

Sosyal Hizmetlerde Yönetim Sürecinin Mintzberg'in Yönetim Rollerini Kapsamında Değerlendirilmesi

Evaluation of the Management Process In Social Services Within the Scope of Mintzberg's Management Roles

Çalışma Başvuru Tarihi: 23.04.2024
Çalışma Kabul Tarihi: 30.04.2024
Çalışma Türü: Araştırma Makalesi

Özlem ŞENLİK *

**Anahtar
Kelimeler:**

Sosyal hizmetler,
yönetim, yönetici,
yönetici rolü.

ÖZET

Yoksulluk, yaşlılık, hastalık, kriz, doğal afetler vb. tüm ülkelerde olduğu gibi Türkiye'de de önem verilen, dikkate alınan ve zorlanılan konular arasında yer almaktadır. Bu zorluklarla mücadele sosyal hizmet faaliyetleriyle gerçekleştirilmektedir. Devlet, özel teşebbüs ya da gönüllülerle gerçekleştirilen faaliyetlerle sosyal hizmetlerin kapsam alanını oluşturmada ve ihtiyaç sahiplerine ulaşılmaktadır. Türkiye'de ilk kez 1960'larda başlayan sosyal hizmet faaliyetleri; AB uyum sürecinde karşılaşılan kriterlerle desteklenmiştir. Bu desteklere eklenen hükümet politikaları da bu faaliyetlerin günümüze kadar gelişerek çeşitlenmesini sağlamıştır. Sosyal hizmet kavramı, faaliyetleri ve kapsamı araştırmacılar tarafından merak edilmekte ve sıklıkla çalışılmaktadır. Toplumun dezavantajlı gruplarına hitap eden uygulamalar, sosyal hizmet çalışanları ve hedef kitle bu çalışmaların konusunu oluşturmaktadır. Sosyal hizmetlerde yönetim sürecinin önemi sayede önem arz etmekte ancak yapılan literatür araştırmalarında yeterince alan yazınına rastlanmamıştır. Bu çalışmanın amacı sosyal hizmet faaliyetlerini yönetim sürecini dikkate alarak yöneten yöneticinin Mintzberg'in yönetici rolleri kapsamında kavramsal olarak incelenmesi ve değerlendirilmesi yapılacaktır. Ayrıca çalışmanın ikinci bölümünde sosyal hizmet faaliyetlerinin yürütülmesinde yönetim ve yönetici rolünün önemi açıklanarak sunulan öneriler ile daha etkin bir sosyal hizmet süreci yürütülmesine katkı sunulması amaçlanmaktadır.

Keywords:

Social work
management,
management,
manager, manager
role.

ABSTRACT

Poverty, old age, disease, crisis, natural disasters, etc. are among the issues that are given importance, taken into consideration and challenged in Turkey, as in all countries. Fighting these difficulties is achieved through social service activities. Activities carried out by the state, private enterprises or volunteers create the scope of social services and reach those in need. Social service activities first started in Turkey in the 1960s; The EU supported it with the criteria encountered during the harmonization process. Government policies added to these supports have enabled these activities to develop and diversify until today. The concept, activities and scope of social work are wondered and frequently studied by researchers. Practices that appeal to disadvantaged groups of society, social service workers and the target audience constitute the subject of these studies. The importance of the management process in social services is therefore important, but not enough literature has been found in the literature research. The aim of this study is to conceptually examine and evaluate the manager who manages social work activities by taking into account the management process within the scope of Mintzberg's managerial roles. In addition, in the second part of the study, it is aimed to contribute to the execution of a more effective social service process by explaining the importance of the management and manager role in the execution of social service activities and with the suggestions presented.

* Öğr. Gör. Dr., Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Sosyal Bilimler MYO, Yönetim ve Organizasyon, ozlem.senlik@ahievran.edu.tr, ORCID: 0000-0002-5266-1295.

1. GİRİŞ

İyilik ve yardımseverlik gibi insani duyguları tema edinen, toplumun ve bireyin yaşam şartlarını iyileştiren, onları koruyan ve kollayan uygulamalardan biri de sosyal hizmetlerdir. Yoksulların, engellilerin, dezavantajlı grupların yardıma muhtaç olmaları durumunda başvurabilecekleri kamu, özel ya da gönüllüler eliyle yürütülen tüm faaliyetler sosyal hizmetler olarak bilinmekte ve ifade edilmektedir. Teması toplumun ve bireyin yaşam kalitelerini yükseltmek olduğu için, yapılacak faaliyetlerin planlanması, kullanılan kaynakların yönlendirilmesi ve tasnifi yönetim sürecini zorunlu kılmaktadır. Her bir faaliyet ve maddi kaynağın planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu ve denetimi yani bir sistemle iletilmesi önem arz etmektedir. Faaliyet ve uygulamalar yapılacak hizmetlerde bir düzenleyici olarak görülen yönetim, sosyal hizmetlerin toplum ya da birey ile buluşturulmasında gerekliliğini ve önemini güncel tutan bir kavram olarak görülmektedir. Yönetimin olduğu her yerde yöneticilerin olduğu, yöneticilerin olduğu her yerde yönetilenin olduğu, yönetilenlerin yönetici tutum ve davranışlarından etkilendiği bir ortam oluşmaktadır. Yönetilenlerin özellikle yönetici tutum ve davranışları son derece önemlidir ve rol olarak ifade edilmektedir. Çünkü hem kamu hem de özel kuruluş ya da her iki gruba da destek sağlayan gönüllü kuruluşlar yönetim süreciyle var olmaktadır. Yönetim sürecinin içinde yer alan herkes yönetimin fonksiyonlarının farkında olarak faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Yönetici aslında bir makamı değil bir rolü temsil etmektedir. Sosyal hizmetlerde yönetim sürecini etkili ve verimli bir şekilde yürütecek yönetici, bu faaliyetleri gerçekleştiren hizmet personelleriyle ve sosyal faaliyetlerle etkilediği hedef kitle ile sürekli iletişim içerisinde. Hedef kitle olarak ifade edilen yararlanıcı birey, aile, ya da toplum olabilmekte ve hizmet sağlanan konu hassasiyet içermektedir. Sosyal hizmetlerle, toplumun en küçük parçasından en üst topluluğuna kadar, bireyden, topluma psikolojik, ekonomik ya da sosyal yardımlar sağlanmak suretiyle toplumun refah seviyesini artırmak amaçlanmaktadır (Gray ve Webb, 2012). Her süreçte olduğu gibi bireysel çıkarlar sosyal hizmet faaliyetlerinde de yerini almaktadır. Ancak burada hizmeti gerçekleştirenin manevi bir çıkar sağladığı unutulmamalı şöyle ki; bu manevi çıkar inanç ve insanlık gereği kendini iyi hissetme, sevap kazanma ve iyi bir iş yapmanın hazzını yaşama olarak düşünülebilir. Bu durum sosyal hizmetler ve sosyal yardımların temel gayesini idrak etmek açısından son derece önemli görülmektedir (Rengasamy, 2010). Sosyal hizmet faaliyetleri faaliyette bulunan birimi amaçlarına götürürken aynı zamanda bu alana hizmet edenlerin amaçlarını gerçekleştirmesine olanak sağlamaktadır. Bu sürecin sağlıklı işlemesi için ihtiyaç duyulan en temel kavram yine yönetim

