

T.C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI
ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ VE İNSAN KAYNAKLARI
BİLİM DALI

KAMU VE ÖZEL SEKTÖRDE YÖNETİCİ DEĞERLERİ:
BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman: Prof. Dr Veysel BOZKURT

Cemal İYEM

BURSA-2005

ÖZET

Değerler ve tutumlar bir toplumun üyelerini bir arada tutan, bireylerin çevresindeki unsurlara bakış açısını şekillendiren en etkin kültür unsurlarıdır. Değerler, ulaşılması mümkün olandan çok ulaşılma arzusu duyulan idealleri temsil eden bilişsel bir yapıdır. Bu bağlamda, kişinin yaşadığı kültür, değer anlayışının şekillenmesinde birincil etmendir. Buradan hareketle ulusal kültür ve değer modelleri geliştirilmiştir. Son dönemlerde çok fazla tercih edilen Schwartz'ın evrensel değer ölçeği, bu çalışmada kullanılmıştır. Araştırmada temel hedef, kamu ve özel sektör banka yöneticilerinin değer yargıları açısından, farklılıklarını ve benzerliklerini belirlemektir. Bu anlamda, kamu ve özel sektör banka yöneticilerinin değer anlayışları açısından farklılıklar gösterdikleri ve bu farklılaşmanın yöneticilerin verdikleri kararları, uyguladıkları yönetim politikalarını etkilediği düşünülmektedir. Özellikle, bu konuda araştırma yapan uzman kişilerin ortak düşündüğü temel nokta; kamusal alanda yönetimin son derece katı bir mevzuata dayanmasıdır. Dolayısıyla, kamu örgütlerinde liderlik ve yöneticiliğe ilişkin uygulamalar yasal altyapı tarafından belirlenmiş kesin ve sınırları çizilmiş, sadece yasal organlar tarafından çok az ölçüde yorumlanıp, esnekleştirilebilen kurallar çerçevesinde yürümektedir. Buradan yola çıkarak, bu çalışmada farklı sektörlerdeki banka yöneticilerinin, değer ve tutumlarının hangi ana boyutlarda gruplandığı ve aralarında hangi benzerlik ve farklılıklar olduğu incelenmeye çalışılmıştır.

Anahtar sözcükler: Kamu ve özel sektör banka yöneticileri, değer ve tutumlar, kamu ve özel sektör banka yöneticilerin değer anlayışları

ABSTRACT

Values and attitudes are the most active components which hold together members of society, shape view point of people in the components of their environment. Values are a cognitive structure which represent ideals that are much more desired than easy of access. In this context, culture which individual lives inside is primary factor in taking on a shape of value comprehension. In this way, national culture and value models had been developed. Recently so much preferential Universal value scale of Schwartz was used in this study. In this survey basic aim is to determine differences and similarity value comprehensions of public and private bank sector managers. In this way, it is thought that public and private bank sector managers are different and this difference effect their decisions and their carrying out management policy. Especially, common thought among experts studying this matter is in public sector management legislation is very rigid. Because of this matter, leadership and managership relating to practices process in rules which have been designated by legislation substructure and have been commented by legal agency are processing. On this account in this study to determine that which basic point values and attitudes are grouping and which differences and similarity value comprehensions are in different sector managers.

Key words: Bank managers on public and private sector, value and attitudes, value comprehensions of public and private bank sector managers.

ÖNSÖZ

Kültür; bireylerin davranış ve tutumlarını belirlemede en temel etkidir. Yöneticiler kendi çalıştıkları kurumun kültürünün yanı sıra kendi ülkesel kültürlerini de yansıtmaktadır.

Bu bağlamda araştırmada, yönetim ve yönetici tanımlamaları yapıldıktan sonra, kamu ve özel sektör yönetici değerleri, Türk yönetim kültürü ışığı altında incelenmiştir. Son bölümde ise Schwartz'ın "Değerler Ölçeği" kullanılarak bankacılık sektörü üzerine bir uygulama yapılmış; kamu ve özel sektör banka yöneticileri arasındaki benzerlikler ve farklılıklar belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlar; demografik frekans, t-testi ve ANOVA testlerine göre yorumlanmıştır.

Yüksek Lisans tezimin hazırlanması sırasında öncelikle görüş ve önerilerinden yararlandığım danışmanım ve değerli hocam Prof. Dr. Veysel BOZKURT'a, yine bana yardımlarını esirgemeyen Yrd.Doç Dr. Nuran BAYRAM ve Yrd. Doç. Dr. Hakan ALTINTAŞ'a sonsuz teşekkür ediyorum.

Cemal İYEM
Temmuz/2005
BURSA

İÇİNDEKİLER

Özet	iii
Abstract	iv
Önsöz	v
İçindekiler	vi
Tablolar Listesi	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM: YÖNETİM, YÖNETİCİ KAVRAMI VE YÖNETİM SÜRECİ

1. YÖNETİM KAVRAMI	4
1.1. Tarihsel Gelişme	4
1.2. Son Yıllardaki Gelişmeler	6
1.3. Yönetim Tanımı	6
2. YÖNETİM TEORİSİ İLE İLGİLİ BAZI YAKLAŞIMLAR	8
2.1. İnsan Tutum ve Davranışlarını Ele Alan Yaklaşım	8
2.2. Sosyal Sistem Yaklaşımı	8
2.3. Karar Teorisi Yaklaşımı	9
2.4. Matematiksel Yaklaşım	10
2.5. Karşılaştırmalı Yönetim Yaklaşımı	10
3. YÖNETİCİ KAVRAMININ TANIMI, NİTELİĞİ VE ÖZELLİKLERİ	10

İKİNCİ BÖLÜM: KÜLTÜRÜN GENEL KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ VE TÜRK YÖNETİM KÜLTÜR ANLAYIŞI VE TÜRK YÖNETİM KÜLTÜRÜ

1. KÜLTÜR KAVRAMI	13
2. TÜRK YÖNETİM KÜLTÜRÜ	16

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: KAMU VE ÖZEL SEKTÖRDE YÖNETİM AÇISINDAN DEĞERLER VE TUTUMLAR

1. DEĞERLER VE TUTUMLAR	25
2. YÖNETİCİ DEĞERLERİ, İŞ STRATEJİLERİ VE GİRİŞİM PERFORMANSI	28
3. TÜRK YÖNETİCİLERİNİN VE ORGANİZASYONLARIN KARAKTERİSTİK ÖZELLİKLERİ	31
4. KAMU VE ÖZEL SEKTÖR AYRIMI	32
4.1. Kamusal Örgütlerde Yönetim	36
4.2. Özel Sektörde Yönetim	46
4.2.1. Özel Sektör Kuruluşlarında Yönetimsel İlişkilerin Temel İlkeleri	48
4.2.2. Özel Sektörde Örgütlenme	49
4.2.2.1. Özel Sektörde Örgütlenmeyi Etkileyen Faktörler	49
4.2.2.1.1. Örgüt Dışı Faktörler	49
4.2.2.1.1.1. Genel Çevre	50
4.2.2.1.1.2. İşlem Çevresi	51
4.2.2.1.2. Örgüt İçi Faktörler	51
4.2.2.1.2.1. Örgütün Kamu ya da Özel Sektöre Ait Bir Kuruluş Olması	51
4.2.2.1.2.2. Örgütün Büyüklüğü	52

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: TÜRK KAMU VE ÖZEL SEKTÖR BANKA YÖNETİCİLERİNİN DEĞERLERİNİN KARŞILAŞTIRMALI BİR ANALİZİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI	60
2. ARAŞTIRMANIN METEDOLOJİSİ	60
2.1. Anakütle ve Örneklem	60
2.2. Araştırmanın Sınırlamaları	60
2.3. Araştırmanın Yöntemi ve Kullanılan Ölçek	61
2.4. Bulgular	65
2.4.1. Güvenilirlik (Alpha) Değerleri	65
2.4.2. Demografik Frekans Dağılımları	66
2.4.2.1. Cinsiyete Göre Frekans Dağılımı	66
2.4.2.2. Yaşa Göre Frekans Dağılımı	67
2.4.2.3. Eğitim Durumuna Göre Frekans Dağılımı	67
2.4.2.4. Medeni Duruma Göre Frekans Dağılımı	68
2.4.2.5. Çocuk Sayısına Göre Frekans Dağılımı	69
2.4.2.6. Eşin Çalışma Durumuna Göre Frekans Dağılımı	69
2.4.2.7. Baba Eğitim Durumuna Göre Frekans Dağılımı	70
2.4.2.8. Anne Eğitim Durumuna Göre Frekans Dağılımı	70
2.4.2.9. Kardeş Durumuna Göre Frekans Dağılımı	71
2.4.2.10. Baba Meslek Durumuna Göre Frekans Dağılımı	72
2.4.2.11. Çalışma Süresine Göre Frekans Dağılımı	73
2.4.2.12. Haftalık Çalışma Saatine Göre Frekans Dağılımı	73
2.4.2.13. Dine Bağlılığa Göre Frekans Dağılımı	74
2.4.2.14. Aylık Gelire Göre Frekans Dağılımı	75
2.4.2.15. Siyasi Görüşe Göre Frekans Dağılımı	75
2.4.2.16. Büyüdüğü Yere Göre Frekans Dağılımı	76
2.4.3. t-Testi (Independent Samples t-Test)	77
2.4.4. Tek Faktörlü ANOVA Testi (One-Way ANOVA)	79
2.4.4.1. Yaşa Göre ANOVA Testi	79
2.4.4.2. Büyüdüğü Yere Göre ANOVA Testi	80

2.4.4.3. Dine Bağlılık Açısından ANOVA Testi	81
2.4.4.4. Siyasi Görüşe Göre Anova Testi	82
3. ARAŞTIRMA SONUÇLARI	85
SONUÇ	88
KAYNAKÇA	91
EKLER LİSTESİ	98

TABLolar LİSTESİ

Tablo.1. Schwartz'ın (1994) Değerler Araştırmasında Kullanılan Maddeler	19
Tablo.2. Schwartz'ın (1994) Kültür Düzeyinde Bulgularına Göre Ülkelerin Sıralaması	21
Tablo.3. Yöneticilerin Kişisel Değerleri, İş Stratejileri ve Girişim Performansı İşbirliği	29
Tablo.4. Yöneticilerin Kişisel Değerleri, İş Stratejileri ve Girişimci Performansın İşbirliği Boyutu	30
Tablo.5. Örgüt Dışı Faktörle Faktörler	49
Tablo.6. Cinsiyete Göre Frekans Dağılımı	66
Tablo.7. Yaşa Göre Frekans Dağılımı	67
Tablo.8. Eğitim Durumuna Göre Frekans Dağılımı	67
Tablo.9. Medeni Duruma Göre Frekans Dağılımı	68
Tablo.10. Çocuk Sayısına Göre Frekans Dağılımı	69
Tablo.11. Eşin Çalışma Durumuna Göre Frekans Dağılımı	69
Tablo.12. Baba Eğitim Durumuna Göre Frekans Dağılımı	70
Tablo.13. Anne Eğitim Durumuna Göre Frekans Dağılımı	70
Tablo.14. Kardeş Durumuna Göre Frekans Dağılımı	71
Tablo.15. Baba Meslek Durumuna Göre Frekans Dağılımı	72
Tablo.16. Çalışma Süresine Göre Frekans Dağılımı	73
Tablo.17. Haftalık Çalışma Saatine Göre Frekans Dağılımı	73
Tablo.18. Dine Bağlılığa Göre Frekans Dağılımı	74
Tablo.19. Aylık Gelire Göre Frekans Dağılımı	75
Tablo.20. Siyasi Görüşe Göre Frekans Dağılımı	75
Tablo.21. Büyüdüğü Yere Göre Frekans Dağılımı	76
Tablo.22. t-Testi	78

Tablo.23. Yaşı Göre ANOVA testi	79
Tablo.24. Büyüdüğü Yere Göre ANOVA testi	80
Tablo.25. Dine Bağlılık Açısından ANOVA testi	81
Tablo.26. Siyasi Görüşe Göre ANOVA testi	82
Tablo.27. Bankacılık Sisteminde Banka ve Şube Sayısı	87

GİRİŞ

Bu araştırma, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Çalışma Psikolojisi ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı'nda yürütülen yüksek lisans bitirme tezi olarak hazırlanmıştır.

Araştırmada Türk yönetim kültürü bağlamında, "Türkiye'de Kamu ve Özel Sektörde Yönetici Değerleri" bankacılık sektörü açısından karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Bu araştırmanın amacı kamusal ve özel alandaki örgütsel yaşamda birçok ortak nokta olduğu gibi birbirinden ayrılan ve farklılık gösteren pek çok yönü de ortaya çıkarmaktır.

Her şeyden önce gerek kamusal gerekse özel sektördeki örgütlerin temel aldıkları ortak payda insandır. Araştırma bu ortak paydadan hareketle diğer pek çok ortak noktaya da ulaşmaktadır.

Yönetim ve organizasyon konusunda araştırma yapan uzman kişilerin ortak düşündüğü temel nokta; kamusal alanda yönetim son derece katı bir mevzuata dayanmaktadır. Dolayısıyla, kamu örgütlerinde liderlik ve yöneticiliğe ilişkin uygulamalar yasal altyapı tarafından belirlenmiş kesin ve sınırları çizilmiş, sadece yasal organlar tarafından çok az ölçüde yorumlanıp, esnekleştirilebilen kurallar çerçevesinde yürümektedir. Yakın ve geniş çevrede meydana gelen değişim ve dönüşümlere, kamu sektörü, çok sınırlı ve yavaş karşılık verebilmektedir. Bu sınırlı ve yavaş cevap verebilme durumu, kamu sektöründe bürokratik bir örgüt yapısından kaynaklandığı gibi, kamusal alana ait olan kamu hizmeti, kamu yararı, kamu görevi ve kamu kaynaklarının tüm topluma ait olmasından da kaynaklanmaktadır.

Bu araştırmanın bankacılık sektörü üzerine yapılmasının temel amacı, diğer sektörlerde (eğitim, sağlık, ulaşım vb...) kamu yararı kavramının çok daha belirgin ortaya çıkarak, verimlilik, karlılık gibi kavramların yerine daha çok kamu hizmet anlayışının benimsenmiş olmasıdır. Oysa bankacılık sektörü karlılık ve verimliliğin temel hedef alındığı bir sektördür. Bu sektörde kamu ve özel kurumların analizi bize ilginç sonuçlar verebilir. Nitekim bankacılık sektöründe bile diğer sektörlerle nazaran az

da olsa kamusal bankaların kamu hizmeti verme rollerinin devam ettiğini görmekteyiz. Nüfusun çok az olduğu, gelirden çok giderin olabileceği bölgelere özel bankalar profesyonelce yaklaşip şube açmazken; kamu bankaları kamu kaynaklarının tüm topluma ait olması, kamu hizmeti gibi temel görevlerden hareketle bu bölgelere şube açmaktadır.

Ayrıca, kamu sektörü, çevresel ve örgütsel kararların alındığı bir siyasal çevre içerisinde bulunmaktadır. Bu siyasal çevre, kamu yönetiminden, alınan kararların uygulanmasını talep etmesinin yanında, yönetimi birçok araç yardımıyla denetime tabi tutmaktadır. Bunun yanı sıra Türkiye'deki siyasi istikrarsızlıklar da, kamusal örgütlenmeler açısından önemli bir handikap oluşturmaktadır.

Kamusal örgütlerin sorumlu oldukları bir sosyal çevre bulunmaktadır. Benzer durum özel örgütler için geçerli olmayıp, özel örgütler, kısmen siyasal, sosyal ve çevresel etmenlerden etkilenmektedir. Kamusal ve özel yarar kavramları da kamu ve özel sektör örgütlerinin yapısal anlamda farklılaşmasını sağlayan diğer önemli bir noktadır.

Türk kamu örgütlerinde, kuramsal formel yapı (Weberyen anlamda bürokrasi), aslında, çok iyi kurgulanmış ve sağlam temeller üzerine oturmuş bulunmaktadır. Uygulamada ciddi sorunlar oluşmasına rağmen, kuramsal olarak, sistem çok iyi dizayn edilmiştir. Ancak, yönetici ve çalışanların kültürel özellikleri, sistem içerisine adapte edilemediği için, Türk kamu yönetim sisteminin kültürel anlamda, Türk çalışan ve yöneticisiyle uyumlu olmadığı belirtilebilir. Weberyen bürokrasinin katı ve resmi olan kuralları aynen uygulamaya çalışıldığı noktada, yönetici ve çalışanlar "kopya et ve aynen uygula" yöntemini benimsemekte, bu da daha maliyetli olan örgütsel maliyetleri ortaya çıkarmaktadır. Böyle bir örgütsel yapılanmanın kamusal örgütler açısından ülkemizde başarılı olamamasının altında yatan temel neden "kültürel etmenler" dir.

Türk kamusal ve özel sektör örgütlerinde önemli ve etkili olan bir faktör de "paternalizm" olgusudur. Bu olgunun temelinde Türk aile içi ilişkilerinin, örgütsel yaşamda üst-ast, ilişkilerine aktarılması yatmaktadır. Yöneticiler, çalışanlarının özel yaşamlarıyla ilgilenmekte, onlara "baba" tarzında yaklaşmaktadır. Dolayısıyla, karşılığında özveri, saygı ve bağlılık beklemektedir. Bu noktada, kamusal ve özel

sektörde yöneticilerin davranış ve tutumlarını belirleyen ayrıntılara girmeden bu n tespitlerin verilmesinde fayda vardır.

Bu baēlamda, bu çalışmada gerek kamu gerekse özel sektördeki banka yöneticilerin tutumlarının belirlenmesi, farklılıkların ve benzerliklerin vurgulanması amacıyla, yönetim-yönetici ve kültür-Türk yönetim kültürü kavramları açıklanmıştır. Son olarak da kamu ve özel banka yöneticileri arasında yapılan alan araştırması karşılaştırmalı olarak deēerlendirilmiřtir.

BİRİNCİ BÖLÜM:

YÖNETİM, YÖNETİCİ KAVRAMI VE YÖNETİM SÜRECİ

1.YÖNETİM KAVRAMI

1.1. Tarihsel Gelişme

Yönetim 1800'lü yıllarda ortaya çıkan bir kavramdır. Klasik (Geleneksel) yaklaşım olarak adlandırılan bu yönetim sistemi, insana değer vermeyen, üretkenliği ön planda tutan, insanları makine gibi gören bir özelliği yansıtmaktadır. 1930'lu yıllarda, ağırlığını sosyal davranışlar, teknoloji, çevre şartları üzerine yoğunlaştıran Neoklasik yönetim modeli uygulamaya konulmuştur. 1960'lı yıllarda ise insan davranışlarını temel alan Modern yönetim yaklaşımı uygulanmaya başlanmıştır.¹

Üç farklı yaklaşımdan oluşan modern yönetim anlayışının ilki, yönetimi çevresi ile bir bütün olarak gören "sistem yaklaşımı"dır; ikincisi, çevre şartlarına göre değişik çözümleri uygulamaya koyan "duruma göre değişme yaklaşımı"; üçüncüsüyse, mevcut sistem incelenerek "duruma göre sistem yaklaşımı" ile "duruma göre değişme yaklaşımı"ni birlikte uygulayan "stratejik yönetim" yaklaşımı olarak açıklanabilir. Bu yönetim yaklaşımı, işletmelerde stratejik planlama ve stratejik çalışma birimleri olarak uygulamaya konulmuştur.² 1800'lü yıllardaki yönetim kavramının değişmesi yeni görev ve ihtiyaçları da değiştirmiş; buna bağlı olarak, stratejik yönetim denilen yeni bir yönetim tarzı benimsenmiştir. Stratejik yönetim sadece stratejiler formüle etmeye değil, onları uygulama beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesiyle de ilgilidir. Yöneticilerin yeteneklerinin geliştirilmesi stratejik düşünme alışkanlıkları kazanmalarına bağlı bulunmaktadır. Bu düşünme, aynı zamanda bir yaratıcılık

¹ÇOBAN Hasan; **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş**: Bilgi Toplumuna Geçmek İçin Stratejik Planlama ve Yönetim Bilgi Sisteminin Uygulanması, Ankara,1996, s.101

²TÜMER Sumru; **Neden Stratejik Yönetim**, Verimlilik Dergisi, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, 1993 / 1, ss. 100-101

sürecidir. Stratejik yönetim işletmenin amaçlarını oluşturmak için stratejik düşünceyi kullanırken, stratejik düşünce işletmeye etki eden güçleri tanımlar ve birleştirir.³

Yukarıda sözü edilen gelişmeler ve işletme içi esnekliğin artması işletmeler üzerinde bir baskı yaratmaktadır. Bunun sonucu olarak işletme değerlerinde, politikalarında ve davranışlarında bir iyileştirmeye gitme gereği ortaya çıkmıştır. Günümüzde yöneticiler değişimleri daha kapsamlı olarak görebilmek ve hesaplayabilmek için stratejik düşünür hale gelmek zorundadır. Genellikle, üst düzey yöneticilerin güçlük çektikleri konuların başında “uzun dönemli planlama yaparken problemi doğru olarak belirleme” gelmektedir. Stratejik Yönetim süreci bu tür belirsizlikleri azaltmaya ve stratejik karar almaya yönelmiştir. Bundan dolayı, aynı zamanda mantıksal inceleme ve düzeltme süreci olan stratejik düşünmeyi yöneticiler arasında geliştirmek zorunlu bir hale gelmiştir.⁴

Stratejik yönetim kavramı, 1980’li yılların başında kullanılmaya başlanmıştır. Bu kavram, strateji ve yönetim kelimelerinin birleşiminden türetilmiş bulunmakta olup, son yıllarda ortaya çıkan hızlı ve köklü değişimlerle yönetimde farklı bir anlayışın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Kısacası, stratejik yönetim bu değişimlerle başa çıkabilmek için geliştirilmiş bir yönetim şeklidir.⁵

İnsanlık tarihi kadar eski bir kavram olan yönetim kavramının bir disiplin olarak, sistemli bir biçimde incelenmesi oldukça yenidir. Yönetim, kuruluşların ve örgütlerin faaliyetlerinin düzenli ve bilinçli bir şekilde yürütülebilmesini ve bu yoldan da bireylerin gereksinmelerinin karşılanmasını sağlamaktadır. Yönetim, bireylerin gereksinimlerini gruplar tarafından yapılan faaliyetler yoluyla karşılamaya çalışması sonucu ortaya çıkar. Bu yolla, hem grubun hem de bireyin amaçlarının gerçekleşmesi kolaylaştırılmış olur. O halde, yönetim, gerek bireylerin, gerekse toplulukların belirli türden amaçlarının gerçekleştirilebilmesini kolaylaştırmaya yönelik bir faaliyettir. Aile, klan ve kabileler, devletler ve dini kuruluşlar bütün bu ve benzeri örgütlerin tarih boyunca belirli amaçların gerçekleştirilebilmesi için çaba harcadıklarını görürüz. Bireyler, kendilerini koruyabilmek, yaşamlarını renklendirebilmek ve

³ÇATALCA Huriye; **Stratejik Düşünce**: Eğitimin ve Kişiliğin Etkisi, İşletme Fakültesi Dergisi, C. 22,S.1, Nisan-1993, s.130

⁴ÇATALCA Huriye; a.g.m.,s. 130

⁵ÇOBAN Hasan; a.g.e., s. 101

zenginleştirebilmek ve daha pek çok çeşit gereksinimlerini karşılayabilmek için örgütleri oluştururlar.

1.2. Son Yıllardaki Gelişmeler

İkinci Dünya Savaşı ve onun ardından gelen savunma programı işletme yöneticiliği kuramını geliştirmiştir. Malzeme ve insan gücünün en fazla tasarrufu sağlayarak üretimi artırması çabası, yöneticilik konusuna daha fazla önem vermeyi gerektirmektedir. Savaş sırasında genç yöneticilerin silah altına çağırılması, doğal olarak iş yerlerinde bir boşluk yaratmıştır. Ayrıca savaşın ardından meydana gelen teknik gelişmeler yanında, yöneticilik geri kalmış ve bu konudaki eksiklik kendisini kuvvetle duyurmaya başlamıştır. İlerleyen dönemlerde iş hacminin genişlemesine paralel olarak, yöneticilik konusu ile ilgili sorunlarda buna paralel olarak artmıştır. İş yöntemleri, gereçler, malzeme, alet ve makinelerin daha karmaşık bir hale gelmesi, herhangi bir kuruluşun, diğer işyerleri, tüketiciler, işçiler ve devlet daireleri ile olan ilişkileri de daha dikkatle ayarlaması gereğini ortaya çıkarmıştır. Bu durum dolayısıyla nispeten küçük işyerlerinde dahi, iyi yöneticilere olan büyük gereksinimin kuvvetle duyulmasına neden olmuştur. Bu gereksinmeyi en kuvvetli şekilde duyanlar, fiilen yöneticilik yapan kimselerdir. Sonuçta, daha açık bir deyimle yöneticilik teorisinin gelişmesinde esas itibarıyla ön ayak olanlar, filozoflar veya bilim adamları değil, iş yerinde, yöneticilik görevinde bulunan kimseler olmuştur.

1.3.Yönetim Tanımı

Yönetim kavramı, “başkaları vasıtasıyla iş görmek”,⁶ “önceden hedefler belirleyerek çalışanların çabalarını bu hedefler doğrultusunda koordine etme süreci”;⁷ “bireylerin grup halinde çalışarak belli hedeflere ulaşmaya çabaladıkları bir çevre oluşturma ve bu çevreyi sürdürüp, muhafaza etme süreci”;⁸ “amaçların etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi için bir insan grubunda işbirliğini ve

⁶ KOÇEL Tamer; **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, 1999, s.12.

⁷ HODGETS R.M., KURATKO D.; **Management**, s4

⁸ KOONTZ Harold, WEİHRİCH Heinz, **Management**, McGraw Hill Book Co.3rd Printing, Singapore,1989,s4

koordinasyonu sağlamaya yönelik çalışmaların tümünü ifade etme”;⁹ “insanların ortak amaçlar olarak belirlediği hedeflere en kısa zamanda ve en iyi biçimde ulaşmaları için grup halinde eyleme geçmeleri”¹⁰ şeklinde pek çok değişik tanımla ifade edilmiştir. Bütün bu tanımlarda ortak olan temel nokta; çalışanlar, çalışma grupları ve önceden belirlenmiş hedeflerden söz edilmesidir.

Çeşitli yazarlar tarafından yapılan bu çok değişik tanımlar arasından en yaygın olarak ifade edilen genel bir yönetim tanımlaması yaparsak; “yönetim insanların işbirliği yapmasını ve onların belli bir amaca yönelmesini sağlayan faaliyet ve çabaların tümü olup; bu faaliyetler planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarından oluşan karmaşık bir bütündür”.¹¹

Yönetim üzerinde otorite olan Peter Drucker üst yönetimin görevlerini aşağıdaki gibi sıralamıştır:¹²

- * Stratejiyi belirleyip uygulamaya koymak ve stratejik planlama yapmak
- * Kurumun standartlarını belirlemek
- * Personel temini, organizasyonunu ve eğitimini sağlamak
- * Kurumun çevresi (kurumun sahipleri, bankalar, hizmet verdiği kişiler veya müşterileri) ile olan ilişkileri yürütecek yöneticilerin görev ve sorumluluklarını belirlemek.
- * Önemli günlerdeki kutlama törenlerine ve sosyal etkinliklere katılmak
- * Önemli krizlerde ayakta kalabilmek için gerekli hazırlıkları yapmak

Bir kurumun yönetim sisteminde iki tür yönetim anlayışı hakimdir. Bunlar; kurumun en üst kademesinde uygulanan stratejik yönetim ve stratejik yönetim haricindeki her şeyde kullanılan faaliyet yönetimidir. Stratejik planlama stratejik yönetimi destekleyen bir omurga niteliğindedir. Bununla birlikte stratejik planlama tamamen stratejik yönetim olmayıp, stratejik yönetimi yönlendiren temel bir işlemdir.¹³

⁹ ALPUGAN Oktay, **Küçük işletmeler; Kavramı, Kuruluşu, Yönetimi**, KTÜ İİBF Yayınları, no 125, Trabzon, 1988, s.159

¹⁰ SABUNCUOĞLU Zeyyat, TOKOL Tuncer, **İşletme1-2**, UÜ İİBF Yayınları, Bursa,1997,s.3

¹¹ LUTHANS Fredi, **Organizational Behavior**, 1985

¹² LUTHANS Fredi, a.g.e.s., 124

¹³ TORTOP Nuri, **Yönetim Bilimi**, Ankara İİBF Yayınları, 1978,s.65.

2. YÖNETİM TEORİSİ İLE İLGİLİ BAZI YAKLAŞIMLAR

2.1. İnsan Tutum ve Davranışlarını Ele Alan Yaklaşım

Bazı araştırmacılar gerçek yönetimin "personel yönetimi" demek olduğunu ileri sürmektedirler. Bu görüşü savunanlara göre, yönetimin gerçek anlamı, "belirli bazı amaçlara ulaşabilmek için başkalarının işbirliği yapabilmelerini sağlayabilmektir."¹⁴ Bu bakımdan, yöneticiye düşen asıl iş, bir kuruluşa mensup elemanların tutum ve davranışlarını etkileyen faktörleri anlayabilmek ve daha sonra da bu bilgi ve yargıları, elemanlardan en üstün performansı sağlayacak önderlik sistemi haline getirmektir.¹⁵

2.2. Sosyal Sistem Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre, bir kuruluşun genel müdürden başlayarak alt kademedeki elemanlarına kadar hepsini birlikte ele alma görüşü yanlıştır. Sosyal sistem ekolüne göre böyle kısıtlanmış bir kavram gerçeklere aykırıdır ve organizasyonun canlılığını sürdürebilmesi bakımından tehlikelidir. Organizasyon toplumun çeşitli kısımları tarafından (yani daha geniş bir sosyal sistem tarafından) kontrol edilen çok çeşitli verilerden oluşmuş bir varlık olarak görülmektedir.¹⁶

Ünlü otoriterlerden March ve Simon organizasyon kavramını şöyle ifade ederler.¹⁷

1. Organizasyon, bir kuruluşun elemanları dediğimiz değişik sayıdaki kişiler arasında varolan birbiriyle ilişkili sosyal davranışlar sistemidir.

