

ENDÜSTRİYEL KURULUŞLARDA ÇALIŞAN YÖNETİCİLERİN YÖNEYLEM ARAŞTIRMASINA İLİŞKİN TUTUMLARI

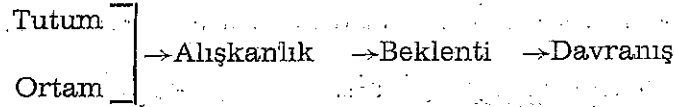
Zehra Süer

Bu yazıda, yöneticilerin Yöneylem Araştırması (YA) ilişkin tutum ve davranışları konu edilmektedir. Bilindiği gibi, YA'nın uygulama sorununa literatürde sık sık değinilmektedir. «Uygulama» (implementation), Churchman ve Schainblatt (1) tarafından «bilimsel çabaların yönetici tarafından kabul edilip, uygulanır hale gelmesi» olarak tanımlanmaktadır. Bir diğer tanımlamaya göre «uygulama, YA sonuçlarının yöneticinin karar verme sürecini etkilemesi, değiştirmesi ve geliştirmesi» anlamını taşımaktadır (5). YA çalışmaları sonucunda oluşturulan öneriler teknik yönden yeterli ise öneriler açık seçik yöneticinin amaçlarına uygun, yürürlükteki sistemden daha iyi ise buna rağmen öneriler uygulanmıyorsa bir uygulama sorunu var demektir (3). Uygulama sorunlarının çözümlenmesi için değişik açılardan biri de yöneticilerin YA'na ilişkin tutum ve davranışlarını içine alabilir. Yöneticilerin görev yapmakta oldukları kuruluşlarda YA'na yer vermeleri, araştırmanın başarısını etkileyecek olan sağlıklı veri toplanmasına yardımcı olmaları ve YA önerilerini uygulamaya koymaya YA'na ilişkin kendi tutumlarından etkilenecektir. Özellikle ülkemizde yeni bir uygulama olan YA'na ilişkin olarak endüstriyel kuruluşlarda görev yapmakta olan yöneticilerin tutumlarını ele alarak yapılan bir araştırmanın (6) bazı bulguları yorumları ile birlikte bu yazıda özetlenecektir.

TUTUM NEDİR?

Tutum bireyin bir tutum objesine ilişkin duygu, düşünce ve davranış biçimini ifade eden bir kavramdır. Tutum objesi, sadece nesnelere değil, bir kişi, kavram, sosyal kuruluş, kısaca bireyin farkında olduğu her şey olabilir. İnsanlar yaşantıları süresince öğrendiklerini sınıflar, organize eder, yeni yaşantılarını ona göre değerlendirir ve beklentilerine yön verirler. Tutumlar da bu sürecin bir sonucudur. Böylece bireyin çevresi ile etkileşimi daha düzenli, daha yordanabilir (predictable) bir nitelik kazanır. Bir tutum objesine ilişkin olarak bireyin, iyi-kötü gibi inançları, hoşlanmak-hoşlanmamak gibi duygusu, o objeden yana ya da karşıt davranma eğilimleri vardır ki bu üçlü sistem bireyin o tutum objesine ilişkin tutumunu ifade eder. Droba (2), tutumun, belirli bir objeye karşı ya da ondan yana davranan bireyin zihinsel yapısını ifade ettiğini belirtmektedir.

Bireyin davranışını anlayabilmek ve yordayabilmek açısından tutum araştırmaları önem taşır. Ne var ki, tutumlar davranışa yön veren, rehberlik eden sistemler olduğu halde, tutum ile davranışların her zaman tutarlı olmadıklarını da belirtmek gerekir. Davranış, bireysel ve çevresel (ya da ortamsal) etkenlerin bir sonucudur. Tutum bireysel etkenler arasında yer almaktadır. Oysa ortamsal etkenler de davranışı etkilemektedir.



Şekil 1. Tutum - Davranış İlişkisi (4)

Bireyin kuvvetli alışkanlıkları ve beklentileri de tutumları doğrultusunda davranmalarını engelleyebilir. Birey, hem kendi görüşleri ile tutarlı davranmak, hem de davranışlarının sonucunda kendini ödülendirmeye yöneliktir ki bu iki amaç çoğu zaman birbiri ile çelişir.

Bireyin, belirli bir ortamda ve belirli bir tutum objesine ilişkin davranışı o tutum objesine ilişkin tutumun yanı sıra içinde bulunduğu sosyal ortamın normlarından, aynı ortam içindeki kendi sosyal rolünden, diğer kişilerden ve davranışın sonucu hakkındaki beklentisinden, alışkanlıklarından etkilenecek şekilde şekillenir. Ayrıca gücü de tutumun davranışa dönüşme olasılığı daha fazladır. Tutumun gücü, öğelerinin (duygusal, düşünsel ve davranışsal öğeler) birbirleri ile tutarlılığına ve her öğenin olumlu - olumsuz boyutundaki yerine bağlıdır. En güçlü tutumlar her öğenin olumlu ya da olumsuz yönde uç noktalara yakın bir şiddete sahip olduğu ve öğeler arası tutarlılığın yüksek olduğu tutumlardır. Ortamın engelleyici gücü de bireyin tutumu doğrultusunda davranıp davranmamasını etkiler.

