

KAMU VE ÖZEL SEKTÖRDE YÖNETİM ZİHNİYETİ*

MANAGERIAL MENTALITY IN PUBLIC AND PRIVATE SECTOR

*Kâmil KAYA***

*Meyrem TUNA UYSAL****

Özet:

Her topluma ve her kuruma ait bir yönetim zihniyeti vardır. Yönetim zihniyeti, yönetimle ilgili değerlerden, tercihlerden ve eğilimlerden oluşmaktadır. Kamu ve özel sektör yöneticilerinin yönetim zihniyetinin oluşmasında ve değişmesinde sosyal, siyasal, ekonomik, kültürel faktörler etkili olmakla birlikte, yöneticilerin hem kişisel özellikleri, hem sektör özellikleri, hem de çalıştığı örgüt yapısı bakımından birbirine benzeyen ve birbirinden farklılaşan yönleri bulunmaktadır.

Bu çalışmada, Batı Akdeniz Bölgesi (Antalya, Isparta, Burdur) örneğinden hareketle, kamu ve özel sektör yöneticilerinin yönetim zihniyeti, yöneticilerin yönetim zihniyetinin oluşumu ve değişimi üzerinde durulmuş, alan verileri doğrultusunda analiz edilmiştir. Çalışma sonucunda kamu ve özel sektör yöneticilerinin hem birbirine benzeyen hem de birbirinden farklılaşan bir yönetim zihniyetine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yönetim Zihniyeti, Kamu Sektörü, Özel Sektör, Yönetici.

Abstract:

Every society and every institution has managerial mentality. Managerial mentality consists of values about management, choices and tendencies. Social, political, conomic, culturel factors have been effective for being and chancing of managerial mentality of the managers in public and private sector. In addition to this, both personel characteristics of managers and organizational structures in which managers work have been similar and different aspects of managers.

Based on examples in Western Mediterranean Region (Antalya, Isparta, Burdur) managerial mentality of the managers in public and private sector, formation and chancing of managerial mentality of the managers have been

* Bu makale, Prof. Dr. Kamil KAYA danışmanlığında Meyrem TUNA UYSAL tarafından hazırlanan “*Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Yönetim Zihniyeti (Batı Akdeniz Bölgesi Örneği)*” başlıklı doktora tezinden üretilmiştir..

** Prof. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyoloji Bölümü - Isparta kamilkaya@sdu.edu.tr

*** Yrd. Doç. Dr., Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyoloji Bölümü - Burdur mtuysal@mehmetakif.edu.tr

evaluated and analyzed field's datas in this study. In conclusion, it has been ascertained that public and private sector managers' have both similar and different managerial mentality.

Key words: Managerial Mentality, Public Sector, Private Sector, Manager.

GİRİŞ

XX. yüzyılın son çeyreğinden bu yana dünyada yaşanan hızlı ve çok yönlü değişimle birlikte devletin kurumlarında, bürokratik yapısında ve yönetim anlayışında yeniden yapılanmaya gidilmiştir. Bu süreçte sosyal devlet anlayışından uzaklaşarak devletin küçültülmesi ve etkinleştirilmesi anlayışı kabul görmeye başlamıştır. Bu açıdan bakıldığında Türkiye'de 1980'lerden sonra ortaya çıkan liberal yönetim anlayışı ile başlayan gelişmeler, yönetim zihniyetinde de kendini göstermiştir. Değişen yönetim zihniyetiyle birlikte, yöneticilik tarzında da değişikliğe gidilmiş, kamu ve özel sektör için daha etkin, daha özgür ve daha esnek yönetici tipi ihtiyacını ortaya çıkarmıştır.

Kamu ve özel sektörde yönetim zihniyeti çalışma kapsamında ele alındığında, her topluma ve her kuruma ait bir yönetim zihniyeti vardır. Aynı toplumsal yapı içerisinde olmakla birlikte, farklı sektörlerde çalışan yöneticiler, sektörün amaç, değer ve hedeflerine göre hareket etmek ve ona uygun yönetim tarzı uygulamak zorunda kalabilmektedir. Dolayısıyla toplumun ekonomik, sosyal, siyasal, kültürel ve yönetim özellikleri doğrultusunda kamu ve özel sektör yöneticilerinin birbirlerine benzeyen ve birbirlerinden farklılaşan bir yönetim anlayışını temsil edecekleri aşikârdır. Çünkü her ne kadar aynı toplumsal yapı içerisinde olsa da bir yöneticinin kişisel özellikleri, aile yapısı, yaşam tarzı gibi özelliklerin yanı sıra çalıştığı sektörün özellikleri de zihniyetin oluşumunda ve değişiminde etkilidir.

Kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin yönetim zihniyetini tespit etmeyi amaçlayan bu araştırmanın bulguları Batı Akdeniz Bölgesinde yer alan Antalya, Isparta ve Burdur illeri ile sınırlıdır. Araştırma sürecinde elde edilen verilerin geçerliliği, yöneticilerin vermiş oldukları cevapların doğru olduğu varsayımına dayanır.

Bu çalışmada, Batı Akdeniz Bölgesi örneğinden hareketle yönetici ve yönetim zihniyeti arasında bağ kurularak kamu ve özel sektördeki yöneticilerin yönetim zihniyetinin oluşumu ve değişimi, alan verileri ışığında ortaya konulmaya çalışılmıştır.

1. ARAŞTIRMANIN TEORİK ÇERÇEVESİ

1.1. Kamu ve Özel Sektör Yönetimi

Kamu yönetimi kavramı, yönetimin kamu kurumlarında uygulanan yönünü; özel sektör yönetimi kavramı ise, kamu kurumları dışındaki özel kurumlarda uygulanan yönünü anlatmak için kullanılır (Eryılmaz, 2009, s. 44).

Kamu sektörü, devlet ya da diğer kamu tüzel kişileri tarafından veya bunların gözetim ve denetimi altında kolektif ihtiyaçları karşılamak, kamu yararını sağlamak için kamuya sunulmuş devamlı ve düzenli faaliyetler olarak tanımlanır (Özdevecioğlu, 2001, s. 118). Temel amaç, özel sektörde olduğu gibi kâr elde etmek değil, kamu yararı sağlamaktır. Dolayısıyla kamu sektörü, hizmet etmek amacıyla faaliyetlerde bulunur. Bu yüzden kamu sektörünün etkin çalışma ihtiyacı özel sektöre göre daha az hissedilir (Özdevecioğlu, 2001, s. 118).