2. Gruba mensup olan her üye ve üyelerden oluşmuş her grup organizasyona sağladığı katkılara karşılık organizasyondan teşvik görür.

¹⁴ YOZGAT Osman, **İşletme Yönetimi**, 1984,s.45.

¹⁵ YOZGAT Osman, a.g.e, s48.

¹⁶ DRAFKE Micheal and KOSEN Stan, **The Human Side of Organizations**, 7th. Ed., Addison – Wesley, 1998, USA.

¹⁷ BAYKAL Besim, **Organizasyonların Yönetimi-İlkeler ve Süreçler**, 1981,s78.

3. Organizasyonun üyeleri, organizasyon bünyesindeki etkinliklerini, ancak kendilerine sağlanan teşviklerin kendiliklerinden beklenen katkıdan daha büyük olması halinde devam ettirirler

4. Organizasyona mensup çeşitli gruplar tarafından sağlanan katkılar, organizasyonun mensuplarına uyguladığı teşviklerin kaynağıdır.

5. Bu nedenle, organizasyon bir çözüdür ve teşvikler olduğu sürece varlıklarını devam ettirebilirler.

Görüldüğü gibi bir eleman organizasyona ancak organizasyona katılmak yoluyla elde edebileceği tatminkarlığı daha başka yollardan sağlayamayacağına inandığı zaman katılır.

Diğer elemanlar gibi yöneticiler de organizasyona yetenek ve gayretleri yoluyla katkı sağlarlar ve bunun karşılığında da kuruluştan bir şeyler beklerler. Elemandan beklenen verimliliğin alınabilmesi için ona o organizasyon tarafından sağlanabilecek tatminin daha başka kuruluşlarca sağlanabilecek tatminden daha üstün düzeyde olması gerekir.

2.3. Karar Teorisi Yaklaşımı

Bilindiği üzere, sevk ve idare konusundaki literatürün bir kısmında yönetici "karar veren kimse" olarak tanımlanır. İşte bu görüş yada inancın sonucu olarak; rasyonel karar verme işlemini ve yöneticilerin nasıl karar verdiklerini inceleyen bir ekol ortaya çıkmış bulunmaktadır. Karar teorisinden genellikle, "yönetim bilimi" ve "hareket araştırması" şeklinde de bahsedilir.¹⁸

Karar Teorisi ekolünün ikinci bir yönü, yönetimin fiilen karar verme ile ilgili olarak davranışları ele almasıdır. Bunu yaparken asıl dikkatler bir kimsenin problemi görüş ve yorumlayış biçimi üzerine toplanır.

¹⁸ YOZGAT, Osman; a.g.e.,s.154.

2.4. Matematiksel Yaklaşım

Bazı otoriterlerin görüşüne göre, oldukça üstün düzeyde ölçülebilir durumda bulunmadıkça hiçbir disiplinin bir bilim olarak tanımlanması doğru olamaz. Bir konunun bilim kapsamına girebilmesi için, matematiğin ölçülebilen, kesin diliyle ifade edilebilmesi gerekir. Bu bakımdan bir konunun matematiksel yönden ele alınması, bize neyin ve niçin ölçülmesi gerektiğini gösterebilir ve de bir sistemin en iyi şekilde nasıl geliştirilebileceğini veya bir probleme en uygun hal yolunun nasıl bulunabileceğini işaret edebilir¹⁹.

2.5. Karşılaştırmalı Yönetim Yaklaşımı

Çeşitli kültürlerde yönetim sistemlerini inceleyerek bunlardan genellemeler çıkarmaya çalışan bir sevk ve idare ekolü yakın zamanlarda dikkatler çekmeye başlamıştır. Karşılaştırmalı Yönetim Ekolü, deneysel ekolün bir dalı gibi görünmektedir. Karşılaştırmalı incelemeler coğrafi bakımdan dünyanın birbirinden uzak bölgelerinde yapılabilir ama, uygulanan teknikler ve gerçekleştirilmeye çalışılan amaçlar farklı değildirler. Araştırma sahası genişletilmiştir. Zira aksi halde deneysel yoldan varılan sonuçlar belirli örf ve adetlere bağlı olmak şekliyle kabul edilirler, yani sadece belirli bir çevre için geçerli addedilebilirler, gerçek anlamda genelleştirilemezlerdi.²⁰

3. YÖNETİCİ KAVRAMININ TANIMI, NİTELİĞİ VE ÖZELLİKLERİ

Yöneticilik sağduyuya ve sevgiye dayalı bir sanat mıdır? Bir insanın çalışmak yoluyla elde edebileceği birtakım yetenek ve becerilere bağlı bir iş midir? Bir bilim dalı mıdır? Yoksa bunların hepsinin karışımı denilebilecek bir konu mudur?

Geçmiş yıllarda hakim olan görüş yöneticiliğin doğuştan mevcut bazı niteliklere bağlı olduğu şeklinde idi. Yani, bir insan doğuştan bazı niteliklere sahip değilse, bu kimsenin yönetici olabileceğine inanılmamaktaydı.

¹⁹ YOZGAT, Osman; a.g.e.,s.157.

²⁰ YOZGAT, Osman; a.g.e.,s.158.

Yöneticileri değerlendirmede uzun yıllar 2 temel kriter kullanılmıştır: Bunlardan birincisi yöneticinin kişiliği ile ilgiliydi. İnsiyatif sahibi olma, zeka azimkar bir kimse olma, anlayış ve liderlik önemli nitelikler olarak kabul edilirdi.

Yapılacak işle ilgili olarak kimin kime talimat veya emir vermesi, kimin neyi, ne zaman yapması gerektiği gibi hususlar ortaya çıkmaya başlar. Bunun yanında kim kime bir iş veya emeğin karşılığı olarak ücret ödeyecektir veya kaynaklardan yararlanmada kim karar verecektir? gibi sorulara tüm ilgililerin kabul edeceği türden yanıtların verilmesi gerekecektir.

Bütün bunların yanında aynı derecede önemli olan konu, kararların alınış tarzı ve karar almada kullanılan yöntemlerin etkinliği ile ilgilidir. Bunlar her yöneticiyi ilgilendiren sorunlardır. İşyeri yada şirket büyüdükçe bu problemler de daha karmaşık bir hal alır.

1950'lerde, davranış bilimleri alanında yapılan bilimsel araştırmalar bir yöneticinin kendisine bağlı elemanlarla olan ilişkilerinin önemini açıklıkla ortaya koymuştur. Ünlü otoriterlerden D.Katz ve R.L.Kahn başarılı ve etkin bir yöneticinin zamanını;²¹

1. Günlük işler yerine planlama ve nezaret ile,
2. İş delege etmek, kendisine bağlı elemanların işlerini öğrenmelerine yardımcı olmakla,
3. İşçilerle iyi ilişkiler kurmak ve onları kendisine bağlamakla onları dinlemek ve onlarla konuşmak,
4. Grupta birlik ve beraberlik ruhu yaratabilmek o grubun bir üyesi olmanın iftihar verici bir vesile olduğunu kabul ettirmek ve üyelerin severek işbirliği yapmalarını sağlayabilmekle, geçirdiğini söylemişlerdir.

Daha sonraları Rensis Likert bir yöneticiye düşen işin bir iş yerinde kendisine bağlı elemanlar grubu ile, diğer elemanlar arasında yaklaşımcı ve bağlayıcı ilişkiler (link pin) kurmak olduğunu söylemiştir.

²¹ HELLRIEGEL Don and SLOCUM J. W., **Management**, 4th Ed., Wokingham: Addison-Wesley Publishing Company, 1986.

Yukarıdaki açıklamalar ışığı altında yönetici kavramını genel bir ifadeyle “başkaları vasıtasıyla amaçlara ulaşmaya çalışan kişi” şeklinde tanımlamak mümkündür.

Endüstrileşme ve ekonomik gelişmeyle birlikte hemen hemen her ülkede iş örgütlerinin belirli bir büyüklüğe ulaşmaları ve yönetim fonksiyonları yönünden uzmanlığı gerektiren karmaşık bir hal almaları nedeniyle, işletmenin sahibi olmadan yada girişimci konumuna gelmeden işletmelerin yönetiminde söz sahibi olan yeni bir yönetici tipi ortaya çıkmıştır. Profesyonel yönetici olarak adlandırılan bu kişiler, yönetim işini kendilerine meslek edinen, işletmenin sahibi veya girişimci haline gelmeden girişimcinin yaptığı tüm işleri yapan ve hizmetleri karşılığında ücret alan kimseler olarak karşıya çıkmaktalar.

Ekonomik, teknolojik, toplumsal, kültürel, hukuki ve politik çevre koşullarında meydana gelen hızlı gelişme ve değişimler ve bunların sonucunda işletmelerin faaliyet ve örgüt yapılarında gözlemlenen değişimler, işletmeleri etkin ve başarılı bir şekilde amaçlarına ulaştıracak tarzda eğitilmiş yöneticilere duyulan ihtiyacı artırmış ve bunun sonucu olarak yönetim işi meslekleşerek “profesyonel yöneticilik” gerçeği ortaya çıkmıştır. Böylece, iktisat teorisindeki firma sahibi yöneticinin yerini, profesyonel yönetici tipine bırakmaya başladığı görülmüştür.²²

²²ŞİMŞEK Şerif M.; a.g.e., s.15

İKİNCİ BÖLÜM:

KÜLTÜRÜN GENEL KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ VE TÜRK YÖNETİM KÜLTÜR ANLAYIŞI

1. KÜLTÜR KAVRAMI

Kültür; sosyal psikoloji, sosyal antropoloji, tarih, sosyoloji ve etnoloji gibi sosyal bilimlerdeki merkezi kavramlardan biridir. Doğal olarak bu bilimlerin her biri kültür kavramını kendilerini ilgilendiren yönüyle ele almaktadır.

Kültür, ilk Amerikan sosyologları tarafından benimsenmesine karşılık, Fransa'da böyle olmamıştır. Sosyolojinin kurucuları (Comte, Durkheim, Marx, Weber, Tönnies) bu kelimeyi kullanmamışlardır. Ayrıca iki dünya savaşı arasında sosyoloji Fransa'da sönükleşmiştir. Kültür kavramı da işte bu sıralarda ortaya çıkmıştır. Onun için kültür; Fransa'da sosyoloji ve antropoloji lugatlarında yer almaz. Buna karşılık İngilizce lugatların hemen hepsinde kültürün sosyolojik ve antropolojik manasını bulmak mümkündür.²³ Kültür, kelimesinin kökenine baktığımızda Latince "cultura" kavramından geldiği görülür. İlk zamanlarda kültür kavramı bir şeyi ekip yetiştirme ve ya bakma sürecine verilen bir ad olmasına karşın zaman içinde, çeşitli toplum ve topluluklarda, değişik kişilerce farklı anlamlarda kullanılmıştır. Başlangıçta kültürün en yaygın kullanıldığı yer Antropoloji'dir. Daha sonra kültürü anlamada ve anlatmada çeşitli yollar denense de sosyolojik olarak kültürü "bir sosyal grubun yaşam şekli" diye tanımlayabiliriz. Kültür kavramı bilgi, inanç, sanat, gelenek, görenek, hukuk ve her türlü alışkanlıkları içine alır.

1871'de kültürün ilk tanımını yapan Tylor kültürü, "toplumun bir üyesi konumundaki kişinin alışkanlık, inanç, bilgi, sanat, ahlak ve hukuk oluşumunu inceleyen içeren bir yapı"²⁴ olarak ifade etmiştir. Hofstede ise kültürü, "bir toplumu diğer toplumlardan ayıran insan düşünce sisteminin toplu bir programlaması"²⁵

²³ Meriç, Cemil. **Kültürden İrfana**, İstanbul, İnsan Yayınları, 1986.,s.42.

²⁴ ALTINTAŞ ÇINAR Füsün, **Kültürler Arası Yönetim Açısından Yönetici Değerlerinin Karşılaştırılması**, Doktora Tezi, Bursa: Uludağ Üniversitesi S.B.E.,2004.

²⁵ ALTINTAŞ ÇINAR Füsün,.a.g.e.

şeklinde tanımlamıştır. Yine bir başka tanıma göre kültür, sadece tabiatın insan eliyle işlenmesi değil, bizzat insanın ahlâki, sosyal, entelektüel, teknik istidat ve kabiliyetlerinin geliştirilmesi demektir.²⁶

Genel kabul görmüş en önemli tanımlardan birine göre kültür, “aynı zaman periyodunda, belirli bir coğrafi bölgede yaşayan insan grubu tarafından paylaşılan ve göreceli bir sürekliliği olan anlamlar sistemidir”.²⁷

Kültür kavramı üzerine birçok kuramsal ve pratik tartışma bulunmasına karşın, ortak olan en temel nokta, bütün tanımların, kültürü insanların oluşturduğu bir olgu olarak ele almalarıdır. Kluckhohn kültürü; “semboller yoluyla yayılan ve bu şekilde kazanılan düşünme, hissetme ve harekete geçme biçimlerini, insan gruplarının kazanımlarını ve insan eseri yapıları kapsayan bir oluşum modeli şeklinde tanımlamaktadır”.²⁸ Diğer taraftan Triandis sosyal psikoloji açısından kültürü; “aynı zamanda ve mekanda yaşayan, aynı dili konuşan bireylerin birbirleriyle olan iletişimleri sonucunda oluşan paylaşılan ekolojik bir ortamda, bu ortamın üyelerinin bireysel tatminini ve hayatta kalma olasılığını arttıran geçmişten gelen insan yapımı objektif ve subjektif unsurlar toplamı olarak tanımlamıştır”.²⁹

Gerçekte kültür zihinsel bir sürecin yanında yaşanmış ve aynı zamanda yaşanandır. Geçmişten gelen bir takım değer yargılarını görmezden gelemeyeceğimiz gibi, şu an içinde bulunduğumuz dünyada yaşanan ve buna paralel olarak yeni bir kültürü de inşa ettiğimiz unutulmamalıdır. Kültür bilinçli bir şekilde seçim yapan ve deneyimlerinden yararlanan insanlar tarafından inşa edilmesinin yanında, geçmişten gelen bir seçim ve değerlendirmeler bütünüdür.

Kültürü belirli bir grubun üyelerinin sahip oldukları değerler, izledikleri normlar ve yarattıkları maddi ürünler biçiminde tanımlayan Giddens’in tanımında toplum ve kültür arasındaki bağ direk olmasa da görülmektedir.

²⁶ Abadan, Yavuz. **Kültür Mefhumu ve Değişimi**, Yücel Mecmuası, 10,1956, s.174.

²⁷ KASHIMA Yoshihisa – KASHIMA Emiko S.; “Culture, Connectionism and the Self”, ADANOPOULOS John; “The Emergence of Cultural Patterns of Interpersonal Behavior”. **Social Psychology and Cultural Context**, Edt. John Adamopoulos – Yoshihisa Kashima, Sage Publications 1999, s.76.

²⁸ KROBER A.L.,- KLUCKHOHN Clyde, **Culture A Critical Review of Concepts and Definitions**, Vintage Boks, 1963, s.67.

²⁹ TRIANDIS Harry, **Culture and Social Behavior**, Newyork, Mc Graw Hill, 1994, s.22.

Kültür, toplumun üyesi olan insanların öğrendikleri ve paylaştıklarının hepsini kapsayan bir kavramdır. Kültür, toplumu meydana getiren insanların oluşturduğu bir bütündür; ve bu nedenle toplumsal yaşamın temel şartlarından en önemlisidir. İnsan kültürü yaratır, fakat unutulmamalıdır ki kültürde insanı yaratır. İnsanlar sosyal hayatta birçok değer, inanç ve toplumsal ilişkileri öğrenerek toplumsallaşır. İnsanların öğrendiği her şey kültürü oluşturur. Kültür, bir toplumda sosyal yaşamın, ilerlemenin, değişimin, üretimin, bilimin, sanatın, eğitimin ve düşünce yapısının düzeyini belirleyen önemli bir faktördür.

Yine Hofstede, kültürü ölçebileceği yönünde görüşünü belirtmiştir. Hofstede, kültür tanımında bir toplumu diğer toplumlardan ayıran insan düşünce sisteminin toplu bir programlaması cümlesine önemle yer vermiştir³⁰. Bu programlama, bir sonraki nesile aktarılan ve bireyin ergenlik döneminden itibaren oluşan bir eğilimdir ve böylece kültür, bireylerin tüm yaşamı boyunca öğrenme süreciyle elde ettikleriyle süreklilik kazanmaktadır³¹.

Bu programlar bireyin üye olduğu grupları ve bu grupların yer aldığı toplumları etkilemektedir. Bu nedenle kültür öğrenilir, kalıtsal değildir ve genlerden değil, sosyal çevreden aktarılır. Diğer taraftan düşünce sistemlerinin programlanması ulusal ve örgütsel düzeyde gerçekleşmektedir. Bu nedenle kültür, “sadece ulusal düzeyde bir gösterge değil, aynı zamanda yerel ve örgütsel düzeyde de bir göstergedir. Bu yaklaşım genelde işletmecilik literatüründe kullanılmaktadır”.³² Diğer bir açıdan kültür kavramını Adler, “bir grubun üyelerinin davranışlarının, değerlerinin ve tutumlarının karmaşık bir şekilde etkileşimi sonucunda meydana gelmesi şeklinde açıklamıştır”.³³

Ayrıca kültür, “zaman geçtikçe her bir nesil tarafından değiştirilebilen veya yeniden tanımlanabilen inançlar ve değerler olması nedeniyle, belirli bir zaman

³⁰ HOFSTEDE Geert, **Culture Consequences**, Sage Publications Inc. 2001, s.9.

³¹ RALSTON David – HOLT David H. – TERPSTRA Robert H. - CHENG Yu Kai, “The Impact of National Culture and Economic Ideology on Managerial Work Values: A Study of The United States, Russia, Japan and China”, **Journal of International Business Studies**, Vol.28, Issue 1, 1997, s.250.

³² ALTINTAŞ ÇINAR Füsün, .a.g.e.7.

³³ ALTINTAŞ ÇINAR Füsün, .a.g.e.8.

diliminde belirli bir toplum içerisinde yaygın bir şekilde paylaşın değerler ve inançlardır”.³⁴

2. TÜRK YÖNETİM KÜLTÜRÜ

Kültür için iki boyuttan söz etmek mümkündür: nesnel ve öznel boyut. Nesnel anlamda kültür insanları farklılaştıran, bir arada tutan bir birikimdir. Alman filozof Heidegger’e göre “Dil insanın evidir”. Kültür ise bu evin çatısı, temeli, bahçesi kısacası tüm dünyasıdır.

Kültür için diğer bir boyut ise öznel boyuttur. Bu her insanın içinde yaşadığı topluma bıraktığı yansımanın görülebileceği aynadır. Türkler için bu kültür; Türk kültürüdür. Bu bağlamda Türk yönetim kültürünün ana belirleyicisi olan Türk kültürünün yapısı ve özelliklerine değinirsek;

“Merkeziyetçilik Türklerin Orta Asya’dan günümüze kadar yüz yıllar boyu benimsedikleri ortak bir iş görme biçimidir. Türk yönetim kültürü üzerine yapılan çalışmalarda, Göktürk devletinin merkeziyetçi ve hiyerarşik bir yapıya sahip olduğunu, Selçuklu ve Osmanlı döneminde ise, bu anlayışın giderek daha da güçlendiğini belirlenmiştir. Osmanlılar tarafından uygulanan güçlü merkeziyetçilik yapısı imparatorluk ailesini bile aşarak devletin sürekliliğini koruyan temel unsur olmuştur. O dönemki ifadeyle ağalık ve efendilik şuuru (bugünü deyişle rütbe ve makam düşkünlüğü) zaman içinde bürokratik merkezlerde çiftlik ağalığından devlet memurluğuna bürünmüştür. Bu dönemlerde üst sınıflarda egemen olan maddi servet ve mal düşkünlüğünün ana nedeni iktisadi faaliyetlerden herhangi biriyle zenginleşmek, sermayesi ve onun getirdiği kazancı arttırmak olmayıp siyasi hayatta mevki ve itibar sahibi olmaktır”.³⁵

³⁴ ALTINTAŞ ÇINAR Füsün, .a.g.e.7.8.

³⁵ ALDEMİR, Ceyhan M.; ARBAK, Yasemin; ÖZMEN, Ömür N.T.; “Türkiyede İş Görme Anlayışı: Tanımı ve Boyutları, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2003, cilt3, sayı 1, s21.

Devlet yönetimindeki bu anlayış her sınıfta kendini göstermiştir. “Osmanlılarda orta sınıfı oluşturan esnaf toplulukları (loncalar) dönemin iktisat hayatını ve anlayışını karakteristik çizgilerle yansıtan en önemli topluluklardır. Loncaların temel amaçlarından biri üyelerini ortak bir iş ahlakı ve disiplini altında topluca bir arada tutarak sürekliliklerini korumaktır”.³⁶ Bu bağlamda her kademenin değişmez, kendine özgü kuralları vardır. “Sanatkar üst kademelere yükselmek için bu kurallara aynen uymakla sorumludur. Bu anlayış statükoculuğu (mevcut olanı bilindiği ve öğretildiği gibi koruma) ustaya bağımlılığı ve itaatkarlığı beraberinde getirmektedir”.³⁷ Otorite ve hiyerarşi loncaların vazgeçilmez unsurlarıdır. Her kademe belli değerler ve kurallarla üst kademeye bağlanmış ve her birinin uyması gereken görev ve kurallar açıkça belirlenmiştir. Teslimiyet (itaatkarlık) o dönemin insanın genel özelliği olup, her türlü reaksiyona boyun eğen bir alt tabakanın oluşmasına yol açmıştır. Günümüz iş görme anlayışını anlamak üzere yapılan araştırmalara bakıldığında, bu yöndeki iş görme anlayışının aynı yoğunlukta olmasa da varlığını sürdürdüğü görülmektedir. Yapılan araştırmalar, günümüz Türk Yönetim kültürünün genel özelliklerini merkezi yapılara eğilim, yüksek örgütsel hiyerarşik piramit, üstlere yüksek bağımlılık, statü sembollerine verilen yüksek önem gibi ifadeler kullanılarak tanımlayabiliriz. Hofstede'nin (1980) çalışmaları da Türkiye'de güç mesafesinin yüksek olduğunu işaret etmektedir. Ayrıca merkezîyetçiliğin kamu örgütlerinin en önemli özelliklerinden biri olduğu görülmektedir. Tüm bu ifadelere paralel olarak, statü odaklı iş görme anlayışının ülkemizde hala geçerli ve etkin iş görme anlayışı olduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca Türk Yönetim kültürü, dine bağlı, geleneksel, kaderci, duygusal ve aile bağlarına önem veren bir mistik kökenli iş görme anlayışına sahiptir. Skolastik ortaçağ düşünce yapısının görüldüğü Osmanlı da bütünlüğü sağlayan en önemli özellik din ve ilahiyattır. Osmanlı'da 13. ve 15. yüzyıllarda ortaçağın en önemli özelliği olan kapalı ve kendine içine çevrili sistem, din ve teoloji kalıplarıyla ortaçağlaştırılmıştır. Ancak ortaçağ ahlakının etkisiyle bu anlayış yerini kaderci, dış dünyaya küskün bir insan profiline bırakmıştır. Yine Türk Yönetim kültürünün bir diğer özelliği olan maddiyatçılık, riyakarlık, şüphecilik, gösteriş, israf, çıkarıcılık, vefasızlık, hizipçilik, adam kayırmacılık yönetim boyutunda daha önce üzerinde hiç durulmamış bir iş görme anlayışı olmasına rağmen, bu değerler kümesiyle her dönem ve

³⁶ ALDEMİR, Ceyhan M.; ARBAK, Yasemin; ÖZMEN, Ömür N.T.;a.g.m; s.21.

³⁷ ALDEMİR, Ceyhan M.; ARBAK, Yasemin; ÖZMEN, Ömür N.T.;a.g.m; s.21-22.

mekanda karşılaşmak mümkündür. Mevcut Türk Yönetim anlayışında da bu etmenler özellikle kamu sektöründe kendini yoğun bir şekilde göstermektedir.³⁸

Gerek yönetici gerekse kültürel özellikler açısından kamu ve özel sektör kuruluşlarının büyük farklılıklar gösterdiği görülmektedir.

“Kültür düzeyinde yapılmış en kapsamlı değer araştırmaları incelendiğinde, Türkiye’den de bir örneklemin yer aldığı üç çalışma karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan ilki Hofstede (1980) tarafından 1967-1973 yılları arasında IBM firmasının 50 ülkedeki 117.000 çalışanıyla yapılan, çalışma değerlerini konu alan araştırmadır. İkincisi, Trompenaars’ın, 80’li yıllarda toplumbilimsel yazından yola çıkarak hazırladığı bir anketle 43 ülkeden 9.000’ne yakın yönetici ve çalışandan toplamış olduğu verilerin esas alınarak yapıldığı araştırmadır. (Smith, Dugan & Trompenaars 1996). Trompenaars’ın araştırmasının en önemli özelliği Doğu Avrupa ülkelerinden de örneklem içermesidir. Üçüncü çalışma ise, Schwartz’ın (1994) kültür-düzeyi değer tiplerini kullanarak 38 öğretmen örneklemini karşılaştırdığı araştırmadır. Smith ve arkadaşları (1996), aralarında yukarıdaki üç araştırmanın da bulunduğu bazı kültür düzeyi çalışmaları incelenmiş ve, hem önerilen boyutlarda, hem de çalışan kültürlerin bu boyutlar üzerindeki sıralanışlarında bazı önemli paralellikler saptamışlardır. Ele alınan araştırmaların birbirinden oldukça farklı amaç, araç ve örneklemlemlerle, farklı zamanlarda gerçekleştirilmiş olmalarına karşın, sergiledikleri benzerlikler alandaki genel yaklaşımın doğruluğuna ilişkin savlara destek sağlamaktadır”.³⁹ “Bu çalışmalar kültürel özelliklerimizi anlama yönünde son derece önemli çalışmalardır. Çalışmaların sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, Türk kültürünün gruba bağlılığı vurgulayan ve toplumsal düzenliliği ağırlıklı olarak hiyerarşik roller aracılığıyla sağlayan kültürler arasında yer aldığı söylenebilir. Bu özellikler, uyum ve bütünlüğün sağlanması amacıyla grubun hedeflerinin kişisel hedeflerin önüne alındığı toplulukçu (collectivist) kültürleri, bireyin farklılaşması ve bağımsızlaşmasını vurgulayan bireyci (individualist) kültürlerden ayırtetmekte kullanılan niteliklerle açık bir benzerlik göstermektedir”⁴⁰.

³⁸ ALDEMİR, Ceyhan M.; ARBAK, Yasemin; ÖZMEN, Ömür N.T.; a.g.m; s.22-23-24.

³⁹ KUŞDİL Ersin M., ABACI Nurcan, “Yeni Yüzyılda Genç Anlayışı”, **Bilimin Işığında Aydınlanma Semineri**; Uludağ Üniversitesi Rektörlüğü; Kültür Sanat Kurulu Yayınları; No.4; Bursa 2003;s.230-231.

⁴⁰ KUŞDİL Ersin M., ABACI Nurcan, a.g.e.s.231

Bu bağlamda özellikle Schwartz'ın (1994) kültür düzeyi çalışmasında incelediği özerklik-muhafazakarlık (autonomy-conservatism) ve hiyerarşi-eşitçilik (hierarchy-egalitarianism) araştırmalarından bahsederek;

Öncelikle Shwartz bu araştırmada örneklem grubu olarak öğretmenleri kullanmıştır. Öğretmenlerin bir kültürün değer aktarıcıları konumunda olmaları düşünüldüğünde, elde edilen sonuçlar daha da bir önem kazanmaktadır.⁴¹

Tablo 1. Schwartz'ın (1994) Değerler Araştırmasında Kullanılan Maddeler

Boyutlar	Boyutların Örnek Değerleri
1.Özerklik	<u>Duygusal Özerklik:</u> Hayattan tat almak, zevk, heyecanlı bir yaşantı sahibi olmak, değişken bir hayat yaşamak. <u>Düşünsel Özerklik:</u> Merak duyabilmek, açık fikirli olmak, yaratıcı olmak.
2.Muhafazakarlık	Geleneklere saygılı olmak, itaatkar olmak, dindar olmak, kendini denetleyebilmek, anne-babaya ve yaşlılara değer vermek, toplumsal düzenin sürmesini istemek, ulusal güvenlik, aile güvenliği.
3.Hiyerarşi	Sosyal güç sahibi olmak, otorite sahibi olmak, sözü geçen biri olmak, zengin olmak.
4.Eşitlik	Dürüst olmak, eşitlik, sadık olmak, hayatın bana verdiklerini kabullenmek, sorumluluk sahibi olmak, özgür olmak, toplumsal adalet, yardımsever olmak, dünyada barış istemek.

