

**T. C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME FAKÜLTESİ
ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ANABİLİMDALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**YÖNETİCİLERİN ALGILANAN ETKİLİLİK
DÜZEYİ VE ÖZ YETERLİLİK DURUMLARINA
İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA**

**Hülya TÜRK ÇATALOLUK
2501411556**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. Güven ORDUN**

İstanbul-2018



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : HÜLYA TÜRK ÇATALOLUK Numarası : 2501411556
Anabilim Dalı /
Anasanat Dalı / Programı : ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ Danışmanı : DOÇ.DR.GÜVEN ORDUN
Tez Savunma Tarihi : 02.08.2018 Saati : 10.00
Tez Başlığı :
YÖNETİCİLERİN ALGILANAN ETKİLİLİK DÜZEYİ VE ÖZYETERLİLİK DURUMLARINA
İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA.

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış,
sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜNE OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
DOÇ.DR.GÜVEN ORDUN		KABUL
DOÇ.DR.HAKKI AKTAŞ		Kabul.
DOÇ.DR.TURHAN ERKMEN		Kabul

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.ARZU ÜLGEN AYDINLIK		
DOÇ.DR.YASEMİN BAL		

ÖZ

YÖNETİCİLERİN ALGILANAN ETKİLİLİK DÜZEYİ VE ÖZ YETERLİLİK DURUMLARINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

HÜLYA TÜRK ÇATALOLUK

İnsanlar deneyimleri, eğitimleri ve dış etkenler neticesinde kendilerini tanımakta ve kendileri hakkında olumlu ya da olumsuz bir görüş geliştirmektedirler. Kendisi hakkında pozitif görüşler oluştuğunda birey öz yeterlilik sahibi olmaktadır. Bu çalışmanın amacı yöneticilerin algılanan etkililik düzeyi ve öz yeterlilik durumlarına ilişkin bir araştırma yapmaktır. Bu amacın gerçekleşmesi adına alan yazın taraması ve yöneticiler ile onların çalışanları üzerinde anket uygulaması yapılmıştır. Araştırma sonuçları öz yeterlilik ve etkililik arasında ilişkinin olduğunu göstermiştir. Öz yeterlilik sahibi yöneticilerin karşı karşıya geldikleri sorunlarda ve tüm örgütsel süreçlerde doğru kararlar verirken, çalışanları için de ilham kaynağı olacakları düşünüldüğünden, aynı zamanda etkili yöneticiler olacakları görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Yönetici, Öz yeterlilik, Etkililik.

ABSTRACT

A RESEARCH ON ABOUT THE MANAGERS' PERCEIVED EFFECTIVENESS LEVEL AND SELF EFFICACY

HULYA TURK CATALOLUK

People, recognise themselves as a result of experiences, training, and external factors and develop a positive or negative opinion about themselves. When he/she develops positive reviews about himself/herself, an individual has self-efficiency. The purpose of this study is to do a research regarding the state of the perceived effectiveness and the level of self-efficiency of managers. For the realization of this objective, the literature review of the field has been carried out and a survey has been applied to the managers and their employees. The results of the research has revealed that there is a relationship between self-efficiency and effectiveness. It has been observed that while the managers who have self-efficiency make the right decisions in all processes and organizational issues they have faced, it has also been assumed that they would be effective managers because they would be a source of inspiration for their employees.

Keywords: Manager, Self-Efficiency, Effectiveness.

ÖNSÖZ

Araştırma amacının, “çalışanların algısına göre etkili olarak kabul edilen yöneticiler öz yeterliliği de yüksek yöneticilerdir”, hipotezini test etmek olduğunu söylemek mümkündür. Araştırma, vakıf üniversitelerindeki yönetici akademisyenlere uygulanan öz yeterlilik ölçeği ile onların astlarına uygulanan yönetici etkililik ölçeğinden elde edilen verilerin analizi, hipotezlerin test edilmesi ve yorumlanması şeklinde uygulanmıştır.

Araştırma sürecinde karşılaşılan en büyük zorluk özellikle online olarak gönderilen anketlerin geri dönüşünün sağlanması olmuştur. Araştırmanın diğer kısıtı olarak ise, anketlere verilen cevapların, samimi ve doğru cevaplar olarak varsayılacak olduğunu söylemek mümkündür.

Yüksek lisans tez sürecimde, engin bilgisi ile her daim yol gösteren, destek olan ve araştırmacı ruhu ile ilham veren değerli danışman hocam Sayın Doç. Dr. Güven Ordun’ a sonsuz teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Çalışma boyunca hoşgörüsü ile yardımlarını esirgemeyen, Örgütsel Davranış Ana Bilim Dalı Arş. Gör. Fatma Aslı Akün ve Arş. Gör. Cem Güney Özveren’e çok teşekkür ederim.

Varlığı ile hayatıma anlam katan, oğlum Temmuz Tan’a, yoluma ışık olan Cafer Çataloluk’a sonsuz teşekkür ederim.

