

# YÖNETİMDE ÖZDENETİM\*

Yrd. Doç. Dr. Şaduman Kapsuzoğlu\*

## ÖZET

Bu araştırmanın amacı, “yönetimde özdenetim” kavramını teorik ve uygulamalı olarak analiz etmektir. Bu amaçla, Bolu’daki ilköğretim okullarında görevli yöneticilerin özellikleri (69 yönetici) 6 boyut açısından (kendini nasıl gördüğü, çalışmayı istediği iş tipi, toplantı düzenlemedeki yeterliliği, girişimciliği ve öğrenme metodları) Margereson tarafından geliştirilen endeksler yoluyla belirlendi ve bulgular istatistiksel işlemler (korelasyon, iki örneklili bağımlı t testi, tek yönlü varyans analizi, Tukey ve Scheffe) yoluyla analiz edildi. Araştırmanın bulguları, yöneticilerin kendilerini “güçlü” ve “sosyal” olarak algıladıklarını, “kontrollü” ve “keşfedici” bir işte çalışmak istediklerini, toplantı düzenlemede sosyal becerilerden çok teknik becerilere sahip olduklarını, girişimcilik becerilerine sahip olduklarını, sağlık ve motivasyon faktörlerinden etkilendiklerini ve “tecrübe” ve “eğitim” öğrenme metodları olduğunu gösterdi. Araştırmanın sonunda, araştırmacılara ve uygulayıcılara yönelik öneriler sunuldu.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetimde Özdenetim, Kendini Yönetme, İç Diyalog, Nörolingüistik Programlama (Mükemmelliğe Doğru), 360 Derece Performans Geribildirimi

### Abstract

#### Self-Evaluation in Administration

The purpose of this research is to analyze the concept of “self evaluation in administration” theoretically and practically. For this purpose, the opinions of Primary School Administrators (N=69) working in Bolu were determined in terms of six aspects (self-perception, type of work preferred, efficiency in meeting-holding, entrepreneurship skills and learning methods) by indexes developed by Margerison and the findings were analyzed by statistical procedures such as correlation, 2 sample dependent t test, one way variance analysis, Tukey and Scheffe. The findings of the research showed that the administrators perceived themselves as “powerful” and “social”, they wanted to work in “controlled” and

\* XII. Eğitim Bilimleri Kongresinde Sözlü Bildiri Olarak Sunulmuştur.

\* Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Fakültesi

“exploratory” situations, they thought that they had technical skills rather than social skills related to the organization of meetings, they had entrepreneurship skills and they were affected by health and motivation factors and their learning methods were experiencing and training. At the end, suggestions for researchers and authorities were submitted.

**Key Words:** Self-Evaluation in Administration, Self-Management, Inner-Dialog, Nöro-linguistics Programming, 360 Degree Performance Feedback.

## 1. GİRİŞ

21. yüzyıla girerken ekonomik, teknolojik, sosyal, kültürel ve yönetsel alanlardaki yapısal dönüşümler kronolojik yönden incelendiğinde; buhar makināsından bilgisayar teknolojisine, emek yoğun sanayiden bilgi yoğun sanayiye, kitle üretiminden esnek uzmanlaşmaya, güdümlü ekonomiden piyasa ekonomisine, ulusal ağırlıklı ekonomiden dünya ekonomisine, kâr maksimizasyonundan pazar maksimizasyonuna, temsili demokrasiden daha katılımcı demokrasiye, feodal yaşam tarzından metropolitanlara, iktisadi büyüme düşüncesinden çevre bilincine, ABD-SSCB güç dengelerinden yeni kutuplaşmalara, sanayi toplumundan bilgi toplumuna doğru bir değişimin olduğu görülür (Öztürk, 1998).

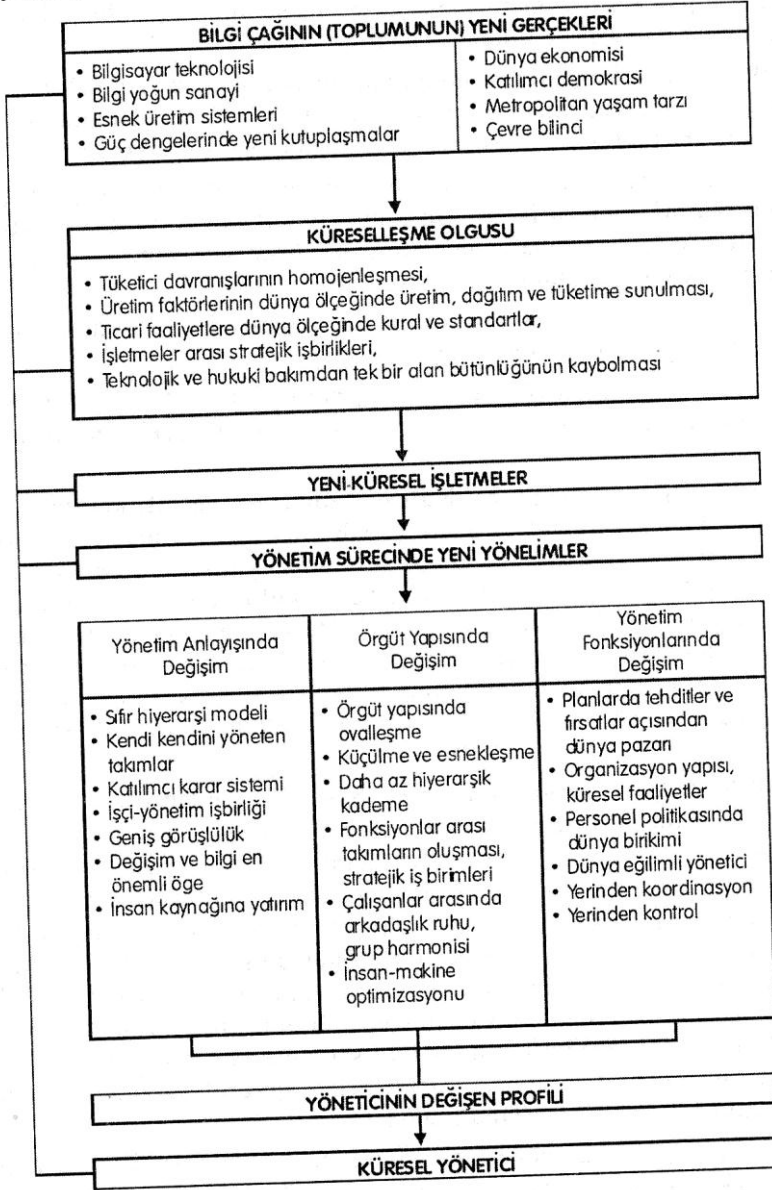
Tarım, sanayi ve sanayi ötesi olmak üzere üç büyük değişim geçirmiş olan insanlığın, küreselleşme adı verilen rekabet ortamında varlığını sürdürebilmesi, değişimi dikkatle izleyebilmesine, hatta değişim eğilimlerini önceden kestirerek en uygun önlemleri alabilmesine bağlıdır (Toffler, 1981). Örgütlerde bu amacın gerçekleştirilmesi sürecinde, yöneticilerden beklenen roller de değişmiş ve yeni bir yönetici profili ortaya konulmuştur. Yeni yöneticinin lider olması beklenmektedir (Rosen, 1995) ve liderlik "Getting the Best of Yourself and Others" adlı kitabın yazarı Buck Rodger'a göre, kişisel ve kurumsal gelişmenin gerçekçi bir yol haritasını sunmaktadır (Shelton, 1997).

