



(1)
ÖNDERLİK VE YÖNETİM SORUNLARININ TEORİK TAHLİLİ
Ali DERVİŞİ Hacığa oğlu¹

ÖZET

Makalede önderlik ve yönetimin teorik ve pratik sorunları tahlil ediliyor, önderlerin kişisel nitelik ve yetenekleri araştırılıyor. Örgütün etkin yönetimine, iş sürecinin etkin organizasyonu etkileyen faktörlere telif yaklaşımı belirtilmektedir.

Önderlik ve yönetim sorunu insanlık tarihinin en eski sorunlarından biridir. Bu sorun farklı kıvançlarda bilhassa toplum, farklı insan toplulukları, kurumları daima düşündürmüş ve sonuçta çeşitli teorilerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. İdari nesneyi ağırlaştırdıkça yönetim ve yönetim sorunları da artmıştır. Herhangi bir örgütün özel kadrosu onun verimli çalışmaları için temel etkidir. Onunla karşılaştırıldığında örgütün finansal ve mali kaynakları ikincil özellik taşıyor. Yönetim kadrosunun idarisi dendiğinde kadronun sıkıca biçimselleşmesine ve çalışma sürecinde kadronun yeteneklerinden tam kullanıma yönelik kurumsal ve yönetim önlemlerinin topluluğu anlaşılmaktadır.

İnsan kaynaklarını uygun ve elverişli kullanmak, ekonomik gelişmeyi beraberindeki toplumsal sorun ve sıkıntıların en işlek çıkış yoludur, çünkü insan gücü, üretim, gelişim ve evrimin temel ve işlek unsuru olarak algılanıyor. Dolayısıyla yönetimin türleri, kaynakların yönetimi, ortak yönetim fikrinin gelişmesi, işçilerin çalışma tarzına, kişiliğine ve psişik özelliklerine dikkat de yeni değişikliklere sebep olmuştur. Kurumsal faktör bir işçi bireyin doğrudan sorumlu ve yöneticileri ile olan alakasının göstergesidir. Bu ilişkinin türünden oluşan düzenlemeler genellikle patronun çalışma ortamında davranışının iki yönüyle ilgilidir.

1) Bireyler içi hamilik müdürlerin kendi işçilerinin refahına olan ilgiye işaret ediyor.

2) Teknik hamilik ise müdürlerin teknik alanlara ve teknik duruma ilişkin konular hakkında talimatlara işaret ediyor.

Modern durumda çeşitli psikolojik ve yönetim alanlarında bulunan araştırmacılar bir takım ilişkilerin, özellikle ısı, yönetim tipi, iş ortamının fiziksel durumu, hukuk ve avantajlar gibi fonksiyonlar arasında bağılıklar, ayrıca işçilerin neşesi, kurumlar ve bireylerin birbirlerine etkisi ve işlekliliği gibi fonksiyonlar ile ilgileniyorlar. Günümüzde işte psikolojinin uygulaması bireysel farklılıklar, organizasyon yapısı, ücret, kurumda grupların yapısı, çalışanların işe merakı ve bu gibi alanlara aittir. Böyle öngörüler hemen yakın gelecekte bilimsel merkezlerde kişisel nedenler yerine insanların karşılıklı tepkileri başka etkenler, aynı zamanda örgüt, çalışma ortamı, robotlar vb. faktörlere yönetilecek.

Günümüzde çeşitli işletme ve kuruma başkanlık eden kişinin yönetim yeteneğinin temel göstergesi kararların kabul görme becerisidir. Bu aynı kişiden liderlik, özel teorik bilgi ve bilgellik gerektirir. Bu zaman onun aşağıda gösterilenlere amel etmesi amaçlı ve önemli sayılabilir:

- Yönetim kararı alınmadan önce öncelikle son amaç belirlenmeli, her bir konuya ilişkin verilecek kararlar kesin olarak açıklanmalıdır;

- Kolektif reyle hesaplaşmakla, yönetici kendisinin kabul ettiği yanlış karardan vazgeçmek yetisine sahip olmalı ve onları zamanında iptal etmelidir;

- Herhangi sebepten yönetim kadrosunun rağbet beslemediyi personel tekliflerini değerlendirmekte obyektivlik ilkelerinin alınmasına tüm araçlarla çalışmak becerisini sergilemek;

¹ İran İslam Cumhuriyeti, Azad İslam Üniversitesi (Rudehen filiali) öğretim görevlisi