Hülya TÜRK ÇATALOLUK

İSTANBUL- 2018

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	v
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1
1.Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	3
2.Araştırmanın Kapsamı.....	4
3.Araştırmanın Kısıtları.....	4

BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL TEMEL

1.1. Etkililik Kavramı ve Örgüt Açısından Etkililik Kavramının Önemi.....	7
1.1.1. Amaç Modeli	9
1.1.2. Sistem Modeli	11
1.1.2.1. Katz-Kahn Modeli	12
1.1.2.2. Etzioni'nin Örgütsel Etkililik Modeli	13
1.1.2.3. Bernard M. Boss'a Göre Örgütsel Etkililik Modeli.....	14
1.1.2.4. Yutchman ve Seashore'a Göre Örgütsel Etkililik.....	14
1.1.2.5. Bennis'e Göre Örgütsel Etkililik Modeli	15
1.1.3. Yarışan Değerler Modeli	16
1.1.4. Ekolojik ya da Çevresel Modeli.....	16
1.2. Etkili Yönetici Kavramı ve Etkili Yöneticinin Nitelikleri	18

1.2.1. Temel Yönetici Özellikleri	19
1.2.2. Yönetici İşlev ve Yeterlilikleri.....	24
1.2.2.1. Teknik Becerilere İlişkin Yönetici Davranışları.....	25
1.2.2.2. İnsana İlişkin Becerilerle İlgili Yönetici Davranışları	26
1.2.2.3. Kavramsal Becerilerle İlgili Yönetici Davranışları	28
1.3. Öz Yeterlilik (Self Efficacy) Kavramı ve Önemi.....	29
1.3.1. Öz (Self) Kavramı	30
1.3.2. Sosyal Bilişsel Teori Ve Öz yeterlilik	32
1.3.3.Öz Yeterliliğin Temel Süreçleri ve Öz Yeterlilik Algısı.....	34
1.4. Öz Yeterliliğin Çalışma Yaşamına Etkileri	36
1.5. Öz Yeterlilik Ve Etkililik Alanında Yapılmış Çalışmalar.....	39

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Tasarımı.....	41
2.2. Araştırma Hipotezleri	42
2.3.Araştırmanın Uygulandığı Ana kütle ve Örneklem.....	43
2.4. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları.....	43
2.5. Uygulanan İstatistik Analizler.....	45

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

3.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri Sonuçları	44
3.2. Demografik Özelliklere Ait Bulgular.....	48
3.3. Hipotez Testlerine Ait Bulgular.....	63

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç Ve Bulguların Yorumlanması.....	76
5.2. Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler.....	82
KAYNAKÇA	83

EKLER

.....	889
EK A. Washington Yönetici Değerleme Ölçeği.....	90
EK B. Öz Yeterlilik Ölçeği.....	91

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Örgütsel Etkililik Boyut ve Kriterleri.....	8
Tablo 3.1.1. Özyeterlilik Ölçeğine Ait Faktör Tablosu.....	46
Tablo 3.1.2. Yönetici Etkililiği Ölçeğine Ait Faktör Tablosu.....	47
Tablo 3.2.1. Yöneticilerin Cinsiyet Dağılımı.....	48
Tablo 3.2.2. Yönetici Cinsiyeti ile Mücadele İstek Özyeterlilik Boyutları Ortalama ve Standart Sapma Tablosu.....	49
Tablo 3.2.3. Yöneticilerin Yaş Dağılımı.....	50
Tablo 3.2.4. Yönetici Yaşı ile Mücadele İstek Özyeterlilik Boyutları Ortalama ve Standart Sapma Tablosu.....	50
Tablo 3.2.5. Yöneticinin Eğitim Durumu Dağılımı.....	51
Tablo 3.2.6. Yöneticinin Eğitimi ile Mücadele İstek Özyeterlilik Boyutları Ortalama ve Standart Sapma Tablosu	52
Tablo 3.2.7. Yöneticinin Ünvanına Göre Dağılımı.....	53
Tablo 3.2.8. Yöneticinin Ünvanı ile Mücadele İstek Özyeterlilik Boyutları Ortalama ve Standart Sapma Tablosu	53
Tablo 3.2.9. Yöneticilerin Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı.....	54
Tablo 3.2.10. Yöneticilerin Çalışma Yılları ile Mücadele İstek Özyeterlilik Boyutları Ortalama ve Standart Sapma Tablosu	54
Tablo 3.2.11. Yöneticilerin Hizmet İçi Eğitime Katılma Durumlarına Göre Dağılımı.....	55
Tablo 3.2.12. Yöneticilerin Hizmet İçi Eğitime Katılma ile Mücadele İstek Özyeterlilik Boyutları Ortalama ve Standart Sapma Tablosu	55
Tablo 3.2.13. Astların Cinsiyet Dağılımı.....	56
Tablo 3.2.14. Astların Cinsiyeti ile Teknik İlişki Etkililik Boyutları Ortalama ve Standart Sapma Tablosu.....	56
Tablo 3.2.15. Astların Yaş Dağılımı.....	57

Tablo 3.2.16. Astların Yaşı ile Teknik İlişki Etkililik Boyutları Ortalama ve Standart Sapma Tablosu.....	57
Tablo 3.2.17. Astların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	58
Tablo 3.2.18. Astların Eğitimi ile Teknik İlişki Etkililik Boyutları Ortalama ve Standart Sapma Tablosu.....	58
Tablo 3.2.19. Astların Ünvan Durumuna Göre Dağılımı.....	59
Tablo 3.2.20. Astların Ünvanı ile Teknik İlişki Etkililik Boyutları Ortalama ve Standart Sapma Tablosu	60
Tablo 3.2.21. Astların Çalışma Yılları Dağılımı.....	61
Tablo 3.2.22. Astların Çalışma Yılı ile Teknik İlişki Etkililik Boyutları Ortalama ve Standart Sapma Tablosu	61
Tablo 3.2.23. Astın Hizmet İçi Eğitime Katılma Durumlarına Göre Dağılımı.....	62
Tablo 3.2.24. Astın Hizmet İçi Eğitime Katılımı ile Teknik İlişki Etkililik Boyutları Ortalama ve Standart Sapma Tablosu.....	62
Tablo 3.3.1. Yönetici Cinsiyeti ile Özyeterlilik İlişkisi.....	63
Tablo 3.3.2. Yönetici Yaşı ile Özyeterlilik İlişkisi.....	64
Tablo 3.3.3. Yöneticinin Eğitim Durumu ile Özyeterlilik İlişkisi.....	64
Tablo 3.3.4. Yöneticinin Ünvanı ile Özyeterlilik İlişkisi.....	65
Tablo 3.3.5. Yöneticinin Çalışma Yılı ile Özyeterlilik İlişkisi.....	66
Tablo 3.3.6. Yöneticinin Hizmet İçi Eğitime Katılımı ile Özyeterlilik İlişkisi.....	66
Tablo 3.3.7. Astın Cinsiyeti ile Etkililik İlişkisi.....	67
Tablo 3.3.8. Astın Yaşı ile Etkililik İlişkisi.....	67
Tablo 3.3.9. Astın Eğitim Durumu ile Etkililik İlişkisi.....	68
Tablo 3.3.10. Astın Ünvanı ile Etkililik İlişkisi	68
Tablo 3.3.11. Astın Çalışma Yılı ile Etkililik İlişkisi.....	69
Tablo 3.3.12. Astın Hizmet İçi Eğitime Katılımı ile Etkililik İlişkisi.....	69
Tablo 3.3.13. Yöneticinin Özyeterlilik ile Etkililik İlişkisi.....	70

