



**YÖNETİM FAALİYETLERİNİ HAREKETE GEÇİREN GÜÇ OLARAK
OTORİTE KULLANIMI, ORTAYA ÇIKAN SORUNLAR, ÇÖZÜM
ÖNERİLERİ VE ÇORUM İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN İŞ
ÖRGÜTLERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Salih ARSLAN

**Temmuz 2009
DENİZLİ**

**YÖNETİM FAALİYETLERİNİ HAREKETE GEÇİREN GÜÇ OLARAK
OTORİTE KULLANIMI, ORTAYA ÇIKAN SORUNLAR, ÇÖZÜM
ÖNERİLERİ VE ÇORUM İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN İŞ
ÖRGÜTLERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı**

Salih ARSLAN

Danışman: Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU

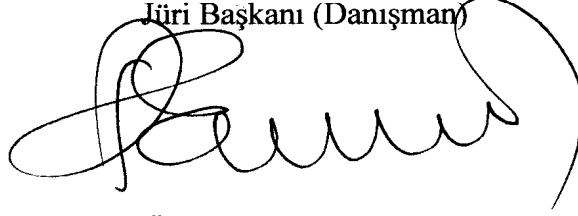
**Temmuz 2009
DENİZLİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı öğrencisi Salih ARSLAN tarafından Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU yönetiminde hazırlanan “**Yönetim Faaliyetlerini Harekete Geçiren Güç Olarak Otorite Kullanımı, Ortaya Çıkan Sorunlar, Çözüm Önerileri ve Çorum İlinde Faaliyet Gösteren İş Örgütlerinde Bir Araştırma**” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 03.07.2009 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU

Jüri Başkanı (Danışman)



Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK

Jüri Üyesi



Yrd. Doç. Dr. Umut AVCI

Jüri Üyesi



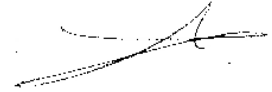
Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 06/07/2009 tarih ve .12/21... sayılı kararıyla onaylanmıştır.



Doç. Dr. Bilal SÖĞÜT
Müdür

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmaların yapılması ve bulguların analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atfedildiğini beyan ederim.

İmza



Öğrenci Adı Soyadı : Salih ARSLAN

TEŞEKKÜR

Bu çalışma, pek çok insanın maddi ve manevi desteğinin bir ürünüdür. Hepsine bu satırlarda tek tek teşekkür edebilmem mümkün değil. Öncelikle bu çalışmanın tamamlanmasında emeği olan herkese sonsuz şükranlarımı ifade etmek istiyorum. Ayrıca öğrenim hayatım boyunca üzerimde emeği olan herkese teşekkür ederek bir vefa borcunu bir nebze de olsa yerine getirmiş olurum. Ancak özellikle teşekkür etmem gereken kişileri ihmal edemem. Öncelikle hem yüksek lisans derslerinde ve ders dışı sohbetlerinde zihinsel dünyamın ve düşünsel altyapımın gelişmesinde büyük etkisi olan hem de tez danışmanım olarak bu tezin meydana gelmesinde büyük katkısı olan hocam Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU'na şükranlarımı arz etmek istiyorum.

Yüksek Lisans döneminde derslerini alarak, kendilerinden akademik hayatım boyunca her zaman istifade edebileceğim bilgi ve bakış açısı edindiğim değerli hocalarım Doç. Dr. Ayşe İRMİŞ ve Prof. Dr. Sabahat Bayrak KÖK'e de teşekkürü bir borç biliyorum.

Tez çalışmamın araştırma boyutunu oluşturan anket çalışmasının, üniversite personeli ile yapılması konusunda izin ve desteklerini esirgemeyen Hitit Üniversitesi yetkililerine, anket çalışmasına katılan bütün çalışanlarına ve yöneticilerine teşekkür ediyorum. Anket sorularının hazırlanması ve verilerin değerlendirilmesi sürecinde zaman ayırıp çalışmamın sonuçlanmasında büyük katkı sağlayan değerli dostum Dr. Ferhan ELMALI'ya da ayrıca teşekkür etmem gerekiyor.

Son olarak, başta bütün eğitim hayatım ve genel olarak doğumumdan bugüne kadar yapmış oldukları fedakârlık ve özverileri karşısında, ne yapsam haklarını ödeyemeyeceğim sevgili annem Rukiye ve babam Muhittin ARSLAN'a ömrüm boyunca şükran ve minnet hisleriyle dolu olacağımı ifade etmek istiyorum.

ÖZET

YÖNETİM FAALİYETLERİNİ HAREKETE GEÇİREN GÜÇ OLARAK OTORİTE KULLANIMI, ORTAYA ÇIKAN SORUNLAR, ÇÖZÜM ÖNERİLERİ VE ÇORUM İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN İŞ ÖRGÜTLERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Arslan, Salih

Yüksek Lisans Tezi, İşletme ABD Yönetim ve Organizasyon BD
Tez Yöneticisi: Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU

Temmuz 2009, 168 Sayfa

Yönetim, sosyal hayatın bir gereği olarak insanlar var oldukça varlığını devam ettirecek bir olgudur. Fakat yönetimin var olması için eşitsizliğin de olması gerekmektedir. Bu eşitsizlik birine yönetilmek diğerine ise yönetmek düşen iki grup insanın varlığını zorunlu kılar. Bu iki grup insandan biri olan yöneticinin, diğer bir grup olan yönetileni planlanan ve hedeflenen işleri yapma konusunda harekete geçirmesi için ona etki edecek bir güce sahip olması gerekir. Yönetim biliminde bu gücün adı yönetim otoritesidir.

Yönetim otoritesi, kaynağını çeşitli eşitsizlik durumlarında bulan ve kendi içerisinde birçok tür, çeşit ve biçime ayrılan bir olgudur. Bu olgu elinde bulundurana diğerlerini yönlendirmek, koordine etmek ya da yönetmek gücü verir. Bu güç, yönetme faaliyetlerinde amaçlar için ve kurallar çerçevesinde kullanıldığında bütün taraflar için faydalı sonuçlar doğurur. Fakat bu güç, amacı dışında ve kötü niyetle kullanıldığında ortaya birçok yönetim kaynaklı sorun çıkar.

Biz çalışmamızın birinci bölümünde yönetim, otorite ve yönetim otoritesini analiz etmeye çalışacağız. İkinci bölümde otoritenin kullanımına bağlı olarak ortaya çıkan sorunları değerlendirecek ve bazı çözüm yolları sunmaya çalışacağız. Üçüncü bölüm de ise kamu çalışanları üzerinde yapılan anket çalışmasının verilerini, tezimizin genel çerçevesi ve varsayımları üzerinden analiz ederek yorumlayacağız.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, Otorite, Yönetim Otoritesi, Yönetim Sorunları

ABSTRACT

MANAGEMENT ACTIVITIES AS DYNAMICS USE AUTHORITY, THE RESULTING PROBLEMS, SOLUTIONS AND ORGANIZATION OF THE RESEARCH WORK OPERATING IN THE PROVINCE OF CORUM

Arslan,Salih

Master Thesis, Business Management and Organization USA BD

Thesis Guidelines : Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU

July 2009, 168 Page

Management, social life as people have a need in the very presence is a phenomenon that will continue. But the administration also must be available to the inequality. This inequality is another one to manage the two groups of people to manage his presence is required. These two groups of people one of the managers, which manage a group of other plans and objectives been doing business for the activation of a power to influence it should be. In the name of this power management is the management authority.

Management authority, resources, and find themselves in various situations in many types of inequality, a phenomenon which is divided into types and formats. This case is in the hands of others to direct, coordinate or manage your power to give. This power, to manage activities within the framework of rules is used for general purposes and for all the parties will lead to useful results. But this power is used in bad faith beyond the scope and source of many management problems.

We work in the first part of our management, authority and management authority will try to analyze. The second section, depending on the use of authority will evaluate the problems and some will try to offer the road to solve. The third section of the survey data on public employees, the general framework of our thesis and we will interpret the assumptions on the analysis.

Key Words: Administration, Authority, Management Authority, Management Issues

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iV
İÇİNDEKİLER.....	V
TABLolar DİZİNİ.....	iX
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM SÜRECİ VE OTORİTE KAVRAMININ ANALİZİ

1.1. YÖNETİM SÜRECİNİN ANALİZİ	3
1.1.1. Yönetim Kavramı, Özellikleri ve Kapsamı	5
1.1.2. Yönetim Süreci ve Nitelikleri	7
1.1.3. Yöneten – Yönetilen Ayrımının Ortaya Çıkışı	10
1.1.4. Güç ve Otoritenin Meydana Gelmesindeki Faktörler	14
1.1.4.1. Teknik Zorunluluklar ve Teknolojik Faktörler	14
1.1.4.2. Sosyal ve Ekonomik Faktörler	15
1.1.4.3. Psiko-Sosyal Faktörler	19
1.1.4.4. Siyasal Faktörler	20
1.1.4.5. Bilgi ve Enformasyon Faktörü	23
1.1.4.6. Din ve Değerler Sistemi Faktörü	24
1.2. YÖNETİM SÜRECİNİ HAREKETE GEÇİREN GÜÇ OLARAK OTORİTE ...	27
1.2.1. Otorite Kavramının Tanımı	27
1.2.1.1. Hukuksal Kavram Olarak	30
1.2.1.2. Manevi ve Demokratik Bir Kavram Olarak	31
1.2.1.3. Yönetimsel Kavram Olarak	32
1.2.2. Otoritenin Kendisine Yakın Kavramlarla İlişkisi	33
1.2.2.1. Otorite ve Güç	33
1.2.2.2. Otorite ve Etki	35
1.2.2.3. Otorite ve Hiyerarşi	35
1.2.2.4. Otorite ve İktidar	37
1.2.3. Otoritenin Kaynakları	40
1.2.3.1. Otoritenin Kaynaklarına İlişkin Genel Teori ve Yaklaşımlar ..	40
1.2.3.1.1. Formel Otorite Yaklaşımı	40
1.2.3.1.2. Otoritenin Kabulü Yaklaşımı	41
1.2.3.2. Otoriteyi Oluşturan Güç Kaynakları	42
1.2.3.2.1. Zorlayıcı Güç	43
1.2.3.2.2. Ödüllendirme Gücü	43
1.2.3.2.3. Yasal Güç	44
1.2.3.2.4. Uzmanlık Gücü	44
1.2.3.2.5. Karizmatik Güç	45
1.2.4. Otoritenin Fonksiyonları	45
1.2.4.1. Yönetme Yetkisi, Yetki ve Sorumluluk Dağılımı	45
1.2.4.2. Disiplini Sağlanması ve İş Yaptırma İşlevi	46
1.2.4.3. İşyerinde Manevi Ortam Sağlanması	47

1.2.4.4. Sosyal Statü ve Saygı Oluşturması	48
1.2.4.5. Yöneticilere İtaati Temin Etmesi	50
1.2.5. Otoritenin Tipleri	51
1.2.5.1. Direkt Otorite	51
1.2.5.2. Yardımcı Otorite	52
1.2.5.3. Fonksiyonel Otorite	52
1.2.5.4. Resmi ve Gayri Resmi Otorite	53
1.2.6. Otorite Türleri	53
1.2.6.1. Kaynaklarına Göre Otoriteler	53
1.2.6.1.1. Güvene Dayanan Otorite	53
1.2.6.1.2. Benimsemeye Dayanan Otorite	53
1.2.6.1.3. Yaptırımlara Dayanan Otorite	54
1.2.6.1.4. Töreye Uygunluğa Dayanan Otorite	55
1.2.6.2. Kişisel ve Örgütsel Özelliklere Göre Otoriteler	55
1.2.6.2.1. Bilgisel Otorite	55
1.2.6.2.2. Mevkiye Dayanan Otorite	56
1.2.6.2.3. Kişisel Otorite	57
1.2.6.2.4. Manevi Otorite	57
1.2.6.3. Devredilebilme Özelliklerine Göre Otorite	58
1.2.6.3.1. Otoritenin Dağıtılması	58
1.2.6.3.2. Bölünebilen Otorite	59
1.2.7. Otoritenin Meşruiyeti ve Sınıflandırılması	59
1.2.7.1. İdeolojik Kaynak	59
1.2.7.2. Yapısal Kaynak	60
1.2.7.3. Liderin ya da Yöneticinin Kişisel Nitelikleri	61
1.2.7.4. Rızanın Elde Edilmesine Dayanan Meşruiyet	61
1.2.8. Otoritenin Kökenlerine ve Açıklanmasına İlişkin Teorik ve Seçkin-Elitist Yaklaşımlar	63
1.2.9. Otoriteye Eleştirel Yaklaşım ve Değerlendirme	69
1.2.9.1. Otoriteyi Eleştirel Olarak Açıklamaya Çalışan Yaklaşımlar ...	69
1.2.9.1.1. Sosyo-Psikolojik Yaklaşımlar	69
1.2.9.1.2. Sosyo- Ekonomik Yaklaşımlar	70
1.2.9.1.3. Toplumbilimsel Yaklaşımlar	71
1.2.9.2. Otorite Üzerine Genel Bir Değerlendirme	72

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM İLİŞKİLERİNDE OTORİTENİN YANLIŞ KULLANIMININ ORTAYA ÇIKARDIĞI SORUNLAR VE ÇÖZÜM YOLLARI

2.1. YÖNETİM İLİŞKİLERİNDE OTORİTENİN YANLIŞ KULLANIMININ ORTAYA ÇIKARDIĞI YÖNETİM SORUNLARI	78
2.1.1. Otoriteyi Kullanan Kişi Bakımından	79
2.1.1.1. Yönetim Otoritesinin Sınırsız Kullanımı	79
2.1.1.2. Yönetim Otoritesinin Genel-Geçer Kullanımı	84
2.1.1.3. Yönetim Otoritesinin Kötüye Kullanımı	88
2.1.1.3.1. Güç Taşkınlığı	88

2.1.1.3.2. Çıkar Sağlama	89
2.1.1.3.3. Otoriteyi Kendinde Toplama	89
2.1.1.3.4. Sorumluluktan Kurtulmak İçin Otoriteyi Dağıtma ..	90
2.1.2. Faaliyeti Gerçekleştirecek Kişi Bakımından	90
2.1.2.1. Yapılacak İş ve Yönetilenin Kabul Alanı İlişkisi	92
2.1.2.2. Yönetilenin Otoriteyi Kayıtsız Kabulü Halinde	94
2.1.2.3. Yönetilenin Otoriteyi Kısmen Kabulü Halinde	96
2.1.2.4. Yönetilenin Otoriteyi Reddi Halinde	97
2.1.3. Yöneticinin Sahip Olduğu Otoriteyi Temsil Edememesi ve Kullanamaması Halinde	99
2.2. YÖNETİM FAALİYETLERİNDE ORTAYA ÇIKAN SORUNLARA İLİŞKİN ÇÖZÜM ÖNERİLERİ	100
2.2.1. Yapısal Çözüm Yolları	100
2.2.1.1. Yetki Devri	100
2.2.1.2. Yetki-Sorumluluk Denklığının Sağlanması	102
2.2.1.3. Yetkinin İşlevsel Dağıtımı	103
2.2.1.4. Yetkinin Adil Dağıtımı	103
2.2.2. Klasik Önlemler	104
2.2.2.1. Ekonomik Düzenlemeler	104
2.2.2.2. İş Ortamının İyileştirilmesi	105
2.2.2.3. Personelin Motivasyonu	106
2.2.2.4. İşgören ve Yönetilenlerin Güçlendirilmesi	107
2.2.3. Ahlak Kavramının ve Vicdan Duygusunun Yönetim Sürecinde Etkin Hale Getirilmesi ve Üstlenecekleri Fonksiyonlar	108

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇORUM İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN İŞ ÖRGÜTLERİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, VARSAYIMI VE YÖNTEMİ	115
3.1.1. Araştırmanın Amacı	115
3.1.2. Araştırmanın Varsayımı	116
3.1.3. Araştırmanın Yöntemi	118
3.1.3.1.Örneklemin Seçimi	118
3.1.3.2. Verilerin Toplanması	119
3.1.3.3. Ölçeğin Seçimi	119
3.1.3.4. Soruların Niteliği	119
3.1.3.5. İstatistiksel Analiz Yöntemi	120
3.2. ARAŞTIRMANIN GENEL DEĞERLENDİRMESİ	120
3.2.1. Araştırmanın Sosyo-Demografik Verilerinin Değerlendirilmesi	120
3.2.2. Yönetim Otoritesi ile İlgili Soruların Değerlendirilmesi	124
3.2.3. Çalışanların Bazı Yönetim Sorunlarına Bakış Açılarını Yansıtan Sonuçların Değerlendirilmesi	143

SONUÇ	156
KAYNAKLAR	160
EKLER	164
ÖZGEÇMİŞ	168

TABLOLAR DİZİNİ

	Sayfa
Tablo 1.1 Kojave’de Otoritenin Tipleri, Kaynakları ve Kuramlar	67
Tablo 3.1 Çalışmaya katılanların yaşa göre dağılımı	120
Tablo 3.2 Çalışmaya katılanların cinsiyete göre dağılımı	121
Tablo 3.3 Çalışmaya katılanların eğitim durumuna göre dağılımı	121
Tablo 3.4 Çalışmaya katılanların aylık gelir durumuna göre dağılımı	122
Tablo 3.5 Çalışmaya katılanların hayatlarını en çok geçirdikleri yerleşim yeri durumuna göre dağılımı	123
Tablo 3.6 Çalışmaya katılanların görev ya da mesleki pozisyonuna göre dağılımı	123
Tablo 3.7 “Yaptığım işten memnunum” ifadesine katılım durumuna göre dağılımı	124
Tablo 3.8 “Çalıştığım iş yerinden memnunum” ifadesine katılım durumuna göre dağılım	125
Tablo 3.9 “Çalışma (iş) ortamından memnunum” ifadesine katılım durumuna göre dağılım	125
Tablo 3.10 “Farklı bir işte çalışmayı düşünüyorum” ifadesine katılım durumuna göre dağılım	126
Tablo 3.11 “Farklı bir işte çalışmak isterim” ifadesine katılım durumuna göre dağılım	127
Tablo 3.12 “Otorite makam ve mevkidir” ifadesine katılım durumuna göre dağılım	127
Tablo 3.13 “Otorite bilgi ve uzmanlıktır” ifadesine katılım durumuna göre dağılım	128
Tablo 3.14 “Otorite karizmatik kişiliktir” ifadesine katılım durumuna göre dağılım	129
Tablo 3.15 “Otorite ödül ve terfi yetkisidir” ifadesine katılım durumuna göre dağılım	130
Tablo 3.16 “Otorite yasa ve yönetmeliktir” ifadesine katılım durumuna göre dağılım	130
Tablo 3.17 “Otoriteyi sağlamak bütün yönetim sorunlarını çözer” ifadesine katılım durumuna göre dağılım	131
Tablo 3.18 “Otoriter yönetim her zaman ve her yerde işlerin iyi yapılmasını sağlar” ifadesine katılım durumuna göre dağılım	132
Tablo 3.19 “Otorite; makam odası, makam aracı, korumalar ve protokol kuralları gibi sembolik ifadelerle etkisini çalışanlar üzerinde hissettirir ve canlı tutar” ifadesine katılım durumuna göre dağılım	133
Tablo 3.20 “Otoritenin yanlış kullanımının nedeni, otoriteyi kullanan yöneticilerin bilgili, yetenekli ve donanımlı olmamalarıdır” ifadesine katılım durumuna göre dağılım	133

Tablo 3.21 “Amir ya da yöneticilerin her türlü istek ya da talimatlarını sorgulamadan yerine getirmek gerekir” ifadesine katılım durumuna göre dağılım	134
Tablo 3.22 “Alanında uzman, bilgili, tecrübeli iş arkadaşlarıma ya da yöneticilerime özel bir saygı gösteririm” ifadesine katılım durumuna göre dağılım	135
Tablo 3.23 “Yönetici ya da amirlerden emir almak, bende psikolojik olarak bir rahatsızlık yaratır” ifadesine katılım durumuna göre dağılım	136
Tablo 3.24 “Yöneticiler iş yaptırma konusunda korkutma ve tehdit metodunu kullanır” ifadesine katılım durumuna göre dağılım	136
Tablo 3.25 “Yöneticiler otoriteyi iş gördürmede bir araç olarak değil, otoriteyi tesis etme ve onu koruma şeklinde bir amaç olarak algırlar” ifadesine katılım durumuna göre dağılım	137
Tablo 3.26 “Yöneticiler yapılması gereken işin niteliğinden değil, kendi kişisel takıntı ve ihtiraslarından dolayı gereksiz disiplin sağlar ve otorite kurmaya çalışır” ifadesine katılım durumuna göre dağılım	138
Tablo 3.27 “Yöneticilerimin beni denetleyemediği ya da gözlemleyemediği durumlarda kurallara uymakta tereddüt ederim” ifadesine katılım durumuna göre dağılım	139
Tablo 3.28 “Yaptığım işleri yerine getirme konusunda, yasal zorunluluk dışında ahlaki ya da vicdani bir sorumluluk duyarım” ifadesine katılım durumuna göre dağılım	140
Tablo 3.29 “İşin içinden çıkamadığım bir durumda, daha bilgili ve tecrübeli iş arkadaşşımdan ya da yöneticimden yardım isterim.” ifadesine katılım durumuna göre dağılım	140
Tablo 3.30 “İş yerinde yönetici ya da amirlerle yaşanan tatsız bir olay, kişinin iş dışı hayatını olumsuz etkiler” ifadesine katılım durumuna göre dağılım	141
Tablo 3.31 “Yönetimde yolsuzluk ve çıkar sağlama davranışları olan yöneticilerin, güç taşkınlığı ve şiddete daha fazla başvurdukları kanaatindeyim” ifadesine katılım durumuna göre dağılım	142
Tablo 3.32 “Bir işyerini tercih ederken, tercihinizin belirlenmesinde aşağıdaki faktörler arasında en önemli olanı işaretleyiniz” ifadesinde yapılan tercihlere göre dağılım	143
Tablo 3.33 “Aşağıdaki faktörlerden hangisi sizi iş konusunda en fazla motive etmektedir” ifadesinde yapılan tercihlere göre dağılım	143
Tablo 3.34 “Bir iş örgütünde çalışma nedenleriniz arasında en önemli olanı işaretleyiniz” ifadesinde yapılan tercihlere göre dağılım	144
Tablo 3.35 “İş görenin, yöneticinin emir ve talimatlarına itaat etmesinin en önemli nedeni nedir? ” sorusunda yapılan tercihlere göre dağılım	145
Tablo 3.36 “Bir iş örgütünde otoritenin var olması ne gibi faydalar sağlar?” sorusuna verilen cevaplara göre dağılım	146

Tablo 3.37 “İş yerinizdeki otoritenin baskı, tehdit, korkutma ve psikolojik şiddet yoluyla sağlanmaya çalışılması durumunda ne gibi olumsuzluklar meydana geleceğini düşünüyorsunuz?” sorusuna verilen cevaplara göre dağılım	147
Tablo 3.38 “İşlerin verimli ve etkili sürdürülebilmesi için aşağıdakilerden hangisinin kesinlikle sağlanması gerekir?” sorusuna verilen cevaplara göre dağılım	148
Tablo 3.39 “Yönetim otoritesi ve yetkisi, amacı dışında hangi biçimde kullanılmaktadır?” sorusuna verilen cevaplara göre dağılım	148
Tablo 3.40 “Yönetim faaliyetlerinin sorunsuz gerçekleştirilmesi ya da sorunların giderilmesi için aşağıdakilerin hangisi kesinlikle sağlanmalıdır?” sorusuna verilen cevaplara göre dağılım	149
Tablo 3.41 Çalışanların İş Memnuniyeti İle İlgili Değerler	150
Tablo 3.42 Çalışanların Otoriteyi Algılayışları İle İlgili Değerler	150
Tablo 3.43 Çalışanların Yöneticiler ve Genel İş Düşünceleri İle İlgili Değerler	151
Tablo 3.44 Mesleki Pozisyon ile Otoritenin Makam ve Mevki Olduğunu Düşünme Arasındaki İlişki	152
Tablo 3.45 Mesleki Pozisyon ile Otoritenin Yasa ve Yönetmelik Olduğunu Düşünme Arasındaki İlişki	152
Tablo 3.46 Otoriter Yönetimin Her Yerde İşlerin İyi Yapılmasını Sağlar İfadesine Katılımla Cinsiyet Arasındaki İlişki	153
Tablo 3.47 Otoriteyi yanlış kullanımın nedeni yöneticilerin bilgili, yetenekli ve donanımlı olmamalarıdır ifadesi ile eğitim durumu arasındaki ilişki	153
Tablo 3.48 Eğitim Durumu İle Emir Almada Duyulan Psikolojik Rahatsızlık Arasındaki İlişki	154
Tablo 3.49 Yöneticiler İş Gördürmede Korku ve Tehdit Metodunu Kullanır İfadesine Katılımla Cinsiyet Arasındaki İlişki	154
Tablo 3.50 Mesleki Pozisyon ile Yönetimde Çıkar Sağlama Davranışında Olanların Daha Çok Şiddete Başvurduğu Yönündeki İfadeye Katılım Arasındaki İlişki	155
Tablo 3.51 Gelir Durumu ile En Fazla Motive Eden Faktör Arasındaki İlişki	155

GİRİŞ

İnsanlık tarihi kadar eski olduğu bilinen yönetim faaliyetlerinin günümüz koşullarında kazandığı mana, geçmiş yönetim uygulamalarına karşın çok daha büyük önem arz etmektedir. Çünkü yönetim anlayışı, tarihten günümüze insan topluluklarının ve onların meydana getirdiği organizasyonların karmaşıklığının derecesiyle doğru orantılı bir biçimde farklılaşmaktadır. Günümüz dünyasında insanların meydana getirmiş olduğu organizasyonların karmaşıklık derecesinin geçmiş dönemlere nazaran daha yüksek olduğu bir gerçektir. Yönetim sürecinin ana eksenini oluşturan sevk ve idare etme eylemi de, yönetim faaliyetinin geçirmiş olduğu evrimi aynı şiddet ve doğrultuda geçirmekte ve yönetilen ya da sevk ve idare edilen kesimin nicel ve nitel anlamdaki değişimine ayak uydurabilmek ve geçerliliğini koruyabilmek için kendini dönemin şartlarına göre yenilemek ve güncellemek durumundadır. Günümüz yönetim anlayışlarını ve faaliyetlerini incelediğimiz zaman, teorik anlamda kaydedilen birçok yeniliğe rağmen uygulama safhasında hala geçmiş yüzyıllarda uygulanan klasik yöntemlerin ağırlıkla geçerliliğini koruduğunu rahatlıkla görebilmekteyiz. İşte klasik anlamda tarihin ilk yönetim anlayışlarından günümüz modern yönetim tarzlarına kadar dışsal olarak farklılaşsa da içerik ve öz olarak aynen etkinliğini ve geçerliliğini koruyan “otorite” kavramı, hala yönetim faaliyetlerinde sevk ve idare etme eylemlerinde birinci faktör olarak kullanılmaktadır. Otorite kullanımını esas alan bu yönetim tarzının geçmişten bugüne kısmen başarılı olduğunu söyleyebiliriz. Fakat bu başarı sadece sonuç odaklı olmakta, insan duygu ve düşüncelerini dikkate almamakta ve sonuçta eyleme karar verenlerin istedikleri sonuçlara ulaşılsa bile, eylemi gerçekleştirenlerin durumdan memnuniyeti hesaba katılmadığı için ortaya bazı olumsuzluklar er ya da geç çıkmaktadır. İnsanların bir arada yaşayabilmelerinin olmazsa olmazı olan “yönetici sınıfı” ve “yönetim faaliyeti” insanlık var oldukça ve insanoğlu bir arada yaşama iradesi gösterdikçe hep var olacaktır ve önemi hiçbir zaman azalmayacaktır. Fakat yönetim faaliyeti gerçekleştirilirken, yönetim sürecinde meydana gelen ve hem yönetim faaliyetini hem de yönetimin işlevselliğini etkileyen birçok sorunun da görmezden gelinmesi mümkün değildir. Bu sorunların başlıca kaynağı olarak, yönetici ahlakının ve yönetim hukukunun zayıflamasından dolayı yöneticilerin yetkilerini amaçlarının dışında kullanma konusundaki isteklerini gösterebiliriz. Otorite, yönetim faaliyetinin özünü teşkil etmektedir. Fakat farklı amaçlar için kullanıldığında ya da yanlış kullanıldığında

ortaya birçok yönetim sorununun da çıktığı yadsınamaz bir gerçektir. Bu sorunlar sonuç itibarıyla insan hayatına ve toplumsal yaşama tesir etmekte, böylelikle genel anlamda insanlığı, dar anlamda ise faaliyetin gerçekleştirildiği insan topluluklarını ya da yönetim birimini olumsuz yönde etkilemektedir. Biz bu çalışmamızda yönetim faaliyetini harekete geçiren güç olarak otorite kavramını incelerken, aynı zamanda otoritenin yanlış kullanımının meydana getirdiği olumsuzlukları ortaya koymaya ve bunları gidermeye yönelik bazı çözüm önerileri sunmaya çalışacağız.

Çalışmamızda teorik kısım, daha önce bu konu üzerine yapılmış olan çalışmaların belirtilmesi, değerlendirilmesi, gözlem ve tecrübe yoluyla edinilen kanaatlerin, yapılan çalışmaların açıklanmasında kullanılması suretiyle oluşturulmuştur. Burada kullanılan yöntem, literatürün taranması ve değerlendirilmesi sonucu varılan kanaatin araştırmacının gözlem ve tecrübe yoluyla edindiği bilgilerle desteklenmesi esasına dayanır.

Çalışma; giriş, üç bölüm ve sonuçtan oluşmaktadır:

Çalışmanın birinci bölümünde; yönetim, otorite ve yönetim otoritesi kavramları ele alınmaktadır. Yönetim kavramı, yönetim süreci ve nitelikleri kuramsal olarak incelenmekte; yöneten – yönetilen ayrımının ortaya çıkışı ile güç ve otoritenin meydana gelmesindeki faktörler analiz edilmektedir. Otorite kavramı tanımlanmakta; güç, etki, hiyerarşi ve iktidar gibi benzer kavramlarla ilişkisi ortaya konulmaktadır. Otoritenin kaynakları, türleri, tipleri, işlevleri ve meşruiyeti irdelenmekte ve otoriteye ilişkin teorik yaklaşımlar ele alınarak eleştirel bir değerlendirme yapılmaktadır.

İkinci bölümde; yönetim otoritesinin yanlış kullanımının ortaya çıkardığı sorunlar, otoriteyi elinde bulunduran ve otoriteye muhatap olanlar bakımından incelenmektedir. Yönetim sorunlarının giderilmesi için yapısal ve klasik çözüm yolları irdelenerek; alternatif çözüm yolları sunulmaya çalışılmaktadır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde; yönetim otoritesi üzerine hazırlanmış anket sorularına, araştırmanın örneklemini oluşturan kamu çalışanları tarafından verilen cevapların sonucu elde edilen veriler analiz edilmekte ve yorumlanmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM YÖNETİM SÜRECİ VE OTORİTE KAVRAMININ ANALİZİ

1.1. YÖNETİM SÜRECİNİN ANALİZİ

İnsanın biyolojik bir gerçeklik olarak kendi kendine var olamayacağı göz önüne alındığında, sadece kendi anne ve babasından müteşekkil dahi olsa bir topluluğun içerisinde dünyaya geldiği ve yaşadığı söylenebilir. İnsanların aile olarak bir topluluğu meydana getirmesini biyolojik zorunluluk, tabiat karşısında aciz ve güçsüz kalan ve maddeye hükmetme bilgi ve becerisinden yoksun olan bu insanların bir araya gelme ve zorluklar karşısında dayanışma içerisinde bulunma gerekliliği de psikolojik ve sosyolojik bir zorunluluktur denebilir. Tabiattan kaynaklanan bu zorluklar karşısında dayanışma içerisinde olma durumunda kalan insanların, hayatlarının sonraki bütün evrelerinde de beraber olma ya da yaşama mecburiyeti kendi kendine ortaya çıkmış olmaktadır. Bu nedenle toplum halinde yaşamak, insan için bir seçim değil bir zorunluluktur (Genç, 2004; 39) ve istisnai durumlar haricinde insanlar, tarih boyunca bu mecburiyetin gereği olarak toplum içerisinde sosyal bir varlık olarak hayatlarını idame ettirmişlerdir. İnsanların sosyal bir varlık olarak topluluk içerisinde hayatını sürdürme çabası, bir yere ait olmak ve başkalarından ilgi görmek gibi önemli psikolojik ve sosyal gereksinimlerini (Kağıtçıbaşı, 2006; 259) karşılamak isteğine de dayanır. Bu nedenle sosyal bir varlık olarak adlandırdığımız insan, sadece biyolojik ya da fizyolojik ihtiyaçları için değil, aynı zamanda kendini insan olarak “ifade etme”, “kendini gerçekleştirme” ve “ait olma” duygusunu tatmin etmek için de, başkalarına ihtiyaç (Genç, 2004; 39) duymaktadır.

Tüm toplumsal yaşam, en ilkel biçimiyle bile, toplumsal işbirliğine ve bu işbirliğinin gelişmesiyle bir disipline gereksinim duyar (From, 2006; 94). Bu gereksinim insanların sosyal bir varlık olarak sosyal müesseseler meydana getirmesine sebep

olmuştur. Müessesenin olduğu yerde bir organizasyon, organizasyonun olduğu yerde ise muhakkak bir yönetim faaliyeti olacaktır. Çünkü bütün bu karmaşık ilişkilerin bir düzen içinde yürütülmesi gerekir. Bu düzen ancak, insan faaliyetlerinin ve diğer kaynakların ortak bir amacı gerçekleştirmek için organize bir biçimde bir araya getirilmesi ve eş güdümlenmesi sayesinde sağlanabilir (Genç, 2004; 39). Bu da yönetim düşüncesinin olmasa bile yönetim olgusunun ortaya çıkmasına neden olmuştur. Başlangıçta sosyal bir olgu olarak ortaya çıkan yönetim, daha sonra insan ihtiyaçlarının boyutuna göre iktisadi ve siyasi anlamıyla toplumsal hayatta görülmeye başlamıştır.

Tarihi perspektif açısından yönetim olgusunun ortaya çıkışını incelersek; tarihin ilk devirlerinden beri insanların bir arada yaşayarak bu güne geldiklerini ve en eski insan topluluklarının, yiyecek toplama ve düşmana karşı savunma gibi “birlikte yürütülen çabalar” için bir araya gelmiş aileler (Genç, 2005; 40) olduklarını görürüz. Bahsedilen düşman sadece kendilerine zarar verme gayesinde olan başka insan grupları değil, aynı zamanda tabiatın insanları karşı karşıya getirdiği her türlü doğal afet ya da yırtıcı hayvanlar da düşman olarak görülmektedir. İster diğer insan grupları isterse doğadaki yırtıcı hayvanlardan gelen saldırılar neticesinde olsun, insanlar kendilerini savunma ve koruma ihtiyacı duymuş ve önce bireysel sonra da kitlesel olarak güvenlik mekanizmalarını oluşturmaya çalışmışlardır. Saldırının genel ve sürekli olması durumunda, Lipson’un (1973) da ifade ettiği gibi, bireysel güvenlik duygusunun bir şey ifade etmeyeceğini, kolektif bir duygunun gelişmesinin kaçınılmaz olduğunu söyleyebiliriz. Lipson, “Bireyler ancak grup halinde birleşerek güvenliği sağlayabilirler. İşte bu süreç içerisinde güvenlikle ilgili teamüller uygulana uygulana bir kurallar bütünü, bir örgüt niteliğine kavuşulur (Yıldız, 2000; 16)” derken; insan gruplarının bir araya gelmesi ve yönetim faaliyetinin belki de ilk nüvelerinin ortaya çıkmaya başlamasının nedeni olarak insanlardaki güvenlik endişesini göstermektedir.

Güvenlik ve barınma sorununa bir grup dayanışması ve toplumsal bütünlük içerisinde çözümler üreten insan, yiyecek ya da beslenme ihtiyacını ilk önceleri avcılık, balıkçılık ve doğada bulunan yenilebilir bitkilerin toplanmasıyla gideriyordu. Daha sonra hayvanların evcilleştirilmesi ve hayvan yetiştiriciliği ile “kır toplumları”, toprağın ekilmesi ve tahıl yetiştirilmesi ile “tarım toplumları” ortaya çıkmıştır. İnsanın doğaya ve maddeye hükmetme bilgi ve becerisinin gelişmesiyle, cansız güç kaynaklarının (buhar

ya da elektrik) kullanımına dayanan makineleşmiş üretimin ortaya çıkışıyla “sanayi toplumları” meydana gelmiştir (Giddens, 2008; 68-73). Toplum tiplerindeki bu değişim aynı zamanda bir arada yaşayan nüfusun artması, ihtiyaçların çeşitlenmesi ve insan ilişkilerinin karmaşıklaşması sonucunu doğurmuştur. Bir arada yaşayan insanların ve bu insanların meydana getirdiği toplulukların birbirleriyle olan ilişkilerinin artması daha organize olan yönetim faaliyetlerinin meydana gelmesini zorunlu kılmıştır. İktisadi, siyasi, sosyal ve ticari alanlarda duyulan bu ihtiyaç nedeniyle oluşturulan organizasyonların ayakta kalabilmesi ve yürütülebilmesi için ise yönetim faaliyetleri daha etkin ve daha kapsamlı olarak gerçekleştirilmiştir.

Yukarıda insan topluluklarının geçirmiş olduğu değişim sürecinden kısaca bahsettik. Bu kısa açıklamadan da anlaşılacağı üzere, insan ancak bir arada yaşama iradesi gösterebilir ve ortak bir amaç için yapılması gerekenleri gerçekleştirmeye karar verebilirse ilerleme gösterebilir. İşte ortak gayelerin gerçekleştirilmesi için faaliyete katılacak insani ya da maddi unsurların bir araya getirilmesi ve organize edilerek amaca doğru yöneltilmesine yönetim olgusu (Genç, 2004; 39) denir. Bu olguya, insanlık tarihinin bilinen bütün evrelerinde, içeriği farklı dahi olsa rastlanmaktadır.

1.1.1. Yönetim Kavramı, Özellikleri ve Kapsamı

Yönetim, insanla anlam kazanan ve süren evrensel bir eylemdir. İnsanın belli bir mantık çizgisine sahip her işinde yönetim vardır. Nerede bir insan varsa, normal şartlar altında orada bir amaç veya amaçlar dizisi; sonrada bu amaçlara ulaşmak için gerçekleştirilen faaliyetler vardır. Amaca ulaşmak isteyen insan, bunu gerçekleştirebilmek için bir takım araçlar kullanır. Kullandığı her araç için bir rol belirler. Kullandığı tüm araçların rollerini koordineli bir şekilde birleştirerek amacına ulaşmaya çalışır ve ardından ulaştığı sonucu kontrol eder. Sapmalar varsa, nedenlerini düşünüp bulmaya yönelir ve bulduğu zaman önlemler olarak, eksikliği giderme yoluna gider. Bu faaliyetin evrensel adı yönetimdir (Genç, 2005; 21). Yönetim; evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat ve gelişmekte olan bir bilim olarak nitelendirilebilir. Böyle üç boyutuyla düşünüldüğünde; süreç olarak yönetim, bir takım faaliyet ve fonksiyonları, sanat olarak bir uygulamayı, bilim olarak ta sistemli ve bilimsel bilgi topluluğunu ifade eder (Mucuk, 2003; 128).

“Sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi” olarak nitelenen “yönetim” bilimi ile ilgili kavramların tamamı henüz tam bir açıklığa kavuşmadığından değişik bilim dallarında çalışan yazarlar aynı kelimelerle değişik anlamlar (Koçel, 1999; 11) ifade etmektedirler. Böylece her bilim dalına özgü farklı yönetim tanımlarına rastlamak mümkündür. Bu bilim dallarından biri olan iktisatçılara göre yönetim; tabiat, işgücü ve sermaye ile birlikte üretim faktörlerinden biri iken; sosyologlara göre yönetim, bir sınıf ve saygınlık sistemi olarak nitelendirilebilir. Yönetim bilimi ile uğraşanlar ise yönetimin bir otorite sistemi (Efil, 2002; 3) olduğunu ifade ederler.

Yönetim anlayışları bakımından kavramı inceleyecek olursak; “Klasik yönetim yaklaşımlarında “yönetim”; başkalarını sevk ve idare etme anlamında kullanılırken, çağdaş yönetim yaklaşımlarında “yönetim”; iş görenler yardımıyla iş yapabilme bilimi ve sanatı anlamında kullanılmaktadır. Geleneksel yaklaşım, yönetimi, başkaları üzerinde otorite kurma olarak görürken, çağdaş yaklaşım, çalışanları motive etme ve onların yeteneklerini açığa çıkarma etkinliği olarak görmektedir (Genç, 2005; 15). Yönetim faaliyetiyle otorite arasındaki ilişki doğrudan geleneksel yönetim anlayışıyla özdeşleştirilmiş gibi görünse de, öz olarak bütün yönetim anlayışlarında otorite, üstü kapalı ya da başka çehrelere bürünmüş olarak etkinliğini ve işlevselliğini korumaktadır.

Başka bir tanıma göre yönetim, insanların gruplar halinde birlikte çalışarak belirlenmiş amaçları verimli ve etkin bir biçimde gerçekleştirebilecekleri bir ortamın yaratılması ve sürdürülmesi sürecidir (Çağlar, 2001; 127). Burada da, yönetim faaliyetinin; birlikteliği, bir amacı, verimlilik ve etkinliği ve en önemlisi de bir süreci içerdiğini görmekteyiz. Yine aynı perspektifle yapılan bir tanıma göre yönetim, “İnsanların gruplar halinde çalışarak seçilmiş amaçları verimli bir şekilde gerçekleştirecekleri bir ortamın yaratılması ve sürdürülmesi sürecidir (Mucuk, 2003; 129).

Modern anlamda ve teknik olarak “yönetim” kavramını tanımlayacak olursak; “yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama

süreçlerinin toplamıdır (Eren, 2003; 3).

Yönetimin özelliklerine değinecek olursak; ilki, ulaşılması düşünölen belirli bir amacın varlığıdır. İkinci önemli özellik, yönetimin uyum içinde çalışan insanların beşeri güçlerini belli bir düzen içinde yönlendirmesi ve koordine etmesidir. Yönetimin üçüncü özelliğı de, çalışanlarla ilgili bir dizi işlevi kapsayan bir süreç olmasıdır ki bu yönetimin en önemli özelliğıdir (Genç, 2005; 21). Sırayla yönetimin diğere özelliklerini belirtmek gerekirse;

-Yönetim, insanla anlam kazanan ve süren bir eylemdir.

-Yönetim, bir yönlendirme sürecidir.

-Yönetimin örgütsel amaçlara ulaşabilmek için yararlanılabilecek örgüt içi ve örgüt dışı kaynakların koordinasyonu gibi bir özelliğı vardır.

-Yönetim; amaca, yönetimin sanatsal ve bilimsel yanını uygulayarak ulaşan bir disiplin olmak gibi bir özelliğıe sahiptir.

-Yönetim faaliyeti bir yerde başlayıp sonra biten bir faaliyet değildir. O insan için yaşadığı müddetçe var olan bir eylemdir.

-Yönetim fonksiyonel bir süreçtir (Genç, 2005; 21).

Yukarıda yapılan tanımlamalardan ve açıklamalardan da anlaşıldığı üzere yönetimin en belirgin ve en önemli özelliğı ya da yönü bir süreci ifade etmesidir.

1.1.2. Yönetim Süreci ve Nitelikleri

İnsanın doğaya tahakküm etme becerisi ve bilgisi arttıkça, doğal kaynakların daha etkin kullanımı ve insan ihtiyaçlarının karşılanması gerekliliğı sanayileşme sürecini başlatmıştır. Sanayileşmeyle birlikte artan şehirleşme insanların belirli bir alanda toplanmaları, hizmetlerin belirli coğrafi alanlara yığılması, sanayi toplumlarını ortaya çıkarmıştır. Sanayi toplumlarının ortaya çıkmasıyla insanlar, toplu olarak yaşamaya başladıklarından beri bir düzen kurmuşlar, kendilerine yönetici seçmişler veya içlerinden birinin yönetimini kabul etmişlerdir. Bu kabul etme durumu, istisnalar dışında çoğu kez kendiliğinden gelişen bir süreç olarak ortaya çıkmıştır (Genç, 2005; 40). Bu süreç, insanların yönetim faaliyetini zamanla içselleştirmesine, kimi

faaliyetlerde yöneten kimilerinde ise yönetilen olarak yönetim faaliyetlerine katılmalarına neden olmuştur.

Yönetim sürecinin ne kadar geniş ve kapsamlı olduğu kolayca gözlenebilir. Önce toplumun bir devlet olarak örgütlenmesi ve amaçlarına doğru yöneltilmesi, ancak, yönetim, ilke, yöntem ve kurallarının uygulanması sayesinde mümkün olabilir. İkinci olarak, toplum içinde oluşması zorunlu olan ikinci derecedeki gruplaşmalar, yani işbölümü ve uzmanlaşmaya dayanan kuruluşların ortaya çıkması ve amaçlarına doğru yürütülmeleri, yönetim sürecinin uygulanmasıyla gerçekleşir. Bu kuruluşları devlete ait olup kamu hizmeti görenler, aile ve ev idareleri, dar anlamda ekonomik kuruluşlar olan işletmeler, her çeşit kültürel ve toplumsal amaçlı kurumlar diye ayırırsak, amaçları ne olursa olsun hepsinin yönetim ilkelerine bağlı olduklarını görürüz (Tosun, 1992; 163). Bu nedenle yönetimi; bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yöneltme, aralarındaki işbirliği ile koordinasyonu sağlama çabalarının bütünüdür. Yönetim fonksiyonları (işlevleri) olarak bilinen ve karşılıklı etkileşim halinde sürekli olarak tekrarlanan bu faaliyetler; karar verme-planlama, örgütlenme-organizasyon, yürütme-uygulatma, koordine etme ve kontrol etme-denetleme şeklinde (Şimşek, 1998; 7-8) sıralanabilir.

Yönetimin belli faaliyetlerin gerçekleşme süreçlerinin toplamı olduğunu ifade etmekle beraber, bu süreçlerin niteliklerini de belirtmekte fayda vardır. Yukarıda yapılan açıklamalara göre, bir veya birden fazla amaca erişmek için bir insan grubunun işbirliği etmeleri ile ilgili olarak giriştikleri faaliyet ve düzenlerin toplamının yönetim sürecini oluşturduğu (Tosun, 1992; 182) söylenebilir. Yönetim sürecinin niteliklerini belirtecek olursak (Tosun, 1992; 182-187):

- Yönetim amaca yönelik bir süreçtir. Çünkü yönetim, bir amaca ulaşmak, bir isteği gerçekleştirmek veya bir hedefi elde etmek için yapılan işler, yürütülen faaliyetler ve çabalardan oluşur. Bu amaç bireye veya kuruluşa göre değişiklikler gösterir. Kurumların sahip ya da yöneticileri insan olduğu için, kurumların amaçları aslında sahip ya da yöneticilerinin amaç ve hedeflerinin araçları olarak kabul edilebilir. Bu arada kurumların sahip ya da yöneticilerinin amaç ve hedeflerinin niteliği, kurumun içinde yaşadığı ve faaliyet gösterdiği sosyal çevre tarafından benimsenmeye değer kabul

edilmesi gerektiğini de belirtmemiz gerekmektedir.

- Yönetim bir grup sürecidir; bu nedenle sosyal niteliğe sahiptir. Çünkü yönetim süreci, ancak birden fazla kişinin var olduğu durumlarda oluşur. Tek kişinin amaçlarına ulaşmak, gereksinimlerini tatmin etmek için giriştiği faaliyetler, ancak ekonomik olup yönetsel niteliğe sahip olamazlar.

- Yönetim süreci insansal bir niteliğe sahiptir; çünkü ancak, insanın insanla ilişkilerinin söz konusu olduğu yer ve durumlarda yönetim faaliyeti var demektir. İnsanın eşya ve hayvanlarla olan ilişkilerinde yönetimden söz edilemez.

- Yönetim bir işbirliği sürecidir; çünkü yönetim, birden fazla bireyin bir araya gelip çabalarını birleştirmelerini, yani işbirliği etmelerini zorunlu kılmaktadır. Gerçekten insan, her türlü gereksinimlerini kendi imkânlarıyla tatmin edebilecek veya elde edebilecek güçte olsaydı, başkalarının yardımına ihtiyaç duymaz, böylece toplum yaşamı ve toplumsal örgütleri oluşturan kuruluş ve işletmeler oluşmazdı.

- Yönetim bir uyumlaşma (koordinasyon) sürecidir; çünkü bir veya birden fazla amaç için işbirliği yapan bireyler arasındaki ilişkilerin, çaba ve faaliyetlerin etkin ve verimli ya da rasyonel olabilmeleri için zıt yönlerde yol almamaları, uyumlu bir biçimde uygulanmaları ve yürütülmeleri gerekir. Bunun için yönetim faaliyetine katılan bireylerin istek, düşünce, duygu ve amaçlarında bir müşterekliğin olması gerekir. Çünkü istekleri, duyguları, amaçları farklı olan bireylerin, ortak bir hedefe doğru uyumlu bir biçimde gitmeleri mümkün değildir. Ayrıca, işbirliğinde olan bireylerin faaliyetlerinin uyumlaştırılabilmesi için, her bireyin diğer bireylerin işlerini ne zaman ve nasıl yaptığından haberdar olması gerekmektedir. Bu ise, etkin bir haberleşme ile mümkündür. Bu nedenle yönetimin bir haberleşme süreci de sayılabileceğini söyleyebiliriz.

- Yönetim bir otorite ve emir komuta sürecidir; çünkü bireylerin kendi istekleriyle uyumlu bir biçimde hareket etmelerine çok az rastlandığından ve onları bu konuda isteklendirmek de kolay olmadığından, bir çok durumlarda otorite kullanılması zorunlu hale gelir. Otorite ise, emir-komuta yetkisi ve gücünü ifade eder ve grubu

oluşturan kişiler arasında emir-komuta, hiyerarşik ilişkiler doğurarak psiko-sosyal bir farklılaşma oluşturur. Bu farklılaşma, bireylerin yönetenler ve yönetilenler diye iki farklı sınıfa ayrılmaları anlamına gelir. Emir-komuta altına girmek, bireylerin kolayca benimseyemedikleri bir şeydir. Bir bireyin, emir-komutayı benimseme konusundaki yetenek ve eğilimi onun kabul alanını belirler. Kabul alanı, kişiden kişiye, kültürden kültüre ve hatta aynı birey için durum ve zamana göre değişebilir. İnsani ve sosyal gelişmeler, bireyin kabul alanının daralmasında rol oynuyorsa, yöneticinin yönetim işi daha da zorlaşmaktadır. İşletme ya da kurumların büyüklüklerinin artması, ast-üst durumunda olan bireylerin birbirlerini tanıma ve anlaşmalarını zorlaştırmaktadır. Bu da bireylerin kabul alanlarının daralmasına neden olmaktadır. Yöneticinin en önemli görevlerinden biri de, çalışanların kabul alanlarının genişletilmesini sağlayacak yöntem ve araçları bulabilmek ve kullanabilmektir.

- Yönetim bir rasyonellik sürecidir; yani belli bir amaca, mümkün olduğu kadar az emek ve masrafla varmaktır. İnsanların ömürleri, enerji ve imkânları sınırsız olsaydı, böyle davranmaya gerek olmayacaktı. Ama insanoğlunun sınırlı ömrü içinde imkân olduğunca çok ve iyi şeyler sığdırmak isteği, rasyonellik ilkesini doğurmuştur. Rasyonellik ilkesinin iki ölçüsü vardır. Bunlardan birincisi, hedeflerine en az gider ve fedakârlıkla ulaşması diye nitelenen “verimlilik”, diğeri ise amaca ulaşmasındaki isabet derecesi olan “etkinlik” kavramıdır.

- Yönetim bir iş bölümü ve uzmanlaşma sürecidir; işbirliği yapma zorunluluğu, işlerin iştirakçi bireylerin arasında dağılmasını, gruplandırılmasını, yetenek, yetki ve isteğe göre aralarında bölünmesi zorunluluğunu ortaya koyar. Diğer taraftan, işbölümü ve uzmanlaşma sağlandığında, sürecin verimi büyük ölçüde artmış olur (Tosun, 1992; 1 82-187).

1.1.3. Yöneten – Yönetilen Ayrımının Ortaya Çıkışı

Sosyal sürecin içerisindeki insan gruplarının örgütlenmesi incelendiğinde, ilk karşılaşılan ayırım, yönetenler ve yönetilenler ayırımıdır (Çam, 2005; 317). Devletten, işletmelere; aileden, eğitime; kurumların yaşayabilmesi ve tabiatlarına ilişkin gelişimini tamamlayabilmeleri, yöneten-yönetilen ayırımına uygun bir değişim-dönüşümü

kabullenmelerine bağlıdır (Öztürk, 2008; 196). Bu kabullenme, insanlar tarafından bireysel olarak tek tek edinilen gaye ve hedeflerin bir başlarına gerçekleştirilemeyeceğini ya da güçlükler çekileceğini anlamaları ya da başka seçenekleri olmadığını kabul etmeleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Aksi takdirde itaat eden ile edilen arasındaki güç farkı azaldıkça birliktelik sağlanamaz. Bu nedenle toplum içerisindeki unsurlardan biri diğerlerinin tümüne egemen olmalı, onları birleştirmeli, kaynaştırmalı ve hepsini çatısı altında bir güç haline getirmelidir (Haldun, 2005/1; 388). Ancak böylelikle, yönetimin en önemli niteliği olan işbirliği sistemi tesis edilebilir. Çünkü işbirliği, beraberce çalışmayı, yardımlaşmayı ve hedefe daha kolay bir biçimde ulaşmayı sağlar. Fakat genellikle insanda, hemcinslerine katılma eğilimi varsa da, sahip olduğu bencillik nedeniyle soyut ya da somut bir karşılık almadan bu katılımı gerçekleştirmez. Başkasının yönetim sürecine katılımını temin etmeye çalışan kişinin, bunu gerekli zaman, ölçü ve nitelikte sağlayabilmesi için (Tosun, 1992; 184) karşısındakine etki edebilecek güç unsurlarını elinde bulundurması gerekir. Çünkü yönetim sürecinin temelini oluşturan başkalarına uyumlu bir şekilde iş gördürme kolay bir iş değildir ve bunun nedeni insanın yaratılışında gizlidir. İnsan tabiatı gereği başkalarının emir-komutası altına girmekten hoşlanmaz, girdiği takdirde özgürlüğünün sınırlarının daraldığını (Tosun, 1992; 190) hisseder. Ayrıca emir-komuta altına giren insan, emir almış olmanın verdiği psiko-duyumsal koşulları da kabullenmek zorundadır. Emir, bir işbirliği sistemi olan ve emir-komuta sistemi içerisinde sürdürülmek zorunda olunan yönetim faaliyeti sürecinde işlevini yerine getirmekle beraber; emir alan da saklı, sezilemeyen ve varlığını yalnız emre uyulmadan önce belirsiz bir gönülsüzlükle gösteren bir sızı meydana getirir. Emrin gücü ve içeriği, verildiği andan itibaren meydana getirdiği sızıda ebediyen sabitleşir ve emri alanda bu sızı sonsuza kadar kalır (Canetti, 2006; 308).

Yönetim faaliyetinin işlevsel olarak en geleneksel biçiminin; beylik, derebeylik, krallık, imparatorluk ya da devlet yönetimi gibi siyasi organizasyonlarda ortaya çıktığını söyleyebiliriz. En gelişmiş ve organize hali ise sanayileşme ve kapitalistleşme süreciyle beraber ortaya çıkan yönetim ve organizasyon yaklaşımları şeklinde kendini göstermiştir. Bütün çağ ve zamanlarda, yönetim faaliyetlerinin en asli niteliği yönetici-yönetilen ayrımıdır. Mesela; Aristo'ya göre bütün siyasi organizasyonlar bir yöneten-yönetilen ayrımını gerektirir. Fakat her siyasi teşekkülün yöneten ve yönetilenlerden

oluşturduğunu söylemesindeki neden, uzmanın uzman olmayan karşısında sahip olduğu üstünlük değildir. Aristo, insan işlerini nizama sokmak amacıyla, “birinin payına yönetmek diğerine yönetilmek düşen bireyler” diye, insanları birbirinden ayıran doğaya başvuran ilk kişidir (Arendt, 2004; 160). Aristo’ya göre, toplum içerisinde birilerinin payına düşen yönetmek ile birilerinin payına düşen yönetilmek, toplumu oluşturan insanların tercih ya da kararlarından daha ziyade doğanın bir kanunu ve zorunluluğudur.

Belirli amaçların ve hedeflerin, başka insanların yardım ve katkısı ile yapılması zorunluluğu yönetim ve organizasyon faaliyetlerini bir işbirliği sistemi olarak düzenlemeyi gerektirmiştir. Her işbirliği sisteminde olduğu gibi yönetim ve organizasyon faaliyetlerinde de, farklı derecelerde ve düzeylerde de olsa bir alt-üst veya yönetici-yönetilen ilişkisi bulunmaktadır. Bireylerin, kendi rızalarına bağlı olarak sürekli bir şekilde işbirliği sistemi içerisinde kalmak istemeyecekleri düşünülerek yönetenler ile yönetilenler arasında yönetenler lehine olmak üzere belirli bir hiyerarşik ilişki kaçınılmaz olarak görülmektedir (Eroğlu ve İrmiş, 2004; 102). Hiyerarşik bir ilişkinin var olduğu bir ortamda, hiyerarşinin her basamağında bulunanlar arasında bir güç farklılığının da olduğunu söyleyebiliriz. Çünkü hiyerarşinin üst basamaklarından alt basamaklarına doğru, emir - komuta ilişkisine dayanan ve üstlerin almış oldukları kararların, emir ve talimatlarla astlara uygulanması esasına dayanan bir ilişki mevcuttur, bu ilişkinin de en etkili faktörü olarak güç olgusu görülmektedir. Aynı seviyede güç yetisine sahip olanlar arasında bir emir alma ve yerine getirme durumundan bahsedilemeyeceği için, üst ve ast kavramlarının en ayırt edici tarafı, sahip oldukları gücün niteliği bakımından farklı olması ya da eşit olmamasıdır. Bu eşit olmayan güç dağılımı, diğerlerine nispetle daha güçlü olandan daha güçsüz olanlara yönelik bir etki etme durumu meydana getirmektedir. Toplumsal eşitlik ve eşitsizlik ilişkileri içerisinde gelişen etki, tek taraflı bir etkileme gücünü ifade etmektedir. Bu güç teknik, psikolojik ve sosyal etkenler ışığında yöneten-yönetilen farklılaşmasını ortaya çıkarmakta ve şekillendirmektedir (Alkan, 1994; 9).

Yöneten kavramının teknik olarak karşılığı olan “yönetici” terimi, başkalarına iş gördürme, başkaları aracılığı ile iş başarma ve amaçlara ulaşmanın söz konusu olduğu her durumda kullanılmaktadır (Koçel, 1999; 13). Bu kullanım biçiminden yola çıkarak yöneticiyi, “başkaları vasıtasıyla işgören kişidir” şeklinde tanımlamak mümkündür

(Koçel, 1999; 15). Çoğu kez bu “başkaları vasıtası” yerine “başkaları ile” de kullanılmaktadır. Fakat bir kişinin, yönetici olabilmesi için mutlaka emrinde çalışan ve otoritesini kabullenen bir insanın bulunması gerekmektedir (Eren, 2003; 4). Böylece, yönetimin, ancak birden fazla kişinin varlığı ile ortaya çıkan ve bu yönü ile ekonomik faaliyetten ayrılan bir grup faaliyeti (sosyal faaliyet) olduğu (Koçel, 1999; 12) da bir kez daha anlaşılmaktadır.