Özel sektör ise, imalat, ticaret, bankacılık ve kooperatifler gibi özel işletmeleri, diğer bir ifadeyle piyasadaki informel sektörü kapsar. Kimilerine göre özel sektör sivil toplumun bir parçasıdır. Kimilerine göre ise, özel sektör ayrı bir parçadır. Çünkü özel sektör oyuncuları piyasaya ve şirketlere daha yardımcı bir çevre yaratma doğrultusunda toplumsal, ekonomik ve siyasal politikaları etkiler (Güler, 2005, s. 149).

Kamu ve özel sektör yönetimi, yönetimin birer alt dalı olmasından dolayı ortak özellikleri bulunur. Kamu ve özel sektör arasındaki benzerliklere baktığımızda her iki sektörde de insan kaynakları yönetimi örgütün beşeri yönüyle ilgilidir. Her örgüt, yöneldiği alan ne olursa olsun, insan kaynaklarıyla ilgili sorunlarla karşı karşıyadır. Mal ve hizmet üretiminde verimliliği ve etkinliği artıracak bilgi ve yöntemlerden yararlanmak her iki sektörün ortak amacıdır. Her iki sektörde de, işbölümü, hiyerarşi, yazılı kurallar, tarafsızlık gibi bir takım öğeleri içeren bir yapı ve ilişkiler düzeni bulunur. Yönetim belirli amaçlar için işbirliğine dayalı bir grup faaliyeti olduğuna göre, her örgütün amacı bu işbirliğini geliştirmektir. Ayrıca her iki sektörde de insan kaynakları yönetiminde, kalite, verimlilik, etkinlik, kariyer, performans ve profesyonellik gibi değer ve ilkeler de önemlidir (Eryılmaz, 2009, s. 265).

Bu benzerliklere rağmen kamu ve özel sektör, hem yapı hem de kuruluş amacı bakımından farklı özelliklere de sahiptir. Kamu kuruluşlarının sahibi devlet iken özel sektör kuruluşlarının sahibi bireylerdir. Kamu sektöründe amaç, kamu yararının en yüksek düzeye çıkarılarak sosyal hizmetlerin sağlanmasıdır; özel sektörde temel amaç, kâr etmektir. Ayrıca, kamu kuruluşlarının kontrolü yasa ve yönetmeliklerle yapılmasına karşılık; özel sektörde bu, örgüt politikalarını belirleyen yazılı kuralların yanında

çalışanların davranışı, üretilen mal ve hizmetlerin kontrolü şeklinde gerçekleştirilir (Kaya, 2008, s. 127).

1.2. Yönetim Zihniyeti Kavramı

Zihniyet, aynı kişide yerleşip bütünleşmiş olan, kendi aralarında mantık bağlarıyla örülmüş bulunan fikirler ve entelektüel eğilimler bütünüdür (Bouthoul, 1975, s. 21). Günlük dilde zihniyet, bir düşünce halini, davranışlarda gözlemlenen örf ve adetlerin etkisiyle meydana gelen olayları görme biçimini ifade eder (Mucchielli, 1991, s. 16-17). Zihniyet, bir grubun çevresindeki kültürün içerdiği norm ve değerlerin benimsenmesiyle oluşan ortak bir referans sistemidir (Mucchielli, 1991, s. 21).

Zihniyet, içinde yaşadığımız toplumun manzarasını oluşturur. Dolayısıyla zihinsel yapılarla toplumsal yapılar karşılıklı ilişki içindedir. Bu yapılar hem birbirlerini destekler hem de yine birbirlerini doğrular (Bouthoul, 1975, s. 87). Ülgener'e göre zihniyet, ister üretici ya da tüketici, isterse yönetici olsun benimsedikleri hareket ve davranış normlarının söz veya deyim halinde telkin yollu ifade etme biçimidir. Genellikle belli bir bakış açısından hareketle sürdürülen değer hükümleri, tercihler ve eğilimler toplamıdır. Kısaca dünyaya ve dünya ilişkilerine içten bir tavır alıştır (Ülgener, 2006, s. 14).

Yönetim zihniyeti, yönetimle ilgili değerlerden, tercihlerden ve eğilimlerden oluşur. Yönetimle ilgili değerler ve tercihler, yöneticilerin örgütle ilgili tutum ve davranışlarını yönlendiren, onların örgüt içinde almış oldukları kararların, sergilemiş oldukları tutumların ya da göstermiş oldukları davranışların doğru olduğuna dair inançlarından meydana gelir. Birbirinden farklı değerlere, tercihlere, diğer bir ifadeyle yönetim zihniyetine sahip yöneticilerin, aynı durum karşısında farklı davranış veya tutumda bulunacakları varsayılır. En azından değerler, çevresel koşullar ve denetim ile birlikte tutum ve davranışları etkileyen faktörlerden biri olarak kabul edilir (Doğan vd., 2007, s. 23). Örneğin Türk yöneticileri her ne kadar belirli yönetsel değerlere ortak anlamlar yüklese de yine de bu ortak boyutlardaki eğilimleri açısından birbirlerinden farklılaşır. Bu farklılıkların temel nedeni, yöneticilerin aynı kültür ortamında bulunmalarına rağmen, çeşitli yönetimle ilgili değerleri ve eğilimleri edinmede etkili olduğu öne sürülen sosyalleşme süreci boyunca farklı deneyim ve kişilik özelliklerine sahip olmasıdır. Diğer bir ifadeyle, yöneticilerin kendi içinde, toplumsal, eğitimsel, örgütsel kökenleri ve biyolojik nitelikleri açısından farklılaşması, hem kişiliklerinde hem de yönetim zihniyetinde farklılıklar yaratabilir (Özen, 1996, s. 3-4). Dolayısıyla yöneticilerin yönetimle ilgili tercih ve eğilimleri aynı kültürde olmalarına rağmen hem sosyalleşme süreci farklılıklarına hem de çalıştıkları kurumların örgüt kültürüne bağlı olarak değişebilir (Özen, 1996, s. 15).

