

# PROFESYONEL YÖNETİCİLİĞİN KAMU YÖNETİMİNDE UYGULANABİLİRLİĞİ



Kafkas Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler  
Fakültesi  
KAÜİBFD  
Cilt, 10, Sayı 19, 2019  
ISSN: 1309 – 4289  
E – ISSN: 2149-9136

Makale Gönderim Tarihi: 04.03.2019

Yayına Kabul Tarihi: 19.06.2019

Kürşad Emrah YILDIRIM  
Dr. Öğr. Üyesi  
Anadolu Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler  
Fakültesi  
keyildirim@anadolu.edu.tr  
ORCID ID: 0000-0002-7824-  
4916

**ÖZ|** Yönetim, bilimlerin en yenisi sanatların en eskisi olarak tanımlanmaktadır. Yıllardır süre gelen “yönetim bir bilim midir yoksa bir sanat mıdır?” tartışması henüz netleşmemiş olsa bile yönetim birçok kişi tarafından icra edilen bir meslek olmuştur. Bu önemli mesleğin kamu kurumlarında geçici bir görev olması, yönetim faaliyetlerini olumsuz etkilemekte ve kamusal sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Bu sorunlar vatandaşlarda huzursuzluk ve kamu ekonomisinde kayıplara sebep olmakta, neticesinde toplumsal olaylara sebebiyet verebilmektedir. Kamusal sorunların azaltılması, kamu kaynaklarının etkin ve verimli kullanılması, vatandaşların refah seviyelerinin artırılabilmesi iyi ve doğru bir yönetim ile sağlanabilir. Bunun içinde yöneticiliği bilen profesyonel yöneticilere ihtiyaç vardır. Yöneticilik, doğuştan gelen bir takım bireysel becerilerin yönetim eğitimi ile harmanlanması sonucunda fayda sağlayan bir meslektir. Bu nedenle yöneticilik yapacak kişilerin belirli yönetim kavramlarına, teori ve uygulamalarına hâkim olmaları gerekmektedir. Çalışmada, kamusal sorunların temelindeki en önemli nedenlerinden birisi olan yöneticiliğin önemi, özel sektörün vazgeçilmezi olan profesyonel yöneticiliğin kamu kurumlarında uygulanabilirliği ve olası sonuçları değerlendirilmeye çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kamu Yönetimi, Yönetim,  
Profesyonel Yöneticilik, Yönetici Roller, Yönetici

**JEL Kodu:** H83, J44, G34

**Alanı:** Kamu yönetimi

**Türü:** Derleme

**DOI:**10.9775/kauibfd.2019.024

**Atıfta bulunmak için:** Yıldırım, K., E. (2019). Profesyonel yöneticiliğin kamu yönetiminde uygulanabilirliği. *KAÜİBFD*, 10(19), 576-589.

# APPLICABILITY OF PROFESSIONAL MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION



Kafkas University  
Economics and Administrative  
Sciences Faculty  
KAUJEASF  
Vol. 10, Issue 19, 2019  
ISSN: 1309 – 4289  
E – ISSN: 2149-9136

Article Submission Date: 04.03.2019 Accepted Date: 19.06.2019

Kürşad Emrah  
YILDIRIM  
Ass. Prof.  
Anadolu University  
Faculty of Economic and  
Administrative Sciences  
keyildirim@anadolu.edu.tr  
**ORCID ID:** 0000-0002-  
7824-4916

**ABSTRACT** Management, the newest of the sciences, is defines as the oldest of the arts. Is the management a science or is it an art? Even if the answer to the debate has not yet been clarified, management has become a profession performed by many people. The fact that this important profession is temporary task in public institutions often negatively affects management activities and raises public problems. These problems cause unrest and loss in the public economy and cause social events. Reducing public problems, efficient and efficient use of public resources, increasing the welfare of citizens can only be achieved through good and correct management. This requires professional managers who know how to manage. Management is a profession that benefits as a result of blending a set of individual skills with management training. In this study, the importance of management and the applicability of the professional management are tried to be evaluated.

**Keywords:** *Public Administration, Management, Professional Management, Executive Roles, Executive*

**Jel codes:** *H83, J44, G34*

**Scope:** *Public administration*

**Type:** *Compilation*

**Cite this Paper:** Yıldırım, K., E. (2019). Applicability of professional management in public administration. *KAUJEASF*, 10(19), 576-589.