ve işlevleridir. Bir yanda ihtiyaç sahipleri, bir yanda bu ihtiyaçları karşılamak ile görevli kişiler bir diğer yanda ise kaynaklar bulunmaktadır. Her bir tarafın birlikte belirli bir ahenk ve disiplin içinde yönetilerek süreci tamamlaması gerekmektedir. Sürecin tamamlanması ancak iyi bir yönetim süreciyle mümkün olmakta, yönetim faaliyetini ve bu faaliyetleri yürütecek yönetici rollerinin uyumu ve bütünlük içermesi son derece önemli hale gelmektedir. Bu noktada, sosyal hizmet faaliyetlerinin yararlanıcılara ulaştırılmasında asıl önem arz eden prensip davranışa dönüşen yönetici rolleri olarak görülmektedir. Bu sebeple sosyal hizmetlerde yönetim, Mintzberg'in yönetici rolleri açısından kavramsal olarak değerlendirilecektir. Bu çalışma ile sosyal hizmet sağlayıcıları tarafından gerçekleştirilecek faaliyet ve kullanılacak kaynakların yönetme ve yönlendirme sürecine katkı sağlaması, aynı zamanda ileriki çalışmalara ışık tutması ve ilham vermesi amaçlanmaktadır.

2. YÖNETİM VE YÖNETİCİYE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Yönetim ve Yönetici ile İlgili Tanımlamalar

İnsanlık tarihi kadar eski bir sanat olan yönetim aynı zamanda bilim dalı olması sebebiyle pek çok çalışmanın konusu olmuş, tanımlanmış, incelenmiş teoriler üretilmiştir. Disiplinler arası çalışmalarda da sıklıkla kullanılan yönetim, tüm bilim dallarıyla ilişkilendirilen bir kavram olarak bilinmektedir. Yönetim denildiğinde ilk akla gelecek olan yöneten ve yönetilen olmak üzere birden fazla kişinin olmasıdır. Birden fazla kişi ortak amaçlar doğrultusunda bir araya gelir, ortak amaçlarına hizmet etmek amacıyla işbirliği, amaç birliği oluşturur. Yönetim sürecinde, ekonomik faaliyetlerin dışında da hayat bulan, bir sosyallik alanı bu şekilde oluşmaktadır (Akgemci, 2013: 8). Yine, Akat vd. (1999: 10)' e göre; yönetimden söz edebilmek için bulunması gereken en önemli özelliklerden ilki insanın varlığı ve birden fazla kişinin olması, ikincisi iş birliğiyle bir araya gelmiş insan topluluğunun aynı amaca hizmet etmek üzere varlığının sağlanması, üçüncüsü ve en önemlisi bu oluşumun bir ahenk içinde hareket etmesini sağlayacak şekilde yönlendirilmesi olarak ifade edilmektedir.

Sosyal hizmet faaliyetlerinin içeriğindeki hassasiyet sebebi ile yönetici hem örgüt hem de işletme kaynaklarını yönetim sürecine tabi tutmalıdır. Yöneticinin faaliyetleri gerçekleştirirken kullandığı kaynakları; planlama, organize etme, yürütme, koordine ve kontrol etmekle etkin ve sistematik bir yönetim gerçekleştirmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010). Bu sistematik içinde hayat bulan her birim sosyal hizmet faaliyetlerinin hedef kitleye ulaşımını sağlarken bu sürece tabi olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Ayrıca yönetim bir uygulama alanı olarak dikkate alındığında; ilkeler ve kavramları kar amacı güdüp gütmemesine bakılmaksızın tüm örgütlerce uygulanmaktadır (Boone ve Kurtz, 2013: 218). Bu

da sosyal hizmet faaliyetlerinin özel ya da kamu eliyle gerçekleştirilip gerçekleştirilmesinden çok uygulama alanı olarak düşünülmesi gerekliliğini vurgulamaktadır.

Yönetici ise; bir yandan örgüt amaçlarının belirlenmesini sağlarken diğer yandan bu amaçlara ulaşılmasının sağlanmasında gereken her türlü kaynak ve ekipmanın tedarik süreciyle ilgilenmektedir. Tedarik edilen kaynaklar (insan, makine ekipman, hammadde, malzeme, para, bilgi) örgütlenme sürecine dahil edilerek, insan kaynağınca işlenmesi, kontrol edilmesi ve denetlenmesiyle tamamlanmaktadır.

Değişen çevre koşulları, teknoloji, yenilikler ve yenileşmelerin etkisiyle gelişen meslek özellikleri akımına yöneticilik de dahil olalı çok zaman geçmiştir. Bu sebeple yöneticilik mesleğini yerine getiren bireyler sadece bir iş yapmakla kalmayıp bu işin nasıl daha iyi yapılacağına da arayışına girmektedir. Bu sebeple yönetici; vizyoner, motive eden, yaratıcı, sorun çözen, hatayı bulan değil önleyen, liderlik vasfına sahip olmak gibi yeni özelliklerle birlikte anılmaktadır. Yönetici denilince sahip olduğu kaynakları en verimli şekilde kullanan olarak ifade edilebilirken, aynı zamanda insan kaynağını da en verimli hale getirecek yaratıcı, yenilikçi ve değişime açık olması olarak da ifade edilmektedir (Gökçe ve Şahin, 2003: 137). Yöneticinin davranışlarıyla açığa çıkan, yönetsel rol olarak ifade edilen, yönetim; durumsal olarak bir makam değil olağan bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Makamın veya statünün hareket eden yanı yönetici davranışlarıdır. Diğer bir ifade ile rol olarak tanımlanmaktadır.

