

PAPER DETAILS

TITLE: SEHIR VE STRESE FARKLI BIR BAKIS: KAYMAKAMLARDA ORTAYA ÇIKAN YÖNETSEL STRESE DAIR ALAN ARASTIRMASI VE SONUÇLARI (A DIFFERENT VIEW OVER CITY AND STRESS: FIELD SURVEY AND RESULTS ON ADMINISTRATIVE STRESS OBSERVED ON KAIMAKAM (DISTRICT GOVERNOR))

AUTHORS: Mehmet Hisyar KORKUSUZ

PAGES: 181-212

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/263841>

ŞEHİR VE STRESE FARKLI BİR BAKIŞ: KAYMAKAMLARDA ORTAYA ÇIKAN YÖNETSEL STRESE DAİR ALAN ARAŞTIRMASI VE SONUÇLARI¹

Mehmet Hişyar KORKUSUZ²

Öz: Kent yönelimli siyasetin ve yönetimin Türkiye’deki temel unsurlarından (parametrelerinden) birisi de kaymakamlar ve yöneticilerdir (daha yaygın kullanılan şekliyle mülki idare amirleri). Türkiye’deki kaymakamların ‘Yönetici ve Stres’ bağlamı içerisindeki vaziyetleri bu makalede öne çıkarılarak işlendi. Bu konu üzerinde inceleme yapılırken global eğilimler göz ardı edilmeden ama özellikle Kaymakamlar’ın kişisel gelişimleri, örgüt ve çevre ilişkileri ve başarılı olmaları noktalarından durum tüm açıklığı ile ortaya konulmaya çalışıldı. Modern hayatla beraber Kaymakamlar’ın üzerinde de tesirli ve önemli bir gerçeklik olarak var olan ‘stres’ olgusunun etki ve sonuçlarının altı çizilmiş oldu. Kaymakamların bir yönetici olduğu akılda tutularak stresle, örgüt ve yönetici arasındaki ilişkiler olabildiğince kapsamlı şekilde tartışılmış bulunmaktadır. Kaymakamları doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyen stresin daha iyi anlaşılması için, diğer alanlardaki yöneticilerin değerlendirilmesine ilişkin ortaya çıkarılan başka araştırma sonuçlarına da çalışma kapsamında yer verilmiş durumdadır. Türkiye’de yöneticilik düşüncesinin gelişim sürecine ve halkla ilişkiler konusuna da kısa olarak temas edilmiş oldu. Kuramsal bilgi paylaşımından sonra çalışmamız alan araştırmasıyla devam ettirildi. Alan araştırmanın anket sonuçları, frekans listesi ve çapraz tablolar oluşturularak değerlendirildi. Kaymakamlar’ın bir şehir yöneticisi olduğu göz önüne alındı. Kaymakamlar için geleceğe dönük bir vizyon geliştirilerek stres yönetimi olgusuna yeni bir yaklaşım sunuldu.

Anahtar Sözcükler: Şehir, Türkiye’nin Yönetim Yapısı, Mülki İdare Amirliği (Yöneticiler), Kaymakamlık, Stres, Yönetimsel Stres.

¹ Bu makale konuya ilişkin daha önceki çalışmalarımızın yeni bir perspektif ile biçimlendirilmesi sonucu ortaya çıkarılmıştır.

² Dr., M.Korkusuz@gmx.net.

A DIFFERENT VIEW OVER CITY AND STRESS: FIELD SURVEY AND RESULTS ON ADMINISTRATIVE STRESS OBSERVED ON KAIMAKAM (DISTRICT GOVERNOR)

Abstract: One of the main parameters of the city oriented politics and administration in Turkey is kaimakam and the other administrative chiefs. In this study it has been worked for to put forward the situation of the kaimakams in Turkey in the context of “Administrator and Stress” – without ignoring the global trends but especially in terms of personal development, organization and environmental relationships and being successful-. It has been emphasized that the impacts and results of “stress” which is an important fact of the modern life as well, on kaimakams. The relationships between “stress” and “organization and administrator” have been discussed by keeping in mind that the kaimakams are administrators. To understand the stress better which effects directly or indirectly kaimakams, it has been given place to evaluation of the results of the researches on the manager who took place in other fields. The development of the administrative thought in Turkey and public relationships have been shortly mentioned. After the theoretical study, the work has been continued with field survey. The field survey’s title is “A Field Survey on Stress Level of the Kaimakams in Turkey”. Survey results have been researched on forming frequency lists and cross charts. A future vision has been developed for Kaimakams as city managers and has been presented as a new approach for the stress management.

Keywords: City, the Administrative Structure of Turkey, Administrative Chiefs, District Governorship, Stress, Stress Management.

Giriş

Kent ölçekli siyasetin ve yönetimin Türkiye’deki merkezi unsurlarından birisi de kaymakamlar ve diğer mülki idare amirleridir. Yönetim ve çevresi, insan kaynakları, tabiat ve üretim gücü bağlamında belli bir etkileşimi ortaya çıkarmaktadır. Şehrin ürettiği stres faktörleri kaymakamlar üzerinde de doğrudan ya da dolaylı olarak etkisini göstermektedir. Buna eş olarak kaymakamların yöneticilik performansları ve kişilik özelliklerinden kaynaklanan bir dizi etken de çevreye yani bir bütün olarak şehre dalga dalga yayılabilmektedir.

Mülki idare amirlerinden kaymakamlarda ortaya çıkan siyasi-idari stres kaynakları birbirinden çok farklı gibi görünse de temelde birbirini etki tepki süreçleriyle besleyip büyüten sosyo-kültürel ve ekonomik çevrede yani şehrin kendi iç ortamında biçimlenip farklılaşmaktadır. Bu makale şehir yöneticisi konumunda olan kaymakamların pozisyonlarının ve stres unsurlarının daha iyi anlaşılabilmesi için kaleme alınmıştır.

Türkiye’nin yönetim yapısı; merkezi yönetim, yerel yönetim ve fonksiyonel yerinden yönetim kuruluşları olarak örgütlenmiştir. Merkezi yönetimin metropol-çevre ilişkileri bağlamında kamu yönetiminin yeniden düzenlenmesi

ve işlerlik kazanabilmesi için kaymakamlığın farklı bir perspektifle ele alınması gerekmektedir.

Bunun için öncelikle Türkiye'nin yönetim yapısına kısaca değinildi ve özellikle kaymakamlık statüsü ve tarihsel süreç literatürden tarandı. Daha sonra kaymakamlardaki stresin sebepleri üzerinde durulmuştur. Kaymakamlarda ortaya çıkan 'stres' alan araştırmamız ve diğer bazı araştırma ve çalışmaların bulgu ve sonuçlarından yararlanılarak ortaya konulmaya çalışıldı.

Stres, şehir ve yönetim olgusu yeni ve özgün bir bakış ve yaklaşımı zorunlu kılmaktadır. Önümüzdeki zaman diliminde bir şehir yöneticisi olarak kaymakamlar ve kaymakamlık statüsünün de – ve hatta valilik pozisyonunun – birçok yönden tartışılıp daha dikkatli bir şekilde gözden geçirilerek yeniden yapılandırılabileceğini düşünmekteyiz.

1. Türk İdare Sistemine Genel Bir Bakış

Yönetim, en geniş anlamda; başkalarını sevk ve idare etme faaliyeti ya da sürecidir. Yönetim ayrıca; kaynakların (maddî ve beşerî) belirli bir amacın gerçekleştirilmesi için düzenlenmesi ve kullanılması faaliyeti ya da süreci olarak da tanımlanmaktadır. Kamu yönetimi ise “bütün bir toplumun iç içe girmiş ve çoğu kere de birbirleriyle çelişen sorunları arasında işleyen bir idari mekanizmadır” (Eryılmaz, 2006, s. 3-7).

Türkiye'nin yönetim yapısı, merkezi yönetim, yerel yönetimler (mahalli idareler) ve fonksiyonel yerinden yönetim kuruluşları olmak üzere üç ana grupta toplanmaktadır (Gözübüyük, 1995, s. 70-75). Bu ayrım bazı kaynaklarda 'merkezden yönetim', 'yer bakımından (coğrafi) yerinden yönetim' ve 'hizmet bakımından yerinden yönetim' biçiminde yapılmaktadır (Yıldırım, 1999, s. 20-24; Ulusoy ve Akdemir, 2006, s. 45-50). Bu durum Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın 123.maddesinde “İdarenin kuruluş ve görevleri, merkezden ve yerinden yönetim esasına dayanır” şeklinde yer almaktadır.

Merkezi yönetim, ülkedeki temel ve genel hizmetleri yürüten organlardan oluşmaktadır. Başbakanlık ve bakanlıklar ile bunlara bağlı kuruluşların merkez ve taşra teşkilatlarından oluşan yapıya merkezi yönetim denilmektedir. Cumhurbaşkanı, devletin başı olması ve yürütme organının içinde yer alması nedeniyle merkezi yönetim kapsamında değerlendirilmektedir. Merkezi yönetim, başkent ve taşra teşkilatı olmak üzere iki bölümden meydana gelmektedir (Eryılmaz, 2006, s. 83-84). Türkiye, merkezi idare kuruluşu bakımından, coğrafi durumuna, ekonomik şartlara ve kamu hizmetinin gereklerine göre illere, iller de diğer kademeli bölümlere ayrılır (T.C. 1982 Anayasası, md.126). Bununla birlikte, merkezi yönetime görevlerinde yardımcı olmak, görüş bildirmek, danışmanlık yapmak ya da denetimde bulunmak maksadıyla kurulmuş çeşitli idari birimler de bulunmaktadır (Parlak ve Sobacı, 2005, s. 56).

Ülkemizde ilin idaresinden 'vali' sorumludur. Vali, ilde devleti ve hükümeti temsil eder, ayrıca her bakanın mümessilidir ve yine bunların idari ve siyasi yürütme vasıtasıdır. Bu anlamda valinin 'idari' ve 'siyasi' iki önemli

fonksiyonu vardır. Vali, adli ve askeri teşkilat dışındaki tüm devlet daire, kurum ve işletmeleriyle diğer kamu kurumlarının başıdır ve ilin her yönden genel idare ve genel gidişini düzenlemek ve kontrol etmekten, hükümete ve bakanlara karşı teker teker sorumludur. Bakanlıkların il müdürleri valinin emri altındadır (Eryılmaz, 2006, s. 102-105).

İlçe, ilin genel yönetiminin bir alt kademesini oluşturmaktadır. Kaymakam, ilçe yönetiminin başıdır. Kaymakam görevlerini, valinin denetimi ve gözetimi altında yürütür. Vali gibi siyasi bir niteliği bulunmayan kaymakam, bir meslek memurudur. Kaymakam, 'ortak kararname' ile atanmaktadır. Kaymakam ilçede yasa, tüzük, yönetmelik ve hükümet kararlarının yayınlanmasını ve uygulanmasını sağlar; valinin talimat ve emirlerini yürütür. Kaymakamın başkanlığını yaptığı ilçe idare kurulu; yazı işleri müdürü, mal müdürü, sağlık grup başkanı, milli eğitim müdürü, tarım ve köy işleri müdüründen oluşur. Bir de bucak idaresi söz konusudur, ancak yeni bucak müdürleri atanmayarak fiilen tasfiye cihetine gidilmektedir (Eryılmaz, 2006, s. 105-107).

2. Mülki İdare Amirliği ve Kaymakamlık

Devlet Memurları Kanununda 'mülki idare amirliği hizmetleri sınıfı' başlığı altında "Bu sınıf, valiler ve kaymakamlar ile bu sıfatları kazanmış olup İçişleri Bakanlığı merkez ve iller kuruluşunda çalışanları ve maiyet memurlarını kapsar" ifadesi yer almaktadır (Mevzuat, 2016). Vali, kaymakam ve maiyet memurlarının yer aldıkları sistemin, merkezi idarenin taşra teşkilatının temel birimi olan il ve ilçeler olduğu göz önüne alınırsa, mülki idare amirliği kariyerinin merkezi idarenin taşra örgütünde görev almak üzere atanan kamu görevlilerinin maiyet memurluğundan başlayarak vali ve kaymakam olarak emekliliklerine kadar (emeklilik dâhil) geçen süre içindeki yetki ve sorumluluklarından ibaret olduğu ortaya çıkmaktadır (Yaşar, 1987, s. 25-26).

2.1. Kaymakamlık Mesleğinin Tarihsel Arka Planı

Bir ülkenin idari taksimatı, o ülkenin rejimini açığa çıkartır. Bugünkü idari teşkilatımız ise, büyük ölçüde, Osmanlı Devleti'nin mirasını taşımaktadır (Fişek, 1976, s. IX-XII). İleriki bölümlerde değineceğimiz konular, kaymakamlığa yüklenen misyonla çok önemli oranda ilintilidir. "Halkın kaymakamdan bekledikleri hâlâ Osmanlı idari teşkilatının kaymakama yüklediği görev ve yetkilerle örtüşmektedir" (Ortaylı, 1976, s. 11-18). İleride göreceğimiz gibi halkın kaymakam algısı ile şimdiki kaymakamların görev ve yetkileri pek de uyuşmamaktadır. Bu nedenle idari yapı ve ona yüklenen misyonu tarihi gelişimi içinde incelememiz bugünkü sorunları anlamamız bakımından da oldukça önemlidir. Bu şekilde kaymakamların sınırlılıklarını ve bu algılama farkının oluşturduğu durum ile nesnel (reel) durum arasındaki uçurumun getirdiği stresi anlayabileceğiz (Ortaylı, 1976, s. 22; Saylan, 1976, s. 31-37; Eke ve Alsoy, 1976, s. 100-104).

Osmanlı Devleti'nin kuruluş döneminde, idari teşkilatlanmanın temel birimi olarak 'Kaza' seçilmiştir. Her kazanın başına da bir subaşı ve bir kadı atanmıştır. Subaşı askeri, mali ve mülki konularda; kadı ise mülki, mali ve yargı

konularında sorumluydu. 14.yy. ortalarına kadar ‘Sancak’, Osmanlı taşra örgütünün tek örgüt birimidir. Beylerbeyliği ise daha çok eşgüdüm görevi yapan bir destek birimi konumundaydı (Ortaylı, 1976, s. 9). Osmanlı Devleti’nin sınırlarının genişlemesine paralel olarak önce ‘Sancak’ sonra da ‘Beylerbeylik’ (15.-16.yy) idari teşkilatlanmanın temel birimleri haline almışlardır. Osmanlı idari yapısı genel çizgileriyle şöyle teşkilatlanmıştır:

Başında beylerbeyinin bulunduğu Eyalet, sancak beyinin yönetiminde Sancak; sancaklar kazalara, kazalar nahiyeye ve köylere ayrılmıştır. Kazanın başında subaşı ve kadı, nahiyenin başında kadılar tarafından görevlendirilen yönetmel, yargısal ve parasal bakımlardan yetkili bir naib bulunmaktadır. Köylerin yönetimi tımarlı sipahilerin elindedir (Ortaylı, 1976, s. 8-9).