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Örgütsel Etkililik Amaç Modeli Gereğince Ölçütler.....	10
Şekil 1.2. Örgütsel Etkililik Yaklaşımlarının Örgüte Bakış Açısı.....	16
Şekil 1.3. Liderlik Özelliklerine Sahip Yöneticilerde Görülen Kişilik Özellikleri ve Eğilimler.....	20
Şekil 2.1. Araştırma Modeli Diyagramı	41
Şekil 3.1. Yönetici Özyeterliliği ve Etkililiği Üzerinde Yönetici Cinsiyet Etkisi.....	71
Şekil 3.2. Yönetici Özyeterliliği ve Etkililiği Üzerinde Astın Cinsiyet Etkisi.....	72
Şekil 3.3. Yönetici Özyeterliliği ve Etkililiği Üzerinde Yönetici çalışma Yılıının Etkisi.....	73
Şekil 3.4. Yönetici Özyeterliliği ve Etkililiği Üzerinde Yönetici Hizmet İçi Eğitiminin Etkisi.....	74
Şekil 3.5. Yöneticinin Özyeterliliği ve Etkililiği Üzerinde Astın Hizmet İçi Eğitiminin Etkisi.....	75

GİRİŞ

Günümüz çalışma hayatında örgütlerin başarı elde etmeleri, yöneticilerin yetenekleri ve yeteneklerini hangi etkililikte sergiledikleri ile ilişkilidir. Etkili bir yönetici hedeflere ulaşmayla doğrudan ilişkili olmasının yanısıra başarının sürdürülebilir olmasının temel belirleyicilerinden de birisidir. Yönetici etkililiği birçok faktör etrafında şekillenmesi sebebiyle tek başına değerlendirilemeyecek kadar geniş bir kapsama sahiptir.

Etkililik alan yazında çoğunluk örgütün ulaşmak istediği sonuçlarla değerlendirilen bir kavram olarak, “hedeflenen amaçlara ulaşmak” şeklinde tanımlanmıştır. Aynı zamanda “kaynakların optimum düzeyde kullanımı” ve “uyum yeteneğinin varlığı” ile de açıklanmaktadır. Bu tanımlar başarıya ulaşmada örgüt için etkililiğin önemli bir performans boyutu olduğu gerçeğini de ortaya koymaktadır. Yöneticinin etkililik düzeyinin düşük olması halinde; örgütsel tüm süreçlerde aksamalara neden olacak, örgütün rekabet edebilme gücü düşecek, planlanan hedefler gerçekleşmeyecektir.

Yöneticinin etkililik düzeyi, örgütsel süreçlerde alınacak kararları etkilemesinin ötesinde, örgüt içerisindeki diğer çalışanlar açısından ilham kaynağı olabilecektir. Bu nedenle örgütün bütününe etkilemesi beklenir. Yöneticinin başarısı, dolayısıyla da onun takip ettiği örgütün başarılı olabilmesi; yaratıcılığına, sürekli öğrenme isteğine, disiplinli, kararlı, yardımsever, güven verici, yeniliklere açık ve insan ilişkileri konusunda becerikli olmasına bağlı olacaktır.

Yöneticinin öz yeterliliği ise, etkili olması ile doğrudan ilişkide bir faktör olarak bilinmekte olup, çalışmanın bir diğer araştırma konusunu oluşturmaktadır. Öz yeterlilik sosyal bilişsel teoriden temel alan, Bandura tarafından geliştirilmiş bir kavramdır. Öz yeterlilik kavramı bireylerin “bir işi başarabileceğine dair inancı” ve “kendi yeteneklerine olan güveni” şeklinde tanımlanabilir. Yöneticiler için ise öz yeterlilik yüksek performansa sahip olmanın koşullarındandır. Öz yeterliliğin başarıya ulaşmada özellikle iki noktaya işaret ettiğini söylemek gerekir. Bunlardan birincisi,

kişinin kendisine olan olumlu yöndeki inancı, diğeri de kişinin kendisinde düzenli ve disiplinli çalışma azmi bulmasıdır.

Öz yeterlilik; karmaşık süreçlerle başa çıkabilme, kararlar alma, sürdürme ve problemlere karşı çözüm üretebilmeye birlikte başarılı olmayla doğrudan ilişkili bir kişilik özelliğidir. Karar verme, örgüt içerisinde yöneticinin yerine getireceği en temel görevdir. Örgütsel süreçler, zamanında verilmesi gereken bir dizi karardan, arzulanan sonuçlara varılması için devamlı çabayı gerektiren aksiyonlardan oluşmaktadır. Dolayısıyla öz yeterlilik düzeyi yüksek olan yöneticiler daha etkili kararlar verecek ve örgütsel süreçlerin devamı için gereken performansı göstereceklerdir.