Kaynak: KUŞDİL Ersin M., ABACI Nurcan, "Yeni Yüzyılda Genç Anlayışı"; **Bilimin Işığında Aydınlanma Semineri;** Uludağ Üniversitesi Rektörlüğü; Kültür Sanat Kurulu Yayınları; No.4; Bursa 2003;s.232

⁴¹ KUŞDİL Ersin M., ABACI Nurcan, a.g.e.s.231-232.

Schwartz'ın, bulgularından yola çıkarak ortaya koyduğu tanımlamaya göre, özerklik-muhafazakarlık boyutu, bireyin gruba ne ölçüde bağlı olduğuyla yakından ilişkilidir. Boyutun muhafazakarlık kısmında yer alan kültürlerde birey toplumsal çevresiyle olan ilişkilerini bağlı olduğu grup kimliğini ön plana alarak düzenlerken, düşünsel ve duygusal olmak üzere iki alt gruba ayrılan Özerklik kısmındaki kültürlerde, bireyin özerkliği ve benzersizliği vurgulanmaktadır. Sonuçlar, Türk öğretmenlerin özerklik boyutunu oluşturan her iki değer grubunda da alt sıralara doğru yer alırken, muhafazakarlık değer grubunda sıralamanın üst kısımlarında bulunduğunu görmekteyiz.⁴² Yine bu araştırmada elde edilen ilginç bir sonuç da Özerklik grubunda yer alan toplumların büyük çoğunluğunun eğitime yeterli kaynak ayırarak, bu kaynağı toplumsal tabana yaymamayı başaranlar olmalarıdır.

Schwartz'ın hiyerarşik-eşitçilik üzerine yaptığı bir diğer araştırmayı incelediğimizde, Hiyerarşi kısmına yakın kültürlerde bu amaca önceden belirlenmiş bir hiyerarşik roller dizgisiyle (yaş, unvan, vb.) ulaşılmaktadır. Rollerin ve rollere ilişkin güç ve kaynak dağıtımının eşit olamayacağı kabulü temel varsayımdır; toplumsallaşma süreci bu kabulün yeni kuşaklara aktarımına dayanır. Eşitçilik kısmında yer alan kültürlerde bireyler temel insani çıkarları doğrultusunda birbirlerinin eş değeri olarak değerlendirilirler. Bu tür kültürlerdeki toplumsallaşma süreci içerisinde, diğer bireylerle gönüllü bir dayanışmanın ve başkalarının yararını gözetmenin önemi vurgulanmaktadır. Sonuçlar, Türk örnekleminin bu boyutun hiyerarşi ucunda üst sıralarda olduğunu göstermektedir.⁴³ Aşağıdaki tabloyu incelediğimizde bunu daha iyi görmekteyiz.

⁴² KUŞDİL Ersin M., ABACI Nurcan, a.g.e.s.232

⁴³ KUŞDİL Ersin M., ABACI Nurcan, a.g.e.s.233.

Tablo 2. Schwartz'ın (1994) Kültür Düzeyine Bulgularına Göre Ülkelerin Sıralaması

	MUHAFAZAKARLIK – ÖZERKLİK	EŞİTLİK - HİYERARŞİ
1.	Singapur	İtalya
2.	Bulgaristan	Danimarka
3.	Slovakya	Portekiz
4.	Malezya	İspanya
5.	Estonya	Yunanistan
6.	Tayvan	Fransa
7.	Polonya	Finlandiya
8.	Türkiye	Hollanda
9.	Hong Kong	Batı Almanya
10.	Zimbabve	İsviçre
11.	Tayland	Estonya
12.	Meksika	Slovakya
13.	Brezilya	Yeni Zelanda
14.	Avusturalya	A.B.D
15.	Çin Halk Cumhuriyeti	Meksika
16.	Macaristan	Avusturalya
17.	İtalya	Doğu Almanya
18.	Amerika B.Devletleri	Slovenya
19.	Portekiz	Macaristan
20.	Slovenya	Polonya
21.	Finlandiya	Brezilya
22.	Japonya	Malezya
23.	Hollanda	Singapur
24.	Yunanistan	Hong Kong
25.	Y.Zelanda	Japonya
26.	Danimarka	Tayvan
27.	D.Almanya	Türkiye
28.	B.Almanya	Bulgaristanlı Tr.
29.	İspanya	Zimbabve
30.	Fransa	Tayland
31.	İsviçre	Çin

Kaynak: KUŞDİL Ersin M., ABACI Nurcan, “Yeni Yüzyılda Genç Anlayışı”; **Bilimin Işığında Aydınlanma Semineri**; Uludağ Üniversitesi Rektörlüğü; Kültür Sanat Kurulu Yayınları; No.4; Bursa 2003;s.234.

Bu çalışmanın sonuçlarından anlaşılacağı üzere Türk kültürü değer yönelimleri açısından Avrupa Birliği ülkelerinden oldukça farklı bir noktada bulunmaktadır. Bu bağlamda Türk yönetim kültürü “hiyerarşik ilişkileri önemseyen, gruba bağlılığı bireyin zihinsel ve duygusal gereksinimlerinin önüne koyan, grubun çıkar ve hedeflerini bireysel çıkarılardan önce gören bir toplumsal anlayışı benimsemektedir”.⁴⁴

Yine Türk kültürünün ve buna paralel Türk yönetim kültürünün özelliklerini gözlemlene anlamında yapılan başka bir araştırmayı incelersek;

Hofstede'nin “Kültürün Sonuçları” adlı kitabını incelediğimizde kültürdeki değer farklılaşmalarını net bir şekilde görmek mümkündür. Hofstede “bireycilik ve toplulukçuluk” kavramları üzerinde durmuş ve bu kavramları şöyle açıklamıştır. “Bireycilik, bireyler arasındaki bağların gevşek olduğu, bireylerin sadece kendisine ve çekirdek ailesine bakmak zorunda olduğu kültürler için geçerlidir”.⁴⁵ Hofstede, “toplulukçuluk kavramını ise, bireylerin doğuştan itibaren güçlü ve sıkı gruplara bağlı olduğu ve bu bağlılığın yaşam boyunca, sorgulanmayan bir sadakat karşılığında var olduğu toplumlarda vardır”.⁴⁶ Yine bireycilik ve toplulukçuluk üzerine değişik tanımlar yapılmıştır. Örneğin, “Triandis, Mc Cusker ve Hui (1990) kişinin başkalarıyla olan ilişkilerini bireycilik-toplulukçuluk bağlamında şu şekilde özetlemişlerdir: Bireyci kültürlerde, bireyler iç gruplarından duygusal olarak kopukturlar; ayrışıklık ve özerklik gereksinimi büyüktür. Onlar için kişisel amaçlar, grup amaçlarından önce gelir; davranışlar yarar-zarar analizi çerçevesinde incelenir ve başkalarıyla çatışma olağandır. Toplulukçu kültürlerde ise, kişinin benliği iç grup terimleriyle tanımlanır. Bireyler için grup amaçları bireysel amaçların önüne çıkar ve kişinin davranışları iç grubun istekleri ve normları doğrultusunda belirlenir. Çatışma hoş görülmez, grup içi uyum önem taşımaktadır. İç grup homojendir ve iç grup- dış grup ayrımı büyüktür. İtaate dayalı sosyalleşme, sosyal destek ve karşılıklı ilişkililik görülmektedir.”⁴⁷

⁴⁴ KUŞDİL Ersin M., ABACI Nurcan, a.g.e.s.233,235.

⁴⁵ KAĞITÇIBAŞI Çiğdem, **Yeni İnsan ve İnsanlar**, Tutum Değişimine Kuramsal Yaklaşımlar, Evrim Yayınevi, İstanbul 1999,s.160.

⁴⁶ KAĞITÇIBAŞI Çiğdem,a.g.e.s.160.

⁴⁷ KAĞITÇIBAŞI Çiğdem,a.g.e.s.160.

Türk kültürü, “bağlı bulunduğu grubu (aile, akrabalar, ulus) idealize eden, kendi amaç hedeflerini grubununkilerle özdeşleştiren ve grup içindeki uyumu öne çıkartırken bireyselliğinden ödünler veren bir insan modelini talep etmektedir”.⁴⁸

“Bu talebin aileden eğitim kurumlarına, çalışma yaşamında kamu ve özel sektörden siyasal yaşama kadar uzandığını görmekteyiz. Ayrıca Türk kültürü ile diğer kültürleri kıyaslayan pek çok araştırmacının ortak fikri; Türk bireyinin iyilik algısı düzeyinin düşük olmasıdır. Buna paralel olarak Türk çalışma yaşamında da pek çok mutsuz çalışan görmekteyiz. Tabii ki bu mutsuzluğun, umutsuzluğun altında yatan en önemli etken ekonomik ve sosyal tatminsizliktir. 2003 yılında Gazi Üniversitesi tarafından yapılan bir araştırmanın sonuçları oldukça dikkat çekicidir. Araştırma Türkiye'nin 7 bölgesinden 58 üniversitede (49 kamu, 9 özel) öğrenim gören 37,680 öğrenci (%97 kamu, %3 özel) üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın sonuçları AB Gençlik Komisyonu ilkeleriyle değerlendirilmiştir. Gençlere ‘Hayatta sizin için en önemli şey nedir?’ sorusu yöneltildiğinde, başta gelen yanıtın (%36) ‘kendisiyle barışık olmak’ olduğu, en düşük yanıt oranının ise ‘ülkenin ve ulusun refahı için çalışmak’ (%15) olduğu görülmektedir. ‘Etrafındaki kişilerle iyi ilişkiler’ (%30) ve ‘insanlık için çalışmak’ (%18) gibi ideallerin ise, ikinci ve üçüncü sıralarda yer aldığı görülmektedir. Yine üniversite öğrencilerine kendileri için en önemli gördükleri özellikler sorulduğunda, yanıtların sıralaması aşağıdaki gibidir;

- 1- Dürüstlük (%22)
- 2- Bağımsızlık (%18)
- 3- Yaşamdan zevk almak (%17)
- 4- Ailevi ilişkiler (%14)
- 5- Toplumsal Statü (%9)
- 6- Geleneklere ve ulusal değerlere bağlılık (%6)
- 7- Maddi servet (%3)
- 8- Evrensel değerlere bağlılık (%3)

⁴⁸ KUŞDİL Ersin M., ABACI Nurcan, a.g.e.s.235.

Sonuç olarak gençlerin temel y6nelimi kendi bireysel huzurları y6n6nde gerekleŒmiŒ, geniŒ 6lekli toplumsal hedeflerin g6relisi olarak 6nemsiz olduğu gerçeği ortaya çıkmaktadır”.⁴⁹

⁴⁹ KUŒDİL Ersin M., ABACI Nurcan, a.g.e.s.236,237.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM:

KAMU VE ÖZEL SEKTÖRDE YÖNETİM AÇISINDAN DEĞERLER VE TUTUMLAR

1. DEĞERLER VE TUTUMLAR

Gelişmekte olan ülkelerdeki yöneticilerin görevlerinin şekillenmesinde iki temel faktör etkilidir. Bunlardan ilki, gelişmiş ülkelerden ithal edilen sosyal ve politik değerlerdir. Bu ülkelerde ortaklaşa hareket etme, hoşgörü, ailevi değerler gibi geleneksel yaşamın unsurları olan değerler, yerini kapitalizmin rekabetçi değerleri olan serbest pazar ekonomisi, bireysellik, tüketim anlayışı ve bireysel kazanma hırısı gibi genel kabul görmüş değerlere bırakmaktadır. Fuller'in (1995) de ifade ettiği gibi, "günümüzde yerel kültürler, homojenize olmuş genel dünya kültürünün tehdidi altındadır. Uluslar arası pazarlama faaliyetleri ve yabancı kültürel materyallerin (yiyecek, ilaç, giyecek, müzik, film, televizyon programları ve diğer değerler) yoğun bir şekilde ithal edilmesi ve serbest bir şekilde yaratılan iletişim sistemleri nedeniyle üçüncü dünya ülkelerinde yaşayan bireyler kendilerini yoğun bir şekilde kültürel baskı altında hissetmektedirler".⁵⁰ Bu durum ülkemizde özellikle özel sektör de yoğun bir şekilde görülmekle birlikte kültürel kimlik kriziyle sonuçlandığı için, bu ülkelerde uygun yönetim modellerinin geliştirilmesini zorlaştırmaktadır. Karlılık esasının olmadığı, hizmet etmeyi ilke edinen kamusal alanda ise durum daha farklıdır. İlerleyen bölümlerde bu farklılıklara değineceğiz.

Yöneticilerin görevlerinin şekillenmesinde etkili olan ikinci faktör ise, "gelişmekte olan ülkelerde paternalistik liderlik tarzının yerleşmesiyle birlikte yönetim uygulamalarının batılı ülkelerdeki yönetim uygulamalarına göre daha zor bir hale gelmesi durumudur".⁵¹ Birçok gelişmekte olan ülkede etkili olan bu liderlik tarzında, vatandaşlarıyla gücü paylaşmayan devletin gücü korkuya dayalıdır. Paternalistik bir toplumda devletin ekonomideki rolü fazla olmakla birlikte, genellikle yerelleşme eğilimi görülmektedir. Devletin sahip olduğu ve ortak olduğu girişimlerin sayısı fazladır, bürokrasi yoğundur, etkinlik azdır. Bu gibi ülkelerde kendi değer sistemlerini

⁵⁰ ALTINTAŞ ÇINAR Füsün, .a.g.e.s.63.

⁵¹ ALTINTAŞ ÇINAR Füsün, .a.g.e.s.63.

anlayan yöneticiler, iş görenlerini bu doğrultuda yönlendirerek, onlara yönelik uygun yönetim uygulamalarını oluşturmaları durumunda iş çevresine daha fazla bir uyum sağlayacaktır. Araştırmalar, bu tür yönetim uygulamalarının iş görenlerin moralini ve verimliliğini arttırdığını, kültürün ve değerlerin yönetim uygulamalarını güçlü bir şekilde etkilediğini göstermektedir.⁵²

Değerler, kişiliğimizin özüdür. Aldığımız kararları, güvendiğimiz insanları, zamanımızı ve enerjimizi etkiler.⁵³

Değer kavramı birçok farklı bilim dalına konu olmuş bir kavramdır. Antropolojide ve sosyolojide değerler; belirli bir kültürün veya toplumun bir unsuru şeklinde ele alınmıştır. Dolayısıyla sosyal bilimcilerin kullandığı değer kavramı sistematik bir kavramdır ve genellikle bireyin veya grubun içsel modelleri ile seçim ve inanç standartları olarak kavramlaştırılmıştır. Değer teorisyenleri değeri, bireylerin tutum ve davranışlarına rehberlik eden standart eylemler olarak açıklamış ve liderlik türleri ile yönetsel karar mekanizmalarıyla ilişkili olduğunu belirtmiştir.

Değer özsel olarak tinseldir, ve saltık bir kavramdır. “Rokeach değer kavramını belirli bir eylem biçiminin (mode of conduct) veya bireyin ulaşmak istediği nihai durumun (end state of existence) onun karşıtı olan başka bir eylem biçiminin yada varılmak istenen nihai durumun bireysel, toplumsal olarak tercih edilmesine ilişkin süreklilik gösteren bir inançtır”;⁵⁴ şeklinde açıklamıştır.

“Değerler bireylerin hayattaki idealleri, prensipleri ve davranış öncelikleri konusundaki tercihlerini açıklayan bilişsel bir yapıdır”.⁵⁵ Dolayısıyla değerler, “ulaşılması mümkün olanı değil, ulaşılma arzusu duyulan ideal hedefleri temsil ederler”.⁵⁶ “Bireylerin çevresindeki unsurlara bakış açısını şekillendiren değerler, bir toplumunun üyelerini bir arada tutan çok etkili kültür unsurlarıdır.”⁵⁷ Yine değerler,

⁵² ALTINTAŞ ÇINAR Füsün,.a.g.e.s.64.

⁵³ POSNER, Barry Z; SCHMİDT, Warren H.; Values and The American Manager: An Update Updated, **California Management Review**; Spring, 1992; 34,3; ABI/INFORM Global, page 81.

⁵⁴ ALTINTAŞ ÇINAR Füsün,.a.g.e.s.65.

⁵⁵ ALTINTAŞ ÇINAR Füsün,.a.g.e.s.66.

⁵⁶ ALTINTAŞ ÇINAR Füsün,.a.g.e.s.66.

⁵⁷ ALTINTAŞ ÇINAR Füsün,.a.g.e.s.66

önem derecesine göre kendi içinde sıralanan ve bireylerin ulaşmayı arzu ettikleri hedeflerdir”⁵⁸.

Schwartz ve Bilsky (1987) değerlerin beş temel özelliğini aşağıdaki şekilde ifade etmişlerdir⁵⁹:

- Subjektif ve duygusal inançlar ya da fikirlerdir.
- Bireylerin ulaşmak istediği nihai hedefler ile bu hedeflere ulaştıracak davranış biçimleri olan eylemleri tanımlarlar.
- Belirli eylemleri ve durumları içerirler.
- Davranışın ve olayların değerlendirilmesine rehberlik ederler.
- Düzenli bir sistem olarak önceliklerin ne olduğu konusunda farklılıklar gösterirler.

Değer kavramının ilişki içerisinde bulunduğu yakın kavram olan tutumlar, çevremizdeki bazı nesnelere, kişilere ve olaylara yönelik düşüncelerimizi duygularımızı ve eylemlerimizi içerir. Tutum, kişinin nesne, kanı ya da ortamlara yönelik olumlu ya da olumsuz bir biçimde tepki gösterme eğilimidir.

Sosyal psikolojide tutum kavramının gelişiminin başlarında Faris (1928)'in düşünceleri etkili olmuştur. Faris, kamusal tutumları, bireysel tutumlardan ayırdetmişse de bugün için böyle bir ayırım yapılmamakla birlikte tutumlar bireysel olarak ele alınıp ölçülmektedir. Ancak, örneklem surveyi gibi yöntemler kullanılarak çok sayıda bireyin tutumları ölçüldüğünde grup tutumlarından söz edilebilir ya da çeşitli gruplar sergiledikleri tutumlar açısından birbirleriyle karşılaştırılabilir.⁶⁰

Yine farklı tutum tanımlarını incelediğimizde, “tutum bir bireye atfedilen, onun duygu ve düşüncelerini oluşturan bir eğilimdir”.⁶¹ Ayrıca tutum, “bireyin bir objeye karşı nasıl davranacağını belirleyen davranışsal bir unsurdur”.⁶² Tutumların, kişilerin amaçlarına ya da ihtiyaçlarına erişmesinde yardımcı olmak için oluştuğu söylenebilir.

⁵⁸ ALTINTAŞ ÇINAR Füsün, a.g.e.s.70.

⁵⁹ LICHT, Amir N., “The Mother of All Parh Dependencies Toward A Cross – Cultural Theory of Corporate Governance Systems”, **Delaware Journal of Corporate Law**, Vol. 26, 1998, s.170.

⁶⁰ KAĞITÇIBAŞI Çiğdem, a.g.e.s.102.

⁶¹ KAĞITÇIBAŞI Çiğdem, a.g.e.s.102.

⁶² OKTAY Mahmut, **İletişimciler için Davranış Bilimlerine Giriş**, Der Yayınları, İstanbul 1996, s.211.

Tutum aynı zamanda bir çok işlevi yerine getirir, bu işlevler birbirinden kopuk değil, birbirini destekler nitelikte etkisini göstermektedir.

2. YÖNETİCİ DEĞERLERİ, İŞ STRATEJİLERİ VE GİRİŞİM PERFORMANSI

Pek çok ülkede küçük ölçekli işletmelerdeki girişimciler; iş, yenilik ve teknolojik gelişim için önemli bir kaynak oluşturmaktadır. Küçük girişimcilerin ekonomik gelişim için önemi göz ardı edilemez. Yine bir çok ülkede, küçük ve orta ölçekli işletmelerde ekonomi ile bağlılık son yıllarda artmıştır. Bu durum, hükümetleri girişim asistanlık programları ve politikalarına önem vermeye itmiştir. Fakat bu politikaların başarılı olması da yöneticilerin anlayışına ve uygulamalarına bağlıdır. Çeşitli işlevsel stratejileri kapsayan aktiviteler, aşağıdaki maddeler çevresinde merkezlenir;⁶³

- 1) **Ürün Kalitesi ve Ücretlendirme:** Promosyon, müşteri hedef kitlesi ve dağıtım kanallarının seçimi
- 2) **Finans ve Sermaye Yapısı:** Sermayeyi arttırma metodları
- 3) **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Seçimi:** Çalışanların eğitimi, performans, ödül ve disiplin sistemleri, karar aşamasında sanayi ilişkileri
- 4) **Üretim:** Üretim seviyesi, üretim teknolojisi ve kapasitesi
- 5) **Araştırma ve Geliştirme:** Yeni ürün gelişimi, yeni üretim teknolojisi ve satış teknikleri

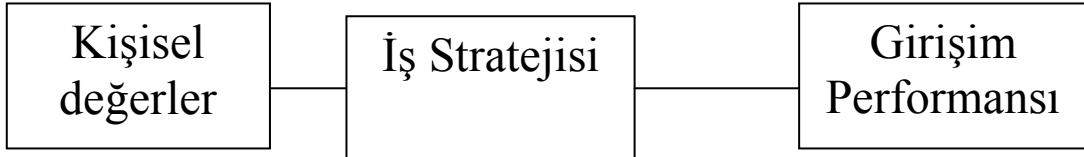
Yönetici değerleri sistemi, benzerlik ve farklılıklar olarak ülkeden ülkeye değişim göstermektedir. Hedefler, kişisel amaçlar, insan grupları ve genel konular farklılık gösterebilir. Bunlar arasında da bir ilişki durumu söz konusudur.⁶⁴

⁶³ KOTEY Bernice and MEREDITH G. G., **Relationships among Owner/Manager Personal Values, Business Strategies, and Enterprise Performance**, Journal of Small Business Management; Apr 1997; 35, 2; ABI/INFORM Global, s.38-39.

⁶⁴ KLEIN; Philip A.; **GEORGE W. ENGLAND: The Manager And His Values: An International Perspective. Journal of Economic Issues** (pre 1986); Mar 1977;11,000001; ABI/INFORM Global,pg.152.

Kişisel değerler ve değer sistemleri birçok çeşitli davranışı tahmin etmekte kullanılmaktadır. Kişisel değerler, kendi kendinin farkında olma ve seçenekler arasında karar vermeyi içerir. Kişisel değerler bireyler arasında farklılık göstermesine rağmen, benzer kişilik özelliklerine sahip insanlar belirli bir kişisel değer tipi oluşturmak için gruplandırılabilir. Başarılı yöneticiler, kişisel girişimcilik değeri ile nitelendirilirler. Yönetim değerleri, iki farklı kişisel değer tipinin kombinasyonundan oluşmaktadır. Örneğin; Girişimciler yüksek oranda kişisel girişimcilik değerlerine sahiptirler.

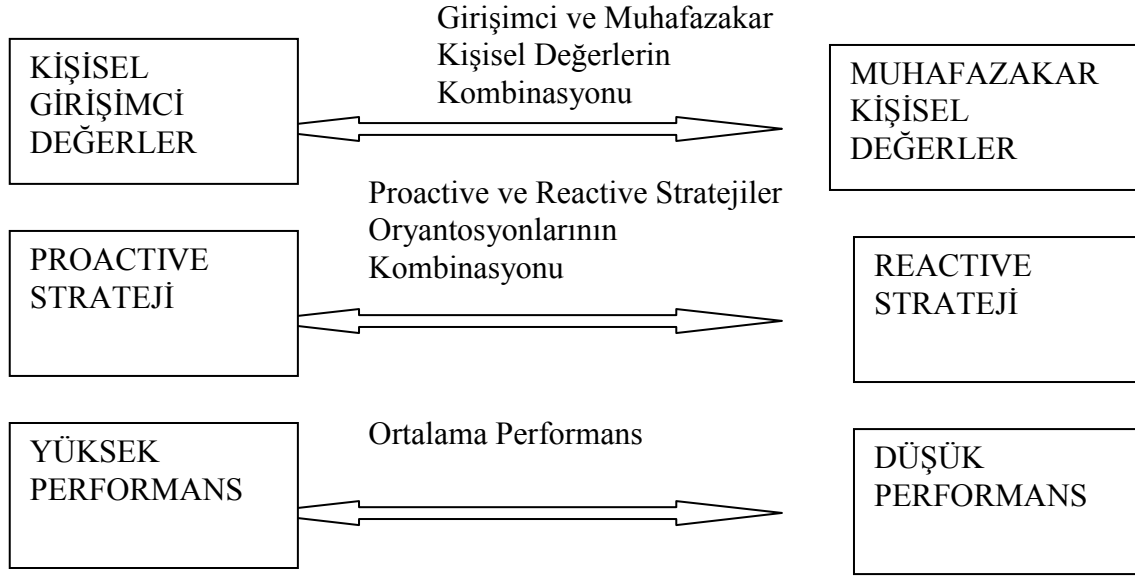
TABLO 3. Yöneticilerin Kişisel Değerleri, İş Stratejileri ve Girişim Performansı İşbirliği



Kaynak: KOTEY Bernice and MEREDITH G. G., **Relationships among Owner/Manager Personal Values, Business Strategies, and Enterprise Performance**, Journal of Small Business Management; Apr 1997; 35, 2; ABI/INFORM Global, 41

Eğer kişisel girişimci değer başarılı bir iş etkinliği ile birleşirse, o zaman proactive stratejilerin, kişisel girişimci değerle işbirliği içinde olması tartışılabilir.

TABLO 4. Yöneticilerin Kişisel Değerleri, İş Stratejileri ve Girişimci Performansın İşbirliği Boyutu



Kaynak: KOTEY Bernice and MEREDITH G. G., **Relationships among Owner/Manager Personal Values, Business Strategies, and Enterprise Performance**, Journal of Small Business Management; Apr 1997; 35, 2; ABI/INFORM Global, s.41.

Tablodaki kutu içinde olanlar bir sürecin iki sonucunu, ok işaretleri değişkenlerin boyutları arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Bu modele göre kişisel girişimci değerleri olan yöneticiler proactive stratejileri benimserler ve yüksek performansa ulaşırlar. Buna zıt olarak, muhafazakar kişisel değerlere sahip olan yöneticiler reactive stratejiyi benimserler ve daha düşük performans göstermektedirler.

Sonuç olarak, yönetici değerleri, iş stratejileri ve girişimci performans birbirleriyle yakından ilişkilidir. Yüksek performansa ulaşanlar, stratejik oryantasyonda proactive ve girişimci özellikler göstermektedir. Düşük performans gösterenler ise, stratejik oryantasyonda reactive'dir. Muhafazakar bir kişilik özelliğine sahiptirler.

3. TÜRK YÖNETİCİLERİNİN VE ORGANİZASYONLARIN KARAKTERİSTİK ÖZELLİKLERİ

Liderlerimizde hangi kişisel özellikler ve değerler en önemlidir? Türkiye’de geçmişte yapılan araştırmalar sonucu bu soruya 225 farklı öneri getirilmiştir. Likert ölçeği kullanılarak yapılan araştırmalarda günümüzün yöneticileri için 7 en önemli özellik saptanmıştır. Bunları;

- İleri görüşlü
- Açık fikirli
- Kabiliyetli olma
- İşine bağlı
- Dürüst
- Tutarlı
- Bireysel özellikleri gelişmiş

şeklinde ifade edebiliriz. Ayrıca bu sonuçlar hiyerarşik düzey, cinsiyet, yaş ve yöneticilik tecrübesiyle de tutarlılık göstermektedir.⁶⁵

Dürüstlük ve işinin ehli olma özellikleri geleceğe yönelik iyi bir referans sağlamaya yardımcı olan özelliklerdir.⁶⁶

Hofstede’nin görüşüne göre Türk yöneticileri otokratik ve paternalist liderlerdir. Kurallara sıkı sıkıya uyarlar. Organizasyonlarına olan bağımlılıkları fiziksel kondisyonlarına, eğitimlerine, tecrübelerine ve karlılığa verdikleri önemin bir sonucudur.⁶⁷

⁶⁵ POSNER, Barry Z; SCHMİDT, Warren H; a.g.e, s.85-86

⁶⁶ POSNER, Barry Z; SCHMİDT, Warren H; a.g.e, s.85-86

⁶⁷ ARBAK, Yasemin; ALDEMİR, Ceyhan; ÖZMEN Ömür Timurcanday; KATRİNLİ, Alev Ergenç; İSHAKOĞLU, Gülem Atabay, KESKEN, Jülide; “Perceptual Study of Turkish Managers and Organization Characteristics”;der. SACKMANN, Sonja A.; **Cultural Complexity in Organization**; Sage Publications; 1997; s.87-101.

Bazı çalışmalar Türk yöneticilerinin değerleri hakkında bize ip ucu verse de “Türk yöneticisinin değer yargıları nelerdir?” sorusu sorulurken en önemli fark göz ardı edilmektedir. Bu fark Türk yöneticilerini özel sektör ve kamu sektörü olarak ayırmaktır. Bir Türk’e “Tipik Türk yöneticisi hangi değerlere sahiptir?” diye sorulduğunda, “Özel sektör mü? Kamu sektörü mü?” şeklinde sorulan soruya soruyla karşılık verir. Tabii ki her iki sektörde Türk yöneticisini temsil etmektedir. Ancak günlük gözlemlerimiz, gazete bilgilerimiz ve makale gibi kaynaklardan edindiğimiz bilgiye göre iki farklı tip Türk yöneticisi vardır.⁶⁸

- 1) Özel Sektör Yöneticileri
- 2) Kamu Sektörü Yöneticileri

Herhangi bir gözlem ve tarih analizi bize bu iki sektör yöneticilerinin değer yargıları arasında farkı ve benzerlikleri gösterecektir.