1.3. Kamu ve Özel Sektörde Yönetim Zihniyeti

Kamu ve özel sektörünün gerek benzer ve gerekse farklı yönleri göz önüne alındığında, her iki sektörün birbirine benzeyen ve birbirinden ayrılan özellikleri bulunduğu görülür. Kamu ve özel sektör yöneticileri de, bu iki sektörün özelliklerine uygun bir yönetim zihniyetini benimser. Dolayısıyla her iki sektördeki yöneticilerin yönetim anlayışında benzerlikler olduğu kadar, farklı yönetim tarzı sergilemeleri de söz konusudur. Çünkü her iki sektörün örgüt yapısı, amaçları ve örgüt kültürü yöneticilerin yönetim zihniyetinin şekillenmesinde önemli bir rol oynar.

Özel sektörün ve yöneticilerinin yönetim zihniyeti, işletme sahiplerinin ya da yöneticilerinin oluşturacağı kültüre bağlıdır. Özel sektör yöneticileri, ya işletmenin sahipleri tarafından seçilerek işe alınır ya da işletmenin sahibi aynı zamanda işletmenin yöneticisidir. Özel sektörde önemli olan kamu yöneticilerinde olduğu gibi işlerin yapılmış olması değil, başarıdır. Özel sektör yöneticilerinin başarı kriterleri de bellidir. İşletme sahibinin ya da ortaklarının beklentilerini karşılama düzeyi, özel sektör yöneticileri için önemlidir. Özel sektörde başarılı olamayan yöneticiler için önemli yaptırımlar söz konusudur. Yöneticilerin işini kaybetme riski yüksektir. Özel sektörün çalışma koşulları yoğun rekabet nedeniyle ağırdır ve sürekli olarak değişir. Bu değişime uyum sağlayabilmek için yöneticilerin dinamik olması gerekir. Özel sektör için zaman çok önemlidir. Çünkü rekabet şartları zamanın etkin kullanımını zorunlu hale getirir. Özel sektör yöneticileri risk almaya daha fazla eğilimlidir. Bu eğilimin yüksek olmasının nedeni başarı zorunluluğunun yöneticiler tarafından daha fazla hissedilmesidir. Özel sektör yöneticilerinin dış çevreleri kamu sektörüne göre daha değişken ve çevre algılaması rekabet odaklıdır (Özdevecioğlu, 2001, s. 120-121).

Kamu sektörünün ve yöneticilerinin yönetim anlayışı ise çok para kazanmak ya da kâr elde etmek değil, topluma iyi ve kaliteli hizmet sunmaktır. Kamu sektöründe yöneticiler herkese eşit hizmet vermek durumundadır. Bu nedenle kamu ve özel sektör aynı pazar etkinliği içerisinde bulunmaz. Bu iki sektör arasında birçok benzerlik olmasına rağmen, kamu kurumlarının özel sektör kuruluşları gibi yönetilemeyeceği açıktır (Yayman, 2008, s. 273-274). Çünkü Türk kamu yönetiminde bürokratik yapı, merkeziyetçi devlet geleneğinin ve siyasal güç yapılanmasının belirleyiciliği altında şekillenen bir zihniyete sahiptir. Bu nedenle kamu sektöründe müşteri odaklı ve esnek yönetim anlayışının öngördüğü yerinden yönetim ve bağımsız örgütsel oluşumların ortaya çıkması oldukça güçtür (Saran, 2004, s. 253-254).

Türkiye’de kamu yöneticileri, kamu düzeninin sağlanması ve kamu hizmetlerinin yürütülmesi amacıyla çıkarılan yasal düzenlemelerin ve yönetimle ilgili kararların uygulanmasını sağlamakla yükümlüdür. Herhangi bir örgütün yöneticisinden farklı olarak kamu yöneticileri, bir yandan

düzenleyici kurallarla bağlıdır, bir yandan da hizmetlerin verildiği insanların yararını gözetken konumdadır (Günay, 2006, s. 62).

Ancak, özellikle 1980’li yıllardan itibaren kamu yönetim yapısında ve yönetim anlayışında köklü bir değişime gidilmiştir. 1980 öncesi dönemde geleneksel anlayışa sahip olan yönetim yapısı, 1980’li yıllarda İngiltere’de Thatcherizm, Amerika’da Reaganizm ve Türkiye’de de Özalizm olarak isimlendirilen yeni bir yönetim anlayışı doğrultusunda değişime uğramıştır (Arslan, 2010, s. 31).

Bu yeni yönetim anlayışıyla birlikte geleneksel yapı ve yönetim zihniyeti değişmiş, kamu kurumlarının yönetimine işletme kavramı girmiştir. Bugün artık otoriteye dayalı geleneksel yöntemler yönetsel ihtiyaçlara cevap verememektedir. Çünkü yönetimle ilgili işlerin yürütmesinde çabuk karar verme ve uygulama ihtiyacı büyük önem kazanmıştır. Tüm yetki ve sorumlulukları tepede toplayan ve birtakım olumsuzlukların oluşmasına yol açan merkezci yönetim sistemi yönetimle ilgili işlerin yürütülmesinde oldukça zorlanmaktadır (Canman, 1978, s. 5).

Son zamanlarda, kamu yönetiminde ortaya çıkan yeni yaklaşım ve beliren ihtiyaçların da etkisiyle, kamu ve özel sektör arasında bir işbirliği ve benzeşme sürecinin yaşandığı söylenebilir. Nitekim bir yandan özel sektörde hâkim olan yönetim tarzının kamu yönetiminde de uygulanması görüşü benimsenirken; diğer yandan toplam kalite yönetimi, stratejik yönetim, insan kaynakları yönetimi gibi özel sektör kökenli modern yönetim teknikleri kamu yönetiminde de uygulanmaya başlanmıştır (Parlak ve Sobacı, 2008, s. 8).

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE TEKNİKLERİ

Bilimsel bir çalışmanın amacına uygun olarak yapılabilmesi için araştırma yöntemlerine uygun hareket edilmesi gerekir. Araştırma, ister açıklayıcı, isterse betimleyici tipe girsin; bilimsel araştırma yöntemi, bir yanı ile akıl ve mantık kurallarıyla ilgisinden dolayı “zihinsel”, diğer yanı ile bilim adamının araştırma sürecinde göstereceği her türlü çabayı önceden belirleyen bir kurallar topluluğu olmasından dolayı “eylemsel” bir süreçtir. Bilimsel bir araştırmanın eylemsel yönünün, yani bilim adamının yapacağı işlemlerin ve uyacağı kuralların başlangıçta seçmiş olduğu zihinsel tutumuna paralellik göstermesi beklenir (Çelebi, 2001, s. 236). Bu araştırma sürecinde, konunun tespiti, hipotezlerin oluşturulması, konuya uygun araştırma tekniklerinin seçilmesi, verilerin toplanması, değerlendirilmesi ve sonuçlanması (Türkdoğan, 1989, s. 154) olarak belirlenen bilimsel araştırma yöntemine uygun hareket edilmeye özen gösterilmiştir.