Bu çalışmada öncelikle, yöneticilerin değişen profillerini etkileyen gelişmelerden hareketle, yönetimde ortaya çıkan yeni kavramlardan birisi olan “yönetimde özdenetim” kavramı irdelenmiş ve bu konuda yapılan araştırma bulguları değerlendirilerek önerilerde bulunulmuştur.

### **Yönetim Sürecini ve Yönetici Profilini Etkileyen Gelişmeler**

Yönetim sürecinin ve buna bağlı olarak yönetici davranışlarının şekillenmesinde önemli rol oynayan ve yöneticilerin değişen profilini etkileyen gelişmeler, Şekil 1’de sunulduğu gibi, bilgi çağının gerçekleri, küreselleşme olgusu ve yönetim/örgüt/yönetim fonksiyonlarında değişim olmak üzere yönetim sürecindeki yeni yönelimler ve anlayışlardır.

Şekil 1: Yöneticilerin Değişen Profillerini Etkileyen Gelişmeler



Kaynak: Öztürk, 1998:61.

Şekil-1’de görüldüğü gibi, bilgi çağının yeni gerçekleri; temel olarak, bilgi teknolojisi, bilgi yoğun sanayi, üretim sistemleri, güç dengelerinde yeni kutuplaşmalar ve katılımcı demokrasidir.

Tüketici davranışlarının homojenleşmesi, üretim faktörlerinin dünya ölçeğinde üretim, dağıtım ve tüketime sunulması, dünya ölçeğindeki kural ve standartlar gibi faktörler küreselleşme olgusunu yansıtmaktadır.

Yönetim sürecindeki yeni yönelimler de yöneticinin değişen profilini etkileyen faktörlerden birisidir. Bu faktör üç alt boyut altında incelenebilir: a) yönetim anlayışlarındaki değişim, b) örgütsel yapıdaki değişim, c) yönetim fonksiyonlarındaki değişimdir.

Bu gelişmeler yöneticinin profilini değiştirmiş ve yöneticiyi küresel yöneticiliğe doğru yönlendirmiştir.

Şekil-1 ‘de görülen yönetim anlayışındaki gelişmeler, kronolojik olarak irdelendiğinde, dönemler itibariyle, yöneticilerden beklenen roller şöyle özetlenebilir:

**1980’li yıllar - Toplam Kalite Yönetimi ve Mükemmeli Arayış** dönemidir. Müşteri odaklı yönetim bakış açısı, etkinlik ve verimlilik, yönetime katılma, personelin motivasyonunu yükseltme, ekip çalışması, yetki devri, liderlik, vizyon, misyon ve kalite kültürü gibi kavramların ortaya çıktığı (Düren, 2000; Şişman, Turan, 2001) bu dönemde, yöneticiden beklenen roller, bireysel başarının harekete geçirilmesiyle, örgütsel başarının sağlanması ve müşteri memnuniyetini en üst düzeye çıkarılmasıdır (Bozkurt, 1998; Covey, 1998; Çelik, 1997; Cafoğlu, 1996; Uysal, 1998; Weaver, 1997).

**1990’lı Yıllar – Bilgi Yönetimi - Sanayi çağından bilgi çağına doğru** yaşanan dönüşüm ile birlikte, yöneticilerin, kurumsal işleyişe ilişkin bilgiyi test etmek ve bu bilginin nasıl kullanıldığını irdelemek zorunda kalmalarının ardından bilgi yönetimi kavramı güncellik kazanmıştır. Yeni bir disiplin olan ve bilgi teknolojileri aracılığıyla karar verme sürecine ve diğer stratejik amaçlara önemli katkılar sağlayan **bilgi yönetimi** kapsamında yöneticilerden beklenen roller, veriyi bilgiye dönüşümünün her aşamasında saklama, güncelleştirme, verilerden yeni düşünceler üretme (bilgi yönetimi), bilgileri ve kalıpları gelecekteki kullanımlar için saklama (üst bilgi yönetimi) ve üst bilgi yönetiminde tanımlanan işlevlerin gerçekleştirilme nedenlerini açıklama (akıl yönetimi)dır (Öğüt, 2001).