Osmanlı taşra yönetimi (eyalet idaresi) toprak rejimini temel almaktadır. Arazi, yıllık gelirine göre, has, zeamet ve tımar olmak üzere üçe ayrılmıştır. Osmanlı eyaleti, tımar sisteminin uygulandığı sancaklardan müteşekkildir. Osmanlı Devleti’ndeki eyaletler, Türkiye Cumhuriyeti’ndeki illere oranla çok geniş bir coğrafi alanda örgütlenmiştir. İstanbul ve Konya gibi istisnalar hariç günümüz Türkiye’sinin illeri (vilayetleri) Osmanlı sancakları genişliğindedir (Ortaylı, 1976, s. 7-11). Klasik Osmanlı yönetiminde (19.yy’a kadar), vilayet yöneticileri hem komutan, hem de mülki amirdir (Ortaylı, 1976, s. 10-15).

Günümüz vilayet ve ilçe yönetimiyle karşılaştığımızda yukarıda bahsettiğimiz algılama farkının nedeni anlaşılabilir. Ayrıca Osmanlı’da yerel idare amirleri (beylerbeyi, sancak beyi, kadı) sorumlu olduğu, dolayısıyla yetkili olduğu idari sınırdaki merkezi yönetimin her türlü işlevini yapabilmekte ve yetkiler münhasıran kendisinde toplanmaktadır. Bu durum neticesinde halk katında yöneticilerin (vali, kaymakam gibi) kadir-i mutlak olduğunu ve bir ‘devlet baba’ görüntüsünün ortaya çıktığını gözlemleyebiliriz.

Tanzimat sonrası Osmanlı idari hiyerarşisi, yukarıdan aşağıya; Vilayet, Liva, Kaza, Nahiye, Köy olarak düzenlenmişti. Yine Tanzimat’tan sonra imparatorluk dört ordu bölgesine (bir Rumeli, iki Anadolu, bir Arabistan) ayrılmış ve bunların başına da birer müşir atanmıştı. Böylece vilayet yönetimi askeri yapıdan tamamen soyutlanmıştır ki, vilayet yöneticilerinin ‘sivil mülki amir-askeri komutanlık’ birliğini değiştiren bu uygulama Osmanlı’nın Cumhuriyet’e bıraktığı önemli bir mirastır (Ortaylı, 1976, s. 19-20). Yapılan bu değişim, yerel idarecilerin statüsünü zayıflatmıştı. Aynı şekilde statü düşüklüğüne yol açan bir başka etmen ise teşkilat alanında modernleşmenin hızlanması ve merkeziyetçiliğin güçlenmesidir (Ortaylı, 1976, s. 20; Fişek, 1976, s. 2).

Osmanlı dönemindeki ‘kaza’lar bugünkü anlamda ‘ilçe’ sayılmasalar dahi, ilçe yönetiminin ve bölümlenmesinin kökeni olarak kabul edilebilirler. Kazalar bir üst idari kademe olan sancağa değil, doğrudan doğruya Divan’a bağlıdır. Yönetim kazada tek elde toplandığından (Akdağ, 1970, s. 355) bu idari birime ‘hüküm birliği müesseseleri’ de denmiştir. Kazanın başında olan yöneticiler güçler birliğine dayanarak idare etmekteydiler. Bu idareciler verdikleri kararlarda bugünkü kaymakamlara oranla çok daha özerktiler. Kadı; bugünkü anlamda hem kaymakam, hem belediye başkanı, hem de hâkimdir.

Tanzimat'tan sonra karşımıza 'Kaymakam' olarak çıkacak ve günümüze kadar devam edecektir.

Cumhuriyetten sonra siyasetçilerin çok fazla etkili hale gelmesi ve tek parti döneminde idari yapı ile siyasal yapı arasındaki örtüşme birçok problem doğurmuştur. Sonunda yaşanan gelişmelerden dolayı, ilçe düzeyinde kaymakam (ki idari örgütlenmenin başıdır) siyasi baskıdan dolayı iş yapamaz hale gelebilmiştir (Eke ve Aksoy, 1976, s. 97-99; Ortaylı, 1976, s. 23-25).

Bugünkü taşra teşkilatımız, 1949 tarihli İl İdaresi Kanunu'nda Vilayet, Kaza, Nahiye ve Köy şeklinde oluşmuştur. Yukarıda bahsi geçen konulardan da anlaşılacağı gibi Cumhuriyet dönemi mülki idare amirliğinin dört temel sorunu göze çarpmaktadır: 1) Merkezcilik 2) Siyasal-Yönetmel yapı ilişkileri 3) Yönetmel-Askeri yapı ilişkileri 4) Mülki amirlerin zaman içinde uğradıkları gelir ve statü kaybı (Fişek, 1976, s. XII-XIV).

1960'lardan itibaren, bakanlıklar bölge teşkilatları kurarak, yatırımcı büyük kamu kuruluşlarını ilde valinin, ilçede de kaymakamın yetkisi haricine koymuştur. Mahmutoglu'nun tespitine göre;

Ülkede 81 il ve 850 ilçe (bugün 892 ilçe mevcuttur) bulunduğu düşünüldüğünde ve her bakanlığın her il ve her ilçede en az bir teşkilatının olacağı kabul edildiğinde tüm ülke çapında toplam 15.000'i aşkın örgüt olduğu ortaya çıkacaktır (Mahmutoglu, 2007, s. 48).

Burada önemli olan; ilçe düzeyindeki bu yetkisizlik durumu neticesinde halkın beklentileriyle kaymakamlık yetkilerinin örtüşmemesidir. Her bakanlık, bölge teşkilatı kurarak il sisteminin dışına çıkmaktadır. Bunun neticesinde mülki idare amirlerinin yetkileri fiilen daralmaktadır. Koordinasyon, işbirliği, olduğu kabul edilmekte fakat fiili durum bunun aksini göstermektedir. Ayrıca ilçelerin kendi bütçeleri yoktur. Bu yüzden, kaymakam etkin çözüm üretememektedir (Yazıcıoğlu, 1992, s.15-26).

Bugün kaymakamların görev ve yetkilerinin belirlenmesinde birinci derecede başvuru kaynağımız İl İdaresi Kanunudur. Kaymakamların yürütme organı olarak görevleri olduğu gibi denetleme, koordinasyon ve planlama, asayiş sağlama, devleti temsil görevleri de vardır. İl İdaresi Kanun'una ek olarak hemen hemen her yeni çıkan kanun da kaymakama yeni bir görev ve yetki yükleme durumundadır. Saylan'ın tespitine göre kaymakam yaklaşık 821 görev üstlenmiştir (Saylan, 1976, s. 35).

2.2. Türk İdare Sisteminde Kaymakamlığın Yeri

Her ülkede olduğu gibi Türkiye'de de kamu yönetimi; başta anayasa ve yasalar olmak üzere kültürel, sosyal, siyasal, ekonomik ve tarihi faktörlerin etkisi altında şekillenmiştir. Türkiye'nin merkezîyetçi niteliği ağır basan kamu yönetiminde mülki idare amirlerinin özel bir yeri ve önemi vardır.

Yönetimin ve Yöneticinin Temel Sorunları adlı araştırmada, mülki idare amirliği ile ilgili şu değerlendirmeler yapılmaktadır:

Buraya kadar yapılan açıklamalardan sonra, taşrada görevli bir mülki idare amirinin genel görünümü şöylece özetlenebilir: Otuzbeş yaşından genç, on yıldan az meslek kıdemine sahip, evli, önemli bir kesimi S.B.F., geri kalanı Hukuk Fakültesi mezunu, eğitimini lisans derecesi ile sınırlamış ve lisansüstü eğitim çalışmalarına katılmamış; yabancı dile aşina ancak bilgisi sınırlı; herhangi bir yayınlanmış esere sahip olmayan; uzmanlık alanında meydana gelen yenilikleri ve değişiklikleri izlemede önemli darboğazları bulunan; gelir düzeyi yetersiz, yan geliri olmayan ve günde 24 saat çalıştığı halde fiili hizmet zammı olmayan genel nitelikli bir kamu yöneticisi (Yaşamış, 1987, s. 22-23).

Mülki idare amirlerinin yaptıkları işten elde ettikleri tatmin düzeyinin ve moral güçlerinin artması sorunların çözümlenebilme derecesine bağlı olacaktır (Yaşamış, 1987, s. 23).

Bir yöneticinin karar alırken, yalnızca o işin fizibilitesine, rantabilitesine ve toplumsallığına bakmadığını; alınan kararlara tesir eden büyük bir ‘beslenme alanı’nın olduğunu, ulusal ve uluslararası aktörlerin karar aşamalarını ve kararın nihai biçimini etkilediğini incelediğimiz zaman görebiliriz. Kaymakamın da rolünü tanımlarken tüm bu arka planı göz önünde tutması uygun olacaktır (Ertekin, 1993, s. 25-46).

Bugün Anadolu’nun neresine gidilirse gidilsin, orada başarıyla hizmet etmiş ve halk tarafından yıllar sonra da olsa hayır ve minnetle yâd edilen birçok kaymakamın adına rastlanılabilir. Yüzyılların getirdiği miras ve deneyim kaymakamları bu konuma getirmiştir. Ancak tüm bürokratik kurumlar ve kişilikler gibi o da evrim geçirmektedir.

Platon, Nomai’de (Yasalar) “Cahilin başarısızlığından ve kötülüğünden korkmalıdır; asıl korkulması gereken yöneticinin, akıllı kişilerin başarısızlığı ve kötülüğüdür” ifadesini kullanır (Aktaş ve Aktaş, 1992, s. 156). Kaymakamlar, ilçe hiyerarşisinin en üstündeki kişi olarak başarılı olmaya kendilerini mahkûm görmekte ve bu duruma, başarısız olma ihtimalinin getirdiği ‘korku’yu da ekleyerek, kendilerini büyük bir gerilim altında hissedebilmektedirler.

3. Stres Olgusu

Stres, bireyin bir sıkıntı ya da fırsatla yüz yüze geldiği durumda geliştirdiği psikolojik tepkidir. Çözümün belirsiz olduğu, karşılaşılan fırsat ya da tehditlerle etkin olarak başa çıkılıp çıkılamayacağının netleşmediği halleri yaşayan insanın içinde bulunduğu dinamik bir süreçtir. Bu süreçte üst düzeyde öz yeterliliğe sahip bireylerin stres algılamaları daha normal seviyelerde olacaktır. Stresin kişisel gelişime katkı sağlayan, bireylerin performanslarını artırıcı, olumlu sonuçlar doğuran türü olan ‘yapıcı stres (eustress)’ yönü ile optimal stres düzeyinin aşımı neticesinde ortaya çıkan tür olan ‘yıkıcı stres (distress)’ boyutu da vardır (Aşan ve Aydın, 2006, s. 238-239).

Hans Selye tarafından ortaya konulan ve stresin fiziksel etkileri başta olmak üzere davranışsal ve psikolojik etkilerini de inceleme imkânı veren ‘Genel Uyum Sendromu’nda, bireyin strese verdiği tepkiler üç aşamada

değerlendirilmektedir. Birinci aşama ‘alarm’, ikinci aşama ‘dayanma’ ve üçüncü aşama ise ‘bitkinlik’ merhaleleridir. ‘Alarm’ aşamasında birey biyokimyasal tepkiler (kasların gerilmesi, solunum sıklığı vb.) sergilemekte; ‘dayanma (karşı koyma)’ aşamasında kişi direnç göstermekte ancak endişe, yorgunluk ve tansiyon sonuçlarıyla karşılaşabilmekte; son aşama olan ‘bitkinlik (çöküntü)’ merhalesinde ise birey tükenmişlik haline doğru ilerlemekte ve ülser, baş ağrısı, kalp çarpıntısı vb. rahatsızlıklarla karşılaşabilmektedir. Tükenmişliğin son evresinde ise birey başarıma güdüsünü, verimliliğini ve işe karşı ilgisini kaybeder. Tabii ki bu kaybedişin olumsuz kişisel ve örgütsel sonuçları belirginleşir (Aşan ve Aydın, 2006, s. 239-241).

İnsan davranışlarını açıklamak, konunun karmaşıklığından dolayı oldukça güçtür. İnceoğlu bu konuda şunu ifade etmektedir:

Davranışlar; bir yandan insanın bireysel olarak gereksinim ve güdülerinin, öğrenme sürecinin, kişiliğinin, algılamalarının, tutum ve inançlarının etkisiyle; öte yandan kişinin üyesi bulunduğu toplumdaki kültür, sosyal sınıf, referans grubu ve aile gibi sosyo-kültürel faktörlerin etkileri ile ortaya çıkar (İnceoğlu, 2004, s. 111).

Michigan Üniversitesi’nde bir grup araştırmacı nesnel çevrenin tek başına stres oluşturmadağı, çevrenin algılanış biçiminin de strese neden olan etmenlerden olduğı sonucuna varmışlardır. Bilim adamları subjektif unsurların etkisinin stres konusunda oldukça önemli olduğı, stresin algılarımız ve kişilik özelliklerimiz sonucu oluştuğı sonucuna varmışlardır (Aşan ve Aydın, 2006, s. 241-242).

4. Kaymakamlarda Stresin Nedenleri

Mesleki hayat modern insanın yaşamında merkezi bir konum almıştır. İnsanlar günlerinin büyük bir kısmını işte ya da işle ilgili faaliyetleri düşünerek geçirirler. “Özellikle yönetim işlevini gören kişilerde işin düşünülmediğı, özel hayatın egemen olduğı bireyin kendi kendine kalabildiğı zaman dilimi yok denecek kadar azdır” (Aktaş ve Aktaş, 1992, s. 156).

Kaymakamlar iş stresini yoğun olarak kendilerinde hissetmektedirler. İlçe düzeyinde, mülki örgütün başında olan kaymakam birçok stres etmenleriyle çevrilidir.

Kaymakamlar kurumlarını temsille belirlenen davranış kalıplarını beslemek durumunda kalıp, kendilerine ait iç dünyalarında zaman zaman problem yaşamaktadırlar.

Türkiye’de Kamu Yönetimi alanında ilçe yönetimleri ve bu yönetimlerin başındaki mülki amir olarak kaymakamlar merkezi yönetimin merkez ile taşra örgütleri arasında bir köprü işlevine sahiptirler. Bununla birlikte, ilçede yerel yönetim-merkezi yönetim ilişkileri açısından fiili bir koordinatör rolünü de üstlenmişlerdir. Bu bakımdan ilçede Kaymakam-Belediye Başkanı ve Kaymakam-Halk arasındaki iletişim ve etkileşimler demokratik kültürün oluşum ve gelişim sürecini de doğrudan etkilemektedir. Bilindiğı üzere bir

ülkede demokrasinin sağlığını ve başarısını ölçmek ve değerlendirmek bir anlamda ‘yerel demokrasinin’ işlerliliğine bağlıdır.