Bu çalışmada, sosyo-kültürel ve ekonomik alanda meydana gelen değişim sürecinde, kamu ve özel sektör yöneticilerinin yönetim zihniyeti ve bu zihniyette meydana gelen değişim eğilimlerinin tespit edilmesi

amaçlanmıştır. Yöneticilerin yönetim zihniyetinin oluşmasında, yöneticilerin kişisel özelliklerinin yanı sıra ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal faktörlerin etkili olduğu bu makalenin temel hipotezidir. Araştırmanın bulguları, seçilen örneklem, araştırma alanı ve zaman dilimi ile sınırlıdır.

Bu çalışma, geniş sosyal grupları kapsayan evrenden seçilmiş örneklem grup üzerinde yapılan çalışmalarda kullanılan bir survey (tarama) araştırmasıdır. Çalışmanın evrenini Batı Akdeniz Bölgesinde yer alan Antalya, Isparta ve Burdur illerindeki kamu ve özel sektörde çalışan yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmada, ana kütleyi temsil eden örnekleme, “görüşme formu” olarak hazırlanan 90 sorudan oluşan bir “Anket” uygulanmıştır. Anket sorularının amaca uygun olmasına, anlamlı bir biçimde sıralanmasına ve anlaşılır olmasına özen gösterilmiştir. Anketlerin büyük bir kısmı, bizzat araştırmacı Meyrem TUNA UYSAL tarafından Mart 2013-Eylül 2013 tarihleri arasında uygulanmıştır.

Çalışmanın evreni, Antalya, Burdur ve Isparta illerinde çalışan toplam 1100 yöneticiden oluşmaktadır. Evreni temsil edecek örneklem, tabakalı basit tesadüfî örnekleme tekniğiyle hesaplanmıştır. Bu amaçla yöneticiler, önce kamu ve özel sektöre göre tabakalandırılmış; sonra da her tabakanın evren içindeki oranına göre örneklem dağılımı yapılmıştır. Böylece örneklem büyüklüğü 600 olarak belirlenmiştir.

Verilerin toplanmasında, anket formunun yanı sıra görüşme tekniğinden de yararlanılmıştır. Kamu ve özel sektör yöneticileri ile yüz yüze görüşülerek, daha detaylı bilgiler edinilmeye çalışılmıştır. Bu yönüyle araştırma sadece nicel değil, aynı zamanda nitel bir çalışma özelliği de taşımaktadır. Elde edilen veriler, bilgisayar ortamında sosyal bilim araştırmalarına uygun olarak hazırlanan istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir.

3. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

3.1. Demografik Özellikler

Araştırma için hazırlanan anket, 436’sı erkek, 164’ü kadın olmak üzere toplam 600 yönetici üzerinde uygulanmıştır. Kamu ve özel sektör yöneticileri arasında erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre ankete katılma oranı daha yüksek düzeyde gerçekleşmiştir. Bu durum, kadınların erkeklere göre çalışma hayatında daha geç istihdam edilmeleri ve erken yaşta emekli olmalarının doğal bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Ayrıca yönetim kademelerinde erkek egemen bir yapının hâkim olduğu, ancak kadınların çalışma hayatının çeşitli kademelerinde olduğu gibi yönetim alanında da göreceli olarak artarak yer almaya başladığı söylenebilir.

Yaş gruplarına göre değerlendirildiğinde, araştırmada 25 yaş ve altı grubunda yer alan yönetici sayısı oldukça düşük (%2,3) çıkmıştır.

Yöneticilerin büyük çoğunluğunun orta yaş (26-45 yaş) grubunda yoğunlaştığı (%62,5) görülmüştür. Kamu ve özel sektör yöneticileri, yöneticilik statüsünü elde etme yaşı konusunda farklılaşmaktadır. Özel sektör yöneticileri, kamu sektöründeki yöneticilere göre daha erken yaş gruplarında yöneticilik statüsünü elde ettiği tespit edilmiştir. Kamu sektöründe ise tam tersi bir durum söz konusudur. Bunun en önemli nedeni, kamu sektöründeki yöneticiliğin hiyerarşik bir çalışma süreci sonunda ulaşılan bir statü olmasıdır. Özel sektörde bu statünün elde edilmesi, kamu sektöründeki gibi katı hiyerarşik bir çalışma sürecine bağlı değildir. Bundan dolayı özel sektörde kamu sektöründen farklı olarak yaş yükseldikçe yönetici oranı düşmektedir.

3.2. Sosyo-Kültürel Özellikler

Araştırmanın örneklemini oluşturan yöneticilerin eğitim seviyesi bakımından farklılaştığı görülmektedir. Yöneticilerin büyük çoğunluğu lisans ve lisansüstü düzeyde eğitim almıştır. Bu, çalışma hayatında yöneticilerin atanmasında eğitimin etkisini gösterdiği kadar, yönetim kademelerinin birçoğunun yükseköğretim mezunu olmayı gerektiren statüler olduğunu göstermektedir.

Sektörlere göre yöneticilerin eğitim durumları karşılaştırıldığında, lise ve dengi okul (%89) düzeyinde eğitim almış yöneticilerin büyük çoğunluğunun özel sektörde, fakülte (%65) ve lisansüstü (%63) düzeyde eğitim almış yöneticilerin daha çok kamu sektöründe yoğunlaştığı görülmektedir. Bu, kamu sektöründe üst düzey yöneticilikle ilgili statülerin genel olarak eğitim seviyesinin yükseköğretim mezunu olma koşulunun kural olarak belirlenmesinin doğal bir sonucudur. Diğer bir ifadeyle kamu sektöründe yönetici kademelerinde ilerlemenin eğitimle doğrudan ilişkisi vardır. Özel sektörde, ilkokul ve ortaokul düzeyinde eğitim almış yönetici yok denecek kadar azdır. Bu da özel sektörde, en az lise ve dengi okul olmak üzere, yükseköğretim düzeyinde eğitim almış olmanın yönetici atanmada önemli bir kriter olarak benimsendiğinin bir göstergesidir.