- Teşhis edilememiş, doğru olmayan bilgilere esaslanmağla kabul edilmiş yönetim kararları sadece anlaşmazlık yaratıyor, hem de işletme içi ilişkilerin göreceli şekilde pisleşmesine yol açtığını dikkate alarak onların kısa sürede iptal edilmesine çalışmak;

- İşletmede yaşanan olumsuz sonuçlu faaliyete göre suçlanan işçiden durum hakkında kişisel görüşünü duymamış, bilememiş, hiçbir zaman karar almaya gayret göstermemeli, çünkü bu karar bazen yanlış sonuçlara sebep olmakla, normal işçi ilişkilerini kötüleştiriyor.

Örgüt lideri liderlik özelliklerine sahiptir. Liderlik-rehberin insanların davranışına etki ederek onları belli tarzda davranmaya teşvik edici araçtır. Liderlik belirli karakteristik özelliklerin olmasını gerektirir: "Liderde her şeyden önce kendisine, kendi yeteneğine güven duygusu olmalıdır. Kendi gücüne inanmayan her insan kendi alanında başarı kazanamaz. Elbette kendine güven duygusu belli değerlendirme kriterleri temelinde formalaşmalı ve iş imkanların son derece şişirdilmesine getirmemelidir "

Lider ve ona bağlı olanlarla ilişkileri hakkında Japonya'nın "Matsutisi firmasının başkanı Sayın Matsutisinin fikirleri özellikle dikkat:" kurnazlık yapma, doğru ol, kendi yerinde girişimci ol! Dünkü günle yaşama, kendi biliyini daima tekmişledir, etrafdakılara saygı ve dikkatle yaşa ve yasalara uyum! Dolandığında yere minnettarlıkla yaşa! Biz tüm bunları toplumdan borç alıyoruz. Kendi kendine soru vermektan yorulma-sen kimin için işleyirsen? Cevap birdir: Sen toplum için işleyirsen! " Genelde yönetimin seviyesi işçilerin yönetimden razılığlarının göstergesidir. Başbuğ'un işçilere karşı dikkatli ve işçi yönümlüyü her ne kadar çok olursa (örnek iyi çalışmaya değer vermesi, kendi elemanlarına dikkat etmesi, çalışanların fikirlerini göz önünde tutmak) işçilerin rıza seviyesini artırır. Üstelik yöneticiler çalışma sürecinde ne kadar çok yetkili olsalar onlara karşı işçilerin rağbeti artıyor.

Örgütün verimli yönetilmesine birçok faktörler etkiler. Daha fazla öneme sahip kurumsal faktörleri aşağıdaki gibi gösterebiliriz:

- 1) Karar vermede yer;
- 2) Rol;
- 3) Değerlendirme;
- 4) Açık-serbest ve gayri resmi olmak;
- 5) Maaş ve tazizler.

Bu faktörlerin her birini tek tek gözden geçireceğiz.

Karar vermede yer. Karar vermede yer, hem bir kişisel faktör ve hem de belli noktaya kadar kurumsal faktör olarak göz önünde tutmak olur.

Araştırmaların çoğundan bile sonuç almak olur ki, işçiler kendi işlerinde karar verme sürecinde yer almak istiyorlar. Kendi kurumlarında kararların verilmesinde katılımları ona neden olur ki, onlar kendi meslekleri hakkında daha olumlu bakışa sahip olsunlar.

Harzbergin görüşüne göre işçilerin kararların verilmesinde belirli miktarda katılımı ve özgürlüğü onların işten rıza ve mesleklerine ilginin artmasına sebep oluyor. İşçilerin çalışma sürecine olumlu etkisi ve peşelerinde hoşnutlukla onların karar vermede katılımları arasında ilişkinin tedgigatının sonuçları, patronları daha yeni yönetim yöntemine yani ortak yönetim türüne sevk ediyor. Ortak yönetimin sonuçlarına ait bilgiler genellikle uzun süre işçilerin işten rızasını ve semereliklerini gösteriyor. Buna rağmen bazı durumlarda bu metodun olumlu sonuçları olmamıştır. Böylece, ortak yönetim metotları işçilerin karakterleri ve onların işteki pozisyonları denk düşmelidir.