## 1. GİRİŞ

Sosyal bir varlık olan insanın sosyalleşmesindeki en önemli neden gerçekleştirilmesi zor olan amaçların başarılmasıdır. Zorunlu ihtiyaçlarını karşılayan insanoğlu, daha büyük amaçlar edinmiş ve bunları başarmak için çalışmıştır. İnsanoğlunun bu büyük amaçları giderek daha ulaşılmaz amaçlara dönüşmüş ve bunları başarmanın tek başına mümkün olmayacağını anlaması ile birlikte diğer insanlar ile işbirliği yapma ihtiyacı ortaya çıkmıştır. İnsanların bir araya gelerek oluşturdukları örgütlerin oluşması ile yapılması gereken faaliyetlerin sayısı artmış bu karmaşa yönetim gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

İnsan ve amaç kavramının var olduğu her yerde var olan yönetim, insanlık tarihi kadar eski bir olgu olarak kabul edilmektedir. Yönetim kavramını yaşantımızda bazen bir bilim dalı bazen bir ders bazen ise bir meslek olarak görmek mümkündür. İnsanoğlu yöneten veya yönetilen pozisyonu ile yaşamın her alanında yönetim kavramı ile iç içedir.

Kamu yönetimi, kamu hizmetlerini yürüten kurumlarda yönetim fonksiyonların yürütülmesidir. Bu kurumların sayı ve çeşitliliği dikkate alındığında kamusal alanda birçok yönetim pozisyonunun var olduğu söylenebilir. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde başarının elde edilmesinde yönetim faaliyetlerinin rolü büyüktür. Bu nedenle kamu kurumlarında görev yapan yöneticilerin gerekli bilgi ve beceriye sahip olması kamusal bir öneme sahiptir.

## 2. YÖNETİM KAVRAMI

Yönetim kavramı genel bir tanımlama ile önceden belirlenmiş olan amaçları gerçekleştirebilmek için birden fazla insanın bir araya gelerek oluşturduğu işbirliği (Parlak, 2016, s. 2) temelli örgütün koordinasyonunu sağlamak için harcanan çabalardan oluşan bir süreçtir (Şimşek & Çelik, 2011, s. 3).

Yönetim, rekabette avantajlı olmak amacıyla, dış çevre ve riskleri gözetip, insan kaynakları ve diğer tüm faktörleri planlama, koordinasyonunu sağlama, yönlendirme ve denetleme fonksiyonlarını teori, yaklaşım, bilim ve sanat ile gerçekleştirme sanatıdır (Akdemir, 2018, s. 33).

İnsanların işbirliği içerisinde faaliyet yürütebilmesini sağlamak ve bu işbirliği sonucu gerçekleştirilmek istenen amaçlara yönlendirmek olarak tanımlanan yönetim başkaları aracılığıyla iş yapabilme sanatıdır (Genç, 2007, s. 22).

Yönetim tanımları incelendiğinde (Miles, 2012, s. 8);

- Yöneticilerin örgüte ait vizyon, misyon, stratejiler ve amaçları gerçekleştirirken izlediği bir süreç,
- Yöneticiler tarafından kullanılan ve içerisinde çeşitli yöntemleri barındıran bir bilgi sistemi,
- Örgütsel amaçları gerçekleştirmek için başkalarının faaliyetlerine rehberlik eden ve onları yönlendiren bireyler şeklinde üçlü bir tanımlamanın olduğu görülmektedir.

Yönetimin özünde örgüte ait kaynakların etkili kullanımı mevcuttur. Bir örgüte ait beşeri kaynak, finansal kaynak, fiziksel kaynak ve bilgi kaynaklarının kullanımı ile örgütün belirlediği hedeflerin gerçekleştirilebilmesi yönetimin temel görevidir.

Bir süreç olarak değerlendirildiğinde yönetim sürecinin özelliklerini şöyle sıralamak mümkündür (Efil, 2010, s. 32-33);

- Bu süreç önceden belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi ile ilgilidir,
- Sosyal bir süreçtir ve bir grup ile gerçekleştirilebilir,
- Beşeri bir niteliğe sahiptir,
- İşbirliği gerektiren bir süreçtir,
- Koordinasyona ihtiyaç duyar,
- Sürecin işleyişinde emir komuta zinciri gereklidir.

Yönetim süreci bir takım fonksiyonlardan oluşmaktadır. Bu fonksiyonlar; planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon, denetim fonksiyonlarıdır. Yönetici eğitimi de yönetim fonksiyonları arasına eklenebilir.

Yönetim kavramı özel yönetim ve kamu yönetimi olmak üzere iki alanda uygulanan bir süreçtir. Özel yönetim ile kamu yönetiminin benzerlikleri olduğu kadar farklılıkları da mevcuttur. Yönetim fonksiyonları temelinde benzerlik gösteren bu iki yönetim bugün daha fazla iç içe girmiş ve ortak faaliyetler ve hizmetler yürütür hale gelmiştir.

### **3. KAMU YÖNETİMİ**

Kamu yönetimi, en genel tanımı ile kamu politikalarının yürütülmesinde ve uygulanmasında gerçekleştirilen faaliyetlerin tümü olarak tanımlanabilir (Turan, 2016, s. 55). Yönetim sürecinin kamusal alanda uygulanmasını ifade eden kamu yönetimi devletin temel fonksiyonlarından yürütmenin bir bölümüdür. Kamu yönetimi hükümetin rutin işlerini yürütmek ile görevlidir (Daver, 1993, s.