2.2. Mintzberg'in Yönetim Roller

Değişen ve her geçen gün ehemmiyeti artan bir kavram olan yönetici rolleri 1980 li yıllarda Henry Mintzberg tarafından tanımlanmış ve literatüre kazandırılmıştır. Kar amacı güden ya da kar amacı gütmeyen kurum ve kuruluşlar amaçlarını gerçekleştirirken, bunu gerçekleştiren yönetici rolleriyle ön plana çıkmaktadır (Bolat vd. 2014). Mintzberg kritik öneme sahip bu rolleri, 3 farklı başlıkta toplamıştır. Toplamda 10 çeşit role ve 20'den fazla davranışa denk Mintzberg yönetici rolleri aşağıdaki şekilde gruplandırılmaktadır.

Tablo 1: Mintzberg'in Kişilerarası roller ve davranışlar sınıflandırması

Temel Roller	Yönetimsel Roller	Davranışlar
	Temsilcilik	Tören-davetlere katılma, misafir ağırlama, resmi evrak imzalama
Kişilerarası Roller	Liderlik	Çalışanları motive etme, etkili iletişim kurma, öncülük etme
	Birleştirici	Bağlantıları yönetme, bir araya getirme.

Kaynak: Mintzberg, H. (1973). The Nature of Managerial Work, New York, Harper and Row.

Yöneticinin işletmesi adına tören ve davetlere katılması, misafir ağırlaması ve işletme adına evrak imzalaması gibi davranışlar temsilcilik rolünü oluşturmaktadır. Çalışan motivasyonunun oluşturulması ve etkili iletişimi başlatıp devam ettirebilmesi liderlik rolünün sonuçlarında gerçekleşen davranışlar olarak kendini göstermektedir. Birleştirici rolde ise yönetici bağlantıları yöneterek bir araya toplama davranışı içinde yönetim sürecini devam ettirmektedir. Temsilci, lider ve birleştirici rollerin oluşturduğu davranışlar kişilerarası roller olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 2: Mintzberg'in yönetsel roller sınıflandırması

Temel Roller	Yönetsel Roller	Davranışlar
Bilgiye Dayalı Roller	Gözetleme	Bilgi kaynağına ulaşma, analiz etme, çalışanların bağlantılarını koruma.
	Yayıcılık	Örgüt içi bilgiyi aktarma ve yönetme.
	Sözcülük	Konuşmalar yapma, rapor, bildiri ve mesajlarla bilgiyi duyurma.

Kaynak: Mintzberg, H. (1973). The Nature of Managerial Work, New York, Harper and Row.

Mintzberg, yöneticinin bilgiye ulaşma, analiz etme süreciyle çalışan bağlantılarının korunduğu davranışların temel oluşturduğu gözetleme rolüne dayandırmaktadır, Örgüt içi bilgi aktarımı ve bu bilginin yönetilmesi davranışlarını yayıcılık rolüyle tanımlamaktadır. Örgüt içinde ve dışında konuşmalar yapılması, rapor bildiri ve mesajlarla bilginin duyurulması sözcülük rolünde değerlendirmektedir. Gözetleme, yayıcılık ve sözcülük rolleri bilgiye dayalı roller kapsamında yer almaktadır.

Tablo 3: Mintzberg'in yönetsel roller sınıflandırması

Temel Roller	Yönetsel Roller	Davranışlar
Karar Temelli Roller	Girişimcilik	Yeni fikirler geliştirme, yeni fikirlerin açığa çıkmasını destekleme.
	Problem Çözücü	Krizleri önleme, Problemlere etkin ve hızlı çözüm getirme
	Kaynak Ayırımı	Kaynakların kullanım şekline karar verme, Bütçeleri oluşturma ve yönetme.
	Müzakereci	Anlaşmazlıkları uzlaştırma.

Kaynak: Mintzberg, H. (1973). The Nature of Managerial Work, New York, Harper and Row.

Son olarak karar temelli roller kapsamında yeni fikirlerin ortaya çıkarıldığı ve geliştirildiği davranışların sergilendiği girişimcilik rolü, çıkması muhtemel krizlerin önlemediği sorunlara etkin ve hızlı çözümsel davranışların geliştirildiği problem çözücü rol, kaynakların

kullanılması ve bütçe sürecinin yönetilme davranışının sağlandığı kaynak ayrımı rolü, anlaşmazlıklara uzlaşmacı davranışlarla yaklaşıldığı müzakereci rol yer almaktadır.

Bu roller kapsamında değerlendirilen yöneticiler yöneticiliği bir rol değil davranış olarak algılamakta ve bu yönde faaliyet göstererek bulunduğu kurum kuruluşa fayda yaratmaktadır. Yapılan birçok çalışma farklı teknikler kullanılmak suretiyle yönetici rollerinin önemini vurgulamaktadır. Yönetim uygun yönetici rolleriyle gerçekleştirilerek organizasyonun hedeflere ulaştırılması kolaylaşmaktadır.

3. SOSYAL HİZMETLERE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

3.1. Sosyal Hizmetlerle İlgili Kavramlar

Sosyal hizmet kavramsal olarak kullanılmasa da Osmanlı İmparatorluğundan günümüze kadar yapılan pek çok faaliyet ve uygulamalarda kendini göstermektedir. Öncelikle Osmanlı döneminde kurulan vakıflar ve mesleki dayanışma faaliyetleri başlangıç kabul edilse de, en belirgin özelliği ahilik teşkilatında görülmüştür. Bu coğrafya aslında ecdadından sosyal yardım ve sosyal hizmet anlayışını benimsemiştir. Ahilik, Anadolu’ da Türk kültüründe, asırlardır uygulana gelen bir dayanışma aracı olarak bilinmekle birlikte sosyal hizmet olarak ifade edilmemiştir.

Günümüzdeki sosyal hizmet anlayışı ve sosyal yardımlar elbette bir anda bu seviyeye ulaşmış değildir. Zira IMF ve Dünya Bankası tarafından tanımlanan yoksulluk kavramı Türkiye’nin AB adaylığı sürecinin ivme kazanmasını sağlamıştır. Türkiye de, 1960’dan sonra yapılan çalışmalar da sosyal hizmet anlayışını destekler uygulamalar içermektedir. Cumhuriyetin ilk yıllarında kurulan Darülaceze bu uygulamalarda en belirgin örnek olarak söylenebilir. Bunu takiben, Türk Kızılay Derneği ile kurumsal bir yapıya doğru evrilmeye başlayan sosyal hizmetler, bu süreçte yer alan tatil yasası, iş yasası, kadın ve çocukların çalıştırılması yasası için yapılan atılımlar birbirini destekler nitelikte artarak devam etmiştir. Özellikle 1980’li yıllarda Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu Genel Müdürlüğü’nün kurulması kısmen dahi olsa sosyal hizmetlerin hem devlet görevi olarak düşünülmesinde, hem de kurumsal bir yapıya dönüşmesinde önemli bir adım olarak bilinmektedir.