Yönetimin geleceği yönetmek olduğunu vurgulayan ilk düşünür olan Peter Drucker’a göre, gelecek değişim, yöneticiler de bu değişimin mimarlarıdır. **Gelecek yönetimi**’nde yöneticilerden beklenen roller, değişimi

fırsatlar yaratan bir süreç olarak görme ve bu fırsatları yeniliğe çevirme ve rakiplerine göre fark oluşturmaktır. Yöneticilerin bu rollerini gerçekleştirebilmeleri, telafi edici kriz yönetiminden ve panik yönetiminden, önleyici yaklaşıma geçmeleri gereklidir. G. Hamel ve C.V. Prahalad, bu zorunluluğu “stratejik mimari” terimi ile ifade etmektedirler (Hamel, Prahalad, 1996).

### 21. Yüzyılda Yönetim

Yönetimde düşünce değişikliğinin, küreselleşme eğilimleri ile hızlandığı, öğrenen örgütlerin öneminin arttığı, bu dönemde de yeni yönetim yaklaşımları ortaya çıkmıştır.

Bu yaklaşımlardan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, personel yönetiminin yapı ve işleyişi yönünden bölünmüşlüğü ortadan kaldırmayı, kapsamlılığını ve bütünlüğünü sağlamayı amaçlayan bu yönetim anlayışında (Açıkalin, 2000), kurumun hedeflerine ulaşabilmek için son ilişkilerine yönelinmiştir (Fındıklı, 2003). Bu yaklaşımda, yöneticilerden beklenen iç kontrol ve grup rehberliği denetim ve değerlendirme olarak görmesi, uzlaşmacı, işbirliğine yatkın, grup ve takım çalışmasına gönüllü olmasıdır.

Bu yüzyıldaki yönetim anlayışlarından bir diğeri de, **Zaman Yönetimi**'dir. Zamanın akıllı bir şekilde planlanması ve kullanılmasını amaçlayan bu yönetim yaklaşımında, yöneticilerden, mümkün olduğu kadar kısa süreli hedefler belirlemeleri, planlı çalışmaları ve program yapmaları beklenmektedir. Planlı çalışma kapsamında; işleri önem sırasına göre yapma, güne en zor işi yaparak başlama, stresten kurtulma, yapılmaya değer olduğuna inanılmayan iş için zaman ayırmama, işe başarıya yapacağı katkı oranında zaman ayırma, yetki göçerme, çabuk karar verme, toplantıları en az düzeyde tutma, zor işler arasına kısa zaman alan dinlendirici işlerin serpiştirilmesi düşünülmektedir (Eren, 2000).

**Değişim Yönetimi** yaklaşımı, yukarıdan aşağıya doğru başlatılan ve yaygınlaştırılan bir süreçtir. Yöneticilerin bu anlayış kapsamında, değişimin gelecekte getireceği yararları açık bir şekilde ortaya koyarak vizyon oluşturmaları ve örgütte değişimle ilgili genel bir uyum oluşturmaları önem taşımaktadır. Çalışanların güdülenmesi, liderlik, öğretimsel liderlik, değişim için ikna edilmesi, bilgilendirme ve katılımı sağlama ve örgütün amacını gerçekleştirmenin ön koşullarıdır (Düren, 2002).

Yönetim yaklaşımları doğrultusunda 21.yüzyıl yönetici profilinin özellikleri, aşağıda verilen boyutlar açısından özetlenebilir:

- a) Demografik özellikler: Eğitim, dil ve deneyim

b) Yönetici nitelik ve davranışları: İnsanları tanımak ve farklı değer ölçülerini anlayabilmek, kolay ve sağlıklı iletişim kurabilmek (Coleman 1990), güven vermek, tutarlı ve kararlı olmak, tarafsız ve adil olmak, gerektiğinde görüş değiştirebilmek, katılımcı olmak ve analiz ruhuna sahip olmak (Eren, 2001), sabırlı ve tahammüllü olmak, iradeli olmak, cesur olmak, misyon sahibi olmak, proaktif olmak, motivasyon yeteneği, yaratıcı ve tasarımcı olmak (Covey, 2003), doğru ekip oluşturmak, karakterli olmak (hırs + enerji + yetki + deneyim + öz disiplin), değişimi yönetmek (Öğüt, 2001), risk, katılım ve kariyer geliştirme gibi değerleri benimsemek (Thompson, 1995), başkalarını etkileyebilmek (Margerison, 1989), madde kaynaklarını, parayı, zamanı, bilgiyi, yaratıcılığı yönetmek ve kararlar verebilmektir (Elion, 1992).

c) İşe Bağlılık ve İş Doyumu (Ataol, 1992) : Çalışma usullerini düzeltme, zenginleştirme, yararlı hale getirme, yeni usuller keşfetme, bilgisini arttırma, kendi tecrübeleriyle yetinmeme, bulunduğu mevkiye sahip olma, bulunduğu mevkiyi uygun bir fırsat olarak görme (Casson, 2003) dir.

### **Yönetimde Yeni Kavramlar**

Yönetim anlayışlarında ve dolayısıyla, yönetici profillerinde meydana gelen yeni gelişmelere paralel olarak, yönetimde yeni kavramlar ortaya çıkmıştır. Bu kavramlar ve temel özellikleri aşağıda sunulmuştur:

**Yönetimde Özdenetim**, yöneticilerin, kendi kişisel ve yönetsel özelliklerinin, güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmaları ve kendilerini geliştirmeye çaba göstermeleridir. Yapılan araştırmanın temel konusu olan bu kavram; yöneticinin, a) kendini nasıl gördüğü, b) nasıl bir işte çalışmayı tercih ettiği, c) toplantılarını başarılı bulup bulmadığı, d) girişimciliği, e) kendisini nelerin çalışmaya yönlendirdiği boyutlarıyla incelenecektir.

**Kendini Kabul:** Kişisel ve mesleki gelişmede esas olan nokta, kişinin kendini kabule istekli olmasıdır. Kendini kabul, kişinin işleri istediği gibi olmadığında, bunu problem olarak görmemesi ve geleceği önemli olarak kontrol altına alabileceğini düşünmesidir (Tomlinson, 2004).