Bir kaymakam, herhangi bir işin yapılması esnasında değerlendirme, karar verme, işi yapma ve sonucunu getirme şeklinde dört aşamalı bir süreçten sonra son kararını verir. Karar verme aşamasında, stres çemberi etrafında etkileşimde bulunur. Neticede bir rol ve davranış kalıpları ortaya çıkar ki; kişinin kendisini başarılı görüp görmemesine paralel olarak ruhsal doyum seviyesi ve davranış kalıpları oluşur (Ertekin, 1993, s. 26).

Mesleğin kişiye sağlayacağı en büyük etki, kişinin yaptığı işten doyum sağlamasıdır (Baltaş ve Baltaş, 2012, s. 75-76). Kaymakamlar açısından doyumu sağlayacak faktörlerin tespiti ve bu faktörlerin karşılanabilirlik oranına göre oluşturduğu stres, araştırmamızın odak noktasını oluşturan, kaymakamlardaki stresin sebeplerinden en önemlilerini açığa çıkaracaktır.

Kaymakamın, kendi görev alanını belirlemek için şu dört etkeni göz önünde tuttuğu söylenebilir (Eke ve Aksoy, 1976, ss. 100-104):

- 1- Kaymakamın kendi görevini nasıl algıladığı
- 2- Kaymakamın ilgili olduğu kitle ve kesimlerin kendisinden somut olarak ne istedikleri
- 3- Sosyo-ekonomik gelişmelerin, kaymakam üzerinde oluşturduğu baskılar ve ona yükledikleri yazılı ve yazısız ödevler.
- 4- Mevzuat olgusu.

Merkezci, mevzuatçı, gelenekçi, genelci ve rütbeci olan yasalar, kaymakamın rol anlayışının nerede, ne ölçüde ve nasıl uygulamaya dönüşeceğini belirlemektedir.

Yönetici için doyumla stres arasındaki ilişkiyi belirten en önemli etmen ‘statü’ kavramıdır. “Statü kavramı, en geniş anlamıyla, kişi hakkında başka kişilerin, örgütlerin, toplulukların ve toplumun yaptığı bir değerlendirmeyi ifade eder” (Aruoba, 1976, s. 66). Bu açıdan bakıldığında statü kişilerin kanunlarla kabul ettirilen yetenek ve sınırlılıklarını, diğer bir deyişle göreceli üstünlüklerini (Zelditch, 1968, s. 250) ya da gelenek ve görenek ve halkın algılayışıyla belirlenen göreceli önemi anlatmak için kullanılır. “Bir sistem içindeki mesleklerle verilen değeri ortaya çıkaran en sağlam, güvenilir ve tarafsız gösterge (istatistik veriler olan) kadro, derece ve gelirdir” (Aruoba, 1976, s. 68).

Mülki idare amirlerinin zaman içinde uğradıkları gelir ve statü kaybı, mesleklerinde doyum sağlamalarını engelleyen en önemli faktördür. “Daha önce yapılan bir araştırmaya göre kaymakamların çoğu bir şekilde ‘doyum’ sağlayabilmek açısından kaymakamlığı seçmiş, ya da kaymakamlığı hâlâ devam ettirmelerinin en büyük sebebi olarak ‘doyum’u göstermişlerdir” (Eke ve Aksoy, 1976, s. 100-115). “Bu statü düşüşünün bir de ikinci cephesi vardır ki halk hâlâ kaymakamları eski statü ve yetkileriyle algılamakta, kaymakamı adeta ‘Kadir-i Mutlak Devlet’ olarak görmekte, yaklaşımlarını, isteklerini ve beklentilerini bu bakış açısına oranla geniş tutmaktadır” (Eke ve Aksoy, 1976,

s. 94-96). ‘Statü’ kavramının oluşturduğu bu ikili yapı (biçimsel statü, doğal statü) (Zelditch, 1968, s. 250-252) kaymakamları kendileri açısından iki farklı algılama çevriminin arasında bırakmaktadır.

Halk açısından da, geleneksel bakış açısının getirdiği durumla, isteklerinin karşılanamaması, bir takım sıkıntılar doğurmuş, sonunda kaymakamlar, mevzuat ve halkın beklentileri arasında sıkışıp kalarak, büyük bir stres ile karşı karşıya kalmışlardır (Eke ve Aksoy, 1976, s. 100-104).

Kaymakamların çoğu bu gibi durumlarda mevzuatın sınırlılığından ve bağlayıcılığından yakınmaktadır.

Statünün iki yönü vardır: 1. Doğal olan, (halk tarafından değerlendirilme) 2. Kurumsal olan (mevzuatça yapılan; örgütsel). Bu iki yön zaman zaman birbirleriyle çatışmaktadır. Örgütsel değerlendirme genellikle biçimsel olarak yapılmakta ve yükselme, yer değiştirme, merkeze alma gibi özlük işlemlerinde ifadesini bulmaktadır. “Halkın değerlendirmesiye genellikle doğaldır... mülki amirin görev bölgesindeki başarı derecesini herhangi bir çalışmada halkın destek ve katkısını sağlayıp sağlayamayacağını belirler” (Eke ve Aksoy, 1976, s. 98).

Mesleğinde ‘başarılı olma’ ve ‘yaptığı işten doyum sağlama’nın iki yönüyle karşı karşıya gelmekte ve bunlardan birini seçmek durumunda kalmaktadır. Bu seçmede ‘kişisel algılamaların’ belirleyiciliği açıktır (Fişek, 1976, s. 91-92). Yapılan bazı araştırmalar; tüm sınırlılıklarına rağmen halka hizmet götürülme oranının büyüklüğü durumunda, kaymakamın *doyumunun* yükseldiğini göstermiş, bununla birlikte hiyerarşik yükselmenin de *doyum* sağlayabileceğini ortaya çıkarmışlardır (Eke ve Aksoy, 1976, s. 104-112).

Stres etmeni olarak bireyin rolü ile ilgili iki nokta dikkati çekmektedir: rol belirsizliği ve rol çatışması. İş tanımları ve örgütlenmesi net değilse rol belirsizliğinden, işgörenin kişisel ölçütleri değerler ve beklentileriyle iş gerekleri arasında zıtlık varsa rol çatışmasından söz ederiz.

İki ya da daha fazla rol baskısının birbirleriyle çatışmaları durumuna ‘rol çatışması’ denilmektedir. Katz ve Kahn rol çatışmasını; göndericinin (işin yapılmasını talep edenin) kendisinden kaynaklanan çatışma, göndericiler arası çatışma, roller arası çatışma, kişi ve rol arası çatışma olarak dörde ayırmaktadırlar. Yöneticinin, astından mevcut iş yükünü yeterince değerlendirmeden önemli bir projeyi yetersiz sürede istemesi göndericinin kendisinden kaynaklanan çatışmaya; matriks yapılarda iş görene iki üst’ün farklı görevler yüklemesi göndericiler arası çatışmaya; çalışan kadının hem anne hem de iş kadını rolünü üstlenmesi roller arası çatışmaya; barışçıl bir mühendisin silah yapımında görev almasının istenmesi kişi ve rol arası çatışmaya örnek olarak verilebilir (Büyükbeşe, 2004, s. 40). Rol çatışması, tüm insanlarda stres oluşturduğu gibi, ilçenin yönetim sorumluluğunu üzerinde taşıyan kaymakamlarda, daha da büyük bir stres kaynağıdır. İki rol arasında seçim yapma durumunda ise; örgütsel, biçimsel beklentilere ağırlık verildiğinde halkın desteğinden mahrum kalma, halkın beklentilerine öncelik verilmesi

durumunda da, örgütün özlük yaptırımlarıyla karşı karşıya gelme durumu ortaya çıkmaktadır (Eke ve Aksoy, 1976, s. 99).

Modern insan hemen her anında iş ve stresle yüklüdür. Bu iki kavramın birlikte ele alınarak incelenmesi başarı ve doyumun anahtarını verir.

Örgüt için hayati öneme sahip olan yönetmel stres kaynaklarının işle ilgili koşullar, örgütsel rol, kariyer geliştirme, örgüt yapısı ve iklimi, örgüt içi ilişkiler, örgüte dışarıdan yapılan karışmalar biçiminde olduğu tespit edilmiştir. Kaymakamlık mesleğinin icrasında ve yürütülmesinde örgütlemeye etkin olan unsurların bir bütün olarak düşünölüp sürece dâhil edilmesi de gerekmektedir.

“Örgütün statik bir görünümü konumundaki örgütsel şemanın çok ötesinde, organizasyonun üyeleri arasındaki karşılıklı davranışlar ve ilişkilerle biçimlenen dinamik boyut asıl belirleyici rolü oynamaktadır. Örgütleme ya da teşkilatlama süreci; bu ilişkileri ve karşılıklı davranışları, anlaşmazlıkları ve ihtilafları azaltarak rolleri daha net tanımlayarak ve ilişkilerin bir prototipini ortaya koyarak organizasyonu daha etkin ve verimli bir konuma getirecektir.” Yetki, kuvvet, hesap verme ve sorumluluk arasındaki ilişkiler dinamik bir denge ve işleyişle sağlıklı ve makul bir seviyeye getirilebilecektir (Hicks, 1976, s. 332-355).

Sağlıklı bir değişim ve gelişimin olabilmesi için hiç şüphesiz başarılı bir yönetim olmalıdır. Bu başarılı yönetimin ortaya çıkabilmesi için de, iyi bir vizyona sahip yöneticilere gereksinim vardır.

191

Stresin kamu yönetiminde tükenme sendromuna yol açan bir kırılma noktası olmaması için bireysel ve toplumsal güç ve zenginlik kaynakları hem maddi hem manevi alanda devreye sokulabilmelidir. Kişisel, çevresel ve toplumsal kaynak havuzunun genişletilmesi bu bağlamda önem arz etmektedir. Bu çalışmanın nirengi noktası da burasıdır. Yönetimin gelişiminin sürekliliğinin anahtarı da hiç şüphesiz burada saklıdır.

Türkiye’deki kaymakamların ‘Yönetici ve Stres’ bağlamında durumlarının değerlendirilmesi, global eğilimleri göz ardı etmeden ama özellikle kişisel gelişmeleri, çevre ile ilişkileri ve başarılı olmaları bakımından ortaya konulmalıdır.

5. Kaymakamların Stres Düzeyine İlişkin Bir Alan Araştırması

5.1. Araştırmanın Amacı

Kamu yönetiminin üçlü yapısından biri olan merkezi yönetimin, taşradaki uzantılarını ‘mülki idare amirleri’ olarak adlandırılan kaymakam ve valiler oluşturmaktadır. Bunlar arasında sayısal çoğunluk ve yaygınlığı, ilçe yönetiminin başındaki kaymakamlığın teşkil ettiği açıktır. Kaymakamlar, Valiye nazaran çok daha küçük idari birimlerin başında bulunmakta; halkça daha yakın ve ulaşılabilir görünmektedir.

İlçe yönetimleri merkez ile çevre arasında tamponlayıcı bir rol de oynamaktadır. Kaymakamlar daha üst düzey yönetim basamaklarına yükselebilecek potansiyele sahip oldukları gibi aynı zamanda bu yönetim dinamizmine de

sahiptirler. Bundan dolayı kaymakamların içinde bulundukları stres düzeylerinin, karar alma, yönetim eylem ve işlemleri, yönetici başarısı (yönetici doyum) gibi konulardaki yansımalarının değerlendirilmesi oldukça önemlidir. Türkiye’de mülki idare amirlerinden kaymakamlarda ortaya çıkan stresin nedenlerini ve sonuçlarını hem teorik bazda irdelemek hem de konu ile ilgili bir alan araştırması yaparak verilere dayalı bir şekilde değerlendirmek amacıyla bu çalışma gerçekleştirildi.

5.2. Araştırmanın Yöntemi

‘Stres ve Yönetici’ konusu üzerinde yönetim bilimi literatüründe maalesef pek az çalışma vardır. Bu durum kamu yönetimi alanında ise çok daha sınırlıdır. Bunda bürokratik yapının içe kapanıklılığı, gizliliği etkili olduğu kadar, böyle bir çalışmanın çok uzun ve yorucu bir etkinliği beraberinde getirmesi de etkilidir.

Bu çalışma yapılırken ‘stres ve yönetim’ üzerinde duruldu. Kaymakamlık statüsü, kaymakamın kişisel gelişimi, çevre ile ilişkileri, başarılı olma arzusu global eğilimler ışığında mikro ve makro düzeyde ele alındı ve konu ile ilgili bir alan araştırması yapıldı.

Kaymakamlarda ortaya çıkan stresin değerlendirilmesi ile ilgili ön çalışmalar yapılarak geniş kapsamlı bir anket hazırlandı. Ankette ‘eşit aralıklı dereceleme’ ölçeği olarak sıklıkla ‘beşli likert’ ölçeği kullanıldı. Çoğunlukla ‘kapalı uçlu’ sorular tercih edildi. Ancak özellikli sorularda ‘açık uçlu’ soru tipine yer verildi. Soru formu değişik kaynaklardan yararlanılarak ve sahada çalışma yapan otoritelerin görüşleri ile geliştirilmiştir. Alan araştırması ile ilgili anket soruları hazırlanırken bazı varsayımlara yer verildi.

Alan araştırmasının yapıldığı dönemde Türkiye’de kaymakamlık yapmakta olan 300 kaymakama posta yolu ile ulaşılmaya çalışıldı. 155 kaymakamdan cevap alındı. Türkiye’de o dönemde toplam 826 kaymakam görev yapmaktaydı (Bugün bu sayı 892’dir). Dolayısıyla örneklemimizin evreni iyi bir şekilde temsil ettiği anlaşılabılır. Anket uygulanan kaymakamlar seçilirken -bölge ve şehir farkı gözetilmeksizin- Türkiye’deki tüm kaymakamların eşit bir şekilde temsil edilmesi hedeflendi. Örneklem yöntemi olarak ‘tesadüfi örneklem’ yöntemi kullanıldı. Örneklemen evreni yeterli düzeyde temsil etmesine dikkat edildi.

Anketler değerlendirilirken bir frekans listesi oluşturularak sorulara verilen cevapların yüzde ağırlıkları saptandı. Açık uçlu sorularda ise benzer cevaplar gruplandırılarak değerlendirme yapıldı. Ayrıca asıl olarak bu araştırmanın odaklandığı hipotezler doğrultusunda çapraz tablolar oluşturuldu. Böylece araştırmamızla ilgili bağımsız ve bağımlı değişkenler karşılıklı olarak birbirleriyle ilişkilendirildi. Aynı zamanda hipotezlerin de doğrulanabilirlik ya da yanlışlanabilirlikleri test edildi. Bu makalede doğrulanan hipotezlere yer verildi.

Özellikle kaymakamın bir kent yöneticisi olduğu hatırdâ tutuldu. Bu çalışmanın şehir ve stres bağlamında yeni bir okuma ile değerlendirilmesinin literatüre önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

5.3. Araştırmanın Varsayımları

Türkiye’deki kaymakamlarla ilgili oluşturacağımız kuramsal modele dayanak olmak üzere bazı varsayımlara yer verildi. Ayrıca bu varsayımlar, kurulan hipotezlere de temel teşkil etti. Bahsi geçen hipotezler anket sorularıyla ilişkilendirildi. Ayrıca önemlilik testleri ile de test edildi.