Sosyal hizmet kavramının merkezinde sosyal adaletin sağlanması ve insan haklarına saygı yer almaktadır. Ortak sorumluluğun oluşturularak farklılıkların hoş ve saygıyla karşılanması da sosyal hizmetlerin merkez yapısında yer alan diğer ilkeler olarak bilinmektedir. Bu yönde hareket etmek sosyal hizmetlerin uygulama usullerindedir.

3.2. Sosyal Hizmetlerin Alanları

Yoksullar, çocuklar, kadınlar, engelliler, yaşlılar sosyal adalete muhtaç tüm bireyler toplumun en hassas yanını oluşturmaktadır. Sosyal hizmetler bu hassas yanda yer alan bireylerin, ailelerin ya da toplumun ihtiyaçlarını belirlemeye ve karşılamaya, çalışmakla beraber aynı zamanda onların yeteneklerinin farkında olabileceği uygulamalarla da desteklemektedir (Sheafor, 2006: 7). Sosyal adalet başta olmak üzere birçok prensibe dayanan sosyal hizmet insan hakları prensibiyle gerek ekonomik ve sosyal gerek kültürel ve katılımcı hakları gözeterek küresel gelişim ve değişim sisteminde yer almayı başarmıştır (Bayraktaroğlu ve Adıgüzel, 2015: 3).

Sosyal hizmet anlayışı sadece devlete mahsus bir fiil olmayıp aynı zamanda sivil toplum kuruluşları, yerel yönetimler, dernekler, vakıflar, kısaca toplumda fayda yaratma arzusunda olan, örgüt kültürüyle oluşturulmuş pek çok kuruluş tarafından gerçekleştirilmektedir (Altan, 2011: 23). Hedef kitlenin yaşam kalitesini yükseltmeyi hedefleyen, faaliyetleri organize eden taraflarca, planlanmakta ve uygulanmaktadır.

Sosyal hizmetler; sosyal harcama olarak ifade edilen birçok alanda hizmet vermektedir. Bunlar; sosyal sigorta, sosyal güvenlik, sağlık sigortası, beslenme-barınma-konut harcamaları, ailelere sağlanan doğrudan gelir desteği, aile yardımları, çocukların giderleri için ayni ve nakdi destekler, öğrenci bursları, eğitim harcamaları, işsizlik tazminatları, kıdem tazminatı, sosyal hizmetler ve tarıma sağlanan sübvansiyonlar, sosyal yardımlardan oluşmaktadır. Faaliyet alanları ve ilişkili kurumlar dikkate alındığında sosyal hizmetler Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, kapsamında tüm illerde faaliyet gösteren bir kurumdur. Bakanlık faaliyetleri kapsamında temelde; aile birliğinin ve bütünlüğünün sağlanmasını ve varsa aile bireylerinin maruz kaldığı tüm şiddet şekillerinin önlenmesi, tekrarının önlenmesi bu yönde eziyet görenlerin yanında olunması, koruma altına alınması sağlanmaktadır.

Hizmet kalitesi sadece, yaralanıcıların aldıkları hizmeti algıladıklarıyla ölçülmeyen, aynı zamanda hizmeti sağlayanların da ölçümede etkili olduğu bir dayanışma olmaktadır. Bu sebeple sosyal hizmet veren her yerde insan faktörüne daha geniş açıdan bakılmasını zorunlu kılmaktadır. Zira yönetim ve organizasyon bakışına sahip sosyal hizmet faaliyetleri gerçekleştiren tüm birimler uygulamalarıyla sadece sosyal hizmet yararlanıcılarını değil, aynı zamanda hizmet sunum sürecinde yer alanları da olumlu yönde etkileyecektir (Bayraktaroğlu ve Adıgüzel, 2015: 1)

Sosyal hizmet faaliyetleri gösteren örgütlerin hedefleri arasında, toplumda dezavantajlı gruplara mensup bireylerin de insanca yaşamaya haklarının olduğunu ve bu yaşamın sağlanması üzerine desteklenmesi gerekliliğine dikkat çekmektedir. Amaç dezavantajlı grup olarak nitelendirilen bu bireylerin yaşam yolculuklarını daha güçlü ve sağlıklı adımlar atarak devam ettirmelerini sağlamaktadır. Ayrıca bu gruplar, genellikle engellilik yoksulluk, işsizlik, ayrımcılık gibi nedenlerle dezavantajlı konumda olan bireyler olması sebebiyle hassasiyet ve özen yapılan hizmetin içeriğinde yer alması gereken unsurlar arasındadır. Sosyal hizmet örgütleri, bu bireylerin yaşam koşullarını iyileştirerek, eğitim ve iş imkanlarından yararlanmalarını sağlamaktadır. Ayrıca, psikososyal destek sunarak hayat kalitelerini artırmakta böylece, insanca yaşamalarını sağlamaktadır (Birinci, 2018).

4. SOSYAL HİZMETLERDE YÖNETİM VE MINTZBERG YÖNETİCİ ROLÜNÜN DEĞERLENDİRİLMESİ

4.1. Sosyal Hizmetlerde Yönetim ve Yöneticiler

Sosyal hizmetler; dezavantajlı bireylerin bir yandan başkalarına bağımlı olmak yerine kendi kendilerine yetebilmelerini sağlarken diğer yandan iyilik ve sağlık hallerinin geliştirilmesine destek vermeyi amaçlamaktadır. Bu yapının sosyal işlevlerini yerine getirmesi sosyal hizmet uzmanlarının ve özellikle yönetiminin etkili ve başarılı gerçekleştirilmesiyle mümkün olabilmektedir. Gerek hizmetler, gerek hizmet sağlayıcılar gerekse hizmet yararlanıcıları bir bütün olarak düşünülmelidir (Baker ve Weisbrot, 1999). Sosyal hizmetlerde hedef kitle içeriğindeki hassasiyet hizmet sağlayıcıları etkilemektedir. Öyle ki, değişen çevre ve sosyal koşullar hitap ettikleri bireylerin değişen ihtiyaçları ile dikkate alındığında hem hizmetlerin sağlanmasını etkilemekte, hem de hizmet sağlayacakların tutum ve davranışlarını yeniden yapılandırmaya sevk etmektedir. Özellikle yöneticilerin görev bilinci ile çalışması ve tüm ekibin hizmetlerini aynı bilinçle yetine getirmelerini zorunlu kılmaktadır. Bu sebeple bu hizmetleri gerçekleştirecek ekip üyelerinin başta yöneticileri olmak üzere her birinin özenle seçilmesini gerektirmektedir. Sosyal hizmet akışında yer alan çalışanların karşılaştıkları engellerle başa çıkma kabiliyetine sahip, riskleri göze alan ve bu sürecin önemini farkında olan kişilerden oluşması gerekmektedir (Bayraktaroğlu ve Adıgüzel 2015: 4).