Öz yeterliliği yüksek olan bir yöneticinin kendine güveni yüksektir ve bu yöneticilerin odağında başarı vardır. Haliyle etkililik için geçerli olduğu gibi yöneticilerin öz yeterliliklerinin yüksek olması gerekmekte ve beklenmektedir. Yöneticinin öz yeterlilik düzeyinin düşük olması halinde ise, problemlerle baş etme, problemlere çözüm üretmede yetersiz kalması söz konusu olacaktır. Öz yeterliliğin düşük olması, yöneticinin kendine güvenini azaltacağından örgütün amaçlara ulaşması için gereken performansın gerçekleşmemesi gibi sonuçlara yol açması da kaçınılmaz olacaktır.

Etkililik ve öz yeterlilik, sadece yöneticiler açısından değil aynı zamanda tüm örgüt çalışanları için ihtiyaç duyulan bir yapıdadır. Yöneticiler için etkililik ve öz yeterliliği daha değerli kılan ise yöneticinin örgütün bütününe etki edebilme potansiyeli olarak görünmektedir. Bu nedenle örgütsel hedeflerin gerçekleşmesi adına belirleyici bir pozisyonda olan yöneticinin etkililiği ve öz yeterliliği literatürde giderek daha fazla araştırılan bir konu olurken, çalışma sonuçlarının bu alana katkısı bakımından önemli olacağı görünmektedir.

Yöneticinin etkililiği ile öz yeterliliği arasında doğru orantılı ve karşılıklı bir ilişki olduğu düşüncesi, bu çalışmanın ilerleyişine yön verecek çıkış noktası olarak görünmektedir. Astları tarafından etkili olarak algılanan yöneticiler aynı zamanda, öz yeterliliği yüksek bir yönetici midir sorusu araştırmanın temel sorusudur.

Çalışmanın birinci bölümünde etkililik kavramını ele alan modeller araştırmanın hipotezine kaynaklık edecek biçimde incelenecektir. Ardından etkili yöneticiler ve özellikleri ele alınacaktır. Bu çerçevede etkili yöneticinin niteliklerinin neler olduğu

yönünde bir değerlendirmede bulunulacak; yöneticilerin örgütlerdeki varlık nedeninin ve öneminin anlaşılması bakımından etkili yöneticilerden beklenen beceriler ile üstlendikleri rollerin açıklanmasına yer verilecektir. Öz yeterlilik kavramının açıklanması amacıyla; öz kavramı, sosyal bilişsel teori ve öz yeterlilik ayrı başlıklar altında incelenecektir. Öz yeterliliğin çalışma yaşamına etkisi ve literatürdeki etkililik ve öz yeterlilik alanında yapılmış benzer araştırmaların ortaya konması ile kuramsal bölüm tamamlanmış olacaktır.

Çalışmanın özgün yönünü oluşturacak olan alan çalışmasının metodolojisi ve bilimsel yöntemlerinin sıralandığı ikinci bölümde, alan çalışmasına giriş yapılacaktır. Yapılandırılmış soru formları ile elde edilen verilerin analizi ve bulgular çalışmanın üçüncü bölümünü oluşturacaktır. Son olarak araştırmanın verilerinden elde edilen bulgularla yapılan analizin literatüre katkısı ve öneriler çalışmanın beşinci bölümünde ele alınacaktır.

1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın birincil amacı, yöneticilerin etkililik düzeyi ve öz yeterlilik durumlarını incelemek olarak belirlenmiştir. Alan yazında etkililik ve öz yeterlilik konularında yapılmış araştırmaları görmek mümkündür. Etkililik alanında yapılan alanyazın çalışmaları incelendiğinde, ilk ve orta öğretim okul müdürlerinin etkililiği ve yönetsel etkililik kapsamında çalışmaların ele alındığı görülmektedir. Öz yeterlilik alanındaki çalışmalar ise, sağlık alanında öz düzenleme, kariyer yapma ya da özel bir alana ait başarıyla olan ilişkilerin incelenmesi yönünde ağırlıklı olarak dikkat çekmektedir.

Bu araştırmanın uygulama alanını ülkemizde henüz araştırma konusunda sınırlılıklar içermekte olan vakıf üniversiteleri oluşturmaktadır. Her ne kadar eğitim alanında faaliyet gösteren ve vakıflara bağlı kurumlar olsalar da sayıları hızla artan vakıf üniversiteleri birer işletme idealiyle örgütlenmekte ve statü alanı inşa eden akademisyenliğin rekabet düzeyinin yüksekliği vakıf üniversitelerini örgütsel dinamikleri açısından ayrıca incelenmesi gereken kurumlar haline getirmektedir. Diğer yandan, özellikle İstanbul'da yoğunlaşan vakıf üniversitelerinin eğitim sektöründeki rekabet düzeyleri özel işletmelerin serbest piyasadaki rekabet yarışıyla

paralellik sergilemektedir. Bu çalışmada, İstanbul'da bulunan vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyen yöneticilerin etkililiği ve öz yeterlilik durumları; etkililik ve özyeterlilik alt boyutları arasındaki ilişkilerin araştırılması bu çalışmanın özgün yönü olarak, önemi kapsamında değerlendirilebilecektir.

Araştırmanın temel amaçlarından biri, öz yeterliliği yüksek olan akademisyen yöneticinin, astları tarafından etkili olarak algılanıp algılanmadığının incelenmesi şeklinde belirlenmiştir. Çalışmanın sonunda vakıf üniversiteleri özelinde örgütsel hedeflerin gerçekleşmesine en yüksek düzeyde katkıda bulunan yönetici profilinin ortaya konması ve öz yeterlilik durumları ile demografik özelliklerinin birlikte değerlendirilmesi de yapılabilecektir. Bulgular çerçevesinde, öz yeterliliği yüksek, etkili bir yönetici profilinin gerekleri hakkında değerlendirmelere de ulaşılabileceği düşünülmektedir.