2) roller. Rol ve görev konusunda şüpheler, çalışma koşulları diğer buududur ki, esaslı biçimde işte hoşnutsuzluğu oluşmasında etkiliyor. Meslekte olan kuşku işçilerin belirli yönde faaliyet göstermelerinde sorumluluk bölümlerine hanel getirerek onlarda bile fark yaratıyor ki, onların işlerini başkaları görüyor ve bu meslek onlara ait değil, başkalarına aittir. Böyle tür kuşku kurum, meslektaşlar ve nihayet insanın kendisi hakkında yanlış tasavvurun oluşması ile sonuçlanır. Genellikle kurumsal rolün yapısını şüpheler üzerinde analiz edilebilir, burada beklenen amaçların belirsiz olması olumsuz yürüyüşlerle sona erer. Dolayısıyla gayri kesin pozisyonlar işte narazılığlarla çok sıkı irtibat. Lioterin yaptığı araştırmalar gösteriyor ki, tıp bacıların vezifelerindeki gayri şeffaflık onların çalışmalarındaki hoşnutsuzluk ve konfliktlerinde etkileyen faktördür.



3) Değerlendirme. İşçilerin çoğu kendi çalışmalarının sonuçları hakkında bilgi almak istiyorlar. Çeşitli araştırmalar gösteriyor ki, eğer işçilerin çalışma faaliyetlerini uygun biçimde değerlendireler onların kendi işlerine olan uzlaşmanın olumlu etki bırakacak. Öyle ki, eğer amaçlar aydın ve elde yapılacak olursa, üstelik çalışmalarından yeterince teşekkür görseler, onların öğrenme ve gelişme uyumu artacak ve daha çok icabet hisleri olacaktır. Çalışma sürecinin değerlendirilmesi genellikle ferdele örgütü birleştiren süreçlerle güçlü irtibat halindedir. Görevi yükseltmeye karar vermek, gelişme ve talimat, kişilerin mevcut iş süreçlerin değerlendirilmesinden kaynaklanıyor. Dolayısıyla değerlendirmeler bireyin gelişim ve talimatı ile doğrudan irtibat halindedir. Örgütlerin çoğunda bile hissediliyor ki, iş değerlendirilmesi her şeyden çok ücret ve ücret ile irtibat, fakat dikkate almak gerekir ki, iş ortamında bu değerlendirmenin sadece bir buududur ve onun üzerinde ısrar etmek çeşitli kişisel zorlukları yaratır. Diğer taraftan her bir bireyin değerlendirilmesi kendine özgü anlama sahiptir ve çoğu durumlarda bile hissediyorlar ki, değerlendirmede ayrıseçkiliye, terefkeşliye, reallıkların tehrifine ve başka konulara yol veriliyor. İşte bu yüzden onun olumsuz etkilerini olumlu yönlerden daha çok hesap ediyorlar.

4) Açık-serbest ve gayri resmi olmak. İşçilerin engel olan bir takım kurumsal ve idari kuralların dışına konulması işçilerin kendi işlerinden rızasına büyük rolü var. Resmi olmanın kökü derin kurumsal kültürde. Bu kurumsal davranışlar ve görevlerin yerine yetirmesinde engeller ve rabbitelerin kuru olmasına neden oluyor. Terezin dediğine göre, işten rıza hissine neden olan yasa resmiliyin yönleri şunlardır:

a) açık kapılar stratejisini işçilerin her birisi uygun biçimde tecrübe ediyor. O yüzden yok ki, kurumsal kurallar teşvik ve tavsiye ediliyor, belki zira görevlerin yerine getirilmesinde iyi yol budur.

b) kuru ve sert yasa kurallar olmayan yerde işçiler kendilerine veriyoruz uygun koşullarda gerekli gördükleri fiili icra ediyorlar.

c) madem işin devamı ve görevin yerine getirilmesi için bir yasak yoktur, şenlik törenlerinde önemli iş planları hakkında mesaj sıradışı yoktur.

d) işçilerin kendi çalışma fezalarını ve odalarını resim, gül, ve başka şeylerle süslemektedir özgür olmaları.

e) kuruma özgü uniformaların geyinmesine elemanları zorlamamak.

5) Maaş ve tavizler. Yaklaşık tüm çalışma grupları için maaş ve ücret çalışma ortamının en önemli şartların-dan biri olarak görülüyor. Gerçi bu konuda olgular belirli kadar yetersizdir. Bazı araştırmaların sonuçları gösteriyor ki, bazı işçi gruplarında ücret işten memnun olmanın en temel unsuru sayılmayacaktır. Granbergin sonucuna göre çeşitli gruplar için paranın anlamı farklıdır. Çok ihtimale göre bu faktör başka yolla kendi çalışmalarından memnun olamayan kişiler için daha fazla öneme sahiptir.