Sosyal hizmetler içerik açısından oldukça dağınık olması yararlanıcılara hizmetlerin ulaştırılması noktasında çeşitli engellere yol açabilmektedir. Özellikle hizmet sunumlarında uygulanacak objektif kriterlerin yetersiz oluşu, kaynakların etkin kullanılmasında ve hizmet tekrarında sorunlar yaşanması bunun en belirgin göstergesi olarak düşünülmektedir. Temelde yasal uygulama, düzenleme, yönerge gibi uygulama yollarında yaşanan sorunlardan da

kaynaklandığı söylenebilmektedir (Taşgın ve Özel, 2011: 181). Bu sebeple hem kaynakların etkin kullanılması hem uygulamaların objektif kriterlere dayandırılması yönetici etkinliğinin önemini ortaya koyan gereklilikler olarak düşünülmektedir. Ayrıca bu uygulamaları yerine getirirken uygulanacak yönetim modeli bu hizmetlerin finanse edilme sürecini de etkilemektedir. Sosyal hizmetleri faaliyetleri doğrudan ya da dolaylı olarak finanse edilen hükümet uygulamaları olarak da bilinmesi faaliyeti gerçekleştiren özel bir kurum olsa da kaynağının büyük bir kısmını ve mevzuatını hükümet uygulamaları sağlamaktadır.

Toplumların gelişimi refah ve değişimin de içinde olduğu pek çok faktöre bağlıdır. Bu faktörleri destekler niteliği taşıyan sosyal hizmet örgütleri faaliyetlerini sürdürürken aynı zamanda toplumsal refaha ve değişime hizmet etmektedir. Toplumsal hizmet, toplumsal değişim ve toplumsal refah alanlarını etkileme potansiyeline sahip her kurum, kuruluş ya da örgüt lidere ihtiyaç duymaktadır. Herhangi bir yönetim süreci yerine yönetici rollerinin ön plana çıktığı; vizyon sahibi, etik bilinçle hareket edebilen, liyakatli ve liderlik vasıflarını taşıyan kişilerden seçilmesi önem arz etmektedir. Hizmetlerin sunum sürecinde yer alan yöneticiler gelişigüzel seçilmek yerine bu nitelikleri taşımasının yanında yenilikçi, yaratıcı ve yetenekli olması da tercih edilmektedir (Birinci, 2021: 266). Sosyal hizmetlerde ister alt, ister orta isterse üst kademesinde görev yapan yöneticiler genel olarak sosyal, kültürel ve ekonomik anlamda çözümler sunarak, problemlerle başa çıkmaya çalışmaktadır (Bayraktaroğlu ve Adıgüzel, 2015).

4.2. Sosyal Hizmetlerde Mintzberg Yönetici Rollerini Değerlendirme

Sosyal hizmet işletmelerinde yöneticiler, hem kurum içindeki çalışanlarla hem de kurum dışındaki yararlanıcı ve yararlanıcı yakınlarıyla iletişim kurmakta hepsinde de farklı farklı roller üstlenmektedir. Mintzberg'in yönetici rollerini kapsamında ilişkilendirilen yönetici yönetim fonksiyonunu gerçekleştirirken, hizmetlerin kalitesi, ulaşılabilirliği ve kaynak israfının önlenerek etkili bir yönetim süreci gerçekleştirmektedir.

Sosyal hizmet sağlayıcısı kurum özel ya da kamu ayrımı gözetmeksizin yönetim sürecine tabi tutulmaktadır. Bu sebeple yöneticinin Mintzberg yönetici rollerini kapsamında değerlendirildiğinde yapılan hizmetin niteliğine sağladığı katkılar önem arz etmektedir. Bunlardan kişiler arası rol olarak değerlendirilen temsilcilik rolüyle, kurumlarını kendileriyle doğrudan ya da dolaylı olarak ilişki kuran diğer kurum ve kuruluşlara karşı temsil etmektedir. Örneğin, bir sosyal hizmet işletmesi yöneticisi, destek sağlayan diğer kuruluşlarla işbirliği yaparak iyi bir iletişim ağı oluşturarak hizmetlerin daha etkin bir şekilde sunulmasını sağlamaktadır. Yöneticiler sosyal hizmet faaliyetlerini gerçekleştiren çalışanları motive

ederek, öncesinde belirlenen hedeflere ulaşmaları için gerekli desteği liderlik rolü ile sağlanmaktadır. Sosyal hizmet işletmelerinde yöneticiler, çalışanların potansiyellerini ortaya çıkararak, onların kişisel ve mesleki gelişimlerine destek olmaktadır. Aslında böylece işletme içinde pozitif bir çalışma ortamı oluşturarak, hizmet kalitesini arttırılmasını sağlamaktadır. Bunun yanında yöneticiler farklı departmanlar arasında iletişimi sağlayarak, iş birliğini birleştirici rolle güçlendirmektedir. Sosyal hizmet işletmelerinde, yöneticiler verimliliği arttırmak için farklı program ve projelerde çalışan ekipler arasında koordinasyonu sağlayarak başarıyı yakalamakta, ayrıca, başarıya ulaştıran asıl davranışın paydaşlarla iletişimi kuvvetlendirmekten geçmekte olduğunu bilerek hareket etmektedir.