Öz yeterliliği yüksek olan yöneticilerin kendilerine olan güvenlerinin de yüksek olması, beklenen yönetici davranışlarının sergilenmesinde önemli bulunmaktadır. Öz yeterlilik düzeyinin akademisyen yöneticiler içinde sorunlarla başa çıkabilme becerisi, mücadele ve çalışanların isteklendirilmesi, dolayısıyla birlikte çalıştıkları akademisyenler tarafından etkili yöneticiler olarak algılanmalarının araştırılması alana özgü bilgileri oluşturması bakımından önemli olacaktır.

Etkili yöneticilerin örgüte olan katkıları, araştırmanın önemi kapsamında yer verilmesi gereken bir diğer konudur. Özellikle günümüzdeki yoğun rekabet ortamında bulunan vakıf üniversitelerinde, yönetici akademisyenlerden beklenen etkililik düzeylerinin yüksek olmasıdır, bu durum yönetici etkililiğinin alana özgü önemine de işaret etmektedir. Yöneticilerin etkililikleri ve öz yeterlilik durumları alan yazında önemli bir konu niteliği taşımakla birlikte, vakıf üniversitelerinin de yeni bir araştırma alanı olarak karşımıza çıkması yapılan çalışmanın her iki alanı kapsayacak biçimde literatüre katkı sağlayacağını düşündürmektedir.

Öz yeterlilik ile etkili yönetici olma arasında ilişki olduğu düşüncesi araştırmayı önemli hale getiren çıkış noktası olarak görünmektedir. Başka bir ifadeyle etkililik ile öz yeterliliğin başarılı bir yönetici olabilmek adına birbirini besleyen bir şekilde etki gösterdiğinin düşünülmesi bu çalışmada cevabı aranan en önemli soru olarak araştırmanın önemi kapsamında değerlendirilmeye müsaittir.

2. Araştırmanın Kapsamı

Yönetici etkililiği; yani yöneticilerden beklenen rol ve beceriler, teknik ve insan ilişkileri becerileri boyutlarında incelenecektir. Yönetici akademisyenlerin ve asstlarının demografik özellikleri ile etkililik ve öz yeterlilik alt boyutları arasındaki ilişki de araştırma kapsamında incelenecektir.

Vakıf üniversitelerinde çalışan yönetici akademisyenlerin algılanan etkililiği ve öz yeterlilik durumları arasındaki ilişki ve demografik özellikleri bakımından elde edilen bulgularla araştırmanın kapsamı sınırlandırılmıştır. Bu amaçla İstanbul'da bulunan toplam dört vakıf üniversitesinde aktif olarak çalışan akademisyen yöneticilere (dekan, bölüm başkanı) ve asstları pozisyonunda yer alan akademisyenlere ölçek uygulanması yoluyla veriler toplanmıştır. Araştırmanın örneklemini Türkiye'deki vakıf üniversitelerinin sayısal olarak ağırlıkta bulunduğu İstanbul ilinden seçilerek örneklem alanını kapsayıcı olması hedeflenmiştir. Bununla birlikte, araştırma örneklemini için yüz yönetici akademisyene ulaşmak hedeflenmiş, ancak anket verilerinin on yedisi tamamlanmış veri sunmadığı için kapsama alınmamıştır. Nitelikli veri elde edilen seksen üç yönetici akademisyen ve yüz altmış iki asstı düzeyindeki akademisyene ait anket değerlendirilmeye dâhil edilebilmiştir. Bu bağlamda elde edilen sağlıklı veriler araştırmanın özgün sonuçlarını oluşturmuştur.

3. Araştırmanın Kısıtları

Etkililik ve öz yeterlilikle ilgili alan yazında ulaşılabilecek olan verilerin doğru ve güvenilir olduğunun kabul edilmesi, araştırmanın varsayımlarındandır. Bu sebeple geçerliliği yüksek ve güncel kaynaklar kullanılacaktır.

Araştırma yöntemi olan anket uygulamasının içeriği bakımından, anketlere katılacak olan yönetici ve asstlarının verecekleri yanıtların doğru ve samimi yanıtlar olduğunun kabul edilmesi araştırmanın en önemli kısıtları arasındadır. Araştırmanın gerçekleşeceği örneklem, araştırmanın kısıtlarını meydana getiren faktörlerden bir başkası olarak görünmektedir. Zaman ve erişim sınırlılıkları nedeniyle araştırma dört vakıf üniversitesindeki yönetici ve asstları konumundaki akademisyenlerle

sınırlandırılmıştır. Bu nedenle araştırmanın tüm vakıf üniversitelerine genellemesi yapılamazken, alanda yapılacak benzer çalışmalara yol gösterici olacaktır.



BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL TEMEL

Çalışmanın birinci bölümü, kuramsal temel incelemesine ayrılmıştır. Bu amaçla ilk olarak etkililik kavramı ve örgütler açısından etkililiğin önemi konusu ele alınacaktır. Ardından etkili yöneticilik ve etkili yöneticilerin nitelikleri hakkında incelemelerde bulunulacaktır. Daha sonra öz yeterlilik kavramı ve öz yeterliliğin önemine ilişkin bilgi verilerek kuramsal temel incelemesi tamamlanmış olacaktır. Çalışmanın bu kısmında yapılacak incelemeler sonucunda araştırmanın uygulama bölümüne giriş niteliği taşıyan verilerin elde edilmesi hedeflenmektedir.