Kısaca ifade etmek gerekirse; yönetim, belirli amaçlara ulaşmak için, eldeki tüm kaynakları bir birleriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama sanatı ve bilimi ise; yönetici, bu süreci yöneten kişiye (Genç, 2005; 22) yönetilen ise, alınan kararları istenilen nitelikte ve biçimde uygulayan kişiye denilmektedir. Yönetici ve yönetilen arasında, işletme ya da örgütlerin zorunlu hiyerarşik yapıları gereği bir emir-komuta birliğinin oluşması kaçınılmazdır. Emir-komuta işlevi, işletme ya da örgütlerde yer alan kişilere, görevlerini en verimli ve etkin bir biçimde yaptırma amaçlar. Fakat bu işlev, konusu akıl ve duygu sahibi insan olduğu için zor bir iştir. Emir-komuta işlevinin önemi buradan kaynaklanmaktadır. Emir-komutanın diğer bir önemi de ast-üst ilişkilerinin yanında, işletmeyi ya da örgütü harekete geçirmesinden de (Tosun, 1992; 240-241) kaynaklanmaktadır. Emir-komuta birliğinde en önemli hususlardan biri hiyerarşik sistemin hangi düzeyinde olursa olsun, bir personelin bir üst yöneticiye ya da amire bağlı olması (Tortop vd., 2007; 68) durumudur. Günümüz yönetim uygulamalarında kurmay ve yardımcı ya da danışman birimler aracılığıyla bu birlik farklılaşmış gibi görünse de, özünde emir-komuta birliğinin sağlanması bir işletme ya da örgüt için vazgeçilmez hayati bir nitelik taşır.

Genel olarak yönetim ve onunla ilgili kavramlar süreç içerisinde klasik, neo-klasik ve modern yaklaşımlarla beraber birçok değişikliğe uğramış, hatta son dönemlerde post-modern yönetim tanımlamaları ve yaklaşımları geliştirilmeye çalışılmıştır. Yönetim kültürü ve yapısında meydana gelen tüm değişimlere rağmen, yönetim hala yetki, otorite, beceri ve etkinliğiyle önemli bir sanat olarak var olmayı sürdürmektedir (Genç, 2005; 15). Bu nedenle, yönetim süreci ve faaliyetlerinde, yöneticiler ve yönetilenlerden oluşan tüm örgüt personelinin nitelik ve özellikleri, amaçlanan hedeflere etkin ve verimli bir şekilde ulaşmada son derece büyük bir önem taşımaktadır.

1.1.4. Güç ve Otoritenin Meydana Gelmesindeki Faktörler

1.1.4.1. Teknik Zorunluluklar ve Teknolojik Faktörler

Aron (2007; 37) “eşitlik herkesin güçsüzlüğü sayesinde kurulur” der. Gücün olduğu yerde eşitlikten bahsetmek mümkün değildir. Eşitliğin olmadığı bir yerde ise otoritenin varlığı kaçınılmazdır. Bu durumun bazı temel sebepleri vardır. Bunların başında teknik ve teknolojik faktörler gelir. Mill “Eğer ihtiyacımız olan şeyler, kendiliğinden ve yeterli miktarda üretilmiş olsaydı insanlar arasında haksızlık üzerine herhangi bir tartışma olmaz ve bazı insanlar diğerleri üzerine iktidar vasıtalarına sahip olamazlardı” diyerek, güç ve otorite ilişkilerinin ihtiyaç hissedilen kaynakları elinde bulundurabilme oranı ile şekillendiğini belirtir (Alkan, 1994; 10). Mesela; avcı toplumunda, ilkel yöntemlerle üretilen balta veya ok-yay gibi silahlara sahip olup bunları kullanma yeteneği ve bilgisine sahip olanlar, bunlardan yoksun olan insanlara göre daha güçlüdür ve onlar üzerinde bir egemenliğe sahiptirler. Günümüzde ise, atom bombası veya nükleer, kimyasal ya da biyolojik silahlar gibi ağır teknolojik silahları ellerinde bulunduranlar ve bunları kullanma yeteneğine sahip olanlar, bu teknolojik silahlardan yoksun olanlar üzerinde büyük bir etki ve egemenlik kurabilmektedirler.

İnsanlar tabiatın kendilerine hazır olarak sunduğu imkânların ötesinde zamana ve duruma göre birçok şeye ihtiyaç duyar. İhtiyaç duyulan kaynakların kendi kendiliğine var olmaması, bir organizasyonu zorunlu kılar, organizasyon ise zorunlu güç eşitsizliğini doğurur. Bu durum, eşitsizlik ilişkilerinin teknik boyutudur. Russel bu durumu şöyle açıklar: “Bütün toplu girişimler bir yönetici veya yönetici kuruluş altında gerçekleştirilebilir. Bir ev yapılacaksa, evin planları üzerinde birinin karar vermesi gerekir; demir yolları üzerinde tren işletilecekse, varış kalkış saatlerini gösteren tarife makinistlerin keyfine bırakılamaz, yeni bir yol yapılacaksa yolun nerden geçeceğine birinin karar vermesi şarttır. Eğer bir girişimin başarıya ulaşması isteniyorsa buyuran bir takım insanlar bulunmalıdır (Russel, 2004; 10)”. Buyuran insanların bulunduğu yerde buyrukları yerine getirecek başka insanlar da bulunacaktır. Böylelikle bir eşitsizlik durumu kendiliğinden oluşmaktadır.

Günümüzdeki teknolojik ilerleme, siyasi, iktisadi ve sosyo-kültürel ilişkileri etkilemekle beraber, bütün bunların ayrılmaz bir parçası olan yönetim faaliyetinin de içeriğini etkilemekte ve değiştirmektedir. Günümüz bilişim teknolojisiyle dünyanın her neresinde olursa olsun gelişmelerden ve değişimlerden haberdar olabilme imkânına sahip olan günümüz gençleri, eskiye oranla davranış ve tutumlarını kendi dar çevrelerinin yönlendirme ve etkilerinden sıyrılarak daha geniş bir (küresel bir genişlik) çevreyle ilişki içerisine girerek belirlemektedir. Mendel'in dediği gibi; önceden dış ortamın teknik, ekonomik ve sosyo-politik dönüşümleri ancak büyüklerden geçtikten sonra çocuklara ulaşıyordu. Teknolojik gelişmelerin etkileri yetişkinler aracılığı ile oluyor, doğrudan doğruya çocuklara ulaşmıyordu. Günümüzde ortaya çıkan yeni ve en önemli olaylardan birisi, teknolojik devrimin çocukların otoriteye karşı koşullanmasının hafiflemesi üzerine, yetişkinlerin çocuklarla olan ilişkilerinde etkinliklerini kaybetmeye başlamasıdır. Böylece çocuklar ve gençler yetişkinlerin etkinlik alanından kurtulabilmektedir (Mendel, 2005-b; 80-81). Mendel'in de belirttiği üzere teknolojik imkânlar, insanları kendi yaşam çevrelerine sıkışıp kalmaktan kurtarmakta ve kendi çevrelerinin etkisinden istedikleri zaman sıyrılmalarına fırsat vermektedir. Fakat şu da unutulmamalıdır ki, kendi sosyal çevresinden kurtulma ya da sıyrılmaya arzusunda olan insanlar her zaman bir eşitlikçi ortam fırsatını yakalayamamakta, çoğu kez de başka bir otorite ya da egemen gücün etkisi altına farkında olmadan girmektedir.

1.1.4.2. Sosyal ve Ekonomik Faktörler

Eşitsizlik kavramındaki ilk nokta, otoriteyle ya da otoriteyi elinde tutanla, otoritenin uyguladığı arasındadır (Mendel, 2005-b; 27). Otorite, zorunlu olarak fail ile maruz kalan arasındaki bir ilişki olduğuna göre, nihayetinde toplumsal (sosyal) bir olgudur; çünkü otorite olabilmesi için en azından iki kişi olması gerekir (Kojave, 2007; 14). En az iki kişinin yer aldığı bir olay "sosyal olay" olarak nitelendirildiği için, otorite durumunun ortaya çıkışında var olduğunu düşündüğümüz eşitsizlik durumunda da toplumsal faktörlerin bulunulması kaçınılmaz olmaktadır.

Toplumsal olaylarda eşitsizliğin doğal sonucu olarak otorite kendiliğinden oluşmaktadır. P. Tesson, otoriteyi; topluluk, gelenek, kişiler arası eylem tarzı ve soya değer verilmesine bağlamaktadır. Ona göre otorite; hiyerarşi ve eşitsizlik temelinde

işlemektedir (Mendel, 2005-a; 13). Robert Dahl'a göre; "aralarında bir ilişki bulunan oyunculardan birisi, diğerlerine, eğer o olmasaydı yapamayacakları bir şeyi yaptırabiliyorsa, o ilişki etkidir". Bu anlamda etki eşitsizlikle eş anlamlıdır. Hukuksal açıdan B'nin A'yla eşit olması hiç önemli değildir. Önemli olan, fiili olarak B, A'ya boyun eğdiğine göre, bir eşitliğin bulunmamasıdır (Duverger, 2007; 123).

Eşitsizlik, önder ya da şeflerle grup üyeleri arasındaki bireysel eşitsizlik ve sınıflar ya da kastlar arasındaki toplumsal eşitsizlik olmak üzere birbirinden çok farklı iki biçimde ortaya çıkar (Duverger, 2007; 122). Her iki durumda da eşitsizliğin en bariz görünümü toplumsal hiyerarşinin ortaya çıkmasıdır (Yıldız, 2000; 12-13). Bireysel eşitsizlikler insan toplumlarında az çok, toplumsal eşitsizliklerden doğan birer sonuç görünümündedir. Toplumsal merdivenin üst basmağında bulunanlar buraya kısmen ebeveynleri de merdivenin yukarılarında buldukları için erişirler (Duverger, 2007; 122-123). Farklı sosyal sınıflara mensup bireylerin, özellikle iktisadi ve siyasi alanlarda aynı şartlara sahip oldukları düşünülemez. Taşıdıkları şartların birbirleriyle olan ilişkilerinde bir güç dengesizliği yaratacağı ve daha fazla güce sahip olan bireyin diğerine oranla etki etme şansının daha yüksek olacağı açıktır.

Toplumsal sınıfların birbirleriyle olan ilişkilerinde güç dengesizliğinin meydana getirdiği eşitsizlik durumundan bahsetmekle beraber, bu sınıfların da kendi içlerinde homojen bir yapı taşımadıklarını belirtmekte fayda vardır. Çünkü sosyal bir sınıf her zaman homojen bir birlik değildir. Çoğu zaman, benzer bir işlevi, değerleri, özlemleri ve çıkarları paylaşan bir gruplar kümesidir. Bu karmaşık yapı, sınıfın kendi içinde, farklılaşmış çıkarlar söz konusu olduğunda sık sık çatışmalara yol açarak (Swingewood, 1998; 112) aynı sınıfa mensup bireyler arasında farklı sosyal sınıflar arasındakine benzer bir eşitsizlik durumunun ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.

Eşitsizlik durumu aslında sosyal yapının temelinde vardır. Mesela; aile bir eşitsizlik modelidir. Daha ilk yaştan, ebeveynin otoritesi derin şekilde duyulur ve benimsenir. Cinsler arasında doğal olarak var olup kültürün güçlendirdiği fark da bir eşitsizliğe yol açar (Duverger, 2007; 125). Kültürden kültüre, bölgeden bölgeye, kişiden kişiye, konudan konuya ve hatta zamandan zamana değişiklik göstermekle beraber, her işbirliği sisteminde, özellikle eşitsizliğe dayalı bir otorite kullanımının ortaya çıktığı

görülmektedir (Eroğlu ve İrmiş, 2004; 103). Arendt'e göre, hiyerarşik yapısıyla otoriter bir yönetim biçimi, bütün yönetim biçimleri arasında en az eşitlikçi olanıdır; eşitsizlik ve ayırım onun her yanına sinmiş ilkeleridir (Arendt, 2004; 136).

Sosyal ilişkilerin tümü, belli bir anlamda iktidar olgusunu içerir. İnsanlar arası bu etkileşimle birlikte eşitsizlikte ortaya çıkar. İktidar toplumun içerisindeki sosyal ilişkilerin eşitsizlik biçiminde oluşmasıdır. Sosyal ilişkiler, mutlak karşılık ve eşitlik düzeyinde gelişseydi, sosyal denge kendiliğinden oluşur ve iktidar kendiliğinden gereksizleşirdi (Çam, 2005; 317). Bu nedenle teknik zorunluluklar ve psikolojik faktörlerin yanında, yöneten-yönetilen farklılaşmasında bir diğer faktörün de sosyal yapıdan kaynaklandığı üzerinde durulmuştur. Lipson bu faktörleri koruma, düzen ve adalet olarak sınıflandırmakta (Yıldız, 2000; 15) yani yöneten-yönetilen farklılaşmasını koruma, düzen ve adalet çerçevesinde ele alarak; bu farklılaşmada korumanın kuvvete, düzen unsurunun iktidara ve adaletinde otoriteye dayandığını (Alkan; 1994, 12) ifade etmektedir.

Otorite gerçekte hem bireysel hem de toplumsal bir ihtiyaçtır. Çünkü sosyal ve psikolojik varlık olan, birey veya toplumlarda otorite bir tür düzenleyici olarak görev yapar. Toplumda ekonomik ve toplumsal kaynakların eşit dağıtılamayacağı ve kaynakların farklılaşmasının bir sonucu olarak otoritenin varlığının süreceleceğini söylemek mümkündür (Yeşertener, 1994; 4). Özellikle ekonomik kaynakların eşit dağıtılamaması, üretim faktörlerinin belirli çevrelerde toplanmasına neden olmakta, bu çevreler kendi aralarında diğerlerine nazaran farklı bir sosyo-ekonomik yapı oluşturmaktadır. Bu yapı, ekonomik kaynaklardan onlar kadar yararlanamayan daha açık ifade etmek gerekirse üretim faktörlerine sahip olamayan gruplar üzerinde bir etki bir üstünlük kazanmaktadırlar. Mesela, bir işçinin işvereni ile eşit bir güce ya da konuma sahip olduğu düşünülemez. Yine sosyal yapıda zengin ile fakirin aynı statü de olduğunu iddia etmek zordur.

Bilinen hiçbir toplum sınıfsız değildir ve tüm insan toplumları, evrensel ve değişken özellikleri oluşturan eşitsiz yapılarıyla ayırt edilir. Tüm toplumsal sistemler, bireyleri, bazıları diğerlerinden işlevsel açıdan daha önemli olan özgül mesleki konumlara dağıtmanın araçlarını geliştirmek zorundadır. Toplumlar varlıklarını idame

ettirmek istiyorsa, yetenekli kişileri uygun mesleklere dağıtmanın işlevsel bakımdan etkin bir aracını geliştirmek zorundadır. Bu zorunluluğun neticesinde, sınıflaşma, toplumların en önemli görevlerin doğru biçimde en yetenekli kişilerce yerine getirilmesini sağlayan mekanizmasını oluşturmaktadır. Bu açıdan bireyler toplumsal yapıda öyle bir şekilde motive edilir ve yerleştirilir ki, bunun kaçınılmaz sonucu olarak toplumsal bir eşitsizlik doğar. Bu eşitsizlik gerek prestijli olma gerekse saygı görme temelinde farklılaşarak bilinçsiz bir biçimde gelişir (Swingewood, 1998; 293-294). Bu eşitsizlik durumu işletme ya da örgütlerde farklı statü görünümleri şeklinde karşımıza çıkar. Kişinin mesleğinin önemi, eğitim durumu, hizmeti karşılığında aldığı ücret vb. durumlar bu statünün oluşmasında önemli faktörlerdir.

İşletme ya da örgütlerde birbiriyle doğrudan ya da dolaylı ilişkide olan birçok grup vardır. Bu gruplar işletme ya da örgütlerin büyümesi nispetinde kendi içlerinde zamanla büyürler. Büyüyen ve kompleks hale gelmeye başlayan gruplarda anlaşmazlıklar, grup içi parçalanmalar, alt grup ve bölünmeler veya bunlar arasında tekrar birleşmeler ortaya çıkar. Bu süreçte her grubu temsil eden ya da organize eden informel liderler kendiliğinden oluşur. Dağınık bir görünüm arz eden grupların bir merkeze bağlanması ihtiyacı belirir. Gruplar büyüdükçe meydana gelen ve birbirine bağlanan merkez grupların toplu görünümünden hiyerarşi meydana gelir. Gruplar arası haberleşme ve koordinasyonun etkili sürdürülebilmesi için hiyerarşi gerekli ve kaçınılmazdır. Basit sistemlerden kompleks sistemlere geçildiği günümüz dünyasında, kompleks sistemlerin hiyerarşik olması doğaldır (Eren, 2008; 372). Hiyerarşi sistemi örgütteki üst kademenin isteklerini, alt kademelere bir takım aracı şef ve memurlar vasıtasıyla ulaştıran yapıdır (Eren, 2008; 378). Bu yapının işleyebilmesi için örgütte hiyerarşik yapının her bir basamağında yer alan ve farklı görevler ifa edenlere yetki ve bu yetkiye paralel çeşitli unvanlar verilir. Bu yetki ve unvanlar örgüt içerisinde statü farklılaşmasının somut göstergeleridir. Statü farklılaşması da eşitsizliğin en belirgin durumlarından biri olarak görülebilir.

1.1.4.3. Psiko-Sosyal Faktörler

Eşitsizlik durumunun ortaya çıkışında belki de en önemli etken psiko-sosyal faktörlerdir. Psiko-sosyal faktörler hem bireysel psikoloji hem de toplumsal psikoloji bakımından eşitsizliğin meydana gelmesinde büyük öneme sahiptir. Bu faktörler insan ilk dünyaya gözünü açtığı andan itibaren kendini hissettirmektedir. Her insan belirli bir otorite farklılığına dayalı sosyal yapı ve sistem ağı içerisinde dünyaya gelir. Mesela; ailede baba, gücü, aklı ve geleneği; anne bağlılığı, duyguyu hatta tutkuyu temsil eder. Otoritenin psikolojik içeriği böylece çocukluğun ebeveyn imgelerinden yola çıkarak oluşmaya başlar (Mendel, 2005-a; 47). Zamanla çocukta tepkisel bir hal almaya başlayan otoriteye boyun eğme refleksi, yaşamının ilk aylarından beri çocuğun koşullanmaya uyduğu etkidir. Bu koşullanmayı olası kılan biyolojik eşitsizlik, çocukla yetişkin arasındaki fiziksel olanakların orantısızlığıdır (Mendel, 2005-b; 51). Bununla beraber çocuklarla yetişkinler arasındaki biyolojik eşitsizliğin olası kıldığı koşullanma, terk edilme korkusuna ve sevgi yitimine dayanır ki, bunlar koşullanmayı giderek daha çok beslerken yalnızca ruhsal-duygusal çocuklaşmayı sürdürmez ayrıca bunu artırır (Mendel, 2005-b; 52).

Adler'e göre, bazı insanların karakterleri onları hep liderlik etmeye, emir vermeye ve yönetmeye, ötekilerin karakterleri de itaat etmeye, emirleri yerine getirmeye yöneltir. Adler bu konuda, itaat eden ve itaat ettiren olmak üzere iki tip ayırır. (Adler, 1997; 212-216). Bu ayrımın temelinde insanın içerisinde doğup büyüdüğü sosyo-psikolojik çevrenin etkisi büyüktür. Bu psikolojik durum boyun eğdirenlerde giderek bir iktidar aşkı yaratmaktadır. İktidar aşkı veya kumanda etme dürtüsünün karşısındaki kavram ise boyun eğme dürtüsüdür. Bu da boyun eğen insan tipolojisinin psikolojik görüntüsüdür. Boyun eğme korkuya dayanır. Russell, bir savaş ihtimalinin belirmesi karşısında, toplumun hükümetin etrafında kenetlenmesini bu dürtü ile açıklar (Russel, 2004; 9, Yıldız, 2000; 14). Bu durum kimi zaman işletmelerde meydana gelen olağanüstü zor durumlarda da karşımıza çıkar. Büyük bir zorluk karşısında kalan ve kriz içerisinde olan işletmeler, ya kendi içerisinden ya da dış çevreden bir kurtarıcı çıkmasını beklerler. Bu tip insanları zorluklar karşısında hep daha güçlü ve yetenekli olarak gördüklerinden bir şeyler yapmasını beklerler.

Russel'a (2004) göre, eşitsizlik durumunun ortaya çıkışındaki diğer bir psikolojik etken kendine güven duygusudur (Alkan, 1994; 7). Boyun eğdiren kişi tipinde sıkça rastlanan bu duygu, eşitsizliğin devam etmesi için önemli bir etkidir. Russel, psikolojik öğelerin sınırının çekingenlik duygusu olduğunu belirtir (Russel, 2004;17, Alkan, 1994; 8). Çünkü her insanın başarabileceğine inandığı şeylerin bir sınırı vardır ve bu sınıra yaklaşıldıkça insanda bir çekingenlik durumu meydana gelir.

Eşitsizliğin ortaya çıkmasında olmasa bile belirginleşmesinde ya da görünmesindeki en önemli faktör sembol ve simgelerdir. Mahkemedeki yargıç üniformalıdır, sanık ya da tanık karşısında yüksekte oturur, onunla yukarıdan konuşur. Ayin yöneten rahip, kürsüden nasihat eden vaiz ya da genellikle bir platformun üzerinde durup sınıfa tepeden bakan öğretmenin durumu da simgeseldir. İster devlet olsun, ister adalet, din, okul ya da işletme, üniformanın, otoritenin temsilcisini toplumsal düzene yatay olarak bağlamak için ve zaman içerisinde dikey olarak ta geleneğe eklemek için çok ötelere gelen bir aşkınlığa nasıl gönderme yaptığını görmekteyiz (Mendel, 2005-a; 75). Burada üniforma, muhataplarına karşı yüksekte oturma ya da yüksek sesle konuşma, otoritenin dolayısıyla eşitsizlik durumunun sembolik göstergeleridir. Bunlar sayesinde eşitsizlik durumu vücut bulur ve muhataplarına kendini daha etkin hissettirir. Kamu ya da özel sektör iş örgütlerinde statü ya da otoritenin sembolü olarak makam odası, makam arabası ve korumalar gibi simgesel motifler kullanılır. Bu sembolik unsurların özünde ifa ettiği işlevselliğin yanında sembolik olarak simgeleştirdiği otoriteyi temsil yönü daha ağırlıktadır. Makam odasının düzenleniş biçimi ve tasarım şekli, makam arabasının görünümü ve korumaların dışarıya karşı sergilediği tavır ve tutum bir anlamda otoritenin algılarda meydana getirdiği güç imajını pekiştirir. Bu imaj örgüt çalışanını ya da personelini de otoritenin güçlülüğü ve sarsılmazlığı yönünde bir inanca götürür. Böylelikle otoriteye itaat sürekliliğini devam ettirir.

1.1.4.4. Siyasal Faktörler

Toplumsal kurumlar, insanların bir arada yaşamaya başlamaları ile birlikte ortaya çıkmıştır. Belirli gereksinimleri karşılamaya yönelik olan ilişkiler sıklıkla yinelenidikçe, süreklilik ve tutarlılık kazanmaya, herkesi kendine uymaya zorlayan, inanç ve davranış kalıplarına dönüşmeye başlar (Kışlalı, 2008; 96). Bu nedenle

kurumsal ilişkilerle kişisel ilişkiler arasındaki temel farklılık, kurumsal ilişkilerin görece sürekliliği ve kendisine uyulması için uyguladığı baskıdır. Geçici ilişkilerle kurumsal ilişkiler arasındaki diğer bir temel ayırım ise inançlarla ilgilidir. Örneğin siyasal iktidara “meşru” sayıldığı ölçüde boyun eğmek doğaldır. Oysa kurumsallaşmamış, inanca dayanmayan bir boyun eğişte genellikle bir güçsüzlük, bir karşı koyamama durumu söz konusudur. İstikrar, süreklilik ve yapısal bir modele bağlılık ise meşruluk duygusu yaratır (Kışlalı, 2008; 96). Bu açıdan iktidarın tanımı yapılırsa; iktidar, belli bir topluluğun üyelerinin ortak çıkarları açısından taşıdığı önem nedeniyle meşru sayılan bazı yükümlülüklerin yerine getirilmesine yönelik bir genel yetkinin uygulamaya konulmasıdır. Eğer söz konusu olan, toplumun bir kesimi değil de tümüysen, siyasal iktidar karşımıza çıkar. Siyasal iktidar en genel, en kapsamlı, en üstün, toplumu oluşturan bireyler üzerinde zor kullanma tekeline sahip bulunan bir iktidar biçimidir. Siyasal iktidar, toplumun sadece bir kesimi üzerinde değil tümü üzerinde geçerli olduğu için en genel iktidardır. Yetki alanı çok geniş ve hemen hemen toplumu ilgilendiren tüm ortak konulara kadar uzandığı için en kapsamlı iktidardır. Toplum içinde geçerli olan tüm diğer iktidarlara etki etme, sınırlar koyma ve onları denetleme imkânına sahip olduğu için en üstün iktidardır. Siyasal iktidar, kararlarını yürütebilmek için gerektiğinde zor kullanma yetkisine meşru olarak sahip bulunan tek iktidar türüdür (Kışlalı, 2008; 109).

Münci Kapani’ye göre siyasal iktidarın nitelikleri şunlardır: a) Siyasal iktidar, kapsam bakımından öteki iktidar türlerinden çok daha geniş bir alanı kapsar. b) Siyasal iktidar, diğer iktidar biçimleriyle eşit bir ilişki değil hiyerarşik bir ilişki içindedir ve en üstün iktidardır. c) Siyasal iktidar, maddi kuvvet ve zor kullanma gücünü meşru olarak tekelinde bulundurur. d) Siyasal iktidar, yukarıdaki nitelikleriyle beraber toplum nazarında rıza ve itaat unsurlarına sahiptir. Bu bakımdan siyasal iktidarı formüle etmeye çalışırsak; “Siyasal iktidar = Kuvvet + Rıza” dır (Kapani, 2008; 53-54). Burada “kuvvet” siyasal iktidara sahip olan yönetenlere, “rıza” ise siyasal iktidara boyun eğen yönetilenlere ait bir durumu ifade eder. Çünkü siyasal yaşamın özü yönetenler ile yönetilenler arasındaki ilişkiden oluşmaktadır. Bu ilişkilerin bünyesini incelediğimizde, yönetenlerin yönetilenlere kendi iradelerini kabul ettirmek isteyen ve ettirebilen güçlü kişiler olduklarını (Çam, 2005; 104) görürüz.

Siyasal iktidarın meydana getirdiği, güçlü yönetenler ve kendi rızalarıyla boyun eğen yönetilenler ayrımı bir güç dengesizliğine işaret eder. Bu nedenle eşitsizliğin en önemli faktörlerinden biri olarak, insanların kendi irade ve istekleriyle kurmuş oldukları, konulan kurallara kendi rızalarıyla riayet edeceklerini taahhüt ettikleri siyasi organizasyonlardan kaynaklanan faktörler karşımıza çıkmaktadır. Bu anlamda, eşitsizlik ilişkilerinde, en büyük ve en kapsamlı siyasi organizasyon olan devlet yapısından beslenen eşitsizlik en büyük paya sahiptir. Devleti yönetme hak ve yetkisine sahip mekanizmaya iktidar diyoruz. İktidar kavramı açısından önemli olan, bir toplum ya da grubun üyelerinin, aralarından bazılarına, emir ve yönerge verebilme hakkını tanımış olmaları ve değerler sisteminin de buna uygun olarak eşitlikçi olmayan, olmadığı da bilinen ilişkiler doğuracak olan, otorite rolleri ve statüleri yaratmasıdır (Duverger, 2007; 135). Bu rol ve statüler devlet organizasyonu içinde kamu görevlisi olarak adlandırdığımız kişiler ile devlete belli kurallar çerçevesinde bağlı olan diğer kişiler arasındaki her türlü eşit olmayan ilişkide kendini göstermektedir. İlişkideki bu eşitsizlik kendiliğinden ortaya konan bir şey değildir; yalnızca iki kişinin ilişkisinde kendini gösteren ve talihe, toplumsal konuma, fiziksel güce bağlı bir durum da değildir. Bu eşitsizlik semboliktir; mesela kendi başına anlamsız bir kumaş parçası olan üniformanın, giyenin tümüyle ardına aldığı toplumsal düzenin aşkınlığı içinde anlam bulmasından kaynaklanır. Bu eşitsizlik şu anlamda da semboliktir ki, kelimenin gerçek anlamıyla otorite ilişkisi altında, bu otoritenin yeterli olmadığı yerde maddi güç de oradadır ve bu maddi gücün meşru tekeline üniformalı adam sahiptir; açıkça silah taşır ve bazı sınırlar içerisinde toplum ona silah kullanma yetkisi verir (Mendel, 2005-a; 71). İşte bu yetki, siyasi iktidarın meşru güç ya da zor kullanma tekeline dayanan yetkidir.

İktidar yapısının ortaya çıkmasıyla, toplumsal birliktelik içerisinde çeşitli etkenlerden kaynaklanan farklılıklar meydana gelmekte; sosyal, iktisadi ve siyasi anlamda birbirine eşit mesafede olan toplum üyeleri arasında elinde bulundurdukları güçler bakımından eşitsizlikler görülmeye başlamaktadır. Bu eşitsiz güç dağılımı, güce daha az sahip olanlar tarafından tedirginlikle karşılanmakta, kendilerinden güç ve konum itibarıyla daha üstün olanlarla denge kurulmaya çalışılmaktadır. Bu anlamda toplumsal bütün içerisinde bir yandan eşitlikçi ilişkilere geçebilme mücadelesi, diğer yandan eşitsiz ilişkilerin toplum hayatının gereklerinden kaynaklanması etki eden-edilen, yöneten-yönetilen, önder-takip edenler ayrımının şekillenmesinde önemli

faktörlerin başında gelir (Alkan, 1994; 5). Yöneten – yönetilen ayrımının temel faktörü olan güç eşitsizliği, insanların ekseriyetinin tercih etmiş olduğu bir yaklaşım değil, bir takım hayati zorunlulukların tezahürüdür.

Hayat geçmişten günümüze pek çok alanda bütünüyle değişmiştir. Aynı süre içinde siyasal ya da yönetsel alanda yapılan ilerlemeler öz itibariyle yok denilecek kadar azdır. Mesela yolculuk, bütün eski ölçülere oranla inanılmayacak kadar hızlı ve güvenlidir. Ancak yolu üstünde herhangi bir yere uğrayan yolcu, hemen hemen eski çağlardan kalmış yönetsel, siyasal bir örgütle karşılaşmaktadır (Parkinson, 1984; 272). Günümüzde ki örgütlenme biçimlerinin tümünün temelinde tarihteki örgütlerin izlerine rastlanır ve hepsi özü itibariyle eşitsizlik ilkesine dayanır. İktidarın ve siyasal ilişkilerin meydana getirdiği eşitsizlik ilişkilerinin örneği olarak; polis memurunun otomobil sürücüsüne yol vermesi ya da onu durdurması, müdürün memuru emirlerine uymak zorunda bırakması, çavuşun eri talime çıkartması gösterilebilir (Duverger, 2007; 123). Eşitsizlik durumu özellikle devlet yapısında kurullarla ya da yasalarla güvence altına alındığından zamanla uygulana uygulana gayri iradi bir durum halini almaya başlar. Polis örneğinde, en başta tetikleyici olarak müdahale ederek, kendisini oluşturan dışsal öğelerle birlikte polisin çağırdığı sürücüde psiko-duyumsal tepkilere yol açacak olan başka öğeler vardır. Bu öğelerden biri karşıdakinin, yasa temsilcisi otoritenin bir görevlisi olduğunu belirten üniformadır. Toplumsal otoriteyi belirten ve kolaylıkla tanınabilir bu üniforma, dolaysız bir anlamın taşıyıcısıdır ve anahtar öge durumundadır. Yüz yüze gelindiğinde, polis soru soran, talepleri ifade eden kişi olacaktır, diğeri ise cevap vermek ve talep edilen belgeleri sunmak zorunda (Mendel, 2005-a, 70-71) olan kişi olacaktır. Bu siyasal iktidarın meydana getirmiş olduğu eşitsiz ilişki durumunun benimsendiği, kabul edildiği ve içselleştirildiğinin bir göstergesidir.

1.1.4.5. Bilgi ve Enformasyon Faktörü

M.Foucault'a göre, güç ve bilgi birbirlerine yakından bağlıdır ve birbirlerini artırmaya yararlar (Giddens, 2008; 895). M.Foucault; “Öğrenci, profesör, kadın ya da erkek olarak herkes aynı konumda olmamasına rağmen, bir bilen olarak iktidar konumundadır ve iktidar uyguluyor denebilir (Foucault, 2005; 161) diyerek, bilgi ile iktidar arasındaki doğrudan ilişkiye dikkat çekmektedir. Yine A. Kojave, reisin kitleye

karşı olan otoritesini açıklarken, üstlerin yani yönetenlerin, astlardan yani yönetilenlerden önce veriye ve bilgiye sahip olduğu için önbiliden yararlanarak (Kojave, 2007; 27) bir tasarı oluşturduğunu ve kitle üzerinde bir otorite meydana getirdiğini söylemekte ve bilginin ya da bilme eyleminin iktidar ilişkilerinde ya da eşitsizliğin oluşumundaki rolüne vurgu yapmaktadır. Bilgiye sahip olan, onu üreten ve onu kullanma becerisine sahip olan kişi ya da kurumlar diğerlerine göre daha avantajlı konumda olmakta ve güç kaynaklarına daha rahat ulaşmaktadırlar.

Bilginin otoritesine çalışmalarında değinen D.Krech ve R.S. Crutchfield (2007), yaşanan karışık dünyada hiç kimsenin tek başına ve birinci elden belli bir konuya ait bütün bilgileri elde etmesine imkân olmayacağını ve zorunlu olarak uzmanların söylediği şeylere bağlı kalınacağını söylüyor. Bu durum çocuk için anne ve baba, öğrenci için öğretmen ve kitap, dindar biri için rahip, imam ya da haham ve ilim adamı için de o sahanın diğer uzmanları arasında oluşur. Otoriteler de olgular hakkında kasten ya da bir kasıt olmaksızın yanılabilirler (Krech ve Crutchfield, 2007; 278-279) fakat eşitsizliğin ve itimadın oluşmasında önemli olan otoriteye olan güven ve inançtır.

1.1.4.6. Din ve Değerler Sistemi Faktörü

Bilindiği üzere, sosyal psikolojide araştırmaların merkezi noktasını değerler, tutumlar ve davranış biçimleri arasındaki ilişkiler teşkil eder. Bir insanın inançları, tutumları ve değer sistemleri, bir sosyal sistem olarak telakki edilir. Bu sosyal sistem de, liyakat ve ahlak gibi hususlarla ilgili olup geniş ölçüde sosyal ihtiyaçlardan kaynaklanmaktadır (Türkdoğan, 2005; 158). Değer bir inanç olması bakımından, dünyamızın belli bir kısmıyla ilgili idrak, duygu ve bilgilerimizin bir terkibi demektir. Fakat değer, inancın spesifik bir şekli olması itibarıyla de ondan daha yukarıda bir zihin organizasyonudur. Şöyle ki bir değer bir tek inanca değil, bir arada organize olmuş bir grup inanca tekabül eder (Güngör, 1998-a; 28).

İnancın, insan faaliyetleri ve insanın meydana getirdiği eserler üzerinde, büyük ve derin etkisinin olduğunu söyleyebiliriz. Bu etki özellikle insanoğlunun meydana getirmiş olduğu en kapsamlı, en derin, en etkileyici ve en gizemli sistemler olan medeniyetlerde görülebilir. Biyolojik ihtiyaçların güdümüne bağlı kalmadan ve doğaya

doğrudan reaksiyon yapma düzeyini aşarak rasyonel planda problemler görmek, bilinçli tasarımlar yapmak, fiillerini o tasarımlarla tutarlı olarak kararlaştırmak, böylece biyolojik ihtiyaçlar dışında yeni fiil alanları meydana getirmek, medeniyetin psikolojik kaynağıdır. Büyük kültür eserlerini doğuran bu kaynaktır. Bütün medeniyetlerde bilinçli ve rasyonel düzeyde muhasebesi yapılan bir inanç vardır. Bu nitelikte bir inanca bağlı bir ahlak nizamı, toplumu yapılandırır. Bu temeller üzerinde birleşmenin bilincini ve güvenini duyan insanlar, o inancı ve ahlak nizamını yaşatacak devlet teşkilatını ve iktisadi yapıyı kurarak büyük kültür eserleri meydana getirir (Özakpınar, 1999; 45-46). Kültür eserlerini doğurtan, onların hedefini, istikametini, niteliklerini belirleyen seçici, sınırlandırıcı, değerlendirici, kuşatıcı bir inanç (Özakpınar, 1999; 51), medeniyetin kaynağı olması bakımından, bilinçli, soyut ve rasyonel bir zihni düzeyde, insanın bütün ruhunu kavrar; insanın doğa, hayat ve hayat ötesi ile ilişkilerini aydınlatır ve bir ahlak nizamı (Özakpınar, 1999; 47) meydana getirir. Medeniyet oluşturan bu inanç, Tanrısal ya da insan kaynaklı, hak ya da batıl, fakat bireylerin ruhuna hitap eden ve bir ahlak nizamı doğuran bir inançtır.

Medeniyet oluşturabilecek nitelikte bir inanca sahip olan toplumlarla, bu nitelikte bir inanca sahip olmayan toplumlar arasında her türlü siyasi, iktisadi, teknolojik kültür eserleri elde etme ve bunları bir güç unsuru olarak kullanma bakımından bir fark, bir eşitsizlik meydana gelir. Tarihsel süreç içerisinde medeniyet meydana getiren inanca sahip olan toplumların her anlamda diğer toplumlardan üstün oldukları ve onlar üzerinde siyasi, iktisadi, sosyal ve kültürel bir etki meydana getirdikleri görülmüştür. Günümüzde Batı medeniyeti, kendi inanç dünyası içerisinde meydana getirmiş olduğu medeniyetinin eseri olan teknik ve bilgisel güç vasıtasıyla iktisadi, siyasi ve askeri-teknolojik üstünlüğü elde etmiş, bunların yardımıyla oluşturduğu psikolojik üstünlüğü de kullanarak diğer toplumlar üzerinde gerek siyasi ve iktisadi, gerekse sosyal ve kültürel olarak bir tahakküm oluşturabilmektedir. İşte Batı medeniyetine bu imkânı ve gücü veren, medeniyet oluşturabilme niteliğine sahip olan inancıdır. Fakat bu inancın meydana getirdiği güç ve imkânların, insanlığın refahı ve mutluluğu için kullanılması meselesi tamamen o medeniyetin içerdiği ahlaki değerlerle ilgilidir. Her medeniyet zaman süreci içerisinde bir ahlaki sistem ve değerler bütünü meydana getirir. O medeniyetin insanların ya da toplumlarının eylem ve davranışlarına yön veren bu değerler sistemidir. Değerler sistemi inanma, duyma, görme

ve edinme yoluyla elde etmiş olduğumuz kanaat ve hükümlerin oluşturmuş olduğu bir yapıdır. Bu sistemde insan davranışlarına yön veren en önemli hüküm, ahlaki hükümdür. Bütün ahlaki hükümler birer değer hükmüdür. Doğru dediğimiz şeyler seçici sistemin kabul ettiği, kötü ve çirkin şeyler ise reddettiği şeylerdir. İnsan davranışlarını düzenleyen “tabii normlar” farklı cins ve seviyelerde reddedilebilir, yani değerler arasında da bir üstünlük ve öncelik münasebeti vardır. En hakim durumda olanlar ferdi aşan değerlerdir ve insan üzerinde en çok etkisi olanlar bunlardır (Güngör, 1998-a; 31-34). Ferdi aşan değerler sisteminin başında “dini değerler” gelir. Eğer dini inanç ve değerler sistemi, hakkaniyet, adalet ve eşitlik duygusunu reddedip, kendisini kabullenip benimsemiş insan ya da toplumu diğer insan ya da toplumlardan üstün kılan bir hüküm ya da yargı içeriyorsa, bu insan toplulukları bakımından mensup oldukları din ya da değerler sistemi bakımından psikolojik bir farklılık yaratmaktadır. Bu psikolojik farklılık zamanla üstünlük duygusunun şekillenmesine ve zihinlerde yerleşmesine neden olmaktadır. Bu duygu da eşitsizlik durumunun belirmesinde önemli bir işlev görmektedir.

Din faktörünün etkili olduğu bir diğer eşitsizlik durumu da; dini anlayıp yorumlama ve din adına hüküm verme hak ve yetkisine sahip olduklarını düşünen ve bu hak ve yetkiyi tekellerinde bulunduran, en yaygın ve etkin oldukları Hıristiyanlıkta “ruhban sınıfı” olarak, diğer dinlerde de farklı isimlerle bilinen kişilerin ya da zümrenin, kendilerinden olmayan ve hükümlerine itaat etmeleri gerektiğini düşündükleri din mensuplarıyla aralarında meydana gelen eşitsizliktir. Hiç şüphe yoktur ki, bir imam, bir rahip, bir haham kendi dini cemaati ya da o dine inananlar üzerinde bir etkiye sahiptir. Bu etki iki taraf arasında bir eşitsizlik durumu yaratır. Bu durum çoğu zaman etki etme gücüne sahip olanlar tarafından siyasi, iktisadi ve sosyal alanlarda istismar etme biçiminde kullanılabilir. İnanılan dinin bu duruma ne kadar müsaade ettiği değil, yorumlanan din anlayışının, din adına hüküm verme yetkisine sahip oldukları düşünülen kişilere nasıl bir otorite ve güç bahsettiği önemlidir. Bu güç ve otorite o denli etkili olmaktadır ki, tarihsel süreç içerisinde din adına, din adamlarının vermiş oldukları hükümler neticesinde Engizisyon mahkemeleri kurulmuş, din savaşları çıkmış, ülkeler işgal edilmiş ve insanlar katledilmiştir. Bu olaylara karışan insanların çoğu da bunu inanan biri olarak din adına yaptığını düşünmüştür. Belki de tarih sahnesinde din faktörünün etkili olmadığı bir olay çok nadirdir. Bu nedenle insanlar arasında

eşitsizliğin var olmasında ve bununla beraber toplumlar arasında bir eşitsizliğin var olmasında din faktörünün, ya da yorumlanan ve algılanan din faktörünün rolünü belirtmekte fayda görmekteyiz.

1.2. YÖNETİM SÜRECİNİ HAREKETE GEÇİREN GÜÇ OLARAK OTORİTE

1.2.1. Otorite Kavramının Tanımı

Otorite, fiziksel zorlamaya başvurmadan boyun eğme karşı belli bir davranışı kabul ettirecek bir gücü elde tutmaktır. Otoritenin psikik temeli, yalnızca bireysel psikolojik analiz yapılarak ortaya çıkarılamaz. Otorite, buyruk vermeyle boyun eğme arasındaki ilişkinin içine yerleşir, bu da otoritenin toplumsal bir olay gibi sayılmasına izin verir (Mendel, 2005-b; 23).

Robert sözlüğü, otorite terimiyle ilgili olarak altı tanımlama yapmaktadır. Bunlar;

- 1- Otorite; buyruk verme hakkı veya boyun eğdirme erkidir.
- 2- Otorite; iktidar organları ya da otoriteyi yürüten kişilerdir.
- 3- Otorite; kamu otoritesi ediminin (yasa) zorunlu yaptırımcı gücüdür.
- 4- Otorite; otoriter ya da tam güvence altına alınmış davranışlardır.
- 5- Otorite; zorlamasız, saygılı ve güvenli boyun eğmeyi kabul ettiren çekiciliktir.
- 6- Otorite; bir konuda uzman olmaktır. Bu bir bilginin ya da uzmanın eseri de olabilir. (Mendel, 2005-b; 24)

Robert sözlüğünün yapmış olduğu altı tanımlamadan ikincisi, otoriteyi iktidar organlarıyla eş değer görmektedir. Birbirine benzer tarafları olmakla beraber iktidar ve otorite kavramları birbirinden ayrı şeylerdir. Her çeşit otorite anlayışının ortak nüvesi olarak otorite kavramı iktidar kavramından daha karmaşık bir yapı taşır. Otorite, bir yandan kişisel muhakemenin kullanılmamasını içerir. Otoriteyi tanıyan, kendisine bir şeyler yapmasını veya bir şeylere inanmasını söyleme hakkına sahip olduğunu kabul ettiği kişi tarafından kendisine bir şeyler yapması veya bir şeylere inanmasının söylenmiş olmasına inanmak veya yapmak için yeterli neden olarak görür. Otoriteyi

kabul etmek, tam anlamıyla, insanın yapması veya inanması istenen şeyi incelemekten sakınması demektir. Otorite uygulamak, neden göstermek zorunda olmamak, itaat görmek ve inanılmak hakkına sahip olduğu için itaat görmek ve inanılmak demektir. Belirleyici etken, beyanına uyulanın kim olduğudur, buna kıyasla riayet edilen konunun ne olduğu bir bakıma ikilcil önemdedir (Lukes, 2002; 634).

Otorite kavramını tanımlamaya ve izah etmeye çalışırken şu soruların sorulmasında fayda vardır: Otorite tanım itibariyle meşru mudur? Tanım itibariyle rızaya (oydaşmaya) bağlı mıdır? Zorlayıcı olabilir mi? İnançların mı, hareketlerin mi yoksa her ikisinin mi üzerinde uygulanır? Hukuki midir, yoksa fiili mi, ya da her ikisi birden mi? Nedensel bir ilişkiye mi, içsel bir ilişkiye mi işaret eder? Eşitsizliği varsayar mı? Otoriteye itaat aklın kullanılmasıyla bağdaşır mı, özgürlük ve özerkliğin inkârı mıdır, yoksa bazen bunların ön şartı mı? (Lukes, 2002; 628). Biz bu sorulara daha ileriki başlıklar altında ayrıntılarıyla cevap vermeye çalışacağız. Yine de soruların bir kısmına değinmek istiyoruz.

Otorite zorunlu olarak fail ile maruz kalan arasında bir ilişkidir. Otorite, bir failin onlar da bunu yapmaya muktedir oldukları halde, onun üzerinde eylemde bulunmayan ötekiler üstünde, eylemde bulunmak için sahip olduğu bir imkândır (Kojave, 2007; 14). Otorite de bir fail ve bir de maruz kalan olduğuna göre otoritenin fiili durumundan bahsedilebilir.

Otoritenin inançların mı yoksa hareketlerin mi üzerine uygulandığı sorusu, kavramın muhtevası bakımından önemli bir sorudur. Kojave; “dönüşümün, değişimin, gerçek ya da en azından mümkün eylemin olduğu yerde otorite vardır; ancak karşı eylemde bulunabilen, yani otoriteyi temsil eden onu cisimleştiren, gerçekleştiren, ifa eden şey ya da kişiye bağlı olarak değişen şey üzerinde otoriteye sahip olunur. Ve otorite değiştirene aittir, değişime maruz kalana değil. Otorite esas olarak etkindir, edilgin değil” (Kojave, 2007; 13) demekle, otoritenin olabilmesi için eylemi zorunlu tutmaktadır. Fakat sorudan haklı olarak çıkarsama yapmak gerekirse, otorite eylemlere müdahale ederken ya da yön verirken direkt eyleme mi yoksa önce inanca müdahale ederek, inanç vasıtasıyla eyleme de müdahale etmiş mi olmaktadır? Bu soruya da ileride cevaplar arayacağız.

Otoritenin meşruiyeti konusunu ileride daha detaylı inceleyeceğiz. Fakat konuya bir giriş yapmak amacıyla şunu belirtmeliyiz ki, otorite konusunda, özellikle meşru otorite konusunda ilk kapsamlı çalışmayı Alman sosyal bilimci Max Weber yapmıştır. Weber “sosyal otorite” kavramını sıkça kullanmakta ve otoriteyi; “otoriteyi elinde bulduran kişinin ya da kişilerin açıkladıkları iradenin (emir), diğerlerinin (otorite altında bulunan kişiler) davranışlarını etkilemeye yönelmesi ve gerçekten bu davranışları, sanki otorite altında bulunanlar, emrin muhtevasını kişisel davranışlarının temel kuralı yapmayı bizzat kendileri (itaat eden) istiyormuşcasına hareket edecek biçimde etkilemesi” (San, 1970; 90) olarak açıklamaktadır. Weber, otorite üzerindeki incelemelerinde örgütsel davranışların; (1) toplumların geleneksel tabularından (2) bireyin üstün kabul edilen Tanrı vergisi kişisel özelliklerinden (karizmasından) (3) yasal ve rasyonel bürokrasi kavramından etkilendiğini ortaya koymuş ve meşruiyet kaynaklarına göre otorite tiplerini geleneksel, karizmatik ve yasal-bürokratik-rasyonel (meşru) otorite şeklinde sıralamıştır (Şimşek, 1999; 170). Weber, yönetmeye dair süreç ve işlemlere hayat veren otoritenin tarihsel olarak üç aşamadan geçtiğini savunmuş; tarihsel süreç içerisinde, yönetim faaliyetlerinin icrasında tarihin başlangıcından ortaçağa kadar olan süre içerisinde “geleneksel otoritenin”, orta çağdan sanayileşmenin başladığı 19. yüzyıla kadar “karizmatik otoritenin”, 20. yüzyıldan itibaren sanayileşmenin getirdiği yeni çalışma düzeni içinde de rasyonel düşünceye dayalı “hukuki otorite” ile bilimsel bilgi destekli “uzmanlık otoritesinin” egemen olduğunu ifade etmiştir (Eroğlu ve İrmiş, 2004; 103).

Weber’in karizmatik otoritesi önemli bir sınıflandırmadır. Fazla resmileşmemiş klik, çete, grup ya da deneysel gruplar gibi birincil gruplarda, önceden belirlenmiş bir otorite rolü bulunmadığından önder durumunda olan kişi önderliğini sağlamlaştırdıkça otorite haline gelir. Benimsenen ve izlenen bir önder olgusu ona, grup üyelerinin gözünde meşruluk kazandırır (Duverger, 2007; 136). Bu meşruiyet otoritenin tanındığının ve kabul edildiğinin bir göstergesidir.

Weber’in geleneksel otoritesi de önemli bir saptamadır. Geleneksel yapılarda otoritenin kutsal bir nitelik taşıması, bireylerin sorgulamanın ötesinde geleneksel bağlılık duygusuyla itaat etmeleri sonucunu doğurur. Uzun süreden beri geçerli olan geleneklere uygun olarak yönetimde bulunanların - kutsal – olduğu inancı da,

geleneksel otoritenin meşruluğunu yaratır. En somut siyasal örneğini feodal yapıda bulan bu otorite tipinde, yönetenlere bırakılan keyfilik alanı bile gelenekler tarafından saptanmıştır. Yönetilenler ise, geleneksel bağlılık duygusuyla yöneticilere itaat ederler (Yıldız, 2000; 23).

Otoritenin sistemli ve yaygın bir şekilde halk kitleleri üzerinde uygulanması ancak siyasi iradenin eğitim vb. yollarla yetişen nesli otoriteye itaat edecek şekilde yetiştirmesi yolu ile olmaktadır. Siyasi bakımdan otoritenin bir eğitim niteliği kazanması ancak Romalılarda olduğu gibi, genç kuşakların ataları, tanım gereği “büyük adamları” her koşulda örnek almaları gerektiğini varsaymakla mümkündür. Bu temel kanaat olmadan, siyasi alana otorite aracılığıyla eğitim modelinin dayatıldığı, her yerde bu model esasen gerçek ya da niyet edilen egemenlik iddialarını gizlemeye ve aslında tahakküm kurmak isterken eğitmiş gibi yapılmasına hizmet etmiştir (Arendt, 2004; 164). Niyet aslında eğitmek değil, otoriteye boyun eğmesini öğretmektir.

“Otorite” terimi yerine “yetke” kavramını kullanan, Erol Eren; otoritenin her şeyden önce haklar ve ödevler açısından tanımlanan hukuksal bir kavram (Eren, 2003; 471) olduğunu, hukuki açıdan ise bir “baskı kuvveti” olarak (Eren, 2003; 472) tanımlandığını belirtmektedir. Eren, manevi ve demokratik bir kavram olarak otoriteyi, baskı kuvvetine karşıt olarak, “başkalarının rızalarının ortaya çıkardığı yönetme hakkı” (Eren, 2003; 472) olarak tanımlamaktadır. Bu biçimde ortaya çıkan otorite, diğer bireylerle bağımsız ilişkilere dayanmakta, “ikna etme ve takip ettirme gücü” özelliğine bürünmektedir. Bu özelliği ile otoritenin, bağımsız iradelere dayanan, kişisel ve manevi bir etki olarak diğer kişileri uymaya razı eden bir güç olduğu ortaya çıkmaktadır (Eren, 2003; 472). Otoriteyi incelerken, otoritenin hukuksal, manevi ve demokratik, yönetsel bir kavram olarak karşımıza çıktığını görmekteyiz.

1.2.1.1. Hukuksal Kavram Olarak

Mosca’ya göre; yönetici sınıflar iktidarlarını sadece fiilen iktidara sahip olmakla meşru göstermezler, genel olarak kabul edilmiş ve tanınmış doktrinlerin ve inançların mantıki ve zorunlu sonucu olarak göstererek bu iktidara ahlaksal ve hukuksal bir dayanak bulmaya çalışırlar (Lukes, 2002; 656). Kendine hukuksal bir zemin bulan

otorite artık haklar ve ödevler itibariyle tanımlanan bir kavramdır. Bu anlamda otorite sahibi itaat bekleme hakkını elinde bulunduran; komuta edilen, idare edilen ise itaat etme ödevi olan kimsedir. Otoriteyi elinde bulunduran kimse yasalardan aldıkları ve toplumsal temayül ve teamüllerin ortaya çıkardıkları itaat bekleme hakkını ellerinde tutarlarken yönetilen kimseler açısından bu belirlenen esas ve kurallara uyma zorunluluğu vardır (Yeşertener, 1994; 7).

Fakat her yasa ya da kanun otorite ilişkisi yaratmaz. Bu yasaların muhatapları nezdinde kabul edilebilirliği ve benimsenebilirliği önemlidir. İster Yahudilerin toplumsal olarak dışlanmasını ve sakatların imha edilmesini emreden Nazi yasası olsun, ister on iki yaşına basan her çocuğun ölümüne mahkûm edilebileceğini söyleyen Stalin yasası olsun, çoğu kimse için yasanın meşruiyeti koşulsuz kabul edilebilir şey değildir. Eğer yasal iktidar meşru iktidarsa, bunun nedeni, bu iktidarı temellendiren yasanın da meşru olmasıdır. (Mendel, 2005-a; 40-42). Bu nedenle otorite kendine yasa yapmak yoluyla meşruiyet aramaz. Otorite olabilmesi için bir mekanizma, meşru yasa ya da kurallar ortaya koyar. Aksi takdirde meşru olmayan yasalarla meşru bir otoritenin varlığından bahsetmek mümkün olamaz.

1.2.1.2. Manevi ve Demokratik Bir Kavram Olarak

L. Joffrin'e göre, geçmişte kutsallıktan beslenen otorite, günümüzde rasyonelleşip demokratikleşmiştir (Mendel, 2005-a; 13). Bu bakımdan otorite başkalarının rızalarının yani kabullerinin ortaya çıkardığı bir yönetme hakkı olarak tanımlanabilir. Bu açıklamada en önemli hususun, yönetme hakkının baskı gücüne dayanmadığıdır. Kişinin irade ve arzusuna bağlı olarak teşekkül eder. Bir bakıma kişilerin emir, talimat ve yasalara itaat etmek için vermiş oldukları kararı ifade etmiş olurlar. Bu husus otoritenin demokratik yönünü ortaya çıkarır. Kişiler karşılıklı olarak fikir alışverişinde bulunurlar ve inandırıcı olan fikir kabul görür, itaat ettirici duruma geçer. Bu tarz ortaya çıkan otorite diğer fertlerle olan bağımsız ilişkilere dayanmakta ve ikna etme, takip ettirme gücü ve özelliğine bürünmektedir (Yeşertener, 1994; 7-8).

Demokratik otorite aynı zamanda uzlaşım yoluyla otoriteyi de içinde barındırır. Uzlaşım yoluyla otorite anlayışında, otorite itaati zorunlu kılan bağlayıcı kararlarla ilgili

görülür, kaynağının tabi olanlarca otorite niteliğinde olduğunun gönüllü olarak kabul edildiği varsayılır. Burada otorite müşkül bir duruma getirilen çaredir; bir birey topluluğu belli bir ortak faaliyete veya faaliyetlere girmek istemekte ama ne yapılması gerektiği üzerinde anlaşmamaktadır. Bir eylem koordinasyonu gereklidir ama herkes kendi kafasına göre hareket ettiğinde bu mümkün olmayacaktır. İnsanlar bir çift ayakkabı yapmaktan bir imparatorluğu yönetmeye kadar herhangi bir ortak amaç için bir araya geldiklerinde iktidarın belli bir yerde bulunmadığı hiçbir örnek gösterilemez ve bu, emir ve itaati beraberinde getirir. Hobbes ve Spinoza'ya göre, bizatihi toplumun varlığı, toplum hayatını mümkün kılacak emniyetin sağlanması için otoritenin kabulünü zorunlu kılar (Lukes, 2002; 638). Her ne nedenle olursa olsun insanların kendi arzularıyla bir araya gelmelerinde ve ortak bir amaç için bir şeyler yapmaya karar vermelerinde bir uzlaşımdan bahsetmek mümkündür. Bu anlamda demokratik kavram olarak otoriteden bahsederken bir uzlaşım durumu olduğu açıktır.

Kojave, “otorite uzlaşma yapılmaksızın eyleme geçme olasılığıdır” (Kojave, 2007; 15) der. Demokrasi otoritenin ele geçirilmesi olunca, bu görünüm içindeki “demokratik otorite” kavramı, çelişkili bir durum gibi görünmektedir (Mendel, 2005-b; 58). Çünkü seçim zaten var olan yani tanınan otoriteyi bir bireyden ya da gruptan bir diğerine aktarır, ama asla daha önce başka hiç yerde var olmamış bir otorite yaratmaz. Zira eğer var olan hiçbir otorite olmasaydı, bir seçim asla onu doğuramayacaktı; üstelik seçim de olmayacaktı; zira seçilmiş olmayacaktır (Kojave, 2007; 43).

1.2.1.3. Yönetmel Kavram Olarak

Örgütler daima lider ile takipçileri arasında hiyerarşik bir ayırım yapan güç yapıları olmuşlardır. İnsanın insanlar üzerindeki gücü yönetimin temelini teşkil eder. Yönetmel güç, başkaları vasıtasıyla amaçlara ulaşma yeteneği olarak tanımlanabilir. Bu nedenle güç yönetime hayat enerjisi verir ve yönetimin olmazsa olmaz önkoşuludur. Otorite ise meşruiyet kazandırılmış, haklı güçtür (Hodgkinson, 2008; 85-87). Bu anlamda yönetmel güç, yönetmel otorite şeklini alır.

Yönetmel anlamda otorite, emir-kumanda yetkisi ve gücünü ifade eden ve grubu teşkil eden fertler arasında hiyerarşik ilişkiler doğurmak suretiyle psiko-sosyal bir

farklılaşma vücuda getiren kuvvettir. Yöneticiler bu güç sayesinde başkalarının hareket ve davranışlarına rehber olan kararları alabilme iktidarına sahip olurlar. Bu nedenle, onun yönetsel bakımdan önemi ortaya çıkar ve biri ast (yönetilen), diğeri üst (yönetici) olan iki birey arasında meydana gelen bir güç olarak belirir. Bu güç, Fayol'un "kumanda etme hakkı ve kendine itaat ettirme kudreti" olarak tanımlamasından beri idare biliminde yönetsel bir ilke olarak benimsenmiş bulunmaktadır. (Eren, 2003; 472).

Yönetsel otorite makam ve mevki değildir. Yasal yetki demek de değildir. Bu anlamda otorite insanlara iş yaptırma gücüdür. İnsanlara iş yaptırabilme yeteneğidir. Serbestçe verilen bir kararın iş koşullarına uydurulmasıdır. Otorite, otorite gösterilebilecek bir makamda bulunan kişinin yeteneği, başkalarını anlamada göstereceği başarı, cesaret ve muhayyile gücüdür. Yöneticiler bu güç sayesinde çalışanların hareketlerine ve davranışlarına rehber olabilecek kararları alabilme iktidarına sahip olurlar. Bu nedenle otoritenin yönetsel bakımdan önemi ortaya çıkar ve biri ast diğeri üst olan iki birey arasında meydana gelen bir güç olarak belirir (Güvenç, 1991; 39). Bu bakımdan yönetsel anlamda otorite, emir komuta yetkisi ve gücünü ifade eden ve bir grubu teşkil eden kişiler arasında hiyerarşik bir yapıya bağlı ilişkiler oluşturarak hedefte birleşmeyi amaçlayan bir güçtür (Yeşertener, 1994; 8).