195).

Kamusal bir düzen içerisinde gelişen işbirliği ile ortaya çıkan grup çalışması olarak tanımlanan kamu yönetimi, yasama, yürütme ve yargı arasındaki ilişkileri kapsar. Kamu politikalarının şekillenmesinde aktif rol oynayarak siyasal sürecin bir parçasını oluşturur. Merkezi yönetim ile yerel yönetimlerin yürütme organlarının ve bu organlar ile ilişkili olan örgütlerin etkinliklerini kapsayan kamu yönetimi, iktidarın amaçlarına ulaşabilmek adına kamu kaynaklarını örgütleyip yönetmesidir (Polatoğlu, 2001, s. 49).

Kamu yönetiminin faaliyetlerini yürütebilmesi için bir takım unsurlara ihtiyacı vardır. Bu unsurlar (Özer, 2012, s. 28);

- İnsan,
- Örgüt,
- Yönetim,
- Kamu politikaları,
- Norm düzeni,
- Mali kaynak,
- Kamu görevlileridir.

Bir örgütün işleyişinde elde edilen başarı ya da başarısızlık insan unsurunun performansına bağlıdır. Dolayısıyla özel yönetim ve kamu yönetiminde yöneticilerin görev ve sorumluluklarını yerine getirmeleri örgütün işleyişindeki “başarıları ya da başarısızlıkları” doğrudan etkilemektedir. Örgütlerde liyakat esasına dayanan personel seçimi, personelin bilgi ve beceri düzeyinin yüksek olması örgütün amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırmanın yanı sıra sunulacak ürün ve hizmetlerin kalitesini de artırmaktadır.

#### 4. YÖNETİCİ

Basit tanımı ile yönetim sürecini doğru bir şekilde işletmeye çalışan kişi olarak tanımlanabilecek olan yöneticiler örgütün belirlediği amaçları gerçekleştirmek için örgüte ait beşeri ve fiziki kaynakları etkili ve verimli bir şekilde bir araya getirmek zorundadır (Şahin, 2011, s. 12). Yönetici, hiyerarşik olarak yönetiminde bulunan bir insan grubunu örgütün belirlenmiş olan amaçlarına ulaştırmak için koordinasyon ve işbirliği sağlayan, beşeri kaynakların yanı sıra maddi kaynakları ve zamanı da etkin kullanarak emek ile uyumlaştıran, dolayısıyla başkaları aracılığıyla iş gören ve başarı elde eden kimsedir (Eren, 2011, s. 8).

Yönetici, bulunduğu yönetsel basamak nedeniyle kendisine bağlı

çalışanları olan, bu çalışanların katkısı aracılığı ile örgütsel kaynaklara nüfuz ederek örgütsel hedefleri belirleyen ve bu hedefleri gerçekleştirmek için yönetsel faaliyetlerde bulunan, bu faaliyetleri gerçekleştirmek için sorumlulukları ve yetkisi olan kişidir (Akdemir, 2018, s. 34).

Yöneticinin görevi, örgütün istenen sonuçlara ulaşması için yüksek performans göstermesini sağlamaktır. İyi yöneticiler, istenen sonuçlara etkili ve verimli bir şekilde ulaşan kişilerdir. Etkin bir yönetici sürekli olarak örgütsel misyonu, stratejileri, amaçları ve hedefleri gerçekleştirirken, verimli bir yönetici beşeri kaynağı, fiziki kaynağı ve finansal kaynağı en az israf ederek örgütsel amaçlara para, zaman, araç-gereç ve insandan mümkün olan en fazla faydayı sağlayarak ulaşır (Miles, 2012, s. 8).

Yöneticilerin yetki ve sorumluluklarını yerine getirebilmesi için sahip olması gereken bazı özelliklerin var olması gerekmektedir. Bunlar üç grupta toplanmıştır. Bu üç grup; entelektüel özellikler, karaktere ilişkin özellikler ve sosyal özellikler olarak isimlendirilmiştir. Yöneticilerin bu özelliklerin tamamına sahip olması beklenemez. Her biri içerisinde farklı yetenekleri barındıran bu temel özellikler ile bir yöneticinin tahlil edilmesi ve eksikliklerinin belirlenmesi mümkün olabilmektedir. Yöneticilerin sahip olması gereken bu özellikler şu şekilde detaylandırılabilir (Eren, 2011, s. 10-12);

- Entelektüel özellikler; yorum yapabilme, akıl yürütebilme, karar verme, plan yapma gibi faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için ihtiyaç duyulan özelliklerdir. Bu özellikler genel kültür, mantık, analiz ve sentez yeteneği, güçlü sezgi, hayal kurma, muhakeme gücü, odaklanabilme ve kendini ifade edebilme gibi birçok özelliğin bir araya gelmesi ile ortaya çıkmaktadır. Bunların hepsine sahip olan bir yönetici çevresindeki insanları kolayca etkileyebilir, düşünce ve bilgi aktarımı sağlayabilir ve böylece onları kolayca yönlendirebilir.