Yöneticilerin YA'na ilişkin tutumlarının bilinmesi, yaygınlaşmak ve uygulama sorununu çözmek isteyen Yöneylem araştırmasına yardımcı olacaktır. Şöyleki; yöneticilerin tutumları olumsuz ise tutumlarını olumluya dönüştürmek için çaba gösterilebilir. Yöneticilerin istedik biçimde davranmalarını sağlamak için gösterilecek çabanın ne yönde olması gerektiğine ışık tutabilir.

Bu yazıda ele alınacak olan soruları şöyle sıralayabiliriz :

1. Yöneticilerin YA'na ilişkin tutumları genel olarak ne yöndedir?
2. Daha önce YA yaptırmış ve olan yöneticilerin YA'na ilişkin tutumları arasında bir fark var mıdır?
3. Özel ve kamu kesiminde çalışmakta olan yöneticilerin YA'na ilişkin tutumları arasında fark var mıdır?
4. Yöneticilerin YA'na ilişkin tutumları ile davranışları tutarlı mıdır?
5. YA'nın sonuçlarının uygulama ve yararlı bulunma oranı nedir?

YÖNTEM

Örneklem grubunu oluşturan denekler Ankara ve İstanbul şehirlerinde görev yapmakta olan yöneticilerin arasından seçilmiştir. Özel kesimden 26, kamu kesiminden 26 kişi olmak üzere 52 üst ve orta düzey yöneticisi araştırılmaya katılmıştır. Deneklerin ortak özellikleri YA'nı az - çok tanıyan kişiler olmasıdır. Yöneticilerin görev yapmakta oldukları kuruluş YA çalışmalarına uygun büyüklüktedir.

Tutumla ilişkin verilerin elde edilmesinde bir soru formu kullanılmıştır. Yöneticilerin YA'na ilişkin davranışlarını belirlemek için de açık uçlu sorular sorulmuştur. Yöneticilerin YA'na ilişkin davranışlarını dolaysız olarak gözleme olanağı olmadığı için de deneklerin YA yaptırmaya istekli olup olmadıklarını ve isteklerini randevu, imza verecek görel olarak daha somut biçimde belirtmeleri uygun görülmüştür.

Deneklerin soru formu araştırmacı tarafından götürülmüş ve bir hafta sonra saptanan bir tarihte yine araştırmacı tarafından geri alınmıştır.

Tablo 1. Yöneticilerin YA'na İlişkin Tutum Puanları Ortalamaları

	Tam Puan	Özel	Kamu	Genel
YA+	65	48.91	49.42	49.16
YA-	65	51.17	53.58	52.38
Genel	65	50,04	51.50	50.77

BULGULAR

Yöneticilerin YA'na İlişkin Tutumları :

Yöneticilerin YA'na ilişkin tutum puanlarının ortalamaları özel ve kamu kesiminde çalışan yöneticilerle, şimdiye kadar YA yaptırmış (YA+) ve yaptırmamış olan (YA-) yöneticiler için ayrı ayrı Tablo 1.'de gösterilmiştir.

Tablo 1.'de görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan tüm yöneticilerin YA'na ilişkin tutum puanlarının ortalaması 50.77 olarak bulunmuştur. Yine Tablo 1.'in «genel» kısmında da görüldüğü gibi YA'na ilişkin yüksek tutum puanına sahip olan grup YA yaptırmamış olanlar, düşük puana sahip grup YA yaptırmış olan yöneticilerdir. Gruplar arasında tutum puanları açısından, istatistik olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığına bakmak için 2 (özel ve kamu kesiminde çalışanlar) x 2 (YA yaptırmış ve yaptırmamış olanlar) şeklinde iki faktörlü deney deseni-ne uygun varyans analizi tekniği kullanılmıştır. Bu analizin sonuçları Tablo 2'de özetlenmiştir.

Tablo 2.'de görüldüğü gibi gruplar arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. B değişim kaynağı ile ilgili

Tablo 2. Özel ve Kamu Kesiminde Çalışanlarla, YA Yaptırmış ve Yaptırmamış Olan Yöneticilerin Tutum Puanlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Değişim Kaynağı	Kar. top.	s.d.	O.K.	F	P
A (Özel, Kamu)	25.52	1	25.52	0.693	—
B (YA+, YA-)	123.52	1	123.52	3.34	.10
A x B	11.02	1	11.02	0.298	
Hata : Koşullar İçi	1624.43	44	36.91		
Toplam	1784.45	48			

olarak fazla anlamlı olmamakla birlikte bu bulgu daha önce YA yaptırmış olan yönetici grubun yaptırmamış olanlara oranla olumsuz bir tutum içinde olduğuna işaret etmektedir.

Yöneticilerin YA'na İlişkin Davranış Eğilimleri :

Yöneticilerin YA'na ilişkin davranış eğilimlerini belirleyebilmek amacı ile kendilerine YA yaptırmak isteyip istemedikleri sorulmuş, ayrıca isteklerini ön görüşme için randevu ve imza vererek daha somut bir davranışla belirlemeleri istenmiştir.