1.2.2. Otoritenin Kendisine Yakın Kavramlarla İlişkisi

1.2.2.1. Otorite ve Güç

Otorite kavramı ile birlikte yönetim sürecini etkileyen diğeri önemli kavram da "güç" tür. Öyle ise "güç" nedir? Bertrand Russell'a (2004) göre, "enerji" kavramı nasıl fiziğin temel bir kavramı ise, "güç" kavramı da sosyal bilimlerin temel kavramıdır. Güç, başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. Başka bir deyişle, güç bir kimsenin başkalarını, kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğidir. Dolayısıyla güç, ilişkisel bir kavramdır (Koçel,1999; 408-409) yani tek başına başkaları ile ilişkilendirmeden bir kişi için güçlüdür denemez. Bu nedenle gücün şartlara, ilişkilere ve ortama bağlı olarak belirginleştiği (Bayrak, 2000; 23) söylenebilir.

Güç insanın bir özelliğidir ve güç ona sahip olan biri olduğu zaman vardır (Bayrak, 2000; 27). İnsani ilişkilerde güç genelde fiziki olmak yerine psikolojik bir görünüm arz eder. Güç başkalarını etkileyebilme anlamında potansiyel bir yeterlilik olarak ta tanımlanabilir. Gücü olan kişi, bu yeterliliğini faaliyete dönüştürmeden karşısına etkisini hissettirir, gücünü onun zihninde yaşatır (Şahin, 1999; 7). Bu nedenle Hobbes, her toplumun güç ile yönetildiğini ve yönetilmesi gerektiğini düşünür. Çünkü insan toplumlari, dünyevi düzen olarak her zaman gücün egemenliğı altında olacaklardır. İnsanların iş yaşamını düzenlemek, onları toplu yaşamak ve davranmak için bir araya getirmek, insanları boyun eğme zorunluluğuna inandırmak için güç zorunludur. Bu tarz düşünce yapısına sahip olanlar için, kimin yönettiğı ve kimin boyun eğdiğı önemli değildir; onlara göre yönetenler ve her zaman yönetecek olanlar güçlülerdir (Aron, 2007; 105-106). Tarihten günümüze güç olgusu, yönetim konusunun en önemli unsuru olagelmıştır. Güç ile ilgili sorunlar ve korku ya da sahip olmadaki tutkular olumlu yönde yönetilmedikçe (Bayrak, 2000; 22) yönetimde birçok zafiyete sebep olacağı ve giderek yönetici-yönetilen ilişkilerini tahrip edeceği bilinmelidir.

Otorite uygulamakla, güç kullanmanın aynı şey olduğu yönünde bir algı vardır. Kojave'ye göre ise, otorite uygulamak güç kullanmakla aynı şey olmamakla kalmaz, iki olgu karşılıklı olarak birbirlerini dışlarlar da. Otoriteyi uygulamak için hiçbir şey yapmamak gerekir. Gücü (şiddeti) işin içine sokmaya mecbur olunması, otoritenin söz konusu olmadığını kanıtlar (Kojave, 2007; 16).

Mendel ise bu konuda farklı düşünmektedir. Mendel şöyle der: "Hannah Arendt; "otorite, zorlayıcı dışsal güçlerin kullanımından uzak durur" der". Oysa otoritenin uzak durduğu şey günümüz koşullarında onun yeni kapsamı olmuştur. Okula girişin denetim altına alınması, parmaklıkların kapalı tutulması, cezalandırma baremleri, disiplin kurulu, vb. (Mendel, 2005-a; 32). Mendel'e göre, özellikle günümüzde otorite etkisini güç kullanarak devam ettirmeye çalışmaktadır. Bunu yaparken de, fiziksel güç kullanmaktan da sakınmamaktadır.

Güç ve otorite kavramları birçok yönden benzerlikler taşısa da farklı anlamlar ifade etmektedirler. Gerek otorite ve gerekse de güç kendilerinin dışında olan bir varlık üzerine bir etkiyi belirler. Fakat otorite olaylarında bu etki canlıdır, yani biyo-jenetik bir

anlam taşır. Hâlbuki güç olaylarında bu etki fiziki ve mekaniktir. Otorite manevi ve kişisel bir erktir. Bu yönüyle otorite araçsızdır. Güç, otorite niteliklerine sahip kişinin diğer kişilerle ilişkisinde özel bir kuvvet olarak ortaya çıkmaktadır. Hâlbuki güç, başkalarının üzerinde bir hâkimiyeti ifade ettiğine göre genellikle araçlıdır (Eren, 2003; 473).

1.2.2.2. Otorite ve Etki

Etkileme, kişinin gücünü kullanırken yararlandığı bir süreçtir. Etkilemeyi bir kişinin başka birinin öneri, emir ve isteklerini yerine getirmesini sağlamak (Bayrak, 2000; 31) olarak ta tanımlayabiliriz. Bu anlamda otoriteyi açıklamaya çalışan Weber'e göre; otorite, belirli bir organizasyon mensuplarının istekli ve şartsız olarak üstlerinin talimatına uymalarıdır. Bu anlamda otorite, bir kişinin, bir görüşün ya da bir örgütün genellikle boyun eğilen büyük etkisidir (Yıldız, 2000; 22). Tanımlamalara baktığımızda, otorite genelde bir durumu, etki ise bir süreci ve sonucu ifade etmektedir. Fakat şu da bir gerçektir ki, otoritenin kabul gördüğü bütün çevre onun etkinlik alanıdır.

İşletmelerde yöneticinin bulunduğu pozisyon yöneticiyi otorite ile donatmıştır. Ancak bu otoritenin kullanımı, yöneticinin başarısını etkileyen unsurlarla ilişki kurmayı gerektirir. Çünkü önemli olan, otorite ile donatılmış olmak kadar bunu kullanabilmektir. Bu ise kişileri etkilemekle mümkündür. Etkileme olayında ise, yöneticinin sahip olduğu otorite kadar, belki ondan daha da fazla olarak, güç önemli bir rol oynayacaktır (Koçel,1999; 407).

1.2.2.3. Otorite ve Hiyerarşi

Biraz karmaşık olan gruplarda ya da iş örgütlerinde artık tek tip bir otorite ya da tek bir otorite türü bulunması söz konusu değildir; bazıları diğerlerinin daha üstünde yer alan pek çok sayıda otorite vardır. Aslında bunların kaynağı aynı olmasına rağmen Bunların tümü bir hiyerarşi meydana getirir. Bu hiyerarşi içerisinde aşağı kademe otoritelerin, üst kademelerde atanması mümkün olabileceği gibi, bu atamayı, üst kademeye aralarından bir seçim yapmak üzere bir ya da çok sayıda aday önerme usulüyle birleştirmek de mümkündür (Duverger, 2007; 139). Bu tip örgütlenmelerde

otorite, tüm hiyerarşi merdiveni boyunca parçalara bölünmüştür. Bu bölünme otoriteyi zayıflatmaz, çünkü her görev ve aşamanın ortaya koyduğu otorite ilişkileri farklıdır (Berberoğlu, 1985; 136).

Otorite ve hiyerarşi ilişkisi sosyal toplumlar içinde geçerlidir. Milgram'a göre, hiç bir toplum hiyerarşisiz olamaz. Otoritesiz de hiyerarşi olamaz. Toplumsal işbirliği ancak hiyerarşik ve otoriter tarzda örgütlenebileceğinden, evrim (insanlık evrimi) otoriteyi toplumsal olgunun içine tamamen dışsal bir unsur olarak dâhil etmiştir (Mendel, 2005-a; 53).

Otorite, bir başkasının eylemlerini yönlüten kararlar verme gücü olarak tanımlanabilir. Üst kademedeki bir örgüt üyesi kararları şekillendirip astlara iletir, bunu yaparken de bu kararların astlar tarafından kabul edileceğini bekler. Ast da bu kararları beklemektedir, hareketleri de bu kararlar tarafından belirlenir. Ast alternatifler arasında bir seçimde bulunmak için gerekli zihni faaliyetini bir süre için durdurur ve seçimini bu emre dayandırır (Yıldız, 2000; 19). Bu psikolojik durum sayesinde otorite, çeşitli kurumların ya da bireylerin hiyerarşik yapıları üzerinde somutlaşarak yasal dayanağını kazanır. Otorite kendi gücünü her zaman yukarıdan aşağıya ve büyükten küçüğe doğru uygular (Mendel, 2005-b; 28).

Otorite ile hiyerarşi arasında ilişki kurmaya çalışan Arendt'in otoriter yönetimler için önerdiği imge piramittir. Ona göre; "Gerçekten de piramit, otoritesinin kaynağını kendi dışından alan ama iktidar mevkiini piramidin zirvesine yerleştiren; iktidarın, her biri belli oranlarda ama hiç biri de yukarısındakinden daha az olmamak üzere güce sahip birbiri ardına sıralanmış katmanlardan süzülerek tabana ulaştığı ve bu süzülme sürecindeki ihtimam sayesinde tavandan tabana bütün katmanların bir bütün halinde sıkıca birbirleriyle entegre edilmekle kalmayıp, piramidin tepesinde ve aynı zamanda otoritenin aşkın kaynağını oluşturan odak noktasında toplanacak şekilde iç içe geçtiği bir yönetim yapısı için son derece uygun bir imgedir" (Arendt, 2004; 136). Arendt'in piramit imgesi, basit bir hiyerarşik düzenin çok üstünde, bir birine eklenmiş ve bütünleşmiş, süreç içerisinde içselleştirilmiş bir sosyal yapıyı simgeler.

1.2.2.4. Otorite ve İktidar

Siyaset kuramının ve sosyolojinin tarihi, bir bakıma, iktidar ve otoritenin nasıl kavramsallaştırılacağı, aralarında nasıl bir ilişki olduğu üzerine bitmez tükenmez bir anlaşmazlığın tarihidir. Bu kavramlar birbirinden kesinkes ayrı olgulara yapılandırılmış birer etiket değildir; gerek toplum ve siyaset kuramlarının oluşturulmasında gerekse toplum ve siyaset hayatında ayrı ayrı yerleri vardır (Lukes, 2002; 627).

İktidar olgusunun kaynağında eşitsizlik, grup içinde mevcut bireyler arasında kaynakların eşit olmayan dağılımı yatmaktadır. Bireysel eşitsizlik, bir insanın diğer insanı bir şeyi yapmaya ya da yapmamaya zorlayabilmesi demektir. Örneğin, işveren işçiyi kendi dediklerine uyma zorunda bırakabilir, askerlikte subay ere şu veya bu işi yaptırabilir (Çam, 2005; 321). Bu da ancak etkileme yoluyla olabilir. Bu nedenle iktidar, kullanıldığı toplumun normlarına, inançlarına ve değerlerine uygun şekilde oluşan bir etki biçimidir. İktidarın temelinde yatan olgu ise, toplumdaki tüm grupları, açık ya da kapalı şekilde, şeflerin, hükümetlerin, yöneticilerin varlığını kabullenmiş ve onları diğer grupların üyelerine; o olmasaydı yapmayacakları bir şeyi yaptırmak üzere emir verme hakkıyla donatmış olmalarıdır (Duverger, 2007; 125).

Jouvenel'e göre iktidar "cemiyette hükmünü yürüten adetlerle itaat edilen, fiziki baskı imkanlarına sahip ve varoluşunun hikmetini onda bulunduğu inanan güçten, kısmen cemiyeti yönetmesinin haklı olduğu inancından ve kısmen de onun ihسانlarından nasiptar olunacağı ümidi ile ayakta duran bir şirket (Jovenel, 1997; 49-50)" olarak tanımlanabilir. Leswell ve Kaplan'a göre iktidar "amaçlanan politikalara uymama karşılığı mahrum bırakma yoluyla ya da mahrum bırakma tehdidi kullanılarak başkalarının politikalarının etkilenmesi sürecidir. Blau ise iktidarı "kişilerin veya grupların, her ikisi de olumsuz yaptırımlar olan, normal olarak verilen ödülleri vermeme ya da cezalandırma biçimindeki caydırma yoluyla kendilerine karşı koyulmasına rağmen başkalarına kendi iradelerini dayatmalarıdır" (Lukes, 2002; 631) diye tanımlar. Bu tanımlamalarda iktidarın özelliği cezalandırma ve dayatmadır.

Weber'e göre iktidar özgül bir içeriği olan belli bir komutanlığa belirli bir grup tarafından uyulması olasılığıdır. Bu komutanlık otoriter bir birliğin içinde yapılmakta

ve iktidar kavramı burada meşruluğu da içermektedir. İktidar aslında meşrulaştırılmış asgari bir rıza çerçevesinde uygulanan güçtür. Güç iktidarın sadece bir ögesidir. Duverger ise etki (güç) ile iktidar arasında bir ayırım yaparak, iktidarı kullanıldığı toplumda normlarına, inançlarına ve değerlerine uygun bir biçimde oluşan etki türü olarak tanımlar. Parsons'da iktidar, bir grubun değil, sistemin tamamınıdır. O, ancak toplumsal sistemin yararına bazı işlevleri yerine getirme yeteneğidir. Toplum üyelerinin bu yönde çalışmasını sağlayan bir araçtır (Çam, 2005; 319)

Parsons'un iktidar tanımında, iktidarın bir gruba değil de sistemin tamamına verildiğini görüyoruz. Yine aynı şekilde Arendt, iktidarın özünün “emir-itaat ilişkisine dayandığı ve daha çok insanın bir arada hareket edebilme yeteneğine tekabül ettiğini savunur (Lukes, 2002; 634). Weber'e göre iktidar, “bir toplumsal ilişki içindeki bir aktörün, hangi temele dayandığına bakılmaksızın karşı koymaya rağmen kendi iradesini gerçekleştirme konumunda olması olasılığıdır”. Weber'e göre “otorite” emretme yetkisiyle aynı şeydir ve hakimiyet bu nedenle yöneticinin veya yöneticilerin açıklanmış iradesinin (emrinin) başka bir veya birkaç kişinin (yönetilenler) hareketini etkileme amacı taşıdığı ve yönetilenlerin toplumsal bakımdan anlamlı hareketlerini bunlar emrin içeriğini sanki sırf kendi hatırına hareketlerinin düsturu yapmışlarcasına etkilediği bir durum anlamına gelecektir (Lukes, 2002; 634).

İktidar, asimetrik bir ilişki olarak görülüyorsa bu ilişkiyi kavramsallaştırmanın üç biçimi denetim, bağımlılık ve eşitsizliktir. Max Weber'in “bir toplumsal ilişki içindeki bir aktörün, hangi temele dayandığına bakılmaksızın karşı koymaya rağmen kendi iradesini gerçekleştirme konumunda olması olasılığı (Lukes, 2002; 623) şeklindeki iktidar tanımının bunların her üçüyle de bağdaştığını söyleyebiliriz.

Otorite toplumsal olarak iktidara karşı oluşturulan saygı, sevgi ve meşruluğu oluşturur. Otoriteye bir iktidar türü şeklinde değil de, iktidarın temeli şeklinde bakmak mümkündür. Çünkü otorite, bir birey veya grubun meşru konumlarına karşılık gelmektedir. (Ayhan, 2006; 2). Çünkü güç üzerine dayanmayan bir iktidar ancak otoriteye dayanabilir. Otorite üzerine dayanan bir iktidar, elbette güç kullanabilir ama otorite bir güç doğuruyorsa da, tanımı gereği asla bir siyasi otorite doğuramaz (Kojave, 2007; 70).

İktidar kavramı, güç ya da etki kavramlarından tamamen farklıdır. Güç ya da etki olgusal bir durumdur; iktidar toplumsal bir ilişki ya da etkileşim içerisinde bulunan kişilerden kendi görüşünü, hiç değilse kısmen, bir başkasına kabul ettirebilen birinin içinde bulunduğu durumdur. Taraflar arasında varılan bir uzlaşmayla sonuçlanacak yerde bu ilişki ya da etkileşim, bir ya da birkaç kişiyi, bir başka kişinin iradesi önünde eğilmek ve ona tabi olmak zorunda bırakmaktadır. Toplumsal bir ilişki içerisinde bulunan bir kişinin başkalarından buyruklarına uymalarını talep etme hakkına sahip olduğu durumu yansıtır (Duverger, 2007; 129).

Dahl (2002; 80), iktidarla etkiyi de hemen hemen özdeşleştirmektedir; şu farkla ki, iktidar kavramına ağır kayıplara uğrama ögesini eklemektedir. Laswell de, iktidar konusunda Dahl'inkine benzer bir görüş getirir. Laswell'e göre iktidar, etki kullanımının özel bir durumu, benimsenilmiş olan belli bir siyasete uyulmadığı için ya doğrudan doğruya ağır kayıplar verdirterek, ya da bu yönde bir tehdit ileri sürerek başkalarının siyasetini etkileme sürecidir (Çam, 2005; 319).

İktidarın siyasal bir nitelik kazanması, ne tip bir toplulukta kullanıldığına bağlıdır ve siyasal olan iktidar, özel gruplarda ortaya çıkan iktidarların aksine yalnızca küresel toplumda ortaya çıkan iktidardır. Öyleyse kabile şefleri, sitelerin yöneticileri, feodal beyler, modern ulusların hükümetleri siyasal iktidara sahip olacak; buna karşılık sendikaların, derneklerin, işletmelerin ve idarelerin yöneticilerinin elinde bulunan iktidar, siyasal olmayacaktır (Duverger, 2007; 132-133).

Benzer kavramlar arasında işlevsel bir birliktelik olduğunu söyleyen Weber'e göre; güç, erk, iktidar, otorite sözcüğü bir toplumsal ilişkide bireyin kendi iradesini direnmelere karşı bile üstün kılması şansı anlamına gelir. Bu şansın dayanağı, temeli önemli değildir. Otorite bir emre itaat etmeye hazır belirlenebilen kişiler bulma şansı demektir (Güvenç, 1991; 23).

1.2.3. Otoritenin Kaynakları

1.2.3.1. Otoritenin Kaynaklarına İlişkin Genel Teori ve Yaklaşımlar

Otoritenin kaynaklarına ilişkin değerlendirmelerimize geçmeden önce, otoritenin her gerçek kaynağının zorunlu olarak kendiliğinden olduğunu ve koşullu kaynakların bunların sadece aktarımı durumunda (Kojave, 2007; 42) olduklarını belirtmemiz gerekmektedir. Otoritenin kaynaklarına ilişkin iki genel yaklaşımdan bahsedeceğiz. Bunlardan birincisi “formel otorite yaklaşımı”, diğeri ise “otoritenin kabulü” yaklaşımıdır.

1.2.3.1.1. Formel (Biçimsel) Otorite Yaklaşımı

Formel otorite yaklaşımı, diğeri bir deyişle biçimsel (şekilsel) otorite yaklaşımı, otoritenin görünümünü esas alır. Otoritenin geleneksel görünümü bir kurumda çalışanlar tarafından, daha üst bir emre uyma, işleyişi ise yukardan aşağıya doğrudur. En üst seviyeden esas kaynak, sosyal müessesenin oluşumuna izin veren toplumdur. Zorunluluk veya razı olma bir durum içerisinde otoritenin doğal sonucudur. Toplumun getirdiği, oluşturduğu müsaadeler kesin kaynaklardır. Günümüz dünyasında her işlev gücünü yasal temellerden alır. Yöneticiler buldukları makam ve mevki itibariyle formel otoriteye sahip olurlar. Bu husus organizasyon yapısı içerisinde yönetilenlerin itaate mecbur oldukları bir işleyişi gösterir (Yeşertener, 1994; 11). Görüntüsel olarak otoriteye boyun eğenlerin içsel olarak otoriteye karşı tutumları farklılık arz edebilir. Fakat önemli olan dışsal da olsa bir otorite, bir boyun eğme durumunun varlığıdır.

Sosyal bilimler tarihinde çeşitli otorite yaklaşımları geliştirilmiştir. Arendt’e göre, otoriter yönetimlerin davranışlarına ölçü teşkil eden yasa, doğa yasasında, Tanrının emirlerinde ya da Platoncu idealarda olduğu gibi ne insan eseridir ne de o sırada iktidarda bulunanlar tarafından yapılmıştır. Otoriter yönetimlerde, otorite kaynağını daima yönetimin kendi gücünü aşan bir dış güçten alır; otoriteler otoritelerini, yani meşruiyetlerini her zaman siyasi alanı aşan bu kaynaktan, bu dış güçten almışlardır ve iktidarı bu gücün kontrolü altındadır (Arendt, 2004; 134-135). Bu yaklaşıma göre otoritenin kaynağı, otoritenin kendini aşkın bir güce dayanmasıdır.

1.2.3.1.2. Otoritenin Kabulü Yaklaşımı

Otoritenin davranış üzerinde değil de inanç üzerinde uygulandığı düşünülebilir. “Otorite olmak” ile “otorite mevkiinde” olmak karşı karşıya konulduğunda belirtilen çoğu zaman bu ayrımdır. Bu anlamıyla, otoriteyi kabul etmek önermelerin doğruluğunu kaynakları otorite olarak tanıdığı için kabul etmek demektir. Bu, rahiplere veya peygamberlere körü körüne inançtan başlayıp, uzman görüşü örneğinde olduğu gibi ussal temele dayanan kabule kadar uzanan bir aralık içinde yer alan durumları kapsar. (Lukes, 2002; 637). Mesela, Max Weber’in saptadığı meşru ideal tiplerinden olan karizmasal meşruluk, şefin bir kişi olarak şef kabul edilmesi olayına dayanır, böylece şefin, kişisel düzeyde sahip olduğu saygınlık ve çekicilik iktidarın kaynağı haline gelir. Max Weber, hiçbir iktidarın tek bir meşruluk tipine dayandığını da düşünmemektedir. Dolayısıyla ayırdığı diğer iki ideal tipte yasal – ussal meşrulukla geleneksel meşrulukta, karizmadan da bir şey bulunacak ve böylece gerek yasal-ussal otoriteler gerekse geleneksel otoriteler birer önder olabilecektedir (Duverger, 2007; 136). Bu anlamda Weber’e göre, otorite altında bulunanların sadece emirlere fiili olarak uymaları, otorite kavramını tam olarak açıklamaya yetmez. Emirleri yerine getirenlerin, aynı zamanda onların geçerli olduğunu kabul ettikleri bir norma uymak isteği ya da endişesi ile davranmaları da gerekir (San, 1970; 91).

Otoritenin kabulü yaklaşımına göre, otoritenin en önemli belirtisi, baskı ya da iknaya gerek olmaksızın, itaat etmesi istenenlerin verilen kararı sorgusuz sualsiz kabul etmesidir. Otoriteyi korumak için, kişi ya da makama duyulan saygıyı ayakta tutmak gerekir (Çınar, 2006; 237). Bu da otorite durumunda olanların, otoriteye maruz kalanlara karşı davranış ve tutumlarında hakkaniyet ölçülerine ne kadar riayet ettiği ile yakından ilintilidir. “Otorite” ve “hak” arasında olduğuna işaret edilen yakınlık her otoritenin neden zorunlu olarak yasal ya da meşru bir niteliğe sahip olduğunu açıklar. Zira her otorite zorunlu olarak, tanınmış bir otoritedir, bir otoriteyi tanımamak, onu yadsımak ve dolayısıyla onu yok etmektir. Bir otoriteyi tanıyan kişi böylelikle onun meşruluğunu da tanır (Kojave, 2007; 16-17). Buradaki tanıma kavramı tam da otoritenin kabulü durumuna denk düşmektedir.

Otoritenin kabulü yaklaşımını psiko-sosyal bakımdan inceleyecek olursak, bu durumun kökenlerini saptayabilmek mümkündür. Terk edilme bunaltısının ve suçluluk duygusunun artırılması ve sürekli kılınması, toplumların içinde saptanabildiği gibi, ayrıca otoritenin de kökenidirler. Çocuk kendi ruhsal-duygusal gelişimini izleyeceği yerde, yanıltıcı tehlikelere terk edilmiş olmamak için, boyun eğmeye alışır. Otoriteye boyun eğen bilinçsiz bir refleks, yılların süresi içinde işte böyle yapılır. Böyle bir boyun eğme davranışı, kendi uzak kökeniyle bağlantı kurma yeteneğinde olmayan çocuğa ve yetişkine sonunda tümüyle doğal gelir (Mendel, 2005-b; 64). Böylelikle otorite bilinçsiz ve refleksif olarak kabul edilmiş olur.

Otoritenin bir çalışma ortamında kabul edilebilmesi için belli gerekliliklerin sağlandığı varsayılır. İş ve çalışma ortamında otoritenin kabulü, idare edilenlerin rızalarına daha direkt bir yaklaşımı ifade eder ve daha az karışıklığa neden olur. Otoriteye katlanan insanların deneyerek kabul ettiği bireysel mevkiiler otoritenin gerçek kaynağı olur. Bernard, otoritenin kabullenilmesinde ihtiyaç duyulan dört gerekliliği şu şekilde sunmuştur (Yeşertener,1994; 12).

- Çalışanlar istenilenleri anlamış olmalıdır.
- Karar esnasında çalışanlar kurumun amaçları ile istenilenlerin örtüştüğüne inanmış olmalıdır.
- Karar esnasında çalışanlar istenilenlerin kendilerinin kişisel ilgileri ile uygunluğuna inanmış olmalıdır.
- Çalışanların düşünsel ve fiziksel olarak kabulü ve uyumunu içermiş olmalıdır.

1.2.3.2. Otoriteyi Oluşturan Güç Kaynakları

Güç kavramı ve ilişkilerini daha açık halde tanımlayabilmek için güç kavramı ile birlikte gücün alanı, gücün konusu ve güç kaynaklarının da incelenmesi gerekir. Güç alanı kişinin etkileyebildiği bireylerin toplamını, güç konusu başkalarını hangi konuda etkilediğini, güç kaynakları ise etkileme sürecinde kullanılan kaynakları ifade eder (Şahin, 1999; 7). Güç kaynakları ile ilgili olarak çeşitli sınıflamalar yapılmıştır. Bunlar arasında en çok bilineni ve kullanılanı French ve Raven tarafından yapılan sınıflamadır. Bu sınıflamaya göre yöneticinin gücünü alabileceği beş önemli kaynak vardır

(Koçel,1999; 411). Ancak Bayrak'a (2001) göre, French ve Raven'in gücün kaynakları konusundaki kategorik sınıflaması gücün olası temelleri hakkında geniş bir yelpaze sunmasına rağmen, bu kategorik sınıflandırmalar belirsizlik yaratmaktadır. Bayrak'a göre, French ve Raven'in gücün kaynaklarına ilişkin sınıflandırmaları gücün temelleri arasında yer almakta, gücün kaynakları ise; bulunulan pozisyon, kişisel özellikler, uzmanlık ve bilgiyi elde etme ile bilgiye engel olma konusunda sahip olduğumuz fırsatlar (Bayrak, 2001; 24) olmak üzere dört kaynaktan oluşur.

Biz, literatürde daha çok kullanılmış olan French ve Raven tarafından yapılan gücün kaynaklarına ilişkin sınıflandırmayı temel alarak, konuyu açıklamaya çalışacağız.

1.2.3.2.1. Zorlayıcı Güç

Fiziki zorlama araçlarının kullanılması ya da kullanılma tehdidi altında uygulanan zorlayıcı güçtür. (Şahin, 1999; 9). Zorlayıcı güç korkuya dayanmaktadır. Yöneticinin gerçekten cezalandırma imkânına sahip olması kadar, personelin onu bu şekilde algılaması da önemlidir. (Koçel, 1999; 411). Bu kaynak fiziki güç kullanımından, silah kullanmaya ve iş örgütlerinde yöneticilerin astlara verebilecekleri uyarı cezasından örgütle ilişkilerini kesmeye kadar uzanan değişik davranışlar şeklinde kullanılabilir (Şimşek, 1998; 168).

1.2.3.2.2. Ödüllendirme Gücü

Ekonomik kaynakların kontrolüne ya da ekonomik araçlarla ödüllendirmeye yönelik uygulamalarla belirlenen faydacı güçtür (Şahin, 1999, 9). Eğer yönetici veya önder başkalarını ödüllendirebiliyorsa, ödüllendirme kaynaklarına sahipse, bunu bir güç aracı olarak kullanabilir. (Koçel,1999; 411). Olumlu motivasyonun en etkili yolu olan ödüllendirme işlevi yönetici tarafından çok değişik biçimlerde ve araçlarla yerine getirilebilir. Astların ücretlerinde artış sağlama, onları terfi ettirme, onlara daha çok yetki ve sorumluluk verme, işlerini daha çekici hale getirme, takdir etme, başarılarını övmeye ve onları ödüllendirme gibi yöntemlerin hepsi ödüllendirme gücünün kaynağını oluştururlar (Şimşek, 1998; 169).

1.2.3.2.3. Yasal Güç

Yöneticiye kanunla verilmiş yönetme gücüdür. Genelde örgütlerde tepe yönetimi ve üst düzey yöneticiler bu tür bir güce sahiptirler (Şahin, 1999; 9). Yasal güç esasında otoriteyi ifade etmektedir. Dolayısıyla eğer organizasyondaki belirli kademelerin belirli otoritesi olduğu kabul ediliyorsa, o kademelerde bulunan yöneticilerin astlardan belirli isteklerde bulunma hakkı kabul ediliyor demektir (Koçel,1999; 411). Ayrıca, astların üst kademelerden gelen emir ve buyruklara uymaya kendilerini mecbur hissetmeleri söz konusudur. Yasal güç, seçimle veya atamayla belirli bir mevki ya da konuma getirilen kimseye verilen biçimsel veya resmi yetkiyi ifade eder (Şimşek, 1998; 168). Yasal güçte, makam ya da mevki işgal eden gücü yaratmada kişisel kapasiteye sahip olmasa bile güç ortaya çıkacaktır. Çünkü bu güç kişisel özelliklere değil, büyük ölçüde makam ile ilişkilidir (Bayrak, 2001; 26).

1.2.3.2.4. Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücü, yöneticinin beceri, yetenek veya uzmanlık bilgisinden dolayı astlarının davranışlarını etkileme yeteneğini ifade etmektedir (Bayrak, 2001; 26). Astların ihtiyaç duyduğu değerli ve hayati bilgilere sahip olan ya da bunları sağlama yollarının başında bulunan yönetici güç elde eder (Şahin, 1999; 10). Bu güç kaynağı önder veya yöneticinin sahip olduğu bilgi ve tecrübe ile ilgilidir. Eğer bir yönetici bilgili veya tecrübeli olarak algılanıyorsa, o yönetici astlarını kolaylıkla etkileyebilecektir (Koçel,1999; 411). Çünkü astlar, bir yöneticinin bilgi, uzmanlık ve deneyimine ne ölçüde değer veriyor ve ona güveniyorlarsa, o kişiden olumlu yönde etkilenmeleri o denli fazla ve kolay olacaktır. İş örgütlerinde görülen kurmay personelin gücü uzmanlık gücüne örnek oluşturabilir (Şimşek, 1998; 169).

Uzman yönetici kendi alanında astlarını eğitmeyi de üstlenmişse, ayrıca bu eğitsel hizmetinin karşılığında astların üzerindeki gücünü artırır, bu sayede benimsenme oranı yükselir (Şahin, 1999;11). Kabul edilmeye ve bilgiye dayanan güç, verilmiş bir şey olmayıp kazanılacak bir şeydir. Zira bir yandan otoritenin gerekçelendirilemez olduğunu söylerken, öte yandan da onun kabul edilmeye ve bilgiye dayandığını (Çınar, 2006; 235) iddia edebiliriz.

1.2.3.2.5. Karizmatik Güç

Karizmatik gücün kaynağı olan karizma kavramını Etzioni, bir aktörün diğer aktörlerin normatif yönelimlerin üzerindeki derin ve yaygın etkisini kullanma yeteneği olarak tanımlamıştır (Bayrak, 2001; 27). Bu güç kaynağı doğrudan yönetici veya önderin kişiliği ile ilgilidir. Yönetici veya önderin astlar için çekici olması, astları öndere benzetmeye itecektir. Bu da onları, önder tarafından daha kolaylıkla etkilenir hale getirecektir. (Koçel,1999; 411-412). Burada, önder ya da yönetici kişiliğinin astlarda saygı uyandırması, onlara ilham vermesi, onların arzu ve isteklerini dile getirmesi ve bütün bunların sonucunda bu kişiliğin onlar tarafından örnek alınması bu gücün temelini oluşturur (Şimşek, 1998; 169).

Karizmatik gücü besleyen üç güç kaynağından bahsedilebilir. İdeolojik güç; yönetici ile ast bir düşünce ya da düşünce sisteminde birleşiyorsa üstün astını etkileme gücü artacaktır. Dostluk gücü; yöneticinin, astının derdini dinlemesine, sırrını saklamasına, sorunlarını çözmesine yardım etmesine dayanan dostluğu, onun üzerindeki etkisini artırmaktadır. İlişkilik gücü ise; astların gözünde büyük öneme sahip olan, astlarca algılanan yetkisi yüksek olan kişilerle ilişkisinin olması, yöneticinin astları üzerindeki etkisini artırır (Şahin, 1999; 11).

Kişisel özelliklerden kaynaklandığı için “kişilik gücü” olarak da tanımlanan karizmatik güç, organizasyon içinde diğer kişiler tarafından beğenilme, takdir edilme, hatta özenme davranışlarına yol açması ve bunu yaparken de hiçbir baskı ve zorlama olmadan sevgi, saygı ve güven temeline dayanılarak bağımlılık ilişkisi yaratması nedeniyle oldukça etkili bir güçtür (Bayrak, 2001; 28).

1.2.4. Otoritenin Fonksiyonları

1.2.4.1. Yönetme Yetkisi, Yetki ve Sorumluluk Dağılımı

Elde edilmiş bir otorite adına bir işi yapmak hakkına yetki (Yeşertener, 1994; 36), bir işin yapılması veya yapılmaması hususunda üstün ast üzerinde, doğrudan doğruya emir verebilme yetkisine de yönetme ya da yürütme yetkisi denir (Eren, 2003;

253). Yönetme yetkisinin kapsamı bakımından yönetim organlarını yürütme ve kurmay diye iki gruba ayırmak mümkündür. Yürütme organları, yönetim hiyerarşisinin çeşitli aşamalarında yer alan ve yönetim sürecinin yerine getirilmesi için kararlar alıp, bunları uygulama ve sonuçlarını elde etme yetki ve sorumluluğuna sahip organlardır. Kurmay ya da danışma organları ise, yürütme organlarına yardım işlevini yerine getirirler (Tosun, 1992; 400-401).

Yönetme yetkisi veya hiyerarşik yetki işletme ya da örgütlerde basamaklar silsilesi boyunca yukarıdan aşağıya doğru akar. Her üst kendinden sonra gelen astına doğrudan doğruya, daha aşağıdaki astlara da kendi altındaki ast kanalı ile buyurma yetkisine sahiptir. İzah edilen bu komuta zinciri ise hiyerarşiyi meydana getirir (Eren, 2003; 254). Hiyerarşik yapı içerisinde, en üst makamın örgütü yönetme otoritesine dayanarak alt makamlara örgütün bir kesimini yönetme hakkının verilmesine yetkilendirme (Yeşertener, 1994; 36) ya da yetki dağılımı denir. Yetkilendirilen makam otoritenin ya da yetkinin asıl sahibi adına bu yetkisini yönetim faaliyetinde kullanır.

Faaliyetlerden veya başkalarının faaliyetlerinden ve yahut da her hangi bir şeye teminat olmaktan doğan hesap verme zorunluluğuna sorumluluk denir (Eren, 2003; 261). Örgütlerde sorumluluk bir kimsenin örgütsel işleri, fonksiyonları veya ödevleri yapma görevidir. Örgütte görevlendirilen her yöneticinin ya da personelin yaptığı veya istihdam edildiği işinin gereği bir sorumluluğu vardır (Yeşertener, 1994; 47). Bu sorumluluğun istenilen nitelikte yerine getirilmesi için, örgütün her kademesinde kişilere verilen sorumluluğa denk olarak yeki de verilmelidir (Şimşek, 1998; 144). Bir kimsenin kendisine yürütme yetkisinin tanınmadığı bir konuda meydana gelen sonuçlardan sorumlu tutulmasının doğru olmayacağını (Eren, 2003; 263) söyleyebiliriz. Eğer istikrarlı bir yönetim düzeninin sağlanması ve bu düzenin devamı isteniyorsa yetki ve sorumluluk oranında bir dengenin kurulması gerekir (Yeşertener, 1994; 49).

1.2.4.2. Disiplini Sağlaması ve İş Yaptırma İşlevi

Toplum sadece bireylerin ihtiraslarına gem vurulmasını değil, insanların hem kitlesel hem de bireysel eğilimlerinin sık sık önüne geçilmesini, iradeleri üzerinde denetim kurulmasını gerektirir. Bu ancak kendileri dışında bulunan ve işlevini yerine

getirirken dizginlemek ve boyun eğdirmekle görevli olduğu iradeye ve ihtiraslara tabi olmayan bir kudret tarafından yapılabilir. Bu anlamda, insanların üzerindeki kısıtlar, özgürlüklerin yanı sıra haklarının bir parçası sayılmalıdır (Lukes, 2002; 642). Bunu gerçekleştirebilecek kudret otoritedir. Üstün yargılama yeteneği, disiplin uygulama yeteneği ve korku uyandırma kapasitesi otoritenin nitelikleridir. Bütün bu nitelikler insanın güven duyma ve şefkat görme ihtiyaçlarından beslenirler (Küçükalp, 2008; 1).

Otorite olayı, aynı zamanda bir toplumsal kurumlaşma ve bireysel planda koşullanmanın içe mal edilmesidir, bu koşullanma öyle bir başarılı olur ki, birey bunun bilincinde olmaz (Mendel, 2005-b; 85). Böylece otorite; yöneticiye, bünyeye, bilgiye ve kişiliğe güç kazandırarak astların kaidelere, düzene ve çalışma standartlarına uygun hareket etmelerini sağlar. Gerçek anlamda disiplin, astların kendi içlerinde gelişen ve kendi arzularıyla ortaya çıkarılan bir kuraldır (Şahin, 1999;17). Weber'e göre ise "disiplin kavramı; tenkit ve direnç gösterme kabiliyetinden mahrum kitlenin itaat alışkanlığını ifade eder" (Weber, 2007; 105).

Maddi örgütsel faktörlerde olağan ya da olağanüstü koşullardan dolayı meydana gelen kayıp ve zararlar kolayca giderilebildiği halde, insan alışkanlık ve davranışlarından dolayı ortaya çıkan zarar ve kayıpları gidermek ve arzu edilen alışkanlık ve davranışları kazandırmak son derece güç bir iştir. Bu nedenle disiplin, personelin inanarak ve arzu ederek iş yeri kurallarına ve düzenine uygun davranış göstermesini sağlayan güç olarak tanımlanabilir (Eren, 2003; 513-514). Bu güç, yöneticinin amaca ulaşmak için gerekli olan iş ve faaliyetleri başkalarına yaptırmak yani başkalarına iş gördürmek sorumluluğunu etkili bir şekilde yerine getirmesinde önemli bir faktör olarak görünmektedir. Bu şekilde yönetim faaliyetleri daha verimli ve düzenli bir şekilde yürütülebilmektedir.

1.2.4.3. İşyerinde Manevi Ortam Sağlaması

Sosyal kontrol mekanizmalarının işleyişi otoritenin varlığına dayanır (Dönmezer, 1999; 269). Sosyal kontrol mekanizmaları hem huzurlu bir yaşama ortamının hem de verimli bir iş ortamının sağlanması yönünde oldukça işlevsel öneme sahiptir. Otorite bu mekanizmalar vasıtasıyla, ortak amaçlara ulaşmak için kolektif

davranışlardan doğan bir çalışma atmosferi veya havası yaratır (Eren, 2008; 385). Kolektif davranışın oluşabilmesi için insanları bir araya getiren bir şey vardır; otorite bağı bu işlevi görür (Sennett, 2005; 207).

Grup üyelerine ortak bir çalışma yapabilecekleri manevi ortamı ya da havayı yaratan otorite sahibi, hem kendisine itaati sağlarken hem de emrindekilere, sosyal bir çalışma ortamı sağlamak için işbirliği ve beraberliği ile karşılıklı güven duygusu aşılır (Şahin, 1999;17).

Mendel, günümüz işyerlerinde yaratılan manevi havanın arkasında başka şeyler aramakta ve olaya başka boyutundan bakmayı tercih etmektedir. Mendel'e göre: "İşyerinde işleyen otoritenin arkaik içeriği; tabi olanın gönüllü katılımını sağlayan psikolojik manipülasyon; arka planda ise, sevgi yitimi sonucu kaosa ve ölüme düşmenin kaygı verici tehdidi (Mendel, 2005-a; 243) vardır. Ona göre, manevi ortam yaratılırken kullanılan argümanların hepsi, asıl niyetin gizlenmesini ve sahte bir atmosferin yaratılmasını sağlamaktadır.

1.2.4.4. Sosyal Statü ve Saygı Oluşturması

Otoritenin derinliklerinde, insan ruhunun bilinmeyen noktalarıyla ilişki kuran gizemli bir durum vardır. Saygınlık olmadan otorite olamayacağı gibi, her şeyden önce, bu gizemsiz yürümez, çünkü çok iyi bilinene az saygı duyulur. Gizemin, gölgenin, uzak durmanın ve uzaklaşmanın gerekliliği, bunları orantılı olarak ve nesnel gerçekte birbirine katan tüm öğeler, yöneticiye kendi kişiliğini olduğundan daha çok büyütme ve otoritesini nerdeyse uyutucu bir biçimde "küçüklere" kabul ettirmeye kolayca izin vermektedir. İdealleştirilen arzuların bir yönetici üzerine yansıtılmasına izin veren bu en az gizem ve uzaklık olmadan, otorite biçim alamaz (Mendel, 2005-b; 32-33). Bu nitelikleriyle biçim alan otorite kavramı, toplumsal yapının çok önemli bir ögesine ışık tutar; bu, belirli bir toplulukta genellikle, bazı kimselere başka statülerde olanlardan onlara itaat meşru sayıldığı için itaat görme hakkını bahşeden statüler ve bunlarla düşümdeşen bir roller sisteminin bulunduğu olgusudur. Bu anlamda bütün otoriteler kurumsaldır. Bununla anlatmak istediğimiz şey, her otoritenin o statüye sahip olan kişiyi aşan, o kişiden önce başkaları tarafından işgal edilip devir mekanizması söz

konusu statünün bir ögesi olduğundan, ondan sonra da başkaları tarafından işgal edilecek olan bir statüye bağlı olma durumudur (Duverger, 2007; 136-137).

Sosyal statüyü kişini davranış düzlemi içerisinde bulunacağı yeri gösteren “pozisyon” veya “sosyal durum” olarak tanımlamak mümkündür. Sosyal statü, davranış düzlemi içerisinde belirli veya üstü kapalı olarak tanımlanmış bir alandır (Erdoğan, 1994; 76-77). Genel olarak statü ve mevkiler, hak ve görevlerin biçimsel organizasyon içindeki kademeleşmesini, subjektif anlamda statü ise, bireylerin birbirlerini değerlendirmelerini ve kişisel hükümlerini ifade eder (Eren, 2008; 386). Sosyal statü ve saygı görüntüsüyle oluşan kişiler arasındaki otorite farkları, unvanları ortaya çıkarmakta, kişilerin sahip oldukları mevkii ve statülere göre davranmalarını, ilişkilerinde dengeli ve saygılı olarak hareket etmelerini sağlamaktadır (Şahin, 1999; 17). Bu nedenle diyebiliriz ki; sosyal statü ve saygınlık oluşturmak suretiyle kişiye ayrıcalıklı bir güç kazandırmak diğer insanların tavır ve davranışlarını belirli kurallar çerçevesinde kontrol etme ve yol göstermek otoritenin önde gelen fonksiyonlarından (Yıldız, 2000; 35).

Değer verme ve saygınlık gereksinmesi, biri bireysel (kişinin kendi gözündeki saygınlığı), diğeri toplumsal (prestij edinmeye dönük) iki unsurdan oluşur. Değer verilme ve saygınlık gereksinmesinin toplumsal unsuru olan prestij, bireyin toplumsal statüsü ve gerçek yetenekleriyle yakından ilişkilidir (Tolan, 2005; 154). Bu ilişkilerin belirginleşmesinde statü sembollerinin rolü önemlidir. Bu semboller, statüler arasındaki önem sırasını belirlemeye yarayan görünür sembollerdir. Farklı görünümlü fiziki ortamlar, giyilen iş elbisesinin renk ve kalitesi, taşınan çantanın kalite ve özellikleri, kişiye sağlanan görünür olanaklar birer statü sembolüdür. İşletmede genel müdüre verilen oda ile muhasebe şefine verilen oda ölçü ve döşeniş biçimi olarak farklıdır. Eğer iki genel müdür yardımcısından birine lüks bir makam aracı diğerine standart ve eski model bir makam aracı tahsis edilmiş ise iki genel müdür yardımcısı arasında sosyal statü bakımından fark olduğu söylenebilir (Erdoğan, 1994; 80).

1.2.4.5. Yöneticilere İtaati Temin Etmesi

Emrinde bulunan kişilerin kendisine itaatini sağlayamayan bir yönetici hakkında otoriteden yoksun bir kimse olarak bahsedilir. Kumanda eden bir kimse, emrinde bulunan kişileri kendisine itaat ettirmek zorundadır. İtaat ettirmek veya uyum sağlamak ise bir otorite işidir (Eren, 2003; 471). O zaman “otorite” nedir? Max Weber’e göre “otorite”, belirli bir organizasyon mensuplarının istekli ve şartsız olarak üstlerinin talimatlarına uymalarıdır (Koçel,1999; 409). Erk (iktidar-güç) olgusunda emretme zorunlu olarak meşru olmadığı gibi, itaat etme de bir görev değildir. Oysaki otorite olgusunda itaat etmenin dayandığı bir temel vardır. Bu temel, bireylerin kendilerine verilen emirlere çeşitli güdülere dayanarak uymaları, bu emirleri kabul etmeleridir (Güvenç, 1991; 23). Otorite konusunda, fiziksel zorlama olmaksızın ve taleplerini tartışmaya ya da haklı göstermeye çalışmaksızın, gönülden itaat ettirme yolu olduğuna dair bir konsensüs vardır. Bu itaat, akıl dışı ve düşüncesiz bir itaatkârlıktır (Mendel, 2005-a; 11).

Genel anlamda otoriteye itaat, her şeyden önce toplumun emir ve isteklerine dayanır. İnsanlar için de buldukları toplumun kaide, örf ve kanunlarına ya isteyerek ya da zorla itaat ederler. Yani bu itaat bir otoriteye inanma şeklinde olabileceği gibi, korku yoluyla da gerçekleşebilir. Ayrıca itaat bir otoriteye veya kıymet taşıyan bir değere karşı duyulan hislere de dayanabilir. Yine itaat, bir emrin veya kıymetin iyiliğini doğrudan şahsın anlamasıyla gerçekleşebilir (Yıldız, 2000; 11). Bu anlamda otorite, insanların içinde özgürlüklerini muhafaza ettikleri bir itaat şeklidir. Platon bütün kamu alanı üzerinde karşı konulmaz yöneticiler haline getirecek bu niteliği yasalara kazandırmakla, böyle bir itaat şeklini yaratacağını ummaktaydı (Arendt, 2004; 145). Günümüzde Platon’un umduklarının hayli gerçekleştiğini görebilmekteyiz. Çağımızda yasalara ve yasa uygulayıcılarına itaat her şeyin önünde psikolojik bir baskı olarak dayatılmakta ve başarılı olmaktadır.

Otorite sayesinde; düşünmeden, tartışmadan, açıklama talep etmeden yönetilen yönetene, kadın erkeğe, çocuk ana-babasına, işçi patronuna, mahkûm gardiyanlara vs. itaat eder. Neredeyse refleks haline gelmiş, bedene, dile, kurumlara kayıtlı bir itaat söz konusudur ve itaat eden özne, itaatın söz konusu olduğunu hayal bile etmez. Elleri

arasında otoriteyi tutanlar, dinin, ideolojinin, alışkanlıkların gücünün kendilerini doğruladıklarını hissederler ve gündelik yaşamda bundan ciddi avantajlar elde ederler (yönetenler, erkekler vs.) ve otoriteye tabi olanlar kendi itaat edişlerini açıklayamazlar ve bunu doğal bir olgu olarak yaşarlar. Soluk alır gibi otoriteye tabi olunur (Mendel, 2005-a; 107). Bu anlamda ki itaatte de biz “otoriteye itaat etmiyor, sadece bize otoritenin iyi, akıllıca, yararlı vb. olduğu için itaat edilmeyi hak ettiğini söyleyen yargı gücümüzü takip ediyoruz (Çınar, 2006; 236).

Otoriteye itaatin refleks haline geldiği toplum ya da örgütlerde, itaat anlamsal değil sembolik bir hal kazanmaya başlar. Gerçekte birey için otoriteyi temsil eden ayırt edici işaretlerin tanınabilir olması daha sonrası için önemlidir: üniforma, dış görünüş, ses tonu (Mendel, 2005-b; 54) vasıtasıyla otorite kendini belirginleştirir ve itaati talep eder. Toplumu ya da çalışanlarını itaat ettirme yoluyla kontrol altında tutan otoriter yöneticinin güdüleme, etkileme ve özendirme aracı, çoğunlukla gözdağı ve cezadır. Paraya çok önem verdiği için cezaları genellikle ücret kesimi biçiminde olur. Otoriter yönetici, cezalandırmaya kıyamadığı aslarını, iyilik yaparak borçlandırmaya, bu borcu da kendine itaate dönüştürmeye çalışır (Başaran, 2004; 112).

Otoritenin işlevlerinden olan itaatin temin edilmesinin kayıtsız şartsız yerine getirildiği örgüt, grup ya da toplumlarda ortaya bazı olumsuzlukların da çıkması kaçınılmazdır. Örneğin otorite, çatışmanın canlılığını felç eder. İşlevsel bir planda otorite, çelişkilerin çatışmasına, oyuna ve güç ilişkilerine savunmacı bir çözüm bulma çabasıdır (Mendel, 2005-b; 59). Böylece otorite örgüt ya da toplumda farklılıkları bastırmakla kalmaz, yaratıcılığın ve gelişmenin de önünü tıkamış olur.

1.2.5. Otoritenin Tipleri

1.2.5.1. Direkt Otorite

Herhangi bir örgütte çalışan bir kişinin bir yönetici tarafından direkt olarak yönetilmesi olarak tanımlanabilir. Direkt otorite, kurumun tepesinden aşağıya doğru yayılır. Buna emir-komuta zinciri de denir. Burada her yönetici mahiyeti üzerinde direkt otoriteye sahiptir (Yeşertener,1994; 15-16). Başlangıçta tepe yönetisince toplanıp, örgüt

yapısına göre yatay ve dikey olarak astlara dağıtılan ve kaynağını, yöneltme yetkisinden alan otorite türüdür (Yozgat, 1992; 327).

Günümüzde her bir örgütün teşkilat şeması olduğunu, idarenin emir-komuta sisteminin bu belirginleştirilen şemayla şekillendiğini söylemek yanıltıcı olmaz. Bu bir anlamda hiyerarşik yapının varlığını ortaya koyar. Güncel tabirle emir-komuta zinciri içinde direkt otoriteye yetki ve sorumluluk itibariyle sahip olan yöneticinin idari yönetim ve sorumluluk alanını ortaya koyar. Bazen direkt otorite terimi bizzat yöneticilik yapanlarla yardımcı yöneticiler arasındaki farkı ortaya koymak için de kullanılır (Yeşertener,1994; 16-17).

1.2.5.2. Yardımcı Otorite

Yardımcı otoriteyi kullanan yöneticiler esas sorumlu yöneticilere yönetsel fonksiyonlar itibariyle yardımcı olarak danışmanlık yapan yöneticilerdir. Yardımcı otorite sahipleri belli sınırlar içinde ikmal yardımı, tavsiye ve diğer bilgileri oluşturup olgunlaştırarak esas yöneticiye iletmekle görevlendirilmiş ve teşkilatlandırılmıştır (Yeşertener,1994; 17). Yönetim bilimlerinde bu tür bir otoriteyle donatılmış yetkiye “kurmay yetkisi” denir. Kamu ve özel şirket yapılarında, hukuk müşaviri ya da mali müşavir olarak görev yapan yöneticiler bu tip otoriteye örnek olarak gösterilebilir. Bu yetkiyi kullananların astları, hiyerarşik örgüt yapısı içerisinde yer almaz. Uygulamayı yapan değil uygulamacıya yardımcı işlev üstlenen otorite türüdür (Yozgat, 1992; 327).

1.2.5.3. Fonksiyonel Otorite

Fonksiyonel otorite direk emir ve komuta alanlarının dışında kişinin sahip olduğu bir otoritedir (Yeşertener,1994; 19). Fonksiyonel otorite emir-komuta zincirinin yani formel hiyerarşik yapının dışına çıkılarak, bir yöneticinin direkt kendi astı olmayan çalışanlar üzerinde bilgi, beceri ve tecrübesiyle yapmış olduğu işlevsel etkinlikten dolayı kazanmış olduğu bir otoritedir. Ayrıca bir bölüm yöneticisine kendi bilgi ve uzmanlık alanına dayanan diğer işletme bölüm görevlisine komuta etme yetkisi verilirse bu yöneticinin diğer bölümde kullandığı otorite de fonksiyonel otoritedir (Yozgat, 1992; 327).

1.2.5.4. Resmi ve Gayri Resmi Otorite

Resmi otorite, üstlerin astlarına iş gördürürken örgütlerin dayandığı kanun, talimat, örf ve adetlerden alınan yetkiye, güce dayanan otoritedir. Gayri resmi otorite ise kişisel ve manevi özelliklerden meydana gelen, daima iyiyi ve güzel olanı araştıran insan ruhunu etkileyerek itaat etmesini sağlayan otorite çeşididir (Yeşertener,1994; 22). Gayri resmi ve resmi otorite diye adlandırılan bu otorite türleri iş örgütünde çatışma ortamı yaratabileceği gibi işlerin sorunsuz ilerlemesi için uyum içinde de olabilirler.

1.2.6. Otorite Türleri

1.2.6.1. Kaynaklarına Göre Otoriteler

1.2.6.1.1. Güvene Dayanan Otorite

İşi doğru bir şekilde yapacağına emin olunan ve daha önceki tecrübelerle bu tür davranışları teyit edilmiş kişilere karşı güven duyulur. Her örgütte, geçmişteki başarıları, şöhretleri nedeniyle büyük etki ve otoriteye sahip kişiler vardır. Bu yöneticiler kararlarını kabul ettirme, uygulama, kolaylaştırma kısaca kendilerine itaat ettirme bakımından daha az güçlüklerle karşılaşılır. Bu gibi kimselerden gelen öneriler çoğu kez etkinlik dereceleri inceleme konusu yapılmadan kabul edilir ki bu, güvene dayanan otoritenin en önemli zararidir. Bu tür otoritenin en önemli yararı ise aşırı bürokrasiyi gideren önemli bir psikolojik araç olmasıdır (Şahin, 1999; 14). Güvene dayanan otorite çalışanların iş görme durumlarını da etkiler. Kendisini güvenlik duygusundan yoksun hisseden bir çalışanın şevki, gayreti ve iş görme isteği azalır. Buna karşılık, bu endişelerden kurtulduğu zaman tüm enerjisini yapıcı işlere harcayacak duruma gelir. Böylelikle hem astlarının kendisine itaatini sağlar hem de amirlerinin takdir ve sevgisini kazanır (Aydoğdu, 2001; 16).

1.2.6.1.2. Benimsemeye Dayanan Otorite

Güç saygınlığa, önemsenmeye yani boyun eğen kişinin kendiliğinden benimsediği bir çeşit ahlaksal üstünlüğe dayanıyorsa, zorlama üstü örtülü biçimde bile

olsa, yoktur. Çünkü yöneticiye, toplulukça tanınmış olan bir otorite yüzünden değil, salt saygınlığından dolayı itaat edilir (Duverger, 2007, 130). Aktar (1999), otoritenin benimsenmesi, her yeni üyenin üyeliği kabul ettiği ve örgüte girdiği psikolojik ve yasal sözleşmenin ana koşulu olduğunu belirtmektedir.

İş örgütlerinde, yönetici bir ya da birkaç kişi üzerinde ve onların kabul alanlarına etkide bulunmaktan ziyade, yönetmiş olduğu tüm astların kabul sahaları üzerine etki ederek kendini gruba benimsetir. Grup yapısında özel yeri nedeniyle yöneticiler grup yapısını, araçlarını, kültürünü ve normlarını bilerek hareket ederlerse ve örgüt dışı ilişkiler, düşünce birliği, işaret ve sembollerden doğan benimseme duygusunu oluşturarak, çalışanları güçlü bağlarla sağlam çalışma gruplarına dönüştürebilirler (Şahin, 1999;14-15).

1.2.6.1.3. Yaptırımlara Dayanan Otorite

Bu otorite, hukuki kaynaklı olduğundan manevi ve psikolojik yönü zayıftır. Üst durumda bulunan yöneticiler astlarının hareketlerine karşı olumlu ya da olumsuz davranışlarda bulunabilme gücüne sahiptirler. Ödüllendirme ve cezalandırma olarak nitelenen bu yaptırımlar, örgüt içi ve dışındaki kişilerce uygulanabilir. Örneğin, örgütlerde işçi sınıflarının yönetime karşı grev yapma, işi yavaşlatma, emirlerin kasten yanlış yorumlanması gibi bazı yaptırımlar uygulayarak yapılmasını istedikleri birçok arzularını üstlerine kabul ettirirler. Bu tür otoriteye bir diğer örnek de fonksiyonel seviyedeki departmanların ilişkileri üzerine verilebilir. Örneğin örgütte yeni bir teknoloji kazandırmak gayesiyle üretim bölümü tarafından hazırlanan projeyi finansman bölümü mali imkânsızlıkları öne sürerek reddedebilir (Şahin, 1999;15). Bu tür otoritenin korku yönü de vurgulanmaktadır. Bu görüşe göre örgüt üyelerini korkutan her şey otorite kaynağıdır. Yöneticinin gerçekten bu kaynağa sahip olması kadar çalışanın da onu bu şekilde algılaması önemlidir (Aydoğdu, 2001; 18)

1.2.6.1.4. Töreyle Uygunluğa Dayanan Otorite

Kişi, yaşayışını ve davranışlarını içinde bulunduğuş sosyal düzenin ve toplum yaşantısının gereklerine, inançlarına ve geleneklerine uygun olarak sürdürür. Bu kural toplum içerisinde oluşuş iş örgütleri ya da gruplar için de böyledir. Örgütlerde en üst yöneticiden, en alt memur, müstahdem ve işçilere kadar tüm personel çalıştıkları kurumların çalışma şartlarına, yöntemlerine, törelerine uymaları gerektiğini bilirler (Şahin, 1999;15). Geleneğe saygının en belirgin olduğu toplumların iş hayatlarında bu duruma sık rastlanır. Mesela klasik Japon yönetim sisteminde tecrübe bilgiden daha önceliklidir ve tecrübeli olan kıdemliler iş örgütü içerisinde bir otorite sahibidirler (Aydoğdu, 2001; 20).

1.2.6.2.Kişisel ve Örgütsel Özelliklere Göre Otoriteler

1.2.6.2.1. Bilgisel Otorite

Belli bir konuda uzmanlığa sahip olmanın verdiği bir güçtür. Uzmanlaşma modern işletmeciliğın en önemli niteliklerinden biri olduğu gibi kişilerden tam olarak faydalanmasını da sağlar. Bilgi otoritesi, hiyerarşik kademelere bağlı olmaktan ziyade akıl, zekâ, tecrübe, öğrenme arzusu gibi kişisel özelliklerle de yakından ilgilidir (Şahin, 1999;15). Bu tip bir otorite de kişilerin otoritesi, nihayetinde sadece aklın itaatine ve feragatine dayanmaz. Bilakis kabul edilmeye ve bilgiye yaslanır. Ancak bu bilgi, kişinin yargılarında ve vukufunda bizzat üstün olan bir ötekidir; bir başka ifadeyle, söz konusu otoritenin, kişinin kendi üstünde bir önceliği vardır (Çınar, 2006; 235).