Yöneticilerin yaklaşık üçte ikisinin aylık 2.001-4000 TL arasında bir gelire sahip olduğu tespit edilmiştir. Aylık geliri 2.000TL'nin altı ve 6.000 TL'nin üzerinde olan yöneticilerin büyük çoğunluğu özel sektörde çalışmaktadır. Burada özel sektörün, yöneticiliğin ilk aşamasında düşük ücret politikası, ilerleyen süreçte başarı, performans ve verimlilik gibi hususlar dikkate alınarak yüksek ücret politikası uyguladığı söylenebilir. 2.001-4.000 TL arasında aylık gelire çalışan yöneticilerin büyük çoğunluğunun kamu sektöründe yoğunlaştığı görülmüştür. Kamu sektöründe bu gelir seviyesinin (4.000 TL) üstünde gelir miktarı arttıkça yönetici sayısının hızla düştüğü tespit edilmiştir. Bunun nedeni, özel sektörde maaş ya da ücretlerin başarı, performans ve verimlilik gibi kriterlere göre

belirlenmesine karşılık; kamu sektöründe devletin izlediği maaş ve ücret politikasıdır.

3.3. Yönetici ve Örgütsel Özellikler

Araştırmamız, kamu ve özel sektör yöneticilerini kapsayan bir çalışmadır. Örnekleme oluşturan yöneticilerin yaklaşık beşte üçü (%59) kamu sektöründe, beşte ikisi (%41) özel sektörde çalışmaktadır. Kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilere cinsiyet açısından bakıldığında, her iki sektörde de erkek yönetici oranı kadın yönetici oranından daha yüksektir. Ancak özel sektörde kadın yöneticilerin kamu sektörüne göre daha yüksek oranda görev aldıkları anlaşılmaktadır. Kamu sektöründe görev yapan yöneticilerin yaklaşık dörtte üçü (%76), özel sektörde de üçte ikisi (%67) erkektir. Bu durum, ülkemizde gerek kamu sektöründe ve gerekse özel sektörde erkek egemen bir yönetim zihniyetinin tercih edildiğini göstermektedir. Konuyla ilgili benzer çalışmalarda elde edilen veriler de, Türkiye’de kamu sektöründe erkek egemen bir yönetici kitlesinin olduğunu göstermektedir.

Özen’in 1996 yılında Türk bürokratları üzerinde yaptığı araştırmada da benzer sonuçların elde edildiği görülmektedir. Söz konusu araştırmada, bürokratların %83’ünün erkek, %17’sinin de kadın olduğu belirtilmiştir. Bu çalışmada Türkiye’de kamu sektöründe yöneticilerin erkek egemenliğini sürdürdüğü savunulmaktadır (Özen, 1996, s. 135).

Konuyla ilgili yapılan araştırmalarda, problemin kaynağının çoğu işyerinde erkek egemen bir anlayışın hâkim olmasına bağlanmaktadır. Söz konusu araştırmalarda, kadınların toplum içindeki konumu, erkek iş arkadaşlarıyla gayri-resmi iletişim kurmakta zorluk çekmeleri, yöneticilik makamına ulaşsa bile yönettikleri örgütün tümünü yönetme imkânına sahip olamaması, kariyer ve iş tanımlarının erkek değerlerine ve erkek ihtiyaçlarına uygun bir şekilde tanımlanmış olması, erkeklerin kadınlarla birlikte çalışmaktan memnun olmaması gibi nedenlerin iş yerlerinde erkek egemen bir yapıya yol açtığı ileri sürülmektedir (Zel, 2002, s. 40).

Bu görüşler, kısmen bugün de geçerliliğini korumaktadır. Ancak, alan verilerinden de elde edilen sonuçlar doğrultusunda eğitim seviyesi yükseldikçe ve kadının çalışma hayatında giderek daha fazla yer almasıyla birlikte aradaki farkın göreceli olarak azalacağı söylenebilir.

Kamu sektöründeki yöneticilerin yönetim ile ilgili tutum ve faaliyetlerinin oluşmasında formel eğitim ilk sırada, deneyim faktörü ise ikinci sırada yer almaktadır. Bunun nedeni, kamu sektöründe yöneticilikle ilgili statülerin genel olarak formel eğitim seviyesinin yükseköğretim mezunu olma koşulunun kural olarak belirlenmesidir. Ayrıca kamu sektöründeki yöneticiler formel eğitimin dışında yönetici olduktan sonra iş başında fiilen tecrübe kazanmakta ve yöneticilikle ilgili faaliyetlerini yerine

getirmektedir. Bu da kamu sektöründe yönetici kademelerinde ilerlemenin eğitim ve deneyimle doğrudan ilişkisini ortaya koymaktadır. Kamu sektöründe yöneticilik statüsüne sahip olmada formel eğitim seviyesinin genel olarak yükseköğretim mezunu olma koşuluna karşılık özel sektör yöneticilerinde böyle bir koşul aranmamaktadır. Ayrıca kamu sektöründe eğitim unsurunun yanında, tecrübe ve deneyim, yönetici atamada oldukça belirleyici bir kriter olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kamu sektöründen farklı olarak özel sektörde, yöneticilik konumunu elde etmede çalışma süresi, dolayısıyla tecrübe ve deneyim göreceli olarak daha az belirleyicidir. Özel sektörde, en az lise ve dengi olmak üzere yüksek öğretim düzeyinde formel eğitim almış olma yönetici olarak atanmada önemli bir kriter olmakla birlikte öncelikli bir tercih değildir. Çünkü özel sektör yöneticilerinin yönetsel tutum ve faaliyetlerinin oluşmasında eğitim ve deneyimden çok yeteneğin etkili olduğu anlaşılmaktadır. Özel sektörde yönetim yeteneğine sahip olmak bir yöneticide bulunması gereken en önemli özellik olarak görülmektedir.

Yöneticilerin yarısından fazlası yöneticilikle ilgili eğitim almamıştır. Ancak yöneticilerin kastettiği eğitim, formel eğitimin yanı sıra yönetici olurken ve/veya yönetici olduktan sonra aldıkları özel eğitimidir. Kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin yöneticilikle ilgili aldıkları eğitimin niteliği sektörün yapısına göre farklılaşmaktadır. Özel sektördeki yöneticiler seminer ve diğer eğitim programları içinde yöneticilikle ilgili özel bir eğitim almasına karşılık; kamu sektöründeki yöneticiler formel eğitimin dışında yönetici olduktan sonra hizmet içi eğitime tabi tutularak, iş başında deneyim kazanmakta ve yöneticilik yapmaktadır.