Tüm deneklerin % 54'ü YA çalışması yaptırmak istediklerini, % 35'i yaptırmak istemediklerini belirtmiştir. Deneklerin % 11'i halen çalışmakta oldukları kuruluşta YA çalışmalarının devam ettiğini söyleyerek istek belirtmemişlerdir. Tüm deneklerin % 17'si imza ve randevu vererek isteklerini daha somut bir davranışa dönüştürmüştür.

YA yaptırmak istemeyen yöneticilerin öne sürdükleri nedenler, sıklık sırasına göre şöyledir :

1. Şimdilik gerek yok. Belirli bir ihtiyaç (% 33)
2. Sonuç alamadığım için önermekten vazgeçtim (% 28)

Tablo 3. Özel ve Kamu Kesiminde Çalışmakta Olan Yöneticilerin YA'na İlişkin Davranış Eğilimlerini Gösteren Sıklık ve Yüzdeler

	ÖZEL		KAMU		ÖZEL + KAMU (TOPLAM)	
	Sık.	%	Sık.	%	Sık.	%
YA İsteyenler	10	38.4	18	69.2	28	53.8
YA İstemeyenler	13	50	5	19.2	28	34.6
İlişkisi						
Edenler	3	11.6	3	11.6	6	11.6
TOPLAM	26	100	26	100	52	100

Tablo 4. Özel ve Kamu Kesiminde YA Yaptırmak İsteyenlerden Randevu ve İmza Verenlerin Sıklık ve Yüzdeleri

İmza ve Randevu	ÖZEL		KAMU		ÖZEL + KAMU (TOPLAM)	
	Sık.	%	Sık.	%	Sık.	%
Verenler	2	20	7	39	9	32
Vermeyenler	8	80	11	61	19	68
TOPLAM	10	100	18	100	28	100

3. Kadro yetersiz. Kuruluş halindeyiz. Zaman ayıramam (% 16)

4. YA grubunun kuruluş kendi bünyesi içinde yer aldığı zaman daha yararlı olacağına inanıyorum. (% 12)

5. Sonuçların yararlı olduğunu görmek lazım (% 11).

Özel ve kamu kesiminde çalışmakta olan yöneticilerden YA yaptırmayı isteyip istemediklerine ilişkin sıklık ve yüzdeler Tablo 3'de gösterilmiştir.

Özel ve kamu kesiminde çalışmakta olan yöneticilerin YA yaptırmayı isteklerini öngörüşme için randevu ve imza vererek somutlaştıranların sıklık ve yüzdeleri Tablo 4'de gösterilmiştir.

Tablo 3'de görüldüğü gibi özel kesimde çalışan yöneticilerin % 38.4'ü, kamu kesiminde çalışmakta olan yöneticilerin % 69.2'si YA yaptırmaya istekli olduklarını belirtmişlerdir. YA yaptırmak istemeyenlerin oranı ise kamu kesiminde çalışanlar için % 19.2, özel kesimde çalışanlar için % 50'dir. Özel ve ka-

mu kesiminde çalışan yöneticilerin YA yaptırmayı isteyip istememelerine ilişkin sıklıklar arasındaki farklılığın anlamlı olup olmadığını sınamak için Chi² tekniği kullanılmış ve iki grup arasında anlamlı bir farklılık olduğunu saptanmıştır. (X = 4.28, s.d. = 1, p/<.05)

Yöneylem Araştırması yaptırmak istediklerini belirtenlerden, imza ve randevu verenler Tablo 4'de görüldüğü gibi özel kesimde % 20, kamu kesiminde % 39'dur. Randevu ve imza vermeyenler ise özel kesimde % 80, kamu kesiminde % 6'dır.

Daha önce YA yaptırmış ve yaptırmamış olan yöneticilerin YA yaptırmak isteyip istememelerine göre karşılaştırıldığında elde edilen sıklık ve yüzdeler Tablo 5'de gösterilmiştir.

Yöneylem Araştırması yaptırmış ve yaptırmamış olan yöneticilerin YA yaptırmaya istekli olup imza ve randevu verenlerin sıklık ve yüzdeleri Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 5. YA Yaptırmış ve Yaptırmamış Olan Yöneticilerin Davranış Eğilimlerine İlişkin Sıklık ve Yüzdeler

	YA+		YA-		(YA+) + (YA-)	
	Sık.	%	Sık.	%	Sık.	%
İSTEYENLER	7	29	21	75	28	54
İSTEMİYENLER	11	46	7	25	18	35
İLİŞKİSİ DEVAM EDENLER	6	25	—	—	6	11
TOPLAM	24	100	28	100	52	100

Tablo 5'de görüldüğü gibi, daha önce YA yaptırmış olan yöneticilerden YA yaptırmaya istekli olduğunu belirtenler % 29 daha önce YA yaptırmamış olanlardan ise YA yaptırmaya istekli olduğunu belirtenler % 75'dir. (Kuruluşlarında YA çalışmaları devam etmekte olan yöneticilerin YA yaptırmayı istemek konusunda bir görüş belirtmemişlerdir). İki grup arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını sınamak için χ^2 tekniği kullanılmış ve iki grup arasındaki farklılığın anlamlı düzeyde olduğu saptanmıştır ($X^2 = 4.57$, s.d. = 1, $p < .05$)