4. KAMU VE ÖZEL SEKTÖR AYIRIMI

Kamusal ve özel alandaki örgütsel yaşamda ortak olan birçok nokta olduğu gibi birbirinden ayrılan ve farklılaşan birçok özellik bulunmaktadır. Her şeyden önce gerek kamusal gerekse özel alan örgütlerinin ortak paydası insandır⁶⁹ Bu ortak paydadan hareketle diğer birçok ortak noktaya ulaşılabilir.

Bu temel ortaklık noktasından sonra, iki alan arasındaki temel bir farklılıktan da söz etmek gerekmektedir. Yönetim ve organizasyon alanında herkesin aynı görüşte olduğu önemli bir nokta bulunmaktadır:

Kamusal alanda gerek liderlik, gerek yöneticilik gerekse de insan kaynaklarına ilişkin olarak son derece katı bir mevzuat bulunmaktadır. Dolayısıyla, kamu

⁶⁸ ARBAK, Yasemin; ALDEMİR, Ceyhan; ÖZMEN Ömür Timurcanday; KATRİNLİ, Alev Ergenç; İŞHAKOĞLU, Gülem Atabay, KESKEN, Jülide;a.g.e;s.87-101.

⁶⁹ SADULLAH Ömer, “İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Bir Yönetim Yaklaşımı Olarak TKY'nin Kamu Organizasyonlarına Uygulanabilirliği”, **İ.Ü. İşletme Fak. Dergisi**, C.27, S.2, Kasım 1998.,35.

örgütlerinde liderlik ve yöneticiliğe ilişkin uygulamalar yasal altyapı tarafından belirlenmiş kesin ve sınırları çizilmiş, sadece, yasal organlar tarafından çok az ölçüde yorumlanıp, esnekleştirilebilen kurallar çerçevesinde yürümektedir. Yakın ve geniş çevrede meydana gelen değişim ve dönüşümlere, kamusal alan, çok sınırlı ve yavaş karşılık verebilmektedir. Bu sınırlı ve yavaş cevap verebilme yetisi, kamusal alanın örgütsel yapısının bürokratik olmasından kaynaklandığı gibi, kamusal alana ait olan kamu hizmeti, kamu yararı, kamu görevi ve kamu kaynaklarının tüm topluma ait olmasından da kaynaklanmaktadır.

Kamusal alanla özel alan arasındaki diğer farklılıklar içerisine şunlar eklenebilir: Kamusal alan, çevresel ve örgütsel kararların alındığı bir siyasal çevre içerisinde bulunmaktadır. Bu siyasal çevre, kamu yönetiminden, alınan kararların uygulanmasını talep etmesinin yanında, yönetimi bir çok araç yardımıyla denetime tabi tutmaktadır. Bunun yanında, istikrarsız bir siyasal yapı, kamusal örgütlenmeler açısından önemli bir handikap oluşturmaktadır.

Bununla birlikte, kamusal örgütlerin sorumlu oldukları bir sosyal çevre bulunmaktadır. Benzer durum özel örgütlenmeler için geçerli olmayıp, özel örgütler, kısmen siyasal, sosyal ve çevresel etmenlerden etkilenmektedir. Ayrıca, kamusal ve özel yarar kavramları, kamusal ve özel örgütlerin yapısal olarak farklılaşmasını getiren bir diğer önemli farklılık alanıdır. Kamusal örgütlenmeler, özel örgütlenmelerden farklı olarak, sosyal maliyet denilen, özel sektör faaliyetlerinin ve malların tüketilmesinin ortaya çıkardıkları toplumsal maliyetin azaltılması sorunu ile ilgilenmesinin getirdiği ek bir yapılanma ile karşı karşıyadır.⁷⁰

Kamusal alan ile özel alan örgütlenmeleri arasındaki önemli bir fark da, kullanılan tanımlarda ve kavramsallaştırmalarda kendini göstermektedir. Ömürgönülşen'e göre, kamu ve özel yönetimle ilgili kullanılan kavramlar incelendikleri zaman (örneğin, her iki alanda kullanılan "yönetim" kavramı), kökeni latince olan "management" ve "administration", aslında benzeseler de bir takım farklılıklar

⁷⁰ ERYILMAZ Bilal, **Kamu Yönetimi**, İstanbul, Erkam Matbacılık, 1999.,s.37.

göstermektedir.⁷¹ Kamusal alan için yaygın olarak kullanılan “administration” kelimesi, kökenini “minor” ve “ministrare” sözcüklerinden almakta, kabaca “hizmet etme” anlamı taşımaktadır. “Management” terimi ise, “manus” sözcüğünden türetilmiş ve “kontrol etme”, “amaçlara ulaşma” ve “çekip çevirme” anlamında kullanılmaktadır⁷². Zaman içerisinde birbirlerine yaklaşan (veya yaklaştırılan) kamu ve özel yönetimin, içerisine girdiği kavramsal sıkıntı, “işletmecilik” kavramıyla aşılmaya çalışılmaktadır. Halbuki, gerek özel yönetim gerekse kamu yönetimi için kullanma noktasında, işletmecilik kavramı, her hangi bir işletmenin sinai ve ticari nitelikteki işlevlerini ifade edebilecek çok dar kapsamlı bir kavramdır ve yönetim olgusunun bütün boyutlarını kapsamaktan uzaktır.⁷³

“Toplumla ilgili bilgi ya da kuram üretiminin bir amaca yönelik olması, kuram ile ideoloji arasında ayırım yapmayı olanaksız hale getirmektedir. Örneğin, kamu yönetimi alanında bilgi üretimi, toplumda mevcut güç yada iktidar dengelerini korumaya yönelik olabileceği gibi, kritik bir temele de oturabilir. Nitekim, tüm toplum bilim dallarında birbirine keskin karşıt kuramlar bir arada beraberce bulunabilmektedir. Bu durum, toplumla ilgili bilgi ya da kuramın olanaksızlığı olarak değil, bilgi ile ideolojinin ayrılmazlığı biçiminde yorumlanmalıdır.”⁷⁴

Ayrıca, belirtilmesi gereken bir diğer önemli olgu, 1980’lerde Hofstede’nin çalışmaları ile ortaya çıkan sosyo-kültürel olguların yönetim kültürü ve uygulamaları üzerindeki son derece etkileyici olan özelliğidir. Kültür, daha önceki bölümlerde de belirttiğim gibi, gerek kamu gerekse özel sektör yöneticilerinin davranış ve tutumlarının şekillenmesinde doğrudan etkilidir.⁷⁵ Yönetim alanına hakim olan Anglo-Sakson geleneğin etkisi altında geliştirilmiş olan kuram, bakış açısı, uygulamaların aslında yerel motifler taşımasına rağmen evrensel gibi algılanıp algılatılması, yanıltıcı olacaktır. O yüzden bu çalışmada, kamu – özel sektörde yöneticilik karşılaştırması, ülkemiz sosyo-kültürel yapısı altında gelişen çalışmaları temel alacaktır. Örneğin, ülkemiz yönetim yaşamında önemli bir yeri olan paternalizm ve etkileri, gerek

⁷¹ ÖMÜRGÖNÜLŞEN Uğur, “İdare Terimi Niçin Korunmalı ve Yaşatılmalıdır?”, **İdarecinin Sesi Dergisi**, C. XV., S. 96, Ocak-Şubat 2003, yonetimbilimi.politics.ankara.edu.tr/idare.doc,2004.

⁷² HUGHES O. E., **Public Management & Administration: An Introduction**, London: the MacMillan,1994.,s.4-5.

⁷³ ÖMÜRGÖNÜLŞEN Uğur,a.g.e.s.2.

⁷⁴ ŞAYLAN Gencay, “Bağımsız Bir Disiplin Olarak Kamu Yönetimi: Yeni Paradigma Arayışları”, **Amme İdaresi Dergisi**, C.33, S.2, 2000.

⁷⁵ DORFMAN P. W., HOWELL J.P., HIBINO S., LEE J. K., TATE U., BAUTISTA A,a.g.e.s.236.

kamusal gerekse özel örgütlenmelerde yoğun olarak yer almakta ve bu örgütleri bir çok açıdan etkilemektedir⁷⁶

Türk kamu örgütlerinde, kuramsal formel yapı (Weberyen anlamda bürokrasi), aslında, çok iyi kurgulanmış ve sağlam temeller üzerinde oturmuş bulunmaktadır. Uygulamada ciddi sorunsallar oluşmasına rağmen, kuramsal olarak, sistem çok iyi dizayn edilmiştir. Ancak, yönetici ve çalışanların kültürel özellikleri, sistem içerisine adapte edilemediği için, Türk kamu yönetim sisteminin kültürel anlamda, Türk çalışan ve yöneticisiyle uyumlu olmadığı belirtilebilir. İdeal Weberyen bürokrasinin katı ve resmi olan kuralları aynen uygulamaya çalışıldığı noktada, yönetici ve çalışanlar “kopya et ve aynen uygula” yöntemini benimsemekte, bu da daha maliyetli olan örgütsel örüntüleri ortaya çıkarmaktadır.⁷⁷

Doğaldır ki, böyle bir örgütsel yapılanmanın kamu örgütleri açısından ülkemizde başarılı olamamasının altında yatan bir çok kültürel etmen bulunmaktadır. Bu etmenleri şu faktörlerle açıklayabiliriz:

- Nesnellik – öznellik,
- liderlik ve yönetim stili, merkeziyetçilik ve biçimsellik,
- eşgüdüm ve klan ve bürokrasi.

Weberyen yapıda insanlar değil, roller arasında olduğu kabul edilen nesnel ilişkiler, sistemimizde kayırmacılık biçimini alan öznel bir form kazanmıştır. Bürokratik yapıda sonuç üzerinde odaklanılması gerekirken, kamu yönetimindeki örgütsel yapımızda, süreç üzerinde odaklılık bulunmaktadır. Biçimsel olması gereken ilişkiler, bizde yüz yüzelik ve kişisel bir yapıya bürünmüştür. Dikey ilişkiler yoğun olması gerekirken, bizim sistemimizde işler, yatay ilişkiler ağı içerisinde yürümektedir.

⁷⁶ AYCAN Zeynep, “Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma”,**Yönetim Araştırmaları Dergisi**,C.1,S.1,2001.,S.12.

⁷⁷ SATICI, Ö.,**Kültürün Ülkemiz Kamu Çalışanlarının Performansına ve Kamu Örgütlerinin İşleyişine Olan Etkileri**,Y.Lisans Tezi,Ankara Üniv.Sosyal Bil. Ens.,Ankara,2001.s.43.

Weberyen yapının ortaklaşa davranışı desteklememesine rağmen, bizim kültürel yapımız bunu, kamu yönetim sistemi içerisinde bile gittikçe artırmaktadır.⁷⁸

Bu açıklamalardan sonra özel sektör yöneticilerinin, eğitilmiş, yenilikleri takip eden, kamu sektör yöneticilerinin ise yeniliklere kapalı daha az bilgi üreten ve kullanan bir yapıda olduğu sonucuna ulaşmak mümkündür. Bu da kamu sektöründeki promosyon kararları alma yolunun bir sonucudur. Kamu sektöründe terfi, yaş, cinsiyet, kıdem gibi unsurlara bağlıyken, özel sektörde tamamen performansla yönelik bir yükselme anlayışı vardır. Yine kamu sektöründe politik unsurlar çok etkilidir.⁷⁹

Türk kamusal ve özel sektör örgütlerinde önemli ve güçlü bir faktör olan paternalizm olgusunun temelinde, Türk aile içi ilişkilerinin, örgütsel yaşamdaki üst – ast, lider – izleyici ilişkilerine aktarılması yatmaktadır. Dolayısıyla, paternalist yönetim biçiminde üst – ast ilişkisinin yetki ve sorumlulukları, iş bağlamının dışına taşmaktadır. Çalışanların yaşamlarının bir çok yönüyle ilgilenen yöneticiler, onlara baba tarzında yaklaşır, korur ve yol gösterir. Dolayısıyla, karşılığında özveri, saygı ve bağlılık bekler. Bu noktada, kamusal ve özel alanda yöneticilik konusunun ayrıntılarına girmeden bu ön tespitlerin verilmesinde fayda görülmüştür.

4.1. Kamusal Örgütlerde Yönetim

Kamu örgütleri, temel olarak yasalar çerçevesinde kendilerine verilen görevleri, kamu yararı noktasında yerine getirmeye çalışırlar. Dolayısıyla, en önemli hareket noktaları hizmetlerin kamuya yönelmiş olmasıdır, bunun için, özel sektör örgütleri gibi, verimlilik, kar, büyüme, rekabet gibi güdülerle hareket etmezler. Özel sektör kuruluşlarının birincil amaçları arasında kar, kazanç, rekabet, büyüme yer alırken, kamu yararını sadece gözetirler (ya da gözetmeleri sağlanır). Kamusal örgütler, kamu yararını diğer her şeyin üzerinde tutmak durumundadırlar. Kamu yararı ile kesiştiği noktada, özel sektörün yol ve yöntemlerinden faydalanabilirler (daha ucuz maliyetle iş

⁷⁸ KÖSE, S. Ve ÜNAL, A., **Farklı Toplumsal Kültürler, Örgüt Yapıları, Liderlik Davranışları**, İzmir: Güven Kitapevi, 2003. s.113.

⁷⁹ ARBAK, Yasemin; ALDEMİR, Ceyhan; ÖZMEN Ömür Timurcanday; KATRİNLİ, Alev Ergenç; İSHAKOĞLU, Gülem Atabay, KESKEN, Jülide; a.g.e; s.87-101

görme, verimli olma vb.) fakat kamu yararının gerektirdiği noktada, özel sektör örgütlerinin tam tersi iş görme yol ve yöntemlerini de benimseyebilir. Özellikle bazı kamusal hizmetleri yerine getiren örgütler (adalet, savunma, güvenlik gibi) kesinlikle kendilerine has yol ve yöntemleri kullanmaktadırlar. Bu alanlarda özel sektör mantığıyla iş görmek düşünülmemeyeceği gibi, bu alanların, özelleştirme, ihale etme gibi yöntemlerle yoluyla da özel sektöre açılması imkansızdır.

Kamusal örgütlerin bu yasal ve kamusal yapıları, oluşan örgütsel kültürle birlikte, sonuç olarak, bu örgütlerde çalışan, hizmet üreten yöneticilerin yöneticilik ve liderlik davranışlarını etkilemektedir.⁸⁰ Örneğin, yöneticilerin en önemli avantajları olabilen işgücü veya insan kaynakları yapısı, özel sektörle karşılaştırıldığında son derece önemli hatta hiç benzemeyebilen yapılar sunabilmektedir. Kamu yönetiminde insan kaynakları, temel olarak, yasal çerçeve içerisinde düzenlenmektedir. Dolayısıyla, kamu örgütlerinde çalışan yöneticilerin ve çalışanların ne yapacağı, çalışanlara ve yöneticilere hangi durumda nasıl ceza ve ödül verileceği, yasal metinler tarafından belirlendiği için, bunun dışında hareket etmek olası değildir.

Bu noktada, kamu yönetiminin örgütsel yapısında, yöneticilerin liderlik yapılarını etkileyen Türk kamu yönetiminin bazı özelliklerini vermek gerekmektedir. Türk kamu yönetimi kuruluş, görev ve örgütsel yapısı ile bir bütünlük taşımaktadır. Farklı gibi gözükken örgütsel yapılanmalar olsa da, sonuçta, yapılar, fonksiyonlar ve birimler arasında uyumlu ve düzenli bir standart bulunmaktadır. Örgütsel yapısında hakim olan düzen ve hiyerarşik yapı, sıkı bir ast – üst ilişkisini gerekli kılmaktadır. Bunun yanında, kamu yönetimi sistemimiz, idari yargı denilen ayrı bir yargı sistemine tabidir. Anayasal olarak idarenin tüm işlem, eylem ve kararlarına (bazı istisnaları olmakla birlikte) karşı yargı yolu açık olmak durumundadır. Ayrıca, yönetim yapısına ve örgütlerine hakim olan güçlü bir merkezîyetçilik söz konusudur. Bu durum, hem coğrafi anlamda hem de örgütsel anlamda geçerlidir. Bir diğer özellik olarak, yönetsel yapının hükümete, hükümetin ise, meclise karşı sorumluluğunun bulunması verilebilir. Örgütsel açıdan önemli olan ve diğer kamu yönetimi özellikleri ile birlikte kamu

⁸⁰ ACUNER, Taner ve İLHAN, Tülay, "Türk Toplumuna ve Liderlik Davranışlarına İlişkin Kültürel Bir Çözümleme", **11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, 22-24 Mayıs, Afyon, 2003.s.521.

yöneticilerinin liderlik davranışlarını güçlü bir biçimde etkileyen, kamu örgütlerinin patrimonial ve hukuki – rasyonel bürokratik yapılanmayı esas almasıdır. Her ne kadar aksine gelişme gösteren durumlar olsa da, kamu yönetim yapımız, “gizlilik” ve “sır” kavramlarını önemsemektedir. İnsan kaynakları noktasında, kamu yönetiminin yasal örgütsel yapısında, insan kaynakları kariyer, liyakat ve siyasi tarafsızlık ilkelerini taşısa da, siyasa kayırmacılığın ve kişisel ilişkilerin personel yapısı üzerindeki etkisini hiç kimse ret edememektedir.⁸¹

Türkiye’deki kamu sektöründeki yöneticiler tarihsel geleneklerden etkilenirler. Kamudaki çoğu yönetici bu özellikleri Osmanlı İmparatorluğu’ndan miras olarak almıştır ki bu da Orta Asya, Arap, İran, yönetici kültürlerinden (değerlerinden) etkilenmesi anlamına gelmektedir.⁸²

Osmanlı İmparatorluğu yönetici kültürünün tipik özellikleri, geleneklere bağlı, muhafazakar, otoriteye önem veren bir yapıdadır. Kurallara sıkı sıkıya bağlılığı, üstlere olan saygınlığı, kısıtlı yaratıcılığı ve içe dönüklüğü temel özellikleridir.⁸³

Bir diğer önemli husus, kamu hizmetleri halkın istediği yeterlikte yapılamamasıdır. Halk her şeyin en iyi şekilde yapılmasını ister. İdarenin mali gücünün yeterli olduğuna inanır. Hizmetlerin ağır ve pahalı yapıldığı kanısındadır. Halk idareyi, yavaş, pahalı (Personel sayısı hızla artan, az iş yapan) işleyen ve halkı tedirgin edici bir organ olarak görmektedir.

Devlet dairelerinde işlerin gecikmesi, gereksiz formaliteler yüzünden fazla kağıt kullanılması, dilimizde çok sık kullanılan kırtasiyecilik olarak ifade edilmektedir.

⁸¹ ERYILMAZ, Bilal, **Kamu Yönetimi**, İstanbul, Erkam Matbaacılık, 1999.s.82.

⁸² ARBAK, Yasemin; ALDEMİR, Ceyhan; ÖZMEN Ömür Timurcanday; KATRİNLİ, Alev Ergenç; İSHAKOĞLU, Gülem Atabay, KESKEN, Jülide; a.g.e;s.87-101

⁸³ ARBAK, Yasemin; ALDEMİR, Ceyhan; ÖZMEN Ömür Timurcanday; KATRİNLİ, Alev Ergenç; İSHAKOĞLU, Gülem Atabay, KESKEN, Jülide; a.g.e;s.87-101

Halkın çoğu kamu yönetimleriyle ilişkilerini en ön kademelerdeki görevlilerle yüz yüze kurmaktadır. Halkın gözünde bu görevliler devletin kendisidir. Bu görevlilerin tutum ve davranışları karşısında halkın duyguları doğrudan devlet için oluşmaktadır.

Halk genellikle bütün ülkelerde kamusal yönetimden yakınmaktadır. Devlet dairelerinde işlerin yürütülmediğinden, gereksiz gecikme ve kırtasiyeden şikayetçidir. Halkın devlet dairelerinde olup bitenlerden habersiz olması da bu yakınmaların nedenlerinden biridir. Bu nedenleri sırasıyla incelersek karşımıza şöyle bir tablo çıkar.⁸⁴

Kamusal alandaki yönetsel ilişkilerde üzerinde durulması gereken önemli noktalar:

- Kurumda çalışanların, gerçekten hizmet etme duygusu taşımaları sağlanmalıdır. Zorluklar yenilmeli ve çalışanların maddi, manevi gereksinimleri karşılanarak onların gerçekten iş görmek isteyen birer memur olmaları sağlanmalıdır.

- Çalışanların ciddi, çabuk ve doğru iş yapan, düzenli kişiler olması sağlanmalıdır. Üstler, uyarıcı ve eğitici davranmalıdırlar.

- Halkla doğrudan yüz yüze gelen memurların nazik ve hoşgörülü davranmayı öğrenmesi gerekir. Kamu kuruluşlarına işi düşen vatandaşları azarlayan, işlerini yokuşa süren, gerekli açıklamaları kibarca yapmayan memurların, kamu kuruluşlarının çevrede bıraktığı izlenimi kötü etkiler.

- Kurumu ilgilendiren konularda verilen sözler kesinlikle yerine getirilmelidir. İlişkide bulunulan kişilere, kurumda işi olan vatandaşlara kolaylıklar sağlanmalıdır. Sağlananlar ilgililere duyurularak uygulamalar titizlikle sürdürülmelidir. Kolaylıkların sudan nedenlerle kaldırılmamalıdır.

- Söz verilen bir işin sağlanan kolaylıkların zamanında yerine getirilmesi mümkün olmadığı takdirde aksamanın nedenleri ilgili kişilere en açık biçimde açıklanmalıdır. Çalışanları haberleşme ve ikna etme konusunda eğitmek bu önlemin başarısı için gerekli olabilir.

- Halkla yüz yüze gelerek iş yapan memurlara, hoşgörülü olmanın önemi anlatılmalı, memura kendisini karşısındaki vatandaşın yerine koyarak çalışmasının yararları açıklanmalıdır.

⁸⁴ ÖNAL, Güngör, (**Halkla İlişkiler**), Murat Matbaası, Bursa, 1982, s. 81, 82.

- Kurum, elden geldiğince düzenli, temiz, sevimli bir yer haline getirilmeli, orada işi olabilecek kişilerin işinin hangi bölümde görüleceğini kolayca anlamasını sağlayan önlemler alınmalıdır.⁸⁵

Kamusal örgütlerde en temel unsur olan insan ögesi ile ilgili düzenleme, bürokratik yapıya uygun olarak düzenlenmiştir.⁸⁶ Kamu örgütlerinde çalışan görevlilerin büyük çoğunluğunun (yaklaşık 2 milyon) tabi olduğu ve içerisinde mülki idare amirlerinin de bulunduğu 10 sınıftan oluşan ve 1965 yılında çıkarılan bir kanun, elbette, 40 yıl boyunca ortaya çıkmış olan ve son zamanlarda hacmi ve derinliği büyüyen değişim ve dönüşümlere cevap vermekte yetersiz kalacaktır. Bunun yanında yan yana çalıştığı halde farklı kanunlara tabi olarak çalışanları da görmek kuvvetle olasıdır. Dolayısıyla, son derece karmaşık olan kamusal örgütlerin insan unsurunun yönetilip, yönlendirilmesi özel sektör örgütlerinde olduğu gibi olmamaktadır. Örneğin, kamusal kurumlarda yönetici olan birisi 657 sayılı yasaya tabi iken, bu yöneticinin altında çalışan bir işçi iş hukukuna tabidir, yöneticinin ücreti tek taraflı olarak hükümet tarafından belirlenirken, işçi toplu sözleşme ve pazarlık yoluyla ücretini belirleyebilecektir. Bu kadar karmaşık ve irrasyonel olan bir durumda, çoğu zaman işçinin amirinden daha yüksek ücret alabilmesi artık magazinleşmiş bir konudur.

Kamu örgütlerinde çalışanlarla nüfusun birbirine oranlanmasında, memur sayısının nüfusa oranının 1/30 civarlarında olduğu, bunun da yettiği söylenebilir. Yalnız gerek kamudan gerekse de çalışanlarından, yapılan kamu hizmetlerine yönelik eleştiriler gittikçe artmaktadır. Yalnız, mevcut konjonktür içerisinde kamu örgütlerinde çalışanları daha iyi performans göstermeleri mevcut yasal ve diğer koşullar içerisinde mümkün gözükmemektedir. Kamusal örgütlerin günümüzde belki de en önemli motivasyon unsuru, iş garantisi olmasına rağmen, salt bu unsurun yeterli motivasyonu sağlayamadığı iddia edilmektedir.⁸⁷ Yetenekli olan insanları sadece iş garantisi sağlayarak kamusal alana çekmek olası değildir. İş garantisi mevcut çalışanları kurumda kalmaya itse de, daha iyi bir performansı garanti edememektedir. Bu noktada, ülkemiz özel sektör örgütlerine ilişkin olarak, Maslow'un "ihtiyaçlar

⁸⁵ ÖNAL Güngör, a.g.e.,s. 82, 83, 84, 85.

⁸⁶ SADULLAH,Ömer, "İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Bir Yönetim Yaklaşımı Olarak TKY'nin Kamu Organizasyonlarına Uygulanabilirliği", **İ.Ü.İşletme Fak. Dergisi**,C.27,S.2Kasım 1998.s.36.

⁸⁷ SADULLAH,Ömer, a.g.e.,s.38.

hiyerarşisi” kuramını temel alarak yapılan çalışmalarda, güvenlik ihtiyaçları, fizyolojik ihtiyaçların önünde çıkmaktadır.⁸⁸ Türkiye gibi, toplumsal olarak belirsizlikten kaçınma özelliğinin yüksek olduğu ve sarmal (siklonik, cyclonical) olarak finansal ve ekonomik krizlerin yaşandığı bir yerde, özel örgüt yönetici ve çalışanlarının, güveni ön plana çıkarmaları anlaşılırdır.

Kamusal örgütlerde yöneticilik yapanların önündeki engellerden bir diğeri de, performans – ödül sistemlerinin yetersizliğidir (veya olmaması). Mevcut yapıda terfi ve yükselmeler, kıdem ve olumlu sicil temel alınarak yapılmaktadır. Çok nadir olarak, yükselme ve terfi için üstün başarı şartı aranmaktadır. Performansın veya motivasyonun artırılmasının maddi olanaklarla gerçekleştirilmesi çok olası gözükmemektedir. Kamu örgütlerinde hiç bir lider veya yönetici, yasaların kendisine veremediği ödül veya imkanı, çalışanına veremez. Ayrıca, maddi olanak sağlanmasında, genel makro iktisadi dengeler önemlidir. Kamu örgütleri, kamu yararına hareket ettikleri ve kar amacı gütmedikleri için, faaliyetlerinde daha çok harcama yaparlar. Gelir kaynakları ise, sınırlı ve dışsaldır. Dolayısıyla, olmayan veya birikmeyen bir imkanın dağıtılması, ekonomik krizlerden anlaşıldığı üzere, ülkenin genel makro ekonomik dengesini bozarak, tüm ülkeyi sıkıntıya düşürmektedir. Bu durum, kamusal yaşamda motivasyon ve yönetsel liderliğin önündeki en önemli engeldir.

KİT’ler üzerine yapılan bir yüksek lisans çalışmasında, çalışanların verimlilik – ödül arasındaki ilişkiyi bulmak noktasında sorulan sorulara verdikleri yanıtlar, ilginçtir. Örneğin, KİT’lerde verimliliği artırmak için yeterli, dolgun teşvik ve ödül verilmemektedir sorusuna, toplamda % 78 oranında katılıyorum denirken, % 22 olumsuz görüş belirtmiştir. KİT’lerde ücret yetersiz olup çalışanlar ücret tatminsizliği duymaktadır sorusuna, toplamda % 89 oranında katılıyorum cevabı verilirken, % 11

⁸⁸ DANIŞMAN,A., “Kültürel Ortamın Araştırma Sonuçlarına Etkisi: Kuzey Amerika’da Geliştirilip Türkiye’de Tekrarlanan Bazı Araştırmalar Üzerine Bir Değerlendirme”,**8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**,Nevşehir,2000.s.339-340.

olumsuz görüş belirtilmiştir. KİT'lerde ücret adaleti olmadığına ilişkin soruya ise, % 94 oranında evet cevabı verilmiştir.⁸⁹

Her ne kadar eleştirilse de, şu anda özel sektör kuruluşlarında önemli bir yer tutan TKY uygulamalarının kamu örgütlerinde uygulanabilirliğine ilişkin olarak muhtemel engeller arasında; kamu örgütlerinin üst yöneticilerinin 657 sayılı yasaya bağlı atanıp görev yaptığı ortamda, TKY için gerekli örgütsel dönüşümü gerçekleştirmeye yöneticilerin ilgili kurumda yöneticilik sürelerinin yetmediği, yönetici ve memurların politik baskıya açık olduğu, kamu örgütlerinin tekeli yapılarından dolayı TKY noktasında gerekli olan rekabet olgusuna gerek duymadıkları belirtilmektedir.⁹⁰

Kamu yöneticilerinin yönetim biçimlerine⁹¹ ilişkin yapılan araştırmalara bakıldığında, bu araştırmaların kullanılan değişken farklılığından dolayı bir sınıflandırma sorunu yaşadıkları belirtilmektedir.⁹²

Kamu yöneticilerinin otokratik yönetim tarzlarını benimsediklerini tespit ettikten sonra, araştırmacılar: "Bir arada uzun süreden beri bulunan gruplarda yöneticilerin grup eylemlerini kolaylaştıran önerilerde bulunan bir lider olmaktan çok hükmedici olduklarını" belirtmektedir. Kamusal örgütlerdeki bir arada olma süresinin daha uzun olması sonucunda, yöneticiler, hükmeden fakat yenilik oluşturamayan bir rol taşımaktadırlar. Yaşlı yöneticiler, daha da otokratik bir kimliğe bürünmektedir.⁹³

Amerikan dış yardımları ve yönetsel sistemlerin uyumlaştırılması bağlamında, Türk kamu örgütlerinde danışman olarak çalışan Podol'un Türk kamu yöneticileri

⁸⁹ ÖZCAN, Bahtiyar, **KİT'lerde Özelleştirme :Çalışanların Kamu İktisadi Kuruluşlarına Bakışı ve Özelleştirmeden Beklentileri Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü Sosyal Bil. Ens., İstanbul, 1996.s.160.