Bilgisel otorite de, bilginin denenmiş olması ve otoriteyi kabul edecek kişileri tatmin etmesi gerekmektedir. Eğer bir bilginin otoritesinden bahsedeceksek, şunu da belirtmeliyiz ki; bir bilgin, ancak yapıtlarına göre ya da kanıtlara göre yargılandıktan sonra otorite sayılır (Mendel, 2005-b; 24). Bu şu anlama gelmektedir ki, bilgisine saygı duyulacak ve itimat edilecek kişinin bilgisi tecrübeyle sabit olmalıdır.

Bilgisel otorite de üzerinde durulması gereken bir diğerk önemli husus ta şudur: Bilgili olmak, otorite olmak için tek yeterli şart değildir. Otoriteye maruz kalan kişilerin

de otorite uygulayanın bilgili olduğuna inanması ve ayrıca bilgiye bir değer -ona itaat edecek kadar- biçmesi gerekmektedir. Bu durumda yeterince bilgili olmayan bir kişi dahi bilgili olarak kendini gösterebilirse ya da karşı taraf onun bilgili olduğu inancına kapılırsa bir otorite durumu meydana gelebilir.

Uzmanlar örgüt dışı bağılıklara, sadakatlere ve statü niteliklerine sahip örgüt üyeleridir. Bireyler olarak uzmanlık alanlarına karşı uzun dönemli bir kariyer taahhütleri altına girmişlerdir. Bunun karşılığında ise, kendilerine özel bir güç türü olan bilgi otoritesi verilmiştir. Bilgi otoritesi ile mevki otoritesi yani hiyerarşi arasında zıtlıklar vardır ve bu ikisi birbiri ile çatışabilir. Bilgi otoritesi komuta zincirine dikeydir ve potansiyel olarak özerktir. Hiyerarşik otorite ile rekabet halindedir ve çoğu zaman yönetimin hiyerarşik otoritesinden çok daha doğrudan bir örgütsel misyona sahiptir (Hodgkinson, 2008; 91). Genelde yaygın olan bir kanaat, tecrübeli ve deneyimli olan kişilerin diğerlerine göre daha bilgili olduğu yönündedir. Fakat günümüzde, özellikle bilimsel ve teknik ilerlemelerin hızlı olduğu kimi mesleklerde, çoğu zaman genç bir çalışan kendinden yaşlı olanlara göre daha bilgili olabilir. Burada verimlilik ilkesi, yaş önceliği üzerine kurulu otorite ilkesinin aleyhine ve yetkin kişiden yana olmaktadır (Mendel, 2005-b; 88).

1.2.6.2.2. Mevkiye Dayanan Otorite

Hiyerarşik basamaklar halinde biçimlendirilmiş bir örgütte, bir üst basamakta bulunan kimse onun altında ve ona bağlı olan basamaklardaki astların üzerinde başka hiçbir şart aranmaksızın emretme ve yöneltme yetkisine sahiptir. Yöneticilere düşen hiyerarşiye saygı gösterme ve dürüst davranmaktır. Astlar da kuralları ve emirleri üstlerden geldikleri için ya da daha rasyonel davranacaklarını düşündükleri için kabul ederler (Şahin, 1999;15-16). Mevkiye bağlı otorite sahibi, bir örgüt hiyerarşisinde ihtisaslaşmanın gereği olarak itaat etmeyi beklemek, emretmek ve bunu kuvvetle istemek hakkına sahiptir. Bu hak üst yöneticilerden alt kademe yöneticilere inildikçe görev alanı, yetki ve sorumluluklar bakımından azalmalar gösterecektir (Aydoğdu, 2001; 23-24).

1.2.6.2.3. Kişisel Otorite

Karizmatik otorite olarak da adlandırılan kişisel otorite, şefin kişisel değerine, onun kutsal karakterine, kutsal ya da örnek karakterine dayanır. Temeli duygusaldır. İnsanları büyük bir görevi yerine getirecek kişiye terk eder (Mendel, 2005-b; 26). İnsanların kişiliklerine bağlı olarak gerçekleştirdikleri baskı ve korku gibi psikolojik olaylara dayanmayan manevi düşler, kişisel otorite olarak adlandırılır. Yönetimde etkili sayılabilecek başlıca kişisel özellikler, azim sahibi olma, his ve akıl arasındaki ilişkiler gibi özelliklerdir. Bu özelliklerin uygun bir şekilde bilgi otoritesi ile birleştirilmesi sonucu itaat ettirme gücünün arttığı görülür (Şahin, 1999;16)

Bir otoritenin kurumsal niteliği ne kadar köklü olursa olsun, bu otoriteye boyun eğenlerin onun kişisel niteliğine dikkat etmemeleri imkânsızdır. Geleneksel bir kral ya da bir bürokrat olsun, yönetilen halk her zaman kuralların ötesinde kişisel saygınlığı bulunanlar ve bulunmayanlar arasında bir ayırım yaparlar. Bu tür bir çekiciliği olanlara itaat daha fazla ve kolay olur (Berberoğlu, 1985; 138).

1.2.6.2.4. Manevi Otorite

A.Comte, yeni “pozitif felsefe”nin, eski düzenin yerini alacak yeni bir “toplumsal itaat” biçimini, bir “pozitif hiyerarşi”yi meşru kıldığı görüşündeydi. Yeni “manevi iktidar” topluma rehber olacak “ahlakî” kuracaktı; bunun rolü “fikirlere üzerinde hükümet etmek, yani çeşitli toplumsal ilişkilerin tabi olması gereken ilkelerin konulması ve sürdürülmesi olacaktı. Hem eğitsel işlevi hem de toplumsal çatışmalara düzenli şekilde müdahale etmesi nedeniyle etkin olacak bir otorite uygulayacaktı. Comte, bunun yeni bir otorite ilkesi “çağdaş bir manevi iktidar” olduğuna açıkça inanıyordu (Lukes, 2002; 643). Comte’nin inandığı ve yapmaya çalıştığı şey, tam da bizim açıklamaya çalıştığımız manevi otoriteye denk düşmektedir. Manevi otorite, toplumsal ya da örgütsel itaati gerçekleştirmek için fikirlere hükmedecek, toplumsal ya da örgütsel ilkeleri oluşturacak ve bunların işlenmesini, sürdürülmesini sağlayacaktır. Ancak günümüzde, genel refah ve toplu eğitimin yaygınlaşması, medya ve iletişimdeki teknolojik ilerlemeler, algılanan yaşam kalitesindeki düşüş, dini ve ruhani değerlerin yitirilmesi, yabancılaşma ve anlamın kaybedilmesi, politikacılar ve yöneticilerin

çoğunun hamurunun çok sıradan olduğu yönündeki gitgide keskinleşen algılama gibi nedenlerle, geleneksel diye adlandırılan manevi otorite zayıflatılmış ve otoriterlik karşıtı bir iklim oluşturulmuştur. Bu nedenlerle yöneticiler, daha açık bir biçimde uzlaştırıcı, iletişimde daha ikna edici, girdileri daha kabullenici olmalıdır. Bu süreçte ödün verme ve genişletilmiş katılımcı karar alma süreçleri gibi yapısal değişiklikler de gündeme getirilebilir (Hodgkinson, 2008; 93).

Bütün bu değerlendirmelere rağmen günümüz iş örgütlerinde, bir yöneticinin manevi otoriteye sahip olması imkânsız değildir. Onun astları üzerinde etkisinin sadece itaat ettirme yönünde değil; sürükleyici olma, kendisini taklit ettirme, hayran olma şeklinde ortaya çıkması mümkündür. Manevi otoriteye sahip kişilere genelde lider adı verilir. Manevi otorite sahibi kimse bütün icraatlarında kendisini takip edenler tarafından yetenek ve adalet hisleriyle değer kazanır (Şahin, 1999;16)

1.2.6.3. Devredilebilme Özelliklerine Göre Otorite

Hiyerarşide üst mevkide bulunan kimseler, sahip oldukları yetkileri kendilerinden daha alt seviyelerde bulunan astlarına devredebilirler. Yapılan devir ile iş yaptırma yetkisi güçlendirilmektedir, ancak bir işi yapabilme ustalığı, bilgi, doğuştan gelen liderlik yetenekleri devredilebilme veya devralınabilme özelliklerinden yoksundur (Şahin, 1999;17). Otoritenin devri, genelde otoritenin aktarımı yoluyla olur. Bu devlet organizasyonlarında, kaynağını yasalardan alan otoritenin devletin en üst tepesinde olan kişiden hiyerarşik basamaklar takip edilerek en alt memura kadar otoritenin devri örneğinde gözlemlenebilir. Fakat bilgi, uzmanlık ve kişisel özelliklerden kaynaklanan otorite de bunun gerçekleştirilebilmesi mümkün değildir.

1.2.6.3.1. Otoritenin Dağıtılması

Otoritenin aktarımı probleminde, aktarım ya kalıtım, ya seçim, ya da atama yoluyla gerçekleşir. Otorite aynı kalarak, onu temsil eden kişiler onu cisimleştirir, gerçekleştirir, ona maddi dayanak sağlar; bunun anlamı, otoriteyi doğuranın onu elde tutanın varlığı değil, edimleri ya da nitelikleri olduğudur (Kojave, 2007; 52).

Aşırı otoriter yapıya sahip olduğunu söyleyebileceğimiz, otoriter yönetici tipi, dar denetim alanlarından oluşan dik bir hiyerarşi sıra dizini kurar; zorda kalmadıkça otoritesini, ast yöneticilere devretmez; tüm otoriteyi elinde toplamaya özen gösterir (Başaran, 2004; 113).

1.2.6.3.2. Bölünebilen Otorite

Yönetimin otoritesi pek çok arı tip ya da hepsini bir arada topluyorsa, tüm bu kurucu unsurların hepsinin bir tek ve aynı dayanağa mı sahip olması gerektiği, yoksa unsurları ayrı ayrı gerçekleştirmenin mi uygun olduğu sorulabilir. Bu tam anlamıyla otoritenin bölünmesi problemidir (Kojave, 2007; 72). Otoritenin bölünmesi durumu genelde en açık haliyle siyasi – devlet- organizasyonlarında görmekteyiz. Siyasi otoritenin bir çok bağımsız dayanak arasında bölüştürülmesi gerektiğini ileri süren anayasal kuramlar, modern demokrasilerin temelinde yer alan “güçler ayrımı” ilkesidir (Kojave, 2007; 73). Bu ilkeye göre birçok arı otorite tipini bünyesinde barındıran devlet, bir güç dengesi kurabilmek ve kendi kendini kontrol altında tutabilmek amacıyla birbirine eklenmiş otoriter yapısını bölerek, birbirinden bağımsız hale getirmeli ve böylece kendi içinde bir denge oluşturmalıdır.

1.2.7. Otoritenin Meşruiyeti ve Sınıflandırılması

David Easton’a göre; istikrar ve destek açısından başlıca üç meşruluk kaynağı vardır. Bunlar; İdeolojik, Yapısal ve Liderlerin kişisel nitelikleridir. İncelendiğinde görülecektir ki, Easton’un sınıflandırması, Weber’den pek çok yönden etkilenmiştir ve onun meşruiyet sınıflandırmasının biraz farklılaşmış hali görünümündedir.

1.2.7.1. İdeolojik Kaynak

Weber’e göre her gerçek otorite ilişkisi asgari bir itaat etme iradesi içerir ve taşır. Fakat bir hukuk kuralınca güvence altına alınmış hak olarak öne sürülebilen her istek egemenlik olarak nitelendirilemez. İşte Weber’in oluşturduğu egemenlik biçimleri bu itaatin güdülerine dayanmaktadır. Bu güdülerin niteliği de otorite tiplerini belirler. Weber’e göre, hiçbir otorite tipinin sürekliliğini yalnızca maddesel, yalnızca duygusal

ya da yalnızca ussal güdülere dayanmakla yetinmediğini tecrübeler göstermiştir. Aksine tüm egemenlik biçimleri üyelerinde kendilerinin meşruluğuna dair bir inanç uyandırmaya ve bu inancı sürdürmeye çabalar (Yıldız, 2000; 23). Bu inancı üyeleri üzerinde uyandıracak ve sürdürecektir argüman geçerli bir ideolojidir.

İdeoloji, değerleri ve rejimin yapısını bir ahenkli bütün halinde rasyonelleştirir. Böylece kişilerin egemen ideolojiye katılmaları emretme moral hakkını tesis eder. (Dönmezer, 1999; 358). İdeolojik kaynak; bir inanç sisteminin varlığına işaret eder. Yönetilenler, içinde buldukları siyasal rejimin temelinde yatan ilkeleri, değerleri, amaçları benimsiyorlarsa, onların doğruluğuna ve geçerliliğine inanıyorlarsa rejim ve otorite sahipleri bu yolla meşruiyet kazanırlar (Alkan, 1994; 22). Çünkü ideolojik olarak otoritenin tek kaynağı, uygulandığı toplumun norm ve değerler sisteminde belirlenen meşruluk şemasına uygun olması ve bu şema konusunda da o toplumda bir görüş birliğinin bulunmasıdır (Berberoğlu, 1985; 134). Bu anlamda Weber, meşruiyeti yasal haklılık olarak görmez, ona göre meşruiyet tabi olanların gösterdiği inançtır. Yine meşruiyetten haklılık kaynağı olarak söz etmez, yerleşik –çoğu zaman bir arada bulunabilen- otorite görünümünü yalın, ideal tipler (mükemmel değil) olarak ortaya koymaya ve her birinin niteliğini ayırt etmeye çalışır. Her ideal tip zihinsel bir kurgudur ve bu kurgu araştırmalarda ölçek vazifesi görür. Böylece farklı göreceli durumlar ölçek aracılığıyla karşılaştırmalı olarak incelenebilir (Alkan, 1994; 20).

1.2.7.2. Yapısal Kaynak

Otorite keyfilikten yasaya, hatta hukuka değin uzanan geniş bir alanı kapsar ve burada keyfiliğin en eskiye, yasanın da en yeniye denk düştüğü söylenebilir (Mendel, 2005-b; 25). Bu bağlamda yapısal kaynak; siyasal yapı ve işleyişini düzenleyen normların yönetilenler tarafından kabul edilmesiyle ilgilidir. Bu kaynak, yerleşik normlara (hukuk kuralları) bağlı olarak iktidara geçenlerin ve yürütenlerin otoritelerini meşru kabul eder (Alkan, 1994; 23). Yapısal kaynak, ancak eşitlikçi normun tüm sosyal çevrelerde uygulanabilir kabul edilmesi halinde meşruiyetini yitirir (Hodgkinson, 2008; 95). Bu durumun gerçekleşmesi ise, insan doğasının ve toplumsal yapının şu anki durumu ile mümkün görünmemektedir.

1.2.7.3. Liderin ya da Yöneticinin Kişisel Nitelikleri

Manheim, otorite olgusunu iki temel üzerinde açıklamaktadır. Birinci tip, makama, merciye verilmiş otorite; ikincisi ise liderin kişiliğine verilmiş olan otoritedir. Bir polis memurunun uyarısına uyduğumuz zaman bunu onun kişisel vasıfları dolayısıyla değil, temsil ettiği sosyal kontrol sebebiyle yaparız. Bu nevi otoriteye ödünç alınmış otorite denilir. Buna karşılık kişisel otorite genellikle dinamik toplumlarda söz konusu olur ve lidere şahsi nitelikleri nedeniyle itaat edilir. Şaşkınlık veya kararsızlık içine düşmüş olan toplumlar liderin sunacağı yeni davranış örneklerini ve değerlendirmeleri kabule hazırlanmış olurlar (Dönmezer, 1999; 271).

Bir bireyin otoritesini kabul ettirebilmesi kendine güven duygusuna ve zoru kaldırabilecek yeteneklere sahip olmasına ihtiyaç duyar. Bu yetenekler çabuk karar verebilme ve doğru önlemleri almada gösterilecek ustalıktır. Bu iki yetenek otoriteyi bir korsan çetesinin liderinden ayırır. Lider otoritesini kökleştirmek fırsatını ele geçirir. Başka bir deyişle, takip edenler arasında, onun ardı sıra gitmenin daha hayırlı olacağı duygusunu yerleştirebilir (Yıldız, 2000; 15). Bahsedilen tipe uygun yöneticilerin (liderlerin) taşıdıkları kişisel nitelikler, kendilerine geniş bir taraftar ve yaygın destek sağlanmasına yardımcı olabilir. Bu nedenlerle sağlanan destek, kurulan bir otoritenin de temeli olabilir (Alkan, 1994; 24).

Her toplumda, belli olayların ötesinde pek çok insanda düzeni etkileyebilecek güçler ya da ilkeler görülür. Özellikle doğa yasaları ve bunlarla insan eylemleri arasında geçişi sağlayan güçlere büyük önem ve saygı gösterirler. Kurumlar, roller, kişiler, kurallar ve simgelerin bu geçişsel güçlerle ilişkisini kuran ya da kurduğuna inanılan güçler karizmatik olarak algılanmaktadır (Berberoğlu, 1985; 139). Bu tip bir karizmatik gücü elinde bulunduran liderin, toplum üzerindeki otoritesi tartışılmazdır.

1.2.7.4. Rızanın Elde Edilmesine Dayalı Meşruiyet

Weber'e göre, bir rejime otorite sağlayan psikolojik katılımı elde etmek için, yani yönetilenlerin rızasını temin etmek için, icra yetkisinin verilme emrini haklı gösteren bir meşruiyet gerekir. Böyle bir meşruiyet, bu durumda otoritenin taşıyıcısıdır

(Mendel, 2005-a; 39). “Meşru” terimi Weber için yönetilenlerin “otorite” için besledikleri köklü inancı ifade eder ve bu inanç, otoritenin temelini oluşturur (Tolan, 2005; 41).

Kişi, diğerinin arzusuna gönüllü olarak, isteyerek uyar ve arzusuna uyduğu kişinin kendisinden bunu isteyebileceğine inanırsa aradaki ilişki bir otorite ilişkisi olur. Otorite; değer, inanç ya da gerçeklere nispetle rızanın elde edilmesi olmaktadır. Otoriteyi böylece belirleyen husus onun muhatap tarafından kabul edilebilirliğidir. Otoritenin dayandığı ve rızayı, katılmayı temin eden saklı muhakeme yani otoritenin kaynakları ve otoriteyi kullanma metotları zamana ve toplumun yapısına göre değişmektedir (Dönmezer, 1999; 270). Weber’e göre iktidar bir kişiye rızasının hilafına bir şey yaptırabilme gücünü ifade ederken, otorite meşru iktidar anlamına gelmektedir. Bu tanımlamalara göre otorite, yani meşru iktidar itaatın güç tehdidi ile değil, rıza ile sağlandığı iktidardır (Küçükalp, 2008; 1).

Rızaya dayalı şartlar altında, otorite en azından söz konusu topluma içinden bakıldığında, ne asimetrik ne de çatışmalı olan bir biçime bürünme eğilimi gösterir ve “önderlik” nosyonu önem kazanır. Bireylerin otorite ilişkisiyle biçimlendiği, hatta bireyleri bu ilişkinin oluşturduğu düşünülür. Otoriteyi uygulayanlar ile ona tabi olanlar arasında bir çıkar özdeşliği yarattığı kabul edilmiş olması nedeniyle en azından iyi işleyen bir toplumda bireyler ile gruplar arasındaki çıkar çatışmalarının üzerinde pek durulmaz (Lukes, 2002; 646). Burada altını çizmemiz gereken husus, otoritenin baskı ve iknaya ihtiyacının olmamasıdır. Oysa evrensel iktidarın birinci özelliği iknadır. Hâlbuki otoritenin kaynağı rızaya dayanır, o da sadakatten gelir (Çınar, 2006; 237).

Eğitim, rıza mekanizmasında güçlü bir işleve sahiptir. Çocuk, küçük yaşta ana babasının iradesine uymak, onların emirlerine boyun eğmek üzere eğitilir. Ailede ebeveyn, okulda öğretmen otoritesi gibi etkenler sayesinde birey yetişkin hale geldiğinde zaten, kendini çevreleyen toplumun kurulu otorite görüntüsünde bilinçlenir. Topluluk, üyelerini yöneticilere boyun eğme yönünde zorlar. Ama yönetilenler fanatik ya da bilinçli, akıllı rızaları boyun eğmeyi belirler (Çam, 2005; 323-324).

1.2.8. Otoritenin Kökenlerine ve Açıklanmasına İlişkin Teorik ve Seçkin-Elitist Yaklaşımlar

Otoritenin kökenlerine ilişkin, çeşitli teorik yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlardan bir tanesi Çatışmacı – Uyuşumcu teoridir.

Çatışmacı teoride çatışma, sosyal olgunun temelini oluşturur; sosyal yapıdaki örgütlenme zor ve baskıya dayanır. Toplum her an değişim içindedir ve bu değişim her toplum için geçerli olup süreklilik gösterir. Sosyal çatışmanın temelinde, toplum yaşamının zor ve baskı üzerine kurulması, yönetenlerin yönetilenler üzerindeki zor kullanması vardır (Çam, 2005; 320). Bu teoride otoriteyi toplum katmanları arasında (yönetenler-yönetilenler vb.) oluşan çatışma besler. Yönetenler gibi hakim sınıflar yönetilenler gibi zayıf göreliler olarak daha alt sınıflara zor kullanmakta tereddüt etmez. İsteklerini yaptırım ve tehdit yoluyla karşı tarafa kabullendirmeyi tercih eder.

Uyuşumcu teoride ise, sosyal yapı, bütünleşmiş kalıplar halinde yenilenen süreçlerden oluşan bir dengedir; toplum zaman içinde dengeli ve tutarlı öğelerden oluşan bir yapıdır, bu yapının öğelerinin uyumu belirli bir biçimde sistem içinde bütünleşmiştir ve her birinin sistemin sürekliliğini gerçekleştiren bir işlevi vardır (Çam, 2005; 320). Bu teoriye göre otorite, toplum içerisindeki katmanların çatışmasından değil, uyumundan beslenir. Otoritenin kabullendirilmesinde zor kullanma, tehdit ya da yaptırım uygulama tercih edilmez.

Otorite üzerine yapılmış olan en kapsamlı ve detaylı çalışmalardan biri de A.Kojave'nin yapmış olduğu çalışmadır. Kojave otoriteyi önce dört arı tipe ayırır.

Kojave'nin saptamış olduğu dört tip otorite;

- Babanın ya da genel olarak ebeveynlerin çocuk üzerindeki otoritesi. Bu otoritenin çeşitleri ise; yaşlıların gençler üzerindeki otoritesi, geleneğin ve bunu elde tutanları otoritesi, bir ölünün varisleri üzerindeki otoritesi, yazarın eseri üzerindeki otoritesidir.

- Efendinin köle üzerindeki otoritesi. Bu otoritenin çeşitleri ise; soylunun soylu sınıfından olmayan kimse üzerindeki otoritesi, askerın sivil üzerindeki otoritesi, erkeğin kadın üzerindeki otoritesi, galibin mağlup üzerindeki otoritesidir.

- Reisin guruh (kitle) üzerindeki otoritesi. Bu otoritenin çeşitleri ise; üst, yönetici, subay'ın - alt, işçi, asker üzerindeki otoritesi. Hocanın öğrenci üzerindeki otoritesi. Bilginin, kahinin, peygamberin vs. otoritesidir.

- Yargıcın otoritesi. Bu otoritenin çeşitleri ise; hakemin otoritesi, denetçinin otoritesi, günah çıkartıcının otoritesi, adil ve dürüst insanın otoritesidir (Kojave, 2007; 21-22).

Sonra bu dört arı tip otoritenin düşünce tarihinde hangi felsefi kuramlara denk düştüğünü belirlemek için, dört arı tipe uygun kuramları saptamaya çalışır.

Kuramlar:

- Platon'un kuramı
- Aristoteles'in kuramı
- Skolastiklerin vs. kuramı (Tanrıbilimsel kuram)
- Hegel'in kuramı (Kojave, 2007; 23)

Sonra bu kuramları açıklamaya çalışır.

Önce Hegel'in kuramını açıklar. Ona göre; Hegelci kuram Efendi ve Köle arasındaki ilişkinin bir kuramı biçimine sahiptir. Efendilik "tanınma" için ölümüne Savaşından doğar. İki rakip, hayvani değil, biyolojik değil, özsel olarak insani bir hedef koyarlar: gerçekliklerinde ya da insani saygınlıklarında "tanınma" hedefi. Ama gelecekteki "Efendi" Savaşım ve Risk deneyimine dayanır, oysaki gelecekteki Köle (ölümün hayvani) korkusuna hâkim olmayı başaramaz. Sonuç olarak pes eder, mağlup olduğunu teslim eder, galibin üstünlüğünü tanır ve ona Kölenin Efendisine boyun eğdiği gibi boyun eğer. Ve böylelikle ki Kölesiyle ilişkilerinde Efendinin mutlak otoritesi doğar (Kojave, 2007; 23-24).

Efendinin mutlak otoritesinin meydana gelmesiyle; Köle Efendinin eylemine karşı eylemde bulunma olasılığından bilinçli ve iradi olarak vazgeçer; bu gerekir çünkü bu tepkinin hayatını tehlikeye sokacağını bilir ve çünkü bu riski kabul etmek istemez (Kojave, 2007; 24).

Sonra Aristoteles'in kuramını açıklamaya çalışır. Şöyle der: "Aristoteles'e göre, Efendinin Köle üzerinde bir otorite uygulama hakkı vardır çünkü o öngörebilir, oysaki köle ancak o anın dolaysız ihtiyaçlarını kafasına yerleştirir ve kendini yalnızca onların kılavuzluğuna bırakır. Başkasından daha az iyi ve daha az uzağı gördüğünü fark eden, kendini kolayca onun tarafından yönetilmeye ve onun rehberliğine bırakır" (Kojave, 2007; 25). Bu nedenle Aristoteles'in kuramı, Reisin güruhuna göre otoritesi durumuna uyar. Şef daha uzağı görmüş, diğerleri o anın dolaysız verilerinin düzeyini aşmamışken, o bir tasarı oluşturmuş olan tek kişidir (Kojave, 2007; 26). Orta çağ Avrupasında Aristokrasi olarak da adlandırılan ve kitleleri köklü ailelerden gelen soyluların yönetmesi gerektiği anlayışını barındıran sistemin, günümüz de dahi uzantılarını bulabilmek mümkündür. Bir iş örgütünde, üstler sadece yukarıdan gelen emirleri aktarsalar bile, bunları astlardan önce bilirler ve o halde onlara göre bir önbiliden yararlanırlar (Kojave, 2007; 27). Bu nedenle sadece kendilerine verilen talimatları aktarma işlevi görseler dahi, şefin otoritesine yine de sahip olurlar. Kojave'nin Reis otoritesi, M.Weber'in karizmatik otoritesine birçok yönden benzer. Hodgkinson (2008) ise, karizmatik liderin takipçilerinin bilinçaltındaki arzularından kaynaklanan bir güç kaynağına ulaşabildiği hipotezini ortaya atar. Ona göre, lider takipçilerinin gelişmemiş, uygun şekilde ifade edemedikleri arzularını dile getirmekte, böylece bir anlam ya da amaç hissi uyandırmaktadır (Hodgkinson, 2008; 100).

Sonra da Platon'un kuramını açıklar. Platon'un kuramında Yargıca otoritesini veren yasaların daha geniş bir bilgisi değildir; yalnızca onun "adaleti"dir. Platon'a göre, her otorite Adalet ve Hakkaniyet üzerine dayanır – ya da en azından böyle olmak zorundadır. Otoritenin tüm diğer biçimleri gayrimeşrudur. Bunun anlamı o otoritenin, fiilen, istikrarlı olmadığı, kalıcı olmadığı, geçici, eğreti, arızı olduğudur. Varlığını sadece şiddet pahasına devam ettirir (Kojave, 2007; 28).

En sonunda ise Skolastik kuramı analiz eder ve Tanrıbilimsel kuram ile Babanın otoritesi arasında ilişki kurmaya çalışır. Ona göre; Tanrıbilimsel kuram ile Babanın otoritesi arasındaki yakınlık ilk bakışta yapaymış gibi görünür. Skolastik kurama göre her insani otorite Tanrısal öze sahip olduğuna göre, - bu kuramı incelemek için - Tanrının mutlak otoritesinin ne olduğunu görmek gerekir (Kojave, 2007; 31). Tanrı'nın otoritesini anlamak için Tanrı ile Baba figürü arasında metaforik bir benzetme yapmaya çalışır. Ona göre; Tanrı insanların Baba'sıdır çünkü gerçekten onları yoktan yaratarak hayat vermiştir: onların biçimsel nedenidir. Fakat bir etki nedenini inkar edemez: eğer neden etki üzerinde eylemde bulunuyorsa, etki nedene karşı eylemde bulunamaz. Ve insanlar Tanrı'nın eseri olduklarını anladıkları ölçüde, tanrısal edimlere karşı tepki verme olasılığı gibi beyhude bir yanılısamayı terk etmişlerdir. Sadece kuvvet, güç değil "otorite" olarak bu tanınmadan başka bir şey olmayan yani tepkilerden bilinçli ve iradi vazgeçiş olan tanrısal otoriteyi tanırlar (Kojave, 2007; 33). Skolastik kuramda Tanrı ilk nedendir, bu nedenle kabul edildiği andan itibaren tartışılmaz bir otoriteye sahiptir. Baba da çocuğun dünyaya gelmesinde bir nedendir ve fiili olarak çocuğun var olma sebebidir. Çocuk için oda tartışılmaz bir otorite durumuna gelmektedir. Fakat burada şöyle bir farklılık vardır ki; Tanrısal otoritenin asıl anlamında insani otoriteden ebedi olmasıyla ayrıldığı da söylenebilir. İnsani otorite ise özsel olarak kalımsızdır: her an, iradi olarak bastırılmış tepki olasılığı edimselleşebilir ve böylece otoriteyi geçersiz kılabilir (Kojave, 2007; 19).

Yaşlının gençler üzerindeki otoritesinin çeşitlemesine gelince, aynı şekilde onda da babalık ya da neden kavramını buluruz. Geleneksel otorite ve bu otoriteyi elde tutanlar, yaşlılar olarak, sadece günün insanların maddi (fiziki) babaları değildir. Geleneğin temsilcileri olarak, çağdaşları neyseler o yapan nedeni cisimleştirmek suretiyle onların ruhani babalarıdır. Toplumsal, siyasi, kültürel, verili gerçekliği belirleyen bu nedenden gelenek bir otorite uygular (Kojave, 2007; 35).

Kojave'nin otoriteye ilişkin teorisini bir tablo halinde ifade etmeye çalışırsak, tablo aşağıdaki gibi oluşur.

Tablo 1.1: Kojave’de Otoritenin Tipleri, Kaynakları ve Kuramlar

Kuram / Tip	<i>Baba</i>	<i>Efendi</i>	<i>Reis</i>	<i>Yargıç</i>
<i>Skolastik</i>	Neden			
<i>Hegel</i>		Risk		
<i>Aristoteles</i>			Tasarı-Öngörü	
<i>Platon</i>				Adalet

Kaynak: “Kojave, Alexandre, (2007). *Otorite Kavramı*, Çeviren: Murat Erşen, Bağlam Yayıncılık İstanbul” adlı eserin içeriğinden esinlenerek çalışmamızda türetilmiştir.

Kojave’nin teorisinde “Baba”nın otoritesinin kaynağı “Neden”dir. Bu otorite varlığını borçlu olduğu şeye karşı duyulan itaatten beslenir ve kuramını yani felsefi izahını “Skolastik” felsefede bulur. “Efendi”nin otoritesinin kaynağı ise “Risk”tir. Bu otorite ise efendiyi reddettikten sonra ne olacağı riskini göze alamamaktan beslenir ve izahını “Hegel”in felsefesinde bulur. “Reis”in otoritesinin kaynağı “Öngörü”dür. Bu otorite ise yapılacakları veya olacakları önceden bilme ya da onları belirleme gücünden beslenir ve izahını “Aristoteles”in felsefesinde bulur. “Yargıç”ın otoritesinin kaynağı ise “Adalet”tir. Bu otorite adalet duygusunun insanın derinliklerinden gelen saygınlığından beslenir ve izahını “Platon”un felsefesinde bulur.

Otoritenin arı tiplerini saf halde gerçek hayatta görebilmek zordur. Aslında gerçek otoritenin somut halleri her zaman karmadır; dört arı tipin hepsi aralarında bileşir (Kojave, 2007; 36). Böylece farklı arı otorite tiplerinden oluşan karma otorite şekilleri meydana gelir.

Otoritenin kaynaklarına ilişkin bir diğer yaklaşım L.Lipson’a aittir. Lipson (1973) otoritenin kaynaklarını Tanrı’nın otoritesi, Kuvvetin otoritesi ve Ata Soyunun otoritesi olmak üzere üçe ayırır.

Tanrı’nın otoritesi; onu çepeçevre kuşatan yeryüzüne şaşkınlık içinde bakan ve yeryüzündeki fizik kanunların işleyişine akıl erdiremeyen ve dolayısıyla çevresine de söz geçiremeyen insanoğlunun, kendini küçüştüren evrenin bu gizli, anlaşılmasız olaylarına karşı varlığını koruyabilmek amacıyla Tanrısal iradeye boyun eğmesi şeklinde oluşur. Bu durum çoğu kere de Tanrı’nın temsilcisi olduğuna inanılan hükümdar, krallara gösterilen itaatte de kendini gösterir. Buradaki itaatin kaynağı da

yine Tanrı'nın otoritesine duyulan itaattir (Lipson, 1973; 251).

Kuvvetin otoritesi; iktidardakilerin elinde iradelerini zorla uygulayacak araçlar bulunması gerçeğine dayanır. Devletler uyruklarının itaatini ancak aşırı baskı ve kuvvet kullanarak sağlayabilirler anlayışı vardır. Otorite kurulup ta, kuşaktan kuşağa geçmeye başlayınca, yönetilenler durumu unuttur ve tıpkı kendi dinlerine uydukları gibi otoriteye uyarlar (Lipson, 1973; 254-255).

Ata Soyunun otoritesi; otoritenin tesis edilmiş olduğu ve boyun eğmenin kurulu düzenin bir parçası olduğu inancının yaygınlaşması sayesinde oluşur. Bu durumda insanlar bölümlendirilmiştir ve kimi üstün kimi de aşağı doğmuştur. İnsanlar atalarının ya hep üstün ya da hep aşağı olduğu inancındadırlar. Böylece otorite soya çekim yoluyla kazanılmış bir hak olarak belirir (Lipson, 1973; 256).

Otoritenin açıklanmasında seçkinci-elitist yaklaşımlar vardır. Bu yaklaşıma sahip olanlardan biri olan Mills'e göre iktidar eliti, toplumda "stratejik kumanda mevkilerini işgal edenlerden" meydana gelir (Alkan, 1994; 27).

Yönetici azınlıkların yönetilen kitlelerden bazı nitelikler itibariyle ayrılan ve hatta maddi ve entelektüel olarak onlardan üstün niteliklere sahip olan bireylerden oluştuğu iddia edilir. Bu nedenle yöneticiler daima bir azınlığı ifade eder, iktidar tekelerini ellerinde tutarlar ve onun sağladığı nimetlerden yararlanırlar. Yönetilenler ise bu azınlığın kontrolünde ve onların belirlediği kurallara göre hareket eden bir çoğunluğu ifade eder. Bu durumun nedeni Mosca'ya göre örgütlülüktür. Azınlık örgütlenmiştir, çoğunluk ise örgütlenmemiş bir yığılı oluşturur (Alkan, 1994; 25). Lipson'da (1973; 258) otoritenin seçkinlerde olmasında örgütlülüğün önemine vurgu yapar. Tüm sosyo-politik ilişkiler bir azınlığın iktidara el koyması olduğu iddiasını kabul edersek, kendi özünde her zaman kendine eşit bir egemenlik ilişkisinin, yetişkinle çocuk arasındaki eşitsizlikten doğan ilişkiyi kullandığını da (Mendel, 2005-b; 57) söyleyebiliriz. Bu durum bazen çoğunluk üzerinde azınlığın otoritesini haklı gösterebilmek için, azınlıkta doğuştan bir takım üstün niteliklerin bulunduğunu ileri sürerek de gerçekleştirilir (Lipson, 1973; 257).

Pareto'nun iki seçkin (elit) tanımı vardır. Biri geniş anlamlıdır ve toplumsal seçkinlerin tümünü kapsar. İkincisi daha dar anlamlıdır ve yönetici seçkinlere uygulanır. Geniş tanımda seçkin kavramı içine, her biri kendi etkinlik alanında başarılı olmuş ve meslek hiyerarşisinde üst düzeye ulaşmış az sayıda birey girer. Seçkin, yaşam yarışında iyi not almayı başaranlardan ya da toplumsal yaşam piyangosundan iyi bir numara çekenlerden oluşur. Pareto'nun asıl üzerinde durduğu dar anlamda seçkinlerdir. Dar anlamda seçkin, başarılı olanlar arasında siyasal ya da toplumsal olarak yönetici işlevlerini yerine getiren az sayıda kişiyi bir araya toplar (Alkan, 1994; 26).

1.2.9. Otoriteye Eleştirel Yaklaşım ve Değerlendirme

1.2.9.1. Otoriteyi Eleştirel Olarak Açıklamaya Çalışan Yaklaşımlar

1.2.9.1.1. Sosyo-Psikolojik Yaklaşımlar

Otorite, bir fikir ya da tarih-üstü bir kendilik olmadığı gibi, basit bir psikolojik temsil de değildir. Zamanın akışı içinde çeşitli tarihsel biçimler almış olan toplumsal-psikolojik bir oluşumdur. Ve geleneksel biçimiyle otorite okul öğrencisi tarafından geçmişte olduğu gibi kabul edilmiyorsa, bunun nedeni bireylerdeki özel kötülük ya da bireylerin geri çekilmesi değildir. Neden daha derinlerdedir. Günümüzde otorite paternal-patriarkal biçim zayıflamıştır. Bunun ilk nedeni, kültürel ve politik çözülme değil, özellikle ailede ve erkek-kadın ilişkilerinde, toplumsal ilişkilerin çok derin dönüşümlerinin kökenindeki toplumsal ve iktisadi altüst oluşlardır (Mendel, 2005-a; 243). İster binlerle ister milyonlarla ölçünsünler, gruplar halindeki insanların, birkaç kişinin kural veya emirlerine boyun eğdiren hayret verici meleke üzerinde çok az durulmuştur. Öyle ki, biri “gelin” der ve bir geliriz. Biri “git” der ve gideriz. Biz vergi tahsildarına, polise ve başçavuşa itaat ederiz. Şurası kesindir ki, biz onların önünde değil, çok defa karakterlerinden tiksinti ile bahsetmemize ve onların maksatlarında kötülükler sezmemize rağmen, aslında o kimselerin üstünde bulunanların önünde eğiliriz (Jouvenel, 1997; 43-44).

Mendel otoritenin psiko-sosyal durumunu açıklarken, terk edilme duygusunu temele alır. Ona göre; önemli bir tabuyu çiğneme düşüncesi, gruptan atılma düşüncesi,

bir süt bebeğinin ya da küçük bir çocuğun annesi tarafından terk edilme korkusunun verdiği bunaltıyla aynı sonucu doğurmaktadır. Bu evrede birey yaşamı boyunca üstüne çöken terk edilme bunaltısının tehdidinden hiçbir zaman kurtulamaz (Mendel, 2005-b; 60). Bu bağlamda insanı hayatın ilk anlarından itibaren etkisi altına alan anne-baba otoritesinin kaynağı, sevginin geri çekilmesinden duyulan dışsal (toplumsal) korkudur. Bahsedilen otorite; gücünü, sevginin geri çekilmesi korkusundan, yani insanın psiko-duygusal oyuğunun en derininden alır (Mendel, 2005-a; 77-78). Bu nedenle insanın davranışlarının, kendisinin belirlediği davranış biçimlerinden çok, başkalarının onun için belirlediği davranış biçimlerinden meydana geldiği söylenebilir. Çünkü insan iç dünyasında kurulu olan otoritenin baskısı nedeniyle yaptıklarının otoritece onaylanmasını ister ve otoriteyle arasında bir anlaşmazlık çıkmasını istemez (Lipson, 1973; 248).

Tarihsel süreç içerisinde otorite öncelikle bireyin dışından başlayarak uygulanmıştır. Otorite bireyin üzerine sürekli yönelen ve geleneksel toplulukların uyum taleplerinin ifade bulduğu bir bakıştan yola çıkmıştır. Bu durumda, öznenin psikolojisinin bir bölümü tümüyle kolektif ilişkilerin dış-psişik ağı içine kapatılmış olur. Moderniteyle birlikte, bu ilişkilerin giderek artan bir bölümü adım adım içselleştirilmiştir (Mendel, 2005-a; 249-250).

1.2.9.1.2. Sosyo - Ekonomik Yaklaşımlar

Çağdaş toplumlarda otorite, gündelik hayat gereklerinin uygun bir şekilde yerine getirilmesi için, kendisinin zorunlu bulunduğu takdir ve anlaşılmasına dayanmaktadır. Otorite bir takım menfaatlerin dağıtılması ile elde edilebilir ya da tutulabilir (Dönmezer, 1999; 271). Günümüz toplumlarının insan profili incelendiğinde en önemli menfaat olgusu olarak ekonomik menfaatleri görebilmekteyiz. İnsanlığın başlangıcından bu yana tüm toplumların otorite olayı üzerine dayandığını kabul edersek; özellikle dinsel açıdan olduğu kadar ekonomik açıdan da insanı sömürme biçimlerinin tümü, çocuğun yetişkinlere biyolojik ve ruhsal-duygusal bağımlılığından doğan otoriteyi, kadında olduğu kadar çocukta da kendi yararlarına kullanmışlardır (Mendel, 2005-b; 7). Çocuğun yetişkinlere biyolojik ve duygusal bağımlılığı ile bireyin ekonomik menfaatlere bağımlılığı arasında güçlü bir benzerlik vardır. Bu benzer bağ,

birey üzerinde iktisadi faktörlerin önemli bir etki uyandırmasında ve güçlü bir otorite meydana getirmesinde önemli rol oynamaktadır.

1.2.9.1.3. Toplumbilimsel Yaklaşımlar

Otoritenin, bir grubun ya da bir toplumun üyelerinin her birini kendi başına bir kimliğe sahip bir gruba ya da bir topluma bağlayan ve yine onları kendi aralarında ayrıca birbirine bağlayan toplumsal ve ruhsal bitişme noktasındaki uzlaşma olarak sayılması gerekir (Mendel, 2005-b; 49). Bu nedenle otoriteye, özsel olarak insani bir olgudur diyebiliriz; yani otorite toplumsal ve tarihseldir. Çünkü otorite bir toplumu varsayar ve toplum da tarihi varsayar (Kojave, 2007; 57).

Sosyolojik çalışmaların sonucunda, toplumsal düzenin genellikle her yerde saygı gördüğünü çıkarabilmekteyiz. Çünkü ana yönüyle bedenlerin toplumsal yapımına bağlı olan binlerce yönlü sembolik bir iktidar ürettiği sonucu karşımıza çıkmaktadır. Böylece ortaya çıkan toplumsal düzenin tezahürleri kamuoyunca doğal karşılanmakta ve tartışılmamaktadır (Mendel, 2005-a; 28). Toplumsal düzenin sıkı kurallarla korunmak istendiği sistemler geleneksel efsane ve mitlere dayalı kültürel bir tarihsellik oluşturan toplumlarda görülür. Mite dayalı birlikçi sistemler; jestlere, davranışlara ve ilişkilere bir anlam verir ve toplumun bağlantısını güvence altına alan iç kurallara ters düştüğü düşünülemez. Her bireyin moral yapısını, mit otoritesi oluşturur ve grubun tüm üyelerini birbirine bağlar (Mendel, 2005-b; 37).

Çatışmacı kuramcılardan Dahrendorf otorite ile sınıf tahakkümü arasında güçlü bir nedensellik bağı kurmaktadır. Ona göre; sınıf tahakkümünün genel biçimi ve çatışmanın kaynağı, otoritenin kendisidir. Dahrendorf' a göre, toplumsal çatışmanın yapısal kaynağı gruplar ve kişiler arasındaki otoritenin eşit olmayan bir biçimde dağılımıdır (Ayhan, 2006; 25). Bu eşitsizlikle beraber kimlikleri otoriteden etkilenmeyen, özgürlükleri otoriteyle kısıtlanan bireyler arasında doğal bir çıkar çatışması olduğu varsayılır. Otoritenin ise, paylaşılan inançlar ve değerler mevcut olmasa bile hareketler üzerinde uyguladığı düşünülür. Bireyler kişisel ve hatta birbiriyle çatışan amaçlar taşır. Otoritenin görevi ortak çabaları mümkün kılmak üzere bireylerin amacının koordinasyonudur. Otoritenin ürettiği paylaşılan inanç değil bireylerin

çıkarları peşinde koştukları ortak bir çerçevedir ve otoritenin uygulanması bireylerin ne kimliğini ne de çıkarlarını değiştirir. Bu anlamıyla otorite, ortak inanç değil koordine edilmiş eylem üretir (Lukes, 2002; 647).

Dahrendorf'a göre otorite eşit olmayan bir şekilde dağılmıştır ve otorite ilişkilerinin nitelikleri kısaca şöyledir: A- Otorite alt-üst ilişkilerini ifade eder, gösterir. B- Otorite hakları belli içerik ve kişilere göre sınırlandırır. C- Otorite ilişkilerinin bulunduğu ortamlarda üstlerin emirler ve yasaklarla astları kontrol etmeleri toplumsal olarak beklenir. D- Bu beklentiler bireysel değil devamlı olan toplumsal durumlardır ki, bu anlamda yasaldırlar. E- Bu nedenle kontrol altında olan astların ve kontrol alanlarının belirlenmesi zorunludur (Ayhan, 2006; 25).

1.2.9.2. Otorite Üzerine Genel Bir Değerlendirme

Platon'un Devlet'de teoloji kelimesini nasıl kullandığını dikkate alırsak, bu yeni teolojik Tanrı, ne yaşayan bir Tanrı, ne filozofların Tanrısı ne de pagan bir Tanrı'dır. Söz konusu ilah, siyasi bir aygıt ya da "ölçülerin ölçüsüdür". Şehirler kurulurken, yığın için davranış kuralları tespit edilirken uyulacak ölçüttür. Dahası teoloji, adalet konusunda tereddüde düşüldüğünde, ölüm cezasının bile yeterli olamayacağı durumların yanı sıra cezadan kurtulan suçlularda bile bu ölçütlerin nasıl mutlak hale getirileceğini öğretir. Elbette burada teoloji, siyaset biliminin bir parçası, özellikle de yığının nasıl yönetileceğinin anahtarını veren bir bilimdir (Çınar, 2006; 241). Bu bilimin günümüzdeki adı siyaset bilimidir. Siyaset biliminin işlevi kitlelerin nasıl yönetileceğinin belirlenmesi ve yöneticilere bunun yollarının gösterilmesidir. Tarih boyunca bütün siyaset bilimi çalışmaları bu amaçla yapılmıştır. Siyaset bilimi alanında yapılmış olan çalışmaların birçoğu, yönetilenleri etkisi altına alabilecek ve onların bu etkiden asla kurtulamayacakları bir güç bulma çabası içindedir.

Günümüze gelecek olursak, otoritenin bir zamanlar siyaset teorisinin temel kavramlarından biri olduğunu hala unutmamış siyaset bilimcileri, yahut da modern dünyanın yüzyılımızda kaydettiği gelişmelerin aynı zamanda durmadan genişleyen ve derinleşen bir otorite bunalımına yol açtığını kabul eden çoğu kimse haricinde, bu kavramdan geriye insanlara kendiliğinden apaçık hatta anlaşılabilir gelen hemen hiçbir

şey kalmamıştır (Arendt, 2004; 127). Bu anlamda otorite muğlaktır ve tasavvuru güçtür. Otoriteyi, kendi yarattığımız bir güç ve zayıflık olarak tasavvur etmekte de zorluk çekilmektedir. Kamu alanında otorite, yüz yüze gelinmesi gereken dışsal bir güç olarak görünür. Otoriteye ilişkin yanılgıların açığa çıkarılması, toplumda yeni otorite biçimleri tasavvur etmemizi, yadsıdıktan sonra yaratmamızı sağlamamıştır (Sennett, 2005; 205). Çünkü günümüzde otorite ilişkileri birçok yönden değişmiştir. Bazı siyaset bilimcilerine göre, bu günkü toplumlarda insanların davranışlarının başkalarına daha fazla açıklanması, kişilerin kendi meşruluklarını daha fazla belirtmeleri gerekmektedir. Yine de bu durum, çağdaş toplumlarda otoritenin azaldığı anlamına gelmez (Berberoğlu, 1985; 135).

Otoritenin zaman içerisinde geçirdiği değişiklikler sonucunda günümüzde mevcut olan otorite simgeleri ile birkaç yüzyıl önceki otorite imgeleri arasında farklılıklar bulunmaktadır. Ayhan'a (2006) göre otorite kelimesi, güçlü duygusal bir içeriğe sahip olan diğer birçok kelimedenden farklı olarak otorite havası veren kişilerin rollerinden daha az duygusal öneme sahiptir. Günümüz toplumunda kitle haberleşme araçları ve medya aslında bir tür rızayı elde etme biçimi olan otoriteyi sağlamak üzere, uyulması istenen arzu ve irade arkasındaki saklı muhakemeyi açıklamaktadırlar. Bugünkü toplumda, her gün biraz daha fazla olarak insanların kendilerini izah etmeleri, meşruiyetlerini belirtmeleri gerekmektedir (Dönmezer, 1999; 270).

Sennett (2005), otoriteyi kamusal alan ve özel alan olmak üzere iki ayrı düzeyde tartışmaktadır. Ona göre; otorite, özel yaşamda bir anlam taşısa da kamusal alanda taşımaz. Bunun yapısal nedenleri vardır; kişinin yapısındaki büyüme ve çürüme ritmi toplumun büyüme ve çürüme ritmiyle aynı değildir. İkisi arasında aşılmaz bir uçurum vardır ya da pozitif biçimde söylemek gerekirse, kamu alanındaki tersine özel yaşamda her birimiz otoriteyi yeniden tasavvur edebiliriz. Toplumunu eleştirme ilkemiz, adalete ve hakka ilişkin soyut tümdengelimde değil de zamana ilişkin kişisel bilgimize dayalıdır (Sennett, 2005, 208).

Otoriteye dair en dikkat çekici eleştirilerden biri Pareto'ya aittir. Pareto; "Otorite, mantıki olmayan eylemler ile bu eylemlerin kaynaklandıkları duyguları mantıkileştirmenin aracıdır" der. Ona göre; otorite, Protestanın, Katoliğin,

Rousseau'nun bir pasajıyla kendinden geçen hümanistin, Marx ve Engels'in adı üzerine yemin eden sosyalistin ve sınırlı ya da genel oy hakkı, daha da kötüsü parlamentolar ve kanun koyucular önünde saygıyla başını eğip muhakemesini ve iradesini teslim eden sofu demokratın; hoşuna gider. Otorite, günümüz toplumlarında sadece cahiller için ve sadece din ve ahlak gibi dokunaklı konularda değil, bilimlerde bile özellikle doğrudan aşına olmadığı dallarda geçerlidir (Lukes, 2002; 657-658).

Birden fazla otorite türünün etkisi altında bulunan bireyin, aynı konuda farklı taleplerde bulunan otoriteler arasında seçim yapma durumunda kalma konusu da ilgi çekicidir. Mesela geleneklere bağlı bir Katolik için, kilisenin oluşturduğu topluluk içersinde egemen olan otorite papadır ve inanmış Katolikler genellikle, devletin buyruklarına karşıt da olsa, papanın buyruklarını izlemeye devam ederler. Aynı şekilde bir sendikacı açısından sendikanın aldığı bir grev kararı, hükümetin aldığı kararlardan daha üstündür (Duverger, 2007; 134). Burada bireyi etkisi altına alan otoritenin dayandığı kaynağın, birey bakımından anlam derecesinin tercihte birinci etkin faktör olduğunu görmekteyiz.

Gözle görülür ve anlaşılır otoriteye duyulan inanç, kamu dünyasının pratik bir yansıması değildir; bu dünyaya yöneltilen, hayal gücüne dayalı bir taleptir. Otoritenin kendisi de yapısı gereği hayal gücünün bir ürünüdür. Otorite somut bir şey değildir; başkalarının gücünde, somut gibi görünen bir sağlamlık ve güvenlik arayışıdır. Bu arayışın sona ereceğine inanmak hem gerçek bir yanılsama hem de tehlikeli bir yanılgıdır (Sennett, 2005; 209). Canlıların otoritesi her zaman için, artık canlılar arasında bulunmayan kurucuların otoritesinden kaynaklanır. İktidarın tersine otoritenin kökleri geçmiştedir (Arendt, 2004; 167). Otorite gücünü hem adet ve geleneklerin kendisine yardım etmesinden hem de tahayyülden alır. Onun gizli etkisi ile hem sihirli bir nüfuzu olmalı hem de ilerini tabiat gibi yürütmelidir. Tabii olmak onun yapısı gereğidir. Nasıl ki, fiziki hayata doğumda bir baba bulduğumuz gibi, sosyal hayatın doğumunda da otoriteyi buluruz. Otorite, insanlar için tabiatın bir gereğidir ve gücünü çok eski çağlardan gelen hislerimizde bulur (Jouvenel, 1997; 46).

Otorite her zaman kendisine itaat edilmesini istediği için, genellikle belli iktidar ya da şiddet biçimleriyle karıştırılmaktadır. Ne var ki otorite dışarıdan zorlayıcı araçlar

kullanılmasını men eder; zorun geçerli olduğu yerde, otorite de iflas etmiş demektir. Öte yandan otorite, eşitliği önvarsayan ve bir temellendirme süreci içinde işleyen iknaya da benzemez. Argümanlara başvurulduğu yerde, otorite askıya alınmış demektir. İknâ sürecinde varolan eşitlikçi yapı, her zaman hiyerarşik olagelmiş otoriter yapıyla taban tabana zıttır. Şu halde otoritenin bir tanımını yapılacak olsa, bu tanımın hem argümana dayanan iknâyla hem de güce dayanan zorlamayla karşıtlık içinde olması gerekir. (Arendt, 2004; 129)

Otorite hayatın birçok alanında bulunur ve etkindir. Otorite, sosyal hayatın içersinde en gündelik haliyle psikolojik yaşama katılır (bir akrabasının ya da bir yakının otoritesi), düşünce ve fikir dünyasının birçok sahasında bulunur ve en genel düşünceleri besler (otorite krizi), siyasal kuramların merkezinde bulunur (devlet otoritesi) (Mendel, 2005-a; 21). Bu haliyle otorite insanın var olduğu her alanda az ya da çok vardır ve insanlar arası eşitsizlik var olduğu müddetçe de var olacaktır.

Alain Renaut'a göre: "Otorite, iktidar, artı, meşruiyetin kabulüdür". Mendel'e göre; bu iki kavramı bir araya getiren güçlü bir nokta vardır ve bu nokta; temellerine dair varlığı kabul edilen bir gizemdir (Mendel, 2005-a; 38). Mendel, otorite olayında gizeme, az bilinirliğe ve uzak durarak gizemin sürdürülmesine büyük pay biçer. Ona göre her otorite az bilinmelidir. Çünkü iyi ya da ayrıntılarıyla bilinenin etkinliği zamanla azalır. Bir bilinmezlik içerisinde otorite sürekli bir merak ediş uyandırmalıdır. Bu canlı tutulduğu sürece otoriteye olan bağlılıkta devam edecektir. Mendel buna gölge adını verir. Yani aslın değil sürekli bir suretin insanların kafasında canlaması durumudur. Bu bilinmezlik ya da az bilinirlik bir gizem yaratır. Bu gizem tıpkı efsane, destan ve mitlerde olduğu gibi insanlar üzerinde güçlü bir psikolojik etki meydana getirir. Bu az bilinirliğin ve dolayısıyla gizemin korunması ve sürdürülmesi de, otoritenin kendini etkilediği insanlardan uzak tutmasıyla mümkündür. Eğer içinde otoritenin köklerini saldırdığı son evrensel izler olan -en az gizem, gölge ve uzak durma- yani bu üç noktadan biri eksik olursa, Mendel'e göre bir otoritenin varlığından söz edilemez (Mendel, 2005-b; 35).

Egemenlerle, egemenlik altındakiler arasında bir tür sözleşmeli ilişki vardır (Mendel, 2005-a; 60). Bu sözleşme psikolojik bir sözleşmedir. Boyun eğen, otoritenin

her türlü talep ve talimatını yerine getireceğine; otorite ise boyun eğeni nihai hedefe taşıyacağına dair güvence ve söz verir.

Mendel genel anlamda otoriteye bir psikanaliz mantığıyla yaklaşır ve olayları bu şekilde çözümlenmeye çalışır. Mesela Mendel'e göre bilgisel ya da uzmanlık otoritesinde veya yasal otoritede, bir bilginin otoritesinden değil, bilimsel yetkisinden ve güveninden söz etmek gerekir veya yasanın otoritesinden değil, kullanılışından ve yararlılığından söz etmek gerekir (Mendel, 2005-b; 35). Çünkü ona göre bilgi ve yasa insanlarda kendi başlarına bir psikolojik terk edilme duygusu yaratmaz. Belki yasalara uymamaktan dolayı toplumsal bir dışlanmışlık duygusunun oluşumuna neden olabilir ama bu araçsal bir etkidir.

İktidarın nihai temelinde de otoritenin var olduğunu söyleyebiliriz. Şu an devlet otoritesi dediğimiz şey bir geleneğe bağlı olarak gelişen ve güçlenen psikolojik bir durumdur. Kurucu babalar olarak adlandırılan ve daha önce bahsedilen geleneksel baba otoritesinin bir örneği olan bir otorite tipiyle etkinliğini giderek artıran ve günümüze daha güçlü olarak gelen devleti algılama şekli, otoritenin korunmasını büyük rol oynamaktadır. Mendel; “Baba, çocuk için gerçekten var olmaya başladığı yaşta, artık çocuk babayı sınırsız gücü büyüsel olarak canlandıran bir kişiden çok, iktidara sahip bir kişi olarak görmeye başlar” (Mendel, 2005-b; 44) demektedir. Eğer bunu devletin otoritesi ile eşleştirecek olursak, devletin kurucuları insanların gözünde sınırsız büyü bir güce sahiptir. Ama yerleşik bir iktidara sahip değildir. Çünkü bir geleneğe bağlı otoriteleri yoktur. Ama devletin kurucularının varisleri ya da devam ettiricileri, insanların gözünde bir geleneğin devamıdır ve bu gelenek ne kadar eskiye dayanırsa otorite oluşturma imkânı da o kadar mümkün olmaktadır.

Son olarak Weber'in otorite tiplerini değerlendirecek olursak.; akılcı hukuki tipteki iktidarlarda, hükümet edenler, kişilikleri itibariyle değil, işgal eydikleri mevkiler yönünden, idare edilenlerden uyum isterler. Böylece itaat edilen kişiler değil fakat doğrudan doğruya hukuk düzenidir. Gelenekçi iktidar tipinde ise otorite geleneğin kutsallığı hakkındaki inanca dayanır. İktidar edenlerin emirlerine uyulmasının temeli geleneklerdir. Bu sistemde iktidar edenlerin başı genellikle veraset yoluyla belirlenir. Karizmatik tipte, karizmatik liderler kutsal olarak tabiatüstü güçlere dayanırlar. Fakat

bazen itaat olunması için, kendilerinin alelade kişilerden ayıran bazı niteliklere sahip olmaları gerekir. Devrim sonucu kurulan iktidar ise elbette ki zor ve şiddete başvurmuştur. Yine de her yeni grup, iktidarı ele geçirmiş olmasını; bunu meşru gösterecek bir ideolojiye, bir otoriteye ve bir ahlaka dayandırmak ister (Dönmezer, 1999; 360-361).