Bazı araştırmacılar, ayrıca Barler ve Ravler bile genaettedirler ki, ücret işin bir boyutu olarak hesaplanıyor ve işçilerin büyük kısmı ondan narazıdırlar. Bu fikir Herzbergin teorisi ile örtüşüyor çünkü bu teoriye göre ücret bir hijyenik etkidir ki, onun azlığı narazılığa neden olabilir. Fakat, çok olduğu zamanda da peşeden anlaşmaya neden olmuyor. Bu bakış işçilerin maaş seviyelerinin işten anlaşmaya etki edebilen sembolik anlamları (örnek olarak çalışanların gelişimi, teşekkür ve değerlendirme sembollerini) göz almıyor. Son araştırmalar daha net gösteriyor ki, ücret unsuru çok önem arz etmektedir. Misal olarak Barler (1992) araştırmalarının sonuçları gösteriyor ki, işçilerden her zaman istenir ki, onların rızalarını sağlayan faktörlerden en mühümünü seçsinler. Bu alana ait (ücret unsuru) anlamlı artış gözleniyor. Michel'in (1999) Amerikalı işçiler üzerinde araştırmalarının sonuçları gösteriyor ki, 89% 'den fazla iş olanaklarını dikkate alarak maaş ve ücret amilini en önemli faktör olarak görürler. Bu araştırmada 50% 'nin fikrine göre maaşları azdır ve sadece 4%-i şöyle genaettedirler ki, uygun muzu alıyorlar. Nihayet araştırmaların çoğundan bile sonuç almak olur ki, maaş ve ücret en az işten rıza faktörlerin en önemli üç amilinden biridir. Öyle ki, onun önemi bazen %97 katılımcıların dikkatini düzenliyor.



Kurumsal faktörlerin diğer grubu mesleğin kendine ait amillerdir. Mesleğin özünde işten uzlaşmaya ve stimullaşmaya etkileyen iki önemli husus şunlardır: 1) çeşitlilik, 2) mesleğin yöntemleri tetkik ve kuralları.

Genelde o mesleklerde ki, işçi orta düzeyde çeşitli ve farklı göreve sahip ise, işten rıza duygusu artıyor. O peşelerdeki çeşitlilik ve hareket azdır, hövselesizlik ve yorgunluğa sebep olur. Nihayet o mesleklerde ki, çeşitlilik ve hareket aşırı fazladır işçilerde stres ve sinirlenmeye neden oluyor.

Başka bir araştırmanın sonuçları bu iddiayı savunuyor ki, her bir mesleğin möhtevisinde çeşitlilik her ne kadar çok olursa işçilerin rızası çok oluyor. Misal olarak Vaker ve Gest otomobil parçaları montajı fabrikasının işçileri üzerinde yaptığı araştırmada ortaya etmişlerdir ki, işçilerin 69%-i kendi peşelerinde beş amel veya ondan artık amelle üzleşirler ve bu his onlar için daha iyi olur. Oysa, sadece basit bir fiili yerine getiren işçilerin% 33-i kendi işlerini seviyorlar.

Bazı akademisyenlerin kanaatine göre mesleğin müxtelifliyinden başka mesleğin mehdudluğunun da etkisi vardır. Onların görüşüne göre mesleğin orta durumda çeşitliliği çalışma sürecinde belli bir özgürlük hissini yaratıyor, dolayısıyla yüksek düzeyde işten hoşnutlukla eşlik ediliyor. Aksine olarak çalışma metotlarında yönetimin kontrolü yüksek derecede işten memnun olmamakla sonuçlanıyor. Meslekte geniş biçimde çeşitlilik şaşkınlık ve strese neden oluyor, ama mesleğin limiti dahil sorumluluk derecesi, işteki girişimler her ne kadar geniş olursa, mesleğin kapsamını arttırmış ve kendi növbesinde işten hoşnutlukla eşlik olmuştur. Araştırmacıların çoğunluğunun inancına göre mesleklerin bu yönleri daha çok bireyin tecrübe ve isteklerinin arasındaki tenasüb ve uygunluğu gösterir. Bu uygunluk buna dayanır ki, meslekte ilginç görevler bir noktaya kadar sorumluluk ve ayrıca öğrenmek için fırsatları oluşturabilir. Bu tenasüb her ne kadar çok olursa işten anlaşmaya olumlu cihette etkileyecek.