**Kendini Değerlendirme:** Kişisel plan unsurlarından birisi de kendini değerlendirmedir. Richard Busleirk (1976), kendini değerlendirmenin, ilgi, yetenek ve beceriler, iş değerleri, başarı ve başarısızlıklar, psikolojik ve fiziksel ihtiyaçlar, motivasyon düzeyi, yönetsel çalışmaya ilişkin güç ve zayıf yönler boyutlarıyla gerçekleştiğini ve nitelikli yaşam kararlarını almada temel olan unsurlardan birisi olduğunu belirtmektedir (Kowalski, 2003).

**İnsanların Güçlendirilmesi**, yenilik yönetimi kapsamında bir kavramdır. Güçlendirmenin amacı, yöneticiler de dahil olmak üzere, örgütteki herkesin yaratıcı ve entellektüel çabalarını ortaya koymasını ve kendini yönetmesidir (Durna, 2002).

**Kendini Yönetmek**, lider yönetici olmanın yollarından bir diğeridir. Kendilerini, en büyük katkıyı sağlayacakları yere yerleştirmek, kendi kendilerini geliştirmeyi öğrenmektir. Bunu başarmak için de, kendilerine "ben kimim?" "nereye aitim?", "nasıl çalışıyorum?", "benim katkım nedir?", "sorumluluğum nedir?" sorularını sormaları ve planlı olmaları gereklidir (Drucker, 1999).

Örgütler, çalışanlara daha çok özerklik tanıyarak, önce onları problem çözme takımlarına, daha sonra da kendini yöneten çeşitli takımlara yönlendirmektedirler. Böylece çalışanların performansı yükselmekte ve onlara problem çözme, ileriye dönük planlar yapma becerileri kazandırılmış olmaktadır (Daft, 1994).

Kendini yönetme, eğitim liderinin stres ve çatışmayı çözme, değişikliği yönetme, sürdürülebilir performansı gerçekleştirme, örgütsel kültürleri etkileme yeteneğini geliştirir (Tomlinson, 2004).

**Nöro-Linguistik Programlama(NLP) Kişisel Mükemmelliğin Sanatı ve Bilimi** "özel deneyim araştırması" kavramıdır. Bu kavram, vasat sonuçlar ya da başarısızlık doğuran eylemler ile, başarı ya da mükemmellik getiren eylemler arasındaki farkın anlaşılmasına yardım eder. Başkalarıyla olduğu kadar, kişinin kendi kendisiyle iletişimi ile ilgilidir. "İyi yaptığım şeyi nasıl yapıyorum?", "Onu nasıl daha iyi yapabilirim?" gibi sorulara hitap eder (Bennis, Parikh, Lessem, 1994:27). Bir yönetici olarak, NLP'nin ilke ve teknikleri hem çalışma, hem de kişisel yaşamdaki davranışlarda köklü ve kalıcı değişimler yapmak amacıyla kullanılabilir. NLP yardımıyla, düşünce süreçleri daha iyi anlaşılabilir, alışkanlığa dayalı, çoğu zaman bilinçsiz olan davranışları kontrol altına alma öğrenilebilir ve hedefe ulaşılabilir (Adler, 1998). Bir yönetici NLP yoluyla daha ikna edici olabilir, iletişimi geliştirebilir, zor zamanlarda ruh halini kontrol edebilir, geçmişteki birikim ve doğal becerisini istenildiği zaman kullanabilir. NLP mükemmelliğin modelini oluşturma teknolojisidir (Bennis, Parikh, Lessem, 1994).

**360 Derece Performans Değerlendirme**, performans değerlendirme yönetimi kapsamında kullanılan bir kavramdır. Bu kavram, performans değerlendirmesi metodolojisi içinde, sistemi çok yönlü olarak, sürekli bir anlayışla sorgulamayı ve çalışanların, yönetici dahil, performansı hakkındaki bilginin iş yerindeki bütün kaynakları dikkate alarak değerlendirilmesi anlamındadır. "360 Derece Performans Değerlendirme" sürecinin çalışanlara

ve organizasyona sağlayacağı yararlar; kişinin subjektif değerlendirmesini önlemesi, çalışanı nasıl algılandığını görmesini sağlaması, sistem içindeki yerini göstermesi, çalışana göre iş yaratılmasına hizmet etmesi, kendini geliştirmesini kolaylaştırması (<http://www.ugurzel.com>), yöneticilerin hızla kendi kendilerini düzeltme sürecini başlatmalarını sağlamasıdır (Barutçugil, 2002).

**Kendini Geliştirme** kavramı, yöneticinin halen ne yaptığı, ne kadar etkin çalıştığı, mevcut rolüne hangi katkılarda bulunduğu ve kendi seçtiği zaman aralıkları içinde yöneticinin gerçekten ne yapabileceği ve ne olabileceği arasındaki farkları ifade etmektedir (Williams, 1989). Başka bir deyişle, kendini geliştirme yöneticinin iş yaşamı içinde ve dışında etkinlik sağlamak ve kendini gerçekleştirmek amacıyla yaşadığı bilinçli ve planlı bir süreçtir. Yöneticilerde kendini geliştirme, yöneticilerin öğrenme için sorumluluk alması ve başarı hedefleri oluşturmasının yanısıra, kariyer geliştirme ve yükselme, işteki performansını geliştirme, özel yetenekler geliştirme, kendini gerçekleştirme ve bir yönetici olarak yapacağı katkıyı artırma gibi durumları da kapsamaktadır (Pedler, Boydel, 1986).

Hopson ve Scally, kendini geliştirmenin temel sayıltılarını, her insanın saygıya değer olduğu, kişilerin kendi davranışlarından ve etkinliklerinden sorumlu oldukları, yeni durumların yeni öğrenme ve gelişmeler için fırsatlar içerdiği, yanlışların hata olarak değil, öğrenme yaşantıları olarak görüldüğü, gelişmenin tohumlarının insanın içinde olduğu ve yaratıcılık ve gelişme için potansiyelin harekete geçirilmesinin gerekli olduğu şeklinde özetlemektedirler (Tomlinson, 2004).