- Karaktere ilişkin özellikler; dengeli davranabilmek ve kişilere güven vermek için ihtiyaç duyulan özelliklerdir. Bu özellikler değişime uyum gösterebilme, akıl ile duygu arasında denge kurabilme, dikkatli ve tedbirli davranma, girişimci ve cesur olma, düzenli olma, ciddiyet gibi özelliklerin birleşiminden oluşmaktadır.

- Sosyal özellikler; yöneticinin iş çevresine, astlarına ve üstlerine kendisini kabul ettirmesini sağlayan özelliklerdir. Bu özellikler, dış görünüşe önem verme, etkili hitabet, işbirliği kurabilme, duruma göre doğru davranış sergileyebilme, bilgi ve tecrübe sahibi olma, adil davranma, otorite sahibi olma ve ikna edebilme gibi özelliklerdir.

Yöneticilik özellikleri incelendiğinde bu özelliklerin bazılarının doğuştan gelen yetenekler olduğu bazılarının ise tecrübe ve eğitim ile kazanılabilecek yetenekler olduğu görülmektedir.

## 5. PROFESYONEL YÖNETİCİLİK

Yöneticilik kavramının tanımı incelendiğinde yöneticilerin başkaları aracılığı ile amaçlara ulaşan kişiler olduğu görülmektedir. Yöneticilik işini meslek olarak gerçekleştiren kişiler profesyonel yönetici olarak isimlendirilmektedir. Orta ve uzun vadeli planlamalar yapabilen, nedenler ve sonuçlar arasındaki bağlantıları araştırıp belirleyen kişiler olarak tanımlanan profesyonel yöneticiler, faydacı stratejist olarak karşımıza çıkmaktadır (Şimşek & Çelik, 2011, s. 9). Profesyonel yöneticilik faaliyeti, kar ve riski başkalarına ait olmak üzere ürün ve hizmet ortaya koymak için örgüte ait faktörleri örgütün amacını gerçekleştirmek doğrultusunda kullanma yetkisi olan kişiler tarafından yerine getirilmektedir (Genç, 2007, s. 28).

İkinci Dünya Savaşı sonrasında meydana gelen ve halen devam eden ekonomik, sosyal, teknolojik, hukuki, politik, bilimsel ve kültürel değişimler, örgütlere amaçlarını gerçekleştirmesinde etkinliği ve başarıyı sağlayacak eğitilmiş yöneticilere olan ihtiyacı artırmış ve böylece yönetim işi meslek halini alarak profesyonel yöneticilik kavramı ortaya çıkmıştır (Şimşek & Çelik, 2011, s. 10).

Yöneticilik yapabilmek için yöneticilik yapacak kişinin başkalarını yönlendirebilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Yöneticide bulunması gereken özelliklerin bazıları doğuştan var olan yetenekler iken bazıları eğitim ile elde edilebilecek, tecrübe ile geliştirilebilecek yeteneklerdir.

Uygulamada yöneticilikle ilgili herhangi bir eğitim almamış olan ancak yönetimde başarılı olmuş birçok yönetici mevcuttur. Bu durumun aksi de gerçekleşmiştir. Yönetim alanında gerekli eğitimleri alıp başarısız olan yöneticilere de rastlamak mümkündür. Dolayısıyla tek başına eğitimin ya da doğuştan gelen yeteneklerin yönetici olabilmek için yeterli olmadığı söylenebilir (Şahin, 2011, s. 14). Bu sebeple yöneticilik doğuştan var olan yeteneklerin alınacak eğitimler ile işlenmesi sonucu ortaya çıkmaktadır.

Yöneticilik yapacak kişilerin örgütsel yapıyı, örgütün işleyişini ve toplumdaki rolünü bilmesi gerekmektedir. Yöneticilerin üzerinde durması gereken noktalar; örgütsel başarıya etki edecek unsurları belirleyebilme, bunları değerlendirme ve harekete geçebilme yeteneğinin geliştirilmesi olmalıdır (Parlak, 2016, s. 55). Sadece doğuştan yeteneği ile yöneticilik yapmaya çalışan bir yöneticinin bu yetenekleri kazanabilmesi için tecrübeye ihtiyacı vardır. Ancak

tecrübe için gerekli olan sonuçlar bazen istenmeyen boyutlara ulaşabilir. Sadece eğitim ile yöneticilik yapmaya çalışan yönetici ise sahip olduğu bilgiyi uygulamaya dönüştürmede sorunlar yaşayacaktır.