Yöneylem Araştırması yaptırmaya istekli olduğunu belirten yöneticilerden randevu ve imza verenler, daha önce YA yaptırmış olan grupta % 14 yaptırmamış olan grupta % 38'dir Tablo 6'da

Tablo 6. YA Yaptırmış ve Yaptırmamış Olan Yönetici Gruplarında YA Yaptırmak İsteyenlerden Randevu ve imza Verenlerin Sıklık ve Yüzdeleri

	YA+		YA-		(YA+) + (YA-)	
	Sık.	%	Sık.	%	Sık.	%
VERENLER	1	14	8	38	9	32
VERMEYENLER	6	86	13	62	19	68
TOPLAM	7	100	21	100	28	100

Tablo 7. YA Sonuçlarının Uygulanma Oranı

	Sıklık	%
Kısmen ya da Değiştirilerek Uygulandı	15	62.5
Tamamen Uygulandı	4	16.7
Hiç Uygulanmadı	2	8.3
Henüz Neticeleşmedi	3	12.5
TOPLAM	24	100

da görüldüğü gibi randevu ve imza vermeyenler YA yaptırmış olan grupta % 86 yaptırmamış olan grupta % 62'dir.

Özel ve kamu kesiminde YA yaptırmış ve yaptırmamış olan yöneticilerin oranı birbirine eşittir.

YA'nın Yöneticiler Tarafından Uygulanma ve Yararlı Bulunma Oranı :

Şimdiye kadar YA yaptırmış olan yöneticilerin YA sonuçlarının kuruluşlarında uygulanıp uygulanmadığına ilişkin olarak sorulan soruya verdikleri yanıtlara göre YA sonuçlarının uygulanma oranı Tablo 7'de gösterilmiştir.

YA sonuçlarını tamamen veya kısmen uyguladıklarını belirten tüm yöneticilerin araştırma sonuçlarını kuruluş için yararlı buldukları görülmüştür (% 79).

TARTIŞMA

Örnekleme grubumuzu oluşturan yöneticilerin genel olarak YA'na ilişkin tutumlarına baktığımız zaman, tutumların olumlu yönde olduğunu görmekteyiz. En yüksek puanın 65 olduğu tutum ölçeğinden elde edilen ortalama 50.77 tutum puanı yöneticilerin YA'na ilişkin tutumlarının olumlu olduğuna işaret etmektedir. Genel olarak yöneticilerin YA'na ilişkin tutumlarının olumlu olmasına karşın, yöneticilerin YA yaptırmayı isteyip istememeleri, istiyorlarsa randevu ve imza verip vermedikleri gibi daha somut davranışlarına baktığımızda yöneticilerin % 54'ünün istekli olduğunu, randevu ve imza verenlerin ise % 17 olduğunu görmekteyiz. Bu durumda yöneticilerin YA'na ilişkin tutumları ile davranışları arasında bir tutarsızlık olduğundan söz edilebilir.

Bu tutarsızlık araştırmadaki ölçmeye bağlı nedenler (6) bir tarafa bırakılacak olursa şunları akla getirmektedir: Daha önce de değindiğimiz gibi, tutumların davranışa dönüşmesi her zaman olası değildir. Tutumla davranış arasında girme olasılığı olan bazı faktörler tutumun davranışla ifadesini güçleştirebilir. Araştırmadaki bulgulara göre yöneticilerin YA'na ilişkin tutum ve davranışları arasındaki tutarsızlıkta tutum ve davranış arasına girme olasılığı olan değişkenlerin rolünü araştırmak yararlı olabilir. YA yaptırmak istemeyenlerin neden olarak gösterdikleri sınıflandığında 2. sıraya yer alan «sonuç alamadığım için önermekten vazgeçtim, son karar için yetkili değilim» şeklindeki ifadeler özellikle ortamın etkisinin araştırmasının yararlı olacağı izlenimini vermektedir. Bireyin içinde bulunduğu ortam ne kadar engelleyici ise tutumun davranışa dönüşmesi o kadar güçleşecektir. Tutumun gücü de burada önemli rol oynar. Tutum ne kadar güçlü ise ortamın engellemelerini o kadar rahat aşabilir. Tutumun gücü ise girişde de değindiğimiz gibi öğelerinin

aynı yöndeki yerine ve birbirleri ile tutarlılığına bağlıdır. Bu araştırmanın verilerine göre tutumların da çok güçlü olduğunu söyleyemeyiz. Çünkü davranışsal öge diğer öğelerle tutarlı değildir.

Yöneticilerin «sonuç hakkındaki beklentileri» de davranışlarını etkiliyor olabilir, YA'nın kuruluşları için yararlı sonuçlar getireceğini düşünmekle birlikte, yapılması gereken değişikliklerin ortaya çıkaracağı sorunlar yöneticilerin tutumları doğrultusunda davranışlarını engelleyebilir. Ayrıca genel olarak YA'na ilişkin olumlu tutuma sahip olmakla birlikte, memleketimizdeki uygulamalarının istenilen düzeyde başarılı olamayacağı algısı ile yöneticilerin YA'na karşı olumsuz davranış olabilirler.