- 1- Türkiye’deki kaymakamların çalışma şartları ağırdır ve bu yüzden stres altındadırlar.
- 2- Stres kaymakamlarda çeşitli sağlık sorunlarına yol açar.
- 3- Her üst düzey yönetici gibi kaymakamlar da başarılı olmak ve bunun sonucunda terfi etmek isterler.
- 4- Türkiye’de kaymakamlar da dâhil olmak üzere bürokratlara sürekli bir siyasi müdahale mevcuttur.
- 5- Türkiye’deki kaymakamların görevleriyle yetkileri arasında bir dengesizlik söz konusudur.

5.4. Anketle İlgili Genel Değerlendirmeler ve Hipotezler

Aşağıdaki demografik unsurlarla ilgili tablolardan da fark edileceği gibi araştırmamıza yanıt veren 155 kaymakamın %58.1’i 26-35 yaş grubundadır; %100’ü erkektir; %52.9’u 1-10 yıl süreyle görev yapmaktadır; %85.8’i lisans eğitimi yapmıştır ve %92.9’u evlidir. Kaymakamlar görece genç, hemen hepsi erkek, çoğunluğu 10 yıl veya daha az süreyle görev yapan ve tamamına yakını evli olan bir yönetici profili çizmektedir.

193

Tablo 1: Kaymakamlarla İlgili Demografik Unsurlar

1. Yaş:			2. Cinsiyet:			3. Kaymakamlık Yaptığı Süre			4. Eğitim Durumu			5. Medeni Durum		
21-25	%0	0 kişi	Erkek	%100	155 kişi	1 yıldan az	%0	0 kişi	Lisans	%85.8	133 kişi	Evli	%92.9	144 kişi
26-30	%23.9	37 kişi	Kadın	%0	0 kişi	1-10 yıl	%52.9	82 kişi	Lisansüstü	%12.9	20 kişi	Bekar	%7.1	11 kişi
31-35	%34.2	53 kişi				11-20 yıl	%27.7	43 kişi	Doktora	%1.3	2 kişi			
36-40	%9	14 kişi				21-30 yıl	%11.6	18 kişi						
41+	%32.9	51 kişi				31+ yıl	%7.7	12 kişi						
Toplam	%100	155 kişi	Toplam	%100	155 kişi	Toplam	%100	155 kişi	Toplam	%100	155 kişi	Toplam	%100	155 kişi

Yönetmel stres anketimizin düz verilerinin toplu olarak sunulmasının yararlı olacağı düşünüldü. Ayrıca bu verilerin değerlendirmeleri de frekans listesinin sonunda verilmiştir. Yönetmel stres anketinin soruları kapalı uçlu, açık uçlu, beşli soru ölçeğinde ve daha çok sayıda şık (beşten daha fazla) içerecek bir genişlikte düşünülerek hazırlandı. Soruların özelliğine göre deneklerin diledikleri yanıtları verebilme imkânı sağlandı.

- TÜRKİYE'DE MÜLKİ İDARİ AMİRLERİNDEN KAYMAKAMLARDA ORTAYA ÇIKAN STRES'İN DEĞERLENDİRİLMESİYLE İLGİLİ YÖNETSEL STRES ANKETİNİN FREKANS LİSTESİ**

- 3- Kaymakamların büyük çoğunluğu %52.9'u (82 kişi) 1-10 yıl arasında görev yapmaktadır.
- 4- Kaymakamların büyük çoğunluğu %85.8 (133 kişi) lisans eğitimiyle yetinmiştir. Yüksek lisan yapanların %12.9 (20 kişi) olduğu görülmektedir.
- 5- Kaymakamların tamamına yakını %87.1'i (135 kişi) yurtdışı eğitimi almıştır.
- 6- Yurtdışı eğitimi alanların %47.4'ü (64 kişi) bu eğitimi yeterli bulmakta, %30.4'ü (41 kişi) ise az yeterli bulmaktadır.
- 7- Kaymakamların %92.9'u (144 kişi) evlidir.
- 8- Kaymakamların eşlerinin %40.3'ü (58 kişi) çalışmaktadır.
- 9- Çalışan kaymakam eşlerinin; %8.6'sı (15 kişi) özel sektörde, büyük çoğunluğu %86.2 (50 kişi) kamu sektöründe, %5.2'si (3 kişi) ise diğer mesleklerde çalışmaktadır.
- 10- Çalışan eşler içinde yönetici olarak görev yapanlar sadece %22.4 (13 kişi) ile sınırlıdır.
- 11- Kaymakamların hemen hepsinin %91.7 (132 kişi) çocuğu vardır.
- 12- Kaymakamların çoğunun 1 ve 2. Dereceden: %58.1 (90kişi); 3-4. Dereceden %16.1 (25 kişi) maaş aldıkları bilinmektedir.
- 13- Kaymakamların meslek olarak devlet memurluğunu seçmelerindeki etmen olarak verilen yanıtlardan 378 yanıtta 298'i "eğitimine en uygun oluşu, itibarlı oluşu, yaptığı işin önemli oluşu, güvenceli oluşu ve ailemin etkisi" şıklarını işaretlemiştir.
- 14- Yapılan iş nedeniyle sağlığının oldukça ve çok etkilendiğini düşünenlerin %59.7 (86 kişi); hayır etkilenmiyor diye düşünenlerin %9.7 (15 kişi) olduğu görülmektedir.
- 15- Yapılan işin en elverişsiz özelliği konusunda verilen yanıtların; %27.1'i (120 yanıt) siyasal karışma ve baskıyı işin en elverişsiz özelliği olarak ortaya koymaktadır. Yapılan işin en elverişsiz diğer özellikleri; %21.7 (96 yanıt) stresli bir iş olması, %14.7 (65 yanıt) aşırı sorumluluk gerektirmesi, %11.5 (51 yanıt) maaş durumu şeklinde sıralanmıştır.
- 16- Çalıştıkları kurumdan ayrıldıkları takdirde olumsuzlukların ortaya çıkacağına inanan kaymakamların oranı hayli fazladır. Kurumdan ayrıldıkları takdirde %33.5 (52 kişi) az bir olumsuzluğun, %30.3 (47 kişi) oldukça olumsuzluğun, %10.3 (16 kişi) çok fazla olumsuzluğun ortaya çıkacağını düşünmektedir.
- 17- Yalnızca aşırı stres nedeniyle iş değişikliğini çeşitli sıklık frekanslarında da olsa düşünenlerin oranı yüksektir (%62.7) :Sıklıkla düşünenler %5.2 (8 kişi), bazen düşünenler %31 (48 kişi), nadiren düşünenler %26.5 (41 kişi).
- 18- Yönetici olarak çalışmanın çok stresli olduğunu düşünen kaymakamlar %27.7 (43 kişi), oldukça stresli olduğunu düşünenler %49 (76 kişi) oranındadır. Görüldüğü gibi kaymakamların büyük çoğunluğu yöneticiliğin stresli olduğu kanısındadır.

19- Yöneticiliğe bağlı olarak ortaya çıkan sağlık sorunlarından ülser ve gastrit %20.9 (85 yanıt) oranıyla başı çekmekte bunu; %17.9 (73 yanıt) ile baş ağrısı, %16 ile (65 yanıt) uyku düzensizlikleri, %15 ile (61 yanıt) aşırı sinirlilik izlemektedir.

20- Kanun ve yönetmeliklerin mülki idare amirlerine sorun çözmede alternatif seçenekler sunduğunu düşünen kaymakamlar %7.1 (11 kişi) ile sınırlı kalmakta, böyle bir imkânın bırakılmadığına inananların %21.3 (39 kişi) olduğu görülmektedir.

21- Yönetimde başarılı ve doyumlu olmak için alternatif oluşturma gerekliliğine inananlar büyük bir çoğunluğu %91.3 (140 kişi) teşkil etmektedir.

22- Mülki idare amirinin başarılı olma olgusuna kaymakamlarca %75.5 (117 kişi) bulunulan yere ait sorunların insiyatif kullanılarak çözümlenmesi karşılığı verilmiştir ki, bu sonuç bir önceki sorunun verileriyle uyumludur.

23- Globalleşme eğilimlerinin mülki idare mesleğine katkılarının olabileceğine inananlar %78.1 ile (121 kişi) çoğunluğu teşkil etmektedir.

24- Globalleşmenin mülki idare mesleğine katkısı olacağını ifade edenlerin, %23.2'si (39 kişi) siyasi yapıyı etkileyerek, %21.4'ü (36 kişi) insan faktörünü etkileyerek, %18.5'i (31 kişi) kültürel yapıyı etkileyerek, bunun gerçekleşeceğini düşünmektedir. %5.4'ü (9 kişi) globalleşmeyi bir yönetim gerçeği olmaktan ziyade bir politik vizyon arayışı olarak düşünmektedir.

25- Üst düzey bir yöneticiliğe geçişte kaymakamlığın bir yükselme potansiyeline sahip olduğunu düşünenler %70.3 (109 kişi), böyle bir potansiyelin olmadığını düşünenler ise %29.7 (46 kişi)'dir.

26- Terfi olanaklarının rasyonel kriterlere göre yapıldığına inananlar çok düşük bir oranı %1.9 (3 kişi) teşkil etmektedir. Rasyonel kriterlerin işlemediğine inananlar %64.5 (100 kişi) ile çoğunluğu teşkil eder.

27- Stresi önlemeye yönelik stratejilerin seçilmesinde kaymakamların; %41.3'ünün (64 kişi) çalışma şartlarının iyileştirilmesini, %16.8'inin (26 kişi) yetki devrini, %16.1'inin (25 kişi) sorunların üzerine gidip çözme kararlılığına sahip olmayı, %11.6'sının (18 kişi) dinlenme ve tatil olanaklarının artırılmasını işaret ettikleri gözlenmektedir.

28- Kaymakamlar yönetmelik stres nedeni olarak aşağıdaki soruları şu şekilde cevaplamıştır:

	Asla	Seyrek Olarak	Bazen	Sık Sık	Daima
a) Görev ve yetkilerdeki dengesizlik	3,9%	15,0%	35,5%	32,3%	12,9%
b) Görevde istikrarsızlık	6 kişi	24 kişi	55 kişi	50 kişi	20 kişi
c) Halkla ilişkilerde ortaya çıkan zorluklar	12,3%	27,7%	41,3%	9,7%	9,0%
d) Sicil ve bağları değerlendirilmesi ile ilgili sorunlar	19 kişi	43 kişi	64 kişi	15 kişi	14 kişi
e) Üstlerin aşırı disiplin baskısı	9,7%	45,2%	34,2%	9,7%	1,3%
f) Uzun ve yorucu çalışma saatleri	15 kişi	70 kişi	53 kişi	15 kişi	2 kişi
g) Bir işi belli bir sürede bitirme zorunluluğu	20,6%	31,0%	36,8%	6,5%	5,2%
h) Yeterli araç gereç ve teknolojik imkanlardan yoksun olma	32 kişi	48 kişi	57 kişi	10 kişi	8 kişi
i) İletişim kanallarının dışında kalma dışlanma	12,9%	41,0%	32,3%	9,7%	3,9%
k) Karar alma sürecinde yaşanan zorluklar ve engeller	20 kişi	64 kişi	50 kişi	15 kişi	6 kişi
l) Çalışanlar arasındaki tartışma ve anlaşmazlıkların varlığı	16,8%	25,8%	42,8%	12,3%	2,8%
m) Çalışanlar arasındaki yükselme hırsı ve rekabete bağlı olarak ortaya çıkan sorunlar	26 kişi	40 kişi	66 kişi	19 kişi	4 kişi
n) Aşırı mali sorumluluk içinde bulunma	13,5%	33,5%	32,3%	9,0%	11,5%
o) Güven vermeyen bir ortamda çalışma	21 kişi	52 kişi	50 kişi	14 kişi	18 kişi
p) Yönetimi geliştirme için gerekli tedbirleri zamanında alamama	1,3%	18,1%	16,1%	38,7%	25,8%
q) Örgütsel amaç ve politikalara yeterince uyulmadığı duygusu	2 kişi	28 kişi	25 kişi	60 kişi	40 kişi
r) Aşırı imza ve yazışma nedeniyle temel yönetmel/örgütsel sorunlara yeterli zaman ayıramama	12,3%	25,2%	41,3%	16,8%	4,5%
s) Başarının ödüllendirilmeyeceği kaygısı	19 kişi	39 kişi	64 kişi	26 kişi	7 kişi
t) Bir işi başarmak için risk göze alabilme	5,2%	26,5%	45,8%	14,8%	7,7%
u) İş yükünün fazlalığı	8 kişi	41 kişi	71 kişi	23 kişi	12 kişi
ü) İşin monoton olması	7,0%	44,5%	37,4%	3,9%	5,2%
v) Yapılan işin önemsenmemesi	14 kişi	69 kişi	58 kişi	6 kişi	8 kişi
w) Aile sorunlarının çalışma hayatını olumsuz olarak etkilemesi	14,2%	48,4%	27,7%	5,2%	2,6%
x) Yurt içinde ve yurt dışında mesleki yönden kendini geliştirme imkanının sağlanamaması	22 kişi	75 kişi	46 kişi	8 kişi	4 kişi
y) İşyerindeki sorunların eve taşınması	19,4%	31,0%	24,5%	16,1%	7,0%
z) Aile ve sosyal yaşamla yeterli zaman ayıramama	30 kişi	48 kişi	38 kişi	25 kişi	14 kişi
aa) Yurt içinde ve yurt dışında mesleki yönden kendini geliştirme imkanının sağlanamaması	9,0%	26,5%	31,0%	17,4%	16,1%
ab) Aile ve sosyal yaşamla yeterli zaman ayıramama	14 kişi	41 kişi	48 kişi	27 kişi	25 kişi
ac) Yurt içinde ve yurt dışında mesleki yönden kendini geliştirme imkanının sağlanamaması	6,5%	34,8%	35,5%	15,5%	7,7%
ad) Aile ve sosyal yaşamla yeterli zaman ayıramama	10 kişi	54 kişi	55 kişi	24 kişi	12 kişi
ae) Yurt içinde ve yurt dışında mesleki yönden kendini geliştirme imkanının sağlanamaması	6,5%	25,2%	38,7%	20,6%	9,0%
af) Aile ve sosyal yaşamla yeterli zaman ayıramama	10 kişi	39 kişi	60 kişi	32 kişi	14 kişi
ag) Yurt içinde ve yurt dışında mesleki yönden kendini geliştirme imkanının sağlanamaması	8,4%	25,8%	51,6%	10,3%	3,9%
ah) Aile ve sosyal yaşamla yeterli zaman ayıramama	13 kişi	40 kişi	80 kişi	16 kişi	8 kişi
ai) Yurt içinde ve yurt dışında mesleki yönden kendini geliştirme imkanının sağlanamaması	5,8%	18,1%	40,6%	25,2%	10,3%
aj) Aile ve sosyal yaşamla yeterli zaman ayıramama	9 kişi	28 kişi	63 kişi	39 kişi	16 kişi
ak) Yurt içinde ve yurt dışında mesleki yönden kendini geliştirme imkanının sağlanamaması	19,4%	23,2%	32,3%	17,4%	7,7%
al) Aile ve sosyal yaşamla yeterli zaman ayıramama	30 kişi	36 kişi	50 kişi	27 kişi	12 kişi
am) Yurt içinde ve yurt dışında mesleki yönden kendini geliştirme imkanının sağlanamaması	8,4%	20,0%	43,2%	21,9%	6,5%
an) Aile ve sosyal yaşamla yeterli zaman ayıramama	13 kişi	31 kişi	67 kişi	34 kişi	10 kişi
ao) Yurt içinde ve yurt dışında mesleki yönden kendini geliştirme imkanının sağlanamaması	16,1%	22,8%	33,5%	21,3%	6,5%
ap) Aile ve sosyal yaşamla yeterli zaman ayıramama	25 kişi	35 kişi	52 kişi	33 kişi	10 kişi
aq) Yurt içinde ve yurt dışında mesleki yönden kendini geliştirme imkanının sağlanamaması	24,5%	25,8%	34,8%	7,1%	7,7%
ar) Aile ve sosyal yaşamla yeterli zaman ayıramama	38 kişi	40 kişi	54 kişi	11 kişi	12 kişi
as) Yurt içinde ve yurt dışında mesleki yönden kendini geliştirme imkanının sağlanamaması	20,6%	36,8%	29,7%	10,3%	2,8%
at) Aile ve sosyal yaşamla yeterli zaman ayıramama	32 kişi	57 kişi	46 kişi	18 kişi	4 kişi
au) Yurt içinde ve yurt dışında mesleki yönden kendini geliştirme imkanının sağlanamaması	38,1%	23,9%	24,5%	9,7%	3,9%
av) Aile ve sosyal yaşamla yeterli zaman ayıramama	59 kişi	37 kişi	38 kişi	15 kişi	6 kişi
aw) Yurt içinde ve yurt dışında mesleki yönden kendini geliştirme imkanının sağlanamaması	40,6%	29,0%	21,9%	5,8%	2,6%
ax) Aile ve sosyal yaşamla yeterli zaman ayıramama	63 kişi	45 kişi	34 kişi	7 kişi	4 kişi
ay) Yurt içinde ve yurt dışında mesleki yönden kendini geliştirme imkanının sağlanamaması	9,7%	22,8%	33,5%	25,6%	9,0%
az) Aile ve sosyal yaşamla yeterli zaman ayıramama	15 kişi	35 kişi	52 kişi	39 kişi	14 kişi
ba) Yurt içinde ve yurt dışında mesleki yönden kendini geliştirme imkanının sağlanamaması	7,7%	26,5%	39,4%	13,5%	12,9%
bb) Aile ve sosyal yaşamla yeterli zaman ayıramama	12 kişi	41 kişi	61 kişi	21 kişi	20 kişi

28- Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere yönetmel stres nedenleri olarak farklı ağırlıklarda şıklar tercih edilmiştir. Ağırlıklı değerlendirme ölçeği ile aynı sorulara sayısal cevaplar da istenmiştir. Bunun ağırlıklı ortalaması da 3.37 olarak çıkmaktadır (1 ile 5 arasındaki ağırlıklı değerlendirmede).

Ankette 28. Soru (ki alt başlıkları ile beraber toplam 27 sorudur) ile ilgili genel bir değerlendirme yapılacak olursa, kaymakamlar tarafından 27 madde halinde ifade edilen stres nedenlerinin ağırlıklı bir şekilde “bazen” ile “sık sık” arasında stres nedeni olarak düşünüldüğü ortaya çıkmaktadır.

29- Kaymakamların görevi yitirme korkusundan dolayı strese “çok dayanıklı” olduğunu söyleyenlerin %19.4 (30 kişi), “hiç dayanıklı” olmayanların ise %4.5 (17 kişi) olduğu görülmüştür.

Anketimizde yer alan bazı açık uçlu sorularla ilgili bulgular aşağıda gösterilmiştir:

13. Soru: Kaymakamlar meslek olarak devlet memurluğunu seçmelerini “mesleği sevdiğim için”, “ülkeye ve millete en fazla hizmet yolunun bu şekilde

olacağını düşündüğüm için”, “ideelimdi” ve “tatmin için” şeklinde ifadelendirmişlerdir.

15. Soru: Yaptığınız işin en elverişsiz üç özelliği nedir sorusuna da “mali imkânların yetersizliği” cevabı verilmiştir.

24. Soru: Globalleşmenin katkıları “profesyonelleşme ve standardizasyon getireceği için” olarak zikredilmiştir.

27. Soru: Stresi önlemeye yönelik stratejiler sorusuna “spor yapmak”, “değişik sosyal ve kültürel faaliyetlerde etkin olarak bulunma”, “yönetimde yapılacak yeni düzenlemelerle sınırların belirlenmesi” belirtilmiş ve “politik baskı” tekrar hatırlatılmıştır.

28. Soru: Kaymakamların yönetmel stresin nedenleri sorusuna ayrı bir önem verdikleri gözlenmektedir. Bu soruya verilen yanıtları önem sırasına göre şu şekilde gruplandırabiliriz:

- Siyasal Baskı
- Maaş Yetersizliği
- Görev Yetki Uyuşmazlığı
- Mevzuat Sorunu
- Merkeziyetçi yönetim yapısından yakınılmaktadır.
- Mevcut sistemin yaratıcılığı engellediği ifade edilmektedir.
- Siyasal İstikrarsızlık
- Yükselme Olanakları: “Liyakat” esasına göre değil, yakınlıkların etkili olduğu referans esasına göre yükselmenin gerçekleştiği ifade ediliyor.
- Haksız Şikâyet
- Trafik ve Hava Kirliliği: İstanbul gibi büyükşehirlerde görev yapanlarca önemsenmektedir.
- Görev Bilinci: İlginç bir cevapta bu meslekte strese yer yok denilerek “gülü seven dikenine katlanır, vatandaşın derdi kendi derdimizi unutturmalıdır, vatandaşın sevinci bizim sevincimiz değildir...” görüşü ifade edilmiştir. Bu da bize kaymakamlık kurumunun tarihi arka planının bir izdüşümünü göstermektedir.
- Kanun Önünde Eşitlik ayrıca teyid edilmiştir.

Yönetmel Stres anketiyle elde edilen düz sonuçlar toplu bir şekilde verildikten sonra asıl olarak araştırmamızın nirengi noktasını teşkil eden varsayımlar ışığı altında hazırlanan hipotezlerle –ki bu hipotezlerle çapraz tablolar oluşturuldu- ilgili sonuç ve değerlendirmeler kısmına gelindi.

Önemlilik testleri bilindiği üzere bir hipotezi test etmek için yapılır. İstatistiksel olarak geçerli bilgi ve yöntemlerle bu testler uygulandı.

Tablo 2: Yukarıda her insanda olduğu gibi yöneticilerde de görülen bir takım sağlık sorunları sıralanmıştır. Bunlardan daha ziyade strese bağlı olarak sizi en çok etkileyenin birincisini belirtir misiniz?

	Yaptığınız İş Sağlığınıza						İşinizin Elverişsiz Özellikleri											
	Ortal	Çok etkiliyor	Orta düzeyde etkiliyor	Az etkiliyor	Kararsız	Etkileniyor	Maaş durumu	Stresli bir iş olması	Ağır sorumluluk	Stresli çalışma temposu	Yükseklik	Tamir gerektiren binalar	Akademik eğilim taşıması	Akademik eğilim taşıması	Çalışma ortamındaki hijyen	Çalışma ortamındaki hijyen	Çalışma ortamındaki hijyen	Hava kirliliği
Kalp ve damar hastalıkları	8,5	13,3	14,0	-	-	-	-	6,3	3,1	5,8	10,8	11,8	-	-	-	-	-	-
Yüksek tansiyon	7,1	8,7	8,0	7,4	-	-	11,8	8,3	6,2	8,3	4,3	-	-	-	-	-	-	-
Öksür, gastrit türü rahatsızlıklar	29,6	40,0	20,0	37,0	33,3	13,3	27,5	35,4	29,2	28,3	28,1	39,6	22,2	-	23,3	-	-	-
Baş ağrısı	18,1	8,7	18,0	20,4	33,3	26,7	18,6	20,8	16,9	22,5	17,4	9,3	11,1	-	10,0	10,0	-	-
Uyku düzensizlikleri	16,1	20,0	20,0	7,4	33,3	20,0	19,6	14,8	18,6	15,8	15,2	16,3	-	-	33,3	-	-	-
Ağır sinirlik	16,1	12,2	20,0	20,4	-	-	17,6	14,8	18,6	15,8	15,0	4,7	22,2	-	23,3	-	-	-
Mide bulantısı	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nefes darlığı	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tiltörme	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Hızlı hareket	2,8	-	-	7,4	-	-	-	-	6,2	-	-	9,3	44,4	-	-	-	-	-
Tatlımsız	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alerjik reaksiyonlar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Kolıt	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Buğla	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cevap vermek istemedi	3,8	-	-	-	-	4,0	3,8	-	3,1	3,3	4,3	9,3	-	-	-	-	-	-
Cevap	125	30	50	54	8	15	61	96	65	120	46	43	9	-	6	1	1	1
Bar	166	30	50	54	8	15	51	96	65	120	46	43	9	-	6	1	1	1
Ortalama	5,34 (R)	5,34 (R)	5,34 (R)	5,34 (R)	5,34 (R)	5,34 (R)	5,34 (R)	5,34 (R)	5,34 (R)	5,34 (R)	5,34 (R)	5,34 (R)	5,34 (R)	5,34 (R)	5,34 (R)	5,34 (R)	5,34 (R)	5,34 (R)
Standart	3,30 (R)	3,30 (R)	3,30 (R)	3,30 (R)	3,30 (R)	3,30 (R)	3,30 (R)	3,30 (R)	3,30 (R)	3,30 (R)	3,30 (R)	3,30 (R)	3,30 (R)	3,30 (R)	3,30 (R)	3,30 (R)	3,30 (R)	3,30 (R)
Ortalama	7,63 (R)	7,63 (R)	7,63 (R)	7,63 (R)	7,63 (R)	7,63 (R)	7,63 (R)	7,63 (R)	7,63 (R)	7,63 (R)	7,63 (R)	7,63 (R)	7,63 (R)	7,63 (R)	7,63 (R)	7,63 (R)	7,63 (R)	7,63 (R)
Standart	8,35 (R)	8,35 (R)	8,35 (R)	8,35 (R)	8,35 (R)	8,35 (R)	8,35 (R)	8,35 (R)	8,35 (R)	8,35 (R)	8,35 (R)	8,35 (R)	8,35 (R)	8,35 (R)	8,35 (R)	8,35 (R)	8,35 (R)	8,35 (R)
Ortalama	150,47 (R)	150,47 (R)	150,47 (R)	150,47 (R)	150,47 (R)	150,47 (R)	150,47 (R)	150,47 (R)	150,47 (R)	150,47 (R)	150,47 (R)	150,47 (R)	150,47 (R)	150,47 (R)	150,47 (R)	150,47 (R)	150,47 (R)	150,47 (R)

Kurulan hipotezlerin sonucunda yöneticilerde ortaya çıkan hastalık türleriyle yaptıkları işin sağlıklarını etkilemesi arasında bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Yaptıkları işin sağlıklarını çok ya da oldukça etkilediğini söyleyen deneklerin sayısı 80'dir (%56.5).

Bu yöneticilerde: 1.sırada %29.6 ile ülser gastrit türü rahatsızlıklar, 2.sırada %18.1 ile baş ağrısı, 3.sırada %16.1 ile uyku düzensizlikleri, 4.sırada %16.1 ile aşırı sinirlik görülmektedir.

Yine bu tabloya göre yöneticilerde ortaya çıkan hastalık türleriyle işlerinde elverişsiz olarak değerlendirdikleri özellikler arasında bir bağlantı vardır.

Deneklerin 120 tanesi işlerinin en elverişsiz özelliği olarak siyasal karışma ve baskıya (1.sırada) öncelik vermişlerdir. Toplam cevapların içinde oranı %28.5 tir.

Ardından stresli bir iş olması (96 denek) (%21.3), sonra aşırı sorumluluk (65 denek) (%16.1) ve maaş durumu (51 denek) (%15.5) gelmektedir.

Tablo 3: Sizce yaptığınız işin en elverişsiz birinci özelliği aşağıdakilerden hangisidir?

	YAŞ						KAYMAKAMLIK YAPTIĞI SÜRE						EĞİTİM			MEDENİ DURUM	
	Genel	26-29	30-35	36-40	41+ ve üzeri		< 1 yıl	1-10 yıl	11-20 yıl	21-30 yıl	31+ yıl ve üzeri	Ortaokul mezunu	Yüksek lisans	Doktora	Bekar	Evli	
Maaş durumu	15,3	-	10,8	26,4	14,3	7,8	-	25,0	4,7	22,2	-	18,0	-	-	18,2	15,3	
Stresli bir iş olması	21,3	-	27,6	16,1	38,6	21,4	-	22,0	18,6	11,1	41,7	22,5	10,0	-	18,2	21,5	
Aşırı sorumluluk	10,5	-	16,2	12,2	14,3	19,8	-	15,0	18,6	11,1	16,7	15,0	25,0	-	18,2	18,9	
Siyasal karışma ve baskı	23,5	-	40,9	22,8	14,3	29,4	-	30,6	29,9	99,9	-	23,5	36,0	100,0	46,0	27,5	
Yetersizlik	7,7	-	-	3,6	14,3	15,7	-	-	29,9	-	25,0	-	-	-	-	5,3	
Yüksekme (terfi) olanaklarının kısıtlılığı	7,7	-	-	10,1	14,3	3,8	-	4,6	14,9	-	10,7	9,0	-	-	-	3,3	
Astların eğitim düzeyi	1,3	-	-	3,6	-	-	-	2,4	-	-	-	1,5	-	-	-	1,4	
Anlaşmazlık / tartışma	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Çalışma ortamındaki huzursuzluk	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Çevrenin gürültülü ve hareketli olması	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Hava kirlenmesi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Hizmet binasındaki ısı ayarlanmazlığı	3,5	-	-	-	-	2,9	-	-	-	2,3	-	0,0	-	-	-	3,7	
Diğer	1,3	-	-	-	-	-	-	2,4	-	-	-	-	-	-	-	-	
Grup olarak idare edilmesi	1,3	-	5,4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10,0	-	-	1,4	
Cevap	155	-	37	50	14	51	-	52	43	18	12	135	20	2	11	144	
Baz	155	-	37	50	14	51	-	52	43	18	12	135	20	2	11	144	
			Fstat= 5,43 (R)		Fstat= 2,37 (R)		Fstat= 5,2 (R)	Fstat= 1,67 (R)		Fstat= 1,5 (R)							
			Fstat= 4,87 (R)		Fstat= 5,2 (R)		Fstat= 8,35 (R)	Fstat= 5,76 (R)		Fstat= 3,57 (R)							
			X2= 42,1 (K)		X2= 64,57 (K)		X2= 35,02 (K)	X2= 3,57 (K)		X2= 3,57 (K)							

Yöneticilerin işlerinde elverişsiz olarak gördükleri özellikler ile kaymakamların yaşları ve hizmet süreleri arasında bir ilişki söz konusudur.