Yöneticilerin kendini geliştirmeleri, kendilerini anlamaları (Walters, 1995), kendilerinin zayıf, güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini tanımları, kendilerini planlamaları (beklenmeyeni beklemeğe hazır olmaları) ve kendilerini yönetmeleri (Cüceloğlu, 1994) ile mümkün olabilecektir.

## 2. ÇALIŞMANIN AMACI

Araştırmanın **amacı**, “yönetimde özdenetim” kavramının teorik ve uygulamalı bir analizini yapmak ve elde edilen bulgular doğrultusunda önerilerde bulunmaktır.

Araştırmada, şu **alt problemlere** yanıt aranacaktır:

- Yönetimde özdenetim kavramı kapsamında belirlenen 6 yönetici özelliği açısından, yöneticilerin özellikleri nelerdir?
- Söz konusu boyutlar arasında, nasıl bir ilişki vardır?



### 3. YÖNTEM

Araştırmada veri toplama sürecinde, İngiltere Cranfield yönetim okulunda görevli Prof. Dr. Charles Margerison tarafından geliştirilen endeksler uygulanmıştır. Endekslerin özelliği, kapsamı ve değerlendirilmesine ilişkin açıklamalar, Kapusuzoğlu (2004) tarafından yapılan makale çalışmasında ayrıntılı bir şekilde sunulmuştur. Endekslerin kapsam geçerliliği için konu alanı uzmanlarının ve yöneticilerin görüşleri alınmıştır. Güvenirlik katsayısını belirlemek için "SPSS for MS Windows" paket programından yararlanılmıştır. Güvenirlik katsayısı  $\alpha = 73.86$  bulunmuştur.

Çalışma betimsel, survey tipi bir araştırmadır.

#### Çalışma Grubu

Araştırmanın evreni, 2002-2003 öğretim yılında, Bolu il merkezi ve Zonguldak ili merkez ve ilçelerindeki (Alaplı, Devrek, Ereğli, Çaycuma ve Gökçebeş) ilköğretim okullarında görevli toplam 112 ilköğretim okulu yöneticisidir.

Araştırmada örneklem alma yoluna gidilmemiş ve tüm evren üzerinde çalışılmıştır. Araştırmaya katılan ve görüşleri değerlendirmeye alınan yönetici sayısı 69'dur. Başka bir deyişle, evrenin %61.3'ünün görüşü değerlendirilmeye alınmıştır.

#### Verilerin Çözümlemesi Ve Yorumlanması

Araştırmada, ilköğretim okulu yöneticilerinin profili, aşağıda verilen 6 boyut açısından uygulanan endeksler yoluyla belirlenmiş ve her bir boyut için uygulanan uygun istatistiksel analizler yoluyla değerlendirilmiştir.

### 5. BULGULAR VE YORUM

Araştırmada, kimlik bilgilerinin analizinde frekans ve yüzde kullanılmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin %42.0'si lisans tamamlama, %34.7'si eğitim enstitüsü, %23.1'i eğitim fakültesi mezunudur. Yöneticilerin %33.3'ü 21-25 yıllık, %15.9'u 26-30 yıllık, %14.4'ü 11-15 yıllık, %13.0'ü 16-20 yıllık ve %13.0'ü 5-10 yıllık kıdeme sahiptir.

*Birinci Boyut: Kendinizi Nasıl Görüyorsunuz?* Bu boyut, yöneticinin kendi portresi, beyninde şekillenen görüntüsü ile ilgilidir. Bu görüntü günlük davranışlara yön vermesi açısından önemlidir. Bu boyut "Kişisel Tercih Endeksi" ile ölçülmektedir. Endekste, yöneticinin başkalarıyla olan ilişkilerde kendini nasıl gördüğüyle ilgili (Toplumsallık Puanı) örgüt

kararları üzerinde etki sahibi olabilecekleri işleri tercih etme ile ilgili (Güç Puanı) ve başarı arzusunun bir göstergesi olan (Başarı Puanı) bulunmaktadır.

*İstatistiksel Analiz: Yöneticilerin toplumsallık, güç ve başarı durumları arasındaki ilişki ise Korelasyon Analizi ile incelenmiş ve sonuçta aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.*

- Güç ile toplumsallık arasında %92 düzeyinde aynı yönde pozitif bir ilişki vardır ( $p < 0.001$ ).

- Yöneticiler kendilerini sıcak, sempatik, cömert, etkili, insafli, açık, arkadaşça, sohbeti seven ve sokulgan özellikleri ile hem *toplumsal* ( $\bar{x} = 16.9$ ); ihtiyatlı, kendinden emin, taktire önem veren, iradesi güçlü, sorumlu, hırslı, yetkili mevkiden hoşlanan, söz sahibi olmaya önem veren ve idealist özellikleri ile hem *güçlü* ( $\bar{x} = 19.6$ ); hem de yaratıcı, dikkatli, önsüzeli, hedefler koyan, istekli, çalışkan, iyimser, fırsat arayan, zamana önem veren ve ısrarcı özellikleri ile *başarılı* ( $x = 19.3$ ) olarak görmetedirler.

- Başarı ile toplumsallık arasında %93 düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır ( $p < 0.001$ ).

- Başarı ile güç arasında %96 düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır ( $p < 0.001$ ).

*İkinci Boyut: Nasıl Bir İşte Çalışmayı Tercih Ediyorsunuz?* Bu boyut, yöneticinin güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olarak, kendini geliştirmesine imkan sağlaması yönünden önemlidir. Bu boyut, "Tercih Endeksi" ile ölçülmektedir. Endekste, kontrolcü yaklaşım ve keşfedici yaklaşım bulunmaktadır.