Özel ve kamu kesiminde çalışan yöneticilerin tutumları ile davranış eğilimleri arasındaki tutarlılık ilişkisine baktığımız zaman da bir çelişki ile karşılaşmaktayız. Her iki gruptaki yöneticilerin YA'na ilişkin tutum puanları arasında anlamlı bir farklılık olmamasına rağmen, özel kesimde çalışan yöneticilerin YA'na ilişkin davranış eğilimleri kamu kesimde çalışanlara oranla belirlenim düzeyinde olumsuzdur. Kamu kesiminde çalışan yöneticilerin YA yaptırmaya özel kesimde çalışanlara oranla daha istekli görünmeleri, sorunların daha fazla olmasından kaynaklanabilir. Kuruluşlar büyüdükçe sorunlar artmakta ve sorunların çözümü için bilimsel çabalar daha çok gereksinim duyulmaktadır. Genellikle ülkemizde kamu kuruluşları özel kuruluşlardan daha büyük kuruluşlardır. Bu nedenle de kamu kuruluşlarında YA gibi yardımcı etkinliklere daha çok gereksinim duyulduğu düşünülebilir. YA yaptırmak istemeyen yöneticilerin, en sıklıkla belirttikleri gerekçenin «belirli bir ihtiyaç yok» şeklinde olması, yöneticilerin gereksinim algıları ile YA yaptırmak istemeleri arasında bir bağlantı olabileceği yönün-

deki düşüncemizi desteklemektedir. Bu bulgu, aynı zamanda, yöneticilerin sorunlar büyük boyutlara ulaştığı zaman yardımcı etkinliklere yer vermek istediklerini de akla getirmektedir.

Daha önce YA yaptırmış ve yaptırmamış olan yöneticilerin tutum puanları arasında anlamlı bir farklılık olmamakla birlikte, YA yaptırmış olan yöneticilerin tutum puanlarının biraz daha düşük olduğu görülmektedir. Bu bulgu, sözkonusu yönetici gruplarının davranış eğilimleri arasındaki farklılıkla bir arada ele alınınca ağırlık kazanmaktadır. Şöyleki; daha önce YA yaptırmamış olanlara kıyasla anlamlı düzeyde düşüktür. Bu sonucu yorumlamak, ek olarak sorulan bir kaç soruya verilen yanıtlara da bakmakta yarar vardır. Bunlardan biri, araştırma sonuçlarının uygulanıp uygulanmadığı, diğeri ise yararlı bulunup bulunmadığıdır. Daha önce YA yaptırmış olan yöneticilerden % 62'si YA sonuçlarının kısmen ya da değiştirilerek, % 17'si tamamen uygulandığını belirtmiştir. (Sonuçların kısmen ya da değiştirilerek uygulanmış olması yöneylem araştırmacıları tarafından doğal karşılanmakta, ve YA önerilerinin kuruluş bünyesindeki yöneticiler tarafından koşullara daha uygun hale getirilmiş olabileceği ifade edilmektedir.)

Bu durumda yöneticilerin % 79'unun YA sonuçlarını uyguladığı görülmektedir. Yöneticilerin uygulanan sonuçları yararlı bulup bulmadıklarına ilişkin sorulardan alınan yanıtlara göre de, henüz sonuçlanmayan ve hiç uygulanmayanları dışarda bırakacak olursak, tüm uygulanan araştırma sonuçları yararlı olarak değerlendirilmiştir. YA sonuçlarını yüksek oranda uygulamaya koyduğunu belirten, sonuçları yararlı olarak değerlendirmiş olan grupta YA'na ilişkin tutum ve davranışın, YA yaptırmamış olan gruba kıyasla daha olumsuz olması tutarsızlık olarak dikkati çek-

mektedir. Bu tür bir tutarsızlığı YA'nın yeni bir uygulama olmasına bağlı bilinçsiz bir dirençle açıklamak olası değildir. Fakat, YA sonuçlarının getirdiği yenilik ve değişikliklerin yöneticilerin rahatsız etmiş olabileceği, bu nedenle de YA'na ilişkin tutum ve davranışlarını olumsuz yöne kaydırmış olabileceği düşünülebilir. YA sonuçlarının zaman zaman kuruluş içindeki güç dengesini de değiştirebileceğini hatırlarsak yöneticilerin rahatsızlık duyabileceklerini anlamak kolaylaşır. Bu arada yöneticilerin YA sonuçlarını gerçekten yararlı buldukları için mi yoksa genel beğeniye uygun yanıt verme kaygısı ile mi yararlı bulduklarını belirttikleri sorusu akla gelmektedir. Ayrıca, yöneticilerin beledikleri yarar derecesi buldukları yarardan daha yüksek ise davranış ve tutumları olumsuz yönde etkilemiş olabilir.