⁹⁰ SADULLAH, Ömer ,a.g.e..s.40.

⁹¹ Yabancı ve Türk kuramcılarının Türk yönetici tipine ilişkin çok daha detaylı bilgi için bkz. ŞENCAN, Hüner, "Yöneticilerin Kişilik Yapıları ile Yönetim Biçimleri Üzerine Bir Araştırma", **İ.Ü. İşletme Fak. Dergisi**, C. 24, S. 2, Kasım 1995, s. 95 – 131.

⁹² ŞENCAN, Hüner, "Yöneticilerin Kişilik Yapıları ile Yönetim Biçimleri Üzerine Bir Araştırma", **İ.Ü İşletme Fak. Dergisi**, C.24, S.2, Kasım 1995.s.112.

⁹³ ŞENCAN, Hüner, a.g.e.s.113

hakkındaki görüşlerine göre, kamu yöneticileri, inisiyatif taşımamakta, bilgi alış verişinde zayıf kalmakta ve statükoyu korumaya çalışmaktadır. Bunun yanında belirtilen olumlu özellikleri arasında, yöneticiler, batılı değerlere inanmakta, öğrenmek ve gelişmek istemektedirler.⁹⁴

Roos, kamusal yaşamdaki otorite ve otokratik lider sorununu daha genel anlamda ele alarak: “Merkezden yönetim asıldır. Bütün mülki idare amirleri, İçişleri Bakanı tarafından atanmaktadır. Bu merkezci yapı çalışanlara çok az bir girişim imkanı tanımaktadır. Dolayısıyla, amirlerin istekleri asıldır. Halk ile yöneticiler arasında paternalist ilişki gözükmektedir.” demektedir

Dodd, 1965 yılında Türkiye’de, yüksek ve orta kademedeki 136 yönetici üzerinde yaptığı araştırmanın sonuçlarını yorumlarken, yöneticilerin % 75’inin baba meslekleri devlet memuru, subay, doktor vb. çıkmıştır. Dolayısıyla, Dodd’a göre, yüksek ve orta kademe yöneticilerinin çok sınırlı bir sosyal temeli olduğunu iddia etmiştir.⁹⁵ Ancak, Şencan’a göre, son yirmi yıldan beri, kamu yöneticilerinin sosyal tabanı genişlemiş, babaları asker veya mesleki eğitim kurumlarından mezun olanların oranı % 19’a gerilemiştir.⁹⁶

Tutum ve Şaylan ise, kamu örgütlerindeki zorlamayı siyasal iktidarın kendi iradesini bürokrasiye zorla kabul ettirmesine dayandırmaktadırlar.⁹⁷ Ergun tarafından, Türk kamu yönetiminde yüksek yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin olarak yapılan araştırmada, Türk yönetici, astlarına yetki devri konusunda kıskanç davranmakta, kendilerini otoriter olarak tanımlamalarına karşın, astları tarafından tam otoriter olarak algılanmamaktadır. Yöneticiler, astlarına danışmadan iş görürler ve astların kendi iş görmelerine de fazla karışmazlar.⁹⁸

⁹⁴ PODOL,R.,”Modern Sevk ve İdarenin Türkiye’deki Anlamı”,**Amme İdaresi Bülteni**,1962.s.55.

⁹⁵ DODD,C.,H.,”Türk İdarecileri Üzerine Bir Araştırma”, **Amme İdaresi Bülteni**,Ekim 1965.s.2.

⁹⁶ ŞENCAN,Hüner, a.g.e.s.99.

⁹⁷ TUTUM, C., “Türk İdaresi’nde Politik Nitelikte Yüksek Kademe Yöneticilik Mevkileri İhdas Edilmeli mi?”, **AİD**, C.1, S.3-4, Aralık 1968.,s.168.

⁹⁸ ERGUN,T.,a.g.e.s.109-111.

Emre'nin yapmış olduğu Mülki İdare Araştırmasında, mülki idare amirlerinin sadece yetişme ile ilgili değil, aynı zamanda yükselme ve özlük hakları bakımından da, önemli sorunlar yaşadığı belirtilmektedir. Kariyerleri açısından ise, kariyer basamaklarının basıklığı, atama ve yer değiştirmelerin nesnel kurallara bağlanmamış olması, değerlendirmelerin nesnel ölçütlere dayandırılmaması, önemli sorunlar arasındadır. Gerek valilerin siyasi irade sonucunda atanması, gerekse kaymakamların yükselme olanaklarını meslek içinde değil de, kurum içerisinde araması noktasında siyasal dirsek temasına girmesi, mülki idare mesleğinin gelişimini sekteye uğratmıştır.⁹⁹ Ayrıca, mülki idare amirliği noktasında önemli olan bir diğer sorun alanı, kamu yönetiminin örgütsel yapılanmasından kaynaklanan görev, yetki ve sorumluluk karmaşasıdır. Rutin işler hızla çoğalmakta, yaptıkları görevlerle yasal olarak üstlendikleri sorunlar tam çakışmamaktadır.

Leblebici'nin, kamusal orta kademe yöneticilerinin örgütsel karar alma davranışları noktasında, bir Türk KİT örneği üzerinde yapmış olduğu araştırmasında, test etmeye çalıştığı "KİT'lerde çalışan orta kademe yöneticilerinin (OKY) karar alma davranışlarının, kamu bürokrasisinin karar alma usul ve yöntemlerine paralel olduğu" yönündeki hipotezi büyük ölçüde desteklenmiştir.¹⁰⁰ Leblebici'nin belirttiğine göre, orta kademe yöneticiler, OKY'lerin aldıkları kararların düzeyinin değerlendirilmesine ilişkin soruya, % 23.3 stratejik, % 33.3 taktik, % 41.7 ise, günlük karar aldıklarını belirterek cevap vermektedirler. Bunun kuramsal verilerle örtüşmediğini belirten Leblebici, bu sonucun iki farklı biçimde yorumlanabileceğini belirtmektedir: Birincisi, çalışanların liderlik, yöneticilik ve karar almaya ilişkin kuramsal bilgilerinin yetersiz oluşu; ikincisi ise, yaptıkları idari veya teknik görev, onların algılarını etkilemektedir.¹⁰¹

Kamu örgütlerinde çalışanların kültürel davranış biçimleri ve bunların kamu örgütlerinin işleyişi üzerindeki etkilerini bulmaya çalışılan araştırmalarda, dört değer boyutu (yetkecilik, ben merkezilik, adanmacılık ve pragmatizm) kullanmıştır. Araştırmalar sonucunda elde edilen bulgular, Türk yöneticilerinin, yetkeci ve ben

⁹⁹ EMRE, Cahit, **Yönetim Bilimi Yazıları**, Ankara: İmaj Yayıncılık, 2003,s.172-174.

¹⁰⁰ LEBLEBİCİ D. Nadi, "Orta Kademe Yöneticileri'nin Örgütsel Karar Alma Davranışları Üzerine Bir İnceleme: Bir Türk KİT Örneği", **H.Ü. İİBF Dergisi**, C. 18, S. 1, 2000,s.196.

¹⁰¹ LEBLEBİCİ D. Nadi,a.g.e.s.188.

merkezci boyutları düşük bulunmuş, adanmacılık yüksek, görece olarak da pragmatik oldukları belirlenmiştir.¹⁰²

Bürokratik ve demokratik örgütsel yapılara sahip oldukları düşünülen iki örgütte sendikalar ve KİT'ler üzerine yapılan bir araştırmanın sonucunda, her iki örgütsel yapılanmada yöneticiler tarafından tercih edilen ilk iki yönetici davranışı aynı çıkmıştır

103

Kayahan'ın hastane yöneticilerinin yönetsel başarı düzeyleri üzerine, Sağlık Bakanlığı Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde yaptığı araştırmada, yöneticilerin % 84 düzeyinde başarı düzeyine ulaştıklarını saptamakta ve bu oranın daha da artırılması noktasında, yönetici geliştirme programlarının planlanması, hastane yönetimine yönelik hizmet içi kurslar verilmesi, bunlara katılımın sağlanması gerektiğini belirtmektedir.¹⁰⁴

Kamu örgütleri açık sistem oldukları için, yakın ve uzak çevresiyle girdi – çıktı ilişkisi içindedirler. Dolayısıyla, yöneticilerin örgüt içi davranışları, çevresel etmenlerce de büyük ölçüde etkilenmektedir. Kamu yöneticileri için dış çevre, kamuoyu, çıkar grupları, hükümet, yasama, yargı ve siyasal partiler gibi etkili güçlerden oluşmaktadır. Siyasal nitelikli atama ve yer değiştirmelerin sıklaşması yöneticileri tedirgin etmektedir. Yönetici geldiği yöneticilik görevlerinde örgütle kaynaşmasını sağlayacak kadar uzun süre kalamamaktadır. Bu durum örgüt içi ilişkileri de olumsuz yönde etkilemektedir. Örgütsel ve bireysel amaç bütünleştirilmesi tam anlamıyla gerçekleştirilememektedir. Yönetici çoğu kez örgütün başında uzun süre kalmadığını (kalamayacağını) da bildiği için örgütte üretimin artırılması için gerekli girişimlere gerekli ve yeterli zaman ve istek bulamamaktadır.¹⁰⁵

¹⁰² SAVCI İlkay, "Küreselleşme, İnsan Kaynakları ve Kültürler arası Yönetim", **Mülkiyeliler Birliği Dergisi**, S.239, C. XXVII, Mayıs-Haziran 2003,s.133.

¹⁰³ SAVCI İlkay,a.g.e.s.133.

¹⁰⁴ KAYAHAN, Cantürk, "Hastane Yöneticilerinin Yönetsel Başarı Düzeyleri Üzerine Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde Örnek Bir Araştırma", **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, 22-24 Mayıs, Afyon, 2003,s.939.

¹⁰⁵ YILDIZ, Murat,"Liderlik Yaklaşımları ve Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Araştırmaları", **Türk İdare Dergisi**,S.435,Ankara,2002,s.244.

4.2. Özel Sektörde Yönetim:

Özel sektörde yönetsel ilişki, kapitalist iletişim yaklaşımlarında örgütsel iletişim olarak tanımlanır ve incelenir. Bu incelemede amaç örgütsel kontrolün etkenliğinin nasıl sağlanacağı ve örgütsel üretimin nasıl artırılacağı üzerinde toplanır.

Türkiye’de 1960’larda güçlenmeye başlayan özel sektör sektörde, özellikle 1980’lerden sonra özel sektör yöneticilerinin tipik özellikleri:

- genç
- dinamik
- risk alan
- girişimci
- yeniliklere açık
- sosyal ve liberal bir anlayışı benimsemeleri şeklinde belirtebiliriz.¹⁰⁶

Özel sektörde yönetimde bulunan kişilerin temel hedefleri, sadece ulusal değil uluslar arası pazarlarda da kendilerini gösterme ilkeleridir. Ayrıca pragmatik, esnek, yaratıcı özelliklerine sahiptirler.¹⁰⁷

Bu bağlamda özel sektördeki Türk yöneticilerinin en önemli özellikleri, tolerans ve grup çalışmasına açık olmalarıdır.¹⁰⁸

Özel sektörün kendi örgütsel yapısı içindeki iletişimi, teşebbüsün ekonomik amaçlarını gerçekleştirmesi için gerekli ilişkilerin getirdiği iletişim biçimidir. Bu biçim neyin, ne kadar, nerede, ne biçimde ve ne tür bir emek gücü kullanarak üretileceği

¹⁰⁶ ARBAK, Yasemin; ALDEMİR, Ceyhan; ÖZMEN Ömür Timurcanday; KATRİNLİ, Alev Ergenç; İSHAKOĞLU, Gülem Atabay, KESKEN, Jülide; a.g.e;s.87-101

¹⁰⁷ ARBAK, Yasemin; ALDEMİR, Ceyhan; ÖZMEN Ömür Timurcanday; KATRİNLİ, Alev Ergenç; İSHAKOĞLU, Gülem Atabay, KESKEN, Jülide; a.g.e;s.87-101

¹⁰⁸ ARBAK, Yasemin; ALDEMİR, Ceyhan; ÖZMEN Ömür Timurcanday; KATRİNLİ, Alev Ergenç; İSHAKOĞLU, Gülem Atabay, KESKEN, Jülide;a.g.e;s.87-101

hakkında verilen ekonomik kararlar ve bu kararların yürütülmesiyle ilgilidir. Özel sektörün örgüt dışı ilişkisi ise pazar ve pazarlama örgütlenmeleri ve ilişkileri, pazar politikalarının saptanması ve bu ilişkilerle belirlenen iletişimi kapsamaktadır.

Ayrıca özel sektörde görülen bir diğer önemli konuda spor, kültür, sanat ve eğitim faaliyetlerini (koşuları, maçları, yarışları, sergileri, kongreleri, toplantıları, araştırma ve incelemeleri, eğlenceleri) düzenleyen veya destekleyenler özel teşebbüs olmaktadır. Kapitalist örgüt sadece iş içi hayatı kontrol etmekle kalmamakta iş dışı faaliyetlerin gündemini de hazırlamakta ve sunmaktadır.¹⁰⁹

Türk özel sektör yönetici ve girişimcileri otorite anlayışını benimsemekte isteksizdirler. Yönetici davranışlarında motivasyona etki eden faktörleri inceleyen Dilber, saygı gereksiniminin yöneticiler için en büyük ihtiyaç olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bunun arkasından güvenlik, özgürlük ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı gelmektedir. Fakat bu ihtiyaçların sırası duruma ve şartlara göre değişiklik gösterebilir. Ataol et al (1992), özel sektördeki Türk yöneticilerinin profilini çizmeye yönelik yaptığı araştırmada, Türk yöneticilerinin çoğunlukla A tipi ve AB tipi davranışlar sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır. A tipi özelliğe sahip olan insanlar, çok kısa zamanda çok fazla iş başarmak hedefiyle sıkıntıya düşen kişilerdir. Bu özelliklere sahip olanlar genelde yüksek oranda üretimi gerçekleştirirler. B tipi; A'nın tam tersidir. B tipi, zaman baskısından hiçbir zaman şikayetçi olmaz. AB tipi ise A ve B'nin karışımından oluşmaktadır. Bu tip belirgin bir ideal özelliğe sahip değildir. Buna ek olarak AB tipindeki kişiler tipik otokratik davranış özelliğine sahiptirler; ve astlarını çoğunlukla eleştiren liderlerdir.¹¹⁰

¹⁰⁹ERDOĞAN, İrfan, (**İletişim, Egemenlik , Mücadeleye Giriş**), İmge Kitabevi, Ankara, 1997, s. 211-220.

¹¹⁰ ARBAK, Yasemin; ALDEMİR, Ceyhan; ÖZMEN Ömür Timurcanday; KATRİNLİ, Alev Ergenç; İSHAKOĞLU, Gülem Atabay, KESKEN, Jülide; a.g.e;s.87-101

4.2.1. Özel Sektör Kuruluşlarında Yönetmel İlişkilerin Temel İlkeleri

Özel sektör kuruluşlarında yönetmel ilişkiler iki temel ilkeye dayanmaktadır. Birincisi; çevreyi tanıma, ikincisi ise örgütü çevreye tanıtmaktır.

1. Kuruluş çevreyi tanımakla, müşterilerinin düşünce ve eğilimlerini saptamış olmaktadır.
2. Kuruluşun kendisini çevreye tanıtarak olumlu imaj yaratması, ancak süzölmüş haber ve bilgilerle gerçekleştirilmektedir.
3. Özel sektör kuruluşlarında ayrıca, karar verme mekanizmalarının başında bulunanları etkilemek, kulis yapmak, bu eylemleri ülke dışına taşımak gibi yüzeysel olmayan faaliyetleri de içermektedir.
4. Büyük kuruluşlarda çevresini denetleme çalışmalarını da kapsamaktadır.¹¹¹

Günümüzde halkla ilişkiler çalışmaları özel sektörle kamuoyu arasında köprü işlevi üstlenmiştir. Özel sektörün, toplumun içindeki konumunu güçlendirmek, geliştirmek ve başarısını sürdürmek için başta gelen en önemli gereksinim halkla ilişkiler çalışmaları olmuştur. Halkla ilişkiler uygulamaları, özel sektörün topluma dönük imajını ve toplumla uyumunun en önde gelen belirleyicisidir.

¹¹¹ BÖLBÖL, Rıdvan; **Halkla İlişkiler**,Ankara;s.137.

4.2.2. Özel Sektörde Örgütlenme

Özel sektör örgütlenmesinde etkili rol oynayan faktörler iki ana gruba ayrılarak incelenebilir.

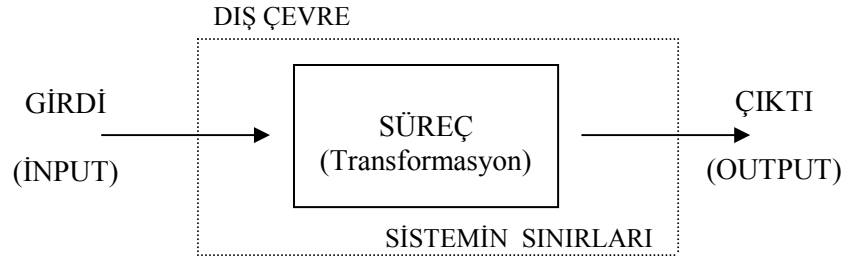
- a. Örgüt dışı faktörler.
- b. Örgüt içi faktörler.

4.2.2.1. Özel Sektörde Örgütlenmeyi Etkileyen Faktörler

4.2.2.1.1. Örgüt Dışı Faktörler

Örgüt kuramlarından sistem yaklaşımına göre, örgütler açık sistemlerdir. Çevreden aldıkları çeşitli girdileri işlemde geçirdikten sonra çevreye çıktı olarak verirler.¹¹²

Tablo 5. Örgüt Dışı Faktörler



Kaynak: KOÇEL, Tamer; **İşletme Yöneticiliği**; 8. Baskı; İstanbul; Beta Bas.

Yay.;2001;s.104.

Çevredeki değişiklikleri izlemeyen ve zamanında değişime uyum sağlama yolunda gereken önlemleri almayan kuruluşların yaşama şansı kalmaz.

¹¹² KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 8. Baskı, İstanbul: Beta Bas. Yay.,2001,s.104.

4.2.2.1.1.1 Genel Çevre

Örgütü doğrudan etkilerken, kısa dönemde örgüt tarafından etkilenemeyen öğeleri içinde bulundurur. Ekonomik, politik, sosyal, kültürel koşullar ile ekonomik yapıdan oluşur¹¹³.

P. Lauter Türkiye’de yaptığı bir çalışmasında 16 büyük endüstri kuruluşunun yöneticilerinin, genel çevrenin kendi örgütlerinin işleyişini ve yönetimin etkilendiğini düşündükleri şu kritik öğeleri saptamışlardır¹¹⁴.

- a. Politik – Yasal Öğeler
 - o İthalat – ihracat rejimi.
 - o İş yasaları.
 - o Politik dengesizlik.
- b. Sosyo – Kültürel Öğeler
 - o Yöneticilere karşı tutum.
 - o Otorite ve astlara karşı tutum.
- c. Ekonomik Öğeler
 - o Sermaye eksikliği ve sermaye pazarının olmaması.
 - o Enflasyonun yüksekliği ve ekonomik dengesizlik.
 - o Sosyo-ekonomik bildirişim eksikliği.
- d. Eğitsel Öğeler
 - o Endüstrinin beklentilere uygun düşmeyen eğitim biçimi, nitelikli işçi eksikliği.
 - o Nitelikli yönetici eksikliği.

¹¹³ KOÇEL,Tamer;a.g.e.,s.104

¹¹⁴ KOÇEL,Tamer;a.g.e.,s.104

Eğitim düzeyi yükseldikçe, çevrede olan biteni araştırma ve irdeleme isteği ve olanağı artmaktadır. Hkmet politikalarındaki iletişim özgürlüğünü kısıtlayıcı ya da teşvik edici kararlar örgütlenmeyi etkilemektedir.

Endüstrileşme teknolojik bilgi birikimini artırır. Üst düzeyde bir yaşam standardı sunarken, ikame mal ve hizmet, üretenler arasındaki rekabet artar.

4.2.2.1.1.2. İşlem evresi

Örgütün amaçlarına ulaşması ile ilgisi olan, örgütün her gün veya sık sık karşı karşıya geldiği dış evre öğelerinden oluşur. İşlem çevresinde örgütün müşterileri; tedarikçiler, rakipleri; sendikalar, odalar, birlikler vb. ğeler yer alır. İşlem evresi halkla ilişkiler faaliyetlerini doğrudan etkiler. İmaj yaratmak ve bu imajdan yararlanarak üstünlük sağlama kaygısı, daha çok işlem çevresinde yer alan öğelerin baskısından kaynaklanmaktadır¹¹⁵.

4.2.2.1.2. Örgüt İçi Faktörler

4.2.2.1.2.1. Örgütün Kamu ya da zel Sektöre Ait Bir Kuruluş Oluşu

Özel sektördeki kuruluşların temel kaygısı, kr etmek ve bunun için verimliliği sağlamaktır. kuruluşun krliliğini artıracak etkinlikler gereklidir. Rakiplerin yoğun olarak bulunduğu pazarlarda firmanın üstünlük yaratma istekleri tanıtım faaliyetlerinin artmasına yol açmaktadır.özel sektörde örgütlenme anlayışı, dünya pazarlarında istikbal arayışları, yani rekabetin ulusal sınırları aşarak uluslar arası boyutlara ulaşması ile aynı zamana denk düşer. Bu rgtlenme anlayışı doğal olarak, sektördeki yöneticilerin davranış ve tutumlarını belirleyen en önemli etkendir¹¹⁶.

¹¹⁵ KOÇEL,Tamer;a.g.e.,s.104

¹¹⁶ KOÇEL,Tamer;a.g.e.,s.104

4.2.2.1.2.2. Örgütün Büyüklüğü

Büyüme ile birlikte bürokratikleşme eğilimler artar. Büyük örgütlerde, sözlü iletişimin yerini yazılı iletişimin alması, kural sayısını artması, yetki ve sorumluluk alanlarının kesin çizgilerle belirlenmesi ve yaratıcılığa izin vermeyen ortamın gelişmesi örgütteki insanı işe yabancılaştırır¹¹⁷.

Büyüklükten doğan olumsuz örgütsel ortamın, örgüt içi iletişimi bozması, çalışanların kulaktan dolma edindikleri veya kasten yaydıkları yanlış haberlerle örgütün çevrede kötü bir izlenim yaratmasına yol açtıkları söylenebilir. Örgütte koordinasyonun sağlanması, bağlılık ve doyumun artırılması için özel çabaların harcanması kaçınılmaz olur.

Türkiye'deki mevcut ve arzu edilen yönetici profillerini ortaya çıkarmak amacıyla Esmer (1997) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, Türkiye'nin tüm bölgelerinden seçilen 4824 çalışandan, tercih ettikleri yönetici tarzları ile iyi bildikleri yönetici tarzlarını değerlendirmeleri istenmiştir. Sonuçlara göre, en baskın yönetici tipi otoriter (% 53), ondan sonra bunu, babacan (% 25), danışmacı (% 13.6) ve demokratik (% 8.5) yönetici tipi takip etmektedir. En çok tercih edilen yönetici tipi ise, danışmacıdır (% 35.2). Bunu babacan (% 28.9), demokratik (% 25.6) ve otoriter (10.3) yönetici tipleri takip etmektedir.¹¹⁸. Türkiye'de çalışanlar, yöneticilerinin karar almadaki güçlerini kabul etmelerinin yanında, kendilerine danışılmasını beklemektedirler. Dolayısıyla, kendilerine danışılması, liderlerin ve yöneticilerin, astlarını ve izleyicilerini güdülemede önemli bir araç gibi durmaktadır.

Türkiye'de klasik yönetim değerleri ile toplam kalite yönetimi (TKY) değerlerinin karşılaştırıldığı bir araştırmada, Türk toplumunun klasik yönetime göreceli olarak daha yakın olduğu sonucuna varılmıştır. Özellikle kamusal örgütlerde klasik yönetim anlayışı daha baskındır. Bu da doğal olarak kamusal alandaki yöneticilerin davranış, tutumlarını ve değer yargılarını etkilemektedir. Klasik yönetim anlayışının emir,

¹¹⁷ KOÇEL, Tamer; a.g.e., s.104

¹¹⁸ KABASAKAL, H. Ve BODUR, M., "Leadership and Culture in Turkey: A Multi-Faceted Phenomena", <http://mgmt3.ucalgary.ca/web/globe-nsf/index>, 1998, s.16.

kontrol ve kural olarak ifade edilebilecek olan değerlerinin tamamen onandığı, kumanda birliği görüşü % 95 oranında, hiyerarşi % 80, yetki % 75, iş bölümü ise, % 63 oranında onandığı görülmüştür. Özel örgütlerde görülen TKY için ise, onanma değerleri daha düşük çıkmıştır. TKY için en yüksek onanma derecesi, % 75 ile sürekli gelişme, daha sonra sırasıyla, müşteri odaklılık % 70, süreç odaklılık % 65 ve takım çalışması % 58 oranında olmuştur.¹¹⁹

Daha pragmatik, akılcı ve kar değerlerini öne çıkaran özel sektör yöneticilerinin değer özelliklerinde otoriteyi dengelemeleri, sorumluluk sahibi olmaları, hızlı karar vermeleri ve profesyonel davranışlar göstermelerini belirtebiliriz. Türkiye’de 1980’lerden başlayarak ekonomik reformlar serisi büyük değişimleri tetiklemiştir. Bu değişimler iç pazarı geliştirirken, aynı zamanda iç pazarı uluslar arası pazarlarla rekabet edilebilir düzeye ulaştırmıştır. Buna paralel olarak özel örgütlerde hızlı bir büyüme ve güçlenme süreci başlamıştır.¹²⁰

Özel örgütlerin temel amaçları arasında kamu yararının sağlanması bulunmadığı ama kamu yararını gözetmeleri gerektiği belirtilmiştir. Yalnız, ortaya çıkan küreselleşme süreci, artan toplumsal bilinç vb. olgular sonucunda, özel örgütlenmelerin geleneksel yöntemlerinin yanında, sosyal ve toplumsal sorumluluk olgusunu kavramaları ve yönetici ve çalışanlarını bu noktada motive etmeleri bir zorunluluk haline almaktadır. Özel alanda faaliyet gösteren örgütlenmeler, ürünlerine olan ilginin artırılması ve kazan – kazan (win – win) stratejisinin söz konusu olması noktasında, sosyal sorumluluk kampanyalarının önemini farkındadır. Yalnız, bu sosyal sorumluluk veya dolaylı kamu yararını gözetme olgusunun, sonuçta özel örgütlenmelerin temel amaçlarıyla örtüşen bir yapı haline aldığı da belirtilmelidir. Yani, firmalar, sosyal, çevresel, ekolojik sorumluluk kavramlarını, daha çok müşteriye ulaştırarak, gerekli rekabet olgusunu lehlerine çevirerek ve daha çok kar ve büyüme elde ederek sonuçlandırmayı amaçlamaktadırlar.

¹¹⁹ SAVCI, İlkay, a.g.e.s.133.

¹²⁰ ARBAK, Yasemin; ALDEMİR, Ceyhan; ÖZMEN Ömür Timurcanday; KATRİNLİ, Alev Ergenç; İSHAKOĞLU, Gülem Atabay, KESKEN, Jülide; a.g.e;s.87-101

Türk toplumundaki yaygın güç mesafesi, demokratik liderliğin çok nadir, hatta hiç uygulanamamasına sebep olmaktadır.¹²¹

Türkiye’de temel yönetim anlayışı, verimliliğin artırılarak uluslararası pazarlarda rekabet üstünlüğünün kazanılması değil, kaynak sağlayıcı ve müşteri olan devletle yakın ilişki içerisinde olması üzerine kurgulanmıştır. Eğer pazar/piyasa olgusu ve bu olguların gerekli kıldığı kuramsal açılımlar özel örgütlenmeler açısından anahtar bir kavram olsaydı, profesyonellik, demokratik liderlik tipi ve çalışanların tamamı, örgütler için farklı bir anlam taşırdı.¹²² Şencan da, benzer görüşleri dile getirerek; yöneticilerimizin yönetim anlayış ve felsefesinin eski dönemlerden etkilendiğini belirtmektedir. Ona göre, dış rekabetten çok, iç rekabet koşullarında ve devletin koruyuculuk şemsiyesi altında müşterilere ve iş-görenlere fiyat ve ücret empoze eden, değişiklikler karşısında yenilenmeyi değil, istikrar ve dengeyi korumaya yönelik yönetim anlayışı ortaya çıkmıştır. Bu yüzden, Şencan, yöneticilerimizin baskıcı ve hükmedici özelliklerinin ön plana çıktığını belirtmektedir.¹²³ Sargut’un da, toplumun yönetsel kültürünün ortaklaşa davranışçılığı benimsediğini, bunun da demokratik yapılar yer edinmemesine yol açtığını belirtmektedir.¹²⁴ Dolayısıyla, bu toplumlarda, güç mesafesi büyük çıkmaktadır.¹²⁵

Herzberg’in “Hijyenik – Motive Edici Faktörler” araştırması, Türkiye için gerçekleştirilmiş ve çalışanlar, hiyerarşik mesafe aralığına önem verdiği için, daha üst kademelerde statü sahibi olmak, hijyenik değil motive edici bir faktör olarak belirlenmektedir. Güç aralığının yüksek oluşu, astların sessiz kalmasını beraberinde getirmekte, bu da yönetici – ast ilişkisinde haksız uygulamaya yol vermektedir.¹²⁶

Türk yöneticilerin, “çatışma” olgusu karşısındaki tavır ve davranışlarını araştıran Sargut’a göre, sanayi bürokrasisinde çalışan yöneticilerin hareketlerine egemen olan

¹²¹ ACUNER, Taner ve İLHAN, Tülay, a.g.e.s.531.