- Yöneticilerin "kontrolcü" ve "keşfedici" yaklaşımları tercih durumları arasındaki ilişki  $p < 0.001$  düzeyinde anlamlıdır. Yöneticiler, hem düzenli bir şekilde çalışmayı, bilgi toplamayı, gerçekleri bilmeyi, işi önceden ayrıntılarıyla tasarlamayı, kurallara göre çalışmayı tercih ederek *kontrolcü* ( $\bar{x} = 24.8$ ) bir işte çalışmak istiyorlar, hem de yenilikçi, yaratıcı ve önsüzilere dayanan *keşfedici* ( $\bar{x} = 19.0$ ) bir işte çalışmak istiyorlar.

*Üçüncü Boyut: Toplantılarınız Başarılı mı?* Toplantıların başarısını, ölçecek bir sistem bulunmama ile birlikte, toplantıların nasıl değerlendirileceği konusunda fikir edinmek amacıyla görev/ilişki endeksi önerilmektedir. Toplantıların başarılı olabilmesi için iki unsur gerekir: Birincisi görev ya da işin teknik yönü, ikincisi ise kişilerin birbirlerine davranış biçimleridir.

Yöneticilerin görev endeksi ve ilişki endeksi durumları arasındaki ilişki  $p < 0.001$  düzeyinde anlamlıdır.

- Yöneticilerin toplantıları düzenlerken hem *teknik* ( $\bar{x}=49.8$ ) hem de *ilişkileri düzenleme* ( $\bar{x}=22.1$ ) açısından başarılı oldukları görülmüştük. Başka bir deyişle yöneticiler hem işin yapılması için gerekli bilgiye ve fikirlere sahiptirler, hem de toplantıda, işbirliğini sağlayarak, soru sorarak, bilgi vererek toplantıların ilişki yönünü güçlendirmektedirler.

*Dördüncü Boyut: Girişimci misiniz?* Yöneticilerin "yeni iş fırsatları yaratmayı başarma" özelliği bu boyutta "Girişimcilik Endeksi" kapsamında değerlendirilmektedir. Endeks girişimcilerin ortak noktalarına ve özelliklerine dayanarak bir rehber oluşturmaktadır. Yöneticilerin girişimcilik boyutları arasındaki ilişik  $p<0.001$  düzeyinde anlamlıdır. Başka bir deyişle, yöneticiler başkalarının kendilerini algılamaları ( $\bar{x}=15.6$ ), eğilimleri ( $\bar{x}=12.4$ ), inançları ( $\bar{x}=20.8$ ), tercihleri ( $\bar{x}=15.1$ ), özellikleri ( $\bar{x}=15.9$ ) ve ilişkileri ( $\bar{x}=19.6$ ) olmak üzere girişimciliğin ortak özelliklerine sahiptirler.

*Beşinci Boyut: Neler Sizi ve Başkalarını Çalışmaya Yönlendirir?* Herzberg ve arkadaşları, insanları iki etkenin çalışmaya yönelttiğini öne sürmüşlerdir (Herzberg, Mausner, 1960).

Bunlar, sağlıkla ilgili etkenler ve teşvikle ilgili etkenlerdir (Herzberg, Mausner, 1960).

Çalışmaya özendiren sağlık ve teşvik etkenleri arasındaki ilişki ve bunlardan hangisini önemli olduğu, Korelasyon (%95,  $p<0.001$ ) ve İki Örnek Bağımlı t Testi ( $t=1.591$ ,  $p=0.116$ ) ile incelenmiş ve anlamlı bir fark izlenmemiştir. Yöneticileri hem sağlık ( $\bar{x}=34.9$ ), hem de teşvik ( $\bar{x}=35.7$ ) unsurları ile aynı şekilde çalışmaya özendirmektedir.

Sağlık unsurları; anlayışlı yönetim, iyi emeklilik koşulları, yüksek ücret, açık bir politika, temiz çalışma koşulları, iş güvenliği ve başkalarıyla iyi ilişkilerdir. Teşvik unsurları ise; önemli amacı olan iş, başarı için fırsat, iyi çalışmanın takdiri, ilerleme ve terfi, karara katılabilme, yüksek mevki, iş sorumluluğu, eğiten iş ve kendi zamanını planlayabilme özgürlüğüdür (Herzberg, Mausner, 1960).

Yöneticileri çalışmaya sevk eden 17 nedenin öncelik sıralaması, tek yönlü varyans analizi ve faktör düzeyleri Tukey ve Scheffe yöntemleri ile gruplandırılmıştır. Düzeyler arasında anlamlı farklılıklar vardır ( $p<0.001$ ). Yöneticilere göre; onları çalışmaya sevk eden 17 nedenden en öncelikli olanı *bilgi*, en az öncelikli olanı ise *iyi vakit geçirme/zevk*'tir. Bilgiyi; başarı, yaratıcılık, sorumluluk, adalet ve kardeşlik, arkadaşlık, özsaygı, güvenlik, gelişme, kabul görme, bağımsızlık, güç, yardımcı olma, para, meydan okuma ve adanma izlemektedir.

*Altıncı Boyut: Öğrenme Yönteminiz Nedir?* Yöneticilik, sürekli öğrenme mesleğidir. Yöneticinin öğrenme yolları, a) Pasif öğrenim (kitap okuma veya konuşmaları dinleme), b) İyi örnekler (başarılı kişileri izleyip örneklerle öğrenme), c) Özel öğretmen, d) Düşünme ve tartışma (tecrübe üzerinde düşünüp konuşma), e) Uygulamalı eğitim (uygulama yoluyla deney ve çalışma) dır (Herzberg, Mausner, 1960).

Yöneticiler, öğrenme yöntemi olarak, kıyaslama ve sınamaya kıyasla, tecrübe ve eğitimin önemini vurgulamışlardır.

Tecrübe ve eğitime bağlı öğrenme yöntemi arasındaki ilişki ve hangisinin önemli olduğu Gama İlişki Testi ile analiz edilmiştir. Tecrübe ile eğitim arasında %79.7 düzeyinde aynı yönde anlamlı bir ilişki gözlenmiştir ( $p < 0.001$ ).