Bilgiye dayalı roller açısından bakıldığında sosyal hizmet işletmelerinde yöneticiler, sözcülük rolü üstlenerek toplumun farklı kesimleri ile iletişim halinde olmaktadır. Sosyal hizmet veren kurum ya da kuruluşun vizyon ve misyonuna uygun değerleri yansıtabilen böylece toplum beklentilerinin farkında olarak görevini yerine getirme eğiliminde olduğunu gösterir faaliyetler yapmaktadır. Böylece, hizmetlerinin gerekliliklerini, etkilerini ve faydalarını topluma açıklayarak hizmetlerin daha geniş kitlelere ulaşmasını sağlamaktadır. Sözcülük rolünü etkili bir şekilde yerine getirmek için yöneticilerin iletişim becerilerine önem vermeleri, toplumun ve paydaşların dilinden ve beklentilerinden anlamaya çalışmaları ve işletmenin mesajlarını tutarlı bir şekilde iletmeleri gerekmektedir. Ayrıca kriz durumlarında da sözcülük rolü oldukça önem arz etmektedir. Kriz iletişimi stratejileri geliştirmek, kriz durumlarında toplumu bilgilendirmek ve güvenlerini kazanmak, yöneticilerin başarılı bir şekilde sözcülük rolünü yönetimde uygulamalarını sağlamaktadır. Özellikle sosyal hizmet işletmelerinde, yöneticilerin müzakereci rolü oldukça önemlidir. Çünkü bu işletmeler genellikle sosyal hizmet faaliyetlerinin planlanmasında, uygulanmasında, kontrol edilmesinde, yararlanılmasında, çok taraflı ilişkilerin olduğu görülmektedir. Bu durum bazen taraflar arasında istenmeyen durumların gelişmesine ve problemlerin oluşmasına ortam sağlamaktadır. Yöneticiler, bu tür durumlarda hem işletmenin çıkarlarını korumak hem de paydaşlar arasında dengeyi sağlamak için müzakereci rolünü etkili bir şekilde icra etmektedir. Ayrıca, problem çözücü rolü de sosyal hizmet işletmeleri için son derece önemli konular arasında yer almaktadır. Çünkü bu alanda faaliyet gösteren kurum, kuruluş ya da işletmeler genellikle toplumun hayati, hassas ve acil ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Yöneticiler, karşılaştıkları problemleri hızlı bir şekilde çözerek işletme faaliyetlerinin aksamadan devamlılığını sağlayarak gerçekleştirmektedir. Son olarak, kaynak konusu her alanda olduğu gibi bu alanda da titizlikle hareket edilmesi, planlanması ve kullanılması

gereken konular arasında yer almaktadır. Özellikle devlet eliyle ve gönüllüler vasıtasıyla elde edilen finansal kaynakların kullanım şekli yöneticinin faaliyetlerinde olması sebebiyle önem taşımaktadır. Bu sebeple, yöneticiler, bu kaynakları doğru bir şekilde yöneterek işletmenin ihtiyaçlarını karşılamalı, sınırlı olan kaynakların tasnifinde özenle çalışmalı ve hem kurumun hem de hizmetlerin işletmenin sürdürülebilirliğini sağlamaya çalışmaktadır.

Tüm bu rollerin fakında olarak etkili bir şekilde icra eden sosyal hizmet faaliyetlerini yürüten yönetici, işletmenin bu alandaki başarısını arttırabilir ve topluma daha iyi hizmet verebilmektedir. Bu nedenle, sosyal hizmet işletmelerinde çalışan yöneticilerin bu rolleri iyi anlamaları ve etkili bir şekilde yerine getirmeleri gerekmektedir.

Yönetim ve sosyal hizmet konusunda yapılan araştırmalar da gösteriyor ki tüm yaklaşımlar aslında bir hizmeti sağlarken karşılaşılan sorunlar yığını içerisinde çözüm üreterek verilen hizmet ve hizmet süreci ayakta tutulabileceğini ifade etmektedir (Kuhn, 2012). Sosyal hizmet veren tarafların bunun fakında olarak hareket etmesi gerekmektedir. Bu farkındalık beraberinde hizmet sağlayıcıların da karşılaştıkları pek çok soruna çözüm getirmeyi amaçlamaktadır. Öyle ki bu alanda hizmet veren tüm ekibin dikkatinden kaçan her süreç; sağlık hizmetlerinin noksanlığı, yetersiz eğitim, ayrımcılık ve şiddet, yerine getirilmemiş temel ihtiyaçlar aslında bir sorun yığını olarak düşünülmektedir. Bir başka sorun ise sosyal hizmet uzmanları tarafından sağlanan kaynak ve tedavilerin haksız ve adil olmayan dağılımında gösterdiği tutum ve davranışlar olarak görülmektedir (Reichert, 2003). Bu noktada sosyal hizmet faaliyetleri diğer pek çok disiplinden farkını iyi bir yönetim ve dağıtım sistemiyle ortaya koymaktadır. Bu bağlamda yönetimin, yöneticinin bu mesleği icra edenlerin tutum ve davranışları dikkat çekmekte hatta bu disiplinin amaçlarından sayılan bir diğer konu olan hakkaniyet, adalet ve eşitlik gibi kavramların önemi daha çok artmaktadır.

Sosyal hizmet faaliyetlerinin toplumsal hassasiyeti içermesi sebebiyle pek çok durumu içinde barındırmaktadır. Bunların başında hizmetlerin herhangi bir ayrımcılığa yer verilmeden yapılması olarak düşünülmesi gerekliliği, uygulamaların, uygulamaları gerçekleştirenlerin ve yararlanıcıların bu şartlar altında hizmet alımından olumlu etkileneceğini ifade etmektedir (Zengin ve Altındağ, 2016: 9). Bir yöneticinin olumlu ya da olumsuz olarak yorumlandığı durumlar etki alanındaki bireylerin onu bir lider olarak görüp görmediği ile ilişkilendirilmektedir (Zaccaro, 2007). İdeal yönetici liderlik vasıflarını etkilediği kitleye hissettirendir demek yerinde olacaktır. Bilinen tüm ekonomik, sosyal birimler temelde mal ve hizmet sunumunda kaliteyi hedeflemektedir. Bu yüzden çalışanların ve hizmet alanların beklentilerini ve memnuniyetini öne çıkaran, kurumun tüm üyelerinin süreç içerisinde görev