¹²² ÖZEN, Ş., Bürokratik Kültür 1: Yönetimsel Değerlerin Toplumsal Temelleri, Ankara: TODAİE, 1996.,304.

¹²³ ŞENCAN, Hüner, a.g.e.s.95.

¹²⁴ SARGUT, S., Kültürler arası Farklılaşma ve Yönetim, Ankara: İmge Kitabevi, 2001.,s.187.

¹²⁵ ACUNER, Taner ve İLHAN, Tülay, a.g.e.s.532.

¹²⁶ KÖSE, S ve ÜNAL, A., Farklı Toplumsal Kültürler, Örgüt Yapıları, Liderlik Davranışları, İzmir: Güven Kitabevi, 2003.,s.112.

en önemli eğilim; çatışmadan kaçınmaktadır. Bu davranışı takip eden, uzlaşma, daha sonra ise, sırasıyla, sorun çözme, ilişkileri dengeleme ve diğerleriyle yarışmadır.¹²⁷

Paşa'nın yönetici konumundaki bireylerin benimsedikleri lider davranışları ile çalışanların yöneticilerinde gözlemedikleri lider davranışlarını karşılaştırma ve bu iki grubun ideal lider davranışlarını belirleme noktasında, 54 orta düzey yönetici ve 89 ast üzerinde gerçekleştirmiş olduğu araştırmada, yöneticilerin en çok benimsedikleri liderlik davranışları arasında, takım ruhu ile çalışmak ve paylaşmak, babacan ve hiyerarşik – işe odaklı olmak çıkmış; çalışanların ise, yöneticilerde hiyerarşik – işe odaklılık özelliğinin daha fazla gözlemediği, babacan ve kontrol içeren lider tarzının, takım ruhu içeren ve paylaşımcı davranış şekline göre daha fazla gözlemediği, dolayısıyla, güç mesafesinin lider davranışlarına çok güçlü biçimde yansıdığı anlaşılmaktadır.¹²⁸

Türkiye'de en etkili görülen liderlik tarzları, karizmatik ve takım odaklıdır.¹²⁹ Acuner ve İlhan'ın yaptığı araştırmaya katılanlara göre, vizyon sahibi olma, karar odaklılık, bütünleştirici güç sahibi olma ve kişisel özveriler etkili liderlik özellikleri arasında nitelendirilmektedir. Bu özellikler, Acuner ve İlhan'a göre, yüksek güç mesafesi ve aile odaklılıkla uyumlu özelliklerdir. Ayrıca, katılımcı ve insancı liderler de ülkemizde etkili liderlik arasında sayılmaktadır. Bu durumun grup odaklılık ve insancı toplumsal kültürümüzle uyum gösterdiğini belirtmek gerekmektedir. Türk yöneticiler, kendilerini otonom ve bağımsız hissetmelerine rağmen, yapılan analizlerde, toplumumuzdaki otonominin ve birey merkezli davranışların çok büyük ölçüde etkili liderliği etkilediği tespit edilmiştir.¹³⁰ Bu durum da, ortaklaşa davranışçı özellikler gösteren toplumsal yapıyla uyum halindedir. Hatta, 435 kişi üzerinde yapılan bir çalışmada, toplulukçu özellik gösteren kültürümüzün, belirsizlikten kaçınma eğilimine paralel olarak, örgüt içi çatışmaların daha çok grup içinde çözümlenmeye çalışıldığı ve tarafların yatıştırılmaya çalışıldığı ortaya çıkmıştır.¹³¹

¹²⁷ SARGUT, S. A., **Kültürler arası Farklılaşma ve Yönetim**, Ankara : Verso Yayıncılık, 1994.,s.133.

¹²⁸ PAŞA, S. F., "Türkiye Ortamında Liderlik Özellikleri", **Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**, Ed. Zeynep Aycan, Türk Psikologlar Derneği Yayınları.,N.121, Ankara,2000.s237-239.

¹²⁹ ACUNER, Taner ve İLHAN,Tülay,a.g.e.s.532.

¹³⁰ ACUNER, Taner ve İLHAN,Tülay,a.g.e.s.533.

¹³¹ KÖSE,S ve ÜNAL,A.,a.g.e.s.121.

Kanada, ABD, Çin, Pakistan, Hindistan, Almanya, Romanya, İsrail, Rusya ve Türkiye'den 2003 çalışan ve yönetici üzerinde yapılan, Türkiye'den 287 kişinin katıldığı bir araştırmada, Türk kültürel ortamında, çalışanlarının çıkarlarını koruyan, onların sorunlarına ve mutluluklarına ortak olan, katılımcı, açık, iş dışındaki sorunlarla da ilgilenen, aile ortamı oluşturabilen yöneticilerin tercih edildiği belirlenmiştir. Paternalizmin çok etkili olduğu bu yönetici tipi tercihinde, yöneticilerin kişisel görüş ve inançların, insan kaynakları uygulamalarında belirleyici olduğu ortaya çıkmaktadır.¹³²

Türk özel örgütlerinde çalışanların, kendilerinden beklenmediği halde, kendilerini doğrudan ilgilendirmeyen çatışmalara dahil oldukları ortaya çıkmıştır.¹³³

İş dünyasından önemli kimliklere göre de, özel örgüt yaşamında demokratik, katılımcı, zeki yöneticiler, bir de paternalizme uygun davranırsa önlerinin açık olacağı belirtilmektedir¹³⁴. Yalnız, yöneticiler yerlerine insan yetiştirmede kısır davranmaktadırlar¹³⁵.

Schwartz'ın ilk çalışmalarını incelediğimizde, özel sektörde etkin bir şekilde görülen bireyselliğin gücü, başarıyı, hedonizmi, teşviği ve kendi kendine kontrol etmeyi içerirken, takım çalışması ise iyilik severliği, geleneği ve uygunluğu içermektedir.¹³⁶

Sonuç olarak, Türk özel sektör liderinden, sonuç yerine sürece odaklanması her sorunu anında çözmesi, her ayrıntıyı bilecek düzeyde bilgi kişi olması ve rasyonel,

¹³² AYCAN, Z. ve KANUNGO, R. N., "Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri", **Türkiye'de Yönetim, Liderlik, İnsan Kaynakları Uygulamaları**, Ed. Zeynep Aycan, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, N. 121., Ankara, 2000., s.48.

¹³³ KÖSE, S ve ÜNAL, A., a.g.e.s.121.

¹³⁴ YÜCAOĞLU, E., "Profesyonel Platform", **Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**, Ed. Zeynep Aycan, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, N. 121, Ankara, 2000., s.312.

¹³⁵ SAVAŞ, B., "Profesyonel Platform", **Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**, Ed. Zeynep Aycan, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, N.121, Ankara, 2000., s.315.

¹³⁶ KLEIN; Philip A.; a.g.e; s.12.

ısrarlı, hızlı tereddütsüz ve sezgisel olmayan kararlar vermesi beklenmektedir¹³⁷. Çalışanlar, liderleri, güçlü bir vizyon sunan, geleceğe yönelik planlar yapan, ileri görüşlü, proaktif ve ilham verebilen bireyler olarak kurgulamaktadır¹³⁸.

Klasik yönetim anlayışının etkin olarak görüldüğü Türk Kamusal örgütlerdeki, yöneticilerin değer yargılarını özetle;

- tarihsel geleneklerden etkilenen
- paternalist
- geleneklere bağlı, emir, kontrol, kural zincirinin etkili olduğu
- mufazakar
- otoriteye önem veren
- yeniliklere ve değişimlere geç cevap verebilen
- iyilik sever (Benevolence)
- statü odaklı iş görme anlayışına sahip (merkeziyetçilik, bağımlılık, süreklilik, itaatkarlık, baskıcılık)
- mistik kökenli iş görme anlayışına sahip (din, gelenekçilik, duygusallık, kadercilik, aile bağlarına önem veren) şeklinde sıralayabiliriz.

Özellikle 1960'lardan sonra güçlenmeye başlayan ve 1980'li yıllarda en hızlı büyümeyi yaşayan Türk Özel sektör yöneticilerinin değer yargılarına baktığımızda;

- genç
- dinamik
- risk alan
- girişimci

¹³⁷ SARGUT, S. ve ÖZEN, Ş., "Çalışanların Lider Davranışlarına İlişkin Beklentileri", 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Erciyes Ün.,Nevşehir,2000,s.538.

¹³⁸ ACUNER, Taner ve İLHAN,Tülay,a.g.e.s.535.

-yeniliklere ve değişimlere açık ve bunlara hızlı cevap verebilen

-sosyal ve liberal bir anlayışı benimsemiş

-pragmatik

-esnek

-yaratıcı

-grup çalışmasına açık

-profesyonel iş görme anlayışına sahip (sorumluluk, rekabet, yetkinlik, girişimcilik, risk alan)

-akılcı iş görme anlayışına sahip (bilimsellik, bireyin hak ve özgürlükleri, adil olma, bilgi paylaşımı)

olduğunu görmekteyiz.

Sonuç olarak, Türk iş görme anlayışının iki farklı kültürel alt yapıya dayandığını görmekteyiz¹³⁹.

1-Profesyonel ve akılcı iş görme anlayışı

2-Riya (maddiyatçılık, iki yüzlülük, kuşkuculuk, gösteriş, israf, vefasızlık, çıkarıcılık, kayırmacılık, hizipçilik) ve mistik kökenli bir iş görme anlayışı¹⁴⁰

Profesyonel ve akılcı iş görme anlayışı boyutları ile riya ve mistik kökenli iş görme anlayışı arasında negatif bir ilişki vardır.

Bununla beraber geçmişte yapılan araştırmalar bize, profesyonel ve akılcı iş görme anlayışı ile statü odaklı iş görme anlayışının birbiriyle çelişen boyutlar olmadığı gibi ilginç bir sonucu göstermektedir. Bunun bir nedeni olarak statü odaklı iş görme anlayışının çağdaş iş görme anlayışı ile ters düşmeyecek oranda benimsenmiş baskın bir iş görme anlayışı olması gösterilebilir.

¹³⁹ ARBAK, Yasemin; ALDEMİR, Ceyhan; ÖZMEN Ömür Timurcanday; KATRİNLİ, Alev Ergenç; İSHAKOĞLU, Gülem Atabay, KESKEN, Jülide;a,g,e;s.87-101

¹⁴⁰ ARBAK, Yasemin; ALDEMİR, Ceyhan; ÖZMEN Ömür Timurcanday; KATRİNLİ, Alev Ergenç; İSHAKOĞLU, Gülem Atabay, KESKEN, Jülide;a,g,e;s.87-101

Bu bağlamda araştırmanın hedefi, kamu sektör yöneticilerinin değer yargılarının şekillenmesinde riya ve mistik kökenli özelliklerle birlikte statü odaklı bir iş görme anlayışının hakim olduğunu, özel sektör yöneticilerinin değer yargılarını ise batı kaynaklı değerleri içeren profesyonel ve akılcı iş görme anlayışı ile yerel kaynaklı değerlerin oluşturduğu statü odaklı iş görme anlayışının etkili olduğu sonucuna ulaşmaktır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM:

TÜRK KAMU VE ÖZEL SEKTÖR BANKA YÖNETİCİLERİNİN DEĞERLERİNİN KARŞILAŞTIRMALI BİR ANALİZİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırma temelde Türk kamu ve özel sektör yöneticilerin sahip olduğu değerleri belirleyerek aşağıdaki amaçları gerçekleştirme hedefine sahiptir.

1) Kamu ve Özel sektör banka yöneticilerin değerleri arasında farklılık olup olmadığını saptamak.

2) Kamu ve Özel sektör banka yöneticilerin sahip olduğu ana değer boyutlarını belirlemek ve karşılaştırmalı bir analizini yapmak.

2. ARAŞTIRMANIN METEDOLOJİSİ

2.1. Anakütle ve Örneklem

Araştırmanın anakütlesi Türkiye'deki kamu ve özel sektör banka orta ve üst düzey yöneticilerdir (şef ve üstü). Kamu sektöründe gerekli yasal izinlerin alınmasında yaşanan sıkıntılar dikkate alındığında, örneklem sayısı kamu banka yöneticileri için 92, özel banka yöneticileri için ise 120 olmak üzere toplam 212 örneklem sayısı belirlenmiştir. Araştırma; Bursa, Kocaeli, İstanbul, Sakarya illerindeki, kamuda; Halk bankası, Vakıf bankası, Ziraat bankası, özel sektörde ise; Yapı Kredi, İş bankası, Akbank, Kuveyt Turk, Garanti bankası şubelerinde uygulanmıştır.

2.2. Araştırmanın Sınırlamaları

Araştırmada bankacılık sektöründe kamu ve özel yönetici değerleri karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Türkiye'deki kamu ve özel sektör yönetici değerleri incelenirken, bankacılık sektörünün seçilmesi ve bu sektör üzerine alan araştırması yapılmasının en

önemli nedeni, bankacılık sektörü haricindeki diğer sektörlerde (eğitim, sağlık, ulaşım, haberleşme vb...) kamunun hizmet yükünün çok fazla olması ve kamu yararı, kamu faydası gibi etmenlerin direk ön plana çıkmasıdır. Bankacılık sektöründe de kamu bankalarının, kamusal faydayı temel aldıkları görülmektedir. Ancak bu anlayış kamunun diğer sektörlerde olan hizmet yüküne göre daha az olmakla birlikte, kamu bankalarının son zamanlarda yapılan reformlar sayesinde özel bankalarla rekabet gücünün arttırıldığı görülmektedir. Bu bağlamda kazancın, karlılığın temel ilke olduğu bankacılık sektöründe kamu ve özel banka yöneticilerin karşılaştırılması bize ilginç sonuçlar verebilir ilkesinden hedefle bankacılık sektörü seçilmiştir.

2.3 Araştırmanın Yöntemi ve Kullanılan Ölçek

Araştırma anket çalışmasına dayanmaktadır. Araştırmada anketler yüz yüze görüşme tekniği ile uygulanmıştır. Anket formunun başlangıcında demografik sorulara yer verilmiş; daha sonraki kısımda, son zamanlarda değer araştırmalarında yoğun biçimde kullanılan Schwartz'ın Evrensel Değer Ölçeği kullanılmıştır. Anketin İngilizce ve Türkçeye çevrilmiş versiyonu e-posta yoluyla doğrudan S. Schwartz'tan temin edilmiştir.

Soru formunda, kişilerin (yöneticilerin) kişisel değerlerini belirlemek üzere 57 adet değer ifadesi bulunmaktadır. Anket formundaki sorular ankete katılan yöneticilere her bir değer ifadesinin hayatında yönlendirici bir ilke olarak ne kadar önemli olduğunu ölçmeye yöneliktir.

Söz konusu ifadeler:

- * Eşitlik
- * İç uyum
- * Sosyal güç sahibi olmak
- * Zevk
- * Özgür olmak

- * Manevi bir hayat
- * Bağlılık duygusu
- * Toplumsal düzen
- * Heyecanlı bir yaşam
- * Anlamlı bir hayat
- * Kibar olmak
- * Zengin olmak
- * Ulusal güvenlik
- * Kendine saygısı olmak
- * İyiliğe karşılık vermek
- * Yaratıcılık
- * Barış içinde bir dünya
- * Geleneklere saygı
- * Olgun sevgi
- * Kendini denetleyebilmek
- * Mahremiyet
- * Aile güvenliği
- * İnsanlar tarafından benimsenmek
- * Doğayla bütünlük
- * Değişken bir hayat

- * Erdemli olmak
- * Otorite sahibi olmak
- * Gerçek arkadaşlık
- * Güzelliklerle dolu bir dünya
- * Toplumsal adalet
- * Bağımsız olmak
- * İlimli olmak
- * Sadık olmak
- * Hırslı olmak
- * Açık fikirli olmak
- * Cesur olmak
- * Çevreyi korumak
- * Sözü geçen biri olmak
- * Anne-baba ve yaşlılara değer vermek
- * Kendi amaçlarını seçebilmek
- * Sağlıklı olmak
- * Yetkin olmak
- * Hayatın bana verdiklerini kabullenmek
- * Dürüst olmak
- * Toplumdaki görüntümü koruyabilmek

- * İtaatkar olmak
- * Zeki olmak
- * Yardımsever olmak
- * Hayattan tat almak
- * Dindar olmak
- * Sorumluluk sahibi olmak
- * Merak duyabilmek
- * Başışlayıcı olmak
- * Başarılı olmak
- * Temiz olmak
- * İsteklerine düşkün olmak

Soru formu 9 ölçekten oluşmaktadır. Ölçeğin tanımlanması aşağıda belirtilmiştir.

- (-1) İlkelerime ters düşer
- (0) Önemli değildir
- (1) -ara değer-
- (2) -ara değer-
- (3) Önemlidir
- (4) -ara değer-
- (5) -ara değer-
- (6) Çok önemlidir
- (7) En üst düzeyde önemlidir

2.4 Bulgular

Veriler ilk olarak güvenilirlik (Cronbach Alpha) açısından test edilmiştir. Daha sonra araştırmada, kamu ve özel banka yöneticilerin değer ve tutumları arasında teorik açıdan var olduğu düşünülen farklılığın geçerli olup olmadığını görmek amacıyla t-testi (t test between independent samples) uygulanmıştır. Ayrıca verilerin daha sağlıklı incelenebilmesi açısından ANOVA testi yapılmıştır.

2.4.1. Güvenilirlik (Alpha) Değerleri:

Güvenilirlik, bireylerin uygulanan anket sorularına verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanmaktadır.¹⁴¹

Genel testin güvenilirliği (alpha değeri) **%92,37'dir**. Bu oran güvenilirlik açısından çok yüksek bir orandır. Schwartz'ın değerler ölçeğinde temel alınan 10 değer skalasına göre alpha değerlerine baktığımızda,

1) **Uyumlu olma (Conformity)** açısından alpha değeri **%55,95'dir**. Bu değer yüksek olmamakla birlikte kabul edilebilir bir değerdir.

2) **Geleneksel (Tradition)** açısından alpha değeri **%63,34** olmakla birlikte kabul edilebilir bir değerdir.

3) **Yardım severlik (Benevolence)** alpha değeri **%75,25'dir**. Bu değer kabul edilebilirlik açısından yüksek bir değerdir.

4) **Evrensellik (Universalism)** alpha değeri **%80,21'dir**. Bu değer de güvenilirlik açısından yüksek bir değerdir.

5) **Kendini yönetme (Self-Direction)** alpha değeri **%70,51** ve kabul edilebilir bir değerdir.

6) **Teşvik (Stimulation)** alpha değeri **%62,11** ve kabul edilebilir bir değerdir.

7) **Hedonizm (Hedonism)** alpha değeri **%62,28** ve kabul edilebilir bir değerdir.

¹⁴¹ BÜYÜKÖZTÜRK, Ş; **Veri Analizi El Kitabı**; Pegem A Yay.; Ankara; 2004; s.163.

8) **Başarı (Achievement)** alpha değeri **%57,57** ve kabul edilebilir bir değerdir.

9) **Güç (Power)** alpha değeri **%53,07** ve kabul edilebilir bir değerdir

10) **Güvenlik (Security)** alpha değeri **%65,24** ve kabul edilebilir bir değerdir.

2.4.2. Demografik Frekans Dağılımları:

Frekans dağılımı; bir ya da daha çok değişkene ait değerlerin dağılımına ait özelliklerini betimlemek amacıyla verileri sayı ve yüzde olarak veren bir dağılımdır.¹⁴²

2.4.2.1. Cinsiyete Göre Frekans Dağılımı

Tablo.6. Cinsiyete Göre Frekans Dağılımı

SEKTÖR	Cinsiyet	Frekans	%
Kamu	Erkek	62	67,4
	Kadın	30	32,6
	Toplam	92	100,0
Özel	Erkek	68	56,7
	Kadın	52	43,3
	Toplam	120	100,0

Yapılan alan araştırması sonucu, ankete katılanların, %67,4'ü erkek ve kamu bankası yöneticisi, %32,6'sı kadın ve kamu bankası yöneticisi, %56,7'si erkek ve özel banka yöneticisi, %43,3'ü kadın ve özel banka yöneticisidir. Sektörel anlamda cinsiyet farklılaşması incelendiğinde özel sektörde kadın-erkek çalışan sayısının birbirine daha yakın olduğu görülmektedir.

¹⁴² BÜYÜKÖZTÜRK, Ş; a.g.e; s. 21.

2.4.2.2. Yaş'a Göre Frekans Dağılımı

Tablo.7. Yaş'a Göre Frekans Dağılımı

SEKTÖR	Yaş	Frekans	%
Kamu	18-25	1	1,1
	26-35	44	47,8
	36-45	40	43,5
	46 ve üstü	7	7,6
	Toplam	92	100,0
Özel	18-25	6	5,0
	26-35	81	67,5
	36-45	32	26,7
	46 ve üstü	1	,8
	Toplam	120	100,0

Kamu sektörü banka yöneticilerinin yaş'a göre frekans dağılımlarına baktığımızda, 18-25 yaş arası grup %1,1; 26-35 yaş arası grup %47,8; 36-45 yaş arası grup %43,5; 46 ve üstü %7,6'dır. Özel sektördeki banka yöneticilerinde ise yaş dağılımı 18-25 yaş arası grup %5; 26-35 yaş arasındaki grup %67,5; 36-45 yaş arası grup %26,7; 46 ve üstü %0,8 şeklindedir.

2.4.2.3. Eğitim Durumuna Göre Frekans Dağılımı

Tablo.8. Eğitim Durumuna Göre Frekans Dağılımı

SEKTÖR	Eğitim Durumu	Frekans	%
Kamu	Orta öğretim	11	12,0
	Üniversite	74	80,4
	Yüksek Lisans	7	7,6
	Toplam	92	100,0
Özel	Orta öğretim	7	5,8
	Üniversite	88	73,3
	Yüksek Lisans	23	19,2
	Doktora ve üzeri	2	1,7
	Toplam	120	100,0

Sektörel açıdan banka yöneticilerinin eğitim düzeyleri incelendiğinde, kamu ve özel sektör banka yöneticilerinin çoğunluğunun üniversite mezunu olduğu görülmekle birlikte

(kamu yöneticilerinin üniversite mezunu oranı %80,4 / özel sektör yöneticilerinin üniversite mezunu oranı % 73,3) özel sektör banka yöneticilerinde yüksek lisans(%19,2), doktora ve üzeri eğitim görenlerin oranı (%1,7) olurken, kamuda yüksek lisans oranı (%7,6) kalmıştır. Kamusal alanda doktora ve üzeri eğitim görmüş yöneticiye yapılan alan araştırmasında rastlanmamıştır.

2.4.2.4. Medeni Duruma Göre Frekans Dağılımı

Tablo.9. Medeni Duruma Göre Frekans Dağılımı

SEKTÖR	Medeni Durum	Frekans	%
Kamu	Bekar	30	32,6
	Evli	58	63,0
	Dul	1	1,1
	Boşanmış	3	3,3
	Toplam		92
Özel	Bekar	52	43,3
	Evli	63	52,5
	Dul	3	2,5
	Boşanmış	2	1,7
	Toplam		120

Kamu bankasında yönetici olarak çalışıp, evli olanların oranı %63 iken özel sektörde bu oran %52,5'dir. Bu bağlamda Medeni hal açısından, kamu banka yöneticilerinde özele kıyasla evlilik oranının daha yüksek olduğu görülmektedir.

2.4.2.5. Çocuk Sayısına Göre Frekans Dağılımı

Tablo.10. Çocuk Sayısına Göre Frekans Dağılımı

SEKTÖR	Çocuk Sayısı	Frekans	%
Kamu	1	19	35,2
	2	24	44,4
	3	8	14,8
	4	2	3,7
	6	1	1,9
	Toplam	54	100,0
Özel	1	30	60,0
	2	17	34,0
	3	3	6,0
	Toplam	50	100,0

Kamu ve özel banka yöneticilerinin çocuk sayılarının genelde 1 ve 2 de yoğunlaştığı görülmekle birlikte, özelde ki çalışan yöneticilerde 3 ve üzeri çocuk sayısına rastlanmazken, kamu da bu rakam 6'ya kadar çıkmaktadır. Kamu'daki çocuk sayısına göre oluşturulan yüzdeler dağılımı, bir çocuğu olan %35,2, iki çocuğu olan %44,4, üç çocuğu olan %14,8, dört çocuğu olan %3,7 şeklindedir. Özeldeki dağılım ise bir çocuğu olan %60, iki çocuğu olan %34, üç çocuğu olan %6 şeklindedir.

2.4.2.6. Eşin Çalışma Durumuna Göre Frekans Dağılımı

Tablo.11. Eşin Çalışma Durumuna Göre Frekans Dağılımı

SEKTÖR	Eşin Çalışma Durumu	Frekans	%
Kamu	Evet	37	59,7
	Hayır	25	40,3
	Toplam	62	100,0
Özel	Evet	50	73,5
	Hayır	18	26,5
	Toplam	68	100,0

Özelde çalışan banka yöneticilerinin eşlerinin çalışma oranının kamuya oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. (eşi çalışan özel sektör yöneticileri %73,5 iken bu oran kamu sektörü yöneticilerinde %59,7'e düşmektedir.)

2.4.2.7. Baba Eğitim Durumuna Göre Frekans Dağılımı

Tablo.12. Baba Eğitim Durumuna Göre Frekans Dağılımı

SEKTÖR	Baba Eğitim	Frekans	%
Kamu	İlköğretim	34	37,0
	Orta Öğretim	32	34,8
	Univeriste	26	28,3
	Toplam	92	100,0
Ozel	İlköğretim	27	22,5
	Orta Öğretim	63	52,5
	Univeriste	28	23,3
	Yuksek Lisans	2	1,7
	Toplam	120	100,0

Kamu ve özelde çalışan banka yöneticilerinin babalarının eğitim düzeylerine baktığımızda, genelde ilk ve orta öğretim üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Baba eğitim düzeyi açısından, kamuda ilköğretim %37, orta öğretim %34,8, üniversite %28,3, Özelde ise ilköğretim %22,5, orta öğretim %52,5, üniversite %23,3, yüksek lisans %1,7'dir.

2.4.2.8. Anne Eğitim Durumuna Göre Frekans Dağılımı

Tablo.13. Anne Eğitim Durumuna Göre Frekans Dağılımı

SEKTÖR	Anne Eğitim	Frekans	%
Kamu	İlköğretim	53	57,6
	Orta öğretim	28	30,4
	Universite	11	12,0
	Toplam	92	100,0
Ozel	İlköğretim	51	42,5
	Orta öğretim	51	42,5
	Universite	17	14,2
	Yuksek lisans	1	,8
	Toplam	120	100,0

Kamu ve özel sektör banka yöneticilerinin anne eğitim durumları incelendiğinde tabloda da görüldüğü üzere, baba eğitim düzeyinde olduğu gibi ilk ve orta öğretim de yoğunlaşmaktadır. Oransal dağılıma baktığımızda, Kamuda annesi ilköğretim mezunu olan %57,6, orta okul mezunu olan %30,4, üniversite mezunu olan %12 şeklindedir. Özelde ise annesi ilköğretim mezunu olan %42,5, orta öğretim mezunu olan %42,5, üniversite mezunu olan %14,2, yüksek lisans mezunu olan %0,8'dir.

2.4.2.9. Kardeş Sayısına Göre Frekans Dağılımı

Tablo.14.Kardeş Sayısına Göre Frekans Dağılımı

SEKTÖR	Kardeş Sayısı	Frekans	%
Kamu	1	1	1,1
	2	29	32,2
	3	25	27,8
	4	18	20,0
	5	8	8,9
	6	3	3,3
	7	3	3,3
	8	2	2,2
	9	1	1,1
	Toplam	90	100,0
Özel	1	5	4,3
	2	50	42,7
	3	34	29,1
	4	17	14,5
	5	5	4,3
	6	3	2,6
	8	2	1,7
	11	1	,9
	Toplam	117	100,0

Kardeş sayısında her iki sektör yöneticilerin çoğunluğu 2,3,4 kardeşe sahiptir. Kamuda iki kardeş olan % 32,2, üç kardeşe sahip olan %27,8, dört kardeşe sahip olan %20, toplamda %80 gibi ciddi bir oran ortaya çıkmaktadır. Özelde iki kardeş olan %42,7, üç kardeş olan %29,1, dört kardeş olan %14,5 oranındadır.