İKİNCİ BÖLÜM YÖNETİM İLİŞKİLERİNDE OTORİTENİN YANLIŞ KULLANIMININ ORTAYA ÇIKARDIĞI SORUNLAR VE ÇÖZÜM YOLLARI

2.1. YÖNETİM İLİŞKİLERİNDE OTORİTENİN YANLIŞ KULLANIMININ ORTAYA ÇIKARDIĞI YÖNETİM SORUNLARI

İngiliz yazar W.Golding, 1954 yılında yayınladığı “Sineklerin Tanrısı” isimli eserinde, dünyada çıkan büyük bir savaşın sonucunda ıssız bir adaya düşen bir avuç çocuğun öyküsünü anlatır. Golding, okuyucunun alıştığı barış dolu ıssız ada öykülerini bir kenara bırakır ve okuyucuya alışılmadık, ama alışılmadık olduğu kadar da gerçekçi bir öykü sunar. Golding bu eserinde, insan kişiliğinin derinliklerinde gizlenen otoriter duyguların, imkân bulduğunda nasıl saldırganca ortaya çıkabileceğini anlatmaya çalışır. Bir dünya savaşı sonucunda ıssız bir adada mahrum kalan bir avuç çocuk, çağdaş dünyadan uzun bir süre yardım beklerler. Ama hiçbir yerden yardım alamayan ve adanın ıssızlığına mahkûm olan çocuklar; kurallarıyla, yaptırımlarıyla küçük bir toplumsal grup oluştururlar. Bu küçük toplumsal grup, adadaki yaşamın nasıl sürdürüleceğine ilişkin bir iktidar mücadelesinin artık eşiğine gelmişlerdir. Bir çocuk oyununun masumluluğu içinde başlayan bu mücadele, ne var ki kısa bir süre içinde kanlı şiddet gösterilerine dönüşecek, çocuklar öldürmeyi, işkenceyi kendi yarattıkları yeni evrenin yönetilmesi adına rahatlıkla kabulleneceklerdir (Tormuş, 1992; 1). Bu öykü bize, otoritenin insanın fitratına çift yönlü olarak işlenmiş bir dürtü olduğunu çok açık göstermektedir. İnsan, insan olmanın doğal yapısı gereği önce zorluklar karşısında kendi türdeşleriyle bir işbirliği ve dayanışma içersine girecek, sonra da yine insan olmanın tabii sonucu olarak kendini ispat etme, kendini kabullendirme dürtüsüyle de daha önce işbirliği yaptığı insanlara baskın çıkma çabası içine girecektir. Aslında, otoritenin en temel psikik kaynağı burada yatmaktadır. İnsanoğlunun var olduğu bütün eylemlerde otoriteyi, gizli ya da açık, şiddetli ya da hafif farklı biçimler altında da olsa görebilmekteyiz. Bu eylemlerin arasında, en meşru otorite kullanımı ile gerçekleştirilen süreçlerden biri olan “yönetim” faaliyetleri de vardır.

Günümüz yönetim faaliyetleri daha önce bahsettiğimiz geleneksel otorite anlayışından görüntüsel olarak uzaklaşarak, daha çok beşeri hukuka ve bilgiye dayalı otorite anlayışına yaklaşmıştır. Yönetim ve organizasyon faaliyetlerinin gerçekleştirilmesini sağlayacak olan ve bu kapsamdaki yönetici-yönetilen ilişkilerini şekillendiren otoritenin, insan aklının yarattığı “bilgiye” ve “hukuka” dayandırılması, çok farklı alt kültür kalıplarına sahip insanların bir arada çalışmasında çok önemli bir ortak norm ve standart ortaya koymaktadır. Ancak, örgütlerdeki yönetim ve organizasyon faaliyetlerinin fiilen gerçekleşmesi sırasında karşılaşılan “insan gerçekliği” ne yazık ki başlangıçta kabul edilen ve rıza gösterilen “formel hukuki kurallara” bizzat uygulama sırasında aynı duyarlılık ve ideal ölçülerde uyulmadığı şeklinde bir sonuç vermektedir (Eroğlu ve İrmış, 2004; 105). Bu olumsuz neticenin en önemli nedenlerinden biri de, otorite mevkiinde olan ya da otoriteyi diğer insanları etkisi altına alarak uygulayan kişilerin tutum ve tercihleridir.

Bu tutum ya da tercihler sonucu, toplumlar iyi ya da kötü bir biçimde “toplumsal kabuller” adına yansıtmayı ve idealleşmeyi kurumlaştırarak şimdiye değin savaşlarla, kıyımlarla, çeşitli sömürgelerle politik çocuklaştırmayla ve çeşitli yanlısamaların geliştirilmesiyle belli bir düzeni sürdürürler. Düzen sürüp gitmekte, diğer bir deyişle, herkesin kendi boyuna göre yeri, ayrıcalıkları, toplumsal düzeyi ve gücü olmaktadır. Tüm bu görünümün ana dayanağı ve merkez eksenini otorite olayı (Mendel, 2005-b; 9) olunca, otoritenin dolaylı ya da dolaysız, yanlış ya da doğru kullanımı, maksatlı ya da maksatsız olarak ortaya çıkarmış olduğu bir takım problemlerden de bahsetmek mümkün olmaktadır.

2.1.1.Otoriteyi Kullanan Kişi Bakımından

2.1.1.1. Yönetim Otoritesinin Sınırsız Kullanımı

Kojave, “Otoriteye sahip olan, ebediyet değil ebedi nitelikteki eylemlerdir. Fakat bir eylem ya zamanın dışında yani geçmiş, gelecek ve şimdi tarafından yaratılan koşullardan bağımsız olduğunda ya da tüm zamanlar için geçerli olduğunda ebedidir. Ama bu adil eyleme, niteliğini kazandıran şeydir. Adil eylem zamanın dışındadır, çünkü

o günün ne bir fonksiyonudur ne de çıkarınadır, ne geçmiş tarafından buyrulan tarafgirliktir ne de geleceğe demir atmış arzulardır; o tüm zamanlar için geçerlidir, zira adil olduğundan ebedi olarak adil kalır, hem de gerek şimdiye dair gerekse geçmişe ve geleceğe dair sonsuzluğa dek hüküm verebilir” (Kojave, 2007; 61) der. Bakıldığında otorite olayında felsefi bakımdan bir süreklilik görülebilir. Bu süreklilik kadim insanlık tarihinden beslenen ve esas olarak ebedi olma iddiasında olan otoritenin en tesirli yanını oluşturur. Geleneksel otorite tipinin de, günümüzde zayıflamış gibi görünse de, hala etkinliğini devam ettirmesinin sebebi burada yatmaktadır. Bu devam eden etkinlik otoriteyi uygulayan ya da otoriteyi elinde bulunduran, kullanan insanlarda otoritenin sonsuzluğuna dair bir kanaatin oluşmasına da neden olmaktadır.

Gerek otoritenin gerekse otoritenin kaynağının, iktidarı da iktidar da olanları da aştığına dair bilincin bulunmadığı bir siyasi alanda yaşamak; insani bir arada yaşama durumundan kaynaklanan temel sorunlarla tekrar yüz yüze gelmek demektir (Arendt, 2004; 193). Çünkü otoriteyi elinde bulunduranlar, otoritenin kendi şahıslarına münhasır olduğu düşüncesine kapıldıkları an, kendilerine bir kutsiyet, bir önem atfetmekte ve kendileri var oldukça otoritenin etkisinin de her daim var olduğu düşüncesine kapılmaktadırlar. Zamanla otoritelerinin sarsıldığını gördükçe ya da böyle bir sanıya kapıldıklarında, otoritelerinin yeninden tesisi için ya da otoritelerini sürdürebilmeleri için farklı yollara başvurmaktadırlar. Bunlardan en sık başvurulanı ise zorla ya da dayatma yoluyla otoritenin sağlanmasıdır.

Dayatma yoluyla otorite anlayışında, hem otorite niteliği taşıyan gerekçeler hem de tanıma kuralları genellikle iktidar vasıtasıyla dayatılır. Realist düşünürler sanki inanç üzerinde otorite ve otoritenin uzlaşım yoluyla gönüllü kabulü daima büyük ölçüde yanılısamaymışçasına ve otorite taşıyan gerekçelerin ve tanıma kurallarının ardından daima yöneticinin veya yöneticilerin zorlayıcı nedeni varmışçasına görüşlerini ortaya koymuşlardır. Görüşlerinde, uzlaşım yoluyla otorite ile zorla dayatma yoluyla otorite arasında tarafsız kalmayı başaran Hobbes, herkesin herkesle savaşması durumunun çare olduğu bir kez gönüllü olarak kabul edildikten sonra, hükümdarın, iradenin uygulanması yoluyla bütün otorite ilişkilerinin sürekli kaynağı olacağını varsaymıştır (Lukes, 2002; 639).

Bu şekilde bir anlayışa sahip olan yönetici ve amirlerin, yönetme yetki ve sorumluluğuna sahip olmadıkları örgütlerdeki ya da birimlerdeki çalışanlar üzerinde, başarılı ve etkili bir yönetimin gerektirdiği hukuki otorite ve uzmanlık gücü ile yeterli ölçüde donanmadıkları zaman, çalışanlar üzerinde ilk tesis ettikleri iş yaptırma ve iş gördürme gücü, çoğunlukla “korku” yaratma ve yayma davranışı olmaktadır (Eroğlu ve İrmiş, 2004; 104). Korku ya da dayatma yolunu bir yöntem haline getiren yöneticilerde, zamanla bir otoriteriyen kişilik meydana gelir.

Otoriteriyen kişilik gelenekseldir, yani toplumda ait olduğu sınıfın değerlerine aşırı bağlıdır. Bu değerlere uymayıp karşı gelenleri reddetme ve ölçsüz derecede şiddetli cezalar verme eğilimindedir. Otoriteriyen kişide görülen bir diğer özellik de kişinin kendisinden daha güçlü bir otorite figürünün kararlarına en ufak bir eleştiri getirilmeden boyun eğmesi ve boyun eğmeye aşırı gereksinim duymasıdır (Yıldız, 2000; 27). Otoriteriyenler, kesin olan ve bildikleri şeylere dört elle sarılırlar, ayrıntılara önem verirler ve onların körü körüne etkisindedirler; tutum ya da vaziyet alışkanlıklarını değiştirmekte, güçlük çekerler; problemlere mutlak çözümler arama eğilimindedirler; hareketlerin çoğu serbest ve içten geldiği gibi olmayıp kendilerini savunma gereğinden doğan duyguları ve düşünceleri büyük ölçüde kanalize olmuştur, öyle ki, bu durum onları yeni girişimlere girişmekten özellikle alıkoyar (Yıldız, 2000; 33).

Otoriteriyen kişilik kuramı ön yargılı ırk ayrımı tutumunu ele alarak bunu kişiliğin derinine inen bir eğilim olarak kabul etmiştir. Bu kurama göre, erken çocukluk çağında sevilme, hor görülme gibi ego (benlik) yıpratıcı yaşantılar, kişide kendini hor görme eğilimi geliştirir. Ancak, kişinin kendini değersiz bir kimse olduğunu kabullenmesi çok kaygı verici bir durum olduğundan, kişi ego-savunma mekanizmaları kullanarak kendisinin değersiz olduğu inancını bilinç altına bastırır. Ayrıca yansıtma yoluyla, hor görmeyi kendisinden başkasına yöneltir. Yani kendini değil, başkalarını değersiz olarak görmeye başlar, onlara karşı nefret ve saldırganlık duyguları geliştirir. Bu başkaları da genellikle toplumun hor gördüğü dış gruplardır, çünkü bunlara karşı saldırganlığı toplum onaylar. Bu durumda, kişinin önyargılı ayırıcı tutumu, aslında kendinin de farkında olmadığı bir gereksinmeyi karşılamaktadır. Bu gereksinme, yıpranmış olan egosunu tamir etmek, yükseltmektir. Kişiliğin derininde yatan bu tür

gereksinme kolay kolay ortadan kalkamayacağı için, böyle bir gereksinmeyi tatmin eden bir tutum da kolay değişmeyecek demektir (Kağıtçıbaşı, 2006; 171).

Otoriter grup düzeninde lider iletişim ağının merkezinde olduğundan tüm iletişim ona yapılır ve üyelerin kendi aralarındaki serbest iletişim çok kısıtlanmıştır. Böylece üyeler arasında yakın kişisel ilişkiler gelişmez. Liderin orada olmaması halinde düzen bozulur. Otoriter liderin grubunda tüm kararlar lider tarafından verilmektedir. Diğer bir deyişle, neyin, ne zaman ve nasıl yapılacağını lider belirlemektedir ve bireyler liderin söylediklerini tartışmasız olarak kabul etmek zorundadırlar. Lider, bireylerin yaptıkları işin kalite veya miktarı gibi tarafsız kriterler yerine daha çok, tutum veya sosyal davranışları gibi kişisel önceliklerine göre ya da rastgele ödüllendirmektedir (Kağıtçıbaşı, 2006; 284-285).

Otoriter grupta yapılan iş, miktar olarak diğerlerinden fazla olmakla birlikte kalite yönünden o kadar üstün değildir. Üstelik liderin grubu yalnız bırakması halinde, yapılan iş miktarında büyük azalma olmaktadır. Üyelerin liderle olan ilişkilerinde pasif ve otoriteye boyun eğerek olmakla birlikte, kendi aralarında geçimsiz ve saldırgan oldukları gözlenmiştir. Özellikle liderin ayrılması durumunda birbirleri ile kavga etmektedirler ve her biri lidere yaranabilmek için rekabet içindedir (Kağıtçıbaşı, 2006; 286).

Otoriteriyen kişilik, boyunun her zaman yükseldiğini görür: taç giyer ya da köşeli şapka taşır; yargıçlık ve profesörlük kürsüsünden, papalık balkonundan ya da krallık tahtından giderek seslerini yükselterek ve otoriteyle konuşurlar. Kendi otoritesini uygularken hiçbir zaman boyun eğenlerle aynı düzeyde durmaz; daha önce çocuk ana-babasına bakmak için nasıl gözlerini yukarıya kaldırmak zorunda kalıyorduyorsa, ona da aşağıdan yukarıya doğru bakılır (Mendel, 2005-b; 46). Bu tarz durumlar, otoriteye sahip olan kişilerde psikolojik bir üstünlük algısı oluşturur. Karşı tarafta da otoritenin üstünlüğüne olan inancı pekiştirir.

Yönetici ya da idarecilerin, otoriter yönetim biçimini başarıyla uygulayabilmesi için zihinsel arka planının, erk (güç) başatlı olması gerekir. Bu tür zihinsel alt yapı geliştiren yönetici buyurmayı sever, buyruklarını yaptırımlarla güçlendirir. Otoriter

yönetici, girişimcidir; genellikle tehlikeyi sever; sürekli gelişmek, ilerlemek ister; ülküsüne ulaşmaya çalışır; sert ve kararlıdır; nesnel davranmaya çalışır; özel yaşamını örgütsel yaşamından ayırmaya özen gösterir; yetkesini sonuna kadar kullanmaktan korkmaz (Başaran, 2004; 112). Fakat otoriter yönetici aynı zamanda tek adam yönetimine inanır. Kararlarına kimseyi karıştırmaz; buyruklarının nedenlerini canı isterse astlarına açıklar. Kendi ilkelerine aykırı olan önerileri kuşkuyla karşılar; genellikle astlarının düşüncelerine, görüşlerine kapalıdır. İnsanların çıkarlarını her değer üstünde tuttuğuna inanır (Başaran, 2004; 113). Böylelikle keyfi bir yönetim anlayışı ortaya koymuş olur. Astlarının ya da çalışanların psikolojik durumlarını dikkate almaz, bu nedenle ortaya çıkabilecek sorunları da önceden öngörüp çareler üretmez.

Arendt otoriteyi hiyerarşik düzenle ilişkilendirmek ve bu hiyerarşiyi muhayyilemizde piramit imgesine göre canlandırmak ister. Piramidin tepesini yani hiyerarşik basamağın en üstündeki otoriteyi yeryüzünün üzerindeki bir göğe değil de, dünyevi bir geçmişin derinliklerine doğru uzandığını varsayar. Sonra da bu geleneğin kesintiye uğramadığı sürece otoritenin de eksilmediğini söyler. Otoriteye öyle sonsuz bir anlam yükler ki; otoritesiz, geleneksiz, kabul edilmiş kadim ölçütler ve modeller olmaksızın, kurucu babaların himmetine mazhar olmadan harekete geçmenin anlaşılır şey (Arendt, 2004; 170-171) olmadığı sonucuna varır. İşte otoritenin sonsuzluğu algısına kapılan otoriteryen kişiler, böyle bir çözümlemenin ya da varsayımın üzerine düşünce ve tavırlarını inşa ederler.

Günümüz dünyasında otoritenin eskisi gibi insanların ekseriyetini etkisi altında tuttuğunu söyleyebilmek pek mümkün değildir. En azından geleneksel olarak kullanmış olduğu araçları günümüzde açıkça kullanamamaktadır. Bunda insanlığın hem düşünsel, hem teknik hem de iktisadi bakımdan geçirmiş olduğu değişimin etkisi büyüktür. Demokratik pratiğin toplumsallaştırmada geleneksel toplulukların gördüğü aracı işlevin ya da Batı modernitesinde, dinsel, politik, ailevi, psişik, her düzeyde kendini gösteren baba imgesinin aracılığının yerine başka bir şey koyamamış olması da başka bir neden olarak gösterilebilir (Mendel, 2005-a; 17). Fakat şunu da ilave etmek gerekir ki, bu durum otoritenin kaçınılmaz, sorunsallı, yavaş bir erozyonudur, ama otorite başka biçimler altında, manipüle edilmiş, çehre değiştirmiş bir halde sürmektedir (Mendel, 2005-a; 99).

2.1.1.2. Yönetim Otoritesinin Genel-Geçer Kullanımı

Otoritenin yitirilmesinin, dünyanın temellerini yitirmesinden farkı yoktur (Arendt, 2004; 132) düşüncesi sosyal bilimciler arasında yaygın bir kanaattir. Bu görüştekilere göre, toplumun ya da bireylerin ekseriyetinin bu konudaki düşüncesi önemli değildir. Önemli olan bu bireyleri ya da onların meydana getirdiği toplumu bir düzen içerisinde idare edecek ve onları bir amaç etrafında birleştirecek otoritenin varlığıdır. Hatta onlara göre çoğunluk, sayı fazlasından ileri gelen sözde bir otorite talep ederse aslında basbayağı güç talep ediyordur. Sırf ve sadece çoğunlukçu bir yönetim biçimi sadece güce dayanan bir yönetim biçimidir (Kojave, 2007; 46). Bu tip bir algılayış ve düşünce biçimine sahip olan kişilerde tek geçerli yönetim biçimi ya da modelinin otoriter yönetim biçimi olduğu yönünde bir kanaat oluşmakta ve bu zaman geçtikçe içselleşmektedir. Bunu özellikle büyük atılımların, devrimlerin, hızlı değişme taleplerinin yoğun olduğu dönemlerde sıklıkla görebilmekteyiz.

Aslında otoritenin olası iki içeriğinden bahsetmek mümkündür. Biri, olayla sınırlı bir iktidar talep eder: “Sert ama adil” bir iktidar, yani tarihsel ve hukuksal gelenekten ani kopuş içermeyen bir iktidar; karşılıklı ve daimi hak ve görevlerin var olduğu sözleşmeli bir iktidar; kuralların kodlandırılmış, belirgin, bilinen olduğu bir iktidar. Diğer içerikte ise; tersine, keyfiyet, şiddet, ölçsüzlük, sınırsızlık, irrasyonelite kendini gösterir (Mendel, 2005-a; 88). Otoritenin genel geçer olduğu yönünde bir inanişaya sahip olan otoriter kişilik genelde keyfiyet, sınırsızlık ve ölçsüzlük çizgisinde bir yönetimi tercih eder. Bu tür kişilik tiplerinin meydana getirdiği otorite olayı, çocuğun yetişkine göre zayıf kalan zihin gücünün ve çocuk boyun eğmediği zaman önce sevgisiz kalacağı tehdidi üzerine dayalı bir koşullanmanın yardımıyla sömürülen ve sürekli kılınan bir eşitsizliğin sonucu (Mendel, 2005-b; 54) ortaya çıkan otorite olayıyla aynı paralellikte sonuçlar doğurmaktadır.

Otoriteye maruz kalan, açlık, zulüm, acımasız yasalar, soykırım ve baskı altında ezilenler açısından, efendilerine diz çöktürmek için bilincin bir otorite mi yoksa şiddet kaynağı mı olduğu tartışma götürür. Çünkü otorite olan kişinin bir gücünün ve etkinliğinin varlığından söz edebiliriz. Ancak burada etkinliği salt rasyonalizm çerçevesinde düşünürsek, otoritenin de değer ve normlar barındıran bir bünye

olmasından ziyade, “normların normu, temel argüman, nihai gerekçe, değer katma yani kutsallaştırıcı ilke olduğunu söylememiz icap eder (Çınar, 2006; 244). Bu da bizi nihai olarak otoritenin genel geçer olduğu ve her zaman ve her yerde uygulanabilirliği yönünde bir inanca götürür.

Otoritenin genel geçer olduğu yönünde inanca sahip olan ve bütün eylemlerinde bu tip bir tavır tercih edenlere bazı kaynaklarda otoritarist denmektedir. Otoriteye genel geçer bir anlam yüklemeyen otorite sahibi olan kişi, belli hak ve sorumlulukları olan ve bir takım niteliklerle donanan sosyal bir role sahiptir. Otoritesini başkalarının duygu, düşünce ve yaşama biçimlerini hiçe sayarak uygulamaz. Karşısındaki kişiye güven veren ve tanımaya çalışan bir görünüm arz ederken, otoritarist ise bunların aksine zayıftır, otoritesini yitirme korkusuyla başkalarını hiçe sayarak güçlü görünmeye çalışır, söylediği her şeyin yasa gücünde olduğuna inanır, şartlar ne olursa olsun önerileri ya da söyledikleri kabul edilmelidir (Yıldız, 2000; 25) yönünde bir şartlanma içerisindedir. Bunu kamu işyerlerinde yöneticilerin, bir iş hakkında yasal prosedürün izin vermemesine ya da yazılı kaynaklara uygun olmamasına rağmen “ben amirim, ne dersem o olur” şeklinde ki yaklaşımlarında açıklıkla görebilmek mümkündür.

Otoriter kişilik temelde sosyal hiyerarşilerde güvenlik arayan endişeli bir kişiliktir ve bu kişilikte kendi grubuyla özdeşleşme, özellikle en yüksek değerlerin kendi grubuna ait olduğuna ilişkin etnosantrik bir inanç ta vardır. Adorno'nun çalışmalarıyla ön plana çıkan otoriter kişilik terimi özellikle önyargı incelemelerinde kullanılmaktadır ve bu kişilik tipinin kendi grubunun dışındakilere karşı yüksek oranda bir önyargıya sahip olduğunu araştırmalar ortaya koymuştur (Yıldız, 2000; 26). Özellikle kamu ve özel sektör iş yerlerinde yöneticilerin diğer kamu ve özel işyerlerine karşı bu tip pek de gerçekçi olmayan üstünlük iddialarının, onları hem diğer kurumlarla olan diyaloglarında yanlış tavırlara sürüklemekte hem de verimli ve akılcı politikalar üretmekte isteksiz hale getirmektedirler. Çünkü onlar her alanda ve her yerde kendi yönetimlerinin ve işleyişlerinin mükemmel olduğu ve diğerlerinden ilerde oldukları zannı içerisindedirler.

Otoriter kişilik siyasetten uzak, ama bu apolitikliğine karşın buyurgan bir düzeni de bilinçsizce destekleyen kişiliktir. Böylesi bir kişilik, doyumsuzluğunu güçlü olma

arzusuyla gidermeye çalışır, bu nedenle gücü ve şiddeti her fırsatta över ve yüceltir (Yıldız, 2000; 34). Bu tarz kişilik iş yaptırma sürecinde korkutma ve tehdit etme aracından da çoğunlukla vazgeçmez. Çalışanlarının ya da astlarının hassas noktalarını yakalar ve bu hassas noktaları yönetim sürecinde ustalıkla kullanmayı bir maharet olarak kabul eder. Bu tarz bir anlayışın olduğu işyeri yönetimleri için çözümlenmesi gereken temel sorun bir çelişkide ifade bulabilir: “Ücretlinin kendi işyeriyle özdeşleşmesi ve böylece işyerine “kendinin en iyi bölümünü” sunabilmesi, ama hiyerarşik iktidar ilişkilerinin tartışma konusu edilmemesi”. Yeni işyeri idaresi teorisyenleri, muktedirlik edimini bölme zorunluluğuyla karşı karşıyadırlar: edim ücretlinin, muktedirlik ise hiyerarşik kadrolaşmanın (Mendel, 2005-a; 238). Çalışanlar yapılması gereken eylemleri harfiyen yerine getirmeli ama asla yönetimde söz sahibi olma, görüş belirtme ya da fikrini açıklama durumunda olmamalıdır.

Normalde yöneticinin güç kaynağı, genellikle yasalar ve oturduğu makamdır. Eğer yönetici, yönetimde yeterliyse yasal ve makam erkini uzmanlık gücüyle destekler. Fakat otoriter yönetici, yönetsel gücünü güçlendirmek için gerektiğinde kaba gücü, dinsel inançları, töresel değerleri, gelenekleri, görenekleri ve benzerlerini kullanır (Başaran, 2004; 112) ve bu tip yöneticinin otoriteyi kullanma biçimi, çoğunlukla korku salmaya dayanır. Astlarının yapmasını istemediği eylem ve işlemleri gösteren uzun çizelgeler hazırlar, bunlar için ne tür cezalar verileceğini tek tek gösterir. Kimi kez olağanüstü eylem ve işlemler için ödül de koyar. Astlarının kaygı, korku ve kişilik özelliklerini iyi kullanır (Başaran, 2004; 112).

Kitleler güce karşı saygı beslerler ve kitlelerin gücü etki altında bırakılmaya uygundur. Kitleler yalnız hayalleriyle düşünebildiklerinden yine yalnız hayalleri aracılığıyla etki altında bulundurulabilirler ve yalnız hayaller onların fiilleri üzerinde etkili olur. Bu nedenle, kitlelerin hayal gücü üzerine etki etmek sanatı, onları idare etmek ya da onları yönetmek sanattır (Le Bon, 2005; 38-48-49-51). Canetti’ye göre (2006; 97) kitleler, daha eski bir türleri olan sürüden türemiştir ve karakteristik olarak benzer özellikler sergilerler. Dışa dönük kitle kendisinin dışındaki bir hedefe yönelik hareket eder, içe dönük kitle ise tek merkezlidir. Temel hedefi bir şeye ulaşmak değil, onu elde tutmaktır (Canetti, 2006; 118-119). Bu anlamda kitlelerin karakteristik özelliği büyümemesi olgusudur (Canetti, 2006; 97). Otoriter yönetim örgütleri de içe dönük

kitle özelliği taşırlar. Onlar gibi tek merkezli ve bir hedefe ulaşmaktan çok var olanı korumayı amaçlar ve büyüme arzusu içinde değildirler. Böylelikle yeni açılımlar yapmayı ve değişen koşullara uymayı tercih etmeyerek, durağan durumda kalmayı yeğlerler.

Kitlelerin ruhuna daima hâkim olan özgürlük gereksinimi değil, esirlik gerekliliğidir. Bağlılığa susamış olmaları, kendilerinin yöneticisi olduğunu söyleyen kimseye içgüdüsel olarak onları bağlar (Le Bon, 2005; 84). Kitlelerin bir güç ya da iktidar tarafından yönlendirilmesi veya yönetilmesi kaçınılmazdır ve beklenen bir durumdur. İktidar, kitleyi komuta zinciri içerisinde emir verme vasıtasıyla yönetir. Emrin arkasındaki iktidar kuşkuya yer bırakmaz, itiraz kabul etmez, tartışılmaz, açıklama ya da sorgulama yapılamaz. Böylelikle emir verenlerin iktidarı her zaman büyür. İktidarı büyütme ve devam ettirmek için kullanılan emir, iktidara boyun eğen kişide bir sızı bırakıp baskı duygusu uyandırarak, bazı karşı duruşlara ya da isyan edişlere neden olsa da, emir kitlelerin genel sosyal yapısını ve kişisel ilişkilerin büyük bir kısmını oluşturur. Emir, iktidar ilişkilerinde ya da örgüt yönetimlerinde hiyerarşik yapı içerisinde, en üst basamaktan en aşağıya doğru aktarım yoluyla ilerler. Emir, muhatabında bir gizli sızı meydana getirdiği için, bazı durumlarda boyun eğme tepkilere yol açması mümkündür. Bu gibi geri tepmelerin birikiminden özel bir tür endişe, otoritenin sahiplerinde emir verme kaygısı denilen şey doğar. Emirleri yalnızca başkalarına aktaran kişilerde bu hafif bir kaygıdır, otoritenin gerçek kaynağına yaklaştıkça bu kaygı artar (Canetti, 2006; 307-309-311).

Otoritenin açık olarak uygulandığı geçmiş yönetim biçimlerinde, emirleri kimin verdiği, yasakları kimin koyduğu bilinirdi. İstenenler ya da yasaklananlar, akla yatkın ya da aykırı, sert ya da yumuşak olabilirdi. Bunlara baş kaldırılabilir veya boyun eğilebilir ama bir otoritenin var olduğu, kim olduğu, ne istediği, baş kaldırmanın ya da boyun eğmenin sonucunda ne olacağı bilinirdi. Günümüz yönetim biçimlerinde ise otoritenin niteliği değişmiştir. Günümüz otoritesi, daha çok bilinmeyen, görünmeyen ve dokunulmayan bir nitelik kazanmıştır. İnsanlardan otoriteye dair açıkça bir şey istenmediği halde, otoriteye eski toplumlardan daha çok uyulmaktadır. Kar, ekonomik zorunluluklar, pazar, sağduyu, kamuoyu, insanın yaptıkları, düşündükleri, duyguları günümüz otoritesinin görünen yeni halleridir. Fakat bunlar farklı söylemler halinde

karşımıza çıkarlar. İş hayatında ve yönetim sürecinde ise daha başka bir biçime bürünür. Yönetici belki emir vermez, öneride bulunur fakat altında gizli bir tehdit saklar. Buyurmaz ama dil dökerek kandırır ya da çeşitli manevralar yaparak otoriteye boyun eğdirir. Bu manevralardan veya kandırma yöntemlerinden biri de özdeşleşme talebidir. Kabul edilebilir olmak, gerçekte başka kimseden farklı olmamak demektir yani diğerleriyle aynı olmaktır. Bu tam da bilinmeyen otoritenin işlemlerini sağlayan topluma uyma yani herkesin yaptığını yapmam gerekir mantığının psikolojik şartlanma halidir. Bu ödüllü hal, bir tutsaklık, bir bensizlik ve ruhsal bir çöküntü yaşamıdır (From, 2006; 143-145-152).

2.1.1.3. Yönetim Otoritesinin Kötüye Kullanımı

2.1.1.3.1. Güç Taşkınılığı

Otorite sahibi yönetici, gücünü yönetimin amaç ve hedeflerine ulaşmada kullanırken, olumsuz sonuçlar doğuracak biçimde orantısız da kullanabilmektedir. Örgütlerde ya da toplumsal yapıda iyi bir düzen kurulması için disiplinli bir hiyerarşik yapının zorunlu olduğu, etkin otorite ilişkilerinin bu şekilde sağlanacağı düşünülür. Oysa bu ve diğer yapısal incelemeler örgütlerde insanın en önemli unsur olduğunu gözden uzak tutmuşlardır. Kurumsallaşmış da olsa insana ilişkin, özellikle psikolojik ve toplumsal faktörler ne tür bir sistem olursa olsun düzenin devamında en önemli rolü oynarlar (Berberoğlu, 1985; 142). Yönetim sürecinin dayanması gereken belli ilkeler vardır. Bu ilkelerin başında denge ve adalet gelir. Yönetici atamalarında ehliyet ve liyakat sahibi olan bilgili, yetenekli ve şahsiyetli insanlar ideolojik, ailevi yakınlık, oligarşik ya da çeşitli çıkar ilişkileri nedeniyle göz ardı edilip bilgisiz, yeteneksiz ve kişiliksiz insanlar yönetici konumuna getirilirse, yönetim mevkiinden yönetilenlere doğru bir güç taşkınlığının gelmesi kaçınılmazdır. Ayrıca bilgi, birikim, yetenek ve kişilikleriyle uyumlu olmayan mevkilerde kalmak durumunda bulunan insanlarda ise iş tatminsizliği ve hayal kırıklığı oluşması da ayrı bir yönetim sorunu olarak karşımıza çıkar. Bu süreçteki güç taşkınlığı, buldukları görevler bakımından yöneticilerin yetersizliğinin sonucu olarak şiddetli bir güçlü görünme ve hak ediyormuş görüntüsü verme endişesinden kaynaklanmaktadır (Eroğlu, 2009).

Yönetim sürecinde otoriteyi elinde bulunduranların güç taşkınlığı içerisinde olmalarının derin psikolojik sebepleri vardır. Aslında bu durum otoriteye boyun eğmenin doğurduğu psikolojik durumla paralellik gösterir. Otoriteye boyun eğme, var olan otoriteye karşı duyulan dengeli ve gerçekçi bir saygı değil, abartılmış, duygusal bir boyun eğme gereksinimidir. Otorite sahibi güçlü kişilere karşı duyulan düşmanlık hissi bastırıldığı ve sürekli bir boyun eğme durumunda kaldığı için, kişide sürekli bir zayıflık duygusu oluşmakta ve onu rahatsız etmektedir. Böyle bir duyguyu itiraf etmek kendine saygıyı zedeleyeceği için, kişi bu duyguyu yadsır ve çevresine kuvvet, kudret ve dayanıklılığını göstermek için aşırı güç kullanmayı tercih eder (Sanford, 2006; 71-74).

2.1.1.3.2. Çıkar Sağlama

Yönetici, otoritesini örgütün ya da işletmenin amaç ve hedeflerinin dışında ya da bunlarla beraber, kendi çıkar ve menfaatleri için de kullanabilmektedir. Bu bazı ekonomik menfaatler elde etme arzusundan kaynaklanacağı gibi, egosunu tatmin etme, statü ve saygınlık kazanma gibi psikolojik beklentiler içinde olma şeklinde olabilir. Bu tip yöneticiler, önemli bir mevkiinin getireceği statü, güç ve gelir nedeniyle kendilerine bağlı astların sayılarını artmasını, biriminin genişlemesini ve kendisine prestij sağlayacak projelerin desteklenmesini teşvik ederek (Dereli, 1985; 181) konumunu güçlendirmeyi istemektedirler.

2.1.1.3.3. Otoriteyi Kendinde Toplama

Otoriter yapıya sahip yöneticiler, çoğu zaman var olan otoriteyi kendilerinde toplamayı ve yönetimi tek merkezden sürdürmeyi tercih ederler. Bu tip yöneticiler, işin en iyi kendisi tarafından bilindiğini düşünür ve bu nedenle de astlarına danışmazlar. Astları sadece emirleri uygulayan ve yetenekleri son derece sınırlı insanlar olarak görürler (Yozgat, 1992; 318). Bu tip kişiler bütün karar yetkisini kendilerinde toplamak istediklerinden astlarına genellikle yetki devretmekten kaçınır, onları eğitmez ve neticede kendilerine tabi, silik elemanlara sahip olurlar (Dereli, 1985; 181).

2.1.1.3.4. Sorumluluktan Kurtulmak İçin Otoriteyi Dağıtma

Örgütlerde üst bir üstüne karşı astı gibi sorumlu, ast ise kendi astları karşısında üstü gibi yetkili ve yaptırım gücüne sahiptir (Yozgat, 1992; 323). Yöneticiler, sahip oldukları otoritenin kendilerine yükledikleri sorumluluktan ve bunun sonucu hesap vermektan kaçınmak için otoriteyi alt kademeler arasında dağıtmayı tercih ederler. Bu genelde, kendine güvenmeyen, yönetici olma konusunda kendini yeterli görmeyen, sorumluluğu taşıyabilecek birikim, donanım ve yeteneğe sahip olduğuna inanmayan yönetici tiplerinde rastlanan bir durumdur. Bu tip yöneticiler, başta etkenlik amacıyla konulmuş kaide ve teknikleri kullanmak suretiyle sorumluluktan kaçınırlar. Karar mekanizmasında kelimelerin espri ve anlamından çok kendilerine, politikaların ve kaidelerin ruhuna değil lafzına önem vererek kendini kaidelerin kastettiğinden daha dar sınır ve kalıplar içine koyar ve böylece güven duygusunu artırmaya çalışırlar. Kendilerini uzmanlık isteyen konularda yetersiz gören yöneticiler otoritelerini koruyabilmek için teknik konuları genellikle komitelere havale ederler ve bazen de anonim görüntüdeki kararı yeniden formüle edip kendilerininmiş gibi gösterirler (Dereli, 1985; 177-180).

2.1.2. Faaliyeti Gerçekleştirecek Kişi Bakımından

Otoriter yönetim, tüm yönetsel yeterliğini, örgütsel amaçların yüksek düzeyde gerçekleştirilmesine yönelir. Görevlerin iş ölçümlerini özenli ama olağandan biraz yüksek düzeyde koyar. İş görenlerin, görevlerini yaparken üzerlerinde sürekli bir denetimin ve baskının olduğunu duyumsamalarına özen gösterir (Başaran, 2004; 113). Yöneticilerin çalışanlar ya da astlar üzerinde, talepleri olağandan ya da onların başarabileceğinden daha yukarıda tutarak bir baskı ve korku uyandırma arzusunda olmalarının sebebi otoritelerini daimi kılma çabasına dayanmaktadır. Yönetim ilişkileri ve süreçlerinde, rasyonel düşünceye dayalı hukuki kurallar ile bütün sözlü iddialara rağmen, gerçek hayata katılmayan yönetim liyakatiyle ilgili bilgi ve becerilerin eksikliğinin yarattığı boşluk, bu konularda işlev görece değerler sistemi ve ahlaki sorumluluklara dayalı davranışlarla doldurulamadığı için, yönetici-yönetilen ilişkisinin harekete geçirilmesinde büyük ölçüde “korku” ve “korkutma” faktörüne başvurulmasına neden olmaktadır. Ayrıca, örgüt ile ilgili işleri yaptırırken yöneticilerin yönetilenlere

karşı belirli derecelerde “korku” ögesini kullanması neredeyse yönetimin en fazla başvurulan temel faktörü haline getirilmiştir. Bir anlamda etkili bir yönetici etkili bir korkutan, işlerini iyi yapıyor gözüken örgüt elemanı ise etkili bir korkuya kapılan insan demek olmaktadır. Yönetici ve amirlerin, yönetme yetki ve sorumluluğuna sahip olmadıkları örgütlerdeki ya da birimlerdeki çalışanlar üzerinde başarılı ve etkili bir yönetimin gerektirdiği hukuki otorite ve uzmanlık gücü ile yeterli ölçüde donanmadıkları zaman, çalışanlar üzerinde ilk tesis ettikleri iş yaptırma ve iş gördürme gücü, çoğunlukla korku yaratma ve yayma davranışı olmaktadır (Eroğlu ve İrmiş, 2004; 106). Otoriter yönetimlerde insanlar, çevrelerindeki ve üstlerindeki kişilere çok fazla güç aktarmaktadırlar. Gücün kendilerine karşı yıkıcı bir şekilde kullanılmasından korktukları için dolaylı yollara başvurmakta ve başkaları tarafından yönlendirilmeyi kabul etmektedirler. Böylelikle çalışanların sorumluluk alarak kendi başlarını hareket edemeyecekleri yönünde kötümser bir inancın (Jondt, 1998; 167-168) oluşmasına neden olmaktadır.

Korku ilk anlarda astlar ya da yönetilenler üzerinde çalışma gücü doğurabilir ve itaat sağlanabilir. Korkunun psikolojik etkisi altında kalan personel korkuyu doğuran etmenin gücünü kaybettiğini veya zayıfladığını hisseder hissetmez derhal isyankâr bir tavır takınacaktır. Bazen görünüşte uyum sağlanmış olduğu halde, gizli sabotajlar, iş yavaşlatmalar, görünmeyen israflar gibi içten yıkıcı faaliyetler yönetim etkinliği ve verimliliğini azaltacak veya ortadan kaldıracaktır. Ayrıca yönetimin çalışanlar üzerinde uygulamış olduğu baskı ve onun sonucu bireylerde meydana gelen korkunun, insanı çekingen kıldığı, kişinin yeteneklerinin körelmesine sebep olduğunu (Eren, 2008; 396) söyleyebiliriz.

Yönetici – yönetilen ilişkilerinde, yönetilenleri emir ve talimatlara uyma konusunda harekete geçiren otoritenin yanlış kullanımının ortaya çıkardığı olumsuz sonuçların bazı nedenleri vardır. Bu sonuçlar bazı durumların uygulanmasıyla ya da gerçekleşmesiyle meydana gelmektedirler. Olumsuz sonuçların meydana gelmesinde en önemli faktörlerden biri, verilen emrin ya da yapılması istenen işin, işi yapacak kişinin kabul alanı ile ilişkisidir. Eğer verilen emir kişinin kabul alanı ile çelişiyorsa, burada kişi emri yerine getirmekte isteksiz davranabilir. İsteksiz yerine getirilen emrin neticesinde, faaliyetlerde bir takım aksamalar, verimde düşüklük, hatalar gibi olumsuz

durumlarla karşılaşılabılır. Ayrıca yönetim faaliyetlerinde kişiyi sürece dâhil edecek ve yönlendirecek olan otoritenin, kişi tarafından tamamen ya da kısmen reddedilmesi veya tamamen otoriteye boyun eğilmesi durumlarında da bazı yönetim sorunları meydana gelebilmektedir. Şimdi bunları ayrıntılarıyla incelemeye çalışacağız.

2.1.2.1. Yapılacak İş ve Yönetilenin Kabul Alanı İlişkisi

İdealler veya kavramlar dünyası ne kadar net ve berrak ise, hayat ve insanın anlam dünyası da o kadar bulanık ve giriftir. Kavramsal analizin, rasyonel bir analiz olduğunu söylemek mümkün iken, insanın anlam dünyasında rasyonel ve irrasyonel olanın iç içeliği söz konusudur. Sennet'in de belirttiği gibi, insanların neye inanmak istedikleri konusu, yalnızca kendilerine önerilen düşüncelerin, kuralların ya da kişilerin inanılabilirliği ya da meşruluğu ile ilgili bir sorun değildir. Bu aynı zaman da, insanların inanmaya olan gereksinimleri sorunudur. İnsanların bir otoriteden ne istedikleri, o otoritenin sunduğu şey kadar önemlidir (Küçükalp, 2008; 1). İnsanlar otoriteden öncelikle kendi kabul alanlarıyla çelişmeyen ya da o alanın sınırlarını aşmayan, orayı ihlal etmeyen taleplerde bulunmasını isterler. Otorite sahibi olanlar, bu güçlerini yönetim sürecinde uygulayabilmeleri için karşısındakilerin de bunu kabul alanlarında görmeleri gerekmektedir. Dolayısıyla otoritenin kabul derecesi, astların örgütte kalma istekleri ile doğru orantılıdır ya da astların kabul alanlarında olduğu sürece geçerlidir (Aktar, 1999; 98). Yozgat (1992) otoriteyi, arakasında yaptırım gücü bulunan güç kullanımı olarak tanımlayıp, “bazı yazarlar otoriteyi kabul teorisi ile açıklamaya çalışsalar da arakasında yaptırım gücü bulunduğu için astların kabulü ihtiyari değildir (Yozgat, 1992; 318)” diyorsa da, otoritenin güç kullanımından ayrılan en önemli özelliğinin astlar tarafından kabulü olduğu yönünde görüş birliği vardır

Pekâlâ, bir yönetilenin ya da çalışanın ya da bir ücretlinin, üzerinde pek bir etkilerinin olmadığı yönetim ve tercihlere ne pahasına olursa olsun katılımı niçin gerekmektedir (Mendel, 2005-a; 241)? Bu soruya verilecek cevaplardan biri, yöneticinin çalışanı üzerinde zorlama yöntemini kullanması, kişiye yönetim sürecine katılımı yönünde bir baskı ya da etki yapabildiğidir. Mesela; bir patron ya da amir, bir memuruna herhangi bir şeyi tüm yaşantısının bağlı olduğu bir işi kaybetme tehdidiyle yaptırmışsa, burada zorlama yöntemi kullanılmıştır (Duverger, 2007; 129). Fakat

otoriteye maruz kalan çalışan bu zorlamaya niçin boyun eğmektedir. İşte bu tip durumlarda olduğu gibi, zor kullanma aracı olarak kullanılan işini kaybetme tehdidi kişinin kabul alanının sınırlarını belirlemekte ve eğer yapılacak iş bu alanı ihlal etmiyorsa, otoriteye boyun eğilmektedir. Çünkü burada da olduğu gibi, çoğu durumda, insanın eylemini belirleyen şey, temsil ettiği birey tipinden çok, karşı karşıya olduğu durum tipidir. Öznenin tepkisini belirleyen şey şimdi de yine (dışsal) durum olmuştur (Mendel, 2005-a; 54). Yani kişinin işsiz kalma ihtimali ve onun doğuracağı iktisadi ve sosyal sonuçların yaratacağı durum kişinin tavrında etkin baş faktör olarak görünmektedir.

İşletme ya da örgütlerde alt kademe çalışanlar işsiz kalma, terfi ettirilmeme veya ücretlerinde değişiklik yapma gibi cezalandırma korkusu içeren bir psikolojik unsurun devrede olduğu durumlarda üstlerin kararlarına uyma mecburiyeti hissederek. Fakat üstlerin yöneticilerin kararlarına uyma ölçüleri değişkendir. Simon, üstlerin emirlerinin üstlerin kabul alanı çerçevesi içinde olmak kaydıyla kabul edilebileceklerini savunmuştur. Kabul alanının kapsamı, birçok unsurlara bağlıdır. Gönüllü kuruluşlarda bu alan dardır fakat askeri örgütlerde daha geniştir (Tortop vd., 2007; 92-93). Çünkü kabul alanı yani bireyin kendi üzerinde uygulanan otoriteyi kabullenme derecesi geniş olan kişiler, otoriteyi daha kolay kabullenir. Kabul alanı dar olanlar ise otoriteyi zor kabullenir. Bu nedenle gönüllülük esasına dayalı olan kuruluş ya da örgütlerde görece olarak daha demokratik yöneticiler olacağı varsayılırsa, kabul alanı dar kişilerle dahi yönetim süreci sürdürülebilir. Askeri organizasyonlar gibi katı hiyerarşik yapının hâkim olduğu ve gönüllülükten ziyade, mecburiyetin var olduğu örgüt tiplerinde ancak kabul alanı geniş bireylerle yönetim sağlıklı bir şekilde sağlanabilir. Eğer aksine katı hiyerarşik yapıya ve otoriter yöneticilere sahip örgüt ya da işletmelerde kabul alanı dar çalışanlar varsa, emir ve talimatlar her zaman personelde istekli bir kabul görmeyecek ve dolayısıyla istenilen yönetim faaliyeti sağlıklı bir şekilde yapılamayacaktır. Eğer nispeten daha demokratik yönetim biçimleri ve yöneticilere sahip örgüt ya da işletmelerde, kabul alanı geniş bireyler varsa, burada da çalışanların otorite boşluğundan dolayı bir rehavete kapılması ve işleri fazla ciddiye almaması gibi bir sonuçla karşılaşılabilir. Kabul alanının sınırlarını, kişinin yetenekleri, imkânları, içinde bulunduğu koşullar ile istekleri, hevesleri ve inançları da (Tosun, 1992; 261) etkilemektedir. Yönetici, çalışanından bir istekte bulunduğu ya da bir emir

verdiğinde bunları da göz önüne almak durumundadır.

2.1.2.2. Yönetilenin Otoriteyi Kayıtsız Kabulü Halinde

Weber'e göre insanlar otoriteye iki yüzlülükten, fırsatçılıktan, maddi çıkarları yüzünden veya kişisel zayıflıktan veya kabul edilebilir alternatif olmadığından ve çaresizlikten itaat edebilirler. Önemli olan belli bir durumda eldeki meşruiyet iddiasının anlamlı bir ölçüde olması, hangi tipteysse ona göre geçerli yürütülme aracının seçiminin belirlenmesine yardımcı olur. Geleneksel, ussal (rasyonel) veya hukuki ve karizmatik otorite, her biri belli şartlar altında hüküm sürme eğilimi gösteren, iktidar ilişkileri ve idare biçimleriyle bağlantılı olan ve bu ilişkileri ve biçimleri açıklayan alenen söylenmiş itaat nedenlerinin veya gerekçelerinin tiplerini temsil eder. Modern devlette ve gerek kamu gerekse özel bürokratik örgütlenme biçimlerinde ussal (rasyonel)-hukuki otorite, ataerkil, patriyarkal ve feodal toplumlar ile Ortaçağ malikânesinde geleneksel otorite vardır; modern dünyaya kadar bütün cemaatlerde ise karizmatik otorite, geçiş dönemlerinde ortaya çıkar ve sonra gündelik hale gelir. Fakat belli bir hâkimiyet biçimleri bu katıksız tiplerin bileşimleri, karışımları, uyarlamaları ve değişkenleridir (Lukes, 2002; 661). Öyleyse kişileri yönlendirebilmek ve etki altına alabilmek için önemli olan hangi otorite tipinin uygulandığı değil, hedef kitlenin hangi otorite tipine kayıtsız boyun eğeceği. Çünkü otoriter anlayışta “aklını istediğin her konuda, istediğin kadar kullan “ama itaat et!” yani toplumsal makinenin bir parçası ve tebaa olarak üstlerine kayıtsız şartsız itaat etmelisin mantığı gizlidir. Otoritenin ilkeleri herhangi bir gerçekten dolayı değil, gerçeğin ötesindeki seçimden dolayı benimsenir (Çınar, 2006; 234). Bu seçim bazı hallerde otoritenin kayıtsız kabulü şeklinde karşımıza çıkar. Somut bir durumda, emrin yerine getirilmesini sağlayan yönetilenin bunun uygunluğuna kani olması, vazife duygusu, korku, düpedüz alışkanlık, ya da kendisi için yarar elde etme arzusu olabilir (Lukes, 2002; 635) fakat bütün bu faktörlerin kişinin her ne gerekçe ile olursa olsun otoriteyi kayıtsız kabul ettiği sonucunu değiştirmez.

Otoritenin kayıtsız kabulünün yukarıda belirtildiği gibi görüntüsel olarak birçok nedeni olsa da, bu nedenlerin çoğu aynı psikolojik kaynağa dayanmaktadır. Bunu “baştan çıkarma” metaforu ile açıklamaya çalışan Mendel: “Baştan çıkarma, kişisel ilişki çerçevesinde, öteki üzerinde yanlış bir nüfuz arayışıdır. Özneyi kendini bırakmaya

yönelten, derin ve üzerinde düşünülmemiş bir hareketinden yola çıkarak, onun zorlamasız ve açıklamasız, gönüllü katılımını elde etmeyi hedefler. Hangi nitelikte olursa olsun “kaliteli” varsayılan bir kişinin düzenlediği ve bu sıfatla “potansiyel baştan çıkarılan”ın değerler merdiveninde yeterince yükseğe yerleştirilmiş olan baştan çıkarma mekanizmasının özü, baştan çıkarılma yolundaki kişiye gönderilen kendi narsistik imgesine bağlı olabilir. Kişiliğine değer veren “cezp edici”, hayranlık verici bir bakışın içine yerleşmiş olan bu kişi, baştan çıkarmanın geri çekilmesi durumunda “karanlıklara” düşüş riskiyle karşılaşır. Otoritenin ve baştan çıkarmanın ortak psiko-duyumsal dayanağı tam da buradadır: baskın olanın iradesine katılım yokluğunda, terk edilmişlik duygusu uyandıran duygusal bir geri çekilme riski. Böylece, örneğin aşk manevralarında, baştan çıkarmanın geri çekilme riskini algılayan öznenin çoğu zaman niçin “teslim” olduğu anlaşılır (Mendel, 2005-a; 244)” şeklindeki analiziyle, durumun hangi psikolojik şartlar altında gerçekleştiğini bize göstermektedir.

Otorite altında bulunan kişilerin, bu yaptırımlara boyun eğip istenilen şeyin gereklerini yerine getirmelerinin çeşitli nedenlere dayandığını söylemiştik. Kişiler bu yaptırımlara, bazen muhtevasının doğruluğuna inandıkları için, bazen de korku veya alışkanlıklarından, özellikle de kendi çıkarları söz konusu olduğundan dolayı uyarlar (Yıldız, 2000; 17). Bu kayıtsız uyma sonucu ruhuyla ve bedeniyle kendini işyerine ya da örgüte veren birey, kendi içinde, kişiliğinin derinliklerindeki arkaizm kesesinin ağzını giderek daha çok genişletmektedir. Benliğin bu çocuklaşması, benliğin bu öz imhası, bireyin derinliklerinde önemli bir saldırganlığı doğurmaktadır. Bu saldırganlık şu ana dek esas olarak kendine yönelmiştir. Stres, depresyon, psikomatik hastalıklar olarak otoriteye maruz kalan kişilerde belirtilerini göstermektedir. Ama günün birinde, günümüzde arkaik bölgelerde serbest kalmış güçler kadar irrasyonel olma riski taşıyan kolektif biçimler de dışarıya serbestçe çıkabilir (Mendel, 2005-a; 251). Yönetim otoritesinin yanlış kullanımı neticesinde çalışmada meydana gelen rahatsızlık, ilk başlarda sadece kişinin kendi psikolojik dünyasında sarsıntılara neden olmaktadır. Zamanla bu psikolojik sarsıntılar kişinin kendi iş ya da sosyal çevresiyle olan ilişkilerini de olumsuz yönde etkileyecektir.

Kişinin ya da çalışanın otoriteyi kayıtsız kabulü ve ona şartsız bağlılığı, kişinin işgal ettiği pozisyona kendi kabiliyet ve liyakatiyle gelmemiş olması ve bu nedenle

konumunu bu güçlü bağlılık ve teslimiyet aracılığıyla korumaya çalışıyor olması nedeniyle oluşmuşsa, yönetimde büyük zafiyetlerin meydana gelmesi kaçınılmazdır. Çünkü etkili ve verimli bir yönetim faaliyetinin başlıca ilkelerinden biri görev ve yetkilerin kabiliyetli, ehliyetli ve liyakatli kişilere verilmesi esasına dayanır. Bu şekilde bir şartsız bağlılık içerisinde olan kişiler, büyük bir ihtimalle o görevi hak edecek kabiliyet ve liyakate sahip değildirlere. Onların o makam ya da görevlere gelmelerinin ve kendilerine o nispette yetki verilmesinin temel sebebi, otoriteye olan kayıtsız bağlılıklarıdır. Bu ise örgüt ya da işletmede hakkaniyet ve adalet duygusunun aşındığı ve zafiyete uğradığına dair bir kanaat meydana getirir. Bu kanaat zamanla yetenekli, çalışkan, özverili ve liyakat sahibi çalışanlarda, hak ettikleri değerin asla verilmeyeceği inancını doğurur. Bu şartlar altında etkili bir yönetim faaliyetinin gerçekleştirilmesi ve örgüt ya da işletme hedeflerine tam anlamıyla ulaşılması mümkün değildir.

2.1.2.3. Yönetilenin Otoriteyi Kısmen Kabulü Halinde

İnsanlar haksızlık tehlikesi karşısında çaba göstermez, atıl durumda kalmayı tercih ederler (Öztürk, 2008; 193). Bu tercih, bütün yönetim alanlarında sıkça karşılaşılan bir durumdur. Genel anlayış olarak otoriteye boyun eğmeme istidadında olan birey bazı durumlarda psikolojik içsel bir çatışma yaşar. Bu çatışma, dış gerçeklik ile ben arasında vardır. Dış dünyanın iç dünyada sözcülüğünü yapan, dış dünyanın baskılarına karşı iç dünyanın çıkarlarını, isteklerini ve düşlerini, arzularını savunan bu ben, içeri ile dışarı arasında kararsızlık gösterir (Mendel, 2005-b; 9). Bu kararsızlık bazen otoritenin reddi bazen de otoritenin kısmen geçici olarak kabulü halinde bir sonuçla noktalanır. Otoriteyi durumsal nedenlerle kısmen kabul eden birey, ayaklarını bağlamaya gerek kalmadan kendiliğinden otoriteye boyun eğmiş olacaktır. Elbette bu tür koşullanma arada bir güç gösterileriyle yeniden etkinleşme gereğini duyar. Ödüller, işinde yükselmeler, nişanlar ya da tehdit ve ceza (Mendel, 2005-b; 56) yoluyla otoriteye kısmen boyun eğme durumuna bir devamlılık kazandırılmak istenir.

İnsanların ekonomik anlamda ihtiyaçlarını giderebilecek ya da bakımını sağlayabilecek maddi bir kazanç elde etmeleri amacıyla iş arıyor olmaları, otoritenin kısmen kabul edilebileceği en uygun durumdur. İşe kabul edilen ve işyerinde yükselerek daha yüksek bir refah düzeyi ve tatmin duygusunu amaçlayan çalışanın kendi bakımını

sağlamak üzere komut zincirinin halkaları boyunca görüşmelerde bulunması utanma duygusuna yol açan bir iştir. İhtiyaç duyulan şeyin haklı çıkarılması, hem psikolojik hem de maddi açıdan yardım istenmesi, dolaylı yollardan gerçekleştirildiğinde yani bakımın sağlanması için birçok soyut ya da dolaylı yollardan dalaverelere başvurulduğunda otoriteye görelî bağımlılık daha da artar (Küçükalp, 2008; 2). Çünkü kişi kaybetme korkusuyla karşı karşıyadır. Bu korku, tıpkı çocukluğunda otoriteye itaatle yetiştirilmiş yetişkinin, meydana gelecek az çok ciddi ilk krizde, psikolojik koşullanma sonucu, masaya güçlü yumruk indirmeyi bilen ilk önüne çıkan kişinin kollarına atlaması (Mendel, 2005-a; 105) gibi, kişiyi de dışarının gizemli ve bilinmeyen tehdidine karşı otoritenin kollarına atmaktadır. Bu durum, yönetici karşısında otoriteyi tanıma ya da tanımama hususunda ikircikli davranan ve tereddüt geçiren astların ya da çalışanın, yönetim sürecinde ki bütün faaliyetlerine de yansiyabilir. Bu da yönetimin denetleyemediği ya da hâkim olamadığı durumlarda çalışanın işleri ihmal etmesine, yavaşlatmasına veya istenilen şekilde yerine getirmemesine neden olmaktadır. Bu ise, durumun farkına varan yönetimin daha otoriter bir yönetim şeklini devreye sokmasına ya da otoriteyi daha güçlü bir şekilde uygulamasına sebep olabilir. Böylelikle bir yönetim zaafını gidermek isterken, başka yönetim hatalarına sebebiyet verilebilir.

2.1.2.4. Otoritenin Reddi Halinde

İnsanlar doğası ve özü herkes için aynı ve öngörülebilir, aynı modele göre sonsuz kere yeniden üretilebilir suretler olsalardı, eylem gereksiz olurdu. Oysa insan, topluluk halinde olmasıyla ve eylemde bulunmasıyla tikel, özgün ve biriciktir (Çınar, 2006; 243). Bu nedenle bazı insanlar bazı durumlarda otoriteyi kısmen ya da tamamen kabul ederken bazı insanlar da aynı durumda otoriteyi reddedebiliyorlar. Bunun temel bazı sebepleri vardır. Bunlardan en önemlisi, insanların kendi duygu ve düşünceleriyle otoritenin talepleri arasındaki çatışmadır. İnsanın kendi çatışmalı doğasının ve toplumla ilişkilerindeki çatışmalı doğasının en iyi olduğu durumda, otoriteye karşı koşullanmanın da aynı derecede ortadan kalktığı (Mendel, 2005-b; 11) yönündeki değerlendirmelerin, en gerçekçi olduğu tarafı burasıdır.