Kaymakamlar değişen sayı ve oranlarda işlerinin elverişsiz özelliği olarak yaş gruplarına göre az bir farklılık arz ederek “siyasal karışma ve baskı”, “stresli bir iş olması”, “maaş durumunu” “aşırı sorumluluğu” ve “terfi durumunu” ortaya koymaktadırlar.

Kaymakamların mesleğe ilk başladıkları dönemde siyasal karışma ve müdahaleden öncelikli olarak etkilendikleri ve bunu en elverişsiz özellik olarak gördükleri anlaşılmaktadır.

Tablo 4: Görev ve yetkilerdeki dengesizlik sizin için stres nedeni olabilir mi?

	YAŞ						KAYMAKAMLIK YAPTIĞI SÜRE					EĞİTİM			MEDENİ DURUM	
	Genel	20-25	26-30	31-35	36-40	41+ ve üzeri	< 1 yıl	1-10 yıl	11-20 yıl	21-30 yıl	31+ yıl ve üzeri	Üniversite mezunu	Yüksek- lisans	Doktora	Bekar	Evli
Asla	3,9	-	-	7,5	-	3,9	-	4,9	-	11,1	-	3,0	-	100,0	-	4,2
Seyrek olarak	15,5	-	5,4	28,3	14,3	9,8	-	20,7	16,3	-	-	15,8	15,0	-	18,2	15,3
Bazen	35,4	-	48,8	17,0	42,9	43,1	-	32,9	41,9	55,6	-	33,8	50,0	-	-	38,2
Sık sık	32,3	-	45,9	32,1	28,6	23,5	-	34,1	27,9	11,1	68,7	33,8	25,0	-	83,6	29,9
Daima	12,9	-	-	15,1	14,3	18,6	-	7,3	14,0	22,2	33,3	13,5	10,0	-	18,2	12,5
Cevap	155,0	-	37,0	53,0	14,0	51,0	-	82,0	43,0	18,0	12,0	133,0	20,0	2,0	11,0	144,0
Baz	155,0	-	37,0	53,0	14,0	51,0	-	82,0	43,0	18,0	12,0	133,0	20,0	2,0	11,0	144,0
			Fstat= 3,77 (R)		Fstat= 3,04 (R)	Fstat= 1,49 (K)		Fstat= 1,17 (K)								
			Fstat= 4,72 (R)		Fstat= 7,43 (R)	Fstat= 10,38 (R)		Fstat= 9,59 (R)								
			X2= 31,11 (K)		X2= 32,2 (K)	X2= 52,6 (R)		X2= 8,59 (K)								

Kaymakamların görev ve yetkilerindeki dengesizliğin stres kaynağı olup olmadığının değerlendirilmesi ile kaymakamların yaşları ve kaymakamlık süreleri arasında bir ilişki vardır.

Genel olarak bakıldığında 155 kaymakamın %35,4’ü görev ve yetkisizliğin “bazen” stres nedeni olduğunu, %32,3’ü “sık sık”, %12,9’u ise “daima” stres nedeni olduğunu belirtmektedirler.

Yanıtların “sık sık”, “bazen”, “daima” arasında olması da bu durumu doğrulamaktadır.

Tablo 5: Size göre, yönetici olarak çalışmak stresi fazla olan bir iş yapmak mıdır?

	YÖNETİCİLİĞE BAĞLI SAĞLIK SORUNLARI															
	Genel	Kalp ve dolaşım sistemi	Yüksek tansiyon	Üst ürti rahatsızlığı	Emeği	Uyku düzensizliği	Aşırı sinirlilik	Mide krampları	Herneş	Terleme	Halsizlik	Tatlımsızlık	Kıvraklık	Kıvraklık	Kıvraklık	Cevap vermek istemem
Evet, çok stresli	30,2	38,4	43,2	29,8	37,0	29,2	34,4	-	-	-	25,0	100,0	-	-	-	-
Evet, oldukça stresli	47,9	30,3	40,5	50,8	37,0	53,8	62,6	96,7	-	50,0	100,0	50,0	-	65,7	100,0	33,3
Evet, çok az stresli	16,6	27,3	5,4	16,5	20,5	10,8	9,8	33,3	-	50,0	-	26,0	-	33,3	-	-
Kararsızım	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Hayır	6,4	6,1	10,8	7,1	6,8	6,2	3,3	-	-	-	-	-	-	-	-	66,7
Cevap	407	33	37	86	73	65	61	12	-	4	11	8	4	6	2	6
Baz	407	33	37	86	73	65	61	12	-	4	11	8	4	6	2	6
Fstat= 9,96 (K)																
Faut= 4,49 (K)																
X2= 90,54 (K)																

Yönetici olarak çalışmanın stres kaynağı olup olmadığının tespiti ile yöneticiliğe bağlı olarak tezahür eden çeşitli sağlık sorunları arasında bir ilişki vardır. Yöneticiliğe bağlı sağlık sorunlarına verilen 407 cevaptan 85’inde ülser-gastrit türü hastalıklar görülmektedir (155 kaymakamın %29.6’sı).

Yöneticiliğe bağlı sağlık sorunları ile ilgili verilen 407 cevabın 73’ü “baş ağrısı” olmaktadır (155 Kaymakamın %18.1’i).

407 cevaptan 65’i uyku düzensizliği olmaktadır (155 Kaymakamın %16.1’i).

407 cevaptan 61’i “aşırı sinirlilik” olmaktadır (155 Kaymakamın %16.1’i).

Yöneticiliğin “çok” ve “oldukça” stresli görülme oranı %78.1’dir.

Tablo 6: Sizce, mülki idare amirinin ‘başarılı’ olması ne demektir?

	TERFİ İMKANI			RASYONELLİĞE		
	Genel	Evet/İht	Hayır/yok	Hayır/yok	Kısmen hayır/yok	Hayır/yok
Mevzuata uygunluk derecesi	3,9	3,7	4,3	-	3,8	4,0
Kıvrak, asayiş sorunlarının çözülmesi	2,0	-	8,7	-	3,8	2,0
Her türlü idari sorunların çözülmesi	13,5	11,8	17,4	-	7,7	17,0
Siyaseti olumsuz etkilememesi	1,3	-	4,3	-	-	2,0
Bulunulan yere ait sorunların inisiyatif kullanılarak çözülmesi	75,5	81,7	60,9	100,0	82,7	71,0
Kademe ilerlemesinin (terfi) hızlı bir şekilde yapılması	1,3	-	4,3	-	-	2,0
Östlerin takdir etmesi	-	-	-	-	-	-
Cevap vermek istemem	1,9	2,8	-	-	1,9	2,0
Cevap	155	109	46	3	52	100
Baz	155	109	46	3	52	100
Fstat= 3,41 (K)						
Faut= 1,06 (K)						
X2= 22,82 (K)						
Fstat= 3,88 (K)						
Faut= 2,14 (K)						
X2= 6,38 (K)						

Bu tabloda mülki idare amirinin başarılı olma kriteri olarak %75.5’in bulunulan yere ait sorunların inisiyatif kullanılarak çözülmesi cevabı oldukça anlamlıdır. Kaymakamlar bir şehrin yöneticileri olarak kentin mekân bilincine sahip görünmektedirler.

Tablo 7: İş yükünün fazlalığı sizin için stres nedeni olabilir mi?

	YAPTIĞINIZ İŞ SAĞLIĞINI										İŞİNİZ ELVERİŞSİZ ÖZELLİKLERİ									
	Genel	Çok ediyor	Orduca ediyor	Az ediyor	Kararsız	Etkilemiyor	Maaş durumu	Stresli bir iş olması	Aşırı sorumluluk	Siyasetle ilgili / baskı	Yetkisizlik	Türk vatandaşının hakları	Aldırım eğitim düzeyi	Amir memur ilişkisi	Çalışma ortamındaki huzursuzluk	Çalışma ortamındaki fiziksel ortam	Hava kirlenmesi	Hızlı değişim	Yeni teknolojilerin kullanılması	Beşerî yetenek
Asla	19,1	16,7	22,0	7,4	-	33,3	3,9	11,5	16,9	15,0	23,9	37,2	22,2	-	-	-	-	-	-	-
Seyrek olarak	22,6	-	20,0	31,5	68,7	28,7	35,3	11,5	15,4	20,8	26,1	25,6	22,2	-	33,3	-	-	-	-	100,0
Bazen	33,5	33,3	26,0	38,9	33,3	40,0	35,3	40,6	40,0	33,3	23,9	18,8	33,3	-	33,3	100,0	100,0	100,0	-	100,0
Sık sık	21,3	30,0	24,0	22,2	-	-	21,6	26,0	16,5	22,5	26,1	18,6	22,2	-	33,3	-	-	-	-	-
Daima	5,5	20,0	8,0	-	-	-	3,9	16,4	8,2	8,3	-	-	-	-	33,3	-	-	-	-	-
Cevap	155	30	80	54	6	15	51	98	85	120	46	43	9	-	6	1	1	3	-	2
Bazı	155	30	80	54	6	15	51	98	85	120	46	43	9	-	6	1	1	3	-	2
Fstati=		2,72 (K)					Fstati=	5,47 (R)												
Fstati=		5,14 (R)					Fstati=	12,30 (R)												
X2=		42,22 (K)					X2=	79,41 (R)												

Kaymakamların iş yükü fazlalığının stres nedeni olarak görülüp görülmemesi ile yaptıkları işin elverişsiz olarak düşündükleri özellikleri arasında bir ilişki vardır.

Stres etmeni olan unsurlardan kaymakamlardan işlerinin elverişsiz özellikleri olarak siyasal karışma ve baskıyı görenler %28.5 (Toplam 120 yanıt); stresli bir iş olduğunu belirtenler %21.3 (Toplam 96 yanıt); aşırı sorumluluğu yaptıkları işin elverişsiz özelliği olarak görenler %16.1 (Toplam 65 yanıt); yaptıkları işin elverişsiz özelliğini maaş durumu olarak belirtenler %15.5 (Toplam 51 yanıt); yetkisizlik diyenler %7.7 (Toplam 46 yanıt); terfi olanaklarının kısıtlılığını belirtenler %7.1 (Toplam 43 yanıt) şeklinde gözlenmektedir.

Yönetici olarak çalışmanın stresi fazla bir iş olarak benimsenmesiyle yapılan işin sağlıklarını etkilemesi arasında bir ilişki vardır.

Yöneticiler olarak çalışmanın sağlıklarını etkilediğini düşünenlerin (54 kişi, %34.7) “çok” ve “oldukça etkiliyor” diyenlerin oranı %67 (104 kişi) olduğu görülmektedir.

Tablo 8: Yaptığınız iş nedeniyle sağlığınızın bozulduğu veya olumsuz olarak etkilendiği konusunda mısınız?

	İŞ DEĞİŞİKLİĞİNİ						YÖNETİCİLİK				BU GÖREVİ YİTİRMekten DOLAYI					
	Genel	Sıkla değişim	Bazen değişim	Nadiren değişim	Hiç değişim	Değişim	Çok stresli	Orduca stresli	Çok az stresli	Kararsız	Stresli değil	Stres çok dayanılır	Stres ortaça dayanılır	Kararsız	Stres az dayanılır	Stres hiç dayanılır değil
Evet, çok etkiliyor	19,4	75,0	41,7	-	11,5	4,9	30,2	17,1	9,1	-	14,3	20,0	22,4	-	29,4	-
Evet, oldukça etkiliyor	32,3	25	41,7	19,5	41,2	31,7	41,9	30,3	31,5	-	14,3	16,7	30,8	62,5	35,3	-
Evet, az etkiliyor	34,7	-	8,3	73,2	47,1	28,3	18,8	39,5	45,5	-	42,9	23,3	37,6	37,5	23,8	71,4
Kararsızım	3,9	-	4,2	-	-	9,8	4,7	5,3	-	-	-	13,3	2,4	-	-	-
Hayır, etkilemiyor	9,7	-	4,2	7,3	-	24,4	4,7	7,9	13,8	-	28,6	16,7	7,1	-	11,8	28,6
Cevap	155	8	48	41	17	41	43	78	22	-	22	30	85	16	17	7
Bazı	155	8	48	41	17	41	43	78	22	-	22	30	85	16	17	7
Fstati=		1,71 (K)					Fstati=	3,36 (R)				Fstati=	3,23 (R)			
Fstati=		1,17 (K)					Fstati=	8,84 (R)				Fstati=	7,14 (R)			
X2=		92,38 (K)					X2=	20,36 (K)				X2=	32,94 (K)			

Yapılan iş nedeniyle sağlığın bozulması veya olumsuz etkilenmesiyle yöneticiliğin stresliliği arasında ilişki vardır.

Yapılan iş nedeniyle sağlığın bozulmasında yöneticiliğin “oldukça stresli” bir iş olduğunu söyleyenler (76 kişi, %49.1); Yöneticiliğin “çok stresli” olduğunu söyleyenler ise (43 kişi, %27.7) nispetindedir.

Yapılan iş nedeniyle sağlığın bozulması veya olumsuz etkilenmesiyle görevi yitirmekten dolayı strese dayanıklılık arasında bir ilişki vardır.

Yapılan iş nedeniyle sağlığının bozulduğunu düşünenlerin bu görevi yitirmekten dolayı, strese “oldukça dayanıklıyım” diyenlerinin (85 kişi, %54.8), %37.6’sı sağlıklarının “az etkilendiğini”, %30.6’sı “oldukça etkilendiğini”, %22.4’ü “çok etkilendiğini” söylemektedir.