Tecrübe ile kıyaslama arasındaki ilişki düzeyi %53.8 olarak belirlenmiş ve anlamlı olduğu gözlenmiştir ( $p = 0.003$ ).

Düşünme ve tartışma yöntemi ile sınama arasında %30.2'lik bir ilişik gözlenmiş fakat anlamlı bulunmamıştır ( $p = 0.101$ ).

Yukarıda elde edilen bulgular yönetimde özdenetim kavramı kapsamında, yöneticilerin kendilerini değerlendirme boyutlarına (bu araştırmada 6 boyut) ilişkin elde edilen bulgulardır.

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

### Sonuç

Bu bölümde, öncelikle, araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumu ve mesleki kıdem açısından özellikleri sunulmuştur. Bu bilgiler yöneticilerin özelliklerini tanımak açısından yararlı görüldüğü için verilmiştir. Daha sonra, araştırmanın konusu olan yönetimde özdenetim kavramının kapsamını oluşturan 6 boyutla ilgili bulgular önerilerle birlikte verilmiş ve en sonunda da araştırmacılara ve uygulamacılara dönük öneriler sunulmuştur.

İlk olarak, araştırmada görüşleri değerlendirmeye alınan ilköğretim okulu yöneticilerinin yönetici profili aşağıda sunulmuştur:

### *Kişisel Özellikler Yönünden:*

- Öğrenim Durumu Yönünden: Yöneticilerin büyük bir çoğunluğu (%42) Lisans Tamamlama Programı mezunudur, %34.7'si ise Eğitim Enstitüsü mezunudur. Yönetimde, yüzyılın gerektirdiği rollerin yerine getirilmesi için yöneticilerin hizmetiçi eğitim kursları yoluyla, üniversitelerle işbirliği halinde düzenli olarak yeni gelişmeler konusunda

eğitilmelerine ihtiyaç vardır. Ayrıca, yöneticilerin mevcut bilgilerini geliştirmeleri ve master ve doktora programlarına devam etmelerini mümkün kılan / özendiren yasal ve idari önlemler alınmalı ve yöneticiliğe atamalarda akademik kariyer yapmış olmak tercih nedeni olmalıdır.

- Mesleki Kıdem Yönünden: Yöneticilerin %33.3'ü 21-25 yıl, %15.9'u 26-30 yıl, %13.0'ü 16-20 yıllık mesleki deneyime sahiptirler.

*Değerlendirmeye Esas Alınan Yönetici Boyutları Açısından:*

- **Kendinizi Nasıl Görüyorsunuz?** Bu boyuta ilişkin yöneticiler, kendilerini öncelikle "güçlü", "başarılı" ve "toplumsal" olarak görmektedirler. Çok önemli bir fark olmamakla birlikte, toplumsallığın üçüncü sırada tercih edilmesi yöneticilerin, bireyselliğin yerine, birlikte ekip halinde çalışmanın birey ve örgüt açısından önemi konusunda bilgilendirilmeye ihtiyaçları olduğunu düşündürmektedir.

- **Nasıl Bir İşte Çalışmayı Tercih Ediyorsunuz?** Yöneticiler, öncelikle kontrolcü, ikinci olarak keşfedici bir işte çalışmayı istiyorlar. Bu nedenle yöneticilerin vizyon geliştirme, yaratıcı ve tasarımcı olma, proaktif olma, risk alma konularında eğitilmeleri yararlı olabilir.

- **Toplantılarınız Başarılı mı?** Görüşlere göre, yöneticilerin "teknik" yönleri, toplantıları düzenleme konusunda ilişkileri düzenleme boyutundan daha başarılıdır. Yöneticiler, teknik ve kavramsal becerilerini insan ilişkileri becerileri ile desteklemelidirler.

- **Girişimci misiniz?** Yöneticiler öncelik sırasına göre girişimciliğin özellikleri olan inançları, ilişkileri, özellikleri, başkalarını algılamaları ve tercihleri ile yeterli durumdadırlar. Gelişmiş bir yönetsel yapının oluşmasının sağlanmasında girişimcilik ruhu 21. yüzyıl yöneticisinin sahip olması gerekli olan bir özelliktir. Girişimci yöneticiler desteklenmelidir. Çünkü bu kişiler, yaşamı dinamik hale getirme, çevresini değiştirme ve amaçların gerçekleşmesi yönünde atılımlarda bulunma yeterliliğine sahip kişilerdir.

- **Neler Sizi ve Başkalarını Çalışmaya Yönlendirir?** Yöneticileri ve çalışanları, sağlık ve teşvik etkenleri çalışmaya özendirilmektedir. Ayrıca, yöneticileri çalışmaya yönlendiren 17 nedenin başında, "bilgi edinme"nin olması, bunu, başarı, sorumluluk, adalet ve kardeşlik ve özsaygının izlemesi yöneticilerin kişilik özelliklerinin ve görev anlayışlarının oldukça gelişmiş düzeyde olduğunu, özdenetimlerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Bu da, yönetimde, uyum, verimlilik, kalite ve rekabet gücünün artışı demektir.

- **Öğrenme Yönteminiz Nedir?** Yöneticiler, öğrenme yöntemi olarak tecrübe ve eğitime öncelik vermektedirler. Düşünme ve tartışma, kıyaslama gibi diğer yöntemleri daha alt düzeyde tercih etmişlerdir.

Sonuç olarak söylenebilir ki; bilgi çağı ve global uygarlıkla birlikte, insanı merkeze alan yönetim yaklaşımları ortaya çıkmakta ve "insanları yönetmek" artık yerini "insanlarla yönetmeye" bırakmaktadır.

Sürekli yenilik ve değişmenin, yalnızca, teknolojinin hızla yenilenmesinden kaynaklanmadığı, bu oluşumun, insanın yaratıcılığından ve bağlılığından, çalışanların, kuruluşun her düzeyinde ellerinden geleni yapmaya çalışmalarından kaynaklandığı söylenebilir. Başka bir deyişle, başarı insanlara bağlıdır ve insanların başarıya ulaşmaları için birlikte çalışabilecekleri, kendilerini sürekli geliştiren yöneticilere ihtiyaçları vardır.