3.4. Yönetici ve Örgüt İçi İlişkiler

Her ne kadar modern toplumlarda yöneticilerin görevlerinin kurumsallaştığı, dolayısıyla üst yöneticilerle ikili ilişkilerin yönetim tarzı üzerinde herhangi bir etkisinin olmaması gerektiği söylem olarak dile getirilse de realitede bunun gerçekliği yoktur. Yönetim sürecinde iyi ilişkiler yöneticileri olumlu, kötü ilişkiler ise olumsuz etkimektedir. Özel sektör yöneticilerinin, kamu sektörü yöneticilerine göre üst yöneticilerle ikili ilişkileri daha iyidir. Bu da iki sektörün kendine özgü örgüt ve yönetim yapısıyla ilgilidir. Kamu sektöründe yöneticiler arasındaki ikili ilişkiler genellikle yönetim hiyerarşisi içinde formel kurallara göre belirlenirken, özel sektörde daha çok informal kurallar geçerlidir.

Yöneticilerin üst yöneticilerle ikili ilişkileri yönetim zihniyetini yansıtan önemli bir özelliktir. Üst yöneticilere problemleri aktarmak, iş konusunda tartışmak ya da anlaşmazlığa düşmek yönetim sürecinin kaçınılmaz bir parçasıdır. Yöneticilerin yaklaşık yarısı (%51,1) üst yöneticilere problemlerini her zaman aktarabilmekte, yaklaşık üçte ikisi

(%64,9) iş konusunda bazen de olsa tartışmaktadır. Yöneticilerin yaklaşık yarısının (%49,7) üst yöneticisiyle anlaşmazlığa düştüğünde amirinin talimatına uyduğu, dörtte birinin (%24,3) ise kendi görüşünde ısrar ettiği anlaşılmaktadır. Bu konuda cinsiyete göre bir farklılaşma söz konusudur. Erkek yöneticilerin kadın yöneticilere oranla üst yöneticilerle daha fazla tartıştığı, anlaşmazlığa düştüğü ve kendi görüşünde ısrar etme eğiliminde olduğu anlaşılmaktadır.

Yöneticilerin çalışanlarla ikili ilişkilerinin iyi olması yönetim tarzını olumlu yönde etkilemektedir. Özel sektör yöneticilerinin çalışanlarla ikili ilişkileri, kamu sektörü yöneticilerine göre daha iyidir. Bu da, her iki sektörün kendine özgü örgüt yapısıyla doğrudan ilgilidir. Kamu sektöründe çalışanlar arasındaki ikili ilişkiler formel kurallara göre belirlenirken, özel sektörde bu ilişkiler informal kurallara göre şekillenir. Bu ilişkiler çalışanların problemlerini yöneticilere aktarabildiği ölçüde sağlıklıdır. Özel sektörde çalışanlar, problemlerini yöneticilerine aktarma konusunda, kamu sektörüne göre daha rahattır. Çalışanların problemlerini yöneticilere aktarma sıklığı ile yöneticilerin sahip oldukları unvan arasında doğrudan bir ilişki vardır. Çalışanlar, karşılaştıkları problemleri öncelikle alt kademedeki yöneticiler yerine doğrudan üst yöneticilere başvurarak çözüme eğilimi içindedir. Bu da örgütlerde otorite ve yetkinin üst yöneticilerde toplanmasının bir sonucudur.

Yöneticilerin emrinde çalışanlarla anlaşmazlığa düşmesi ve tartışması yönetim sürecinde sıkça rastlanan bir olgudur. Yöneticilerin yaklaşık üçte ikisinin (%70,8) iş konusunda emrinde çalışanlarla bazen de olsa tartıştığı anlaşılmaktadır. Emrinde çalışanlarla her zaman tartışan yöneticiler küçümsenmeyecek düzeydedir (%18,5). Ancak, çalışanlarla tartışmak mutlaka olumsuz anlamda anlaşılmalıdır. Erkek yöneticiler, kadın yöneticilere oranla emrinde çalışanlarla daha fazla tartışmaktadır. Yöneticilerin emrinde çalışanlarla anlaşmazlığa düştüğünde, genellikle kendi talimatlarına uyulmasını istemekte, ancak kendi kararını gözden geçirenler de bulunmaktadır. Ancak özel sektördeki yöneticilerin, kamu sektörü yöneticilerine göre anlaşmazlık halinde çalışanların kendi talimatlarına uyulması konusunda daha kararlı oldukları anlaşılmaktadır. Bu durum, özel sektörde yetki ve sorumluluğun yöneticide toplanmasının bir sonucudur.

İş memnuniyeti, yönetim sürecinin işleyişini anlama bakımından üzerinde durulması gereken bir konudur. Yöneticilerin büyük çoğunluğu (%85,8) bugünkü görevinden memnundur. Ancak oran olarak düşük olsa da görevinden memnun olmayanların sayısı azımsanmayacak düzeydedir. Özel sektör yöneticilerininin (%91,8), kamu sektöründeki yöneticilere (%81,7) kıyasla görevinden daha fazla memnun oldukları anlaşılmaktadır. Kamu sektöründe görevinden memnun olmayanların oran olarak yüksek olması, genellikle bu sektörde daha üst statülere yükselmeye başarı kriteri yerine

başka faktörlerin rol oynamasıdır. Bugünkü görevinden memnun olan yöneticiler, bu memnuniyette rol oynayan en önemli neden olarak kendilerine yeterince yetki verildiği kanaatine sahiptir. Bunun dışında sayılan nedenler ise, deneyim kazanma, yeterli maaş/ücret, iş güvencesi, yükselme imkânının yüksek olması ve siyasal müdahale olmaması gibi hususlardır.

Çalışma hayatında görev değişikliği, ya huzursuzluğun ya da daha iyi bir statü elde etme arzusunun bir sonucudur. Yöneticilerin büyük çoğunluğunun (%79,8) bugünkü görevini değiştirmeyi düşünmediği, yaklaşık beşte birinin (%20,2) mevcut görevini değiştirmek istediği anlaşılmaktadır. Görev değişikliği düşünenlerin oranı, görece düşük olmakla birlikte azımsanmayacak bir yönetici kitlesini ifade etmektedir. Görevini değiştirmeyi düşünen yöneticilerin en önemli neden olarak ileri sürdükleri ise, sırasıyla sorumluluğu çok, maaşı/ücreti yetersiz ve yükselme imkânı yok gibi gerekçelerdir.