Araştırma sonuçlarını değerlendiren araştırmanın kısıtlarını da hatırladık tutmak gerekir. Araştırmaya katılan deneklerin Türkiye'deki yöneticilerin özelliklerini ne derecede yansıttıkları hakkında bilgimiz yoktur. Gerek bu nedenle gerek denek sayısının açısından örneklem grubunun geniş genellemelere izin vermediğini belirtmek gerekir. Deneklerin seçimi sırasında üst ve orta kademe yöneticileri ile ilişki kurabilme güçlüğü ve YA'nı tanıyan yönetici bulmakta çekilen güçlük denek sayısını kısıtlamıştır. YA'nı tanıyan yönetici bulmakta karşılaşılan güçlüğü YA'nın yeterince tanınmadığı izlenimini vermiştir. YA'nın Türkiye'de uygulama oranı artırılmak isteniyorsa öncelikle YA'nın geniş yönetici gruplarına tanıtılması gerektiğini düşünmekteyiz. İlerde yapılacak araştırmalar da aynı sonuçları desteklerse yöneticilerin tutumlarının olumlu olduğu halde, nedendavranışlarının aynı oranda olumlu olmadığı araştırılmalı, yani tutum ile davranış arasında girme olasılığı olan faktörlerin rolü belirlenmeli ve bu faktörleri isten-

dik yönde değiştirmek için çaba sarfedilmelidir. YA yaptırmış olan yöneticilerin YA yaptıрма isteklerinin düşük olması da yapılan YA çalışmalarının bir özelleştirisini gerektirebilir. YA yöneticilerin bekledikleri derecede yarar getirebiliyor mu?

Kısaca özetleyecek olursak, bu araştırmanın verilerine göre, yöneticilerin genel olarak YA'na ilişkin görüşleri olumludur. Fakat yöneticileri bağlı buldukları kuruluşlarda YA'na yer vermek konusunda aynı derecede olumlu bir tavır içinde görülmemektedir. Özellikle özel kuruluşlarda görev yapmakta olan yöneticiler ile daha önce YA yaptırmış olan yöneticilerin bu konuda daha da olumsuz bir tavıra sahiptirler. Bu bulgulara neden olarak yukarıda belirtilen görüşleri kapsayan bir araştırmanın yapılmasında yarar vardır.

KAYNAKLAR

1. Churcham, C.W. ve Schainblatt, A.H. The researcher and the manager: A dialectic of implementation, *Management Science*, 1965, 12, 68-87.
2. Droba, D.D. The nature of attitude. *Journal of Social Science*, 1933, 4.
3. Huymans, j.m.b.h. *The implementation of operational research*, John Willey, 1970.
4. Kağıtçıbaşı, Ç., *İnsan ve İnsanlar*, Ankara: Sosyal Bilimler Derneği, 1976.
5. Schultz, R.L. ve Henry, M.D. *Implementing decision models*, Indiana: Purdue University, Krannert Graduate School of Management, No. 684, 1979.
6. Süer, Z. «Endüstriyel kuruluşlarda çalışan yöneticilerin yöneylem Araştırmasına ilişkin Tutumları», Hacettepe Üniversitesi Bilim uzmanlığı Tezi, ANKARA, 1979.

KITAP TANITMA

Dr. Haluk Özbay

Ankara Üniversitesi
Psikiyatri Bölümü

SİZ VE ÇOCUĞUNUZ

SİZ VE GENÇLER

Bu yapıtlar birçok alanda yapılması gereken birer örneğidirler. Kuramsal bilgilerin soyut kavramlar düzeyinde tartışılması zaman zaman profesyonelleri bile zorlamaktadır. Soyut kavramların tartışılması elbetteki gereklidir, ancak anne-babalar somut önerileri yeğlemektedir. İşte bu yapıtlar anne-babalar ve belki de gençler için somut öneriler ve örneklerle doludur.

Yazar bilgisini, görgüsünü, yeteneğini ve deneylerini bir kaba koymuş ve oradan uzman olmayanlara çok «sade» bir biçimde yaklaşmıştır. İlk anda çok «basit»miş gibi görülen örnekler aslında yılların bilgi ve deneyiminin sadeleştirdiği karmaşık psiko-bio-sosyal olaylardır. Bir yönüyle anne-babalara, gençlere ve eğitimcilere önerilen yapıt diğer yönüyle verilmiş biçiminden alınacak dersler bakımından profesyoneller içinde güzel örneklerle doludur.

SİZ VE ÇOCUĞUNUZ

Dr. Haim Ginott

Çevirenler : Nuran İskit - Nuşin Günay —Redhouse Yayınevi

— Redhouse Yayınevi

Bölmeleri Şöyle:

I Çocukla Nasıl Konuşulur?

II Övgü ve Eleştiride Yeni Yöntemler

III Yenilgiye Mahkûm Yollardan Nasıl Kaçınılır?