Dünyadaki hızlı değişimin ve gelişimin eski alışkanlıkların ve saplantıların, bunun yanında da bazı değerler sistematığının aşınmasına ve etkisinin zayıflamasına

neden olduğu açıktır. Bu değişim nedeniyle özellikle çocuklar ve gençler, artık kendilerini çevreleyen kültürle özdeşleşemezler, onu reddederler ve giderek daha çok reddetme durumunda kalacaklardır. Sonuçta içinde yaşadıkları toplumdan koparak (Mendel, 2005-b; 12) onun direkt etkisinden uzaklaşmış görünmektedirler. Tabii ki geçmişin izlerini silbilmek mümkün olmadığı için, insanın zihninde istemese de yaşattığı bazı toplumsal etkenler az ya da çok insan hayatına tesir edecektir fakat bu artık eskisi gibi olamayacaktır. İster siyasi, ister iktisadi isterse sosyolojik manada yaşanan bu reddediş durumunun doğurduğu bazı problemler olduğu söylenebilir. Bunlardan bir tanesi reddedilenin ruh halindeki travma ve bu duruma olan tepkisindeki anormalliklerdir.

Normalde örgütte ya da iş yerinde kabul edenle edilen arasında yapılan ve psikolojik sözleşme kavramıyla açıklanan informel ilişkiye göre, örgüt ve personel arasında personelden otoriteye uyma, verimli çalışma ve örgütün değerlerine karşı çıkmama gibi davranışlar beklendiği; buna karşılık da personelin örgütten yaptığı işe karşılık yeterli ücret ödenmesini, işinin belirli ve güven verici olmasını ve toplumda işinin kendisine bir statü sağlamasını beklediği kabul edilmektedir (Şahin, 1999; 8). Bu beklentilerin karşılanamadığı durumlarda, çalışanlar istekli çalışma yönünde bir çaba içerisinde olmayacaklar ve bazı durumlarda yönetime muhalif bir tavır takınarak ya da direnç göstererek isteklerini kabul ettirmeye çalışacaklardır. Yönetenler ise farklı araçsal faktörleri devreye sokarak durumu kendi lehlerine çevirmeye çalışacaklardır. Bu araçsal faktörlerden en önemlisi korkutma yöntemidir. Korkutma yöntemiyle sürdürülen bir yönetim faaliyetinde ise ortaya olumsuz neticelerin çıkması kaçınılmazdır. Aşırı bir şekilde korkularak yahut da aşırı bir şekilde korkularak katılan yönetim faaliyetlerinde karşılıklı güvenin kaybolduğu, ikiyüzlülüğün arttığı, etkinliğin düştüğü, verimliliğin azaldığı, maliyetlerin yükseldiği, çeşitli süreçlere dair işlemlerin yavaşladığı, insanların yaratıcılığının dumura uğradığı ve her düzeydeki insanın örgüte olan katma değerinin düştüğü açıkça görülmektedir (Eroğlu ve İrmiş, 2004; 107).

Hobbes'dan beri siyaset kuramcıları ya da yönetim bilimcilerin pek çoğu korkuyu en insani ve en temel duygu olarak değerlendirmişler; devletin ya da yönetimin bu duygu ile açıklandığını düşünmüşlerdir (Aron, 2007; 33). İşyeri ya da iş örgütlerinde, korkutma yönteminin en çok tercih edilen yolu ise işten çıkarma tehdididir. İşyerinde

uygulanan “yumuşak barbarlık”ın totaliter rejimlerin uyguladığı bazı yöntemlere dayandıkları doğrudur. Bunlar yoğun bir ideolojik propagandayı, çalışanların baştan çıkarıcı ve sapkın manipülasyonunu, karşı çıkanın “öldürülme” tehdidini birleştiren yöntemlerdir. Fakat çalışma dünyasından dışlayan işten çıkarma bir tür toplumsal “öldürme” biçiminde yaşansa bile, bu son tehdit burada öncelikle fantazmatiktir (Mendel, 2005-a; 240). Çünkü genellikle yasa ve buyruklara karşı gelme durumunda ceza uygulamayan otorite yoktur. Otorite sorunu, güç kullanmadan çok daha karmaşık bir sorundur ve yol açtığı yabancılaşma çok daha derin; aldatmacası basit güç ilişkilerinin çok ötesindedir. Şiddetin aldatıcı maskesi olan bu tip otorite, kendini durmadan yenileyerek, gücün iki dışavurumu arasında kendi yanılıcı iktidarını korur. (Mendel, 2005-b; 30). Çünkü otoriter yönetici bilir ki, korku azaldıkça, kişisel otoritesi de azalır (Çınar, 2006; 240) ve dolayısıyla etki etme gücü zayıflamaya başlar.

2.1.3. Yöneticinin Sahip Olduğu Otoriteyi Temsil Edememesi ve Kullanamaması Halinde

Yöneticinin sahip olduğu otoriteyi temsil edememesi ve kullanamaması, yöneticinin yeterliliği ile ilgili bir durumdur. Yeterlilik, insanın bir davranışı yapmak için gereken bilgiyi ve yeteneği kazanması ya da bunlara sahip olmasıdır. Bilgi, insanın karşı karşıya bulunduğu durumu irdelemek, anlamak, kendini anlatmak, durumun gerektirdiği eylemleri gerçekleştirmek için kullandığı bir araçtır. Yetenek ise, bir işin kolaylıkla, ustalıklı, gereken nitelikte, yöntemde ve biçimde yapabilme özelliğidir. Eğer örgütün en üst yöneticisi ya da işveren kendi isteği ile ya da kendi dışındaki güçlerin etkisiyle, daha ehliyetli ve yetenekli kişiler dururken, ehliyetsiz ve liyakatsiz kişileri bir yönetim basmağına ya da makama getirirse, örgütü zarara uğratar (Başaran, 2004; 151). Getirildiği mevkiinin şartlarını taşımayan, görevini layıkıyla yerine getirebilecek yetenek ve ehliyetten yoksun yöneticiler, çalışanlar ya da örgüt mensupları nezdinde birçok tepkiyle karşılaşabilir. Bu tepkilerden biri olarak, otoritenin reddi durumu gösterilebilir. Yöneticinin yetersizliğini, dolayısıyla yönetim faaliyetlerinin gidişatını eleştiren çalışanlar aslında bu tip yetersiz yöneticiler için istifade edilmesi ve dikkate alınması gereken kişilerdir. Çünkü otoriteyi reddedebilecek düzeyde kendine güvenen ve cesaret sahibi olan kişilerin gerçekçi değerlendirmeler yapabilme ihtimali yüksektir. Bu kişilerin doğru yolu gösterme ve yönetime olumlu katkı yapma olanakları fazladır.

Bu nedenle tartışma, eleştirme ve itiraz etme alışkanlığı olan çalışanlar yönetici için bir şanstır ve yöneticinin bu imkânı gerektiği şekilde değerlendirmesi beklenir. Fakat ehliyetsiz ve yeteneksiz yöneticiler, kendi otoritelerini sarsacağı ve zaafa uğratacağı endişesiyle, eleştiri ve tartışma alışkanlığına sahip olan astlarının özgün fikirlerini önemseyip onlardan istifade etmek yerine onları tasfiye etmeyi tercih ederler. Bu da örgütün ya da işletmenin hedeflerine ulaşması konusunda nitelikli çalışandan yoksun kalınması ve hedeflere ulaşmada zafiyetle sonuçlanır.

Genel olarak karmaşık bir örgütün karşılıklı bağımlılıklara dayalı bir rol yapısı olduğu büyük ölçüde kabul edilir ancak örgüt içi çatışma, uzmanlaşma ve teknoloji yüzünden daima ihtimal dâhilindedir. Örgütte, haklar ile yetkinlikler arasındaki algılanabilir eşitsizlik arttıkça, uzmanlık otoritesine sahip olanlar hiyerarşik otoritenin meşruluğuna meydan okuyabilir. Kendilerinin hayati önem taşıyan örgütsel işlevlerini yerine getirmekten aciz bir üstten emir almaya içereleyebilirler. Eğer örgütsel amaçlara ulaşılması uzmanlığa bağımlı araçların kullanılmasına bağlı ise, örgüt ikilikçi bir otorite yapısına meyledecektir (Hodgkinson, 2008; 92-93). Böylelikle hiyerarşik yapıda aksamalar ve yönetimde zafiyetler meydana gelecektir. Yöneticiler eğer hiyerarşideki mevkilerine meşruiyet kazandırmak istiyorlarsa ya hiyerarşi ve uzmanlığın çatışan otoritelerini örgütsel birlik içerisinde uzlaştırmak ya da yönetici mevkilerine alanının uzmanı, eğitilmiş, deneyimli, ehliyet ve liyakat sahibi kişileri getirmek zorundadırlar.

2.2. YÖNETİM İLİŞKİLERİNDE ORTAYA ÇIKAN SORUNLARA İLİŞKİN ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

2.2.1. Yapısal Çözüm Yolları

2.2.1.1. Yetki Devri

Çok sayıda personelin çalışmalarını gruplandırmak ve bir disiplin içinde amaca uygun olarak yönetmek için otoritenin belli kişilerde toplanması gerekmektedir. Bu tip otoriter yönetimlerde yönetme yetkisi tek bir makama verilmiştir. Emirler en üst makamdan alt kademelere doğru gider ve her kademe de bulunan çalışanlar bir üst

yöneticiye veya makama karşı sorumludurlar (Tortop vd., 2007; 62). Bu tip bir yönetim yapılanmasının çeşitli faydaları vardır fakat örgütler büyüdükçe ve karmaşık bir hal aldıkça, üst yöneticinin ne zamanı ne de kapasitesi her işin kendisi tarafından yapılmasına imkân vermez. Üst yöneticiler örgütün tüm faaliyetlerini kişisel olarak idare edip yönlendiremeyecekleri için yetkilerinin bir kısmını alt kademe yöneticilerine verirler (Yeşertener, 1994; 51). Buna yetki devri denir. Üst yönetici yetkilerinden bir kısmını alt kademe yöneticilerine devretmekle beraber, o yetkilerin kendisine yüklemiş olduğu sorumluluğu da devretmiş olur. Fakat bu yetki ve sorumluluk devri asla üst yöneticiyi yönetim faaliyetlerinin nihai sorumluluğundan kurtarmaz.

Yetki devredilen yöneticinin, etkin karar verebilmesi için, aynı zamanda gerekli bilgi, beceri ve verilerle donatılmış olması gerekmektedir (Şimşek, 1998; 144). Yöneticiler bazı durumlarda astlarının yeterli eğitime sahip olmadıkları, çalışanları idare etme yeteneğinden yoksun oldukları, karar verebilmek için yeterli uzmanlık bilgisine sahip olmadıkları ya da durumun gerçeklerini göremeyecekleri ve kavrayamayacakları inancıyla yetki devrinden kaçınırlar. Bu inanış kısmen doğru olsa da, bu tür yaklaşım yöneticinin astlarına güvensizliğini yansıtır (Yeşertener, 1994; 51) ki, bu durum örgütün yönetim kademesinde bir güvensizlik ortamının oluşmasına ve dolayısıyla yönetim zafiyetlerine neden olabilmektedir.

Yetki devrinde yaşanan bu güvensizlik, çoğu zaman yetkilerin açık olmayan, kısmi, sahte yetkiler ve beklenen nitelikte olmayan yetkiler şeklinde devrini getirebilir. Bu durumda astların yetkilerini etkili şekilde kullanmasına izin verilmemiş olmaktadır. Yetki devrindeki bu aksaklık ve zayıflıklar tecrübesiz, yeteneksiz veya çok ta önemli olmayan kararlar için bile üst yöneticiye yönelen ve sorumluluk alamayan astlarla birleşir ve buna planlardaki eksiklikler de eklenirse yönetimdeki başarısızlıkların nedenleri kısmen izah edilebilir (Yeşertener, 1994; 53-54). Bu nedenle yönetim faaliyetlerinin gerektirdiği ölçülerde alt yöneticilere yetki devrinin tam bir güven içerisinde ve yeterli ölçülerde yapılması gerekmektedir.

Sanayileşme sonrası üretimin büyük ünitelerde gerçekleşmesi, üretimin veya sermayenin uluslar arası hal alması, uzak birimlerde bağımsız planlama ve karar alma gerekliliği nedeniyle büyüyen örgütleri yönetmek için bir bölüm yetkilerin devri

gerekmiş ve yönetim âdemi merkezi bir yapı almıştır. Ancak haberleşme teknolojisindeki gelişmelerle, bilgisayarların örgüt yönetiminde kullanılması sonucu, üretim ve tüketimin merkezden denetlenebilir olması, yeniden merkezileşmeyi getirdiği gözlenmektedir (Yozgat, 1992; 327-328).

2.2.1.2. Yetki-Sorumluluk Denkliğinin Sağlanması

Örgüt ya da işletmelerde yetki ve sorumluluğun denk olması, kendisine yapması için bir görevin sorumluluğu verilen bir iş görenin, bu görevi yapacak kadar yetkiyle donatılması zorunludur (Yeşertener, 1994; 5). Aksi takdirde sorumluluk verilen kişi, o sorumluluğu yerine getirmek için kullanacağı maddesel ya da insani unsurları harekete geçirecek yetkiye sahip olmadığı için başarılı olamayacak ve dolayısıyla arzulanan hedefe ulaşamayacaktır. Bu nedenle organizasyonun her kademesinde, kişilere verilen sorumluluğa denk olarak yetki de verilmelidir (Şimşek, 1998; 144).

Can'ın (1985) yapmış olduğu araştırmaya göre, Türkiye'de işletmeleri yöneten sahip ya da genel yöneticiler uygulamada rutin dahi olsa tüm kararları vermekte, bu kararları uygulayanlara çok az danışmakta ve günlük işlere yakın olan kişilerden çok az geri bildirim almaktadırlar. Türk yöneticisi astlarına yetki devretmekte kısıncı davranmakta ve rutin konuların bile üst makamların onayına gerek duyulmaktadır Can, 1985, 86). Fakat yönetimde meydana gelen herhangi bir aksamadan dolayı da astları ya da uygulayıcıları sorumlu tutmaktadırlar. Bu durum göstermektedir ki, uygulamada en çok ihmal edilen ilkelerden biri de yetki-sorumluluk denkliğinin sağlanması konusudur. Genellikle organizasyon mensupları belirli sonuçları elde etmekten sorumlu tutuldukları halde, kendilerine bu sonucu elde edecek işlere ilişkin karar alma yetkisi verilmemektedir (Şimşek, 1998; 144). Bu nedenle işlerin etkin bir şekilde yerine getirilmesi mümkün olmamaktadır. Çünkü başkalarının karar almasını bekleyen ve işin niteliğini tam olarak bilmedikleri için sağlıklı tercihler yapamayan karar alıcıların verdikleri kararlar, işi uygulayan ve sorumlu olan yöneticinin ya da çalışanın verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir.

2.2.1.3. Yetkinin İşlevsel Dağıtımı

Yetkinin işlevsel dağılımı üst yöneticinin yetkisini, görülecek işin niteliği ve alt yöneticinin bu işin üstesinden gelebilecek nitelikte ve liyakatte olup olmadığına ilişkin değerlendirmesi neticesinde devretmesi durumudur. Burada işin en etkili ve verimli şekilde yerine getirilmesi esası dikkate alınır. Yetki sadece bu nitelikteki görevler için devredilir ve alt yöneticilerin eğitimleri, kişilik durumu, yetenekleri, tecrübesi ve örgüt içindeki durumu bu yetki devrinde göz önünde bulundurulur.

Dikey örgüt tipi yapılanmalar otoriter bir nitelik taşır. Bu tip örgütlenmede sorumluluklar kesin olarak belirlenmiştir. Görevler, otorite ve sorumluluk hiyerarşik olarak aşağıya doğru indikçe azalır (Şimşek, 1998; 150). Fakat bazı iş ve görevlerin niteliği gereği dikey örgüt yapısından daha ziyade yatay örgüt yapısına ihtiyaç duyulmaktadır. Böylelikle yetki hiyerarşik olarak değil, işlevsel olarak dağıtılmış olacak ve iş etkinliği sağlanmış olacaktır. Bu anlamda yetkinin işlevsel dağıtımı, yöneticinin kendi bölümü dışındaki bölümlerde uzmanlık alanına giren konularda başkalarından bazı şeyleri yapmalarını isteme hakkını (Efil, 2002; 325) da kapsamaktadır.

2.2.1.4. Yetkinin Adil Dağıtımı

Yetki devri yapılırken, yetkinin üst yöneticinin öznel değerlendirmesi, şahsi kanaatleri, kişisel ilişkileri ve düşünceleri dikkate alınarak yapılmaması, yetki ve sorumluluğu hak eden, o sorumluluğu taşıyabilecek ve yetkiyi layıkıyla kullanabilecek nitelikteki kişilere devredilmesi gerekmektedir. Böylelikle adil bir yönetim sergilenmiş olmakla beraber, hem çalışanların güveni temin edilmiş olur hem de sorumluluğun kapsamındaki işler istenilen düzeyde yürütülmüş olur. Yönetim sürecindeki sorunların giderilmesi ya da yönetim hastalıklarının iyileştirilmesi adalet içerisinde dengeleri yeniden kuracak yöneticilerin varlığına bağlıdır (Eroğlu, 2009)

2.2.2. Klasik Önlemler

Çalışma hayatı ile ilgili dilek ve özlemlerin yanı sıra, tutum ve kanatlar da inceleme konusu yapıldığında, anlamlı sonuçlara ulaşılamamaktadır. Çalışma hayatından çok memnun olduğunu belirten bir işçi, iş başında bazen, işinden hiç memnun olmayan bir diğer işçiden daha verimsiz olabilmektedir. Çalışma yaşamında doyum sağlayamayan bir kimsenin kendini bütün benliği ile işine verememesi, iradi ve hatta kasti olabileceği kadar, çalışma koşullarının yarattığı gerilimlerin doğal bir sonucu olarak da belirebilir (Tolan, 2005, 156). Bu şekilde çelişkili duygu ve eylemlerin yaşandığı iş hayatındaki olumsuzlukların, özellikle yönetici ve çalışan davranışları bağlamında önlenmesi ya da giderilebilmesi çok zor bir süreçtir. Bu tür sorunların çözülmesinde klasik sayılabilecek bazı önlemler vardır. Biz bunlara değinecek olsak ta, bunların yönetim sorunlarını tamamıyla gidereceğini söylemeyeceğiz ve farklı çözüm alternatifleri sunmaya çalışacağız.

2.2.2.1. Ekonomik Düzenlemeler

İşyerindeki ya da örgütteki ücret politikası, iş görenin otoriteye olan tutumunu etkiler. Kişinin ekonomik kazancının örgüte yaptığı katkı düzeyinde olması, çalışanın yaptığı iş ve performansı ölçüsünde ücretle ödüllendirilmesi; eğitim, bilgi ve yeteneği nispetinde hak ettiği ücreti alması gibi adaletli ücret politikası otoriteye olan tavrında ve onu kabullenmesinde olumlu etki yapabilir.

Ekonomik düzenlemelerin ve adaletli ücret politikalarının, iş görenler üzerinde kısmen ya da geçici olarak olumlu tesir yarattığı söylenebilir. Bu nedenle çalışanın işyerine ve yönetime bağlılığını devam ettirecek en önemli faktörün maddi kazancın tatmin edici düzeyde olduğu yönündeki algı yaygınlaşmıştır. Bu algının yerleşmesiyle beraber, bu düşüncedeki yöneticilerde, ücretlinin işyerine “insan kaynaklarının” tümünü vermesi ve hiyerarşik iktidar sorununu asla tartışma konusu etmemesi” kanaati hâkim olmuştur. Bu tür bir güdüleme yönetiminde fiziksel çabayı teşvik etmeye gayet uygun olan fiziksel zorlama ya da kalıcı baskılar kurma genellikle düşünülmemektedir. Aslında bu tip bir bakış açısıyla hedeflenen, ekonomik faktörlerin kullanımıyla öznenin kendi psikolojik sömürüsüne gönüllü katılımı “gönüllü bağımlılık” sağlanmalıdır, yoksa

yalnızca işten atılma korkusu yaratmak hedeflenen bir durum değildir. Gönüllü katılımı ise fiziksel zorlama yoktur ama açıklama da yoktur (Mendel, 2005-a, 241). Çalışandan sadece itaat beklenir ve bunun da genellikle maddi tatmin düzeyinin artırılarak sağlanabileceği düşünülür. Bu tarz bir bakış açısı ve yönetim anlayışı da, psikik bir sorun olan yönetim otoritesi sorununa tam bir çözüm sunamamaktadır.

2.2.2.2. İş Ortamının İyileştirilmesi

Vacquin'nin "Midedeki ülserler grevlere baskın çıkar" sözüyle anlatmak istediği şey aslında, ekonomik yoksunluk içerisinde kalan bir çalışanın, kendine göre ahlaklı ve erdemli gördüğü bir eylemi sergileyemeyeceği, sergilemek istese bile şartların buna engel olacağıdır. Vacquin'e göre, böylece ekonomik dayatmalar nedeniyle otorite amacına erişmektedir ve bu da kendi kendine otorite. (Mendel, 2005-a, 245) diye nitelendirilebilir. Vacquin'in kendi kendine otorite dediği şey; yeni işyeri idaresi tarafından dönüştürülerek, çalışandan kendi kendini değerlendirmesi talep edilir; bu değerlendirmede ücretli çalışan; belirlenen hedeflere ulaşma konusunda kendini nasıl değerlendirdiğini belirtmek zorundadır. Bu tür bir sürekli denetim, sıkı bir gözetim duygusu ancak zorunlu çocuklaştırmaya katkıda bulunabilir (Mendel, 2005-a, 247). Bu da otoritenin bakışlarını sürekli üzerinde hisseden bir çalışandan istekli ve verimli çalışmasını beklememizi zorlaştırmaktadır.

Eğer iş ortamının iyileştirilmesi politikası, adalet ve işlevsellik içerisinde gerçekleştirilebilirse olumlu sonuçlar alınabilir. İş yerinde paylaşımcı ve dağıtımcı bir anlayışla adaletin var olduğu duygusu yerleştirilebilirse, çalışanın örgüte bağlılığı artar ve iş görme isteği güçlendirilebilir. Fakat bahsettiğimiz manadaki otoritenin ortaya çıkardığı yönetim sorunlarına kalıcı çözüm sağlaması mümkün değildir. Mesela; çalışma saatlerinin düşürülmesi, izin sürelerinin ve imkânlarının düzenlenmesi, sosyal hakların geliştirilmesi, yeni teknoloji ve iletişim imkânlarının iş görmede etkin kullanımı gibi iş ortamının iyileştirilmesine yönelik düzenlemeler kısmen yönetim faaliyetlerinde meydana gelen aksaklıkları giderse bile tamamen ve sürekli bir çözümü sağlayamaz.

2.2.2.3. Personelin Motivasyonu

Güdüleme adı da verilen motivasyon, tatmin edilmemiş bir takım ihtiyaçların dürtüsü ile başlar. Bazı yazarlara göre (Şimşek; 1998), bu ihtiyaçlar uyarılıncaya kadar kişi motive olamaz. Kişinin bir ihtiyacı uyarıldığında bu ihtiyacı gidermek için belirli bir davranışa geçecektir. Bu davranış, bu ihtiyacı karşılayacak istek ya da amaç yönünde olacaktır (Şimşek, 1998; 194-195). Yöneticilerde çalışanları, iş yapma konusunda harekete geçirmek için, çalışanın ihtiyaçlarına göre güdüleme yöntemlerini kullanmak zorundadır. Kişilerin ihtiyaçları çeşitlilik gösterir. Bu ihtiyaçlar Maslow tarafından beş ana kategoride belirtilmiştir. Bunlar; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, ait olma ve sevgi ihtiyaçları, takdir ve sevgi ihtiyaçları, kendini tamamlama ihtiyaçları (Eroğlu, 2006; 46-49) olarak sıralanabilir. Fizyolojik ihtiyaçlar beslenme gibi biyolojik ihtiyaçlardır, güvenlik ihtiyaçları barınma, dışarıdan gelen saldırılara karşı korunma gibi ihtiyaçlardır, ait olma bir gruba aidiyet hissi duyma isteği gibi ihtiyaçlardır, takdir ise yapılan işin saygı ve iltifat görmesini bekleme gibi ihtiyaçlar, kendini tamamlama ise kendini gerçekleştirme, yaratıcılık özelliklerini sergileme ve kendini ispatlama ihtiyaçlarıdır. İş yerinde bu kişinin bu ihtiyaçları karşılandığında motive olacağı ve iş yapma konusunda istekli davranacağı varsayılır. Bu anlamda eğer ekonomik tatmin sağlanırsa kişinin beslenme ve barınma ihtiyaçları giderilmiş olur, iş güvencesi ve iş güvenliği sağlanırsa güvenlik ihtiyacı sağlanmış olur, manevi bir ortam sağlanırsa ve kişinin bu gruba aidiyeti temin edilirse ait olma ve sevgi ihtiyacı karşılanmış olur, yaptıkları ve başarıları takdir görürse takdir ve saygı ihtiyacı, kendi yeteneklerini sergileyebileceği fırsatlar verilirse kendini tamamlama ihtiyacı sağlanmış olur. Böylelikle kişi iş görme konusunda güdülenmiş ve iş yapmaya hazır hale getirilmiş farzedilir. Bütün bunlar teorik olarak kısmen mümkün gibi görünse de, pratik olarak tam anlamıyla bu ihtiyaçların karşılanması zordur ve uygulama da birçok sıkıntıyla karşı karşıya kalınması muhtemeldir.

Çalışanın motivasyonunun sağlanması ve iş yapma konusunda isteklendirilmesi için günümüzde başka yöntemlerde uygulanmaktadır. Bu bağlamda yeni işyeri yönetimi, bilginin ve becerinin karşısı olarak, giderek daha sıklıkla “var olabilme” diye adlandırılan şeye yöneliktir. Bireyin kendisini işyerine giderek daha fazla vermesi ve özel yaşam alanı için sakladığı şeyler de dâhil olmak üzere, kişiliğinin bazı kaynaklarını

gönüllü olarak işyerine sunması talep edilmektedir. İşyerinin onun için “arzu nesnesi” olması ve derindeki “ben”ini ve yaratıcılığını işyerinin hizmetine koşması gerekmektedir. İnsan kaynakları müdürü olan ve insanları motive etmeyi öğrenmiş oldukları varsayılan personel yöneticilerinin aşması gereken bir başka evre de ücretlilerden “iç-işveren” olmalarını, çalışmaya kendi arzularını katmalarını talep etmektir (Mendel, 2005-a, 245). Fakat bu taleplerin nasıl yerine getirileceğine dair bir fikirleri bulunmamaktadırlar. Mesela modern yönetim anlayışında personelin motivasyonu amacıyla uygulanan bir başka yöntem de personelin rakibi olarak kendini görmesi ve kendi kendini aşmayı hedeflemesidir. Fakat sizi sürekli kendinizi aşmaya davet eden, yoksa mesleki ölümle tehdit eden işverenin mutlak erki karşısında kendi güçsüzlüğünüzü nasıl üstlenirsiniz? Bu biraz da varış çizgisi sürekli geriye itilen engelli bir koşu gibidir (Mendel, 2005-a, 248). Buradan uzun vadeli ve bütün tarafları memnun edici bir çözümün çıkması pek mümkün görünmemektedir.

Teorik olarak motivasyon kavramının temelinde, personelin sahip olduğu bilgi ve yeteneği işine tam olarak verebilmesi için, işletme tarafından uygun ortam ve şartların sağlanması olayı vardır (Koçel, 2005; 416). Fakat günümüzde fiili olarak iş örgütlerinde, çalışanların motivasyonunu ve böylelikle iş veriminin artırılmasının yöntemlerini öğrenerek insan kaynakları uzmanı halini almış olan “davranış mühendisleri”nin rolü, ideal olarak, ücretlinin, işsizlik tehdidini asla gözden yitirmeden, işyerine, orda olmaktan sanki zevk alıyormuş gibi “elinden gelenin en iyisini” gönüllü olarak vermesini sağlamaktan ibarettir (Mendel, 2005-a, 238). Resmin diğer tarafı olan personelin psikolojik halinin o anda ki ve o anla ilişkili olarak sonradan alacağı hal hiç dikkate alınmamaktadır.

2.2.2.4. İşgören ve Yönetilenlerin Güçlendirilmesi

Otoritenin yanlış kullanımının ortaya çıkardığı ve hem yönetici hem de yönetilenler bakımından çözümlenmesi gereken sorunların çözülmesinde ya da giderilmesinde en önemli yollardan bir tanesi de iş gören ve yönetilenlerin güçlendirilmesidir. Çünkü yöneticilerin iş görenler karşısındaki bariz güçlü konumu birçok sorunun ana kaynağını oluşturmaktadır. Bir yönetim kavramı olarak güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin

karar verme haklarını (yetkilerini) artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir (Koçel, 2005; 414).

Güçlendirme olgusu hem örgütsel ilişkiler hem de motivasyon açısından tanımlanabilir. Güçlendirme bir ilişkiler biçimi olarak değerlendirildiğinde “bireyin diğerlerine oranla sahip olduğu güç ve kontrolü, görece güçsüz olan kişilere devretmesi olarak da tanımlamak mümkündür. Güçlendirme konusuna motivasyon açısından yaklaşıldığında ise “çalışanın işe bağlılığı, işe ve işyerine dair duygularını güçlendirmeye yönelik psikolojik bir yatırım şeklinde tanımlanması mümkündür (Çağlar, 2005; 103). Güçlendirme, işi fiilen yapan kişinin, organizasyonun üst kademelerindeki yöneticilere oranla işi daha iyi bildiği anlayışına dayanmaktadır. Dolayısıyla güçlendirme “iş yapanın işin sahibi haline getirmeyi” amaçlamaktadır. Yani işle ilgili seçim yapma hakkı işi yapana aittir. Yönetici, işi yapanın işini daha iyi yapabilmesi için gerekli ortamı sağlayacak ve kaynakları bulacaktır (Koçel, 2005; 415).

2.2.3. Ahlak Kavramının ve Vicdan Duygusunun Yönetim Sürecinde Etkin Hale Getirilmesi ve Üstlenecekleri Fonksiyonlar

Kağıtbaşı'nın (2006; 287) da belirttiği üzere otoriter anlayışın hâkim olduğu yönetimlerin göreceli olarak başarılı olduğu durumlar söz konusu olabilir. Günümüzde Çin, İran ya da Rusya otoriter ve baskıcı yönetimler olarak adlandırılrsa da özellikle bilimsel, teknolojik ve uluslar arası arena da ki etki güçleri dikkate alındığında küçümsenmeyecek bir başarı sağladıkları görülebilir. Bu nedenle otoriter yönetimlere, örgütün ya da işletmenin amaçlarına erişme bakımından tamamıyla başarısız demek mümkün değildir. Fakat biz, yönetim uygulamalarını ve biçimlerini değerlendirirken sadece örgütün ya da işletmenin somut hedeflerine ne derece ulaşıldığı ve ne gibi şeyler elde edildiğine bakmaktansa, hedeflere gidilen süreçte yönetime katılan çalışan ya da bireylerin ekonomik, sosyal ve psikolojik menfaatlerini, kazanımlarını ya da zararlarını da dikkate almayı tercih ediyoruz. Çünkü eğer bir yönetim örgüt, işletme, iktidar gibi soyut kavramların amaçlarını dikkate alıp onları meydana getiren bireylerin ekonomik ve sosyal çıkarlarını, duygu ve düşüncelerini, psikolojik tatmin ve beklentilerini hiçe sayıyor ve bunların aksine hareket edebilmeyi göze alıyorsa, bu yönetimin anlayışında eksiklik, hata ve yanlışlıkların var olduğunu iddia edebiliriz. Bu nedenle yönetimlerin

ve yöneticilerin, yönetmiş oldukları insanların duygu ve düşüncelerini, arzu ve beklentilerini de dikkate alan bir anlayışı bünyelerinde barındırmaları gerekmektedir. Çünkü insan sahip olduğu psiko-duyumsal yapısıyla, içinde bulunduğu toplum ya da örgütün amaçlarını aşan ya da onlardan farklılaşan beklentiler içerisinde olabilmektedir.

Haldun'a göre, insan doğası gereği hem iyi hem de kötüdür. İnsanı iyi kılan Allah'ın yeryüzündeki halifesi olması, kötü kılan Tanrısal yanıyla rekabet halindeki hayvani özgünlüğüdür (Öztürk, 2008; 193). Bu ikili özgünlüğün ortaya çıkarmış olduğu iyilik yapma ve dayanışmacı yönü, onun iyi tarafını temsil eder. Bencil ve faydacı yönü ise onun kötü tarafını temsil eder. Sahip olduğu değerler sistemi, bireylerin olumlu ve iyi taraflarını beslerken, pragmatist- faydacı anlayışın doğurduğu olumsuzlukların ve dolayısıyla da bu anlayışın giderilmesinde veya minimize edilmesinde en önemli rolü oynar. Bu bağlamda değerler sisteminden kopmuş olan “yönetim otoritesi” ile yönetilenlerin “itaat duygusu” sosyal hayatta ya da örgüt hayatında çok ciddi bozulmalara yol açar. Otoritenin hem yönetici hem de yönetilen boyutu değerler sistemiyle irtibatlı olmalıdır. Aksi takdirde değerden ve dolayısıyla varlıktan kopmasını otoritenin iflası ya da totaliter otorite olarak ilan etmek mümkün (Çınar, 2006; 244) olacaktır. Yukarıda totaliter otorite anlayışını benimseyen otoriter kişiliğin ne gibi sonuçlar meydana getirdiğini görmüştük.

Bu nedenle yönetim ve organizasyon süreçlerinin gerçekleştirilmesi sırasında ortaya çıkan “sevk ve idare” iradesindeki boşluğun doldurulmasında bir “değerler sistemine” de ihtiyaç duyulmaktadır. Böyle bir değerler sisteminin varlığı, meşru ve rızaya dayalı hukuk kurallarının boşluklarının doldurulması yanında, çalışanları buldukları iş ortamındaki faaliyetlere katılmaları konusunda da isteklendireceklerdir. Ayrıca, bir iş örgütündeki hukuki ve biçimsel kurallara ne derece uyulacağıının en önemli belirleyicisi, ahlaki değerler hakkındaki tutarlı tutumlardır. Ahlak, hem hukuki kurallara uyulması konusundaki duyarlılığı yükseltmekte, hem de herhangi bir belirsizlik karşısında çalışanlara nasıl davranmaları gerektiği hakkında, sonunda pişmanlık ve suçluluk duyulmayacak bir seçimin yapılmasına referans olmaktadır (Eroğlu ve İrmiş, 2004, 106). Son iki asırdır hayli pozitivist bir ton kazanmış olan bilim geleneğinin, ahlak problemini geri atmasına (Kılıç, 1998; 39) rağmen, günümüzde insani bilimler içerisinde sayılan yönetim biliminin çözemediği bazı girift sorunları

giderebilecek bir alternatif çözüm önerisi olarak, ‐ahlak‐ kavramının y6netim bilimlerinin 76z6lemeyen ve kangren hale gelmiş meselelerinde 7ıkış yolu olabileceğini d6ř6n6yoruz. Bu nedenle ahlak da bir değer olması hasebiyle, y6netim s6recine d6hil edilebilir ve anlaşılamayıp bir t6rl6 76z6lemeyen insan kaynaklı y6netim sorunlarına 76z6mler 6retebilir.

A.Touraine'nin (2007) dediği gibi; akılcı d6ř6ncenin gereklerini kabullenme, insanlığı batıl inan7lar ve cehaletten kurtardı ama bireyi kurtaramadı. Geleneğin egemenliğinin yerine aklın egemenliğini, geleneksel otoritenin yerine de, Weber'in deyimiyle, meşru akılcı otoriteyi koydu. Modern akılcılık bireye kuşkuyla bakar; bilimin aynı zamanda insanın yaşamı ve d6ř6ncesine de uygulanan kişisel olmayan yasalarını bireye tercih eder (Touraine, 2007; 283). Bu tercih bireyin yani insanın ikinci plana atılmasıdır. Bu belki direkt olarak ifade edilmeyebilir fakat akıl-insan 7atışması 6st6 6rt6l6 bir şekilde devam etmektedir. Zihinlerdeki bu karşıtların 7atışması ve otorite, insanlığın gelişimi boyunca 7ok değişikliklere uğramıştır. G6n6m6z de ise bilin7d6şinin g6c6 olarak adlandırabileceğimiz i7 otorite ve toplumsal baskı olarak adlandırılan dış otorite g6receli bir durum almıştır. G6receli bir durum alan otorite uygulaması, manip6le edilip 6zeri başka kavram ya da g6r6nt6lerle 6rt6ld6đ6 i7in rahatlıkla se7ilip somut bir şekilde ortaya konamamaktadır. I7sel olarak şiddetini hissettiren bu tahripk6r tavra ancak yine i7sel ya da ruhsal bir olguyla baskın 7ıkılabilir. B6ylece otoriteye baskın 7ıkanlara biz değerler adını veriyoruz (Mendel, 2005-b, 10). Klasik anlamda değerlerin aşındırıldığı ve işlevsiz bırakıldığı postmodern zamanlarda ‐korku‐ son derece incelti miş ve hatta estetize edilmiş bir7ok ‐korkutma‐ ve ‐yıldırma‐ y6ntemleri sayesinde, y6netim ve organizasyon faaliyetlerinde 6nemli bir y6netsel g67 haline gelmektedir. Y6netim ve organizasyon faaliyetlerinin başarılı, etkili ve verimli bir şekilde ger7ekleşmesi i7in, geleneksel otorite, karizmatik otorite, hukuki ve bilgiye dayalı otorite kadar, b6t6n bunları kavramakta yeterli olmayıp, hala otorite boşluğu kaldığı zamanlardaki durumları y6netmek i7in bir ‐ahlaki otoritenin‐ varlığı ka7ınılmazdır (Eroğlu ve İrmiş, 2004; 107). Otoritenin ahlaki olması gerektiğini d6ř6n6yoruz 76nk6 filozof Kant'ın da dediği gibi; ‐insanın ahlaklı eylemlerinin kaynağı olan aklının, iyiye doğru bir ilerleme, bir gelişme olduğuna inanması, bunu umması gereklidir. B6yle bir umut olmaksızın, insanın ‐insanlığın mutluluğu i7in kalbini 7arpıran, onu canlandıran bir atılım yapmasına olanak kalmazdı‐ (Heimsoeth, 2007;

181-182).

Din faktörünün ya da inanç faktörünün insanlar üzerinde bir etki meydana getirerek otorite kurmasının en önemli iki faktörü vardır. Bunlardan ilki evrenin, mükemmel işleyişi ve insan aklının ve bilimin bu işleyişin nedenlerini tam olarak izah edemeyişidir. Bununla beraber evrende var olan her şeyin nasıl meydana geldiğine dair tatmin edici cevaplar üretemeyişidir. Var oluş meselesine yeterli akli cevapları bulamayan insanoğlu üstün bir var oluş nedenine ve mutlak bir yaratıcıya inanama gereği duymaktadırlar. Bu tarihten günümüze insanoğlunun psikolojik ve zihni bir ihtiyacı olarak kendini göstermektedir. Diğer bir neden ise, ölüm fiili ve öldükten sonra ne olacağı durumudur. Bu duruma da insanoğlu akıl ve tecrübe yoluyla cevap bulma imkânına sahip değildir. Bu belirsizlik her zaman olduğu gibi belirsizlikten hoşlanmayan ve rahatsızlık duyan insanoğlunu inanmaya yöneltmektedir. Özellikle “ölüm” olgusunun sır ve gizeminin hiçbir zaman aydınlığa kavuşamayacağı gerçeği, her ölüm hali ve cenaze merasiminde insanları bir daha düşünmeye sevk etmekte, insanlarda bir ürperme hali ile beraber inancında bir pekişme durumu meydana getirmektedir. Bu da Tanrı otoritesinin ya da din otoritesinin gelişip yerleşmesinde önemli bir etkendir.

Ölüm korkusunun ve ölüm olgusunun insanlarda meydana getirdiği bu psikolojik hal, insanların mesleki ya da ekonomik ölümle tehdit edildiği ve yüz yüze bırakıldığı iş yeri ya da örgütlerinde de görülmektedir. İşini ya da mesleğini kaybettikten sonra bir belirsizlik haliyle karşı karşıya kalma durumundan ürperen ve korkan insanın, tıpkı yaratıcıya ya da ölüm sonrasının belirleyicisi olana karşı duyduğu itaatin biçimsel olarak benzerini iş yeri otoritesine de gösterdiğini gözlemleyebilmekteyiz. Günümüz kapitalist düzeninin iş gücü piyasasında, çalışabilir nüfusun en az yüzde beşinin işsiz olması gerektiğini söyleyip bunu sağlayarak sürekli alternatif iş gücü potansiyelini hâlihazırda iş görenler üzerinde bir baskı aracı olarak kullanması bu durumun vahametini ve ne ölçüde ciddi bir durum olduğunu bize göstermektedir. İşgücü piyasasında alternatif iş gücünü oluşturan işsizlerin sayısı azaldıkça, çalışanlarına karşı tehdit olarak kullanabilecekleri; “çalışıyorsan çalış yoksa dışarıda çalışacak kişi çok” şeklindeki sosyal ölüm tehdidi imkânları azalacak olan işveren ya da yöneticiler, işsizliğin ve dolayısıyla yaratılan düşük iş gücü maliyetlerinin

kendileri için ne ölçüde hayati bir önem ifade ettiğini iyi bilmektedirler.

Yeni endüstriyel çağın yönetim anlayışında keşfettiği en önemli buluşlardan biri belki de verimliliktir. Uğruna yüzlerce araştırmanın yapıldığı ve makaleler yazıldığı “verimlilik” kavramı kar gütmeye gibi görüntüsel bir amaç taşıyan her yönetimin vazgeçilmez ilkesi oldu. Bilinen tüm uygarlıklarda az çok salt bir biçim altında bulunan ve az çok zorlayıcı olan otorite ilkesi üzerine kurulu tüm eski değerler sisteminin, verimlilik ilkesi üzerine kurulu endüstriyel çağın bu altın kuralları lehine ortadan kalkma eğilimi gösterdiği düşünülebilir. Eğer otorite ilkesi çocuğun boyun eğme koşullanmasına dayanıyorsa, verimlilik ilkesi de ondan, çok daha büyük bir zihinsel esneklik ve ruhsal-duygusal bir yumuşaklık istiyor. Verimlilik ilkesini ilgilendiren şey, uygulamalı bilimlerin geliştiği ölçüde çocuğun da her zaman yeni teknik bilgiler edinmesi ve her zaman yenilenebilecek bir yetenek kazanmasıdır (Mendel, 2005-b, 84). Modern endüstriyel çağın dayattığı bu gelişimi tam anlamıyla kavrayamayan ve otoritenin yıldırımlarını üzerine çekmek düşüncesinin kendisini içerden korkuttuğu birey, en basitinden kendi kendisini kişisel bir yargılamanın belirsizliğine götürebilecek birleştirici bir devreye, düşünce katıcı yollara girmez. Ama özellikle bir özgürlüğü ya da otoritenin ağırlığını hafifletmeyi olanaksız kılanlara karşı, gerçek anlamda birey yoktur (Mendel, 2005-b, 62). Bu durum bireyden asıl olarak beklenmesi gereken ve insanlığın gelişmesindeki en önemli insani özellik olan “yaratıcılık” faktörünün silikleşmesi ya da etkisizleştirilmesi demektir. Ayrıca yine bireyin yok sayılması, onun insan olarak etrafına, toplumuna ve insanlığa verebileceklerini önceden reddetmek demektir.

Bireyin bu yok sayılma durumuna dur diyecek ve bunun üstesinden gelebilecek yine bireyin kendisidir. Bireye düşen, insan davranışlarının iki yönlü içsel zorlanmasına karşı, kendi irade ve aklıyla bir sınır ve kısıtlama getirmesidir. “Direnme” tavrı da diyebileceğimiz bu duruş sayesinde insan, bilincinde olarak ya da olmadan, savrulmuş bulunduğu “tutarsızlıklara” ve “ikiyüzlülüklerle” karşı direnmek ve biyolojilerinin onlara içgüdüsel olarak önceden çizmiş olduğu hayata bağımlı kalmak yerine, yaşayacağı hayatı kendisi inşa etme ve yönetme imkânı (Eroğlu, 2006; 170) yakalayacaktır. Bu imkânı yakalamanın şartı olan direnme hali ancak bir isyan halinin başlamasıyla mümkün olur. İsyân, iradenin kendi içinde bulunduğu şartlara boyun eğmeyip, baş kaldırması eylemidir (Topçu, 2002; 21). Bu isyan bir anarşist savrukluğun içerisinde yıkıcı

bir biçimde değil, bir ahlaki değerler sistematığı çerçevesinde yapıcı bir şekil arz etmelidir. Bu bağlamda kişi iradesinin, içinde bulunduğu alışılmış şartlara boyun eğmeyip, yeni bir dünya görüşü, yeni bir toplum düzeni ve yeni bir iş düzeni kurma yönündeki hareketlere Topçu'nun ifadesiyle "isyan ahlakı" (Eroğlu, 2006; 170) denebilir. Şayet mukadderatımızdan sorumlu ve endişeli isek, ancak isyan etmek suretiyle bu endişe giderilmiş ve sorumluluk kabul edilmiş olacaktır. Hürriyetimizin ve mukadderatımızın belirleyicisi olan isyan, nesilden nesile sonsuza kadar devam etmek suretiyle, tarih ve insanlık içerisinde, zamanda ve ebedilikte, ruhun ve bedeninin selametini bize sağlayabilecek olan (Topçu, 2002; 215) çarelerin başında gelir.

U.Bröckling (2008) askeri itaat üretiminin sosyolojik ve psikolojik boyutlarını incelediği çalışmasında, ortaya çıkan idari sorunların aşılabilmesi için alınan kararın; "Ahlaki güçlerin harekete geçirilmesi, bedeninin disipline edilerek denetlenmesinden daha önemlidir. Askerler dış baskılardan ötürü değil de, kendi içlerinde oluşan kanaat ve arzuya itaat etmelidir" (Bröckling, 2008; 162) şeklinde olduğunu belirtmektedir. Bu durum bir örgüt için ne kadar geçerliyse toplum içinde aynı şiddette geçerlidir. Çünkü ahlak olmazsa toplum hayatı denen şey de olmaz, yani insanlar bir arada yaşayamazlar. Neyin iyi, neyin kötü olduğu hakkında ortak bir anlayış bulunmasaydı insanlar arasında düzen ve huzur yerine tam bir kargaşalık hüküm sürerdi (Kılıç, 1998; 40). Bu nedenle toplum olarak benimsenmiş bir ahlak, o toplumu oluşturan insanların davranışlarında önemli bir belirleyicidir. Bu kural toplumun insanlardan belli tavırları sergilemesini bekler ve insan buna uyma mecburiyeti hisseder. Bu durum geleneksel olarak "sosyal kontrol mekanizmalarının" başında gelir. Fakat insan, ömrü boyunca hep başkalarının bekleyiş veya tepkilerine göre davranışlarda bulunmaz, gerekli zihni olgunluğa eriştikçe bu davranış kaidelerini bir sistem halinde benimser ve artık her davranışı bu sisteme göre değerlendirir. İşte bu noktada vicdan dediğimiz iç kontrol mekanizması teşekkül etmiş demektir (Güngör, 2005-b; 58).Yönetim anlayışıyla ilgili olarak ortaya çıkan olumsuzlukları önlemenin diğer bir yolu da insani vicdan duygusunun geliştirilmesidir. Vicdan duygusu insan davranışlarının belirlenmesinde önemli bir etkidir. Otoritenin ya da yönetenin kontrol edemediği ve yönetim sürecinin olumsuz anlamda etkilendiği durumların ortaya çıkmaması için, yönetilenlerde bir vicdan duygusunun oluşması ve içselleşerek yerleşmesinin zaruri olduğu bir gerçektir. Aynı zamanda adaetli bir yönetimin sergilenebilmesi için yönetenlerde de bu duygunun var olması

gerekmektedir. Çünkü vicdan bir kaideler sistemidir; bu sistem insanın kendi davranışları veya başkalarının davranışları hakkında “doğru” veya “yanlış” şeklinde yargılar yapmasına yarar. Doğru olarak değerlendirilen davranışlar, insanın kendi benliğine karşı iyi ve olumlu duygular beslemesine yol açar; yanlış veya “kötü” sayılan davranışlar ise suçluluk duyguları yaratır (Güngör, 2005-b; 57). Bu suçluluk duygusu yöneticilerin, çalışanlarına haksız, adaletsiz davranmalarına engel olmakla beraber, kaynakları ve imkânları kendi çıkar ve menfaatleri doğrultusunda kullanmalarına da izin vermez. Böylelikle hem yönetim en az sorunla gerçekleştirilir hem de yöneticilerin ve yönetilenlerin memnuniyet duygusu tatmin edilerek, tüm kesimlerin rıza gösterdiği bir yönetim modeli ortaya konmuş olur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM ÇORUM İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN İŞ ÖRGÜTLERİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, VARSAYIMI VE YÖNTEMİ

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Araştırma, otoritenin gölgesinde yetişen ve hayatlarını devam ettiren yönetici ve çalışanların; otoriteye bakışlarını, çalışma hayatına ilişkin düşüncelerini, tavır ve davranışlarındaki etmenleri, iş yeri ve iş ortamındaki ilişkilerini, sorunları algılama biçimlerini ve bu sorunların nasıl giderileceğine yönelik düşüncelerini tespit etmeye çalışmaktadır. Bu çalışmayı yaparken, insanların cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu ve mesleki konumu gibi demografik özellikleri ile otoriteye karşı düşünce ve duyguları arasında nasıl bir ilişki olduğunu araştırmak amaçlanmıştır.

İnsanların çalışma nedenleri, otoriteye yükledikleri anlamı ve otoriteye bakış açısını etkileyebilir. Elde edilen veriler ışığında, çalışanların çalışma ve iş yeri tercih nedenleri ile otoritenin ne olduğu ve otoritenin işlevleri hakkındaki düşünceleri arasında nasıl bir ilişki olduğu analiz edilmeye çalışılacaktır. Otoritenin ortaya çıkardığı sorunlar, yönetimin işleyişini etkilerken aynı zamanda çalışanların da iş memnuniyetini etkileyebilir. Veriler analiz edilirken; çalışanların, otoritenin yanlış kullanımının ortaya çıkardığı sorunlara ilişkin düşünceleri ile iş hayatındaki memnuniyet durumları arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılacaktır. Yönetim ilişkilerinde, otoritenin ortaya çıkardığı sorunlardan etkilenenler, bu sorunların giderilmesi için en etkili çözüm yollarını da önerebilecekleri düşünülmektedir. Verilerin analizinde çalışanların otoritenin yanlış kullanımının nedenleriyle ilgili düşünceleri ile sorunların giderilmesine ilişkin önerileri arasında tutarlı ve anlamlı bir bağ olup olmadığı tartışılacaktır. Ahlak insanı hem olumsuz davranışlardan alıkoymakta hem de haksızlıklar karşısında direnebilme iradesi kazandırmaktadır. Analizler de, iş yerinde ki davranışlarında, kuralların dışında ahlaki ya da vicdani sorumluluk duyanların; çalışma nedenleri,

otoriteye bakışları, sorunları algılayışları ve sorunlara ilişkin çözüm önerilerinde nasıl bir tutum sergiledikleri yorumlanacaktır.

3.1.2. Araştırmanın Varsayımı

Yönetim ve otorite ilişkisi birçok boyutuyla incelenmeye değerdir. Çünkü yönetim sürecinin harekete geçirici unsuru olarak kabul ettiğimiz otorite kavramı, tıpkı sosyal bilimlerdeki diğer kavramlar gibi kolaylıkla ifade edilip açıklanamamaktadır. Bu nedenle her bir kavrama ve bu kavramın ilişkide olduğu diğer kavram ya da olgularla ilişkisine farklı bakış açıları getirilebilmektedir. Yönetim ve otorite ilişkisine dair yeterli olmasa dahi bazı çalışmalar yapılmıştır. Fakat otoritenin yönetim sürecinde meydana getirdiği sorunlara ilişkin pek fazla çalışmaya rastlanmamaktadır.

Sosyal bilimler alanında özellikle pozitivist yaklaşımla ele alınmayan çalışmalarda varsayımların açıkça ifade edilmesi zordur. Sosyal bilimlerde, özellikle insani duygu ve düşüncelerin etkin bir faktör olarak yer aldığı yönetim bilimlerinde pozitivist bir yaklaşımdan daha ziyade yorumlayıcı yaklaşım tarzını tercih etmek daha mantıklıdır. Çünkü insan duygu ve düşüncelerinin sonucu olan yönetim davranışları niceliksel bulgularla değil ancak yorumlamacı yaklaşımlarla daha sağlıklı belirlenebilir. Yorumlayıcı yaklaşım, pozitivist yaklaşımın sorduğu ne / neden sorularını sormakla beraber ne / niçin sorularını sorarak konu ya da problemlerin kökenine inmeyi de amaçlamaktadır. Fakat yorumlayıcı bir yaklaşım sergilenirken nicel ve somut verileri ihmal etmemek ve kullanmak çalışmanın daha verimli bir sonuç ortaya koymasından önemlidir. Biz de hem nicel verileri kullanarak pozitivist yaklaşım yöntemini hem de niçin sorusunu sorarak yorumlamacı yaklaşım yöntemini kullanacağız. Ayrıca sosyal olayların niteliği gereği, problemleri tek nedene bağlayan tek sebepli bir metodoloji yerine, olayların farklı oranlarda da olsa bir çok nedeninin olduğunu kabul eden çok sebepli metodoloji yöntemini benimseyeceğiz.

Araştırmanın temel varsayımları;

- Yönetim faaliyetlerini harekete geçiren en etkili güç kaynağı “yönetici otoritesi” dir.

- Kamu yönetiminde yönetici otoritesini tesis eden en önemli güç kaynağı yasal güçtür.
- Yönetilenler, otoritenin işlevlerinin farkındadırlar ve otoritenin tesis edilmesinde sakınca görmemektedirler.
- Yönetilenler, yöneticilerindeki yönetme otoritesini meşru olarak görmek isterler.
- Otorite, yöneticiler tarafından bazı zamanlarda amacı dışında yanlış biçimde kullanılmaktadır.
- Otoritenin yanlış ve kötüye kullanımının nedenlerinden en önemlisi, yöneticilerin yönetim otoritesini, yönetim eylemlerinde bir araç olarak değil de, bir amaç olarak görmeleridir.
- Otoritenin yanlış ve kötüye kullanımının diğer önemli nedenlerinden birisi de, otoriteyi kullanan yöneticilerin yeterli ehliyet ve liyakate sahip olmamalarıdır.
- Yolsuzluk ve çıkar sağlama davranışlarına yönelen yöneticilerin, otoritenin yanlış kullanımı olarak, yönetme otoritesinde güç taşkınlığına ve şiddete yönelme ihtimali daha fazladır.
- Otoritenin amacı dışında yanlış biçimde kullanımı sonucu, çalışanlar yönetim otoritesine karşı güvensizlik duymaya başlarlar ve bu durum yönetim davranışlarında daha çok “iş memnuniyetsizliği” şeklinde dışa yansır.
- Yönetim otoritesinin yanlış ve kötüye kullanımına karşı genç, eğitilmiş ve düşük gelirli iş görenlerin karşıtlığı daha fazladır.
- Otoritenin yanlış ve kötüye kullanımının ortaya çıkardığı sorunların çözümü için yapısal ve klasik çözüm yollarına başvurulabilir.
- Otoritenin yanlış ve kötüye kullanımının ortaya çıkardığı sorunların çözümü için en kapsamlı çözüm yolu, ahlak ve vicdan duygusu gibi değerlerin yönetim sürecine daha fazla dâhil edilmesidir.

3.1.3. Araştırmanın Yöntemi

3.1.3.1.Örneklemin Seçimi

Örneklemin belirlenmesinde, olasılığa dayalı örnekleme tekniklerinden “kümelere göre örnekleme” tekniği kullanılmıştır. Araştırma, yönetim otoritesinin en belirgin biçimde hissedildiği kamu iş örgütleriyle sınırlandırılmıştır. Örneklem olarak Hitit Üniversitesi Rektörlüğü ve bağlı kuruluşlardaki idari personel seçilmiştir. Ayrıca Çorum Valiliği’nden gerekli izin alınmadığı için valiliğe bağlı kamu iş örgütlerinde bu çalışma yapılamamış ancak valiliğe bağlı kamu idarelerinde çalışan ve örneklemin 2/3’sini oluşturan yaklaşık 80 kişiyle temas kurularak ankete katılmaları sağlanmıştır.

Çorum ili merkezindeki kamu iş örgütlerinde yaklaşık 3.000 kamu çalışanı vardır. Ayrıca, Çorum ili sınırları içerisinde faaliyet göstermekte olan Hitit Üniversitesi’nde de 390¹ personel olmakla beraber bunların yalnızca 168’i idari personel ve yaklaşık 30’u idari görevi olan akademik personeldir. Çalışmamızın içeriği itibariyle klasik hiyerarşi içerisinde bulunmayan akademik personele anket çalışması uygulanmamış; sadece idari ve idari görevi olan akademik personele uygulanmıştır.

Çorum ili valiliği ve bağlı kuruluşlarda çalışmakta olan kamu çalışanlarıyla anket çalışması yapılabilmesi için Çorum Valiliğine dilekçe ile başvuru yapılmış ancak olumsuz yanıt alınmıştır. Aynı zamanda Çorum İl Emniyet Müdürlüğü mensupları ile anket çalışmasının yapılması için Çorum İl Emniyet Müdürlüğü’ne dilekçe ile başvurulmuş, yetkililer valilik izni talep etmiş ve valilik genel olarak olumsuz yanıt verdiği için bu talep de geri çevrilmiştir. Fakat Çorum ilindeki çeşitli kamu kurumlarında çalışan personelle doğrudan temasa geçilmiş ve kendi iradeleriyle çalışmaya katılımları sağlanmıştır. Böylelikle 80 kadar kamu çalışanına ulaşılabilmektedir.

Hitit Üniversitesi Rektörlüğü merkez birimlerinde 80 idari çalışan, fakülte ve yükseköğretim gibi bağlı birimlerde 76 idari çalışan ve ilin diğer kamu birimlerindeki 80 kamu çalışanı olmak üzere toplam 236 kamu personelinden veri toplanmış ve anketlerin tümü değerlendirmeye alınmıştır.

¹ http://www.hitit.edu.tr/hitituniv_20102014_stratejikplan.pdf (İnternet adresinden alınmıştır)

3.1.3.2. Verilerin Toplanması

Katılımcılara, ilk 6 sorusu demografik bilgileri içeren, diğer 34 sorusu yönetim, otorite ve yönetim-otorite ilişkisine bakış açılarını öğrenmeye yönelik toplam 40 soruluk anket formları elden dağıtılmıştır. Katılımcıların anket sorularına ilişkin anlayamadıkları yerler varsa açıklık getirilmeye çalışılmış ve katılımcıların herhangi bir tesir altında kalmadan soruları cevaplandırmaları için gerekli açıklama ve çalışmalar yapılmıştır. Cevaplanan anket formları tekrar elden toplanmıştır. Elde edilen veriler SPSS programı yardımıyla istatistiksel tablolar haline dönüştürülerek, değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

3.1.3.3. Ölçeğin Seçimi

Anket çalışmasında, “liste” soru ve “kategori” soru biçimleri ve nominal ölçme yöntemiyle yaş, cinsiyet, eğitim durumu gibi sosyo-demografik özelliklere ilişkin veriler elde edilmeye çalışılmıştır. Anketin 1’den 6’ya kadar olan soruları bu kapsamdadır. Elde edilen ölçüm değerleri için frekans dağılımı yapılmıştır.

Anketteki 7’inci sorudan 31’inci soruya kadar olan sorular “likert ölçeği” ile hazırlanmıştır. 5’li “likert ölçeği” nin kullanıldığı sorularda 5’den 1’e doğru aralık seviyesi ölçülmüştür. Anketin 32’den 40’a kadar olan soruları “liste soru” biçimiyle katılımcının düşüncesi, tercihi ya da beklentileri belirlenmeye çalışılmıştır.

3.1.3.4. Soruların Niteliği

Anket çalışması 40 sorudan oluşmaktadır. İlk 6 soru katılımcının yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve aylık geliri gibi demografik özellikleri belirlemeye yönelik sorulardır.

7 ile 31’inci sorular arasındaki sorular katılımcının yönetim otoritesi ile ilgili ifadelerle katılım derecelerini ölçmeye yönelik likert tipi sorulardır. Bu sorular yoluyla çalışanın iş memnuniyeti, otoritenin ne olduğu ile ilgili düşüncesi, otoritenin yanlış kullanımının nedenleri, iş konusundaki ahlaki hassasiyet durumu saptanmaya çalışılmıştır.