Kamu ve özel sektör yöneticilerinin çalıştıkları kurumla ilgili şikâyetçi oldukları konularda önemli farklılaşmalar vardır. Kamu sektöründeki yöneticiler, en çok mevzuat değişikliğinden, kurum içi ilişkilerden ve siyasal müdahaleden; buna karşılık özel sektör yöneticileri kurum içi ilişkilerden, mevzuat değişikliğinden ve yetkilerinin sınırlı olmasından şikâyetçidir. Yöneticilerin sektör yapısı ile ilgili dile getirdikleri bu şikâyet konuları büyük ölçüde iki sektör arasındaki temel farkları yansıtmaktadır ve bir anlamda kamu ve özel sektör yöneticileri arasındaki yönetim zihniyetinin de farklı olma nedenlerini ortaya koymaktadır.

3.5. Yöneticilik ve Çalışma Hayatı İle İlgili Görüşler

Ekonomik, toplumsal, siyasal ve teknolojik gelişmeler sektörlerin faaliyet alanlarını bir şekilde etkilemektedir. Ancak sektörlerin bu gelişmelerden etkilenme derecesi farklıdır. Bunun nedeni, sektörün ulaşmak istediği hedef, amaç ve örgütsel yapı olabileceği gibi, örgüt kültürü de bunda rol oynayabilir. Örneğin, kamu sektöründe prensip olarak kamu yararı gözetilirken; özel sektörde karlılık öncelikli hedeftir. Sektörde çalışan yöneticilerin yönetim zihniyeti de buna uygundur. Ancak ister kamu sektörü isterse özel sektör yöneticileri olsun, ekonomik, toplumsal, siyasal ve teknolojik gelişmelerden etkilenmemesi söz konusu değildir.

Yöneticilerin yaklaşık dörtte üçü (%76,0), kendisini demokratik bir yönetici olarak tanımlamakta ve toplumsal, ekonomik ve teknolojik gelişmelerin yönetim tarzında etkili olduğunu ileri sürmektedir. Kamu sektörü yöneticilerinin yönetim tarzında en çok teknolojik gelişmelerin, özel sektör yöneticilerinin yönetim tarzında ise ekonomik gelişmelerin etkili olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum, her iki sektör yöneticilerinin yönetim zihniyeti arasındaki farkı ortaya koymaktadır. Ayrıca yöneticilerin çalıştığı

kurumda yeniliğe ve değişime önem verdikleri, risk almaktan kaçınmadıkları ve kurum menfaatine önem verdikleri, böylece modern yönetici tipine uygun bir yönetim zihniyetini kabullendikleri söylenebilir.

3.6. Yönetici Olmayı Etkileyen Faktörler

Bir yöneticinin kişilik özelliğini belirleyen en önemli değişkenlerden biri eğitim durumudur. Kültür düzeyi ve aile yapısı da, bir yöneticinin kişiliğini belirleyen önemli faktörlerdir. Kişilik özelliğine bağlı olarak yöneticide bulunması gereken bazı özellikler de söz konusudur. Yöneticilerin yaklaşık üçte ikisi bir yöneticide aranan en önemli özelliğin zekâ olduğunu ileri sürmektedir. Güzel konuşma da aranan önemli bir niteliktir. Yöneticilerin kişisel yeteneğini gösteren en önemli özellikler ise iletişim kurma, iş bitirici olma ve ikna etme becerisidir. Gerek kamu ve gerekse özel sektördeki yöneticilerin yarısından fazlası iletişim kurma becerisinin bir yöneticinin kişisel yeteneğini gösteren en önemli özellik olduğunu belirtmiştir. Ayrıca iyi bir yönetici olmak için de yönetim yeteneğinin, dürüst ve güvenilir olmanın ve karar verme cesaretine sahip olmanın gerektiği tespit edilmiştir. Beceri/yetenek, eğitim düzeyi ve iletişim kurma gibi özellikler, bir kişinin yönetici olmasını sağlayan en önemli faktörler arasındadır. Üst kademelere yükselmek için de mesleki tecrübe, yönetim deneyimi ve kişisel yetenek gerekli görülmektedir.

Görüldüğü üzere ister kamu sektörü ve isterse özel sektör olsun yöneticilikte üst kademelere yükselmeyi belirleyen birçok faktör bulunmaktadır. Ancak yöneticilerle yapılan yüz yüze görüşmelerden, özellikle de kamu sektöründe, yöneticilerin üst kademelere yükselmesinde, zorunlu olan eğitim koşulu dışında, yetenek ya da liyakat yerine siyasal eğilimin ve sosyal çevrenin, dolayısıyla adam kayırmanın önemli bir faktör haline geldiği anlaşılmaktadır.

4. SONUÇ

Her topluma ve her kuruma ait bir yönetim zihniyeti vardır. Dolayısıyla toplumun sosyal, siyasal, ekonomik, kültürel ve yönetim özellikleri doğrultusunda kamu ve özel sektör yöneticileri, hem birbirine benzeyen hem de birbirinden farklılaşan bir yönetim anlayışını temsil etmektedir. Çünkü yöneticiler her ne kadar aynı toplumsal yapı içerisinde yer alsalar da yöneticilerin yönetimle ilgili değerleri, tercihleri ve eğilimleri hem sosyalleşme süreci farklılıklarına hem de çalıştıkları sektörün özelliklerine bağlı olarak değişmekte, sektörün amaç, değer ve hedeflerine göre hareket etmekte ve ona uygun yönetim tarzı uygulamak zorunda kalmaktadır. Diğer bir ifadeyle kamu ve özel sektör yöneticilerinin yönetim zihniyetinin oluşmasında ve değişmesinde toplumsal, siyasal, ekonomik, kültürel faktörler etkili olmakla birlikte, yöneticilerin hem kişisel özellikleri,

hem sektör özellikleri, hem de çalıştığı örgüt yapısı bakımından birbirine benzeyen ve birbirinden farklılaşan yönleri bulunmaktadır.

Kamu ve özel sektör yöneticilerini çalışma koşulları ve yönetim zihniyeti özellikleri bakımından değerlendirdiğimizde;

1. Çalışma yöntemleri bakımından her iki sektör de giderek birbirine benzemektedir.

2. Her iki sektörde de ilk defa yönetici olarak atanacak kişilerin tercihinde gerekli olan formel eğitim dışında belirli bir tecrübe birikimi aramaktadır.

