniş kapsamlı faaliyetler topluluğudur. Bu faaliyetler kurum ve kuruluşlar tarafından düzenlenebileceği gibi yöneticinin kendisi de bu tür faaliyetlerde bulunabilir (Koçel, 2010, s. 77).

Günümüzde, iyi bir yönetici olabilmek için yöneticilerin doğuştan sahip oldukları niteliklerin yeterli olmadığı kabul edilen bir konudur. Yöneticinin doğuştan bazı özelliklere sahip olması ona yönetimde birtakım avantajlar sağlamasına karşılık; bu tam bir başarı için yeterli değildir. Bunun için yöneticinin yönetim ve yöneticilik alanında eğitim görmesi ve bu alanda yeterli bir deneyim kazanmış olması gerekir (Ar, 1986, s. 15). Çünkü deneyimle ve eğitim yoluyla kazanılan yöneticilik yetenekleri, örgütün çeşitli kademelerindeki yöneticilerin ilgi alanlarına uygun şekilde sorumluluk alabilecekleri ve risk üstlenebilecekleri pozisyonlara getirilmelerini sağlar. Onlara zor koşullarda karar alma ve sorun çözme yeteneği kazandırır. İşletmelerin insan kaynakları politikaları da bu aşamada önemlidir. Ayrıca, örgütlerde kariyer planlama ve geliştirme, örgütle ilgili sosyalleştirme ve öğrenme süreçleri, yöneticilerin bugünkü koşulların gereklerine göre uyarlanması ve yeni oluşumlara hazırlanmasını sağlar (Özalp ve Öcal, 2000, s. 221-222).

Araştırmada elde edilen verilerden hareketle kamu sektöründeki yöneticilerin yönetim zihniyetinin eyleme dönüşmesinde formel eğitim ilk sırada, deneyim faktörü ise ikinci sırada yer almaktadır. Bunun nedeni, kamu sektöründe yöneticilikle ilgili statülerin genel olarak formel eğitim seviyesinin yükseköğretim mezunu olma koşulunun kural olarak belirlenmesidir. Buna

karşılık özel sektörde, yöneticilik statüsünü elde etmede tecrübe ve deneyim göreceli olarak daha az belirleyicidir. Özel sektörde, en az lise ve dengi olmak üzere yüksek öğretim düzeyinde formel eğitim almış olma yönetici olarak atanmada önemli bir kriter olmakla birlikte öncelikli bir tercih değildir. Çünkü özel sektör yöneticilerinin yönetsel tutum ve faaliyetlerinin oluşmasında diğer bir ifadeyle yönetim zihniyetinin eyleme dönüşmesinde eğitim ve deneyimden çok yeteneğin etkili olduğu anlaşılmaktadır. Özel sektörde yönetim yeteneğine sahip olmak bir yöneticide bulunması gereken en önemli özellik olarak görülmektedir. Dolayısıyla her iki sektör yöneticileri de, iyi bir yöneticide bulunması gereken en önemli özelliğin yönetim yeteneğine ve yönetim deneyimine sahip olmak gerektiği konusunda benzer görüşleri paylaştıkları anlaşılmaktadır.

Yöneticilerin yarısından fazlası yöneticilikle ilgili eğitim almamıştır. Ancak yöneticilerin kastettiği eğitim, formel eğitimin yanı sıra yönetici olurken ve/veya yönetici olduktan sonra aldıkları özel eğitimidir. Kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin yöneticilikle ilgili aldıkları eğitimin niteliği sektörün yapısına göre farklılaşmaktadır.

Özel sektördeki yöneticiler seminer ve diğer eğitim programları içinde yöneticilikle ilgili özel bir eğitim almasına karşılık; kamu sektöründeki yöneticiler formel eğitimin dışında yönetici olduktan sonra hizmet içi eğitime tabi tutularak, iş başında fiilen tecrübe kazanmakta ve yöneticilikle ilgili faaliyetlerini yerine getirmektedir. Bu da kamu sektöründe yönetici kademelerinde ilerlemenin eğitim ve deneyimle doğrudan ilişkisini ortaya koymaktadır.

Araştırmada yöneticiler, bir kişinin yönetici olmasını sağlayan en önemli faktör olarak beceri/yetenek (%21,9), eğitim düzeyi (%17,6) ve iletişim kurma (%17,0) gibi hususların önemli olduğunu belirtmişlerdir.

Kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerle yapılan yüz yüze görüşmelerde yöneticilere “*Bir kişinin yönetici olmasını sağlayan en önemli faktör nedir?*” sorusuna ilişkin nitel veriler, aşağıdaki ifadeleri içermektedir:

“Bütün yetenekler fırsat verildiğinde ortaya çıkar. Yöneticilik bir yetenektir. Ama bu fırsat verildiğinde ortaya çıkar. Fırsat verilmeden yetenekler ortaya çıkmaz. Ancak kamuda böyle değil, müdürle yöneticiyi ayırmak gerekir.”

(Kamu Sektörü, Şube Müdürü, Erkek, Antalya)

“Ansiklopedide de bilgi var. Bunu kullanmadıktan sonra neye yarar. Yönetici deneyim sahibi olmalı.” (Kamu Sektörü, Şube Müdürü, Erkek, Burdur)

“Yöneticilik bir yetenektir. Var olan yeteneğin işletilmesi de önemlidir.” (Özel Sektör, Müdür, Erkek, Isparta)

“Yöneticilikte yetenek ve eğitim ilk planda önemlidir. Deneyim ise ikinci planda kalır.” (Özel Sektör, Müdür, Erkek, Isparta)

“Bir kişi çok iyi eğitim almış olabilir. Ancak her iyi eğitim almış kimse yönetici olamaz. Çünkü yöneticilik yetenek ister. Herkes eğitim alabilir ama herkes kişileri yönetemez. O yüzden yöneticilik yetenek işidir.” (Özel Sektör, Müdür, Erkek, Isparta)

Bir kişinin yönetici olmasını sağlayan birçok faktör bulunmaktadır. Bunlardan üzerinde en çok durulanı bireyin sahip olduğu yetenektir. Ancak yeteneğin ortaya çıkarılması için iyi bir sosyal çevreye ve eğitime ihtiyaç vardır. Kamu ve özel sektör yöneticileriyle yapılan yüz yüze görüşmelerdeki ifadelerde de benzer görüşlere yer verilmiştir. Söz konusu yöneticilerin, bir kişinin yönetici olmasını sağlayan en önemli faktörler arasında yetenek, eğitim, deneyim ve sosyal çevre gibi unsurlara vurgu yaptığı görülmektedir. Kamu ve özel sektör yöneticileri arasında farklı faktörlere vurgu yapılmakla birlikte, bir kişinin yönetici olmasını sağlayan en önemli faktörün yetenek olduğu, ancak yeteneğin tek başına yeterli olmadığı ve bunun eğitim yoluyla geliştirilmesi gerektiği konusunda benzer görüşlere sahip oldukları anlaşılmaktadır. Buradan hareketle, bir kişinin yönetici olabilmesi için doğuştan getirilen yeteneğin iyi bir sosyal çevre ve eğitim yoluyla geliştirilmesi gerektiği söylenebilir.

3.4.3.Örgütsel Faktörler

Bir örgütü anlamak için sadece insan davranışlarını ya da resmi yapıyı anlamak yeterli değildir. Örgütü bir bütün olarak ele alırken, üyelerinin hiyerarşik yapı içinde sahip oldukları farklı statüleri, örgüt içindeki farklı rolleri, örgütün dış çevre ile olan ilişkisini, örgütün fiziki ortamını, informel grupların yapısını ve örgütün işleyişi üzerindeki etkilerini dikkate almak

gerekir. Bu durumda, örgüt yöneticisinin sahip olduğu özellikler belirtilen faktörlerin oluşturduğu farklı durumlara göre şekil alabilir (Zel, 2001, s. 40; Zel, 2006, s. 108-109).

Yöneticilik, bir etkileme olayıdır. Yöneticiler güçlerini daha fazla artırmak ve örgüt içi politikada daha başarılı olabilmek için daha güçlü kişilerle dostluk ve iş ilişkileri kurmak gibi çeşitli yollara başvurur. Çünkü kamu sektöründe olduğu gibi özel sektörde de yöneticilerin güçlerini arttırmak ve başarılı olabilmek için bu tür ilişkiler kurmasının kaçınılmaz olduğu ileri sürülmektedir (Koçel, 2010, s. 559-560).

Araştırmada yöneticilere “*Üst düzey yöneticilerle ikili ilişkileriniz nasıl?*” şeklinde yöneltilen soruya, elde edilen verilerden hareketle üst yöneticilerle ikili ilişkilerinin iyi olduğunu söyleyen kamu ve özel sektör yöneticilerinin oranında önemli bir farklılaşma yoktur. Realitede yöneticileriyle ikili ilişkileri kötü olanların bunu açıkça ifade etmek yerine normal olarak nitelendirdikleri çoğu defa rastlanan bir olgudur. Buradan hareketle özel sektör yöneticilerinin, kamu sektöründekilere göre üst yöneticilerle daha kolay ve samimi ilişki kurduğu söylenebilir. Bu da her iki sektörün kendine özgü örgüt ve yönetim yapısıyla ilgilidir. Çünkü kamu sektöründe yöneticiler arasındaki ikili ilişkiler genellikle yönetim hiyerarşisi içinde formel kurallara göre belirlenirken, özel sektörde daha çok enformel kurallar geçerlidir.