32 ile 40'inci sorular arasındaki sorular katılımcının çalışma ve iş yeri tercih etme nedenleri, otoritenin işlevleri konusunda ne düşündüğü, otoritenin yanlış kullanımının ne gibi sorunlar çıkardığı konusundaki düşünceleri, yönetim sorunlarının çözümü için neler yapılması gerektiği yönündeki düşüncelerini belirlemek amacıyla yöneltilmiştir.

3.1.3.5. İstatistiksel Analiz Yöntemi

Araştırmanın analiz safhasında, nitel analiz olarak betimsel analiz tekniğine daha çok başvurulmuştur. Çalışmada yönetici – yönetilen ilişkileri ve otoritenin bu ilişki üzerindeki etkileri belirlenmeye ve analiz edilmeye çalışılmıştır.

Elde edilen veriler nicel analiz olarak Frekans Dağılımı, Aritmetik Ortalama, Yüzde Oranlama, Ortalama Değer gibi analiz tekniklerinden yararlanılarak değerlendirilmiştir.

3.2. ARAŞTIRMANIN GENEL DEĞERLENDİRMESİ

3.2.1. Araştırmanın Sosyo-Demografik Verilerinin Değerlendirilmesi

Tablo 3.1: Çalışmaya katılanların yaşa göre dağılımı

N	Valid (Geçerli)	235
	Missing (Geçersiz)	1
Mean (Aritmetik Ortalama)		37,00
Median (Orta Değer)		37,00
Std.Deviation (Standart Sapma)		9,64
Minimum (En az yaş)		21,00
Maximum (En fazla yaş)		59,00

(Bu tablo çalışmamızda türetilmiştir)

Anket çalışmasına katılan 236 kişiden 235'i yaşını belirtmiş olup, 1 kişi yaşını belirtmemiştir. Toplam 236 kişi arasında yapılan çalışmanın medyanı (orta noktası) 37 ve toplamdaki 236 kişinin yaş ortalaması 37'dir. Bu oran ülke çalışabilir nüfus ortalamasına yakın bir orandır. Çalışma sonuçlarının standart sapması 9,64 olarak ölçülmüştür. Çalışmaya katılanlar en az 21, en çok 59 yaşındadır. Kamu sektörü genel olarak dikkate alındığında 21 – 59 yaş aralığı uygun ve geneli yansıtan bir aralıktır.

Tablo 3.2: Çalışmaya katılanların cinsiyete göre dağılımı

	Frekans	Yüzde
Erkek	182	77,0
Kadın	54	23,0
Toplam	236	100

(Bu tablo çalışmamızda türetilmiştir)

Anket çalışmasına katılan 236 kişiden 182'si erkek, 54'ü kadındır. Erkeklerin oranı %77, kadınların oranı ise %23'dür. Ülke nüfusunun yaklaşık yarısının kadınlardan diğer yarısının da erkeklerden oluştuğu düşünüldüğünde, kamu iş örgütlerinde kadınların ülke nüfusuna oranlarından çok daha az istihdam edildiği sonucuna varabiliriz. Bu sonucun nedenleri, hem kadınların genel olarak iş gücüne katılımlarının da düşüklüğünden hem de kadınların eğitimlerinin erkeklere oranla daha az oluşundan kaynaklanıyor olabilir. Eğitimli kadın nüfusunun hem nicelik hem de nitelik olarak artmasıyla beraber bu oranların kadınların lehine dengeleneceğini düşünüyoruz.

Tablo 3.3: Çalışmaya katılanların eğitim durumuna göre dağılımı

	Frekans	Yüzde
İlkokul	8	3,0
Ortaokul	7	3,0
Lise	47	20,0
Ön Lisans	77	33,0
Lisans	69	29,0
Lisans Üstü	28	12,0
Toplam	236	100

(Bu tablo çalışmamızda türetilmiştir)

Anket çalışmasına katılan 236 kişinin %3'ü ilkokul, %3'ü ortaokul, %20'si lise, 33'ü Önlisans, %29'u Lisans ve 12'si Lisansüstü eğitimi almıştır. Yüksek öğrenim görenlerin oranı toplam da %74'dür. Lise ve daha alt seviyede eğitim görenler %26'dır. Gelişmiş ülkelerde nitelikli işlerin hemen hemen tamamı yüksek öğrenim görmüş eğitimli ve vasıflı personele yaptırılır. Ülkemiz kamu sektörü idari birimlerinde yüksek öğrenim görmüş olan kamu personeli oranının %74 civarında oluşu olumlu bir gelişme olmakla beraber bu oranın en kısa zamanda %90'ların üzerine çıkarılması ve bir süre sonra da kamu idari birimlerinin %100'nün yüksek öğrenim görmüş vasıflı personelden oluşturulması gerektiğini düşünüyoruz. Bununla beraber her yüksek öğrenim görmüş

kişinin kalifiye eleman olduğu söylemek zordur. Hatta kamu birimlerinde çalışan yüksek öğrenimli personelin çoğu Açık Öğretim mezunudur. Bu kişilerde genellikle çalıştığı süre içerisinde sınavlara girerek diploma almışlardır. Açık Öğretim Fakültesinin öğrenim standartları düşünüldüğünde, bu personellerin durumu kolayca anlaşılabilir. Bu nedenle kamu iş gücünde, istihdam edildiği alanın yüksek öğrenimini görmüş olanların tercih edilmesiyle beraber, aynı zamanda bu tercih edilenlerin de nitelikli, yetenekli ve ehliyetli kişilerden oluşması gerektiğini de belirtmek zorundayız.

Tablo 3.4: Çalışmaya katılanların aylık gelir durumuna göre dağılımı

	Frekans	Yüzde
501-1000	15	6,0
1001-1500	148	63,0
1501-2000	53	22,0
2001-2500	11	5,0
2501 ve üstü	9	4,0
Toplam	236	100

(Bu tablo çalışmamızda türetilmiştir)

Çalışmaya katılan 236 kişinin %6'sı 501 - 1000 TL arasında aylık gelire sahiptir. %63'ü 1001-1500 TL arasında, %22'si 1501-2000 TL arasında, %5'i 2001-2500 TL arasında ve %4'ü 2501 TL ve üzerinde bir gelire sahiptir. Anket çalışmasına katılanların %85'i 1001-2000 TL arasında bir gelire sahiptir. Çeşitli istatistiklerle belirlenen hane halkı açlık ve yoksulluk sınırları dikkate alındığında, kamu çalışanlarının %91 gibi büyük bir çoğunluğu yoksulluk sınırında bir kısmı da açlık sınırı ve açlık sınırının altındadır. Yaklaşık %75'i yüksek öğrenim görmüş kamu çalışanlarının yaklaşık %90'nının sadece günü kurtarıp geleceğe dair bir plan yapmaya fırsat vermeyen bir gelirle istihdam ediliyor olmaları, hem ülkemizdeki işsizlik sorununun hangi boyutlara ulaştığını hem de kamu sektörünün niçin bu kadar yönetim sorunuyla karşı karşıya olduğunun bir göstergesidir diye düşünüyoruz. Maddi olarak tatmin olmayan ve geleceğe bu anlamda umutla bakamayan bir iş gücünün yönetim sorunlarıyla ilgilenmesi, yolunda gitmeyen işlerle ilgilenip çözüm yolları araması beklenmesi zor bir durumdur.

Tablo 3.5: Çalışmaya katılanların hayatlarını en çok geçirdikleri yerleşim yeri durumuna göre dağılımı

	Frekans	Yüzde
Köy	7	3,0
Kasaba	2	1,0
İlçe	22	9,0
Şehir	169	72,0
Büyükşehir	36	15,0
Toplam	236	100

(Bu tablo çalışmamızda türetilmiştir)

Çalışmaya katılanların %3'ü köyde, %1'i kasabada, %9'u ilçede, %72'si şehirde ve %15'i büyükşehirde hayatlarının büyük kısmını geçirmişlerdir. Şehir ve Büyükşehirde hayatlarının büyük bölümünü geçirenlerin toplam oranı 87'dir. İnsanın doğup büyüdüğü ve hayatının büyük çoğunluğunu geçirdiği ortam ve yerleşim yeri, onların hayata bakışlarını, sorunlara yaklaşımlarını, farklı özelliklerde olanlara karşı tavırlarını ve bir arada yaşama kültürlerini etkilemektedir. Yönetim ve organizasyonda bir sosyal faaliyet olarak grup davranışını ve birlikte hareket etme alışkanlığını gerektirdiği için şehir ve büyük şehirlerde daha çok yaşamış ve farklı tarzda insan ve kültürlerle karşılaşmış bireylerin yönetim faaliyetine daha rahat uyum sağlayacağı düşünülmektedir.

Tablo 3.6: Çalışmaya katılanların görev ya da mesleki pozisyonuna göre dağılımı

		Frekans	Yüzde
Geçerli	İşçi	19	8,0
	Ustabaşı	2	1,0
	İdari Personel	144	62,0
	Şef	15	6,0
	Şube Yöneticisi	12	5,0
	Birim Yöneticisi	34	15,0
	Üst Yönetici	6	3
Toplam		232	100
Geçersiz		4	1,7

(Bu tablo çalışmamızda türetilmiştir)

Çalışmaya katılan 236 kişiden 232'si yani katılımcıların %98,3'ü, görev ya da mesleki pozisyonu hakkında bilgi vermiştir. 232 kişinin %8'i işçi, %1'i ustabaşı, %62'si idari personel, %6'sı şef, %5'i şube yöneticisi, %15'i birim yöneticisi ve %3'ü üst yönetici olarak görev yapmaktadır. İşçi ve ustabaşların toplam oranı %9, idari personelin oranı %62, şef ve şube yöneticilerinin toplam oranı %11 ve birim yöneticisi ve üst yöneticilerin toplam oranı %18'dir. İşçi ve ustabaşı hiyerarşi piramidinin en altında yer alan iş gören kesimdir. Bunlar verilen emir ve talimatlara uymak

zorundadır. Görüş beyan etme ve yönetime müdahil olma durumları yok denecek kadardır. İdari personel de yine hiyerarşi basamağının en alt basamaklarında yer alır. Bunlar da verilen emirlere uymak ve yaptıkları iş için hesap vermek zorundadır. Yönetime katılma ve karar alma yetkileri ve hakları yoktur. Fakat bazı durumlarda eğitim durumları ve uzmanlık dereceleriyle orantılı olarak yöneticilere tavsiyelerde bulunabilirler. Bu durumun gerçekleşmesi hem yöneticinin tavrına hem de idari personelin niteliğine göre değişkenlik gösterebilir. Şef ve şube yöneticileri politika belirleme ve karar alma konusunda yetkisizdirler. Ancak uzmanlık alanlarıyla ilgili tavsiye ve ön görüde bulunabilirler. Bunların görevleri üst yöneticilerden gelen görev ve emirleri astlarına uygulamak ve işlerin ne şekilde yapıldığını kontrol ederek üstlere rapor etmektir. Birim ve üst yöneticiler politika belirleme, strateji geliştirme ve karar alma pozisyonunda olan kişilerdir. Bunlar alınan kararları astları vasıtasıyla uygular ve uygulama raporlarını hedefler doğrultusunda karşılaştırarak yönetim başarılarını değerlendirirler. Böylece yeni politika ve strateji için kendilerine bir öngörü alanı oluşturmuş olurlar. Yönetimin başarı ya da başarısızlığının sorumluluğu karar alma pozisyonunda olan yöneticilere aittir. Böyle olduğu için de sevk ve idare yetkisi de kendilerindedir.

3.2.2. Yönetim Otoritesi ile İlgili Soruların Değerlendirilmesi

Tablo 3.7: “Yaptığım işten memnunum” ifadesine katılım durumuna göre dağılımı

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	4	2,0
Katılmıyorum	11	4,0
Orta Düzeyde Katılıyorum	47	20,0
Katılıyorum	94	40,0
Kesinlikle Katılıyorum	80	34,0
Toplam	236	100

(Bu tablo çalışmamızda türetilmiştir)

“Yaptığım işten memnunum” ifadesine; katılımcıların %2’si kesinlikle katılmıyorum, %4’i katılmıyorum, %20’si orta düzeyde katılıyorum, %40’ı katılıyorum ve %34’ü kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Yaptığı işten memnun olanların oranı %74’dür. Bunun temel sebepleri arasında kişinin eğitimi ile verilen görevin uyumsuzluğudur. Bu durumun ortaya çıkmasında birçok neden vardır. Nedenler arasında; eğer yönetici daha düşük bir eğitim almışsa iyi eğitilmiş çalışanlara karşı

kompleks duyabilir. Yöneticinin yönetim konusundaki bilgisizliği ve tecrübesizliği iyi eğitilmiş çalışanları uygun yerde ve etkin bir şekilde kullanmasını engelleyebilir. Eğer çalışanlar eğitilmiş, çalışkan ve gelecek vaat eden bir durumda ise yönetici kendi pozisyonunun tehlikede olduğu zannına kapılarak onları daha bir pasif görevde dikkatlerden uzak tutmak isteyebilir.

Tablo 3.8: “Çalıştığım iş yerinden memnunum” ifadesine katılım durumuna göre dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	8	3,0
Katılmıyorum	13	6,0
Orta Düzeyde Katılıyorum	49	21,0
Katılıyorum	95	40,0
Kesinlikle Katılıyorum	71	30,0
Toplam	236	100

(Bu tablo çalışmamızda türetilmiştir)

“Çalıştığım iş yerinden memnunum” ifadesine, katılımcıların %3’ü kesinlikle katılmıyorum, %6’sı katılmıyorum, %21’i orta düzeyde katılıyorum, %40’ı katılıyorum ve %30’u kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Çalıştığı iş yerinden memnun olanların oranı %70’dir. Yaptığı işten memnun olanların oranı (Tablo:7) ile iş yerinden memnun olanların oranı birbirine yakındır. Çalışanların yaklaşık %30’nun iş yerinden memnun olmadığını görüyoruz. Bunun nedenleri olarak çalışanın hedeflediği iş yeri tipine uygun bir yerde çalışmıyor oluşu, ekonomik gelirinin beklentilerinin altında oluşu, iş yerindeki genel yönetim anlayışı ve Tablo: 7 de ifade edildiği üzere yaptığı işten memnun olmayışının iş yerine karşı bir olumsuz düşünce doğurması gibi nedenler sayılabilir.

Tablo 3.9: “Çalışma (iş) ortamından memnunum” ifadesine katılım durumuna göre dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	7	3,0
Katılmıyorum	11	5,0
Orta Düzeyde Katılıyorum	48	20,0
Katılıyorum	83	35,0
Kesinlikle Katılıyorum	87	37,0
Toplam	236	100

(Bu tablo çalışmamızda türetilmiştir)

Çalışmaya katılanlar, “Çalışma (iş) ortamından memnunum” ifadesine katılımlarını, %3’ü kesinlikle katılmıyorum, %5’i katılmıyorum, %20’si orta düzeyde katılıyorum, %35’i katılıyorum ve %37’si kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Çalışma (iş) ortamından memnun olanların oranı %72’dir. Bu oran Tablo:7’de görülen yaptığı işten memnun olanların oranı (%74) ve Tablo:8’de görülen iş yerinden memnun olanların oranına (%70) çok yakındır. Bu durum yapılan iş, çalışılan iş yeri ve iş ortamından memnuniyetin birbiri ile yakından ilgili olduğu ve birbirlerini büyük oranda etkilediğini bize göstermektedir. Ankete katılanların bu ifadelerine katılımlarının büyük oranda birbirleriyle uyum içerisinde olması, anket çalışmasının tutarlılığı için geçerli bir göstergedir. İş ortamından memnun olunmayışının sebepleri olarak, genelde iş arkadaşları ile olan ilişkiler, üst ve astlarla olan ilişkiler ve iş yerindeki fiziki ortamın durumu gösterilebilir.

Tablo 3.10: “Farklı bir işte çalışmayı düşünüyorum” ifadesine katılım durumuna göre dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	43	18,0
Katılmıyorum	99	42,0
Orta Düzeyde Katılıyorum	26	11,0
Katılıyorum	39	17,0
Kesinlikle Katılıyorum	28	12,0
Toplam	235	100

(Bu tablo çalışmamızda türetilmiştir)

Ankete katılan 236 kişiden 235’i bu soruya cevap vermiştir. “Farklı bir işte çalışmayı düşünüyorum” ifadesine katılımcıların, %18’i kesinlikle katılmıyorum, %42’si katılmıyorum, %11’i orta düzeyde katılıyorum, %17’si katılıyorum ve %12’si kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Farklı bir işte çalışmayı düşünenlerin toplam oranı %29, farklı bir işte çalışmayı düşünmeyenlerin toplam oranı ise %60’dır. Farklı bir işte çalışmayı düşünenlerin oranı, Tablo:7, Tablo:8 ve Tablo:9 da görüldüğü üzere yaptığı işten (%6), işyerinden (%9) ve iş ortamından (%8) memnun olmayanların oranı ile farklılık göstermektedir. Bu da herhangi bir nedenle iş memnuniyetsizliği duyanların ve bununla beraber herhangi bir memnuniyetsizliği olmayanların bir kısmının da farklı bir işte çalışmayı düşündüklerini görebiliyoruz. İş memnuniyetsizliği duyanlarla farklı bir işte çalışmayı düşünenler arasındaki yaklaşık

%20'lik oran farkı büyük ihtimalle iş memnuniyetsizliği konusunda tereddütte olan ve “orta düzeyde katılıyorum” ifadesini kullananlardan kaynaklanıyordur. Buradan tereddütte olanların aslında iş memnuniyetsizliği yaşadığını ya da işlerinden tam anlamıyla memnun olmadığı fakat bunu herhangi bir sebepten dolayı ifade etmekten kaçındığı sonucunu çıkarabiliriz.

Tablo 3.11: “Farklı bir işte çalışmak isterim” ifadesine katılım durumuna göre dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	40	17,0
Katılmıyorum	94	41,0
Orta Düzeyde Katılıyorum	31	13,0
Katılıyorum	39	17,0
Kesinlikle Katılıyorum	28	12,0
Toplam	232	100

(Bu tablo çalışmamızda türetilmiştir)

Ankete katılan 236 kişiden 232'si bu soruya cevap vermiştir. “Farklı bir işte çalışmak isterim” ifadesine katılımcıların, %17'si kesinlikle katılmıyorum, %41'i katılmıyorum, %13'ü orta düzeyde katılıyorum, %17'si katılıyorum ve %12'si kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Farklı bir işte çalışmak isteyenlerin toplam oranı %29, farklı bir işte çalışmak istemeyenlerin toplam oranı ise 58'dir. Farklı bir işte çalışmak isteyenlerin oranı (%29), Tablo:10'da görülen farklı bir işte çalışmayı düşünenlerin oranı ile aynıdır. Burada farklı işte çalışmak isteyenlerin bunu düşündüklerini görüyoruz. Bu durum Tablo:10 açıklamalarında ifade edildiği üzere iş memnuniyetsizliği duyanların oranı ile yakınlık gösterdiği için aralarında büyük bir ilişki olduğu kolaylıkla söylenebilir.

Tablo 3.12: “Otorite makam ve mevkidir” ifadesine katılım durumuna göre dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	43	18,0
Katılmıyorum	83	35,0
Orta Düzeyde Katılıyorum	42	18,0
Katılıyorum	44	19,0
Kesinlikle Katılıyorum	23	10,0
Toplam	235	100

(Bu tablo çalışmamızda türetilmiştir)

Ankete katılan 236 kişiden 235'i bu soruya cevap vermiştir. “Otorite makam ve

mevkidir” ifadesine katılımcıların, %18’si kesinlikle katılmıyorum, %35’i katılmıyorum, %18’i orta düzeyde katılıyorum, %19 katılıyorum ve %10 kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Otoriteyi makam ve mevki olarak düşünenlerin toplam oranı %29, düşünmeyenlerin oranı ise %53’dür. Kamu bürokrasisinde otoriteyi makamın temsil ettiği düşünülür. Otorite aslında devlettir ve devlet soyut bir kavram olarak ancak bürokratik organlarda somut olarak kendini gösterir. Devletin otoritesini dağıttığı yasama, yürütme ve yargı bürokrasisi bu otoriteyi temsil eder. Otorite hiyerarşik basamaklar halinde bürokrasinin en tepesinden aşağıya doğru iner. Her bir basamaktaki makam, otoritesini yukarıdan almakla beraber uygulamasını astları ya da alt birimler üzerinde yapar. Kamu iş yerlerinde makama duyulan saygı aynı zamanda onu bir otorite olarak kabul edilmesi gerektiğini düşündürülebilir. Fakat görülmektedir ki makamın önemli olduğu kamu iş yerinde otoriteyi makam ve mevki olarak algılayanların oranı %29 civarındadır.

Tablo 3.13: “Otorite bilgi ve uzmanlıktır” ifadesine katılım durumuna göre dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	7	3,0
Katılmıyorum	23	10,0
Orta Düzeyde Katılıyorum	20	8,0
Katılıyorum	83	36,0
Kesinlikle Katılıyorum	99	43,0
Toplam	232	100

(Bu tablo çalışmamızda türetilmiştir)

Ankete katılan 236 kişiden 232’si bu soruya cevap vermiştir. “Otorite bilgi ve uzmanlıktır” ifadesine katılımcıların %3’ü kesinlikle katılmıyorum, %10’u katılmıyorum, %8’i orta düzeyde katılıyorum, %36’sı katılıyorum ve %43’ü kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Otoriteyi bilgi ve uzmanlık olarak düşünenlerin toplam oranı %79, düşünmeyenlerin oranı ise %13’dür. Otoriteyi bilgi ve uzmanlık olarak düşünenlerin oranının %79 olması bilgiye önem verildiğinin bir göstergesi olarak görülebilir. Geçmişten günümüze bilgi her zaman bir güçtür. Fakat bilginin güçten otoriteye dönüşümü onun algılanma biçiminin değişimi ile ilgilidir. İnsanlar gücü yıpratıcı, baskı altına alıcı ve tahrip edici bir olgu olarak kabul ettikleri zaman, güç otorite olmaktan ziyade saf işlevsel bir etkidir. Fakat güç, çalışanlar tarafından meşru bir olgu olarak onaylandığı zaman otorite halini alır. Bilginin de meşru

olarak kabul edildiğini ve saygı duyulduğunu görebiliyoruz.

Tablo 3.14: “Otorite karizmatik kişiliktir” ifadesine katılım durumuna göre dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	28	12,0
Katılmıyorum	68	29,0
Orta Düzeyde Katılıyorum	49	21,0
Katılıyorum	57	25,0
Kesinlikle Katılıyorum	31	13,0
Toplam	233	100

(Bu tablo çalışmamızda türetilmiştir)

Ankete katılan 236 kişiden 233’ü bu soruya cevap vermiştir. “Otorite karizmatik kişiliktir” ifadesine katılımcıların, %12’si kesinlikle katılmıyorum, %29’u katılmıyorum, %21’i orta düzeyde katılıyorum, %25’i katılıyorum ve %13’ü kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Otoriteyi karizmatik kişilik olarak düşünenlerin toplam oranı %38, düşünmeyenlerin oranı ise %41’dir. Karizma, çalışanlar tarafından yarı yarıya otorite olarak kabul edilmektedir. Yöneticiliğin ya da liderliğin en büyük vasıflarından biri karizmatik bir algıya sahip olmasıdır. Siyasi ya da fikri liderlerin büyük çoğunluğu insanlar üzerinde büyük etki uyandıran karizmatik bir yapıya sahiptir. Bu yöneticilikte de geçerli olabilecek bir durumdur. Yöneticiler de karizmatik özellikleri sayesinde iş arkadaşları ya da çalışanları üzerinde hatta üstleri üzerinde etki yaratabilirler. Fakat bu özelliğin kamu iş yerlerinde fazla olmadığı sonuçlardan da anlaşılmaktadır. Bunun nedeni olarak, kamu da bu özellikte kişilerin çalışmayı tercih etmediklerini söyleyebiliriz. Bu yapıdaki kişiler daha çok özel sektörde ya da kendi iş yerlerinde çalışmayı tercih ediyorlar. Kamu da hareket alanları yasa, yönetmelik gibi bağlayıcı unsurlarla sınırlıdır. Bu tarz kişiler kamu da özelliklerini rahat kullanamayacaklarını düşündükleri için fazla tercih etmezler. Bu nedenle kamu da çalışanların karizmayı otorite olarak algılayacakları bir örnek karşılarında pek fazla bulunmaz.

Tablo 3.15: “Otorite ödül ve terfi yetkisidir” ifadesine katılım durumuna göre dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	26	11,0
Katılmıyorum	82	35,0
Orta Düzeyde Katılıyorum	62	27,0
Katılıyorum	40	17,0
Kesinlikle Katılıyorum	22	10,0
Toplam	232	100

(Bu tablo çalışmamızda türetilmiştir)

Ankete katılan 236 kişiden 232’si bu soruya cevap vermiştir. “Otorite ödül ve terfi yetkisidir” ifadesine katılımcıların, %11’i kesinlikle katılmıyorum, %35’i katılmıyorum, %27’si orta düzeyde katılıyorum, %17’si katılıyorum ve %10’u kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Otoriteyi ödül ve terfi yetkisi olarak düşünenlerin toplam oranı %27, düşünmeyenlerin oranı ise %46’dır. Otoriteye ödül ve terfi olarak bakanların oranı yüksek değil. Bu ödül ve terfiinin pek de önemsenmediği yanılısamasına götürebilir. Aslında kamu sektöründe terfilerin ne kadar önemsendiğini biliyoruz. Ortaya çıkan durum, ödül ve terfi ile otorite arasında bir ilişki kurulmakta çekilen zorluktan kaynaklanıyor olabilir. Ödül ve terfi yetkisi bulunan bir makam, kaçınılmaz olarak bir etki sahibidir. Bunu otoriteye dönüştürmesi, çalışanlar nezdinde ki meşruiyeti ile alakalıdır. Bu da daha çok yasalardan alınan yetkiyi şahsi ihtiras ya da tercihlerle kullanması ile değil hakkaniyetli ve akılcı kullanması ile mümkündür. Çalışanlar terfilerin rasyonel ölçülere bağlı olmayıp, şahsi yakınlık ya da farklı hesaplara dayandığı zannına kapılırlarsa, terfilere onaylayıp kabullenmekte sıkıntı çekebilirler. Bu oranın ortaya çıkmasında bu durumun da etkisi büyük olabilir.

Tablo 3.16: “Otorite yasa ve yönetmeliktir” ifadesine katılım durumuna göre dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	13	6,0
Katılmıyorum	59	26,0
Orta Düzeyde Katılıyorum	62	27,0
Katılıyorum	61	26,0
Kesinlikle Katılıyorum	35	15,0
Toplam	232	100

(Bu tablo çalışmamızda türetilmiştir)

Ankete katılan 236 kişiden 230’u bu soruya cevap vermiştir. “Otorite yasa ve yönetmeliktir” ifadesine katılımcıların, %6 kesinlikle katılmıyorum, %26 katılmıyorum,

%27 orta düzeyde katılıyorum, %26 katılıyorum ve %15 kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Otoriteyi yasa ve yönetmelik olarak düşünenlerin toplam oranı %41, düşünmeyenlerin oranı ise %32'dir. Kamu idarelerinde bütün işlemler yasa ve yönetmelik gibi mevzuat hükümlerine göre yapılır. Ancak iş yerinde mevzuatın her şey demek olduğunu söylemek zordur. Yaklaşık çalışanların %60'ı yasaların otorite olduğuna katılmıyor ya da kararsız durumda görünüyor. Bu yasalara dayalı olarak işlemlerini sürdüren bir iş örgütünde düşünülmesi gereken bir konudur. Yasaların ne kadar ciddiye alındığına dair ipuçları da verebilir. Çalışanlar yasaların işleri zorlaştırdığını düşünebilir ya da yasaları hazırlayanları işleyişi bilmemekle itham edebilir. Bu nedenle yasaların kaynağını değil fakat işlevini sorgulayabilirler. Bu da yasaların işlevsel boyutuna bir kayıtsızlık olarak belirebilir.

Tablo 3.17: “Otoriteyi sağlamak bütün yönetim sorunlarını çözer” ifadesine katılım durumuna göre dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	26	11,0
Katılmıyorum	72	31,0
Orta Düzeyde Katılıyorum	72	31,0
Katılıyorum	44	19,0
Kesinlikle Katılıyorum	20	8,0
Toplam	234	100

(Bu tablo çalışmamızda türetilmiştir)

Ankete katılan 236 kişiden 234'ü bu soruya cevap vermiştir. “Otoriteyi sağlamak bütün yönetim sorunlarını çözer” ifadesine katılımcıların, %11 kesinlikle katılmıyorum, %31 katılmıyorum, %31 orta düzeyde katılıyorum, %19 katılıyorum ve %8 kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Otoriteyi sağlamanın bütün yönetim sorunlarını çözeceğini düşünenlerin toplam oranı %27, düşünmeyenlerin oranı ise %42'dir. Otoritenin bütün yönetim sorunlarını çözeceğine inananların %27 gibi düşük bir oran olması, bir yönüyle otoritenin tam olarak algılanmadığını bir yönüyle de otoritenin işlevlerinin tam olarak kavranmadığını düşündürmektedir. Çünkü bir organizasyonel örgütün otoriteyi herhangi bir şekilde sağlamadan yönetimi devam ettirmesi zordur. Bir tarafıyla da otoriteyi sağlamak otoriter yönetim biçimini tesis etmek gibi algılandığından sorunları çözmekten ziyade insanlar üzerinde olumsuz bir baskı kuracağı düşünülmekte, bu nedenle sorunları çözmeyeceği hatta yeni sorunlar

üreteceği kanaatine varılmaktadır.

Tablo 3.18: “Otoriter yönetim her zaman ve her yerde işlerin iyi yapılmasını sağlar” ifadesine katılım durumuna göre dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	25	11,0
Katılmıyorum	73	31,0
Orta Düzeyde Katılıyorum	58	25,0
Katılıyorum	54	23,0
Kesinlikle Katılıyorum	25	10,0
Toplam	235	100

(Bu tablo çalışmamızda türetilmiştir)

Ankete katılan 236 kişiden 235’i bu soruya cevap vermiştir. “Otoriter yönetim her zaman ve her yerde işlerin iyi yapılmasını sağlar” ifadesine katılımcıların, %11 kesinlikle katılmıyorum, %31 katılmıyorum, %25 orta düzeyde katılıyorum, %23 katılıyorum ve %10 kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Otoriter yönetimin her zaman ve her yerde işlerin iyi yapılmasını sağlayacağını düşünenlerin toplam oranı %33, düşünmeyenlerin oranı ise %42’dir. Bu soruda otoriter yönetimin nasıl algılandığı ölçülmeye çalışılmıştır. Oranlar göstermektedir ki, otoriter yönetimin işlerin her zaman iyi yapılmasını sağlayacağını düşünenler, Tablo:17 de görüldüğü gibi otoriteyi sağlamanın sorunları çözüp çözmeyeceği sorusuna katılanlardan (%27) biraz daha yüksektir. Bu durumun nedeni olarak otoritenin işlevleri ile otoriter yönetimin içeriğinin fazla birbirinden ayrı görülmediği ya da bunların farklı anlamlar içerdiğinin anlaşılabilir. Otoriter yönetime duyulan bu iltifat belki de insanların bilinçaltlarına süreç içerisinde işlenen bir yargının sonucu olabilir. Bu yargı sanıyorum sürü-emir psikolojisinde olduğu gibi grupların disiplinli ve ceberut bir yönetimle en iyi şekilde idare edileceği şeklindedir. Bu yargı insanlarda, iş yerlerinde ya da her hangi bir sosyal faaliyette işlerin kötü gitmesi veya yönetim zafiyeti meydana gelmesinde tek çıkar yol olarak kendini gösterebilmektedir.

Tablo 3.19: “Otorite; makam odası, makam aracı, korumalar ve protokol kuralları gibi sembolik ifadelerle etkisini çalışanlar üzerinde hissettirir ve canlı tutar” ifadesine katılım durumuna göre dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	28	12,0
Katılmıyorum	59	25,0
Orta Düzeyde Katılıyorum	60	26,0
Katılıyorum	59	25,0
Kesinlikle Katılıyorum	29	12,0
Toplam	235	100

(Bu tablo çalışmamızda türetilmiştir)

Ankete katılan 236 kişiden 235’i bu soruya cevap vermiştir. “Otorite; makam odası, makam aracı, korumalar ve protokol kuralları gibi sembolik ifadelerle etkisini çalışanlar üzerinde hissettirir ve canlı tutar” ifadesine katılımcıların, %12 kesinlikle katılmıyorum, %25 katılmıyorum, %26 orta düzeyde katılıyorum, %26 katılıyorum ve %12 kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. İfadeye katılan ve katılmayanların toplam oranı eşittir ve %37’dir. Makam odası, makam arabası ve kolay kolay ulaşılamamak çalışanlar üzerinde bir gizem etkisi yaratır. Bu gizem, karizmatik otoritenin en büyük nedenlerinden biridir. Tablo:14 de görüldüğü üzere otorite karizmatik kişiliktir diyenlerin oranı (%38) ile otorite sembolik ifadelerle etkisini canlı tutar diyenlerin oranı (%37) birbirine çok yakındır. Karizmatik otorite de var olan, en az gizem ve uzakta durma eğilimi kendini makam aracı, korumalar ve protokol kuralları gibi sembolik ifadelerle çalışanlar üzerinde hissettirmektedirler.

Tablo 3.20: “Otoritenin yanlış kullanımının nedeni, otoriteyi kullanan yöneticilerin bilgili, yetenekli ve donanımlı olmamalarıdır” ifadesine katılım durumuna göre dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	11	5,0
Katılmıyorum	11	5,0
Orta Düzeyde Katılıyorum	22	9,0
Katılıyorum	82	35,0
Kesinlikle Katılıyorum	110	46,0
Toplam	236	100

(Bu tablo çalışmamızda türetilmiştir)

Ankete katılan 236 kişiden tamamı bu soruya cevap vermiştir. “Otoritenin yanlış kullanımının nedeni, otoriteyi kullanan yöneticilerin bilgili, yetenekli ve donanımlı olmamalarıdır” ifadesine katılımcıların, %5 kesinlikle katılmıyorum, %5 katılmıyorum,

%9 orta düzeyde katılıyorum, %35 katılıyorum ve %46 kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. İfadeye katılanların toplam oranı %81, katılmayanların oranı ise %9'dur. Çalışanların büyük çoğunluğu yöneticilerin bilgisiz, yeteneksiz ve donanımsız olmalarının yanlış otorite kullanımının nedeni olduğu düşüncesindedir. Kamu iş örgütlerinde çalışan yöneticilerin çoğunluğunun bilgi, yetenek ve ehliyet sahibi oldukları için değil de ideolojik yakınlık, hükümet ya da üst düzey yöneticilere şahsi yakınlık, yöneticilerin usul dışı işlemlerini görmezlikten gelebilecek yapıda olma gibi nedenlerle yönetici konumuna getirilmesi nedeniyle, bu asli özelliklerinin olmayışından doğan boşluğu doldurmak için yanlış yollara başvurduğu düşünülmektedir.

Tablo 3.21: “Amir ya da yöneticilerin her türlü istek ya da talimatlarını sorgulamadan yerine getirmek gerekir” ifadesine katılım durumuna göre dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	66	28,0
Katılmıyorum	98	42,0
Orta Düzeyde Katılıyorum	38	16,0
Katılıyorum	21	9,0
Kesinlikle Katılıyorum	11	5,0
Toplam	234	100

(Bu tablo çalışmamızda türetilmiştir)

Ankete katılan 236 kişiden 234'ü bu soruya cevap vermiştir. “Amir ya da yöneticilerin her türlü istek ya da talimatlarını sorgulamadan yerine getirmek gerekir” ifadesine katılımcıların, %28 kesinlikle katılmıyorum, %42 katılmıyorum, %16 orta düzeyde katılıyorum, %9 katılıyorum ve %5 kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. İfadeye katılanların toplam oranı %14, katılmayanların oranı ise %70'dir. Kamu iş yerlerinde emir yetkisi yasayla hatta anayasayla sabit olduğu için, emrin yerine getirilmeyişi kanuni sonuçlar doğurur. Amirin hukuk dışı emirleri dahi yazılı olarak verilmesi halinde yerine getirilmesi zorunlu olduğu için çalışanlar buna uymak isterler. Ancak emrin konusu bir cezayı gerektiriyorsa yazılı olsa dahi yerine getirilmez. Kamu iş yerlerinde yerine emrin niteliğini ayırt edip, yapılıp yapılmayacağına karar vermek bu anlamda zordur. Yöneticiler tarafından astlardan bir çok şey istenir fakat bunlar her zaman yerine getirilmez. %70 oranında katılımcılar her emrin yerine getirilmemesi gerektiğini ifade etmektedirler. Bu oran gerçeği yansıtabilir daha doğrusu insanlar böyle düşünüyor olabilirler. Fakat uygulamada bu düşüncelerini tatbik edenlerin oranı da

önemlidir diye düşünüyorum.

Tablo 3.22: “Alanında uzman, bilgili, tecrübeli iş arkadaşlarıma ya da yöneticilerime özel bir saygı gösteririm” ifadesine katılım durumuna göre dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,0
Katılmıyorum	4	2,0
Orta Düzeyde Katılıyorum	10	4,0
Katılıyorum	92	39,0
Kesinlikle Katılıyorum	128	54,0
Toplam	236	100

(Bu tablo çalışmamızda türetilmiştir)

Ankete katılan 236 kişiden tamamı bu soruya cevap vermiştir. “Alanında uzman, bilgili, tecrübeli iş arkadaşlarıma ya da yöneticilerime özel bir saygı gösteririm” ifadesine katılımcıların, %1 kesinlikle katılmıyorum, %2 katılmıyorum, %4 orta düzeyde katılıyorum, %39,0 katılıyorum ve %54 kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. İfadeye katılanların toplam oranı %93, katılmayanların oranı ise %3’dür. Bilgi önemli bir güçtür ve insanlarda saygı uyandırır. Bilgisel otorite olarak adlandırılan bilginin etkisi ve gücü kamu kurum çalışanlarının %93’ü için önemli görünmektedir. Bilgi işlerin rasyonel ve doğru yapılması için olması gereken bir özelliktir. Fakat anketlerde çıkan sonuçlarla yaşananların gözlemlenmesinden elde edilen veriler birbirini desteklememektedir. Genelde bilgili uzman personel yönetim tarafından ya işlerin kılıfına uydurulmasında kullanılmaktadır ya da pasifize edilerek etkileri sınırlandırılmaktadır. Eğer kamu idarelerinde bilgi ve uzmanlığa gereken değer ve önem verilmiş olsaydı, kamu sektöründe yaşanan yönetim sıkıntılarının birçoğu yaşanmaz ve kamu hantal bürokrasi olarak zihinlerde yer etmezdi. Tablo:20’de görüldüğü gibi otoritenin yanlış kullanımının nedeni olarak bilgisizliği ve uzman olmayışı gösterenlerin oranı (%81), bilgiye ve uzmanlığa önem verenlerin oranı ile (%93) büyük bir yakınlık göstermekte ve birbirlerini desteklemektedir. Bu durum en azından düşünce de bilgiye ve uzmanlığa bakış açısını yansıtmaktadır.

Tablo 3.23: “Yönetici ya da amirlerden emir almak, bende psikolojik olarak bir rahatsızlık yaratır” ifadesine katılım durumuna göre dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	47	20,0
Katılmıyorum	118	50,0
Orta Düzeyde Katılıyorum	41	18,0
Katılıyorum	16	7,0
Kesinlikle Katılıyorum	12	5,0
Toplam	234	100

(Bu tablo çalışmamızda türetilmiştir)

Ankete katılan 236 kişiden 234’ü bu soruya cevap vermiştir. “Yönetici ya da amirlerden emir almak, bende psikolojik olarak bir rahatsızlık yaratır” ifadesine katılımcıların, %20 kesinlikle katılmıyorum, %50 katılmıyorum, %18 orta düzeyde katılıyorum, %7 katılıyorum ve %5 kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. İfadeye katılanların toplam oranı %12, katılmayanların oranı ise %70’dir. Bu soruyla emir almanın ya da emir altında davranışlarına ya da işlerine şekil vermenin insan da bir rahatsızlık meydana getirip getirmediğini bulmaya çalıştık. Emir genelde insan da bir sızı meydana getiri fakat bu emrin niteliği, zaman ve koşullar, emri verenin kişiliği ve emrin veriliş biçimine göre değişkenlik yaratabilir. Özellikle emredilenin emri vereni meşru olarak görmeyişi ya da onun kendisine emir verebilecek nitelikte, eğitimde, uzmanlıkta ve liyakatte olmadığını düşünmesi bu durumun meydana gelmesini sağlayabilir. Fakat emir altında bulunanların çoğu ilk başlarda bunlardan rahatsızlık duysalar bile zamanla bu duruma alışır ve içselleştirirler. Bu da örgütsel yönetimlerin en büyük özelliklerinden biridir. Aslında sosyal hayatın bir gerçeği olarak da görülebilir.

Tablo 3.24: “Yöneticiler iş yaptırma konusunda korkutma ve tehdit metodunu kullanır” ifadesine katılım durumuna göre dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	40	17,0
Katılmıyorum	77	33,0
Orta Düzeyde Katılıyorum	67	28,0
Katılıyorum	29	12,0
Kesinlikle Katılıyorum	23	10,0
Toplam	236	100

(Bu tablo çalışmamızda türetilmiştir)

Ankete katılan 236 kişiden tamamı bu soruya cevap vermiştir. “Yöneticiler iş yaptırma konusunda korkutma ve tehdit metodunu kullanır” ifadesine katılımcıların, %17 kesinlikle katılmıyorum, %33 katılmıyorum, %28 orta düzeyde katılıyorum, %12 katılıyorum ve %10 kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. İfadeye katılanların toplam oranı %22, katılmayanların oranı ise %50’dir. Korku çok derin ve artık ifade edilemeyecek kadar içselleşmiş bir duygudur. Aynı zamanda ifade edilmesi de zordur. Kamu iş yerlerin de korku daha çok başka bir yere sürülme, pasif göreve çekilme, soruşturma açılma ve disiplin cezası verilme gibi durumlar olarak anlaşılır. Fakat yöneticilerle arası bozulma, itibarını kaybetme, psikolojik baskı görme gibi tehditler de korkunun bir diğer boyutudur. Çalışanların yaklaşık %50’sinin bu ifadeye katılmamaları gerçekten bu şekilde düşündüklerinin mi bir sonucudur, yoksa bunu ifade etmekten çekinmelerinin bir sonucu mudur bilemiyoruz. Fakat %22 lik katılım oranı bize göre gerçeği yansıtmamaktadır. Çünkü kamu ya da özel sektör iş yerlerinde iş gördürmenin aracı olarak, kaynağı ne olursa olsun korku faktörü kullanılır. Belki sonuçlar bunun tam olarak anlaşılamadığının bir göstergesidir.

Tablo 3.25: “Yöneticiler otoriteyi iş gördürmede bir araç olarak değil, otoriteyi tesis etme ve onu koruma şeklinde bir amaç olarak algılarlar” ifadesine katılım durumuna göre dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	9	4,0
Katılmıyorum	45	19,0
Orta Düzeyde Katılıyorum	93	39,0
Katılıyorum	62	26,0
Kesinlikle Katılıyorum	27	12,0
Toplam	236	100

(Bu tablo çalışmamızda türetilmiştir)

Ankete katılan 236 kişiden tamamı bu soruya cevap vermiştir. “Yöneticiler otoriteyi iş gördürmede bir araç olarak değil, otoriteyi tesis etme ve onu koruma şeklinde bir amaç olarak algılarlar” ifadesine katılımcıların, %4 kesinlikle katılmıyorum, %19 katılmıyorum, %39 orta düzeyde katılıyorum, %26 katılıyorum ve %11 kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. İfadeye katılanların toplam oranı %38, katılmayanların oranı ise %23’dür. Tereddütte olanların oranı (%39) ise hem katılanlar hem de katılmayanlardan daha yüksektir. Bunun nedeni olarak sorunun tam anlaşılamayışı ve ifadenin iddialı oluşu gösterilebilir. Sosyal, siyasi ve iktisadi hayatın

büyük bir kısmında başlangıçta hedefe varmak için araç olarak kullanılan bir çok argüman daha sonraları sağlanan rantın yitirilmemesi ve elde edilen her türlü kazancın kaybedilmemesi için vazgeçilmez unsurlar haline gelir. Böylelikle korunulması ve kaybedilmemesi gereken bir amaç haline dönüşür. Asıl hedef unutulur, hedefe giden yolda bir araç işlevi gören unsurlar amaç haline getirilir. Bunu gerçekleştirme de birçok zorlama yöntem göze alınır ve yönetim modeli bunun üzerine kurulur. Bu da yönetimin esas mecrasından kaydığını ve farklı bir şekil aldığı bir göstergesi olarak görülebilir.

Tablo 3.26: “Yöneticiler yapılması gereken işin niteliğinden değil, kendi kişisel takıntı ve ihtiraslarından dolayı gereksiz disiplin sağlar ve otorite kurmaya çalışır” ifadesine katılım durumuna göre dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	25	11,0
Katılmıyorum	56	24,0
Orta Düzeyde Katılıyorum	76	32,0
Katılıyorum	43	18,0
Kesinlikle Katılıyorum	36	15,0
Toplam	236	100

(Bu tablo çalışmamızda türetilmiştir)

Ankete katılan 236 kişiden tamamı bu soruya cevap vermiştir. “Yöneticiler yapılması gereken işin niteliğinden değil, kendi kişisel takıntı ve ihtiraslarından dolayı gereksiz disiplin sağlar ve otorite kurmaya çalışır” ifadesine katılımcıların, %11 kesinlikle katılmıyorum, %24 katılmıyorum, %32 orta düzeyde katılıyorum, %18 katılıyorum ve %15 kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. İfadeye katılanların toplam oranı %33, katılmayanların oranı ise %35’dir. Bu ifade aslında korkuya dayalı sahte otorite hakkında ne düşünüldüğünü belirlemeye yöneliktir. Yöneticiler çoğunlukla işlerin ne durumda olduğunu merak etmezler. Fakat kendilerine çalışanların yaklaşımları, iltifatları ve saygı gösterileri onlar için önemli bir yönetim gereğidir. Belki de motivasyonlarının aracı ve psikolojilerinin rehabilitesi olarak görüyor olabilirler. Bunu sağlamak için de aslında hiç ihtiyaç olmayan disiplin metotlarına başvurabiliyorlar. Amaç, otoritenin tesisi ya da var olan otoritenin sorgulanmamasıdır. Tablo:25 de görüldüğü gibi yöneticilerde otoriteyi amaç olarak görenlerin olduğunu düşünenlerin oranı (%38) ile gereksiz otorite kurulduğunu düşünenlerin oranı (%33) birbirine yakındır.

Tablo 3.27: “Yöneticilerimin beni denetleyemediği ya da gözlemleyemediği durumlarda kurallara uymakta tereddüt ederim” ifadesine katılım durumuna göre dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	89	38,0
Katılmıyorum	113	48,0
Orta Düzeyde Katılıyorum	11	5,0
Katılıyorum	8	3,0
Kesinlikle Katılıyorum	14	6,0
Toplam	235	100

(Bu tablo çalışmamızda türetilmiştir)

Ankete katılan 236 kişiden 235'i bu soruya cevap vermiştir. “Yöneticilerimin beni denetleyemediği ya da gözlemleyemediği durumlarda kurallara uymakta tereddüt ederim” ifadesine katılımcılar, %38 kesinlikle katılmıyorum, %48 katılmıyorum, %5 orta düzeyde katılıyorum, %3 katılıyorum ve %6 kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. İfadeye katılanların toplam oranı %9, katılmayanların oranı ise %86'dır. İfade ile çalışanların kararlarında ahlak ya da vicdan gibi maddi olmayan faktörlerin çalışanların ne kadarında etkili olduğunu belirlemek istenmektedir. Çünkü kurallar işlerin her zaman doğru yapılmasını sağlamayabilir. Çünkü kuralların uygulanıp uygulanmadığını denetleyecek olan nihayetinde bir insandır ve bütün yapıları göremeyebilir. Bu nedenle iş görenin yaptıklarından fiili olarak sorumlu olmasıyla beraber vicdani ve ahlaki olarak sorumluluk duyması da, yönetim zafiyetlerinin oluşmaması için önemlidir. Her şeyi yöneticiden beklemek ve bütün sorumluluğu yöneticiye yükleyerek kenara çekilmek yönetim sürecinin başlangıcında birçok sorunu beraberinde getirmektedir. Bu nedenle çalışanların yaptıkları işte ahlaki duyarlılık göstermeleri somut araçlarla giderilemeyen birçok meselenin halledilmesini sağlayabilir. %86 gibi yüksek bir oranın, denetlenemediği durumlarda dahi kurallara uymakta tereddüt etmemesi arzu edilen bir durumdur. Fakat sıklıkla rastlanan bazı durumlar vardır ki, bu yukarıdaki verilerle çelişmektedir. Mesela, usul dışı bir işlem yapılırken çoğu kere yapılan tartışmalar bunun ahlaki olmadığı konusunda değil, Sayıştay ya da kurum denetçilerinin bunu fark edip etmeyecekleri üzerine olmaktadır. Çok istisnai durumlarda işlemin ahlaki doğruluğu belirleyici olmaktadır. Bu da verilerle gözlemlenen gerçekler arasında bir çelişkinin doğmasına sebep olmaktadır.

Tablo 3.28: “Yaptığım işleri yerine getirme konusunda, yasal zorunluluk dışında ahlaki ya da vicdani bir sorumluluk duyarım” ifadesine katılım durumuna göre dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	9	4,0
Katılmıyorum	2	1,0
Orta Düzeyde Katılıyorum	3	1,0
Katılıyorum	55	23,0
Kesinlikle Katılıyorum	167	71,0
Toplam	236	100

(Bu tablo çalışmamızda türetilmiştir)

Ankete katılan 236 kişiden tamamı bu soruya cevap vermiştir. “Yaptığım işleri yerine getirme konusunda, yasal zorunluluk dışında ahlaki ya da vicdani bir sorumluluk duyarım” ifadesine katılımcılar, %4 kesinlikle katılmıyorum, %1 katılmıyorum, %1 orta düzeyde katılıyorum, %23 katılıyorum ve %71 kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. İfadeye katılanların toplam oranı %94, katılmayanların oranı ise %5’dir. Tablo 27’de görüldüğü gibi denetlenemediği durumlarda kurallara uymakta tereddüt etmeyenlerin oranı (%86) ile iş konusunda ahlaki sorumluluk duyanların oranı (%94) hem birbirine çok yakındır hem de katılımcıların çok yüksek bir yüzdesini oluşturmaktadır. Tablo 27’deki açıklamalarda, verilerle gözlemler arasındaki çelişkiden bahsetmiştik. Bu durumun oluşmasında vicdanları ile maddi manevi çıkarları arasında sıkışmış olanların sarih cevaplar vermekten kaçınmış olma ihtimalleri yüksek gibi görünüyor.

Tablo 3.29: “İşin içinden çıkamadığım bir durumda, daha bilgili ve tecrübeli iş arkadaşımdan ya da yöneticimden yardım isterim.” ifadesine katılım durumuna göre dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,0
Katılmıyorum	8	3,0
Orta Düzeyde Katılıyorum	4	2,0
Katılıyorum	74	31,0
Kesinlikle Katılıyorum	148	63,0
Toplam	236	100

(Bu tablo çalışmamızda türetilmiştir)

Ankete katılan 236 kişiden tamamı bu soruya cevap vermiştir. “İşin içinden çıkamadığım bir durumda, daha bilgili ve tecrübeli iş arkadaşımdan ya da yöneticimden yardım isterim” ifadesine katılımcılar, %1 kesinlikle katılmıyorum, %3 katılmıyorum, %2 orta düzeyde katılıyorum, %31 katılıyorum ve %63 kesinlikle katılıyorum şeklinde

cevap vermişlerdir. İfadeye katılanların toplam oranı %94, katılmayanların oranı ise %4'dür. Tablo 22'de görüldüğü gibi alanında uzman, bilgili kişilere özel saygı duyanların oranı (%93) ile bilgili, uzman kişilerden rahatlıkla yardım isteyebilecek olanların oranı (%94) birbirine çok yakındır ve katılımcıların çok büyük bir kısmını oluşturmaktadırlar. Bu ifade ile ölçülmek istenen, gerekli durumlarda çalışanların yönetici ya da arkadaşlarından yardım isteme konusunda çekince, kompleks ya da yanlış anlaşılma endişesi ile uzak durup durmadıklarıdır. Sonuçlardan anlaşılmaktadır ki, çalışanların çok büyük bir kısmı herhangi bir nedenle yardım istemekten çekinmemektedirler.

Tablo 3.30: “İş yerinde yönetici ya da amirlerle yaşanan tatsız bir olay, kişinin iş dışı hayatını olumsuz etkiler” ifadesine katılım durumuna göre dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	9	4,0
Katılmıyorum	19	8,0
Orta Düzeyde Katılıyorum	33	14,0
Katılıyorum	85	36,0
Kesinlikle Katılıyorum	89	38,0
Toplam	235	100

(Bu tablo çalışmamızda türetilmiştir)

Ankete katılan 236 kişiden 235'i bu soruya cevap vermiştir. “İş yerinde yönetici ya da amirlerle yaşanan tatsız bir olay, kişinin iş dışı hayatını olumsuz etkiler” ifadesine katılımcılar, %4 kesinlikle katılmıyorum, %8 katılmıyorum, %14 orta düzeyde katılıyorum, %36 katılıyorum ve %38 kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. İfadeye katılanların toplam oranı %74, katılmayanların oranı ise %12'dir. İnsan psikolojisinin bir bütün olduğu düşünüldüğünde herhangi bir yerde yaşanan bir durum hayatın diğer bütün taraflarında da etkisini sürdürür. Bu ifade ile ölçülmek istenen çalışanın bunun ne kadar farkında olup olmadığıdır. Bazı istisnai durumlarda çalışanlar iş yerinde yaşanan sorunları diğer sosyal ya da aile hayatına, buralarda yaşanan sorunları da iş hayatına aksettirmiyorlar gibi düşünülebilir. Fakat bu durum geçici olarak duyguların bastırılması ile mümkündür. Bu birikim muhakkak bir noktada iflas etme durumundadır. Katılımcıların zaten %74 gibi büyük bir çoğunluğu iş yerindeki tatsız olayların hayatın diğer taraflarını etkilediğini belirtmişlerdir.

Tablo 3.31: “Yönetimde yolsuzluk ve çıkar sağlama davranışları olan yöneticilerin, güç taşkınlığı ve şiddete daha fazla başvurdukları kanaatindeyim” ifadesine katılım durumuna göre dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	11	5,0
Katılmıyorum	27	12,0
Orta Düzeyde Katılıyorum	47	20,0
Katılıyorum	73	31,0
Kesinlikle Katılıyorum	75	32,0
Toplam	233	100

(Bu tablo çalışmamızda türetilmiştir)

Ankete katılan 236 kişiden 233’ü bu soruya cevap vermiştir. “Yönetimde yolsuzluk ve çıkar sağlama davranışları olan yöneticilerin, güç taşkınlığı ve şiddete daha fazla başvurdukları kanaatindeyim” ifadesine katılımcılar, %5 kesinlikle katılmıyorum, %12 katılmıyorum, %20 orta düzeyde katılıyorum, %31 katılıyorum ve %32 kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. İfadeye katılanların toplam oranı %63, katılmayanların oranı ise %17’dir. Yönetim faaliyetlerinde karar alma ve emir verme yetkisine sahip olanların bu imkanları çıkar sağlama ya da yolsuzluk yapma gibi yasalara ve ahlaka aykırı bir biçimde kullandığı durumlarda, bu zafiyetlerinin üstünü örtmek, çıkacak farklı sesleri bastırmak ve korku yayarak çalışanların bu durumu yüksek sesle eleştirmelerini engellemek için güç taşkınlığı ve şiddete başvurabilirler. Şahsi çıkar sağlama gibi ahlak dışı bir davranışı sergileyenlerin, çalışanlara yönelik güç taşkınlığı ve şiddet uygulama gibi yine ahlak dışı bir tavır sergilemeleri normaldir diye düşünüyoruz. Çalışmadan elde edilen verilerden de anlaşıldığı üzere %63 oranında çalışanların bu iddiayı desteklediği görülmektedir. Herhangi bir nedenle tereddütte olanlarla beraber bu oran %83’e yükselmektedir.

3.2.3. Çalışanların Bazı Yönetim Sorunlarına Bakış Açılarını Yansıtan Sonuçların Değerlendirilmesi

Tablo 3.32: “Bir işyerini tercih ederken, tercihinizin belirlenmesinde aşağıdaki faktörler arasında en önemli olanı işaretleyiniz” ifadesinde yapılan tercihlere göre dağılım

	Frekans	Yüzde
Ücret	46	20,0
Kariyer	29	13,0
Statü	8	3,0
İdeallere Uygunluk	68	29,0
Gelecek Vaat Etmesi	66	29,0
Diğer	14	6,0
Toplam	231	100

(Bu tablo çalışmamızda türetilmiştir)

Ankete katılan 236 kişiden 231’i bu soruya cevap vermiştir. Soruyu cevaplayanların %29’u İdeallere uygunluk, %29’u Gelecek Vaat Etmesi, %20’si Ücret, %13’ü Kariyer, %3’ü Statü ve %6’sı diğer faktörünü iş yeri tercihinde en önemli etken olarak belirtmişlerdir. Çalışanların iş yeri tercihlerinde etkili faktörler olarak %78 oranında “ideallere uygunluk”, “gelecek vaat etmesi” ve “ücret” belirtilmektedir. İş yeri tercih faktörleri yönetim ve otorite ile ilişkileri etkilediği düşünülmektedir. Ücreti önemseyen bir çalışanın, işsiz kalmaktan korkması onun otoriteye daha çok itaatini besleyebilir. Gelecek vaat eden bir işte çalışıyor olan kişi, ileride kurduğu planların bozulmaması adına otorite ile sorun yaşamaktan kaçınacaktır.

Tablo 3.33: “Aşağıdaki faktörlerden hangisi sizi iş konusunda en fazla motive etmektedir” ifadesinde yapılan tercihlere göre dağılım

	Frekans	Yüzde
Ücret	49	21,0
Takdir	98	42,0
Makam	4	2,0
Rekabet	8	3,0
Prestij	26	11,0
Statü	9	3,0
İnanç	42	18,0
Toplam	236	100

(Bu tablo çalışmamızda türetilmiştir)

Ankete katılan 236 kişiden tamamı bu soruya cevap vermiştir. Soruyu

cevaplayanlar; %42 Takdir, %21 Ücret, %18 İnanç, %11 Prestij, %3 Statü, %3 Rekabet ve %2 Makam; faktörünü kendisini iş konusunda motive eden en önemli etken olarak belirtmiştir. En fazla motive edici faktör olarak %81 oranında takdir, ücret ve inanç görülmektedir. İş yeri tercihinde de en etkili faktörlerden biri olan ücret burada da öncelikli konumdadır. Takdir de iş yerinde çok önemsenen etkili bir motivasyon aracıdır. Manevi özelliği ve etkisi çok yüksek olan takdir, yerinde ve sulandırılmadan kullanıldığında manevi morali artırıcı ve iş görme de isteklendirici bir araçtır. İnanç da sosyal bilimlerin bir çok alanında ihmal edilen bir konu olmasına rağmen bir çok çalışan için önemli bir moral kaynağıdır. İnançın insanlara yüklediği misyon ya da görev onları direkt alakalı olmasa bile bir çok konuda isteklendirir. Özellikle çalışmayı öven ve teşvik eden inanç türleri bu konuda mensupları için çok geçerli bir motivasyon kaynağıdır ve iş yapma isteğini son derece artırır.