1.1.ETKİLİLİK KAVRAMI VE ÖRGÜT AÇISINDAN ETKİLİLİK KAVRAMININ ÖNEMİ

“Etkililik, örgütlerin gerçekleştirdikleri faaliyetlerin sonucunda amaçlara ulaşma derecesini belirleyen bir performans boyutudur. Örgütsel etkililik, örgütün çeşitli grupların taleplerini ne ölçüde iyi karşıladığının dışsal bir standardıdır” (Yükçü ve Atağan, 2009: 2). Buna göre etkililik kavramının örgütün ulaşmak istediği noktayı işaret ettiği anlaşılmaktadır. Yönetim kademelerinin, örgüt açısından etkililiği öne çıkarmasının esas nedeni de budur.

Örgütsel etkililik kavramının boyutları ve kriterleri, örgüt açısından etkililik kavramının anlaşılması adına gereklidir. Bu kapsamda yer alan veriler aşağıdaki tabloda gösterildiği gibidir.

Tablo 1.1.

Örgütsel Etkililik Boyut ve Kriterleri

1.Toplam Etkililik	16. Planlama ve Amaç Belirleme
2. Verimlilik	17.Amaçlar Üzerinde Uzlaşma
3.Etkinlik	18.Örgütsel Amaçların İçselleştirilmesi
4. Karlılık	19. Rol Ve Norm Uyumu
5.Kalite	20. Yönetmel Kişilerarası Beceri
6.İş Kazaları	21. Yönetmel Görev Becerileri
7.Büyüme	22.Enformasyon Yönetimi Ve İletişim
8.Devamsızlık	23. Hazırlıklı Olma
9.İş Gücü Devri	24. Çevrenin Kullanımı
10.İş Doymu	25. Dışsal Kuruluşların Değerlendirilmesi
11.Motivasyon	26. İstikrar
12.Moral	27. İnsan Kaynaklarının Değeri
13.Denetim	28. Katılım ve Paylaşılan Etki
14.Çatışma/ Uyum	29. Eğitim ve Geliştirmeye Vurgu
15.Esneklik/ Adaptasyon	30. Başarı Vurgusu

Kaynak: Sabuncuoğlu, 2010: 135.

Tablo 1.1’de görüldüğü üzere örgütsel etkililik kapsamında 30 farklı boyut ve kriterden bahsedilmektedir. Bu boyut ve kriterler içerisinde iş doymu, motivasyon gibi örgütsel davranışların yanı sıra planlama, amaçlar üzerinde çalışma gibi yönetim kadrolarınca (yöneticilerin) belirlenmesi beklenen hedefler yer almaktadır. Yönetmel beceriler ile verimlilik, çevrenin kullanımı, eğitim-gelişme-başarı vurgusu gibi hususlar da örgütsel etkililik boyut ve kriterleri kapsamındaki önemli noktalardan birisi olarak görünmektedir. Tüm bunlar örgütsel etkililik kavramının sahip olduğu geniş kapsamın anlaşılmasına katkıda bulunacak niteliktedir.

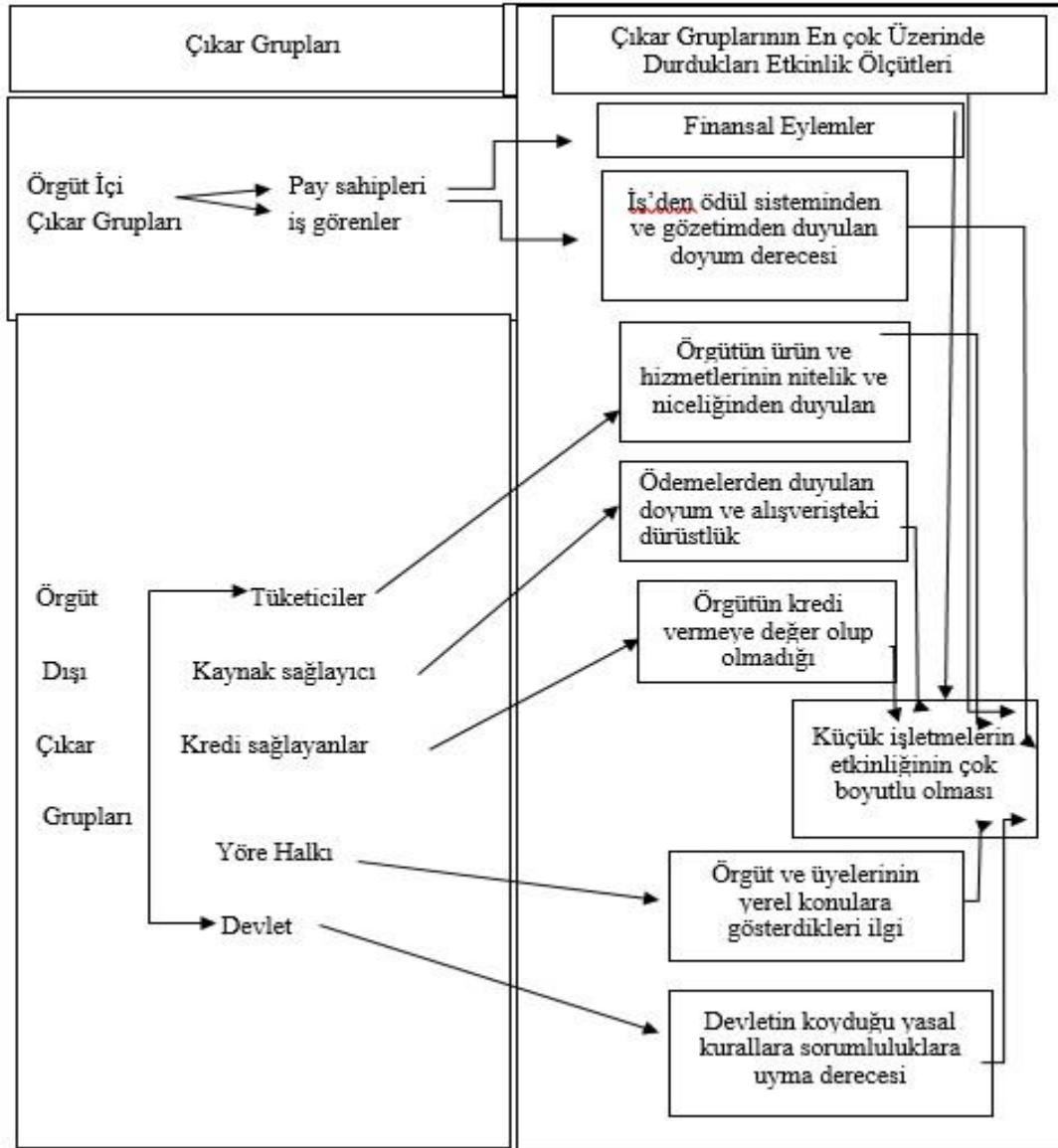
Çalışmanın bu bölümünde etkililik ve örgütsel etkililik hakkında geliştirilen modellere yer verilerek incelemelerde bulunulacaktır. Buna göre öncelikle amaç modeli hakkında bilgi verilecek, ardından sistem modelinin içeriğinde nelerin yer