2.4.2.10. Baba Meslek Durumuna Göre Frekans Dağılımı

Tablo.15.Baba Meslek Durumuna Göre Frekans Dağılımı

SEKTÖR	Baba Meslek Durumu	Frekans	%
Kamu	Bankacı	6	6,6
	Serbest Meslek	27	29,7
	Emekli/Memur/İşçi	50	54,9
	Avukat/Doktor/Mühendis	4	4,4
	Diğer	4	4,4
	Toplam		91
Özel	Bankacı	8	7,0
	Serbest Meslek	34	29,8
	Emekli/Memur/İşçi	59	51,8
	Avukat/Doktor/Mühendis	9	7,9
	Diğer	4	3,5
	Toplam		114

Kamuda çalışan banka yöneticilerin babalarının mesleklerini incelediğimizde, %6,6'sının bankacı, %29,7'sinin serbest meslek, %54,9'unun emekli/memur/işçi, %4,4'ünün avukat/doktor/mühendis, %4,4'ünün ise diğer meslek gruplarındandır.

Özel sektördeki banka yöneticilerin babalarının meslekleri dağılımı ise, %7'si bankacı, %29,8'i serbest meslek, %51,8'i emekli/memur/işçi, %7,9'u avukat/doktor/mühendis ve %3,5'u diğer meslek gruplarındandır.

2.4.2.11. Çalışma Süresine Göre Frekans Dağılımı

Tablo.16. Çalışma Süresine Göre Frekans Dağılımı

SEKTÖR	Yıl Çalışma	Frekans	%
Kamu	1-5 yıl	16	17,4
	6-10 yıl	21	22,8
	11-20 yıl	39	42,4
	21 ve üzeri	16	17,4
	Toplam	92	100,0
Özel	1-5 yıl	39	32,5
	6-10 yıl	45	37,5
	11-20 yıl	27	22,5
	21 ve üzeri	9	7,5
	Toplam	120	100,0

Kamu ve özel sektörde çalışan banka yöneticilerinin kaç yıldır çalıştıklarını incelediğimizde, kamuda yöneticilerin %17,4'ünün 1-5 yıl, %22,8'inin 6-10 yıl, %42,4'ünün 11-20 yıl, %17,4'unun ise 21 ve üstü yıldır çalıştığını görmekteyiz. Özel sektörde çalışanların ise, %32,5'u 1-5 yıl, %37,5'u 6-10 yıl, %22,5'u 11-20 yıl, %7,5'u 21 ve üzeri yıldır çalışmaktadır.

2.4.2.12. Haftalık Çalışma Saatine Göre Frekans Dağılımı

Tablo.17. Haftalık Çalışma Saatine Göre Frekans Dağılımı

SEKTÖR	Haftalık Çalışma	Frekans	%
Kamu	31-45	70	76,1
	46-100	22	23,9
	Toplam	92	100,0
Özel	1-30	2	1,7
	31-45	71	59,2
	46-100	47	39,2
	Toplam	120	100,0

Haftalık çalışma saati açısından baktığımızda, Kamuda çalışan banka yöneticileri arasında 1-30 saat arası çalışan bulunmamaktadır. Kamudaki yöneticilerin %76,1'i 31-45 saat arası çalışırken, %23,9'u 46-100 saat arası çalışmaktadır. Özelde çalışan

banka yöneticilerinin ise %1,7'si 1-30 saat arası, %59,2'si 46-100 saat arası çalışmaktadır. Bu sonuçlardan da anlaşılacağı gibi, özel sektörün iş yükü kamuya oranla daha fazladır.

2.4.2.13. Dine Bağlılığa Göre Frekans Dağılımı

Tablo.18. Dine Bağlılığa Göre Frekans Dağılımı

SEKTÖR	Dine Bağlılık	Frekans	%
Kamu	1 inançsızım	2	2,2
	2 bağlı değilim	2	2,2
	3	1	1,1
	4	2	2,2
	5 bağlıyım	24	26,1
	6	11	12,0
	7	21	22,8
	8 çok bağlıyım	24	26,1
	9 yaşam biçimi	5	5,4
	Toplam	92	100,0
Özel	1 inançsızım	1	,8
	2 bağlı değilim	4	3,3
	3	2	1,7
	4	9	7,5
	5 bağlıyım	44	36,7
	6	20	16,7
	7	15	12,5
	8 çok bağlıyım	22	18,3
	9 yaşam biçimi	3	2,5
	Toplam	120	100,0

Kamuda dine bağlılık, özel sektör banka yöneticilerine oranla daha yüksektir. Kamuda dini kendine bir yaşam biçimi gören banka yöneticilerinin oranı %5,4'dir. Özel sektör banka yöneticilerinde bu oran %2,5'e düşmektedir.

2.4.2.14. Aylık Gelire Göre Frekans Dağılımı

Tablo.19.Aylık Gelire Göre Frekans Dağılımı

SEKTÖR	Aylık Gelir	Frekans	%
Kamu	500-1000 YTL	50	54,3
	1001-2000 YTL	40	43,5
	2001-10000 YTL	2	2,2
	Toplam	92	100,0
Ozel	500-1000 YTL	36	30,0
	1001-2000 YTL	58	48,3
	2001-10000 YTL	26	21,7
	Toplam	120	100,0

Kamuda çalışan banka yöneticilerin, %54,3'ü 500-1000 YTL arası gelire, %43,5'i 1001-2000 YTL arası gelire, %2,2'si 2001-10000 YTL arası gelire sahiptir.

Özel sektörde çalışan banka yöneticilerin, %30'u 500-1000 YTL arası gelire, %48,3'ü 1001-2000 YTL arası gelire, %21,7'si 2001-10000 YTL arası gelire sahiptir. Bu oranlardan da anlaşılacağı üzere, özel sektörde çalışan yöneticilerin gelir düzeyleri kamuya göre daha yüksektir.

2.4.2.15. Siyasi Görüşe Göre Frekans Dağılımı

Tablo.20.Siyasi Görüşe Göre Frekans Dağılımı

SEKTÖR	Siyasi Görüş	Frekans	%
Kamu	1	16	17,8
	2	38	42,2
	3	36	40,0
	Toplam	90	100,0
Ozel	1	41	36,3
	2	47	41,6
	3	25	22,1
	Toplam	113	100,0

Siyasi görüş açısından demografik frekans tablosunu incelediğimizde, kamu banka yöneticilerinin genelde merkez ve sağ siyasi görüşe yakın olduğunu görmekteyiz. Özel sektörde ise ankete katılanların %36,3'ü sol yelpazeye yakın olduklarını belirtmişlerdir.

2.4.2.16. Büyüdüğü Yere Göre Frekans Dağılımı

Tablo.21.Büyüdüğü Yere Göre Frekans Dağılımı

SEKTÖR	Dine Bağlılık	Frekans	%
Kamu	Büyük şehir	36	39,1
	Şehir	26	28,3
	İlçe – Kasaba	20	21,7
	Köy	10	10,9
	Toplam	92	100,0
Özel	Büyük şehir	59	49,2
	Şehir	32	26,7
	İlçe - Kasaba	25	20,8
	Köy	4	3,3
	Toplam	120	100,0

Özel sektördeki banka yöneticilerinin kamuya oranla büyük şehirde büyüme, yetiştirme oranları daha yüksektir. Kamuda çalışan yöneticilerin %39,1'i Büyükşehir, %28,3'ü Şehir, %21,7'si İlçe-Kasaba, %10,9'u ise Köy de yetiştirilmiştir. Özel sektörde çalışan banka yöneticilerinin ise %49,2'si Büyükşehir, %26,7'si Şehir, %20,8'i İlçe-Kasaba, %3,3'ü Köy de yetiştirilmiştir.

2.4.3. t – Testi (Independent Samples t-Test)

t-Testi, iki bağımsız örneklem ortalamaları arasındaki farkın rastlantısal mı yoksa istatistiksel açıdan anlamlı mı olduğunu test etmek için kullanılan yaygın bir testtir.¹⁴³

Bu bağlamda araştırmada Kamu ve Özel sektör banka yöneticilerin sahip oldukları değerler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla t-Testi gerçekleştirilmiştir.

Bu amaçla kullanılan hipotez şu şekildedir;

Ho : Kamu ve Özel sektör banka yöneticilerin kişisel değerleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H1 : Kamu ve Özel sektör banka yöneticilerin kişisel değerleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Aşağıdaki tabloda;

Koyu yazılan değerler 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda Uyumlu Olmak (Conformity) 0,026 (0,026 < 0,05), Gelenek – Görenek (Tradition) 0,000 (0,000 < 0,05), Yardımseverlik (Benevolence) 0,025 (0,025 < 0,05), Evrensellik (Universalism) 0,021 (0,021 < 0,05), Güç (Power) 0,019 (0,019 < 0,05), Güvenlik (Security) 0,048 (0,048 < 0,05) değerleri kamu ve özel sektör banka yöneticileri arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir.

¹⁴³ BÜYÜKÖZTÜRK, Ş; a.g.e; s. 39.

Tablo.22.t-testi

DEĞER İFADELERİ	Kamu Sektörü Banka Yöneticileri (ortalama)	Özel Sektör Banka Yöneticileri (ortalama)	T Değeri	Ho Hipotezi
Uyumlu olmak (Conformity)	6,99	6,69	2,248	RED (0,026)
Geleneksel (Tradition)	6,61	6,01	4,018	RED (0,000)
Yardım Severlik (Benevolence)	7,21	6,94	2,254	RED (0,025)
Evrensellik (Universalism)	7,08	6,80	2,326	RED (0,021)
Kendini Yönetme (Self-Direction)	6,84	6,89	-0,384	KABUL
Teşvik (Stimulation)	5,91	5,74	0,901	KABUL
Hedonizm (Hedonism)	6,34	6,50	-0,904	KABUL
Başarı (Achievement)	6,83	6,62	1,428	KABUL
Güç (Power)	6,41	6,04	2,363	RED (0,019)
Güvenlik (Security)	7,47	7,24	1,993	RED (0,048)

2.4.4. Tek Faktörlü ANOVA Testi (One-Way ANOVA):

Bu teknik, iki ya da daha çok ölçümlere ait ortalama puanların anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğini anlamak için uygulanır.¹⁴⁴

İlk olarak araştırmamızın temel hedefi olan sektörel açıdan ANOVA testine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığına bakalım;

2.4.4.1. Yaşa Göre ANOVA Testi:

Tablo.23.Yaşa Göre ANOVA Testi

YAŞA GÖRE ANOVA TESTİ	P değeri
Uyumlu Olmak (Conformity)	0,299
Geleneksel (Tradition)	0,657
Yardım Severlik (Benevolence)	0,508
Evrensellik (Universalism)	0,575
Kendini Yönetme (Self-Direction)	0,115
Teşvik (Stimulation)	0,112
Hedonizm (Hedonism)	0,008
Başarı (Achievement)	0,727
Güç (Power)	0,784
Güvenlik (Security)	0,154

Yaşa göre değer ifadelerini değerlendirdiğimizde, sadece hedonizm değer anlayışının yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini görmekteyiz. (0,05 anlamlılık düzeyine göre)

Yaşa Göre Hedonizm : $F=4,054$ $sd = 3$ $p=0,008<0,05$ anlamlı farklılaşma vardır. Bu farklılaşma da yaşı 18-25 arası olanlar, yaşı 36-45 arası olandan farklı çıkmıştır. Tukey testine göre ortalamalar arasındaki fark 1,53 olarak bulunmuştur. 18-25 yaş arası grubun ortalaması 7,67 iken, 36-45 yaş arasındaki grubun 6,13'dür. Böylelikle, 18-25 yaş arası grubun daha hedonist olduğunu ifade edebiliriz.

¹⁴⁴BÜYÜKÖZTÜRK, Ş; a.g.e; s. 67.

2.4.4.2. Büyüdüğü Yere Göre ANOVA Testi

Tablo. 24. Büyüdüğü Yere Göre ANOVA Testi:

BÜYÜDÜĞÜ YERE GÖRE ANOVA TESTİ	P değeri
Uyumlu Olmak (Conformity)	0,262
Geleneksel (Tradition)	0,006
Yardım Severlik (Benevolence)	0,483
Evrensellik (Universalism)	0,702
Kendini Yönetme (Self-Direction)	0,144
Teşvik (Stimulation)	0,019
Hedonizm (Hedonism)	0,011
Başarı (Achievement)	0,103
Güç (Power)	0,511
Güvenlik (Security)	0,184

Büyüdüğü yere göre ANOVA testi sonuçlarına baktığımızda, kamu ve özel sektör banka yöneticileri yetiştikleri yere göre Geleneksel, Teşvik ve Hedonizm değer anlayışları açısından anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur.

Büyüdüğü Yere Göre Gelenek-Görenek : $F=4,0271$ $sd = 3$ $p=0,006<0,05$ anlamlı farklılaşma vardır. Bu farklılaşma da, köyde büyüyenlerle, büyük şehirde büyüyenler arasında gelenek-görenek değer ifadesi açısından anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur. Tukey testine göre ortalamalar arasındaki fark 0,87'dir. Köyde yetişip, büyüyen banka yöneticilerinin ortalaması 6,94'tür. Büyük şehirde yetişenlerin ortalaması 6,07'dir. Ortalamalardaki bu fark, köyde yetişenlerin gelenek-göreneklerine daha bağlı olduğunu göstermektedir.

Büyüdüğü Yere Göre Teşvik : $F=3,396$ $sd=3$ $p=0,019<0,05$ anlamlı bir farklılaşma vardır. Büyük şehirde yetişen yöneticilerin ortalaması 6,12'dir. Köyde yetişenlerinki 4,12'dir. Bu anlamda, büyük şehirde yetişenler köyde yetişenlere oranla daha cesur, değişken, riski alabilen yöneticilerdir. LSD testine göre ortalamalar arasındaki fark 0,95 bulunmuştur.

Büyüdüğü Yere Göre Hedonizm : $F=3,814$ $sd = 3$ $p=0,011<0,05$ anlamlı farklılaşma vardır. Bu farklılaşma da, köyde büyüyenlerle, büyük şehirde büyüyenler arasında hedonizm değer ifadesi açısından anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur. Tukey testine göre ortalamalar arasındaki fark 1,13'dir. Köyde yetişip, büyüyen banka yöneticilerinin ortalaması 5,52'dir. Büyük şehirde yetişenlerin ortalaması 6,66'dır. Ortalamalardaki bu fark, büyük şehirde yetişenlerin, köyde yetişenlere göre daha hedonist olduğunu gösterir.

2.4.4.3. Dine Bağlılık Açısından ANOVA Testi:

Tablo.25.Dine Bağlılık Açısından ANOVA Testi

<i>DİNE BAĞLILIK AÇISINDAN ANOVA TESTİ</i>	<i>P değeri</i>
Uyumlu Olmak (Conformity)	0,209
Geleneksel (Tradition)	0,000
Yardım Severlik (Benevolence)	0,119
Evrensellik (Universalism)	0,302
Kendini Yönetme (Self-Direction)	0,362
Teşvik (Stimulation)	0,687
Hedonizm (Hedonism)	0,349
Başarı (Achievement)	0,085
Güç (Power)	0,004
Güvenlik (Security)	0,011

Dine bağlılık ile Gelenek - Görenek, Güç ve Güvenlik değer anlayışları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Dine Bağlılığa Göre Gelenek-Görenek : $F=7,352$ $sd = 8$ $p=0,000<0,05$ anlamlı farklılaşma vardır. Bu farklılaşma da, dine inanmayanlar, din kendisi için yaşam biçimi olanlardan gelenek-görenek değer ifadesi açısından anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur. Tukey testine göre ortalamalar arasındaki fark 3,06'dir. Dine

bağlı olan, banka yöneticilerinin ortalaması 7,12'dir. Dine inanmayan banka yöneticilerinin ortalaması 4,07'dir. Ortalamalardaki bu fark, dine inancı yüksek olanların, gelenek-göreneklerine bağlı olduğunu göstermektedir.

Dine Bağlılığa Göre Güç : $F=2,968$ $sd = 8$ $p=0,004<0,05$ anlamlı farklılaşma vardır. Bu farklılaşma da, dine inanmayanlar, din kendisi için yaşam biçimi olanlardan güç değer ifadesi açısından anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur. Tukey testine göre ortalamalar arasındaki fark 2,19'dir. Dine bağlı olan, banka yöneticilerinin ortalaması 6,60'dir. Dine inanmayan banka yöneticilerinin ortalaması 4,42'dir. Ortalamalardaki bu fark, dine inancı yüksek olanların, otoriteye daha fazla önem verdiklerini göstermektedir.

Dine Bağlılığa Göre Güvenlik : $F=2,568$ $sd = 8$ $p=0,011<0,05$ anlamlı farklılaşma vardır. Dini inancı yüksek olanların ortalaması 7,82'dir. İnancı olmayanların ortalaması ise 6,33'dür. LSD testine göre, ortalamalar arasındaki fark 1,49'dur. Bu anlamda dini inancı yüksek olanlar güvenliğe daha fazla önem verirler.

2.4.4.4. Siyasi Görüşe Göre ANOVA Testi:

Tablo.26.Siyasi Görüşe Göre ANOVA Testi

<i>SİYASİ GÖRÜŞE GÖRE ANOVA TESTİ</i>	<i>P değeri</i>
Uyumlu Olmak (Conformity)	0,143
Geleneksel (Tradition)	0,000
Yardım Severlik (Benevolence)	0,909
Evrensellik (Universalism)	0,100
Kendini Yönetme (Self-Direction)	0,015
Teşvik (Stimulation)	0,407
Hedonizm (Hedonism)	0,034
Başarı (Achievement)	0,047
Güç (Power)	0,030
Güvenlik (Security)	0,175

Kamu ve Özel sektördeki banka yöneticilerinin siyasi görüşleri ile Geleneksel, Kendini Yönetme, Hedonizm, Başarı ve Güç değer anlayışları arasında 0,05 düzeyine göre anlamlı bir farklılaşma vardır.

Siyasi Görüşe Göre Gelenek-Görenek : $F=21,036$ $sd = 2$ $p=0,000<0,05$ anlamlı farklılaşma vardır. Bu farklılaşma da, sağ görüşe sahip banka yöneticileriyle, sol görüşe sahip banka yöneticileri arasında gelenek-görenek değer ifadesi açısından anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur. Tukey testine göre ortalamalar arasındaki fark 1,22'dir. Sağ görüşe sahip olan banka yöneticilerinin ortalaması 6,81'dir. Sol görüşe sahip banka yöneticilerinin ortalaması 5,59'dur. Ortalamalardaki bu fark, sağ görüşe sahip olanların, gelenek-göreneklere daha fazla önem verdiklerini göstermektedir.

Siyasi Görüşe Göre Kendini Yönetme : $F=4,316$ $sd = 2$ $p=0,015<0,05$ anlamlı farklılaşma vardır. Bu farklılaşma da, siyasi görüşü sağ olanlarla, sol görüşe sahip yöneticilerle kendini yönetme değer ifadesi açısından anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur. Tukey testine göre ortalamalar arasındaki fark 0,48'dir. Sağ görüşe sahip olan banka yöneticilerinin, ortalaması 6,65'dir. Sol görüşe sahip banka yöneticilerinin ortalaması 7,12'dir. Ortalamalardaki bu fark, sol görüşe sahip olan yöneticiler, kendini yönetmeye daha fazla önem verdiklerini göstermektedir.

Siyasi Görüşe Göre Hedonizm : $F=3,436$ $sd = 2$ $p=0,034<0,05$ anlamlı farklılaşma vardır. Bu farklılaşma da, siyasi görüşü sağ olanlarla, sol görüşe sahip yöneticilerle kendini yönetme değer ifadesi açısından anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur. LDS testine göre ortalamalar arasındaki fark 0,50'dir. Sol görüşe sahip olan banka yöneticilerinin, ortalaması 6,65'dir. Sağ görüşe sahip banka yöneticilerinin ortalaması 6,15'dir. Ortalamalardaki bu fark, sol görüşe sahip olan yöneticilerin daha hedonist olduğunu göstermektedir.

Siyasi Görüşe Göre Güç : $F=3,552$ $sd = 2$ $p=0,030<0,05$ anlamlı farklılaşma vardır. Bu farklılaşma da, siyasi görüşü merkezde olanlar, sol görüşe sahip yöneticilerle kendini yönetme değer ifadesi açısından anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur. Tukey testine göre ortalamalar arasındaki fark 0,42'dir. Siyasi açıdan merkez görüşü savunan banka yöneticilerinin, ortalaması 6,37'dir. Sol görüşe sahip

banka yöneticilerinin ortalaması 5,90'dir. Ortalamalardaki bu fark, siyasi açıdan merkez görüşe sahip olan banka yöneticilerinde, başkalarını denetleyebilmek, maddi güce sahip olmak, otorite sahibi olmak gibi değerlerin baskın çıktığını göstermektedir.

Siyasi Görüşe Göre Başarı : $F=3,106$ $sd= 2$ $p=0,047<0,05$ anlamlı farklılaşma vardır. Bu farklılaşma da, siyasi görüşü merkezde olanlar, sol görüşe sahip yöneticilerle kendini yönetme değer ifadesi açısından anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur. Tukey testine göre ortalamalar arasındaki fark 0,41'dir. Siyasi açıdan merkez görüşü savunan banka yöneticilerinin, ortalaması 6,87'dir. Sol görüşe sahip banka yöneticilerinin ortalaması 6,46'dır. Ortalamalardaki bu fark, siyasi açıdan merkez görüşe sahip olan banka yöneticilerinde, hırslı olmak, sözü geçen biri olmak, yetkin olmak, başarılı olmak gibi değerlerin baskın çıktığını göstermektedir.

3. ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI:

t testinden elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde, Kamu ve özel sektör yöneticileri uyumlu olmak (conformity), gelenek – görenek (tradition), yardımseverlik (benevolence), evrensellik (universalism), güç (power) ve güvenlik (security) değer anlayışları açısından anlamlı farklılıklar göstermektedir. Kamudaki banka yöneticilerin uyumlu olmak (conformity), gelenek – görenek (tradition), yardımseverlik (benevolence), evrensellik (universalism), güç (power) ve güvenlik (security) değer anlayışlarına verdikleri önemin ortalaması, özel sektör banka yöneticilerinden daha yüksektir.

-Uyumlu Olmak: Kamu: 6,99 (ort.) Özel: 6,69 (ort.) Anlamlılık: 0,026

-Gelenek – Görenek: Kamu: 6,61 (ort.) Özel: 6,01 (ort.) Anlamlılık: 0,000

-Yardımseverlik: Kamu: 7,21 (ort.) Özel: 6,94 (ort.) Anlamlılık: 0,025

-Evrensellik: Kamu: 7,08 (ort.) Özel: 6,80 (ort.) Anlamlılık: 0,021

-Güç: Kamu: 6,41 (ort.) Özel: 6,04 (ort.) Anlamlılık: 0,019

-Güvenlik: Kamu: 7,47 (ort.) Özel: 7,24 (ort.) Anlamlılık: 0,048

Uyumlu olmak değeri kamu bankası yöneticileri açısından baskın (operative) bir değer olarak algılanmaktadır. Kamu sektörü banka yöneticileri, itaatkarlık, kendini denetleyebilme gibi özellikleri baskın olarak taşıırken, özel sektör banka yöneticileri daha özgür çalışma tarzını benimsemiş, itaatkarlıktan uzak bir anlayışa sahiptir. Yine t-testi analizindeki verilere baktığımızda, iki sektör arasında anlamlı bir fark görülmemesine rağmen, özel sektör banka yöneticilerinde kamuya oranla, kendini yönetme (self – direction) ve hedonizm (hedonism) değerlerinin daha baskın olduğunu görmekteyiz.

Gelenek – Görenek (tradition) değeri de kamu bankası yöneticileri açısından baskın (operative) bir değer olarak algılanmaktadır. Kamu sektörü banka yöneticileri, eski değer ve geleneklerin korunmasını daha fazla önemseyen, aşırı duygu ve

hareketlerden kaçınan, kendini öne çıkarmayan ve dinsel inanç ve imana bağlılığa özel sektör banka yöneticilerine göre daha fazla önem veren yöneticilerdir.

Özel sektör banka yöneticileri ise tam tersi olarak, çalıştıkları kurumda ön plana çıkmayı, risk almayı kendilerine amaç edinirken, kamuda görülen, hayatın getirdiklerine, kadere razı olmak anlayışından kaçındıkları görülmektedir.

Yardımseverlik (benevolence) değer ifadesi kamu sektörü banka yöneticileri açısından baskın bir değerdir. Bu bağlamda kamu bankası yöneticileri, arkadaşlarına ve çevresine bağlı, sadık; dürüst, içten; başkalarının iyiliği için uğraşan; sorumluluk sahibi, başkalarının özrünü kabul edebilen, bağışlayıcı özellikleri, özel sektör banka yöneticilerine göre daha ağır basmaktadır. Özel sektör banka yöneticilerinin daha bireysel, hedonist düşünen ve insan ilişkilerinde daha katı, hatayı affetmeyen özellikteki kişiler olduğunu görmekteyiz. İki sektör yöneticileri arasında anlamlı bir farklılığın görüldüğü güvenlik (security) değer ifadesini incelediğimizde; kamu bankası yöneticilerin, kanun, nizam anlayışını benimsediklerini, ulusal güvenlik ve aile güvenliği gibi değerlere önem verdiklerini görmekteyiz. Ayrıca kamuda çalışan yöneticilerin düzenli, titiz olduklarını ve başkalarına borçlu kalmaktan kaçındıklarını da alan araştırmamızdan çıkan sonuçlara göre ifade edebiliriz. Burada üzerinde durulması gereken en önemli nokta, çalışmanın başında da belirtildiği gibi kamusal alanda yönetim katı bir mevzuata dayanmaktadır. Kamu bankalarında yöneticiliğe ilişkin uygulamalar yasal altyapı tarafından belirlenmiş kesin kurallar çerçevesinde yürümektedir. Alan araştırmasının sonucunda çıkan, kamu banka yöneticilerin kanun, nizam anlayışını benimsemeleri de bu yargıyı desteklemektedir. Yasal düzenlemelerle sınırları belirlenmiş kamusal alanda doğal olarak değişimlere cevap verebilme sınırlı ve yavaştır. Bu sınırlı durumun temel nedeni kamusal alanda bürokratik bir örgüt yapısından kaynaklanmaktadır. Bunun yanı sıra kamu yararı, kamu hizmeti gibi kavramlarda kamu bankacılığında ön plana çıkmaktadır. Kamu bankaları sadece kamu hizmeti anlayışından hareketle, özel sektörün şube açmak için karlı bulmadığı yerlere de şube açmaktadır. Diğer bir boyutta kamu bankalarının şube bankacılığını çok yoğun uygulamalarıdır. Bu bağlamda kamu bankalarında merkezleşme derecesinin ve hiyerarşinin yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo.27.Bankacılık Sisteminde Banka ve Şube Sayısı

	Aralık 2004		Mart 2005	
	Banka	Şube	Banka	Şube
Ticaret bankaları	35	6.088	35	6.012
Kamu bankaları	3	2.149	3	2.038
Özel bankalar	18	3,729	19	3.765
Fondaki bankalar	1	1	1	1
Yabancı bankalar	13	209	12	208
Mevduat kabul etm. Bankalar	13	18	13	19
Toplam	48	6.106	48	6.031

Tabloda da görüldüğü gibi, kamuda az banka, çok şube anlayışı hakimdir.

Evrensellik (universalism) değeri, yine kamu sektörü banka yöneticilerinde baskın bir değer olarak görülmektedir. Kamu bankaları yöneticileri, herkese eşit fırsat, rekabetten uzak bir anlayışı benimserken, özel sektör banka yöneticilerinde rekabet vazgeçilmez bir öge haline gelmiştir.

Ayrıca her iki sektördeki yöneticilerin; zengin olma, sosyal saygınlık, otorite sahibi olmak, sözü geçen biri olmak, toplumdaki görüntüyü koruyabilmek değerlerine ilişkin yani güç (power) ana değerine ilişkin aralarında ANOVA testine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p=0,019$). t-testi analizinden iki sektör arasındaki farklılaşmayı daha belirgin bir şekilde görmek mümkündür. Güç (power) değeri, kamu sektörü banka yöneticileri açısından baskın (operative) bir değer olarak algılanırken, aynı değer özel sektör banka yöneticileri açısından uyum sağlayıcı değer (adopted) olarak algılanmaktadır.

SONUÇ

1800'lü yıllarda ortaya çıkan yönetim kavramını insanların belli bir amaca yönelmesini sağlayan faaliyet ve çabaların bütünü olarak tanımlayabiliriz. Yönetici kavramını ise; başkaları aracılığıyla genel amaçlara ulaşmaya çalışan kişi olarak tanımlayabiliriz. Post-modern toplum sürecinin yaşandığı günümüz dünyasında iş örgütlerinin belli bir büyüklüğe ulaşmaları ve yönetim fonksiyonları yönünden uzmanlaşmayı gerektiren karmaşık bir hal almaları nedeniyle, işletmenin sahibi olmadan ya da girişimci konumuna gelmeden işletmelerin veya kurumların faaliyetlerini planlama, yönetme ve koordine etme gibi fonksiyonel özelliklerine sahip yeni bir yönetici anlayışına gereksinim duyulmaktadır. "Profesyonel yöneticilik" dediğimiz bu yeni yönetici anlayışında şirketler ve kurumlar yöneticilerine çok ciddi sorumluluklar yüklemektedir. Yöneticilerin değer yargıları arasındaki ilişkinin anlaşılmasında kültür temel etmenlerden biridir.