Strese “çok dayanıklı”yım diyenlerin (30 kişi, %19.4), %26.7’si sağlığının “oldukça etkilendiğini”, %23.3’ü “az etkilendiğini”, %20’si “çok etkilendiğini”, %16.7’si “etkilenmediğini” söylemektedir. (Bu konudaki detaylı bilgi, veri, bulgu ve değerlendirmeler için bakınız: Korkusuz, 2012)

6. Kamu Yönetiminde İnsan, Yönetici Profili ve Şehir Bağlamında Gelecek Tasarımı

Tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş süreci ve ardından bilgi toplumu gerçeği ile yüz yüze kalan dünya ve insanlık tarihi tüm bu aşamaların beraberinde getirdiği zorluk ve imkânları eş zamanlı olarak yaşamaktadır. Hızlı değişim ve dönüşümler karşısında en çok etkilenen olgu ve yapı elbette yönetim gerçeği olmaktadır. Bununla beraber her kültür ve medeniyet havzası kendisine ait bir duruş ve tutumla sorunların üstesinden gelmeye çalışır. Aynı zamanda her ülke, siyasal sistemi dolayısıyla kamu idaresi ve kendine özgülüğü ile - kendini başkalarından ayıran tarihi, kültürel, ekonomik ve sosyal belirleyicilerin etkisiyle- biricikleşir. Türk kamu yönetimi geleneği de süreklilik ve değişim sarmalında kendisine ait seyir rotasında ilerlemektedir. Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de etkin, verimli ve “management” yönetim ilkeleri çerçevesinde global ama aynı zamanda yerellik boyutunu içeren bir yeniden yapılanma gereksinimi bulunmaktadır.

Hem merkezi hem de yerel yönetimler ekonomik gereklilik ve maliyetler, sosyal hizmetler ve giderek artan ağırlığı ve özgülleşme süreci ile birey ve insani talep ve beklentilerin çoğalması olguları karşısında yapı ve fonksiyonlarını yeniden gözden geçirmektedirler. Şehir yönetimi de bireysel ve toplumsal kaynaklı stres unsurları ile alabildiğine kuşatılmış vaziyettedir. Hızlı karar alma mekanizmaları, meşruluk ve benimsenme süreci yerindenlik ilkesini daha bir öne çıkartmıştır.

Merkezi yönetim organları ile yerel yönetim yapıları arasındaki ayrım ve sınırların keskinliği ortadan kalkmaktadır. Tarihsel ağırlığı olan kurumlar da dönüşüme uğramaktadır. Günümüzde yerel yönetimlerin güçlendirilmesi paralelindeki gelişmeler kaymakamlık kurumuna bakışı da etkilemiştir. İlçe düzeyinde de seçilmişlerin atanmışlar nezdindeki ağırlıkları artmıştır. Zaten atanmışlar/seçilmişler rekabeti yönetim olgusunun yapısal sorunlarından belki de en önemlisidir.

Çağın özellikleri ve dünyadaki hızlı değişim, yönetim anlayışı bağlamında, tüm kurumları değişime zorlamaktadır. ‘Birlikte yönetmek’, ‘danışarak ve yardımlaşarak karar almak’, ‘toplumsal gücü tam kapasite kullanmak’ ve ‘bireyi yapabilir kılmak’ düşünceleriyle öne çıkan yeni yönetim anlayışı gelişimin anahtarı olarak görülmekte ve ciddi bir alternatif olarak önümüzde durmaktadır (Kutluk, 2013, s. 136).

Kaymakam her yöneticinin karşılaştığı problemlere ek olarak kamu yöneticisi olmanın verdiği yükü de taşımak durumundadır. Böylelikle bir örgüt yöneticisinin stres etkenlerine ilaveten kamu yönetiminin stres unsurları da ‘kaymakamlığın kendine özgü problemleri’ üzerine eklenmektedir.

İlçe düzeyinde kaymakamların en büyük stres kaynağının mevzuat dışı siyasal baskı ve yönlendirmeler olduğu görülmektedir. Siyasal baskı hem sistemin işleyişini, hem de sistemi işleteni, düzen ve dengeden uzaklaştırır. Zaman zaman bürokrasi kendi güç kaynaklarını geliştirebilme bakımından siyaset kurumuna karşı direnç gösterebilir. Bürokrasi siyasetin içinde fakat kendi dünyasında işleyen örgütsel bir tavra ve refleksle sahiptir. Siyasal yapının bürokratik yapıya etik-hukuki olmayan müdahaleleri amaç/değer sisteminin tahribatı anlamına gelebilir. Bürokrasinin siyasete karşı sorumluluğu olmakla birlikte kendine ait insani, etik ve yasal zemini de yok değildir.

Siyasi ve politik belirsizlikler, gelişmiş demokratik ülkelerden çok siyasi gerilimlerin yoğun olarak yaşandığı, siyasi kriz ve istikrarsızlıklarla çalkalanan ülkelerde gözlenmektedir. Ertekin’in “Türkiye’de Kamu Yöneticilerini En Çok Etkileyen 100 Stres Etmeni: Bir Deneme” adıyla, yöneticiler üzerinde yaptığı stres araştırmasında, yöneticileri strese sokan 100 stres etmeni sıralamasında ilk sırayı “siyasi ortamdaki değişimler ve siyasi baskılar” alırken, ikinci sırayı yine siyasi istikrarla doğrudan ilgili olan “Ekonominin durumu ve ekonomik kararlardaki hızlı değişim” almaktadır (Akt. Tutar: 2007, s. 186).

Bulgu ve veriler belirli bir derecede değişime uğramakla birlikte siyasal kültürün otoriter ve ataerkil yapısı, bürokrasi ve siyaset ilişkilerinin gerilimli doğası kendisini yine bir şekilde ortaya koymaktadır. Bu aynı zamanda demokrasi serüvenimizin vardığı istasyonu da göstermektedir. Siyasal kültürün kendine ait yapısı ve işleyiş kamu yönetimini ve yöneticilerini etkilemektedir.

Siyasal faaliyet, sorunlara akılcı çözüm getirmek amacıyla politika üretmektir. Ülkemizde siyasal faaliyet denilince politika yapmak yerine sadece iktidarı ele geçirmek ve muhafaza etmek anlaşıldığından ideolojik yönelim ön plana geçmekte ve rant ekonomisine odaklanma söz konusu olmaktadır. Toplumsal ve ekonomik sorunlar da giderek ağırlaşmakta ve politika/siyasa yapımı ikinci planda kalmaktadır. Siyasal etkinlik gerçek değerine ulaştığı takdirde hem parlamentonun hem de kamu bürokrasisinin düzeyi de yükselmiş olacaktır. Böyle bir anlayış ancak liyakat önceliğini sadakate tercih etmekle mümkün hale gelebilecektir. Ülkemizin siyasal kültüründeki ‘biz-onlar’ ayrımından kaynaklanan ve sürekli ötekine güvensizlikle beslenen siyah-beyaz yaklaşım ve değerlendirmelerin ötesine geçilerek hakiki çözümleri ortaya çıkarmaya zemin

hazırlayacak ‘tılsımlı gri’yi bulma ihtiyacı kaçınılmazdır (Heper, 2002, ss. 165-167). Siyaset ve bürokrasi ilişkilerine bir bütün olarak bakıldığı zaman siyasal kültürümüze ait karakteristiklerin bürokratik yapılanma ve işleyişe de aksettğini görmek çok tabiidir. Siyasal faaliyetlerle birlikte yürütülen idari bürokratik faaliyetlerin de iletişimsel ortak akli içerecek bir rasyonel ve insani yeniden okuma gereksinimi açıktır.

Örgütsel yönetimin hiyerarşik birimleri, birbirinden bağımsız değil aksine birbirlerinin ayrılmaz parçalarıdır. Tüm birimlerin eşgüdüm ve önderliği görevini üstlenen yönetimin başarılı olma derecesi diğer birimlerin nitelikleriyle doğru orantılıdır. Yönetici ancak eldeki imkânları değerlendirmek durumundadır. Kaymakamlarda da bir anlamda başarı şartı olan ekibinin niteliksel gücünün (eğitim seviyesi ve deneyimleri) yeterince elverişli olmaması çalışmalarının sonucunu etkilemektedir. Zaten ağır olan iş yükü ve çalışma şartları böylece daha da zorlaşır.

Aşırı kırtasiyecilik sebebiyle asıl ve genel hizmetlerin yapılamaz hale geldiği, ayrıntılarda boğulunduğu gözlenmektedir.

Aynı zamanda kaymakamlarda stres oluşturan etmenlerin en önemlilerinden biri tam ve etkin hizmet oluşturmama düşüncesidir. Kaymakamları daha başarılı kılabilecek etken, çalışma koşullarını destekleyici unsurlarla donatmaktır. Bir yöneticinin kendini işine adanmasının şartı, yaptığı işten doyum sağlaması, başarılı olduğuna inanması ve başarısının ödüllendirilmesidir. Terfi sistemi objektif olarak işletilmelidir.

Bir kaymakamın bütün bu şartlar içinde başarılı olması ‘kişisel’ ve ‘özel’ güç unsurlarının devreye girmesiyle mümkündür. Bu güç, kişisel kapasite ve sağlığın niteliksel üstünlüğüdür. Yöneticilerde ortaya çıkan ve özellikle yönetimsel kökenli hastalık türlerinin, yönetimin etkinliğini ve verimliliğini olumsuz olarak etkileyeceği hususu mutlaka göz önüne alınmalıdır. Hem yöneticileri hem de idari yapıyı canlı ve dinamik tutan esas unsurun sağlık olduğunu akıldan çıkarmamak gerekir.

Sonuç olarak karşılaşılan ya da ortaya çıkan her stres durumu, yöneticinin bir anlamda bir “meydan okuma” ile yüz yüze gelmesi demektir. Bu meydan okumalara karşı verilen en uygun cevaplar yöneticinin daha iyiye giden yolda önemli bir birikim elde etmesine zemin hazırlar. Bu meydan okuma sürecinde karşılaşılan zorlukların derecesi yöneticinin kişiliğinin güçlenmesine katkıda bulunacaktır. Önemli olan bu meydan okumaların tüketici ve tahrip edici mahiyette bulunmamasıdır. Bu da ancak idari sisteme yapılacak tesir ve müdahalelerin idari sistemin amaç ve değerleriyle kontrol edilerek dengeli bir transformasyonuyla mümkün olabilir. Bu gerçekleştirilirken de idari yapının kendi iç dengesiyle beraber dinamizminin de korunmasına çalışılmalıdır. Bir yönetici olarak kaymakamlarda ortaya çıkan stresin kaynakları, etki ve sonuçları birbirinden farklı birçok alanla karşılıklı etkileşim ve dönüşüm halinde görülmektedir. Yöneticilerdeki bu stresin yansımaları “stres yönetimi” ışığında düşünülmelidir.

Kamu yönetiminin biçimlenişinde ve sosyal ölçekte algılanışında temel belirleyici aktörlerden birisi olan kaymakamın ve kaymakamlığın tarihsel süreç içindeki değişim ve süreklilik gerilimi Türkiye'nin kendi sosyal ve politik gerçekliğinden ayrı olarak ele alınamaz. Ekonomik ve kültürel unsurlarla birlikte hızla gelişen teknolojik imkânlar da sosyal algıyı biçimlendiren uyarıların çoğalmasını beraberinde getirmektedir. Sosyal algının kendisi kadar kaymakamların özelinde gerçekleşen bireysel algı ve yorumlama da stres yönetiminin çapraz reaksiyonlar biçiminde dışı vurumuna yol açabilmektedir. Buradaki çapraz reaksiyonlardan kasıt hiyerarşik olmayan, öngörülemez sıra dışı her türlü etki ve tepkiye açık sonuç ve durumlardır. Kimi zaman bir güvenlik olgusu, kimi zaman sosyal adalet düşüncesi, kimi zaman da acil bir eğitim ve sağlık problemi, kaymakamları tavır alış önceliği ve seçenekleri bakımından icbar eyleyebilmektedir. İşin stres yönetimi bağlamında belki de en önemli unsuru yönetici sağlığının, yönetimin verimliliğine olan tesiridir. Bu tesirin derecesi optimum noktasında olduğu sürece başarı ve hizmet grafiği hep yükselecektir.

Her yönetici gibi kaymakamlar da insan unsurunu maddi ve manevi kaynakları harekete geçirecek bir şekilde belli amaçlar ve hedefler için temel kurallar ve hukuk çerçevesinde sevk ve idare etmektedir. Bu yönlendirme ve organizasyon şehrin kültürel ve politik atmosferinden etkilenmektedir. Yönetici bir etkileşim ve dönüştürme sürecine girerken yönetilenlerin müdahale ve tasarruflarına da açık hale gelmektedir. Şehrin kimliği, kültürel kodları ve tarihi arka planı bu noktada önemli bir rol oynar. Her şehrin ortak duygudaşlık kalıpları geliştiren homojen ya da heterojen bir ruhsal iklimi de vardır. Merkezîyetçi karakteri ağır basan siyasî ve sosyal düzenler modern ve postmodern çağın iç evrimine uygun bir adaptasyon sürecine uğrayarak yerel ve evrensel demokratik değerlerle kendini yeniden tanımlayıp anlamlandırabilmekte ve farklılaşma süreçlerini çok yönlü ve boyutlu olarak yaşayıp geliştirmektedir. Bu zorlu ve kimi zamanda kaotik denilebilecek süreçler şehrin kontrol dışı disiplinsiz denilebilecek bir seyir rotasında ilerlemesine yol açabilmektedir. Bu noktada hukukun ve adaletin insani, manevi ve demokratik değerlerle bütünleşerek disipline edici, form tutucu özelliklerine ek olarak moral, motivasyon ve güç kaynaklarının harekete geçirilmesiyle kombine edilmesi ihtiyacı bir zorunluluk olarak karşımızda durmaktadır. Bu bir bakıma hukuk ile siyasetin, ekonomi ile kültürün, insan ile toplumun belli ve meşru kabul edilmiş bir ağırlık merkezinde toparlanması eğilimiyle paralel olarak çevreye ve periferiye doğru savrulmaları kaçınılmaz kılan merkezkaç güçleri de işleme dâhil edecektir. Doğal ve insani denge ve düzenin sağlanması şehir yönetiminin özelde ve kamu yönetiminin genelde etkinliğine ve verimliliğine bağlı olacaktır. Yöneticilerde ortaya çıkan stresin belli bir eşiği aşması durumunda ortaya çıkacak tablo zaman içerisinde tükenme sendromuna (burn out) sebep olarak sistemi kımıldayamaz hale getirebilecektir. Şehir, asgari saygıya karşılık gelir. Göçer'in bu konudaki ilginç tespiti şu şekildedir:

Üniversite yıllarında Bursa'dan Adana'ya otobüsle giderken yanıma Dubaili bir Arap yolcu oturmuştu. Bursa'yı nasıl buldunuz? Sorumu -Bursa muhterem! Şeklinde cevaplamış; Dubai'yi de, dümdüz bir çölde yüksek binaları olan şehir olarak tarif etmişti (Göçer, 2013, s. 74).

Şehrin oluşumu ve gelişimi modernitenin sunduğu değişim ve dönüşüm kapasitesiyle beraber geleneksel kodların kadim değerlerinde saklı bulunan bilgelik ve hikmeti içeren süreklilik unsurlarını da bünyesinde taşımaktadır. Şehrin yöneticisinin başarılı olma imkân ve potansiyeli bu değişim ile beraber sürekliliği yakalayabilme tarzında ve tavrında açığa çıkmaktadır.