Kendisine verilen görevleri yerine getirmek ve talepleri karşılamak için yöneticiler birden fazla rolü üstlenmek zorundadırlar. Mintzberg (1973, s. 56) yöneticilerin bu rollerinin sayısını on olarak belirlemiş ve bu on rolü üç gruba dağıtmıştır.

**Tablo 1. Yönetici Roller**

Gruplar	Roller
Kişiler Arası Roller	Temsil rolü
	İletişim rolü
	Liderlik rolü
Bilgiye Dayılı Roller	Gözetleme rolü
	Sözcü rolü
	Bilgi dağıtma rolü
Karar Temelli Roller	Girişimci rol
	Problem çözücü rol
	Kaynak belirleme rolü
	Müzakereci rol

**Kaynak:** (Mintzberg, 1973, s. 56-57)

Kişiler arası roller, yönetsel tüm faaliyetler arasında bağ kurmaya yarayan rollerdir. Yönetici, temsil rolü ile örgütü dış çevrede sosyal ve hukuki olarak temsil etmektedir. İç çevrede ise yönetmekle görevli olduğu birimi bir üst yönetim karşısında temsil ederken, üst yönetimi de birimi karşısında temsil etmektedir. İletişim rolü, yöneticinin çalışanlar ve örgütün dış çevresi ile iletişimde kullandığı roldür. Üst düzey yöneticiler bu rolü destek ve bilgi elde



etmek amacıyla kullanırken alt yöneticiler rutin iş akışını sürdürebilmek için çalışanları yönlendirmede kullanırlar. Liderlik rolü ise yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkileri tanımlamaktadır.

Bilgiye dayalı roller, ihtiyaç duyulan bilginin sağlanması ile ilgili rollerdir. Yönetimin faaliyet yürütebilmek amacıyla ihtiyaç duyduğu bilgiyi bulması, değerlendirmesi, kullanması ve gerekli yerlere aktarmasını kapsamaktadır. Yönetici, gözetleme rolü ile örgütün işleyişini varsa aksaklıkları gözlemleyerek tespit eder. Sözcü rolü ile örgüte ait bilgilerin paydaşlara ulaşmasını sağlar. Bilgi dağıtma rolü ise elde edilen özel bilgilerin örgüte iletilmesi, örgüt dışı bilginin örgüt içinde gerekli birimlere aktarılması ile ilgili roldür.

Karar temelli roller, bilgiyi kullanarak karar alabilmeyi ifade eden rollerdir. Yönetici, girişimci rolü ile değişimi, yeni uygulama ve projeleri başlatır. Yeni fikirler tanımlayarak bunlar ile ilgili sorumlulukları başkaları ile paylaşır. Problem çözücü rol, örgütsel tehditlerin belirlenmesi ile ilgili roldür. Ortaya çıkacak anlaşmazlık ve kriz durumlarında gerekli önlemlerin alınmasını, astlar arasındaki çatışmanın önlenmesini içinde barındırır. Kaynak belirleme rolünde yönetici kaynakların nasıl ve kim tarafından kullanılacağına karar verir. Zaman ve bütçe yönetimi bu rolün en önemli kısmını oluşturmaktadır. Müzakereci rol ise yöneticinin organizasyon adına gerekli görüşmeleri yapıp anlaşma yapabilmesidir.

Mintzberg tarafından belirlenen yönetici rolleri incelendiğinde bu rollerin bazılarının doğuştan gelen, bazılarının ise eğitim sonrası kazanılabilecek yetenekler olduğu söylenebilir. Profesyonel yöneticilik için bir kişinin doğuştan bu mesleği yapabilecek yeteneklerinin olması, örgütün faaliyet gösterdiği alana hâkim olması ve yönetim ile ilgili olarak eğitim almış olması bu rollerin gerektiği gibi yerine getirilmesi açısından oldukça önemlidir.

Profesyonel yöneticilik, başkalarını örgütsel amaçları gerçekleştirme yönünde davranmaya teşvik etme yeteneğini gerektirmektedir. Bunu yapabilmek için klasik yöneticiliğin özellikleri içerisinde yer alan biçimsel yetkiyi kullanmanın ötesinde liderlik vasıflarının ağırlıklı olduğu ve modern yönetimin gereği olan yeteneklere sahip olmak gerekmektedir (Şimşek & Çelik, 2011, s. 10).