Buğra “Devlet ve İşadamları” adlı kitabında profesyonel yöneticilerle yaptığı görüşmelerde yöneticilerin, yöneticilik mesleğindeki başarının temelini, mesleki beceriden ziyade yakın kişisel ilişkiler sayesinde oluşturulan güvene dayandığını ifade ettiklerini belirtmiştir.²

Araştırmada yöneticilerle yapılan yüz yüze görüşmelerde de benzer ifadeler kullanılmıştır. Özellikle kamu sektöründeki yöneticiler, yönetici olmak için siyasal eğilim ve sosyal çevrenin en önemli faktör olduğunu ifade etmiştir. Ancak söz konusu yöneticilerin, kamu sektöründe çalıştıklarından dolayı çekincelerini belirtmek için “olani değil, olması gerekeni söyleyelim” düşüncesinden hareketle siyasal eğilim ve sosyal çevre şıkkı yerine diğer şıkları işaretlemeyi tercih ettikleri görülmüştür. Ancak özel sektör yöneticilerinde böyle bir duruma rastlanılmamıştır. Yapılan görüşmelerde

² Bu konuda geniş bilgi için bkz. Ayşe Buğra, Devlet ve İşadamları, Çev. Fikret Adaman, 2. Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul, 1997, s.292.

özel sektörde siyasal eğilimin etkili olmadığı, asıl belirleyici faktörün mesleki tecrübe, yönetim deneyimi ve kişisel yetenek gibi hususların önemli olduğu ifade edilmiştir.

İster kamu sektörü ve isterse özel sektör olsun yöneticilikte üst kademelere yükselmeyi belirleyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerin, genel olarak doğuştan getirilen kişisel yetenekler, eğitim ve bireyin içinde yaşadığı toplumsal çevre olduğu söylenebilir. Günümüzde, özellikle kamu sektöründe aranan eğitim gibi zorunlu niteliğin dışında bireyin aile yapısı ve siyasal eğilimi gibi toplumsal faktörler, bir yöneticinin üst kademelerde yönetici olmasında oldukça etkili olduğu yaygın bir kanaattir. Buna karşın özel sektörde tecrübe ve yetenek gibi niteliklerin tercih edildiği bilinmektedir.

Araştırmada “*Bir yönetici olarak en belirgin özelliğiniz nedir?*” şeklinde yöneltilen soruya öncelik sırasına göre ilk tercihlerinde, yöneticilerin yaklaşık üçte birinin bir yönetici olarak en belirgin özelliğinin kurum menfaatine çok önem veren, üçte birinin de mevzuata sıkı sıkıya bağlı davranan bir yönetici olduğuna vurgu yaptığı görülmektedir. Kendini yeniliğe ve değişikliğe çok önem veren bir yönetici olarak nitelendirenlerin oranı düşüktür. Bu özellikler, klasik devlet bürokrasisinin yönetici zihniyetini yansıtan yaygın bir tanımlamadır. Buna karşılık klasik devlet bürokrasisinin zihniyetini yansıtan özellikler yerine, ilk üç tercih birleştirildiğinde ilk sırada yeniliğe ve değişime önem veren, ikinci sırada ise risk almaktan kaçınmayan, üçüncü sırada da kurum menfaatine önem veren bir yönetici olduklarını belirtmiştir. Bu özellikler, yöneticilerin klasik devlet bürokrasisinin yönetici zihniyetine sahip olmakla birlikte, yeniliğe ve değişime açık olan özelliklere sahip oldukları anlamına gelmektedir.

Sonuç

Yöneticilerin yönetim zihniyetini yansıtırma biçimi onların sahip oldukları kişisel özellikleriyle birlikte yönettikleri örgütün amaç, değer ve hedeflerine göre farklı eylemlerde bulunmalarına neden olur. Benzer şekilde yöneticilerin örgüt içindeki davranışı, daha üst kademelerde bulunanların eylem ve hareketine yönelik olarak onların taşıdığı amaç ve anlama göre belirlenir. Böylelikle yöneticinin yönetimle ilgili sahip olduğu değerler hem iç çevre hem de dış çevre koşullarına göre şekillenir, anlam kazanır ve yöneticinin yönetim zihniyetini eyleme dönüştürür.