aldığı açıklanacaktır. Yarışan değerler yaklaşımı ve ekolojik yaklaşım bu kısımda ele alınacak olan modeller arasındadır.

1.1.1. Amaç Modeli

Örgütsel etkililikte amaç modelinin içeriği şu şekilde açıklanmaktadır: “Amaç yaklaşımı, örgütsel etkililiği değerlendirmede kullanılan en eski ve en yaygın yaklaşımdır”.

Bu yaklaşımla ilgili çok sayıda varyasyon ve örnek mevcuttur (bkz. Şekil 1.1.). Amaç yaklaşımı teorisyenlerinin ve uygulamacılarının genel olarak üzerinde durdukları temel vurgu “sonuçlar ve alt sonuçlar ile ilgilidir” (Özutku, 2006: 264). Burada yer verilen ifadelerden hareketle amaç modelinin örgütün belirlediği hedeflere ulaşma düzeyini gösteren bir yapıya sahip olduğunu söylemek mümkündür. Amaç modeli ile ilgili hususların anlaşılması adına bu yaklaşıma göre örgütsel etkililik ölçütlerinin bilinmesi gerekmektedir. Her örgütün farklı amaçlarının olması, bu gerekliliği meydana getirmektedir. Bu kapsamda değerlendirilen veriler aşağıdaki gibidir (bkz. Şekil 1.1.).



Şekil 1.1. Örgütsel Etkinlik Amaç Modeli Gereğince Ölçütler

Kaynak: Özutku, 2001: 35.

Şekil 1.1.'de görüldüğü üzere örgüt içi ve örgüt dışı çıkar gruplarının bulunmasına paralel olarak farklı düzeyde ilgi gösterilen ölçütlerin varlığı söz konusu olmaktadır. Yukarıdaki şekilde yer alan veriler göz önüne alınarak finansal eylemler, doyum seviyesi, ürün ya da hizmetlerin nicelik ve nitelikleri, dürüstlük, kredi verilip verilmeyeceği, örgütlerin ilgi gösterdikleri konular ve çalışanların buna tepkileri, devletin çıkardığı yasalara uyma düzeyi gibi ölçütlerin en çok üzerinde durulan ölçütler oldukları görülmüştür. Örgütsel etkinlik gereğince hangi amaçların ön planda

olduğuna ilişkin değerlendirilebilmesi adına çıkar grupları ve üzerinde durulan ölçütlerin bilinmesinde fayda vardır.

Amaç modelinin merkezinde örgütün içinde yer aldığı faaliyetlerin bir amaca yönelik olması gerektiği hususu yer almaktadır. İşletme açısından etkililik, “işçilik hammadde ve diğer girdilerin işletme iinden saptanan amaçlar doğrultusunda ne denli etkin ya da yeterli kullanıldığını gösteren bir değerlendirme kriteridir”. Etkililik bir işletmenin üretim faktörleri ya da üretim kendisi için önceden saptadığı programın gerçekleştirilme derecesini gösterir (Yükçü ve Atağan, 2009:3).

Örgütlerin amaçları çeşitlilik göstermektedir. Bu nedenle örgütün odaklanması gereken temel bir amaç belirlenmeli ve diğer alt amaçlarla birlikte bu amaca yönelik çaba gösterilmelidir (Yükçü ve Atağan, 2009: 3). Örgütte böyle bir yol izlenmesinin sonucunda etkililik düzeyinin yükselmesi beklenmektedir. Nitekim amaç modelinin savunduğu nokta da budur. Örgütsel etkililiğin istenilen düzeyde gerçekleşebilmesi adına yönetici kadrosunun oluşturacağı amaçlar, model açısından belirleyici roller üstlenmektedir.

“rgtsel etkililiğin değerlendirilmesinde amaç yaklaşımının temel vurgusu, örgütün belirlemiş olduğu ana ve alt amaçlara ulaşma yönündeki ilerleyiştir. Bu yaklaşıma göre örgüt amaçlarına ulaştığında etkili olarak kabul edilir” (zutku, 2006: 265). Anlaşılacağı üzere amaç yaklaşımındaki başarı lt amaçlara hangi oranda ulaşıldığıdır. O halde belirlenen amaçların her birisine ulaşılamadığı takdirde amaç modeli gereğince başarı elde edildiğini söylemek mümkün olmayacaktır. Örgütlerin belirlemiş oldukları amaçların gerçekçi amaçlar olması, bu nedenle oldukça önemli bir hal almaktadır. Amaç modelinde örgütsel etkililikten bahsedilebilmesi için amaçlara ulaşılması, temel kriter niteliği taşımaktadır.