Başarılı liderlere bakıldığında her birinin farklı tarzları olduğu görülmektedir. Bu liderlerde ortak olan şey duygusal zekâdır. Duygusal zekâ, kişide doğuştan var olan bir takım yetenekler ve sonradan kazanılan teknik yetenekler bir araya geldiğinde başarılı liderlikleri ortaya çıkarmaktadır. Bir kişi yönetim alanında alınabilecek en iyi eğitime, analitik düşünebilme yeteneğine,

harika fikirlere sahip olsa bile duygusal zekâdan yoksun olarak başarılı bir lider olamaz. Duygusal zekâ içerisinde beş temel yeteneği barındıran bir kavramdır. Bu yetenekler; Kendini tanıma, duygularını kontrol edebilme, motivasyon, empati ve sosyal becerilerdir. Kişinin güçlü ve zayıf yönlerini bilmesini ifade eden kendini tanıma ile zararlı dürtü ve ruh hallerini doğru şekilde yönlendirebilme olarak tanımlanan duygularını kontrol edebilme doğuştan gelen yeteneklerdir. Başarıdan zevk almayı ifade eden motivasyon, diğer insanların duygusal yapılarını anlamayı ifade eden empati ve kişileri yönlendirmek için kurulması gereken arkadaşça ilişkileri ifade eden sosyal beceriler ise zaman ile geliştirilebilecek yeteneklerdir. Her insanda belli bir seviyede bu yetenekler mevcuttur. Ancak bu yeteneklerin eğitim, tecrübe ve geri dönüşlerle beslenerek güçlendirilmesi mümkündür (Goleman, 2004, s. 85-88).

Kamu yönetimi alanında yürütülen hizmetlerde profesyonel yöneticiliğin gerekliliğine gerekçe olarak bu yöneticilerin vatandaş ile sürekli olarak iletişim halinde olmaları ve yöneticilik faaliyetinin bir egemenlik ve takdir alanı oluşturması gösterilmektedir.

## **6. KAMU YÖNETİMİNDE PROFESYONEL YÖNETİCİLİK TARTIŞMALARI**

Türkiye’de, hükümet sistemi değişiminin hemen ardından Cumhurbaşkanlığı tarafından “100 günlük icraat programı” açıklanmıştır. Program içerisinde sıralanan projelerin bakanlıklar bazında sınıflandırıldığı görülmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı’nın 100 günlük eylem planı incelendiğinde maddeler içerisinde profesyonel yöneticilik ile ilgili tartışmalara konu olan “profesyonel eğitim yöneticiliği sistemine geçilmesi” maddesi yer almaktadır. Bu madde, Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı okullarda müdür ve müdür yardımcısı gibi idari kadrolarda öğretmenler yerine özellikle kamu yönetimi ve işletme bölümlerinde yöneticilik eğitimi almış kişilerin görevlendirileceği şeklinde yorumlanmıştır. Bu tartışmalar üzerine Bakanlık tarafından eylem planı içinde bahsedilen profesyonel yöneticilik kavramının, okullarda yöneticilik yapan eğitim kökenli yöneticilerin uzmanlaşmasının sağlanmasına yönelik olduğu açıklamasını yapmıştır.

Tartışmaların devam ettiği süre içerisinde profesyonel yöneticiliğin sağlayacağı yararlar ve doğurabileceği zararlar konusunda çokça fikir öne sürülmüştür. Örneğin, bu okullara dışardan yapılacak yönetici atamalarının eğitimde eşitsizliğe yol açabileceği, kurum yöneticilerinin kurumu tanıyan, sorunları bilen kişiler olması gerektiği öne sürülmüştür. Ayrıca bu hamlenin eğitim kurumlarının ticarileşmesine sebep olacağı ancak eğitimin kamusal

bir hizmet olduğu konularına dikkat çekilmiştir. Diğer taraftan profesyonel yöneticiliğin gerekliliğinin eğitimde kaliteyi artırabileceği, yeni bir iş alanı olarak değerlendirilebileceği, yöneticiliğin bir uzmanlık alanı olduğu ve bu işin profesyoneller tarafından yapılmasının olumlu sonuçlar doğuracağı ileri sürülmüştür. Ayrıca, profesyonel eğitim yöneticiliğinin çeşitli ülkelerde uygulamalarının var olduğu ve başarılı sonuçlar alındığı vurgulanmıştır.

Milli Eğitim Bakanlığı'nın 2016 yılında da buna benzer bir projeyi hayata geçirmek istediği ancak projenin tamamlanamadığı görülmektedir. Bakanlık, bünyesinde yer alan okullarda görev yapmak isteyen akademisyenlere eğitimci olarak görev yapabilme imkânı tanıyacağını duyurmuş, taleplerini değerlendirmeye almaya karar vermiş ve uygulama ile ilgili bir yol haritası hazırlamaya karar vermişti. Bu uygulamanın bahsi geçen yılda gerçekleştirilemediği görülmektedir. Ancak 2017 yılında Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan'ın talebi ile rektörlük ve bakan yardımcılığı gibi görevler yapmış bir yönetici olan Prof. Dr. Aşkın Asan'ın Milli Eğitim Bakanlığına bağlı bir okulda müdür olarak görevlendirilmesi, profesyonel yöneticilik konusu tekrar tartışılmaya başlanmasını sağlamıştır.