IV Sorumluluk ve Bağımsızlık

V Disiplin : Müsaade ve Sınırları

VI Çocuğun Yaşamında Bir Gün

VII Kıskançlık

VIII Çocuklarda Endişenin Bazı Kaynakları

IX Seks Eğitimi

X Cinsel Rol ve Toplumsal Görev

XI Profesyonel Yardıma İhtiyacı Olan Çocuklar

XII Profesyonel Yardıma Gerek Duran Ana Babalar

Yapıttan Bir Örnek :

Beş yaşındaki Murat annesiyle beraber yuvaya ilk gittiği gün tahtadaki resimlere bakarak yüksek sesle, «Bu çirkin resimleri kim yaptı?» diye sordu. Anne mahcup olmuştu. Oğluna kınayarak baktı ve alelacele, «Bu güzel resimlere çirkin demek hiç de hoş değil.» dedi. Sorunun anlamını kavrayan öğretmen gülümseyerek, «Burada güzel resim yapmak gerekli değil, eğer istersen kötü resim de yapabilirsin,» dedi. Murat'ın yüzünü rahat bir gülümseme kapladı. Çünkü şimdi gizli sorusu «iyi resim yapamayan çocuğun başına ne gelir?» in cevabını almıştı. Bundan sonra kırık bir yangın arabasını eline alan Murat güvenli bir edayla, «Bunu kim kırdı?» diye sordu. Anne, «Kim kırdıysa kırdı, sana ne, burada kimseyi tanımıyorsun

ki.» Murat aslında isimlerle ilgilenmiyordu. Bilmek istediği oyuncak kıran çocuklara nasıl davranıldığı idi. Bunu da anlayan öğretmen soruyu uygun biçimde cevaplandırdı : «Oyuncaklar oynamak içindir, bazen kırılırlar. Arada bir olur.» Murat rahatlamış görünüyordu. Özel soruşturma yeteneği ona gerekli bilgiyi sağlamıştı : «Bu kadın fena değil. Resim çirkin yapılırsa veya oyuncak kırılabilir bile çabucak kızmıyor. Korkmama gerek yok, burada kalabilirim.» Murat annesine el sallayarak vedalaştı ve yuvadaki ilk gününe başlamak üzere öğretmenine doğru yürüdü.

SİZ VE GENÇLER

Dr. Haim Ginott

Çevirenler : Çağlayan Şengöz -
Nilüfer İskit

Bölümleri Şöyle :

- I Biz ve Onlar
- II Karşı Gelme ve Yanıtı
- III Her şeyden Önce Zarar Vermeyin
- IV Yapıcı Diyalog
- V Eleştiri : Yeni Bir Yaklaşım
- VI Sakaratsız Öfke
- VII Övgü : Yeni Bir Yaklaşım
- VIII Çocuklarımızın Gözünde
- IX Toplumsal Hayat : Özgürlük ve Sınırları
- X Gençlerde Seks ve İnsani Değerler
- XI Araba Kulanma, İçki, Uyuşturucu Maddeler
- XII Öğrenmek, Büyüme, Değişmek Sonsuz

Yapıttan Bir Örnek :

Çorbanın Tuzu : Ders Veren Bir Öykü

Öndört yaşındaki Sevda çorbanın tadına baktı.

SEVDA (hoşnutsuzlukla) : «Çok tuzlu.»

ANNE : «Hayır, değil. Hiç tuz koymadım sayılır. Yakınmayı bırak da iç.»

SEVDA : «Çok berbat.»

ANNE : «Çorba lezzetli, içinde mantar, maydanoz...»

SEVDA : «Bak anne, eğer o kadar lezzetliyse sen iç.»

ANNE : «Sen nesin biliyor musun? Toy ve soysuzsun. Avrupa ve Çin'deki milyonlarca göçmen çocuk bu çorbayı içmek için can atar.»

SEVDA : «Öyleyse onlara ver.»

Hızla odasına yürüdü.

Bu olayın daha mutlu bir şekilde bitmesi gerekirdi. Bir genç, yemeğin çok sıcak, çok soğuk veya baharatlı olmasından, yakınırsa, onun ağız tadı ile ilgili tartışmalar yardımcı olmaz. Bunun yerine, onun deneyimini doğru olarak kabul edin ve ona göre yanıt verin :

«Çorba senin için çok tuzlu.»

«Çay hala çok sıcak.»

«Kahve neredeyse soğumuş.» Eylemsel çözümlere başvurmamak en iyisidir. Örneğin «Biraz bekleersen çay soğur,» veya «Kahveni daha sıcak istiyorsan ısıt.» dememek gerekir. Bunun yerine, çocuğumuzun yaşam koşullarına kendi insiyatifini kullanarak uymasını sağlamalıyız. Güçlüğü kabul etmek ve önerilerini beklemek, onun kendi iradesini kanıtlamasına ve özerkliğini denemesine yardımcı olur.

Yiyecek sevgi sembolüdür; en iyisi onunla nazıkçe ilgilenmektir. Cömertliğimizin sömürüleceğini sanmak yanlıştır. Tam tersine iyi niyete teşvik edecektir. Olgun davranışlar galip geldiği zaman yakınmalar yok olur ve sonuçta ulaşılır.

Annesi, Kâzım'ın biftekten yaklaşmasını şöyle yanıtladı : «Bu senin için çok tuzlu, keşke yiyecek başka bir şeyimiz daha olsaydı.» Bunun üzerine on yedi yaşındaki Kâzım : «Önemli değil anne. Sanki bir zerre tuz koymuşsun farz ederim,» dedi. Herkes güldü ve bunahım atlatıldı. Daha önce benzeri yakınmalar şiddetli tartışmalara yol açar ve huzursuzluk yaratırdı.

ANAYASA VE SOSYAL GÜVENLİK*

Temel Pamir

Psikologlar Derneği II. Başkanı

Ülkemizin temel yasaasının tüm bo-
yutları ile saptanıp halk oyuna sunu-
lacağı bir dönemde, mesleki bakış açı-
sına ilişkin bazı önerileri belirlemek
olasıdır.