Yöneticilerin yönetim zihniyetinin eyleme dönüşmesinde kişisel özelliklerin yanı sıra toplumsal ve örgütsel faktörlerin de önemli bir rolü vardır. Diğer bir ifadeyle yönetim zihniyetinin eyleme dönüşmesinde yöneticilerin kişilik özellikleri, aldıkları eğitimin niteliği, aile yapısı, toplumsal çevre, yönetim tarzı, yönettiği örgütün yapısı, sektörel özellikler vb. gibi çeşitli toplumsal ve örgütsel faktörler yöneticiden yöneticiye farklılık gösterir.

Sonuç olarak Batı Akdeniz Bölgesinde yer alan Antalya, Isparta ve Burdur illerinde çalışan kamu ve özel sektör yöneticilerinin yönetim zihniyetinin eyleme dönüşmesinde, kişisel, sosyal, kültürel, ekonomik ve örgütsel özelliklerin etkili olduğu tespit edilmiştir. Ancak yöneticilerin bu özelliklerden etkilenme dereceleri aynı değildir. Çünkü yöneticiler her ne kadar aynı toplumsal yapı içerisinde yer alsalar da, sahip oldukları kişisel özelliklere, çalıştığı sektöre ve söz konusu sektörün örgütsel yapısına göre hareket etmekte, nihayet buna uygun bir yönetim tarzı uygulamak zorunda kalmaktadır. Sonuç itibarıyla yöneticilerin çalıştığı sektör ve örgüt yapısı yöneticilerin yönetim zihniyetini etkilerken, yöneticilerin yönetim zihniyeti de onların eylemlerini etkilediği için buna uygun bir yönetim tarzı sergilemelerine neden olmaktadır.

Kaynaklar

Ar, A. F. (1986). Fransa ve Türkiye’de yönetici yetiştiren başlıca kurumlar - ENA, IAP ve TODAİE. *Amme İdaresi Dergisi*, 19(4), s. 13-24.

Ayman, G. B. (2005). *Yeni yönetim anlayışı: Dinsel ve militer kökler üzerine*. <http://80.251.40.59/politics.ankara.edu.tr/bguler/pdf/dinsel.pdf> adresinden edinilmiştir.

Aytaç, Ö. (2006). Girişimcilik: Sosyo-kültürel bir perspektif. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, s. 139-160.

Bakan, İ., & Büyükebeşe, T. (2010). Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), s. 73-84.

Bouthoul, G. (1975). *Zihniyetler kişi ve toplum açısından zihin yapılarına dair psikososyolojik bir inceleme* (S. Evrim, Çev.) İstanbul: İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Basımevi.

Buğra, A. (1997). *Devlet ve işadamları* (F. Adaman, Çev.) İstanbul: İletişim Yayınları.

- Doğan, B., Aşkun, O. B., & Yozgat, U. (2007). *Türkiye’de yönetsel değerler ve yönetici profili üzerine bir araştırma*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Erkmen, T. (2012). Örgüt kültürü: Fonksiyonları, öğeleri, işletme yönetimi ve liderlikteki önemi. M. Zencirkıran (Ed.) *Örgüt sosyolojisi kitabı içinde*, (s. 233-263). Bursa: Dora Basım Yayın.
- Kara, H. (2011). *Yönetsel ve örgütsel değerler*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Mucchielli, A. (1991). *Zihniyetler* (A. Kotil, Çev.) İstanbul: İletişim Yayınları.
- Öncü, H. F. (1998). *Yönetimde eğitim*. İstanbul: Değişim Dinamikleri Yayınları.
- Özalp, İ. & Öcal, H. (2000). Örgütlerde dönüştürücü (transformational) liderlik yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), s. 207-227.
- Özen, Ş. (1996). *Bürokratik kültür 1: Yönetsel değerlerin toplumsal temelleri*. Ankara: TODAİE.
- Türkkahraman, M. (2010). Zihniyet ve Türk toplumunda zihniyet değişimi problemi. *Türk Dünyası Araştırmaları*, 184, s. 37-54.
- Zel, U. (2001). Durumsallık yaklaşımında kişiliğin baskın boyut olarak bir model kapsamında teorik incelemesi. *Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Dergisi*, 34(2), s. 39-52.
- Zel, U. (2002). İş arenasında kadın yöneticilerin algılanması ve kraliçe arı sendromu. *Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Dergisi*, 35(2), s. 39-48.
- Zel, U. (2006). *Kişilik ve liderlik*. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.