### **Öneriler**

- Örgüt içindeki insan davranışları, yeni yönetim yaklaşımları, kavramları ve uygulamaları konularında yapılan araştırmaların sayısı artırılmalı ve araştırma sonuçlarının uygulamaya yansıtılması konusunda bilimsel destek yoluyla katkıda bulunulmalıdır.

- Yöneticilerin ihtiyaç duydukları konuda ve zamanda başvurabilecekleri danışmanlık, yayın ve dokümantasyon merkezleri daha işlevsel hale getirilmelidir.

Yöneticilerin kendilerini ve örgütü değerlendirme ve geliştirme çalışmaları, üst yönetim tarafından yapı, süreç ve anlayış yönlerinden desteklenmelidir.

### **KAYNAKÇA**

- Açıklan, A. (2000).** İnsan Kaynağının Yönetimi-Geliştirilmesi.. **Ankara: Pegem Yayıncılık.**
- Adler, H. (1998). **Yöneticiler İçin NLP** (Çeviren: Tefvik Ertan). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Ataol, A. Ve Ark. (1992). **Türk Özel Kesim Endüstrisinde Yönetici Profili.** Ankara: TOBB Yayın No:235.
- Barutçugil, İ. (2002). **Performans Yönetimi.** İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

- Bennis, W., Jagdish, P., Ronnie, L. (1994). **Beyond Leadership**. Cambridge: Centracet Limited.
- Bozkurt, R. (1997).TKY Uygulamasına Geçişin Planlanması.** Anahtar Dergisi. **Ankara: MPM Yayını, 118, 16-18.**
- Cafoğlu, Z. (1996).** Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. **İstanbul: Avni Akyol Kültür Ve Eğitim Vakfı Yayını.**
- Casson, H. N. (2003). **İnsan Yönetme Sanatı.** (Ed. Özcan Ünlü). İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Coleman, R., Giles, B. (1990). **525 Ways to be a Better Manager.** Brookfield: Gower Publishing Company.
- Covey, S. R. (1998).** Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı. (Çev.: Gönül Suveren Ve Osman Deniztekin), **İstanbul: Varlık Yayınları.**
- Covey, S. R. (2003). **Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı.** (Çev: Gönül Suveren, Osman Deniztekin), İstanbul : Varlık Yayınları.
- Cüceloğlu, D. (1994). **İyi Düşün, Doğru Karar Ver.** İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Çelik, V. (1997).** Okul Kültürü Ve Yönetimi. **Ankara: Pegem Yayıncılık.**
- Daft, R. L. (1994). **Management.** New York: The Dryden Press.
- Drucker, P. F. (1999). **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları** (Çeviren: İrfan Bahçivangil, Gülenay, Gorbou). İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Durna, U. (2002). **Yenilik Yönetimi.** Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Düren, A. Z. (2002).** 2000’li Yıllarda Yönetim. **İstanbul: Melisa Matbaacılık.**
- Elion, S. (1992). **Management Practice and Mispractice.** London: Chapman And Hall. Inc.
- Eren, E. (2001). **Yönetim ve Organizasyon. Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar.** İstanbul: Beta Basım.
- Fındıkcı, İ. (1999).** İnsan Kaynakları Yönetimi. **İstanbul: Melisa Matbaacılık.**
- Gary, H., Prahalad, C.K. (1996).** Geleceği Kazanmak. Çev.: Zülfü Dicleli. **İstanbul: İnkılap Kitabevi.**
- Herzberg, F. B. ; Mausner, S. (1960).** The Motivation to Work. New York : Wiley.
- Kapusuzoğlu, Ş. (2004).** Beni Harekete Geçiren Nedir? Eğitim ve Bilim Dergisi, **29 (131), 24-30.**
- Kowalski, T.J. (2003). **Contemporary School Administration. An Introduction.** Boston: Allyn Ve Bacon.

- Margerison, C. (1989). **Nasıl Bir Yöneticisiniz?** (Çeviren: Yakut Güneri). İstanbul: İlgı Yayıncılık.
- Owens, T. (1991). **The Self-Managing Work Team**. Small Business Reports, 53-65.
- Öğüt, A. (2001). **Bilgi Çağında Yönetim**. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Öğüt, A. (2001). **Bilgi Çağında Yönetim**. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Öztürk, A. (1998). **Küreselleşen Dünyada Yöneticilik**. Adana: Nobel Yayıncılık.
- Pedler, M., Burgoyne, J., Boydel, T. (1986). **A Manager's Guide to Self Development**. London: Mcgraw-Hill Company.
- Rosen, R. H. (1998). **İnsan Yönetimi** (Çeviren: Gündüz Bulut). İstanbul: BDZ Yayıncılık.
- Shelton, K. (1997). **Sahte Liderliğin Ötesinde**. İstanbul: Perspektif Yayıncılık.
- Şişman, M., Turan, S. (2001). **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**. Ankara: Pegem Yayıncılık., 2
- Thompson, B. L. (1995). **Yönetim Fonksiyonları – Yeni Yöneticinin El Kitabı** (Çeviren: Vedat G. Diker). İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Toffler, A. (1981). **Üçüncü Dalga** (Çeviren: Ali Seden). İstanbul: Altın Yayınları.
- Tomlinson, H. (2004). **Educational Leadership**. London: Sage Publications, Inc.
- Uysal, V. (1978). "TKY'nın İlköğretime Uygulanabilirliği", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi – Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Walters, M. (1995). **The Performance Management Book**. London: IPD House.
- Weaver, C. N. (1997). **TKY'nin 4. Aşaması**. (Çev.: Tuncay Birkan Ve Osman Akınbay) İstanbul: Sistem Yayınları.
- Williams, M. (1989). **Management Self-Development. The Gower Handbook of Management** (Ed). Dennis Lock, Nigel Farrow. Aldershat: Gower Publishing Company.