almalarını sağlayarak ekip ruhu oluşturmak, kurum kalitesi açısından önemli görülmektedir. Bu sebeple, yönetici görevleri yerine getirmek için, doğru zaman da doğru kararları veren, etkili planlayan, iyi organize eden, ideal liderlik vazifelerinin bilincinde bir yönetici olarak hareket eden ve motive eden, değişim ve dönüşümün farkında olan, denetleyerek kontrol edebilen sınır koyabilen, bunları yaparken girişimci ruhunu yansıtabilen bir yönetici tercih edilmektedir (Gökçe vd., 2010). İç girişimci rolüyle hareket eden yönetici bir yenilik yaratıcısı ve başlatıcısı olması sebebiyle sosyal hizmet faaliyetlerinde de kendini göstermektedir. Girişimci rolündeki yönetici, değişimin, yeniliğin ve yaratıcılığın başlatıcısı konumunda olduğu ifade edilmektedir (Griffin,1996: 17). Aksi halde örneğin geleceği göremeyen, yanlı ve yanlış gören bir yönetici, problemleri ve fırsatları tespit, analiz ve değerlendirme yapmaktan aciz, yani eleştirel düşünme becerisi olmayan; daha iyi ve daha farklı hizmet sunma yollarını araştırmayan, fark etme kapasitesi kısıtlı, sosyal hizmetin sunumunda yeni modeller üretemeyen, yaratıcılık yeteneği düşük kişilerle bir yere varmak mümkün olmamaktadır (Boone ve Kurtz, 2013). Mintzberg yönetici rolleri açısından ilişkilendirildiğinde; kamu ya da özel sektörde yönetim uygulamalarının ne kadar zor ve sabır isteyen bir iş olduğunu ve bir o kadar da yönetim ve yönetici özelliklerinin önemini ve gerekliliğini ortaya koymaktadır (Birinci, 2021: 26). Bu noktada uygun nitelikte yöneticilerin sosyal hizmetler sunan kurum ve kuruluşların ilk ihtiyacı olan insan kaynağı demek yerinde olacaktır. Sadece özellikleri ile değil, işleviyle, donanımıyla, varlığıyla hem hizmet sunum sürecinde hem ekip içinde ahenkle çalışmayı sağlama yönüyle etkinliği düşünülerek seçilmesi gerekmektedir. Nasıl ki bir fabrikada çalışan personel motivasyonunu sağlayan işletme sahibi performansı pozitif yönlü etkilemeyi amaçlıyorsa hizmet sektöründe faaliyet gösteren sosyal hizmet çalışanlarının da motive edilerek pozitif yönlü performans artırmaya ihtiyacı vardır. Yöneticilerince beğenilip takdir edilmesinin sosyal hizmet uzmanlarının iş doyumlarının arttığı sonucuna ulaşılması en güzel örnek teşkil etmektedir (Işıkhan, 2000: 49). Ekip ruhu ve bireysel başarı sosyal hizmet çalışanlarının verimliliğinde etkin kullanılmasını sağlamaktadır. Yöneticinin rollere uygun seçilmesi, bu rollerle çalışma performansını etkilemesi, çevreye bunu hissettirmesi sadece sosyal hizmet veren oluşumlarda değil yönetimin olduğu tüm birimlerde önemli bir özellik olarak görülmektedir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Toplum ihtiyaçlarını karşılanmasında göze çarpan sorunlar bulunmaktadır. Bunlar; sosyo-ekonomik sorunlar olabildiği gibi, tıbbi sorunlar, hassas nüfus gruplarına ait sorunlar, bedensel engeller sebebiyle yaşanan sorunlar, dezavantajlı grupta yer alanların yaşadığı

sorunlar vb. çoğaltılabilmektedir. Hedef kitle hassasiyeti yüksek konuların yoksunluğunu yaşadığı için ihtiyaçlarının mümkün olduğunca en iyi şekilde karşılanması gerekmektedir. Bireylere sosyal ve ekonomik açıdan destek sağlanması, faaliyetlerinde her zaman en iyiye odaklanmayı ve tüm süreçleri değişen koşullara göre uyarlamayı gerekmektedir (Bozkurt, 2016). Bu ihtiyaçlar bazen kamu kurumları tarafından, bazen özel sektör ve Sivil Toplum Kuruluşları tarafından karşılanmaktadır. Kimi zaman devlet, kimi zaman dernek, vakıf ve gönüllüler aracılığıyla finanse edilmektedir. Sunumu bu kurumlarda çalışan ya da gönüllülük esasıyla hizmet etmeyi amaçlayan kişilerden oluşmaktadır. İnsanın ve faaliyetin olduğu her süreç gibi sosyal hizmetlerin sunulması da ciddi bir sistem oluşturmak adına yönetim sürecine tabi tutulmaktadır. Gerek toplumun ihtiyaçlarına uygun hizmetlerin etkili bir şekilde sunulmasını sağlamak gerek kaynakların doğru, etkin ve verimli kullanılmasında öncü olmak gerekse bu hizmetlerin aktarılmasını sağlarken yönetim ve yönetici hayati öneme sahiptir. Çünkü, yöneticilerin liderlik rolleri, kurumun vizyonunun belirlenmesi, çalışanların motive edilmesi ve yönlendirilmesi gibi önemli konularda rol oynamaktadır. Bu sebeple yöneticilerde olması gereken roller Mintzberg yönetici rolleri bağlamında ifade edilen roller ile ilişkilendirildiğinde yarar sağlayacağı amaçlanmıştır. Bu bağlamda temsilcilik rolleri kurumu dış dünyaya temsil etme ve ilişkileri yürütme konusunda etkiliyken, birleştirici roller ise farklı paydaşların bir araya getirilmesi ve işbirliği sağlanması için gereklidir. Her ikisi de sosyal hizmet faaliyetlerinde yönetimi gerçekleştiren yöneticide olması gereken rollerdendir.

Gözetleme rolleri, kurum içi süreçlerin kontrolünü sağlarken, performansın izlenmesi ve yönlendirilmesine de imkan vermektedir, Sosyal hizmet faaliyetinde bulunan kurumun misyonunun ve hedeflerinin paydaşlara iletilmesi konularında yayıcılık rolü önemlidir. Sözcülük rolüyle hedeflenen, kurumun faaliyetlerini ve amaçlarını duyurması ve topluma etkili bir şekilde iletişim kurması gerektiğinin farkında olunmasını sağlamaktadır. Bu noktada en kritik ve olması gereken rollerden biri olan girişimcilik rolü, sosyal hizmetlerin doğasına uygun hassasiyetle, yenilik odaklı ve etkili bir şekilde yürütülmesi için gereklidir. Problemler olmasa çözümler olmaz, çözümlerin bulunması problemin fark edilmesiyle mümkündür. Bu noktada Problem çözücü rolleri ise karşılaşılan problemlerin çözülmesinde, etkili bir şekilde ele alınması ve çözüme kavuşturulması için önemli görülmektedir.