Asan ile göreve başladıktan sonra Star Gazetesi muhabiri Zeynep Türkoğlu'nun yaptığı bir görüşmede, Asan'ın, yurtdışında eğitim aldığı ve yurtdışında profesyonel yöneticiliğin kamu kurumlarında uygulamalarının olduğunu, bu konunun ülkemizde gereğinden fazla tartışıldığını, akademisyenlerin okullardaki varlığının öğretmenlerin gelişimine katkı sağladığını belirttiği görülmektedir. Profesyonel yöneticiliği kamu kurumlarından uygulanmasına örnek olarak gösterilebilecek bir yöneticinin konu ile ilgili söylemleri incelendiğinde, benzer örneklerin diğer ülkelerde etkin sonuçlar doğurduğu ve kamuda uygulanabilir olduğu fikrine sahip olduğu anlaşılmaktadır.

## 7. SONUÇ

Türkiye'de son yıllarda profesyonel yöneticilik tartışmalarının arttığı ve çeşitli kurumlarda uygulandığı görülmektedir. Özellikle, Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ile hayata geçen yeni bakanlıklar incelendiğinde göreve getirilen bakanların bazılarının siyasi kimlikten uzak, iş hayatında başarılı kişilerden seçilmiş olduğu görülmektedir. Bu tercihler profesyonel yöneticiliğe eğilimin göstergesi olarak değerlendirilebilir. Bakanlıklarda göze çarpan bu değişim, yöneticiliği bilen, alanına hâkim olan, başarılı ve ehil kişilerin yönetici olarak görev yapması durumunda yaşanacak olumlu veya olumsuz gelişmelerin belirlenmesi adına önemli bir uygulamadır. Türkiye'de bakanlar, zorunlu

olmamakla beraber, genellikle meclis içerisinde atanmakta ve yasama organının üye sayısında azalmaya sebep olmaktadır. Uygulama ile birlikte bakanlık yapacak kişilerin meclis dışından atanacak olması, hem üye sayısının azalmasını önleyecek hem de var olan ancak uygulanmayan profesyonel yöneticilik atama sürecine işlerlik kazandıracaktır.

Ülkemizde özellikle eğitim kurumlarında yönetici pozisyonlarında profesyonel yöneticilik uygulamalarının çeşitli faydaları olacağı düşünülmektedir. Herhangi bir eğitmenin, eğitim kurumlarında müdürlük görevini uzun süre yaptıktan sonra bu kişinin eğitimci yanının köreleceği ve sonraki yıllarda eğitim adına kendini tazelemenin zorluklarını aşamayacağı düşünülebilir. Aynı örnek üniversiteler için de verilebilir. Tıp fakültelerinde görev yapan önemli akademisyenlerin yıllarca rektörlük görevi yapması ve bu akademisyenlerin yöneticilik yaptıkları süre içerisinde alanlarından uzaklaşması fazlaca görülen bir durumdur. Çeşitli cerrahi operasyonlarda üstün başarılar elde eden bir cerrahın uzunca süre bu alandan uzak kaldıktan sonra tekrar neşter tutmasının çeşitli dezavantajları doğuracağı söylenebilir. Bu durum önemli ölçüde beşeri sermaye kaybına yol açmaktadır. Diğer taraftan bu kişilerin, yöneticiliğin gerektirdiği eğitimleri almadığı ve yönetimin esasını oluşturan planlama, örgütleme, denetleme gibi unsurlara ne derece hâkim olacağı da tartışma konusudur. Profesyonel yöneticiliğin en önemli faydalarından birisi bu karmaşayı ortadan kaldıracak olmasıdır. Yani öğretmenin öğretmenlik, akademisyenin akademisyenlik, yöneticinin ise yöneticilik yapmasını sağlamasıdır.

Yöneticiliğin farklı beceri ve eğitimleri gerektirdiği bilinmektedir. Bu nedenle bir akademisyeni veya bir öğretmeni alanında başarılı yapan unsurlar bu kişileri iyi bir yönetici yapamayabilir. Kamu kurumlarında kaynakların verimsiz kullanılması neticesinde ortaya çıkan kaybın tüm ülkeyi etkilediği düşünüldüğünde, bir yöneticinin en önemli görevlerinden birisinin etkin ve verimli kaynak kullanımı olduğu söylenebilir. Örgüte ait maddi ve maddi olmayan kaynakların kullanımı tek başına yönetim eğitimi almış birisi için bile oldukça güç bir konu iken bu konuda eğitim almamış birinin bunu başarabilmesi çok daha güç hale gelecektir.