Sonuç

Çalışmamızın teorik kısmında, sistemin çerçevesi tanımlanmaya çalışılmış, anket kısmında ise kodları tanımlanan sistemin içinde, sistemin uygulayıcılarına sorular yöneltilerek, “içerden” bakışın netleştirilmesine çalışılmıştır. Yapılacak önerilerle de yaklaşım ilkeleri doğrultusunda, yönetim gerçeğinin ve yönetici olgusunun genel özellikleri göz önünde tutularak, mikro alandaki düzeltim için ipuçları verilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın yapıldığı dönemden bu yana Türkiye’de başta hukuki düzenlemeler olmak üzere siyasetin hemen hemen tüm alanlarında çok ciddi bir farklılaşma eğilimi gözlenmekte ve yeni biçimleniş de global dünyanın gerekleriyle Türkiye’nin kendisine has sosyo-politik yapısı arasında bir sarkaç hareketi yapmaktadır. Demokrasi ve insan haklarının evrensel standartlar ile beraber milli kültürü ve yerel değerleri de içerecek bir zenginlikte sosyal algının oluşmaya başladığı dikkatlerden kaçmamaktadır. Kaymakamlık kurumunun tarihi köklerinin mevcudiyeti dolayısıyla varlığını idame ve ikame ettirmesi kaçınılmaz olarak değerlendirilebilse de işlev ve etkisinin bir bütün olarak orta ve uzun vadede tartışmaya açık olduğu görülmektedir. Kimi batılı ülkelerde örneği görülen kent meclisleri ve kent yöneticisi (city manager) ülkemizde de yerel demokrasinin gelişimi bakımından en azından tartışma düzeyinde sürece dâhil edilmelidir. Elbette bu gelişmenin yaşanabilmesi demokratik kültürün ve seçim geleneğinin sosyo-ekonomik ve sosyo-politik zemininin oluşmasıyla mümkün hâle gelebileceği çok açıktır. Belki bu şekilde kaymakamların aşırı iş yükü ve mesleki tatmin ve temsil krizinden kaynaklanan kimi sorun alanları da daha makul ve eleştirel formatta yeniden biçimlendirilebilecektir. Kronikleşen stres unsurlarının yöneticideki kariyer gelişimini ve profilini etkileyen temel parametrenin yapısal-sistemik kaynak havuzunun yetersizliğidir.

Bu alan araştırmasının yapıldığı tarihten itibaren 20-25 yıl sonra (2017-2022 yıllarında) yenilenmesi ülkemiz için her bakımdan çok yararlı sonuçlara yol açacaktır. Yüz yüze görüşmeler ve birebir konuşmalarda sorun alanlarının ortadan kalkmadığı tam tersine bir süreçle öğrenilmiş çaresizlik tutumunun eşliğinde zevahirin kurtarılarak durumun idare edilmeye çalışıldığı anlaşılmaktadır. Yapısal yetersizliklerin çözümü zaten bireysel kapasite ve ustalikle çözülemez ve aşılamaz. Güçlü ve donanımlı bireysel yönetici profili ancak nispi bir rahatlama sağlayabilir.

Yeni değişme ve gelişmeler de o dönemdeki araştırmanın doğal dokusu bozulmadan makalemize dâhil edilmeye çalışılarak, belli bir nispette güncelleştirilme gerçekleştirilmiştir.

Kaymakamlar yaptıkları iş nedeniyle sağlıklarının etkilendiğini düşünmekte ve işlerinin en elverişsiz özellikleri olarak sırasıyla; siyasal karışma ve baskıyı, stresli bir iş olmasını, aşırı sorumluluğu belirtmektedirler. Kaymakamlarda yöneticiliğe bağlı olarak ortaya çıkan ilk üç sağlık sorunu sırasıyla; ülser-gastrit türü rahatsızlıklar, baş ağrısı ve uyku düzensizlikleridir.

Kaymakamlar yönetimde başarılı ve doyumlu olabilmek için alternatif oluşturma gerekliliğine inanmalarına rağmen, kanun ve yönetmeliklerin kendilerine alternatif seçenekleri yeterince bırakmadığını düşünmektedirler.

Kaymakamlara göre başarılı olmak, öncelikli olarak bulunulan yere ait sorunların inisiyatif kullanılarak çözümlenmesidir. Bu durum gelecek için önemli bir projeksiyondur.

Kaymakamlar genellikle, kaymakamlığın üst düzey bir yöneticiliğe geçişte yükselme potansiyeline sahip olduğuna inanmalarına rağmen, terfi olanaklarının rasyonel kriterlere göre yapılmadığını düşünmektedirler.

Kaymakamlar, stresi önlemeye yönelik stratejiler olarak sırasıyla; çalışma şartlarının iyileştirilmesini, yetki devrini, sorunların üzerine gidip çözme kararlılığına sahip olmayı, dinlenme ve tatil olanaklarının artırılmasını göstermektedirler.

Yöneticilerde ortaya çıkan hastalık türleriyle, yaptıkları işin sağlıklarını etkilemesi ve işlerinin elverişsiz olarak değerlendirdikleri özellikler arasında bağlantı vardır. Şehir yönetisi olarak oldukça stresli bir ortamda bulundukları görülmektedir.

Her sistemde olduğu gibi idarenin de işlev ve amaçlarını insan (kaymakam, belediye başkanı, vali vb.) üzerinden gerçekleştirdiği bilinmektedir. Neticede bu “insan”ın başarısı idarenin başarısı anlamına gelmektedir. Bu sebeple “insan” unsuru mümkün olduğu kadar donanımlı hale getirilmeli ve iş yapmanın önündeki engeller kaldırılmalıdır. Bir insanı “iş yapabilir” kılan da, zihinsel ve fizyolojik bütünlüğünü tehdit edecek stresi pozitif bir güç haline dönüştürmektir. Bu da dengeli, dinamik bir yaklaşımla mümkün olur.

Kaymakamlar birçok faktörün etkisiyle stres içine düşmektedirler. Bu stresli durum sonuçta kaymakamların sağlıklarını da bozmakta ‘yöneticilik hastalıkları’ diyebileceğimiz rahatsızlıklara yol açmaktadır. Böylece stres nedeniyle görevlerinden ‘psikolojik’ uzaklaşmaya aşırı stresin yol açtığı fizyolojik hastalıklar nedeniyle ‘fiziksel’ uzaklaşma da eklenecektir. Bu da görev ve işlevlerine ‘yabancılaşma’ sürecini başlatmış olacaktır. Bu durumdaki idarecilere, strese psikolojik olarak kendilerini hazırlamaları ve mümkün olduğu kadar dinlenme, spor ve tatil imkânlarından yararlanma ve iş stresini eve taşımamalarını önermek yerinde olacaktır. Sadece mesleki dayanışma sorun

çözümüne yetmemektedir. İşin psikolojik derinliği ve çözüm için zengin bir bio-kültürel beslenme havzası dikkate alınmalıdır.

Çizilen bu tablo karşısında kaymakamlar “stresi” yaşayan unsur olarak, büyük bir ağırlıkta “çalışma şartları”nın iyileştirilmesini önermektedirler. Yani bu “iyileştirme” şikâyet edilen stresten siyasi müdahaleye, mevzuattan mali olanakların arttırılmasına oradan da terfi imkânlarının rasyonelleştirilmesi isteğine kadar uzanır.

Yöneticilere stres eğitimi verilmelidir. Böylece kaymakamlar, somut olarak karşı karşıya kaldıkları stresi daha iyi tanıma ve başa çıkma yollarını öğrenip bilinçli bir şekilde hareket edebileceklerdir. Ayrıca stresin yol açabileceği durumlar konusunda kaymakamların bilgilendirilip koruyucu hekimlik yöntemlerinin önerilmesi gerekir. Böylece stres ile sağlık arasındaki ilişki daha iyi anlaşılacak, kaymakamlar problemlerini aşmak için kendilerini daha hazır ve donanımlı hissedebileceklerdir.

Bir kamu yöneticisi olarak kaymakamların iletişim yetenekleri de başarılı yönetici profili için şarttır. İletişim süreçlerini planlama, yönetme ve bunlara katılma biçiminde ele almak mümkündür. Kişinin kendisi ve başkaları hakkında bilgisi ne kadar artarsa iletişim yeteneği de o kadar gelişir. İnsanlar boşlukta yaşamamaktadır, herkesin hayatı her gün birbirine dokunmaktadır. İletişim yeteneğiniz geliştğinde en büyük ödülün varoluşunuzun zenginleşmesi olduğunu göreceksiniz (Sayers, Fran vd., 1993, s. 227). İyi bir iletişimin birçok stres unsurunu devreden çıkararak sağlıklı bir yapıya ve verimli bir işleyişe temel teşkil edeceği akıldan çıkarılmamalıdır.

Siyasi idari kültürümüzün insan odaklı yaklaşımı, başta şehrin ve şehirlinin pratik ve hayati öncelikleriyle, yeni bir okumayla elden geçirilerek zenginleştirilmelidir.

Sonuç olarak sadece kaymakamları değil tüm idari birimleri etkileyen “yönetmel stres” etmenleri karşısında idareyi daha güçlü kılmak için stres ve yönetim konusu akademik inceleme konusu olmalıdır. Elbette bu gelişme ancak disiplinlerarası bir çalışma ile sağlanabilir.

Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi verileriyle Tıp, Sağlık Bilimleri, Psikoloji ve Sosyal Psikolojinin de temel yönelimlerinin ve bakış açısının geniş bir yelpaze ile bu çalışmada ortaya konulması kamuoyumuz ve ilgilenen herkes için yeni bir zenginlik ve esin kaynağı olacağı öngörüsünde bulunmaktayız.

Şehir yöneticiliği kavramı paralelinde demokratik siyasi kültürün gelişimi örgütsel kaynaklı stres unsurlarının algılanmasında ve çözüm sürecinin başarısında belirleyici bir öneme sahip görünmektedir.

KAYNAKÇA

Akdağ, M. (1970). *Türkiye'nin İktisadi ve İçtimai Tarihi*. (C.1-2). Ankara: Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi.

- Aktaş, A. ve Aktaş, R. (1992). İş Stresi. *Milli Prodüktivite Dergisi MPM Yayını* 1, 153-171.
- Aruoba, Ç. (1976). Mülki İdare Amirliği. Kurthan Fişek (Ed.). *Bürokrat Kesim İçinde Mülki Amirlerin Yazgısı: Görelî Gelir ve Statü Gerilemesi* (ss. 66-90). Ankara: Türk İdareciler Derneği.
- Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*. Halil Can (Ed.). İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Baltaş, A. ve Baltaş, Z. (2012). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. (28. Basım). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Büyükbeşe, T. (2004). Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar. İsmail Bakan (Ed.). *Stres ve Stres Yönetimi* (ss. 35-58). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eke, A. E ve Aksoy, Ş. (1976). Mülki İdare Amirliği. Kurthan Fişek (Ed.). *Mülki Amirlerin Rol Anlayışları Açısından Mülki Amirlik Sisteminin İşlev ve Sorunları* (ss. 93-117). Ankara: Türk İdareciler Derneği.
- Ertekin, Y. (1993). *Stres ve Yönetim*. Ankara: TODAİE.
- Eryılmaz, B. (2006). *Kamu Yönetimi*. İstanbul: Erkam Matbaası.
- Fişek, K. (1976). *Türkiye’de Mülki İdare Amirliği*. Ankara: Türkiye İdareciler Derneği Yayınları.
- Göçer, K. (2013). Şehre Dair. *Şehir ve Düşünce Dergisi*. (2), 74.
- Gözübüyük, Ş. (1983). *Yönetim Hukuku*. Ankara: S. Yayınları.
- (1995). *İdare Hukuku*. (6. Baskı). Ankara: Turhan Yayınları.
- Heper, M. (2002). Demokrasimizin Sorunları. *Doğu Batı Dergisi (Yeni Devlet Yeni Siyaset)*, (21), 159-168.
- Hicks, H. G. (1976). *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*. (I.Cilt). Ankara: San Matbaası.
- İnceoğlu, M. (2004). *Tutum-Algı İletişim*. (1.Baskı). Ankara: Elips Kitap.
- Korkusuz, M. H. (2012). *Kamu Yönetiminde Stres Algısı*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Kutluk, E. (2013). Afet Yönetiminin Yerel Seviyede Uygulanabilirliği: Belediye Merkezli Yönetişim Modeli. *Şehir ve Düşünce Dergisi*, (2), 127-136.
- Mahmutoğlu, A. (2007). Bilgi Çağında Türk Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması-II. (1. Basım). Ahmet Nohutçu ve Asım Balcı (Ed.). *Yerel Yönetim Yasaları Sonrasında Mülki İdare Sistemi: Yerel Yönetimler-Merkezi Yönetim İlişkilerinde Yeniden Yapılanma* (ss. 29-52). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Mevzuat. (2016). Devlet Memurları Kanunu, Kanun Numarası: 657, Kabul Tarihi: 14.7.1965. Erişim Tarihi: 29 Ekim 2016, <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.657.pdf>

- Ortaylı, İ. (1976). Türkiye’de Mülkî İdare Amirliği. Kurthan Fişek (Ed.). *Türkiye’de Taşra Yönetim ve Yöneticiliğinin Evrimi* (ss. 1-22). Ankara: Türk İdareciler Derneği.
- Parlak, B. ve Sobacı Z. (2005). *Kuram ve Uygulamalarda Kamu Yönetimi: Ulusal ve Global Perspektifler*. (1.Baskı). Bursa: Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım.
- Sayers, F. vd. (1993). *Yöneticilikte İletişim*. (1. Baskı). İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım.
- Saylan, G. (1976). Türkiye’de Mülki İdare Amirliği. Kurthan Fişek (Ed.). *Mülki İdare Amirliği Sisteminin Belirleyici Özelliği: Merkezcilik* (ss. 25-38). Ankara: Türkiye İdareciler Derneği Yayınları.
- Tutar, H. (2007). *Kriz ve Stres Yönetimi*. (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Ulusoy, A. ve Akdemir, T. (2006). *Mahalli İdareler: Teori-Uygulama-Maliye*. (4. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yaşanmış, F. D. (1987). *Yönetimin ve Yöneticinin Temel Sorunları: Türk Kamu Yönetiminde Bir Örgütsel Gelişme Yaklaşımı. Türk İdareciler Derneği Bilimsel Araştırmalar Dizisi*. Ankara: Türk İdareciler Derneği.
- Yazıcıoğlu, R. (1992). Yönetim Sistemimizin Yeniden Düzenlenmesi (I). *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 1 (2), 15-26.
- Yıldırım, T. (1999). *Türkiye’nin İdari Teşkilatı*. (2. Baskı). İstanbul: Alkım Yayınevi.
- Yıldız, M. (2007). Kamu Yönetimi Yöntem ve Sorunlar. Şinasi Aksoy ve Yılmaz Üstüner (Ed.). *Kamu Yönetimi Reformu ve Kamu Yöneticisi Davranışı: Recep Yazıcıoğlu Örneği* (ss. 195-213). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Zelditch, M. (1968). Social Status. *International Encyclopedia of The Social Sciences*, 15, 250-257. USA: Macmillian.