Kaynak ayırımı rolleri, kısıtlı kaynakların en doğru, en etkin ve en verimli şekilde kullanılması için gereklilik arz etmektedir. Son olarak, müzakereci rolleri ile dengelenen çıkarlar, uzlaşmacı yaklaşımlar ile paydaşların sürece katılmasının ve etki ve dengesinin sağlanarak hizmet edilmesi konularında etkili olmaktadır. Tüm bu rollerin etkili bir şekilde

yerine getirilmesi, sosyal hizmetlerde başarılı olması ve topluma daha iyi hizmet vermesini, sosyal hizmet yöneticilerinin bu rolleri iyi anlamaları ve etkili bir şekilde uygulamaları konusunda bilgi sahibi olunmasını sağlamaktadır.

Gerek sosyal hizmet ve sosyal yardımların ihtiyaç sahiplerine ulaştırılmasında gerek yeni alanlarda gösterilecek faaliyetler olsun yöneticinin rol ve davranış noktasında yetersiz oluşu tüm alanlarda olduğu gibi sosyal hizmetlerde de yeni sorunları doğurabilmektedir. Eğitim geliştirme uygulamaları özellikle üniversitelerin sosyal hizmetlerle ilgili bölümlerinden mezun olan yöneticiler için yeterli gibi gözükse de aslında yöneticinin roller bağlamında davranışsal yeterliliklerinin de ölçüldüğü bir sistem uygulaması, kamu ya da özel sosyal hizmet kuruluşlarının sosyal ihtiyaçları cevaplamada daha başarılı olabileceğini gözler önüne sermektedir. Bu durumda yapılması gerekenler yönetici ve yönetim kademesinde etkili olan çalışanların bu roller ışığında tamamlayıcı ve destekleyici düzenlemelerin yapılması olarak söylenebilir. Bu sebeple yöneticilere sunulacak önerilerin başında liderlik rollerine odaklanarak kurumun vizyonunu belirlemeli, çalışanları motive etmeli ve yönlendirmeleri yer almaktadır. Eksik olan konularda eğitim ve geliştirme uygulamalarından destek almaları önerilmektedir. İçinde bulunulan ekibi en iyi temsil etmek adına iletişim kurmak ve güven oluşturmak için çaba oldukça önem arz etmektedir. Yenilikçi ve birleştirici olarak gözetleme ve yayıcı rollerinin desteklenmesi yönetim sürecinin etkililiğinde önemli rol oynamaktadır. Mutlaka sorunlar olacaktır bu sebeple, karşılaşılan zorlukları ele almak ve çözüm bulmak için problem çözme becerilerini geliştirmek bunu yaparken de ekip çalışmasına özendirme önemli olabilmektedir. Bu önerilere dikkat ederek sosyal hizmet yöneticileri olarak daha etkili bir şekilde rollerini yerine getirebilir ve kurum başarısını artırabilmektedir. Bu çalışma sosyal hizmetlerde yönetim ve yönetici rollerinin işlevselliğini artırmak için gerçekleştirilmiş olması sebebiyle yöneticilerin seçimine karar veren mercilerin bu özellikleri dikkate almak suretiyle yönetici belirlemeleri bir diğer öneri olarak sunulmaktadır. Ayrıca diğer sektörlerde de buna benzer bir çalışma yapması açısından ilham verici olabileceği, nicel ve nitel araştırmalarla desteklendiğinde literatüre önemli katkılar sunacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Akat, İ., Budak G & Budak G. (1999). İşletme yönetimi, 3. Baskı, İzmir.
- Akgemci, T. (2013). Stratejik yönetim. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Altan, Ö. Z. (2011). Sosyal politika, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

- Baker, D., & Weisbrot, M. (1999). *Social security: The phony crisis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bayraktaroğlu, S., & Adıgüzel, O. (2015). Sosyal hizmetlerde yönetim ve organizasyonun önemi üzerine. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi İİB, Vizyoner Dergisi, Özel Sayı, 1-8.
- Birinci, M. (2018). Sosyal hizmet örgütleri ve yenilikçi yaklaşımların önemi üzerine bir değerlendirme. *Sosyal Çalışma Dergisi*, 2 (2), 43-62.
- Birinci, M. (2021). Stratejik yönetim ve sosyal hizmet örgütleri açısından önemi. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 32(1), 251-273. <https://doi.org/10.33417/tsh.752732>
- Bolat, T. Seymen, O. A. Bolat, O. İ. & Erdem, B. (2014). *Yönetim ve organizasyon* (4.Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Boone, L. E., Kurtz, D. L. (2013). *Çağdaş İşletme*. (14.Basım). (Çev. Ed. Azmi Yalçın). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Bozkurt, Ö. (2016). Sosyal hizmet işletmelerinde yenilik yönetimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 89-106.
- Gökçe, G., Şahin, A., & Bulduklu, Y. (2010). Herzberg'in çift faktör kuramı ve alt gelir gruplarında bir uygulama: meram tıp fakültesi örneği. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(20), 233-246.
- Gökçe, O., & Şahin, A. (2003). Yönetimde rol kavramı ve yönetsel roller. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3(6), 133-156.
- Gray, M., & Webb, S. (Eds.). (2012). *Social work theories and methods*. Sage.
- Griffin, R. W. (1996). *Management, Fifth Edition*, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Işıkkhan, V. (2000). Sosyal hizmet uzmanlarının iş doyumları. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 12(1), 38-52
- Kuhn, T. S. (2012). *The structure of scientific revolutions*. University of Chicago press.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*, New York, Harper and Row.
- Reichert, E. (2003). *Social work and human rights: A foundation for policy and practice*. New York: Columbia University Press.
- Rengasamy, S. (2010). *Evolution of social welfare / work*. Madurai institute of social sciences.

Sheafor, B. (2006). Leadership development initiative. Unpublished Manuscript. Council On Social Work Education.

Taşğın, Ş. N., & Özel, H. (2011), Türkiye’de sosyal hizmetlerin dönüşümü, *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 22 (2), 175-190.

Ülgen, H. & Mirze, S.K. (2010). İşletmelerde stratejik yönetim. (5.Baskı) Beta Yayınları: İstanbul.

Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, 62(1), 6-16.

Zengin, O., & Altındağ, Ö. (2016). Bir insan hakları mesleği olarak sosyal hizmet. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 27(1), 179-190.