Bir çok araştırmalar gösteriyor ki, mesleğin özellikleri ile işçilerin kendi işlerinden rızaları arasında sıkı ilişki vardır ve çok ihtimale göre işin sorumluluğunun en temel özelliği kişisel açıdan ilginç ve anlamlı olmasındadır.

Bagirinin araştırmalarına göre kütüphane çalışanlarının kendi mesleklerinden düzenlemeler konusunda bile anlaşılıyor ki, mesleğin türü işçilerin onay veya narazılıkları ile irtibat halindedir. Böylece, kütüphanenin teknik servis alanında çalışanlar mesleklerinden hoşnutlukla işlerinin mahiyeti arasında anlamlı ve olumlu ilişki var. Oysa, bu iletişim genel şöbete işleyen kişilerin arasında gözlem olunmadı. Onun fikrine göre teknik şöbenin çalışmasında çeşitli aktiviteler (listelerin kaydedilmesi, sıralamak vb) bir veya iki tür faaliyetle (kitap emanet vermek ve kişilerin ismini kaydetmek) mehdudlaşan genel hizmet şubesine oranda sadece daha çok hoşnutlukla eşlik edilir, çünkü genel hizmet şubesinde çalışmak işçilerin teknik işlerde Tanışlığa fırsat yaratmıyor ve onlar bu alanda gelişme etmiyorlar. Âlimlerin çoğu mesleği çeşitli faktörlerin seti olarak görürler ve böyle genaetdedirler ki, işçilerin mesleklerine ilgiyi arttırmak amacı ile mesleklerin genelinde de geliştirmek ve dolğunlaştırmag gerekir.

Kormenin göre bu amaca aşağıdaki amillerle ulaşılır:

1. Çeşitlilik: o noktaya kadar ki, işçiler çeşitli görevleri yerine getirsinler.
 2. Fiili özgürlük: işçi kendi çalışmasının planlaması, zamana bölümü ve yerine getirme-sinde teorik sağlanıyor.
 3. Görevin güçlenmesi: o dereceye kadar ki, bir kâmil çalışma sürecine ulaşsın ve bir kişinin becerisi ve semereliyi gibi tanınabilir.
 4. Fedback: öyle bir durumdur ki, işçi çalışma sürecinde kendisinin işinin iyi yerine getirmesi konusunda melumatlanır.
 5. Anlamlı olması: burada görevlerini kapsayan meslek anlamlıdır.
 6. Başkaları ile temas: bu durumda işçi başkalarıyla temas ve iletişimde olur.
 7. Değerlendirme fırsatları: başkalarıyla temasta olmaya işçiye sağlar mesleğin durumu ve dostluk, samimi ilişki kurmaya yardım eden gayri resmi ilişki.
- Yönetimin lideri özel tip sosyal lider olup, ona somut sosyal-psikolojik ve mesleki



özellikler özgü. Bu tip liderler etkin yönetiminde özel role sahiptirler. Onlar insanları yönetimin amaçlarına daha az mesreflerle nail olmaya yönlendiriyor ve onları amaçlı faaliyete sevk ediyorlar.

Yukarıda söylenenleri dikkate alarak, her bir liderin profesyonel keyfiyetlerini aşağıdaki gibi müeyyenleşdire biliriz:

1. Bilimsel yönetimin esaslarını, onun önemli ilke ve prensiplerini derinlemesine bilmeli ve pratikte gerçekleştirmeli;
2. Yönetim teorisi ile ortak teorik ilkeleri paylaşan-ekonomi, politolojiya, sosyal-psikoloji, sosyoloji, psikoloji, Kulturologiya gibi bilimler alanında kapsamlı bilgilere sahip olmalı;
3. İnsanın toplum ve kurumda davranış tarzını belirleyen yüksek genel kültür;
4. Yeni bilgileri elde etmeye sürekli gayret;
5. Modern teknolojik araçlarla önemli bilgileri sistemleştirmeye ve çözümlenmeye yardımcı olan insani ve teknolojik bilgilere sahip olma.

Bu özelliklere sahip liderler kendine has yönetim tarzı oluşturuyor, kendilerinin yönetim ve kurumsal kültürlerini mevcut sosyal norm ve değerler-hem entelektüel, hem de manevi - temelinde tekmileşdirirler.