Kültür; belli bir coğrafi bölgede yaşayan insan gruplarının davranışlarının biçimlenmesinde etkili olan değerler ve düşüncelere ilişkin göreceli bir sürekliliği olan anlamlar sistemidir. Kültür üzerine pek çok kuramsal tanımlar bulunmasına rağmen ortak olan en temel nokta yapılan bütün tanımların kültürü insanların oluşturduğu bir olgu olarak ele almalarıdır. Kültürün bireylerin değer ve tutumlarını şekillendiren bir öge olması nedeniyle yöneticiler çalıştıkları işletmelerin veya kurumun kültürünün ötesinde kendi ülkelerinin değer özelliklerini yansıtmaktadırlar. Bu bağlamda tezimin ana kitlesi olan kamu ve özel sektör banka yöneticileri karşılaştırıldığında, aralarında kültürel anlamda çok büyük anlamlı farklılaşma olmamasının nedeni de özel sektörde yabancı bankalarda çalışan banka yöneticilerinin az önce de ifade ettiğim gibi, kurum kültüründen çok kendi ülkelerinin değer özelliklerini yansıtmalarıdır.

Kamu ve özel sektör değerleri karşılaştırılmalı olarak incelenirken bankacılık alanının seçilmesinin en temel nedeni; kamunun diğer alanlarında çok etkin bir şekilde görülen kamu yararı, kamu hizmeti gibi kavramların bankacılık alanında nispeten daha az görülmesidir. Bu nedenle araştırmanın bize ilginç sonuçlar vereceği düşünülmüştür. Bu doğrultuda ülkemizde yönetim literatürüne katkı sağlamak amacıyla kamu ve özel sektör banka yöneticilerinin değerleri karşılaştırılmalı olarak

analiz edilmiştir. Nitekim araştırmadan elde edilen veriler bize kamu ve özel sektör bankacıları arasında birçok benzerlik ve farklılığın olduğunu göstermiştir.

Bankalar, piyasalarda güven ve istikrarı dikkate alarak ekonomik kalkınmanın gereklerini yerine getiren, bunun yanında tasarruf sahiplerinin hak ve menfaatlerini koruyan, kendi sisteminin etkin bir şekilde çalışmasını sağlamak üzere faaliyet gösteren kuruluşlardır.

Bankalar, kuruluş amaçlarına göre halkın tasarruflarını piyasaya sunarak, bu faaliyetleri ile ülke ekonomisine katkı sağlayan ticari kurumlardır.

Bu bağlamda araştırma kapsamında Türkiye'deki kamu ve özel sektör bankalarında çalışan şef ve üstü yöneticilerin değerlerinin belirlemek üzere Schwartz'ın genel kabul görmüş ölçeği uygulanmıştır. Araştırma sonuçları tezin teorik aşamasında belirtilen temel hipotezleri destekler nitelikte olmasının yanı sıra kendine özgü bazı sonuçları da ortaya çıkarmıştır. Kamu sektörü banka yöneticilerinin vermiş olduğu yanıtlardan yola çıkarak yöneticilerin otokratik, kanun, nizam yaklaşımını benimsemiş, başkalarını denetleyebilen, otorite sahibi ve itaatkar oldukları görülmektedir. Kamu sektörü banka yöneticilerinin taşıdığı bu özellikler tezin teorik aşamasında ifade edilen hipotezleri desteklemektedir. Bunun yanında özel sektör banka yöneticilerinin kendini yönetme, hedonizm gibi değerlere daha çok önem verdikleri görülmektedir. Aynı zamanda kamu banka yöneticilerinin bürokratik engeller ve siyasi istikrarsızlık nedeniyle hareket alanları özel sektöre göre daha dardır. Kamu banka yöneticileri değişim ve gelişmelere daha geç cevap verebilmekte ve din, gelenek-görenek değerleri baskın değerler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmamızda anlamlı farklılaşma tespit ettiğimiz uyumlu olma, evrensellik değer yargılarında kamu sektör yöneticilerinin daha baskın olmasının bir nedeni olarak da kamu banka yöneticilerinin büyük bir bölümünün önceden özel sektör deneyimine sahip kişiler olmaları gösterilebilir. Yine kamu ve özel sektör banka yöneticilerinde paternalizm olgusu ortak olarak görülmektedir. Bu olgunun temelinde Türk aile içi ilişkilerin, örgütsel yaşamda üst-ast ilişkilerine aktarılması yatmaktadır. Yöneticiler ve astları arasında her iki sektörde de, Türk kültürünün bir özelliği olan duygusal ilişki vardır.

Sonuç olarak; her iki sektördeki yöneticilerin ulusal kültürle etkileşim içinde oldukları, kamudaki banka yöneticilerinin değer yargılarının belirlenmesinde bürokratik ve siyasi etmenlerinin etkili olduğu, özel sektördeki banka yöneticilerinin ise; yaratıcılığa önem verdiği, teknolojik gelişmelere daha hızlı ayak uydurduğu ve kamuyla kıyaslandığında iş güvencesinden yoksun oldukları, performansın yükselmede kamu sektörüne göre çok daha etkili olduğu, Schwartz'ın oluşturduğu değer modeliyle teorik altyapı açısından uyuştuğunu görmekteyiz.

KAYNAKÇA

ABADAN, Yavuz. **Kültür Mefhumu ve Değişimi**, Yücel Mecmuası, 10,1956.

ACUNER, Taner ve İLHAN,Tülay, “Türk Toplumuna ve Liderlik Davranışlarına İlişkin Kültürel Bir Çözümleme”, **11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, 22-24 Mayıs,Afyon,2003.

ALDEMİR, Ceyhan M.; ARBAK, Yasemin; ÖZMEN, Ömür N.T.; “Türkiyede İş Görme Anlayışı: Tanımı ve Boyutları,**Yönetim Araştırmaları Dergisi**,2003,cilt3, sayı 1.

ALPUGAN Oktay, **Küçük işletmeler; Kavramı, Kuruluşu, Yönetimi**, KTÜ İİBF Yayınları, no 125, Trabzon, 1988.

ALTINTAŞ ÇINAR Füsun, **Kültürler Arası Yönetim Açısından Yönetici Değerlerinin Karşılaştırılması**, Doktora Tezi, Bursa: Uludağ Üniversitesi S.B.E.,2004.

ARBAK, Yasemin; ALDEMİR, Ceyhan; ÖZMEN Ömür Timurcanday; KATRİNLİ, Alev Ergenç; İSHAKOĞLU, Gülem Atabay, KESKEN, Jülide; “Perceptual Study of Turkish Managers and Organization Characteristics”; SACKMANN, Sonja A.; **Cultural Complexity in Organization**; Sage Publications; 1997.

AYCAN Zeynep, “Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma”,**Yönetim Araştırmaları Dergisi**,C.1,S.1,2001.

AYCAN, Z. ve KANUNGO, R. N,”Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri”, **Türkiye’de Yönetim, Liderlik, İnsan Kaynakları Uygulamaları**, Ed. Zeynep Aycan, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, N. 121., Ankara,2000.

BAYKAL Besim, **Organizasyonların Yönetimi-İlkeler ve Süreçler**, 1981.

BAŞARAN, İ. Ethem, **Örgütsel Davranış**, Ankara, Kadioğlu Matbaası, 1991.

BAŞARAN, İ. Ethem, **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Ankara, Gül Yayınevi, 1992.

BATTEN, Joe D., **Tough-Minded Leadership**, New York: American Management Association, 1989.

BAYSAL, A. Can ve TEKARSLAN, Erdal, **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**, 2. Baskı, İstanbul, Avcıol Bas. Yay., 1996.

BUDAK, Gülay, İşletmeleri **Başarıya Ulaştıran Yol: Organizasyon Yapısı, İş Doyumu, Uyumu**, İzmir: İzmir Tic. Od. Yay. No: 61., 1999.

BÜYÜKÖZTÜRK, Şener; **Veri Analizi El Kitabı**; Pegem A Yay.; Ankara; 2004.

COVEY, Stephen R., İlke Merkezli Liderlik, K.K.K. Yayınları, Ankara, 1991.

ÇATALCA Huriye; **Stratejik Düşünce: Eğitimin ve Kişiliğin Etkisi**, İşletme Fakültesi Dergisi, C. 22,S.1, Nisan-1993.

ÇOBAN Hasan; **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş: Bilgi Toplumuna Geçmek İçin Stratejik Planlama ve Yönetim Bilgi Sisteminin Uygulanması**, Ankara,1996.

DANIŞMAN,A., “Kültürel Ortamın Araştırma Sonuçlarına Etkisi: Kuzey Amerika’da Geliştirilip Türkiye’de Tekrarlanan Bazı Araştırmalar Üzerine Bir Değerlendirme”,**8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**,Nevşehir,2000.

DODD,C.,H.,”Türk İdarecileri Üzerine Bir Araştırma”, **Amme İdaresi Bülteni**,Ekim 1965.

DRAFKE Micheal and KOSSEN Stan, **The Human Side of Organizations**, 7th. Ed., Addison – Wesley, 1998, USA.

EMRE, Cahit, **Yönetim Bilimi Yazıları**, Ankara: İmaj Yayıncılık, 2003.

ERDOĞAN, İrfan, **İletişim, Egemenlik , Mücadeleye Giriş**, İmge Kitabevi, Ankara, 1997.

ERYILMAZ Bilal, **Kamu Yönetimi**, İstanbul, Erkam Matbaacılık, 1999.

HELLRIEGEL Don and SLOCUM J. W.,**Management**, 4th Ed., Wokingham: Addison-Wesley Publishing Company, 1986.

HOFSTEDE Geert, **Culture Consequences**, Sage Publications Inc. 2001.

HUGHES O. E., **Public Management & Administration: An Introduction**, London: the MacMillan,1994.

KABASAKAL, H. Ve BODUR, M., **“Leadership and Culture in Turkey: A Multi-Faceted Phenomena”**, <http://mgmt3.ucalgary.ca/web/globe-nsf/index>,1998.

KAĞITÇIBAŞI Çiğdem, **Yeni İnsan ve İnsanlar**, Tutum Değişimine Kuramsal Yaklaşımlar, Evrim Yayınevi, İstanbul 1999.

KASHIMA Yoshihisa – KASHIMA Emiko S.; “Culture, Connectionism and the Self”, ADANOPOULOS John; “The Emergence of Cultural Patterns of Interpersonal Behavior”. **Social Phschology and Cultural Context**, Edt. John Adamopoulos – Yoshihisa Kashima, Sage Publications 1999.

KAYAHAN, Cantürk, “Hastane Yöneticilerinin Yönetsel Başarı Düzeyleri Üzerine Ankara Eğitim ve Araştırma Hatanesi’nde Örnek Bir Araştırma”, **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, 22-24 Mayıs, Afyon, 2003.

KOÇEL,Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 8. Baskı, İstanbul: Beta Bas. Yay.,2001.

KOTEY Bernice and MEREDITH G. G., **Relationships among Owner/Manager Personal Values, Business Strategies, and Enterprise Performance**, Journal of Small Business Management; Apr 1997; 35, 2; ABI/INFORM Global.

KÖSE, S. ve ÜNAL, A., **Farklı Toplumsal Kültürler, Örgüt Yapıları, Liderlik Davranışları**, İzmir: Güven Kitapevi, 2003.

KÖSE, S ve ÜNAL, A., **Farklı Toplumsal Kültürler, Örgüt Yapıları, Liderlik Davranışları**, İzmir: Güven Kitabevi, 2003.

KROBER A.L.,- KLUCKHOHN Clyde, **Culture A Critical Review of Concepts and Definitions**, Vintage Boks, 1963.

KUŞDİL Ersin M., ABACI Nurcan, “Yeni Yüzyılda Genç Anlayışı”; **Bilimin Işığında Aydınlanma Semineri**; Uludağ Üniversitesi Rektörlüğü; Kültür Sanat Kurulu Yayınları; No.4; Bursa 2003.

LEBLEBİCİ D. Nadi, “Orta Kademe Yöneticileri'nin Örgütsel Karar Alma Davranışları Üzerine Bir İnceleme: Bir Türk KİT Örneği”, **H.Ü. İİBF Dergisi**, C. 18, S. 1, 2000.

LICHT, Amir N., “The Mother of All Parh Dependencies Toward A Cross – Cultural Theory of Corporate Governance Systems”, **Delaware Journal of Corporate Law**, Vol. 26, 1998.

LUTHANS Fredi, **Organizational Behavior**, 1985.

Meriç, Cemil. **Kültürden İrfana**, İstanbul, İnsan Yayınları, 1986.

OKTAY Mahmut, **İletişimciler için Davranış Bilimlerine Giriş**, Der Yayınları, İstanbul 1996.

ÖMÜRGÖNÜLŞEN Uğur, “İdare Terimi Niçin Korunmalı ve Yaşatılmalıdır?” , **İdarecininSesiDergisi** OcakŞubat2003yonetimbilimi.politics.ankara.edu.tr/idare.doc, 2004.

ÖNAL, Güngör, **Halkla İlişkiler**, Murat Matbaası, Bursa, 1982.

ÖZCAN, Bahtiyar, **KİT'lerde Özelleştirme :Çalışanların Kamu İktisadi Kuruluşlarına Bakışı ve Özelleştirmeden Beklentileri Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü Sosyal Bil.Ens., İstanbul, 1996.

ÖZEN, Ş., Bürokratik **Kültür 1: Yönetmel Değerlerin Toplumsal Temelleri**, Ankara: TODAİE, 1996.

PAŞA, S. F., "Türkiye Ortamında Liderlik Özellikleri", **Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**, Ed. Zeynep Aycan, Türk Psikologlar Derneği Yayınları., N.121, Ankara, 2000.

PODOL, R., "Modern Sevk ve İdarenin Türkiye'deki Anlamı", **Amme İdaresi Bülteni**, 1962.

POSNER, Barry Z; SCHMİDT, Warren H.; Values and The American Manager: An Update Updated, **California Management Review**; Spring, 1992; 34,3; ABI/INFORM Global.

RALSTON David – HOLT David H. – TERPSTRA Robert H. - CHENG Yu Kai, "The Impact of National Culture and Economic Ideology on Managerial Work Values: A Study of The United States, Russia, Japan and China", **Journal of International Business Studies**, Vol.28, Issue 1, 1997.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, TOKOL Tuncer, **İşletme1-2**, UÜ İİBF Yayınları, Bursa, 1997.

SADULLAH Ömer, "İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Bir Yönetim Yaklaşımı Olarak TKY'nin Kamu Organizasyonlarına Uygulanabilirliği", **İ.Ü. İşletme Fak. Dergisi**, C.27, Kasım 1998.

SARGUT,S.,**Kültürler arası Farklılaşma ve Yönetim**, Ankara: İmge Kitabevi, 2001.

SARGUT, S. A., **Kültürler arası Farklılaşma ve Yönetim**, Ankara : Verso Yayıncılık, 1994.

SARGUT, S. ve ÖZEN, Ş.; “Çalışanların Lider Davranışlarına İlişkin Beklentileri”, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Erciyes Ün.,Nevşehir,2000.

SATICI, Ö.,**Kültürün Ülkemiz Kamu Çalışanlarının Performansına ve Kamu Örgütlerinin İşleyişine Olan** Etkileri,Y.Lisans Tezi,Ankara Üniv.Sosyal Bil. Ens.,Ankara,2001.

SAVAŞ, B., “Profesyonel Platform”, **Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**, Ed. Zeynep Aycan, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, N.121, Ankara, 2000.

SAVCI İlkay, “Küreselleşme, İnsan Kaynakları ve Kültürler arası Yönetim”, **Mülkiyeliler Birliği Dergisi**, C. XXVII, Mayıs-Haziran 2003.

ŞAYLAN Gencay, “Bağımsız Bir Disiplin Olarak Kamu Yönetimi: Yeni Paradigma Arayışları”, **Amme İdaresi Dergisi**, C.33, 2000.

ŞENCAN,Hüner, “**Yöneticilerin Kişilik Yapıları ile Yönetim Biçimleri Üzerine Bir Araştırma**”,İ.Ü İşletme Fak. Dergisi,C.24,Kasım 1995.

TORTOP Nuri, **Yönetim Bilimi**, Ankara İİBF Yayınları, 1978.

TORTOP, Nuri, **Halkla İlişkiler**, Yargı Yayınları, Ankara, 1993.

TRIANDIS Harry, **Culture and Social Behavior**, Newyork, Mc Graw Hill, 1994.

TUTUM, C., "Türk İdaresi'nde Politik Nitelikte Yüksek Kademe Yöneticilik Mevkileri İhdas Edilmeli mi?", **AİD**, C.1, S.3-4, Aralık 1968.

TÜMER Sumru; **Neden Stratejik Yönetim**, Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1993 / 1.

YILDIZ, Murat,"Liderlik Yaklaşımları ve Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Araştırmaları", **Türk İdare Dergisi**,S.435,Ankara,2002.

.

YOZGAT Osman, **İşletme Yönetimi**, Ankara, 1984.

YÜCAOĞLU, E., "Profesyonel Platform", **Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**, Ed. Zeynep Aycan, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, N. 121, Ankara, 2000.

-EKLER LİSTESİ-

KAMU VE ÖZEL SEKTÖRDE YÖNETİCİ DEĞERLERİ ANKETİ

Bu araştırma, Uludağ Üniversitesi'nde bilimsel amaçlarla yapılan bir *lisansüstü tez* çalışmasıdır. **Lütfen adınızı yazmayınız !** Sonuçlar **anonim** olarak değerlendirilecektir. Açık yürekli cevaplarınız için teşekkür ediyoruz.

1) Cinsiyetiniz: A) Erkek B) Kadın

2) Yaşınız:.....

3) Eğitim Durumunuz: A) İlköğretim B) Orta öğretim C) Üniversite D) Yüksek Lisans E) Doktora ve üzeri

4) Medeni Haliniz: A) Bekar B) Evli veya Birlikte yaşıyor C) Dul D) Boşanmış

5) Çocuk Sayısı (Evliseniz):.....

6) Eşiniz Çalışıyor mu? A) Evet B) Hayır

7) Babanızın Eğitim Durumu:A)İlköğretim B)Orta öğretim C)Üniversite D)Yüksek Lisans E)Doktora ve üzeri

8) Annenizin Eğitim Durumu: A)İlköğretim B)Orta öğretim C)ÜniversiteD)Yüksek Lisans E)Doktora ve üzeri

9) Kaç Kardeşiniz:.....

10) Çalışıyorsanız şu anki çalışma alanınız; eğer çalışmıyorsanız en son ki çalışma alanınız:.....

11) İdari Göreviniz:.....

12) Mesleğiniz:.....

13) Babanızın Mesleği:.....

14) Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz:.....

15) Haftada Kaç Saat Çalışıyorsunuz:.....

16) Ne Kadar Dine Bağlısınız (Aşağıdaki değer aralıklarından size en uygun olanı yazınız).....

İlkelerime ters Düşer (inançsızım)	Bağlı değilim	Bağlıyım					Çok bağlıyım	En üst düzeyde önemlidir (din benim için bir yaşam biçimidir)
-1	0	1	2	3	4	5	6	7

17) Aylık Geliriniz:.....

18) Siyasi Görüşünüz Hangi Yelpezdedir: A) Solda B) Merkezde C) Sağda

19) Nasıl Bir Yerde Büyüdünüz: A) Büyükşehir (500.000 / + daha fazla) B) Şehir C) İlçe-Kasaba D) Köy

DEĞERLER LİSTESİ 1

Bu bölümde kendinize şu soruyu sorunuz: "Hangi değerler hayatımı yönlendirmeleri açısından benim için önemlidir, ve hangi değerler bu açıdan benim için daha az önemlidir?"Bu sayfalarda çeşitli değerleri içeren iki liste bulacaksınız. Bu değerler değişik kültürlerden seçilmişlerdir. Her değeri izleyen parantezlerin içinde değerlerin anlamlarının sizler tarafından daha iyi anlaşılmasına yarayabilecek bilgiler vardır.

Sizden istenilen, aşağıdaki ölçeği kullanarak, her değerin sizin için, hayatınızı yönlendiren bir ilke olarak önemini bir ölçek sayısıyla belirtmenizdir:

0--sayısı o değerin sizin için bütünüyle önemsiz olduğunu, hayatınızı yönlendiren bir ilke olarak anlam taşımadığını gösterecektir.

3--sayısı o değerin önemli olduğunu gösterecektir.

6--sayısı o değerin çok önemli olduğunu gösterecektir.

Sayı yükseldikçe (**0, 1, 2, 3, 4, 5, 6**) o değerin sizin için hayatınızdaki yönlendiriciliği bakımından daha önemli olduğu anlaşılacaktır.

-1 (eksi bir) sayısı sizi yönlendiren ilkelere ters düşen herhangi bir değerin belirtilmesinde kullanılacaktır.

7 sayısı sizin hayatınızda yönlendirici özellik taşıyan en önemli değerini belirtmesinde kullanılacaktır; genellikle bu tür değerlerden iki taneden fazla olmayacağı düşünülebilir.

Her değerden önce bir boşluk göreceksiniz. Bu boşluklara her değer için taşıdığı önemi gösteren sayıyı (-1, 0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7) yazacaksınız. Lütfen bütün sayıları kullanarak değerler arasında mümkün olduğunca bir ayırım yapmaya çalışınız. Bazı sayıları bir defadan fazla kullanma ihtiyacı duyabilirsiniz.

Başlamadan önce, ilk listedeki bütün değerleri okuyunuz ve sizin için en önemli olanı seçip önemini belirten sayıyı boşluğa yazınız. Sonra, sizin değerlerinize ters düşen değeri seçip boşluğa -1 sayısını yazınız. Eğer böyle bir değer yoksa size en az önemli görünen birini seçip 0 ya da 1 sayılarından sizce uygun olan birini boşluğa yazınız. Bundan sonra geri kalan değerlere sizce uygun olan bir sayıyı veriniz.

HAYATIMI YÖNLENDİREN BİR İLKE OLARAK BU DEĞER:

İlkelerime ters Düşer	Önemli değildir			Önemlidir			Çok önemlidir	En üst düzeyde önemlidir
-1	0	1	2	3	4	5	6	7

HAYATIMI YÖNLENDİREN BİR İLKE OLARAK BU DEĞER:

İlkelerime ters Düşer -1	Önemli değildir 0	1	2	Önemlidir 3	4	5	Çok önemlidir 6	En üst düzeyde önemlidir 7
--------------------------------	-------------------------	---	---	----------------	---	---	-----------------------	----------------------------------

DEĞERLER LİSTESİ 1:

- 1 ___ EŞİTLİK (herkese eşit fırsat)
- 2 ___ İÇ UYUM (kendimle barışık olmak)
- 3 ___ SOSYAL GÜÇ SAHİBİ OLMAK (başkalarını denetleyebilmek, üstün olmak)
- 4 ___ ZEVK (istek ve arzuların giderilmesi, doyurulması)
- 5 ___ ÖZGÜR OLMAK (düşünce ve hareket özgürlüğü)
- 6 ___ MANEVÎ BİR HAYAT (maddi değerlerden çok, manevi, içsel olanlara önem vermek)
- 7 ___ BAĞLILIK DUYGUSU (başkalarının da beni düşündükleri duygusu)
- 8 ___ TOPLUMSAL DÜZENİN SÜRMEİNİ İSTEMEK (kanun, nizam yaklaşımı)
- 9 ___ HEYECANLI BİR YAŞANTI SAHİBİ OLMAK (uyarıcı deneyimlerle dolu)
- 10 ___ ANLAMLI BİR HAYAT (hayatta bir amacın olması)
- 11 ___ KİBAR OLMAK (nazik, terbiyeli olmak)
- 12 ___ ZENGİN OLMAK (maddi varlık, para)
- 13 ___ ULUSAL GÜVENLİK (ülkemin düşmanlardan korunması)
- 14 ___ KENDİNE SAYGISI OLMAK (kişinin kendisinin değerli olduğuna inanması)
- 15 ___ İYİLİĞE KARŞILIK VERMEK (başkasına borçlu kalmaktan kaçınmak)
- 16 ___ YARATICI OLMAK (orijinal olmak, hayal gücünü kullanmak)
- 17 ___ BARIŞ İÇİNDE BİR DÜNYA İSTEMEK (savaş ve çelişkilerden uzak bir dünya)
- 18 ___ GELENEKLERE SAYGILI OLMAK (eski değer ve geleneklerin korunması)
- 19 ___ OLGUN SEVGİ (derin duygusal ve ruhsal yakınlıklar)
- 20 ___ KENDİNİ DENETLEYEBİLMEK (kendimi sınırlamak, yanlış olana direnmek)
- 21 ___ MAHREMIYET (özel bir dünyası olma hakkı)
- 22 ___ AİLE GÜVENLİĞİ (sevilenlerin tehlikeden uzak olması)
- 23 ___ İNSANLAR TARAFINDAN BENİMSENMEK (başkalarından saygı ve kabul görmek)
- 24 ___ DOĞAYLA BÜTÜNLÜK İÇİNDE OLMAK (doğayla uyum)
- 25 ___ DEĞİŞKEN BİR HAYAT YAŞAMAK (rekabet içinde, yeniliklerle dolu)
- 26 ___ ERDEMLİ OLMAK (olgun bir hayat anlayışı)
- 27 ___ OTORİTE SAHİBİ OLMAK (yönetmek ve yönlendirmek hakkına sahip olmak)

- 28___ GERÇEK ARKADAŞLIK (yakın ve destekleyici arkadaşlık)
29___ GÜZELLİKLERLE DOLU BİR DÜNYA (doğa ve sanatın güzelliği)
30___ TOPLUMSAL ADALET (haksızlığın düzeltilmesi, zayıfın yanında olmak)

DEĞERLER LİSTESİ 2

Aşağıda ikinci bir değerler listesi bulacaksınız. İlk listede olduğu gibi, başlamadan önce ikinci listedeki bütün değerleri okuyunuz. Sonra, aralarından en önemli olanını seçip önemine göre bir sayı veriniz. Arkasından da, sizin değerlerinize bütünüyle karşıt gelen değeri seçip **-1** sayısını boşluğa yazınız. Eğer böyle bir değer yoksa sizin için en az önemli olanını seçip önemine göre **0** ya da **1** sayılarından birini boşluğa yazınız. Sonra geri kalan değerleri sizin için hayatınızı yönlendiren ilkeler olmaları yönünden ele alıp önemlerine göre bir sayı veriniz. Yine bütün sayıları (**-1, 0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7**) kullanarak değerler arasında mümkün olduğunca bir ayırım yapmaya çalışınız.

HAYATIMI YÖNLENDİREN BİR İLKE OLARAK BU DEĞER:

İlkelerime ters düşer	Önemli değildir	Önemlidir	Çok önemlidir	En üst düzeyde önemlidir				
-1	0	1	2	3	4	5	6	7

DEĞERLER LİSTESİ 2:

- 31___ BAĞIMSIZ OLMAK (kendine yeterli, kendine güvenli olmak)
32___ İLİMLİ OLMAK (aşırı duygu ve hareketlerden kaçınmak)
33___ SADIK OLMAK (arkadaşlarına ve çevresine bağlı olmak)
34___ HIRSLI OLMAK (çalışkan, istekli olmak)
35___ AÇIK FİKİRLİ OLMAK (değişik fikir ve inançlara hoşgörülü olmak)
36___ ALÇAK GÖNÜLLÜ OLMAK (kendini öne çıkarmamak)
37___ CESUR OLMAK (macera ve risk aramak)
38___ ÇEVREYİ KORUMAK (doğayı korumak)
39___ SÖZÜ GEÇEN BİRİ OLMAK (insanlar ve olaylar üzerinde etkili olmak)
40___ ANNE-BABAYA VE YAŞLILARA DEĞER VERMEK (saygı göstermek)
41___ KENDİ AMAÇLARINI SEÇEBİLMEK (kendi hedeflerini bağımsızca belirlemek)
42___ SAĞLIKLI OLMAK (fiziksel ve ruhsal rahatsızlıklardan uzak olmak)
43___ YETKİN OLMAK (rekabeti seven, etkili, verimli biri olmak)

- 44___ HAYATIN BANA VERDİKLERİNİ KABULLENMEK (hayatın getirdiklerine, kadere razı olmak)
- 45___ DÜRÜST OLMAK (içtenlik)
- 46___ TOPLUMDAKİ GÖRÜNTÜMÜ KORUYABİLMEK (başkalarına karşı mahçup duruma düşmemek)
- 47___ İTAATKAR OLMAK (görevini yapan, yükümlülüklerini yerine getiren biri olmak)
- 48___ ZEKİ OLMAK (mantıklı, akıllı biri olmak)
- 49___ YARDIMSEVER OLMAK (başkalarının iyiliği için uğraşmak)
- 50___ HAYATTAN TAT ALMAK (yemek-içmekten, cinsellikten, müzikten, vb. hoşlanmak)
- 51___ DİNDAR OLMAK (dinsel inanç ve imana bağlılık)

HAYATIMI YÖNLENDİREN BİR İLKE OLARAK BU DEĞER:

İlkelerime ters düşer	Önemli değildir	Önemlidir					Çok önemlidir	En üst düzeyde önemlidir
-1	0	1	2	3	4	5	6	7

- 52___ SORUMLULUK SAHİBİ OLMAK (güvenilir ve inanılır biri olmak)
- 53___ MERAK DUYABİLMEK (herşeyle ilgilenen, araştıran biri olmak)
- 54___ BAĞIŞLAYICI OLMAK (başkalarının özürünü kabul edebilmek)
- 55___ BAŞARILI OLMAK (amaçlarıma ulaşabilmek)
- 56___ TEMİZ OLMAK (düzenli, titiz olmak)
- 57___ İSTEKLERINE DUSKÜN OLMAK (Kendisine zevk veren seyler yapmak)