Profesyonel yöneticilik anlayışının olmadığı örgütlerde yöneticilik sadece elde edilmiş bir unvan olarak görülmektedir. Kamu kurumlarında görev yapan bazı yöneticilerin bu anlayış ile hareket etmesi, onların daha sorumsuz davranmalarına ve yöneticilik ile ilgili bir gelecek kaygısı duymamalarına sebep olmaktadır. Kötü bir yönetim anlayışının bu yöneticilere kaybettirecek fazla bir şeyinin olmaması ve bu yöneticinin eski pozisyonunda görevine devam

edebilecek olduğunu bilmesi zamanla başarısızlıklara karşı umursamaz bir bakış açısı sergilenmesine sebep olmaktadır. Kaygı azaldığı için sorumluluk alma isteği de azalmakta ve başarısızlıklar ortaya çıkmaktadır. Ancak profesyonel yöneticiler için bu durumun tam tersi geçerlidir. Yöneticilik bu kişilerin mesleğidir ve kötü bir yönetim uygulaması ve başarısızlık profesyonel yöneticinin kariyerini olumsuz etkileyebilecektir. Mesleki açıdan başarısızlığın oluşturacağı kaygı, profesyonel yöneticiyi daha fazla çalışmaya, sorumluluk ve risk almaya zorlayacaktır. Yöneticiliğin meslek haline getirilmesi ile yöneticinin başarısı örgüte yansiyarak başarıyı yakalamada bir vizyon sunabilecektir.

Bir örgüt için yönetici belirlemede örgüt içerisinden birinin yönetici olmasının en önemli avantajları, kişinin örgütü yeterince tanınması ve örgütün faaliyet alanını bilmesi olarak ifade edilebilir. Yine örgüte ait süreçler ve değerlerin tanınması önemli bir avantajdır. Profesyonel yöneticilik için dezavantaj olarak sayılabilecek bu durum yeni yönetici için zaman kaybına ve ek bilgi edinmeye ihtiyacına sebep olabilecektir. Zaman kaybı ve bilgi eksikliği yönetici yardımcılığı pozisyonlarının kurum içerisinden belirlenmesi ile aşılabılır. Örneğin, örgütü ve faaliyet alanını iyi tanıyan, yöneticilik geçmişi ya da yeteneği olan bir çalışanın yönetici yardımcısı veya danışman olarak belirlenmesi ile örgüt ve faaliyet alanı hakkında bilgi ve tecrübelerinden faydalanılması bu dezavantajlı durumu ortadan kaldıracaktır. Ayrıca yönetimin gerekliliği olan danışma, fikir alışverişi ve bunlara bağlı gelişen dolaylı kontrol mekanizmaları da aktif kullanılmış olacaktır.

Profesyonel yöneticiliğin meslek olarak kamu kurumlarında kabul edilmesinin başka bir faydasının da yöneticilik eğitimi almış olan birçok kişiye alternatif istihdam alanı oluşturacağıdır. İşsizlik oranlarının düşürülmesinde olumlu katkısı olacağı düşünülen bu durum özellikle yönetim, işletme, maliye, iktisat, örgütsel davranış, hukuk eğitimi almış ve işsizlik sorunu yaşayan birçok kişiye yeni bir meslek alanı olabilecektir.

## 8. KAYNAKÇA

- Akdemir, A. (2018). Örgütlerin yönetimi kavramsal-kuramsal, tematik ve kurumsal açılardan yönetim. A. Akdemir (Ed.) *Kavramsal açıdan yönetim* içinde (ss.17-59). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Daver, B. (1993). *Siyaset bilimine giriş*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Efil, İ. (2010). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*, Bursa: Dora Yayınları.
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve organizasyon çağdaş ve küresel yaklaşımlar*, İstanbul: Beta Basım A.Ş.

- Genç, N. (2007). *Yönetim ve organizasyon çağdaş sistemler ve yaklaşımlar*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Goleman, D. (2004). "What makes a leader?", *Harvard Business Review, Best of HBR 1998*, January, 82-91.
- Miles, J.A. (2012). *Management and organization theory*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Mintzberg, H. (1973) *The nature of managerial work*, New York: Harper & Row.
- Özer, M.A. (2012). *Yeni kamu yönetimi*, Ankara: Barış Kitabevi.
- Parlak, B. (2016). *Yönetim bilimi ve çağdaş yönetim teknikleri*, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Polatoğlu, A. (2001). *Kamu yönetimi genel ilkeler ve Türkiye uygulaması*, Ankara: ODTÜ Yayıncılık.
- Şahin, Y. (2011). *Yönetim bilimi ve Türk kamu yönetimi*, Trabzon: Murathan Yayınevi.
- Şimşek, Ş. ve Çelik, A. (2011). *Yönetim ve organizasyon*, Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Turan, E. & Yaşar, M. (2016). Kamu yönetimi temel kavramlar. E. Turan (Ed.) *Yönetim ve kamu yönetiminin temel nitelikleri* içinde (ss.13-72). Konya: Palet Yayınları.
- Türkoğlu, Z. (2017). Prof. Dr. Asan: Fedakârlık değil işimi yapıyorum. 09 Kasım 2018 tarihinde <https://www.star.com.tr/pazar/prof-dr-asan-fedakarlik-degil-isimi-yapiyorum-haber-1257791/> adresinden erişildi.