Tablo 3.34: “Bir iş örgütünde çalışma nedenleriniz arasında en önemli olanı işaretleyiniz” ifadesinde yapılan tercihlere göre dağılım

	Frekans	Yüzde
Ekonomik gelir elde etme gereksinimi	125	53,0
Sosyal statü ve saygınlık kazanma isteği	47	20,0
İş ortamı ve iş arkadaşları edinme arzusu	12	5,0
Kendini ispatlama arzusu	9	4,0
Yaratıcı özelliklerini sergileme imkânı bulma düşüncesi	23	10,0
Diğer	18	7,0
Toplam	234	100

(Bu tablo çalışmamızda türetilmiştir)

Ankete katılan 236 kişiden 234’ü bu soruya cevap vermiştir. İş yerinde çalışma nedeni olarak; %53 ekonomik gelir elden etme gereksinimi, %20 sosyal statü ve saygınlık kazanma isteği, %10 yaratıcı özelliklerini sergileme imkânı bulma düşüncesi, %5 iş ortamı ve iş arkadaşları edinme arzusu, %4 kendini ispatlama arzusu ve %7 diğer nedenleri iş yerini tercihinde en önemli faktör olarak belirtmiştir. Ekonomik gelir, sosyal statü ve özelliklerini sergileme imkanı %83 oranla çalışma nedenlerinin büyük bir kısmını oluşturmaktadır. Tablo 32 ve Tablo 33 de ücret %20 civarında bir orana sahipken, burada %53 dür. Çünkü çalışma nedeni ücret olan bir insanın, iş yeri tercihinde ya da iş motivasyonunda başka faktörler daha etkili olabilir. Yine statü de Tablo 32 ve Tablo 33 de %3 oranında çıkmıştır fakat burada ücrette belirtilen sebeplerden dolayı %20 çıkmıştır. Yaratıcı özelliklerin sergilenme imkânı, gerçekten

idealleri olan insanlar için büyük bir etkidir. Özellikle iyi eğitim almış ve kendine güven duygusu olan kişiler bu yeteneklerinden istifade etmek ve bunun da bilinmesini ve takdir edilmesini isteyebilirler.

Tablo 3.35: “İş görenin, yöneticinin emir ve talimatlarına itaat etmesinin en önemli nedeni nedir?” sorusunda yapılan tercihlere göre dağılım

	Frekans	Yüzde
Örgütün ast-üst ilişkisine dayalı hiyerarşik bir yapıya sahip olmasından	153	65,0
Yöneticilerin karizmatik ve etkileyici olmasından	2	1,0
Yöneticinin deneyimli, tecrübeli ve bilgili olmasından	52	22,0
Yöneticinin personelin kariyerine ve terfisine etki edebilecek olmasından	12	5,0
Yöneticinin personelin işten çıkarılmasını sağlayacak güçte olmasından	11	5,0
Diğer	6	2,0
Toplam	236	100

(Bu tablo çalışmamızda türetilmiştir)

Ankete katılan 236 kişiden tamamı bu soruya cevap vermiştir. Emirlere itaat etme nedeni olarak %65 örgütün ast-üst ilişkisine dayalı hiyerarşik bir yapıya sahip olmasını, %22 yöneticinin deneyimli, tecrübeli ve bilgili olmasını, %5 yöneticinin personelin kariyerine ve terfisine etki edebilecek olmasından, %5 yöneticinin personelin işten çıkarılmasını sağlayacak güçte olmasını, %1 yöneticilerin karizmatik ve etkileyici olmasını ve %2 diğer faktörleri en önemli neden olarak görmektedir. Hiyerarşik yapı %65 oranla bu durumda en etkili neden olarak görülmektedir. Kamu iş yerlerinde hiyerarşi ve emir-komuta zinciri önemlidir ve örgütün işleyişinin temelini teşkil eder. Bu nedenle emrin hiyerarşik yapıda doğru yerden geliyor olması emri uygulayacak olan için önemlidir. Hiyerarşik yapıyla beraber yöneticilerin tecrübeli ve bilgili olması da %22 lik oranla etkili bir nedendir. İş örgütlerinde direk ast-üst ilişkisi içerisinde olmayan iki kişi arasında tecrübeli ve bilgili olanın diğeri üzerinde bir amir etkisi uyandırdığı görülebilmektedir. Bu ise uzmanlığı gücü olarak adlandırılan ve işyeri informal ilişkilerin yapısını belirleyen önemi unsurların başında gelir.

Tablo 3.36: “Bir iş örgütünde otoritenin var olması ne gibi faydalar sağlar?” sorusuna verilen cevaplara göre dağılım

	EVET		-	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
İş örgütünde disiplini ve iş yapılmasını sağlar	204	86	32	14
İş örgütündeki çalışanlar arasında manevi bir ortam sağlar	33	14	203	86
Çalışanlar arasında örgüte karşı bir saygı meydana getirir	87	37	149	63
Çalışanların örgüte itaat etmelerini sağlar	75	32	161	68
Diğer	11	5	225	95

(Bu tablo çalışmamızda türetilmiştir)

“Bir iş örgütünde otoritenin var olması ne gibi faydalar sağlar?” sorusundaki seçenekler arasında olan “İş örgütünde disiplini ve iş yapılmasını sağlar” ifadesine katılanların oranı %86, “İş örgütündeki çalışanlar arasında manevi bir ortam sağlar” ifadesine katılanların oranı %14, “Çalışanlar arasında örgüte karşı bir saygı meydana getirir ” ifadesine katılanların oranı %37, “Çalışanların örgüte itaat etmelerini sağlar” ifadesine katılanların oranı %32 ve “Diğer” ifadesine katılanların oranı %5’dir.

Otorite, “İş örgütünde disiplini ve iş yapılmasını sağlar” diye düşünenlerin oranı %86 gibi yüksek bir orandır. “İş örgütündeki çalışanlar arasında manevi bir ortam sağlar” diye düşünenlerin oranı %14’dür ve bu oran düşüktür. Buradan otoritenin iş örgütlerinde manevi bir ortam yarattığını düşünenlerin sayısının oldukça az olduğunu söyleyebiliriz. “Çalışanlar arasında örgüte karşı bir saygı meydana getirir” diye düşünenlerin oranı %37’dir ve bu oran yaklaşık çalışmaya katılanların üçte biri kadarını temsil ettiği için anlamlı bir orandır. “Çalışanların örgüte itaat etmelerini sağlar” diye düşünenlerin oranı %32’dir ve bu da ankete katılanların yaklaşık üçte birini oluşturduğu için dikkate alınması gerekir. Otoritenin işlevleri olarak disiplini ve iş yapılmasını sağlar, örgüte karşı saygı meydana getirir ve çalışanların itaatini sağlar diyebiliriz.

Tablo 3.37: “İş yerinizdeki otoritenin baskı, tehdit, korkutma ve psikolojik şiddet yoluyla sağlanmaya çalışılması durumunda ne gibi olumsuzluklar meydana geleceğini düşünüyorsunuz?” sorusuna verilen cevaplara göre dağılım

	EVET		-	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Çalışanların örgüte bağlılığı azalır	140	59	96	41
Çalışanların iş yapma motivasyonları azalır	200	85	36	15
Çalışanların yöneticilerine olan saygısı azalır	172	73	64	27
Çalışanlar ağır psikolojik baskı altında verimli iş yapamaz	192	81	44	19
Diğer	5	2	231	98

(Bu tablo çalışmamızda türetilmiştir)

“İş yerinizdeki otoritenin baskı, tehdit, korkutma ve psikolojik şiddet yoluyla sağlanmaya çalışılması durumunda ne gibi olumsuzluklar meydana geleceğini düşünüyorsunuz?” sorusundaki seçenekler arasında olan “Çalışanların örgüte bağlılığı azalır” ifadesine katılanların oranı %59, “Çalışanların iş yapma motivasyonları azalır” ifadesine katılanların oranı %85, “Çalışanların yöneticilerine olan saygısı azalır ” ifadesine katılanların oranı %73, “Çalışanlar ağır psikolojik baskı altında verimli iş yapamaz ” ifadesine katılanların oranı %81 ve “Diğer” ifadesine katılanların oranı %2’dir.

Anket çalışmasına katılanlar; otoritenin baskı, tehdit, korkutma ve psikolojik şiddet yoluyla sağlanmaya çalışılması durumunda %85 oranda “Çalışanların iş yapma motivasyonlarının azalacağını”, %81 oranda “Çalışanların ağır psikolojik baskı altında verimli iş yapamayacağını”, %73 oranda “Çalışanların yöneticilerine olan saygısının azalacağını” ve %59 oranda “Çalışanların örgüte bağlılığının azalacağını” düşünmektedirler. Baskı, tehdit ve korkutma yönteminin iş yapma motivasyonunu düşüreceğini bunun sonucu olarak iş veriminin düşeceğini ve giderek yöneticilere olan saygının azalacağını söyleyebiliriz. Böylelikle iş görenleri kendiliğinden harekete geçiren otoritenin sarsılacağını ve yönetimde zafiyetler meydana geleceği söylenebilir.

Tablo 3.38: “İşlerin verimli ve etkili sürdürülebilmesi için aşağıdakilerden hangisinin kesinlikle sağlanması gerekir?” sorusuna verilen cevaplara göre dağılım

	EVET		-	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Yetki Paylaşımı ve Yetki devri	96	41	140	59
Yetki-Sorumluluk Denkliğinin Sağlanması	139	59	97	41
Yetkinin İşlevsel Dağıtımı	91	39	145	61
Yetkinin Adil Dağıtımı	141	60	95	40
Diğer	6	2	230	98

(Bu tablo çalışmamızda türetilmiştir)

“İşlerin verimli ve etkili sürdürülebilmesi için aşağıdakilerden hangisinin kesinlikle sağlanması gerekir” sorusundaki seçenekler arasında olan “Yetki Paylaşımı ve Yetki devri” ifadesine katılanların oranı %41, “Yetki-Sorumluluk Denkliğinin Sağlanması” ifadesine katılanların oranı %59, “Yetkinin İşlevsel Dağıtımı” ifadesine katılanların oranı %39, “Yetkinin Adil Dağıtımı” ifadesine katılanların oranı %60 ve “Diğer” ifadesine katılanların oranı %2’dir.

İşlerin verimli ve etkili sürdürülebilmesi için kesinlikle sağlanması gerekenler konusunda ilk sırayı %60 ile “yetkinin adil dağıtımı” almaktadır. İkinci olarak %59 ile “yetki-sorumluluk denkleğinin sağlanması”, üçüncü ve dördüncü olarak da %41 ile “yetki devri-yetkinin paylaşımı” ve “yetkinin işlevsel dağıtımı” gelmektedir. Bütün bu önlemler önemli olmakla beraber yetki-sorumluluk denkleğinin sağlanması ile yetkinin adil dağıtımı, oranları itibariyle dikkat çekmektedir.

Tablo 3.39: “Yönetim otoritesi ve yetkisi, amacı dışında hangi biçimde kullanılmaktadır?” sorusuna verilen cevaplara göre dağılım

	Frekans	Yüzde
Güç Taşkınılığı	43	19,0
Çıkar Sağlama	33	14,0
Otoriteyi Kendinde Toplama	71	31,0
Yetkiyi kendinde bırakarak sorumluluğu alt kademelere kaydırma	56	25,0
Şiddet Kullanma	9	4,0
Yolsuzluk	11	5,0
Diğer	4	2,0
Toplam	227	100

(Bu tablo çalışmamızda türetilmiştir)

Ankete katılan 236 kişiden 227 kişi bu soruya cevap vermiştir. Katılımcıların;

%31 otoriteyi kendinde toplama, %25 yetkiyi kendinde bırakarak sorumluluğu alt kademelere kaydırma, %19 güç taşkınlığı, %14 çıkar sağlama, %5 yolsuzluk, %4 şiddet kullanma ve %2 diğer biçimlerde otoritenin amacı dışında kullanıldığını belirtmişlerdir. Göze çarpan sorun olarak otoriteyi kendinde toplama görülmektedir. Otoriteyi kendinde topla bir anlamda yetkiyi dağıtmayarak kendinde bırakma olarak ta anlaşılabilir. Zaten ikinci sorun olarak yetkiyi kendinde bırakarak sorumluluğu kaydırma olarak görülmektedir. Bu durum kamu iş örgütlerinde sıkça rastlanan bir durumdur. Yöneticiler yetkilerini devretmek istemezler ve sürekli her şeyin kontrolleri altında olmasını isterler. Hâlbuki yetki devri yapsalar işler daha kolay ve daha kısa sürede görülebilir. Üçüncü sorun olarak ta güç taşkınlığı görülmektedir. Bu ise otoriteyi kendinde toplayıp sorumluluğu alt kademelere kaydıran otoriter yönetici tiplerinde görülen bir özelliktir. Durumun korunması ve kontrolün elden bırakılmaması için güç gösterileri periyodik olarak başvuru bir yöntemdir.

Tablo 3.40: “Yönetim faaliyetlerinin sorunsuz gerçekleştirilmesi ya da sorunların giderilmesi için aşağıdakilerin hangisi kesinlikle sağlanmalıdır?” sorusuna verilen cevaplara göre dağılım

	Frekans	Yüzde
Ekonomik Düzenlemeler	45	20,0
İş Ortamının İyileştirilmesi	52	23,0
Çalışanın Motivasyonu	98	42,0
İş Gören ve Yönetilenlerin Güçlendirilmesi	33	14,0
Diğer	3	1,0
Toplam	231	100

(Bu tablo çalışmamızda türetilmiştir)

Ankete katılan 236 kişiden 231 kişi bu soruya cevap vermiştir. Katılımcıların; %42 çalışanın motivasyonu, %23 iş ortamının iyileştirilmesi, %20 ekonomik düzenlemeler, %14 iş gören ve yönetilenlerin güçlendirilmesi ve %1 diğer uygulamaların yönetim faaliyetlerindeki sorunların giderilmesi için kesinlikle sağlanması gerektiğini belirtmektedirler. Burada göze çarpan çalışanın motivasyonudur. Motivasyon moral bir kavramdır ve psikolojiktir. Sorunların giderilmesinde önemli bir etkisi olacağı düşünülmektedir. İş ortamını iyileştirilmesi ve ekonomik düzenlemeler de sorunların giderilmesinde önemli görülmektedir. Bunların ikisi de motivasyonun artmasına sebep olduğundan dikkat edilmesi gereken unsurlardır.

Tablo 3.41: Çalışanların İş Memnuniyeti İle İlgili Değerler

	N	Mean	Median	Std. Dev.	Min	Max
7-Yaptığım işten memnunum	234	3,9915	4,0000	0,94024	1	5
8-Çalıştığım iş yerinden	234	3,8932	4,0000	0,99856	1	5
9-Çalışma (iş) ortamından	234	3,9786	4,0000	1,01680	1	5
10-Farklı bir işte çalışmayı	233	2,6137	2,0000	1,28860	1	5
11-Farklı bir işte çalışmak isterim	230	2,6652	2,0000	1,28345	1	5

(Bu tablo çalışmamızda türetilmiştir) (**N:** Denek Sayısı; **Mean:** Aritmetik Ortalama; **Median:** Ortalama Değer; **Std.Dev.:** Standart Sapma; **Min:** Minimum; **Max:** Maksimum)

Çalışanlar ortalama 3,9 düzeyinde yaptığı işten, iş yerinden ve iş ortamından memnun görünmektedirler. Farklı bir işte çalışmak isteyen ve düşünenlerin ortalaması ise 2,6 düzeyindedir.

Tablo 3.42: Çalışanların Otoriteyi Algılayışları İle İlgili Değerler

	N	Mean	Median	Std. Dev.	Min	Max
12-Otorite makam ve mevkidir	233	2,65567	2,0000	1,24314	1	5
13-Otorite bilgi ve uzmanlıktır	231	4,0519	4,0000	1,09023	1	5
14-Otorite karizmatik kişiliktir	231	2,9654	3,0000	1,24363	1	5
15-Otorite ödül ve terfi yetkisidir	230	2,7826	3,0000	1,14673	1	5
16-Otorite yasa ve yönetmeliktir	228	3,2018	3,0000	1,15098	1	5
17-Otoriteyi sağlamak bütün yönetim sorunlarını çözer	232	2,8190	3,0000	1,11735	1	5
18-Otoriter yönetim her zaman ve her yerde işlerin iyi yapılmasını sağlar	233	2,9313	3,0000	1,17609	1	5
19-Otorite; makam odası, makam aracı, korumalar ve protokol kuralları gibi sembolik ifadelerle etkisini çalışanlar üzerinde hissettirir ve canlı tutar	233	2,9957	3,0000	1,21236	1	5

(Bu tablo çalışmamızda türetilmiştir) (**N:** Denek Sayısı; **Mean:** Aritmetik Ortalama; **Median:** Ortalama Değer; **Std.Dev.:** Standart Sapma; **Min:** Minimum; **Max:** Maksimum)

Çalışanlar ortalama 4,05 oranında otoriteyi bilgi ve uzmanlık olarak görmektedirler. Daha sonradan 3,2 ortalama ile otoritenin yasa ve yönetmelik olduğu düşünülmektedir. Otoritenin işlerin iyi yapılmasını sağlayıp, sorunları çözeceği düşüncesi 2,8 ve 2,9 düzeyindedir. Aynı şekilde otoritenin sembolik ifadelerle etkisini canlı tuttuğu yönündeki ifadenin katılım ortalaması 2,9 düzeyindedir.

Tablo 3.43: Çalışanların Yöneticiler ve Genel İş Düşünceleri İle İlgili Değerler

	N	Mean	Median	Std. Dev.	Min	Max
20-Otoritenin yanlış kullanımının nedeni, otoriteyi kullanan yöneticilerin bilgili, yetenekli ve donanımlı olmamalarıdır	234	4,1496	4,0000	1,05587	1	5
21-Amir ya da yöneticilerin her türlü istek ya da talimatlarını sorgulamadan yerine getirmek gerekir	233	2,1888	2,0000	1,07817	1	5
22-Alanında uzman, bilgili, tecrübeli iş arkadaşlarım ya da yöneticilerime özel bir saygı gösteririm	234	4,4359	5,0000	0,73402	1	5
23-Yönetici ya da amirlerden emir almak, bende psikolojik olarak bir rahatsızlık yaratır	232	2,2716	2,0000	1,02330	1	5
24-Yöneticiler iş yaptırma konusunda korkutma ve tehdit metodunu kullanır	234	2,6581	3,0000	1,18403	1	5
25-Yöneticiler otoriteyi iş gördürmede bir araç olarak değil, otoriteyi tesis etme ve onu koruma şeklinde bir amaç olarak algırlarlar	234	3,2137	3,0000	1,00496	1	5
26-Yöneticiler yapılması gereken işin niteliğinden değil, kendi kişisel takıntı ve ihtiraslarından dolayı gereksiz disiplin sağlar ve otorite kurmaya çalışır	234	3,0299	3,0000	1,20583	1	5
27-Yöneticilerimin beni denetleyemediği ya da gözlemleyemediği durumlarda kurallara uymakta tereddüt ederim	233	1,8970	2,0000	1,02874	1	5
28-Yaptığım işleri yerine getirme konusunda, yasal zorunluluk dışında ahlaki ya da vicdani bir sorumluluk duyarım	234	4,5641	5,0000	0,88754	1	5
29-İşin içinden çıkamadığım bir durumda, daha bilgili ve tecrübeli iş arkadaşımdan ya da yöneticimden yardım isterim.	234	4,5171	5,0000	0,77080	1	5
30-İş yerinde yönetici ya da amirlerle yaşanan tatsız bir olay, kişinin iş dışı hayatını olumsuz etkiler.	233	3,9571	4,0000	1,09381	1	5
31-Yönetimde yolsuzluk ve çıkar sağlama davranışları olan yöneticilerin, güç taşkınlığı ve şiddete daha fazla başvurdukları kanaatindeyim	231	3,7403	4,0000	1,16547	1	5

(Bu tablo çalışmamızda türetilmiştir) (**N:** Denek Sayısı; **Mean:** Aritmetik Ortalama; **Median:** Ortalama Değer ; **Std.Dev.:** Standart Sapma; **Min:** Minimum; **Max:** Maksimum)

Yaptığı işte ahlaki sorumluluk duyma oranı 4,56 ile ilk sırada yer almaktadır. Daha sonra 29. ve 22. sorularla ölçülen tecrübe ve bilgiye verilen değer 4,4 – 4,5 civarındadır. Bu durum çalışanların hem bilgiye ve tecrübeye değer verdiklerini, ona saygı gösterdiklerini göstermektedirler. Daha sonra ise otoritenin yanlış kullanımının nedeni olarak yöneticilerin bilgili, yetenekli ve donanımlı olmamaları ifadesine 4,14 oranla katılım gelmektedir.

Tablo 3.44: Mesleki Pozisyon ile Otoritenin Makam ve Mevki Olduğunu Düşünme Arasındaki İlişki

Meslek/Katılım	Kesinlikle	Katılıyorum	Orta	Katılmıyorum	Kesinlikle	Toplam
İşçi	10,5	21,1	5,3	52,6	10,5	100
İdari Personel	8,4	21,7	16,8	31,5	21,7	100
Şef	13,3	20	33,3	33,3	0	100
Şube Yönt.	0	16,7	25	58,3	0	100
Birim Yönt.	14,7	11,8	23,5	23,5	26,5	100
Üst Yönetici	0	0	16,7	66,7	16,7	100
Toplam	9,2	19,2	18,3	34,5	18,8	%100

(Bu tablo çalışmamızda türetilmiştir)

Otoritenin makam ve mevki olduğuna katılma ile mesleki pozisyon arasında anlamlı bir ilişki görünmüyor. Üst yöneticilerin düşünülenin aksine bu ifadeye yaklaşık %73 oranla en çok katılmayan kesim olduğu görülmektedir. Hiyerarşinin diğer basamağındakiler yaklaşık %50-60 civarı bir oranla bu ifadeye katılmadıklarını belirtmektedirler.

Tablo 3.45: Mesleki Pozisyon ile Otoritenin Yasa ve Yönetmelik Olduğunu Düşünme Arasındaki İlişki

Meslek/Katılım	Kesinlikle	Katılıyorum	Orta	Katılmıyorum	Kesinlikle	Toplam
İşçi	26,3	26,3	21,1	26,3	0	100
İdari Personel	11,4	30	25,7	25	7,9	100
Şef	26,7	13,3	13,3	40	6,7	100
Şube Yönt.	16,7	25	33,3	25	0	100
Birim Yönt.	18,8	21,9	34,4	21,9	3,1	100
Üst Yönetici	33,3	16,7	33,3	16,7	0	100
Toplam	15,6	26,8	26,3	25,4	5,8	%100

(Bu tablo çalışmamızda türetilmiştir)

Otoritenin yasa ve yönetmelik olduğu ifadesine katılım ile mesleki pozisyon arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir. Bu ifadeye en çok hiyerarşinin en alt basamağında bulunan işçiler %53 oranla ve en üst basamağında bulunan üst yöneticiler %50 oranla katıldıklarını belirtmişlerdir. Hiyerarşinin diğer basamağında bulunanlar ortalama %42 oranla katılmaktadırlar.

Tablo 3.46: Otoriter Yönetimin Her Yerde İşlerin İyi Yapılmasını Sağlar İfadesine Katılımla Cinsiyet Arasındaki İlişki

Cinsiyet/Katılım	Kesinlikle	Katılıyorum	Orta	Katılmıyorum	Kesinlikle	Toplam
Erkek	10,6	26,8	22,3	31,8	8,4	100
Kadın	11,1	11,1	33,3	27,8	16,7	100
Toplam	10,7	23,2	24,9	30,9	10,3	

(Bu tablo çalışmamızda türetilmiştir)

Otoriter yönetimlerin her yerde her zaman işlerin iyi yapılmasını sağladığına kadınlar %22 oranla katılırken, erkekler %37 oranında katılmaktadırlar. Kadınların otoriter yönetimlere bakışı daha eleştirelken, erkeklerin kadınlara göre daha kabullenici oldukları görülmektedir.

Tablo 3.47: Otoriteyi yanlış kullanımın nedeni yöneticilerin bilgili, yetenekli ve donanımlı olmamalarıdır ifadesi ile eğitim durumu arasındaki ilişki

Eğitim/Katılım	Kesinlikle	Katılıyorum	Orta	Katılmıyorum	Kesinlikle	Toplam
İlkokul	14,3	14,3	42,9	28,6	0	100
Ortaokul	50	16,7	16,7	0	16,7	100
Lise	53,2	34,0	2,1	8,5	2,1	100
Ön Lisans	48,1	33,8	6,5	3,9	7,8	100
Lisans	43,5	40,6	10,1	2,9	2,9	100
Lisans Üstü	46,4	35,7	17,9	0	0	100
Toplam	46,6	35,0	9,4	4,7	4,3	%100

(Bu tablo çalışmamızda türetilmiştir)

Yöneticilerin bilgili, yetenekli ve donanımlı olmamaları otoriteyi yanlış kullanmalarının nedenidir ifadesine katılım durumu ile eğitim durumu arasında az da olsa bir ilişki kurulabilir. Düşük eğitimlilerden yüksek eğitimlilere doğru bu ifadeye katılmama oranı düşüyor. İlkokul %28,6; Ortaokul %16,7 iken lise ve ön lisans %10-11 civarındadır. Lisans mezunlarında bu oran %6 ya düşmektedir. Yani eğitim düzeyi yükseldikçe bilgi, donanım ve yeteneğin önemini fark etme oranı da yükselmektedir.

Tablo 3.48: Eğitim Durumu İle Emir Almada Duyulan Psikolojik Rahatsızlık Arasındaki İlişki

Eğitim/Katılım	Kesinlikle	Katılıyorum	Orta	Katılmıyorum	Kesinlikle	Toplam
İlkokul	0	0	0	100	0	100
Ortaokul	0	16,7	33,3	33,3	16,7	100
Lise	8,7	6,5	10,9	47,8	26,1	100
Ön Lisans	5,2	5,2	13	57,1	19,5	100
Lisans	0	11,6	20,3	46,4	21,7	100
Lisans Üstü	14,3	0	35,7	39,3	10,7	100
Toplam	5,2	6,9	17,7	50,4	19,8	%100

(Bu tablo çalışmamızda türetilmiştir)

Emir almanın psikolojik tarafı da, insanda bazı rahatsızlıklara sebep olmaktadır. Özellikle emir alan, emri vereni kendisine emir verecek nitelik ve donanımda görmüyorsa bu rahatsızlık daha belirgindir. Lisans üstü eğitim görenlerin %14 ü ifadeye tamamen katılırken %36 gibi yüksek bir oran ise orta düzeyde katıldıklarını belirtmişlerdir. Yani lisans üstü eğitimlilerin hemen hemen yarısı emir almaktan rahatsızlık duyarken, lisans mezunları %32, ön lisans %23 oranında ifadeye katılmaktadırlar.

Tablo 3.49: Yöneticiler İş Gördürmede Korku ve Tehdit Metodunu Kullanır İfadesine Katılımla Cinsiyet Arasındaki İlişki

Cinsiyet/Katılım	Kesinlikle	Katılıyorum	Orta	Katılmıyorum	Kesinlikle	Toplam
Erkek	9,4	12,8	28,9	35	13,9	100
Kadın	11,1	11,1	25,9	25,9	25,9	100
Toplam	9,8	12,4	28,2	32,9	16,7	%100

(Bu tablo çalışmamızda türetilmiştir)

Kadın ve erkek çalışanlar hemen hemen aynı oranda yöneticilerin iş gördürmede korku ve tehdit metodunu kullandıklarını düşünmektedirler. Yani ifadeye katılımı cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 3.50: Mesleki Pozisyon ile Yönetimde Çıkar Sağlama Davranışında Olanların Daha Çok Şiddete Başvurduğu Yönündeki İfadeye Katılım Arasındaki İlişki

Meslek/Katılım	Kesinlikle	Katılıyorum	Orta	Katılmıyorum	Kesinlikle	Toplam
İşçi	15,8	31,6	10,5	21,1	21,1	100
İdari Personel	35	29,4	22,4	10,5	2,8	100
Şef	28,6	50	14,3	7,1	0	100
Şube Yönt.	33,3	41,7	8,3	16,7	0	100
Birim Yönt.	30,3	30,3	24,2	6,1	9,1	100
Üst Yönetici	50	0	33,3	16,7	0	100
Toplam	32,6	30,8	20,7	11	4,8	%100

(Bu tablo çalışmamızda türetilmiştir)

Üst yöneticiler, çıkar sağlama davranışında olan yöneticilerin daha çok şiddete başvurduğu ifadesine %50 oranında katılırken, birim yöneticileri %61, şube yöneticileri %75 ve şefler %79 oranında katılmaktadırlar. Hiyerarşide aşağı doğru inildikçe katılım oranı artmaktadır. Bu nedenle mesleki pozisyon ile çıkar sağlayan yöneticilerin şiddete daha çok başvurduklarına katılma arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir. Karar alma ve sorumluluk mevkiinde olan üst düzey yöneticilerin %50 oranda bile olsa diğer yöneticilere göre daha az katılmaları kendilerini de böyle bir durumda göstermekten kaçınmaları olarak yorumlanabilir.

Tablo 3.51: Gelir Durumu ile En Fazla Motive Eden Faktör Arasındaki İlişki

Gelir /Katılım	Ücret	Takdir	Makam	Rekabet	Prestij	Statü	İnanç	Toplam
501-1000	30,8	15,4	0	15,4	0	7,7	30,8	100
1001-1500	23,6	43,2	2,7	3,4	8,8	2,7	15,5	100
1501-2000	13,2	45,3	0	1,9	15,1	5,7	18,9	100
2001-2500	18,2	36,4	0	0	27,3	0	18,2	100
2501 ve yukarısı	0	44	0	0	22,2	11,1	22,2	100
Toplam	20,5	41,9	1,7	3,4	11,1	3,8	17,5	%100

(Bu tablo çalışmamızda türetilmiştir)

Aylık 2500 ve daha yukarısı gelire sahip olanları birinci olarak takdir, sonra da prestij ve inanç motive ederken; 501-1000 TL arasında gelire sahip olanları ücret ve inanç en fazla motive etmektedir. Rekabet faktörü de düşük gelirliler için diğer gelir gruplarına göre daha çok motive aracıdır. Prestij düşük gelirli çalışanı hiç ilgilendirmiyor görünmektedir. Makam ise hemen hemen hiçbir gelir grubu için motivasyon aracı değildir.

SONUÇ

Otorite, insan hayatının bütününe ilgilendiren ve etkileyen önemli bir olgudur. İnsanın doğuşuyla başlayan otoriteyle tanışıklık, ölümüne kadar bazen hafifleyen bazen de şiddetini artıran bir ayrılmazlık içerisinde devam eder. Bu ayrılmazlık bazen dostça bir tavır takınır, bazen de dayanılmaz acılar yaşatan bir düşmanlık hali alır. Fakat hiçbir zaman hayat devam ettikçe son bulmaz. Çocukluk evresinde bu ilişki anne-babayla kurulur. Ebeveynlerin dedikleri kesin ve tartışılmaz gerçeklerdir ve harfiyen yerine getirilmelidir. Çocuk bu ortam içerisinde ilk deneyimlerini kazanır. Sonra okul çağı gelir. Orada ebeveyn figürü öğretmenle yer değiştirir. Figür değişmiştir fakat işlev aynıdır. Öğretmenin yap dedikleri yapılır, yapma dedikleri yapılmaz. Aksi bir tutum, cezayı gerektirmektedir. Bu bilinir ve zamanla içselleştirilir. Artık evde ebeveynlerin, okulda ise öğretmenlerin doğruları çocuk için hayatın gerçekleridir. Bu gerçekliğe aykırı bir duruma yeltenirken bile cezası hesap edilmeye başlanır. Bilinir ki bu davranışın muhakkak bir karşılığı vardır. Bu iki otorite figürünün dışında sosyal çevre olarak adlandırılan aile yakınları, oyun arkadaşlıkları, mahalle, çarşı, sokak ve diğer tüm insani ilişkiler de “sosyal kontrol mekanizması” olarak işlev görür. Tarihin bilinmeyen bir anından beri süregelen ve bütün bu ilişkileri şekillendiren kurallar bellidir. Bunların dışına çıkabilmek ya da oyunu bozmak kolay affedilir bir durum değildir. Dışlanma ya da diğer bir deyişle “sosyal ölüm” bu tür davranışların en yaygın karşılığı olarak uygulanır. Otoritenin bu kaçınılmaz etkisi, kuralları yine bilinmeyen bir zamanda konmuş siyasi, ekonomik, kültürel ve estetik hayatta da devam eder. Oyunu bozmak ve kuralların dışına çıkmak zordur.

Hayatın belli kuralları olduğu gibi doğanın da belli kuralları vardır. İşleyiş bu kurallara göre devam eder. Doğa kurallarının değişmesi imkânsızdır. Hayat kurallarının değişmesi ise zordur. Hayatın değişmesi zor kuralları arasında belki de ilk sırada otorite vardır. Otorite, kaynağı ne olursa olsun insani ilişkilerin tümünde rastlanan bir olgudur. Bu olgu sahibine bir güç bahşeder. Bu güç amacına uygun ve doğru biçimde kullanılmadığı zaman birçok olumsuz sonuç doğurur.

Otoritenin meydana gelmesinde en önemli etken eşitsizliktir. Eşitsizliğin

kaynağı teknik, psikolojik, ekonomik, sosyolojik ve bilgiye sahip olma durumu olabilir. Fakat bir otoritenin var olabilmesi için biri diğerinden daha güçlü, daha avantajlı iki kişinin ya da olgunun varlığı gereklidir. Otorite hukuksal, yasal-demokratik ve yönetsel olarak gruplandırılabilir. Yönetim açısından otoritenin çeşitleri, türleri ve kaynaklarına göre biçimleri farklıdır. Fakat bütün otorite çeşitleri meşruiyete dayanmak isterler. Bu otoriteye muhatap olanların kabulleriyle ilgili bir durumdur. Otoritenin reddedilmesi bir nevi otoritenin ortadan kalkması ya da biçim değiştirerek güç, etki, iktidar gibi başka bir hal alması demektir. Otorite, yalnız bunlardan bir tanesi değil belki de bunların tümünü kapsamakla beraber meşru olarak kabul edilen bir olgu olarak tanımlanabilir.

Otoriteye sahip olanlar ya da otorite sahibi olanların otoriteyi amaçları dışında yanlış kullanmaları durumunda ortaya bazı yönetim sorunlarının çıkması kaçınılmazdır. Bu yanlış kullanımın sebepleri; otoritenin her zaman her yerde sorunları çözeceğine olan derin inanç ya da otoritenin bilinçli olarak kötüye kullanımı olabilir. Otoritenin kötüye kullanımı çıkar sağlama ya da bastırılmamış duyguların tatmini için güç taşkınlığı şeklinde olabileceği gibi sorumluluktan kurtulmak için otoriteyi kendinde toplayarak sorumluluğu dağıtma şeklinde de olabilir. Otoritenin kabulü, reddi ve kısmen kabulü halinde ortaya çıkabilecek farklı yönetim sorunlarının asıl temelinde yatan sebeplerden biri, otorite sahiplerinin otoriteyi temsil edecek bilgi, yetenek, tecrübe, ehliyet ve liyakatte olmayışlarıdır.

Otoriteye dayalı yönetim sorunlarının çözümünde yetki-sorumluluk denkleğinin sağlanması, yetkinin işlevsel dağılımı gibi yapısal çözüm yolları denenmekle beraber ekonomik düzenlemeler, personelin motivasyonunu artıracak tedbirler, iş ortamının iyileştirilmesi ve iş görenlerin güçlendirilmesi gibi klasik önlemlere de başvurulabilir. Ancak bütün bu yöntemlerin, kökleri insanlığın varoluşu ve kadim tarihinde yatan otorite gibi derin bir kavramdan kaynaklanan sorunlara tamamen çözüm üretmesini beklemek zordur. Bu nedenle, insan davranışlarının ve karar alma iradesinin en önemli belirleyicisi olan ahlak kavramının yönetim sürecinde ki önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Kuralları koyan ve denetleyen mekanizmanın bile kurallara uymadığı bir sistemin, kurallara uygun bir şekilde işlemediği gerçeği göz önünde bulundurulursa, hem denetleyici hem de uygulayıcı bakımından ahlaki davranışın önemi, sorunsuz bir yönetim için vazgeçilmez bir anlam taşımaktadır.

Anket çalışmamız da göstermektedir ki, insanlar çoğu zaman otorite denilince ne ile karşılaşıldığının farkında değildir. Çalışmamızda üzerinde sıkça durulan, otoritenin insanın içselleşmiş duygularından beslendiği gerçeğidir. Anket çalışmasına katılanların birçoğu içselleşmiş ve artık kabullenilmiş bir gerçeklikten hareket ederek sorulara cevap vermişlerdir. Bu nedenle otoriteye dair beklenen sonuçların çıkması mümkün olmamaktadır. Anket çalışmasının sonuçlarını etkileyen diğer önemli faktör ise korku ve endişedir. Her iki kavram da davranışlar bakımından önemlidir. İnsanlar sebepleri ne olursa olsun korkmakta veya endişe duymaktadırlar. Korkulan kaybetmek, endişe edilen ise belirsizliktir. Çünkü kuralların rasyonel bir biçimde işlemediği, keyfi uygulamaların çoğunlukla sergilendiği iş örgütlerinde farklı davranış ya da tercihlerin sonucu da önceden kestirilememektedir. Anket sonuçlarını etkileyen diğer bir faktör ise eğitim ve mesleki pozisyon durumunun görüldüğü gibi bir nitelikte olmayışıdır. Lisans ya da ön lisans mezunu birçok çalışanın, nitelik olarak lise ya da ortaokul mezunu bir çalışandan pek farkı görülmemektedir. Bunda eğitim sisteminin rolü olmakla beraber, kamu çalışanları arasında açık öğretim mezunu sayısının hayli fazla olması büyük etkidir. Ayrıca işgal ettiği yöneticilik görevine hak ederek gelmeyen birçok kamu yöneticisinin varlığı, anket sonuçlarının sağlığını etkileyen diğer bir faktördür. Yönetici pozisyonunda olan kişilerle çalışan ya da iş gören pozisyonunda olanlar arasında, olaylara bakış açısı ve değerlendirme kıstasları bakımından pek fark görünmemektedir.

Tez çalışmamızın hem teorik hem de anket araştırması kısmında görülmektedir ki, yönetim sorunlarının temelinde “insan faktörü” yer almaktadır. İyi eğitilmemiş, gerekli donanım ve birikimden yoksun, yöneticilik kabiliyet ve gereklerine sahip olmayan, ehliyet ve liyakatten uzak kişilerin sorumluluk mevkilerinde oluşu yönetim sistemlerinin en büyük sorunlarının başında gelmektedir. İşinin gereği olan niteliklere sahip olmayan bir çalışan ve yöneticinin var olduğu bir iş örgütünde sorunların ortaya çıkması kaçınılmazdır. Aynı zamanda bu nitelikleri sadece maddi göstergelere indirgemek de sorunun bir kısmını görmezlikten gelmek demektir. Sorunun bir de ahlaki boyutu vardır. Bu boyut tamamlanmadığı sürece, sistemin gereklerini konulan kurallar çerçevesinde uygulayacak kişilerin art niyetli olması ve bunları belirli kurallar çerçevesinde denetleyecek olanların da aynı art niyeti taşıması halinde, hem sistemin hem de kuralların hiçbir anlamı kalmayacaktır.

Bizim bu konuda ki öncelikli önerimiz; iş ve sorumlulukların hiçbir ideolojik ayırım, şahsi yakınlık, çıkar ilişkisi ve menfaat beklentisi olmaksızın bilgi, birikim, yetenek ve ahlaki liyakat bakımından hak eden kişilere verilmesidir. Çalışanlara eğitim durumlarına, yeteneklerine ve kapasitelerine göre görev verilmeli, yöneticiler ise bilimsel-rasyonel kriterler göz önünde bulundurularak ahlaki sorumluluk ilkesine göre belirlenmelidir. Yönetim otoritesi kaynaklı yönetim sorunlarına ilişkin çözüm önerilerimizi maddeler halinde sıralayacak olursak;

- Hiyerarşinin çok katı ve iletişimin zor olduğu dikey örgüt yapılanması yerine, yatay örgüt yapılanması tercih edilmelidir.
- Otorite merkezde toplanmamalı, birimlere doğru yayılmalıdır. Bulunduğu konumun gereklerini taşıyan ve sorumluluk alabileceğine inanılan yöneticilerin yetkileri artırılmalı ve karar alma-uygulama imkânları genişletilmelidir.
- Yöneticiler, öz güven sahibi kişilerden seçilmelidir. Öz güven sahibi olmayan kişilerin, yöneltme ve koordine etme konusunda eksiklikleri olduğu, bu eksiklikleri elindeki gücü farklı şekilde kullanarak gidermek istediği görülmektedir.
- Yöneticiler hiyerarşinin üst basamaklarında bulunanların ya da dış çevrenin baskılarına karşı idari ve yasal olarak korunmalı, yasa dışı bir işlem ya da tasarruf hakkının adil olmayan bir şekilde kullanılması yönündeki telkin ve baskılara karşı güvence altında olmalıdır.
- İş görenler yaptıkları işe oranla eğitime ve donanımına sahip kişilerden oluşmalı, süreç içerisinde ihtiyaçlar da göz önünde bulundurularak gelişimlerine imkân tanınmalıdır. Kendisini nitelikli bir personel olarak hisseden iş görenin, otoritenin olumsuz tavırlarına karşı direnebilme iradesi daha güçlü olur.
- Araçlar amaç yapılmamalı, güç ve otoritenin yönetimin daha sağlıklı gerçekleştirilebilmesi için birer araç olduğu unutulmamalıdır.

KAYNAKLAR

- Arendt, Hannah, (2004). *Geçmişle Gelecek Arasında: Otorite Nedir?*, Çeviren: B.Sina Şener, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Aron, Raymond (2007). *Sosyolojik Düşüncenin Evreleri*, Çeviren: Korkmaz Alemdar, Kırmızı Yayınları, 7.Baskı, İstanbul.
- Ayhan, Sibel, (2006). *İktidar ve Otorite Kuramları Açısından Öğretmen ve Öğrenci İlişkileri* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Alkan, Haluk, (1994). *Karşılaştırmalı Olarak İslam Siyasi Düşüncesinde Otorite Kavramı* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aktar, Tuncer, (1999). *Yönetim Tarzlarına Göre Liderlerin Otorite ve Güç Kaynakları* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Aydoğdu, Savaş, (2001). *Örgütlerde Yönetimsel Yetkenin Ast-Üst İlişkilerinin İyileştirilmesi Yönünden Analiz Edilmesi* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Adler, Alfred, (1997). *İnsanı Tanıma Sanatı*, Çeviren: Şelale Başar, Dergah Yayınları, İstanbul.
- Başaran, İbrahim Ethem, (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Nobel Yayınları, 3.Basım Ankara.
- Berberoğlu, Güneş N., (1985). *Otorite ve Karizma*, Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:3, Sayı:1, sf:131-142.
- Bayrak, Sabahat, (2000). *Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi-I*, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:5, Sayı:2 s.21-34.
- Bayrak, Sabahat, (2001). *Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi-II*, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:6, Sayı:1 s.23-42.
- Bröckling, Ulrich, (2008). *Disiplin: Askeri İtaat Üretiminin Sosyolojisi ve Tarihi*, Çeviren: Veysel Atayman, Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- Can, Halil, (1985). *Başarı Güdüsü ve Yönetimsel Başarı*, Hacettepe Üniversitesi İİBF Yayınları, Ankara.
- Canetti, Elias, (2006). *Kitle ve İktidar*, Çeviren: Gülşah Aygen, Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- Çağlar, İrfan, (2005). *Türk İşletmeciliğinde Değişim ve Değişim Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Çağlar, İrfan, (2001). *Yönetim-Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma*, Gazi Üniv. İİBF Dergisi, Sayı:3

- Çam, Esat, (2005). *Siyaset Bilimine Giriş*, Der Yayınları, İstanbul.
- Çınar, Aliye, (2006). *Kimin Otoritesi? Hangi Otorite?*, Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi, Cilt:15, Sayı:1.
- Dahl, Robert A. (2002). "21'nci Asırda Siyasi Eşitlik, Çeviren: M. Kutlu, A.G. Tunalı, Türkiye ve Siyaset, Sayı: 9-10, Ankara, s.73-83.
- Dönmezer, Sulhi, (1999). *Toplumbilim*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Dereli, Toker, (1985). *Organizasyonlarda Davranış*, Okan Yayınları, İstanbul.
- Duverger, Maurice, (2007). *Siyaset Sosyolojisi*, Çeviren: Şirin Tekeli, Varlık Yayınları, İstanbul.
- Efil, İsmail, (2002). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Alfa Yayınları, 7.Baskı, İstanbul.
- Erdoğan, İlhan, (1994). *İşletmelerde Davranış*, Beta Yayıncılık, 4. Basım, İstanbul.
- Eren, Erol, (2008-a). *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayıncılık, 11.Basım, İstanbul.
- Eren, Erol, (2008-b). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayıncılık, 11.Basım, İstanbul.
- Eroğlu, Feyzullah, (2006). *Davranış Bilimleri*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Eroğlu, Feyzullah, (2009). *Yönetici Yetersizliği ve Güç Taşkınlığı*, <http://www.turkocagi.org.tr/modules.php/Makale>. 08.04.2009
- Eroğlu, Feyzullah ve İrmiş, Ayşe, (2004). *Yönetim Krizlerine Karşı Yönetim Ahlakının Yeniden İnşası*, Türkiye Günlüğü, Sayı: 78, Güz Dönemi.
- Foucault, Michel, (2005). *Özne ve İktidar*, Çeviren: Işık Ergüden - Osman Akınhay, Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- Fromm, Erich, (2006). *Sağlıklı Toplum*, Çeviren: Y. Salman ve Z. Tanrısever, Payel Yayınları, İstanbul.
- Genç, Nurullah, (2005). *Yönetim ve Organizasyon*, Seçkin Yayıncılık, 2.Basım, Ankara.
- Giddens, Anthony, (2008). *Sosyoloji*, Kırmızı Yayınları, İstanbul.
- Güvenç, Naci, (1991), *Kamu Yönetiminde Yasal Otorite ve Kanun Hükmünde Kararnameler* (Basılmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Güngör, Erol, (1998-a). *Değerler Psikolojisi Üzerine Araştırmalar*, Ötüken Neşriyat, 2.Basım, İstanbul.
- Güngör, Erol, (1998-b). *Ahlak Psikolojisi ve Sosyal Ahlak*, Ötüken Neşriyat, 3.Basım, İstanbul.
- Haldun, İbn-i, (2005). *Mukaddime*, Cilt:1-2, Hazırlayan: Süleyman Uludağ, Dergah Yayınları, İstanbul.

- Heimsoeth, Heinz, (2007). *Kant'ın Felsefesi*, Çeviren: Takiyyettin Mengüşoğlu, Doğu Batı Yayınları, 3.Basım, Ankara.
- Hodgkinson, Christopher, (2008). *Yönetim Felsefesi*, Çeviren Editör: İ. Anıl, B.Doğan, Propedia Yayınları, 1.Basım, İstanbul.
- Jondt, Fred.E., (1998). *Yönetim Sorunlarına Etkili Çözümler*, Çeviren: Levent Akın, Vedat G. Diker, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Jouvenel, Bernard, (1997). *İktidarın Temelleri*, Birleşik Yayınları, Çeviren: Nejat Muallimoğlu, İstanbul.
- Kağıtçıbaşı, Çiğdem, (2006). *Yeni İnsan ve İnsanlar*, Evrim Yayınları, İstanbul.
- Kapani, Münci, (2008). *Politika Bilimine Giriş*, Bilgi Yayınları, Ankara.
- Kılıç, Recep, (1998). *Erol Güngör'ün Ahlak Anlayışı*, Felsefe Dünyası, Sayı:27 sf:38-53 <http://www.felsefelk.com/felsefedunyasi/27-1998/27-038pdf>, 13.01.2009.
- Kışlalı, Ahmet Taner, (2008). *Siyaset Bilimi*, İmge Yayınevi, Ankara.
- Krech, David, ve Crutchfield R.S., (2007). *Sosyal Psikoloji*, Çeviren: Erol Güngör, Ötüken Neşriyat, İstanbul
- Koçel, Tamer, (2005). *İşletme Yöneticiliği*, Arkan Yayınları, 10.Basım, İstanbul.
- Kojeve, Alexandre, (2007). *Otorite Kavramı*, Çeviren: Murat Erşen, Bağlam Yayıncılık İstanbul.
- Küçükalp, Derda, (2008). *Toplumsal Organizmanın Bir Hastalığı: Otorite*, İşgüç Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 1, <http://www.isgucdergi.org/index.php?cilt=3> 22.11.2008.
- Le Bon, Gustave, (2005). *Kitleler Psikolojisi*, Yayına Hazırlayan: Yunus Ender, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Lipson, Leslie, (1973). *Politika Biliminin Temel Sorunları*, Çeviren: Tuncer Karamustafaoğlu, Ankara Üniversitesi Yayınları, Ankara.
- Lukes, Steven, (2002). *İktidar ve Otorite - Sosyolojik Çözümlemenin Tarihi-*, Çeviren: Sabri Tekay, Derleyen: Tom Bottamare, Robert Nisbet , Ayraç Yayınları, Ankara.
- Mendel, Gerard, (2005-a). *Bir Otorite Tarihi: Süreklilikler ve Değişiklikler*, Çeviren: Işık Ergüden, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Mendel, Gerard, (2005-b). *Son Sömürge Çocuk: Sosyo-Psikanaliz Açısından Otorite*, Çeviren: Hüsen Portakal, Cem Yayınları, İstanbul.
- Mucuk, İsmet, (2003). *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Özarpınar, Yılmaz, (1999). *Kültür ve Medeniyet Anlayışları ve Bir Medeniyet Teorisi*, Ötüken Neşriyat, İstanbul.

- Öztürk, Armağan, (2008) *Düzenin Meşruluğu Bağlamında İbn-i Haldun Felsefesinin Değerlendirilmesi*, Ankara Üniversitesi, SBF Dergisi, 63-1
- Parkinson, Northcote, (1984). *Siyasal Düşüncenin Evrimi*, Çeviren: Mehmet Harmancı, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Russell, Bernard, (2004). *İktidar*, Çeviren: Göksel Zeybek, İlyay Yayınları, İzmir.
- San, Coşkun, (1970). *Max Weber'de Hukukun ve Meşru Otoritenin Sosyolojik Analizi*, (Basılmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi, Ankara.
- Sanford, Nevitt, (2006). *Otoriteriyen Kişilik ve Uyma*, Çeviren: M.R. Gürkaynak - V. Batmaz, Salyangoz Yayınları, Derleyen: Veysel Batmaz, İstanbul.
- Sennett, Richard, (2005). *Otorite*, Çeviren: Kamil Durand, Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- Swingwood, Alan, (1998). *Sosyolojik Düşüncenin Kısa Tarihi*, Çeviren: Osman Akınhay, Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara.
- Şahin, Hayrettin, (1999). *Liderlik - Yöneticilik Ayrımı* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şimşek, M.Şerif, (1998). *Yönetim ve Organizasyon*, Damla Yayınları, Konya.
- Tolan, Barlas, (2005). *Sosyoloji*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Topçu, Nurettin, (2002). *İsyah Ahlakı*, Tercüme: Mustafa Kök - Musa Doğan, Dergah Yayınları, İstanbul.
- Tormuş, Attila, (1992). *Otoriter Kişilik ve Otoriter Kişiliğin Siyasal Alanda Yansımalarıyla İlgili Temel Yaklaşımların Karşılaştırılması* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tortop, Nuri, vd., (2007). *Yönetim Bilimi*, Nobel Yayın Dağıtım, 7.Baskı, İstanbul.
- Tosun, Kemal, (1992). *İşletme Yönetimi*, Savaş Yayınları, 6. Baskı, Ankara.
- Touraine, Alain, (2007). *Modernliğin Eleştirisi*, Çeviren: Hülya Tufan, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- Weber, Max, (2007). *Sosyolojinin Temel Kavramları*", Çeviren: Medeni Beyaztaş, Bakış Yayınları, İstanbul.
- Yeşertener, Cihat, (1994). *Yönetimsel Otoritenin Analizi* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Yıldız, Hülya, (2000). *Otoriteye Yönelik Davranış Ölçeği, Dilsel Eşdeğerlik ve Güvenilirlik Çalışması* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yozgat, Osman, (1992). *İşletme Yönetimi*, Marmara Üniversitesi. Nihat Sayar Vakfı Yayınları, 8.Baskı, İstanbul.

EKLER

Ek 1: Anket Soruları

İŞ ÖRGÜTLERİNDE OTORİTENİN YÖNETİCİ-YÖNETİLEN İLİŞKİLERİNDEKİ ETKİSİ VE ROLÜNÜ SAPTAMA ANKETİ

Bu anket çalışması bilimsel bir araştırma nedeni ile yapılmaktadır. Kişisel kimliğinize dair herhangi bir bilgi talebinde bulunulmayacaktır. Soruları seçenekler arasından size uygun olanı seçerek ya da size uygun şekilde sıralayarak cevaplayabilirsiniz. Eğer tercih yapmak durumunda olduğunuz seçenekler arasında görüşünüzü ifade eden bir şık yoksa diğer başlığı altında yer alan bölüme kendi görüş ve düşüncenizi belirten ifadeyi yazabilirsiniz. Vakit ayırdığımız ve soruları cevapladığınız için teşekkür ederiz.

Salih ARSLAN
Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

Bölüm -1

1- Yaşınız :.....

2- Cinsiyetiniz : ()Erkek () Kadın

3- Eğitim Durumunuz :

()Okur-Yazar () İlkokul () Ortaokul () Lise () Önlisans () Lisans () Lisansüstü

4- Aylık Net Geliriniz : (TL)

()500 ve altı ()501-1000 () 1001-1500 ()1501-2000 () 2001-2500 () 2501 ve yukarısı

5- Hayatınızı en çok geçirdiğiniz yerleşim yeri

()Köy () Kasaba ()İlçe ()Şehir ()Büyükşehir

6- Görev ya da Mesleki Pozisyonunuz:

()İşçi ()Ustabaşı ()İdari Personel ()Şef ()Şube Yöneticisi ()Birim Yöneticisi ()Üst Yönetici

Bölüm 2- Aşağıdaki ifadelere ne derece katılıyorsunuz?

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
7-Yaptığım işten memnunum					
8-Çalıştığım iş yerinden memnunum					
9-Çalışma (iş) ortamından memnunum					
10-Farklı bir işte çalışmayı					
11-Farklı bir işte çalışmak isterim					
12-Otorite makam ve mevkidir					
13-Otorite bilgi ve uzmanlıktır					
14-Otorite karizmatik kişiliktir					
15-Otorite ödül ve terfi yetkisidir					
16-Otorite yasa ve yönetmeliktir					
17-Otoriteyi sağlamak bütün yönetim sorunlarını çözer					
18-Otoriter yönetim her zaman ve her yerde işlerin iyi yapılmasını sağlar					
19-Otorite; makam odası, makam aracı, korumalar ve protokol kuralları gibi sembolik ifadelerle etkisini çalışanlar üzerinde hissettirir ve canlı tutar					
20-Otoritenin yanlış kullanımının nedeni, otoriteyi kullanan yöneticilerin bilgili, yetenekli ve donanımlı olmamalarıdır					
21-Amir ya da yöneticilerin her türlü istek ya da talimatlarını sorgulamadan yerine getirmek gerekir					
22-Alanında uzman, bilgili, tecrübeli iş arkadaşlarım ya da yöneticilerime özel bir saygı gösteririm					
23-Yönetici ya da amirlerden emir almak, bende psikolojik olarak bir rahatsızlık yaratır					
24-Yöneticiler iş yaptırma konusunda korkutma ve tehdit metodunu kullanır					
25-Yöneticiler otoriteyi iş gördürmede bir araç olarak değil, otoriteyi tesis etme ve onu koruma şeklinde bir amaç olarak algılarlar					
26-Yöneticiler yapılması gereken işin niteliğinden değil, kendi kişisel takıntı ve ihtiraslarından dolayı gereksiz disiplin sağlar ve otorite kurmaya çalışır					

27-Yöneticilerimin beni denetleyemediği ya da gözlemleyemediği durumlarda kurallara uymakta tereddüt ederim					
28-Yaptığım işleri yerine getirme konusunda, yasal zorunluluk dışında ahlaki ya da vicdani bir sorumluluk duyarım					
29-İşin içinden çıkamadığım bir durumda, daha bilgili ve tecrübeli iş arkadaşımın ya da yöneticimden yardım isterim.					
30-İş yerinde yönetici ya da amirlerle yaşanan tatsız bir olay, kişinin iş dışı hayatını olumsuz etkiler.					
31-Yönetimde yolsuzluk ve çıkar sağlama davranışları olan yöneticilerin, güç taşkınlığı ve şiddete daha fazla başvurdukları kanaatindeyim					

Bölüm -3

32-Bir işyerini tercih ederken, tercihinizin belirlenmesinde aşağıdaki faktörler arasında en önemli olanı işaretleyiniz.

() Ücret () Kariyer () Statü () İdeallere uygunluk () Gelecek vaat etmesi () Diğer

33-Aşağıdaki faktörlerden hangisi sizi iş konusunda en fazla motive etmektedir.

() Ücret () Takdir () Makam () Rekabet () Prestij () Statü () İnanç

34-Bir iş örgütünde çalışma nedenleriniz arasında en önemli olanı işaretleyiniz.

- () Ekonomik gelir elde etme gereksinimi
 () Sosyal statü ve saygınlık kazanma isteği
 () İş ortamı ve iş arkadaşları edinme arzusu
 () Kendini ispatlama arzusu
 () Yaratıcı özelliklerini sergileme imkânı bulma düşüncesi
 () Diğer

35-İş görenin, yöneticinin emir ve talimatlarına itaat etmesinin en önemli nedeni nedir?

- () Örgütün ast-üst ilişkisine dayalı hiyerarşik bir yapıya sahip olmasından
 () Yöneticilerin karizmatik ve etkileyici olmasından
 () Yöneticinin deneyimli, tecrübeli ve bilgili olmasından
 () Yöneticinin personelin kariyerine ve terfisine etki edebilecek olmasından
 () Yöneticinin personelin işten çıkarılmasını sağlayacak güçte olmasından
 () Diğer

36-Bir iş örgütünde otoritenin var olması ne gibi faydalar sağlar? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- İş örgütünde disiplini ve iş yapılmasını sağlar
- İş örgütündeki çalışanlar arasında manevi bir ortam sağlar
- Çalışanlar arasında örgüte karşı bir saygı meydana getirir
- Çalışanların örgüte itaat etmelerini sağlar
- Diğer

37-İş yerinizdeki otoritenin baskı, tehdit, korkutma ve psikolojik şiddet yoluyla sağlanmaya çalışılması durumunda ne gibi olumsuzluklar meydana geleceğini düşünüyorsunuz? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- Çalışanların örgüte bağlılığı azalır
- Çalışanların iş yapma motivasyonları azalır
- Çalışanların yöneticilerine olan saygısı azalır
- Çalışanlar ağır psikolojik baskı altında verimli iş yapamaz
- Diğer

38-İşlerin verimli ve etkili sürdürülebilmesi için aşağıdakilerden hangisinin kesinlikle sağlanması gerekir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- Yetki Paylaşımı ve Yetki devri
- Yetki-Sorumluluk Denkliğinin Sağlanması
- Yetkinin İşlevsel Dağıtımı
- Yetkinin Adil Dağıtımı
- Diğer

39-Yönetim otoritesi ve yetkisi, amacı dışında hangi biçimde kullanılmaktadır?

- Güç Taşkınılığı
- Çıkar Sağlama
- Otoriteyi Kendinde Toplama
- Yetkiyi kendinde bırakarak sorumluluğu alt kademelere kaydırma
- Şiddet Kullanma
- Yolsuzluk
- Diğer

40-Yönetim faaliyetlerinin sorunsuz gerçekleştirilmesi ya da sorunların giderilmesi için aşağıdakilerin hangisi kesinlikle sağlanmalıdır?

- Ekonomik Düzenlemeler
- İş Ortamının İyileştirilmesi
- Çalışanın Motivasyonu
- İş gören ve Yönetilenlerin Güçlendirilmesi
- Diğer

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı	: Salih ARSLAN
Anne Adı	: Rukiye
Baba Adı	: Muhittin
Doğum Yeri ve Tarihi	: Samsun / 1984
Lisans Eğitimi	: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü
Mezuniyet Tarihi	: 2006
Çalıştığı Yer ve Görevi	: Hitit Üniversitesi Rektörlüğü İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı Memur
Yabancı Dil	: İngilizce (Orta)