Her ülkenin kendine öz koşulların-
dan kaynaklanan bir toplumsal güven-
ce gereksinim ve kavramı ile bunu et-
kinleştirmeye yönelik bir strateji anla-
yışı bulunmaktadır. Bu yaklaşım 1961
TC Anayasa'sı ikinci maddesine Türki-
ye Cumhuriyetinin niteliklerini sayar-
ken, milli, demokratik, laik olma nite-
likleri yanısıra, onun aynı zamanda
sosyal bir hukuk devleti olduğunu da
belirtmiştir. Çünkü sosyal devlet, yurt-
taşlarına insan onuruna yaraşır bir ya-
şam düzeyi sağlamayı ve bu düzeyde
yaşamlarını sürdürmeyi ödev edinen
devlet nitimidir. Değınilen kavramla
Anayasa, toplumsal yaşamın kaçınılmaz
sonucu olan riskler karşılamayı amaç-
layan 48 nci maddesine, her yurttaşın
sosyal güvenlik hakkına sahip bulun-
duğunu belirlemiştir. İlgilinin parasal
katkısı olmadan, bir başka deyimle
prim ödemededen yurttaşları güvenceye
kavuşturmayı amaçlayan sosyal yar-
dımların, bir ülkede öncelikle korunma-
ya gereksinen çocuklara, özürülere ve
sakatlara yönelmesi gerekir.

Devletin yükümlülüğünde bulunan
toplumsal ve ekonomik ödevlerin bir
bölümü, toplumda bedensel ve ruhsal
yönden güçsüzlüğe düşmeye en çok açık

olanları bu duruma düşmemeleri için
korumaya yönelik ödevlerdir. Yürürlük-
te olan Anayasanın toplumsal ruh ve
beden sağlığının kaynağı olan ailenin,
ananın ve çocuğun korunmasına ilişkin
35 nci maddesi ile kimsenin yaşına; gü-
cüne ve cinsiyetine uygun olmayan bir
işte çalıştırılmayacağını; çocukların,
gençlerin ve kadınların çalışma koşul-
ları bakımından özel olarak korunaca-
ğını belirleyen 43 ncü maddesi bu ne-
denle çağdaş bir görüşü yansıtmakta-
dır.

Sağlıklı yaşamın her insan için do-
ğal bir hak olduğu görüşü, uluslararası
düzeyde ilk kez 1948 yılında Birleşmiş
Milletler Örgütünde yayınlanan İnsan
Hakları Bildirgesinde dile getirilmiştir.
Bu hak, her koşulda yaşama hakkına,
saygı, gereğince beslenme, giyinme, bar-
ınma olanaklarının yanısıra, gereğince
tıbbi bakım, eğitim ve sosyal hizmetler-
den yararlanabilmeyi ve yaşlılık, sakat-
lık, kişinin istemi dışında beliren işsiz-
lik gibi elverişsiz koşullarda destek gö-
rebilmeyi de kapsamına almaktadır.
Anayasa, 49 ncu maddesinde, herkesin
beden ve ruh sağlığı içinde yaşayabil-
mesini ve tıbbi bakım görmesini sağla-
ma ödevini getirirken, sağlıklı yaşamın
her birey için kazanılmış bir hak olduğu
görüşünü yansıtmıştır.

Uyum ve gelişme güçlüğü olan, ge-
leşim ve eğitim gereksinimleri olağan
koşullar altında karşılanamayan özür-
lülerin, özür ve özelliklerine göre
desenlenmiş özel eğitim programlarıyla

* Danışma meclisi Anayasa Komisyonu'na da
sunulmuştur.

yetiştirilmelerini sağlamak onları toplumun ayrılmaz bir parçası olarak kazanmak çağdaş eğitimin ve devletin görevidir. Sosyal devlet, sağlam ya da özürlü tüm çocukların eğitimi ve rehabilitasyonu ile görevlidir. Anayasanın 50 nci maddesinin 4 ncü fıkrası devlete durumları nedeniyle özel eğitime gereksinimleri topluma yararlı kılacak önlemleri alma ödevini bu anlayış doğrultusunda getirmiştir.

Bireylerin bedensel ve ruhsal yönden güçsüzlüğe düşmelerinin önlenmesi, güçsüzlüğe düşmüş olanlara devletin koruyucu elini uzatması ilkesinde yera-

lan ödevler çağdaş düşüncede temel kamu görevlerinin bir büyük bölümünü oluşturur. Bunlar, genel kamu görevlerinden biri olan sağlık, eğitim ve sosyal yardım girişimlerinin ögeleridir. Söz konusu görevler, devletin sosyal devlet olmasının ötesinde salt devlet olmasının bir gereğidir.

Hazırlanmakta olan Anayasada değinilen ilkelerin korunma gereksinimi, imzalanan evrensel bildirimler yanı sıra tüm çocukların, özürlü ve sakatların korunma, eğitim, bakım ve sağaltımını kurduğu vakıflarıyla hükme bağlayan ve destekleyen uygarlık geleneğimize kaynaklanmaktadır.