3. Kamu sektöründe olduğu gibi özel sektörde de yöneticiler hizmetten önce bir eğitime tabi tutulmaktadır.

Bu benzerliklere rağmen kamu ve özel sektör, hem yapı ve kuruluş amacı hem de yöneticilerin yönetim zihniyeti bakımından farklı özelliklere sahiptir.

1. Kamu sektöründe prensip olarak kamu yararı gözetilirken; özel sektörde karlılık öncelikli hedefdir. Bu bir kültürdür. Sektörde çalışan yöneticilerin yönetim zihniyeti de buna uygundur.

2. Kamu sektöründe çalışanların aylıkları ve ücretleri, çoğu zaman yasalarla, bütçe kanunlarıyla ya da alt ve üst limitler içinde siyasi organlar tarafından belirlenir. Buna karşılık özel sektörde çalışanların ücretleri belirli kriterlere bağlıdır. Yöneticiler, çalışanların ücretlerini, başarı, performans ve verimlilik gibi kriterlere göre düzenleme imkânına sahiptir.

3. Kamu ve özel sektör yöneticilerinin yöneticilikle ilgili aldıkları eğitimin niteliği sektörün yapısına göre farklılaşmaktadır. Özel sektördeki yöneticiler seminer ve diğer eğitim programları içinde yöneticilikle ilgili özel bir eğitim almasına karşılık; kamu sektöründeki yöneticiler formel eğitimin dışında yönetici olduktan sonra hizmet içi eğitime tabi tutularak, iş başında deneyim kazanmakta ve yöneticilik yapmaktadır.

4. Kamu sektöründe yöneticilik hiyerarşik bir çalışma süreci sonunda ulaşılan bir statüdür. Özel sektörde bu statünün elde edilmesi kamu sektöründeki gibi katı hiyerarşik bir çalışma sürecine bağlı değildir.

5. Kamu sektöründe yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ikili ilişkiler genellikle yönetim hiyerarşisi içinde formel kurallara göre belirlenirken, özel sektörde daha çok informal kurallar geçerlidir.

6. Kamu sektöründeki yönetici açısından başarı ya da başarısızlık kamuya aittir. Kamu sektöründeki yönetici işlerin etkin bir şekilde yürütülmesini ve kontrolünü sağlar. Özel sektörde ise, önemli olan kamu yöneticilerinde olduğu gibi işlerin yapılmış olması değil, başarıdır. Özel

sektörde başarılı olamayan yöneticiler için önemli yaptırımlar söz konusudur. Yöneticiler işlerini kaybetme riskiyle karşı karşıya kalabilmektedir.

Sonuç olarak Batı Akdeniz Bölgesinde yer alan Antalya, Isparta ve Burdur illerinde çalışan kamu ve özel sektör yöneticilerinin yönetim zihniyetinin oluşumunda ve değişiminde kişisel, sosyal, kültürel, ekonomik ve örgütsel özelliklerin etkili olduğu tespit edilmiştir. Ancak yöneticilerin bu özelliklerden etkilenme dereceleri aynı değildir. Çünkü yöneticiler her ne kadar aynı toplumsal yapı içerisinde yer alsa da sahip oldukları kişisel özellikler, çalıştığı sektör ve örgütsel yapı özelliklerine göre hareket etmekte, ona uygun bir yönetim tarzı uygulamak zorunda kalmaktadır. Yöneticilerin çalıştığı sektör ve örgüt yapısı yöneticilerin yönetim zihniyetini etkilerken, yöneticilerin yönetim zihniyeti de örgütün yapısı, kültürü ve örgütteki uygulamalar üzerinde etkide bulunmaktadır. Bütün bu özellikler doğrultusunda, kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin birbirine oldukça benzeyen, ama aynı zamanda birbirinden önemli ölçüde farklılaşan bir yönetim zihniyetine sahip oldukları anlaşılmaktadır.

KAYNAKLAR

- Arslan, N. T. (2010). Klasik-Neo Klasik Dönüşüm Süreci: Yeni Kamu Yönetimi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11 (2), 21-38.
- Bouthoul, G. (1975). *Zihniyetler Kişi ve Toplum Açısından Zihin Yapılarına Dair Psikososyolojik Bir İnceleme*. (S. Evrim, Çev.). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Basımevi.
- Canman, D. (1978). Türkiye’de Kalkınma Gereklilerine Uygun Olarak Yüksek Yöneticilerin Yetiştirilmesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 11 (3), 3-18.
- Çelebi, N. (2001). *Sosyoloji ve Metodoloji Yazıları*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Doğan, B., Aşkun, O. B. ve Yozgat, U. (2007). *Türkiye’de Yönetimsel Değerler ve Yönetici Profili Üzerine Bir Araştırma*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eryılmaz, B. (2009). *Kamu Yönetimi* (2). Ankara: Okutman Yayıncılık.
- Güler, B. A. (2005). *Devlette Reform Yazıları*. Ankara: Paragraf Yayınevi.
- Günay, Ö. F. (2006). Üst Düzey Yöneticilerin Yetiştirilmesi İle İlgili Anayasa Maddesinin İlginç Serüveni, *TBB Dergisi*, (62).
- Kaya, H. (2008). Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Maliye Dergisi*, (155), 119-143.
- Mucchielli, A. (1991). *Zihniyetler*. (A. Kotil, Çev.). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Özdevecioğlu, M. (2001) Kamu ve Özel Sektör Kuruluşları Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (19), 115-134.
- Özen, Ş. (1996). *Bürokratik Kültür 1 Yönetimsel Değerlerin Toplumsal Temelleri*. Ankara: TODAİE.

- Parlak, B. ve Sobacı, Z. (2008). *Kuram Ve Uygulamada Kamu Yönetimi Ulusal Ve Küresel Perspektifler (2)*. İstanbul: Aktüel Yayınları Alfa Akademi.
- Saran, U. (2004). *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Kalite Odaklı Bir Yaklaşım*. Ankara: Atlas Yayıncılık.
- Türkdoğan, O. (1989). *Bilimsel Değerlendirme ve Araştırma Metodolojisi*. İstanbul: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları.
- Ülgener, S. F. (2006). *Zihniyet, Aydınlar ve İzmler*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Yayman, H. (2008). *Türkiye'nin İdari Reform Tarihi*. Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.
- Zel, U. (2002). İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu. *Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Dergisi*, 35 (2), 39-48.