1.1.2. Sistem Modeli

Sistem modeli ile ilgili yapılan araştırmalar, örgütsel etkililikte sistem modeli örgütlerin karşılaştırmalı bir Şekilde ele alınmasını mümkün kıldığını göstermektedir. Sistem modeli kapsamında örgütsel etkililikten bahsedilebilmesi için kaynakların örgütsel süreçlerdeki dağılımının optimize edilmesi gerekir. Başka bir deyişle, örgütsel

etkililikte sistem modeli “örgütün sahip olduğu kıt kaynakların ne düzeyde optimize edildiği ile açıklanmaktadır” (Öge, 2001: 109).

Örgütsel etkililikte sistem modeli hakkında inceleme yapılırken sırasıyla;

- ✓ Katz-Kahn modeli,
- ✓ Etzioni'nin örgütsel etkililik modeli,
- ✓ Bernard M. Boss'un örgütsel etkililik modeli,
- ✓ Yutchman ve Seashore örgütsel etkililik modeli,
- ✓ Bennis örgütsel etkililik modeli

başlıkları altında değerlendirmelerde bulunulacaktır. Araştırmacıların sistem modeli gereğince farklı odak noktaları belirlemiş olmaları, böyle bir ayırım sonucunun ortaya çıkmasındaki temel etkendir.

1.1.2.1. Katz-Kahn Örgütsel Etkililik Modeli

Örgütsel etkililiğin neye göre ve nasıl ölçüldüğü konusunda belirsizlikler mevcuttur. Bu durum daha çok örgütsel etkililik konusundaki kuramsal ve kavramsal sorunlardan kaynaklanmaktadır. Örgütsel etkililik bu nedenle daha çok verimlilikle ilişkilendirilerek açıklanmaya çalışılmıştır (Katz ve Kahn,1977:164).

Bu model sistem modeline dayanmaktadır. Örgüt üyeleri ile pazarlık, örgüt amaçlarının geliştirilmesi için gereklidir. Etkenlikte gelişme teknik ve ekonomik yönden örgütün çıktılarının girdilerine oranını (verimliliği) gösterir. Politik geçişlilik (transaksiyonel) ise politik etkilenmeyi gösterir ve etkenliğin politik boyutunu işaret eder. Tüm bunların etkisi karın büyümesi, örgütün de yaşama ve büyüme şansının artması demektir (Katz ve Kahn,1977:164).

Katz ve Kahn, örgütlerin çoğunun altı temel alt sistemden oluştuğunu ortaya koymuştur. Bunlar;

- ✓ Üretim alt sistemi,
- ✓ Girdiği sağlayan destekleyici alt sistem,

- ✓ Çıktıyı elden çıkararak destekleyici alt sistem,
- ✓ Varlık koruma alt sistemi,
- ✓ Uyumlayıcı alt sistem ve
- ✓ Yönetimsel alt sistem şeklindedir.

Sıralanan alt sistemlerden üretim alt sistemi, sistemin temel işlevini sağlamaktadır. Girdiyi sağlayarak veya çıktıyı elden çıkararak çevresel ilişkileri yürüten destekleyici alt sistemler, bireyleri örgütteki rolleriyle birleştiren varlık koruma alt sistemi, örgütün çevreye uyumunu sağlayan uyumlayıcı alt sistem ve son olarak tüm bu alt sistemlerin eşgüdüm ve kontrolünü sağlayan yönetimsel alt sistemler şeklinde açıklanmaktadır (Katz ve Kahn, 1977: 42-51).

Katz ve Kahn etkinliğin bir diğer ögesi olarak siyasal etkinlik kavramına yer verir. Bu kavram örgütün çevresiyle ilişkilerine dikkat çeker. Ekonomik ve siyasal araç ikilisinin örgütsel etkinliğe katkıda bulduklarını belirtirler. Buradan hareketle politik yollarla da etkinliğin artırılacağını söylemek mümkündür (Katz ve Kahn, 1977: 177-180).

1.1.2.2. Etzioni'nin Örgütsel Etkililik Modeli

Etzioni ise etkililik kavramının örgütsel amaçlarla ilişkisini dikkate alan bir kavram geliştirmiştir. Yazara göre etkililik örgütsel bir amaç için kullanılan kaynakların miktarını ifade etmektedir. Bir başka deyişle etkililik işgücü, hammadde ve diğer girdilerin saptanan örgütsel amaçlar için ne denli etken ve yeterli kullanıldığını gösterir. Etzioni amaçla doğrudan ilgili olmayan faaliyetlerin de örgütsel etkinliği artırıcı rol oynayacağını, bu nedenle de bu faaliyetlere yeterince kaynak tahsisi ve bunlar arasında koordinasyon sağlanması gerektiğini belirtmektedir.

Etzioni tarafından geliştirilen örgütsel etkililik modeli, iki faktör etrafında şekillenmektedir. Bu faktörlerden birincisi örgütlerin kurulmalarının bir amaç uğruna olduğudur ve bu açıdan amaç modeli ile benzerlik göstermektedir. İkinci faktör ise örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi için geliştirilen ilişkilerin varlığıdır. Etzioni, sistem modelinin iki şekilde olabileceğini belirtir. İlki "yaşama modeli" olup, sistemin varlığını koruması ile sürdürmesini ve sistemin işlemlerini temel alır. Diğerisi ise

sistemin parçaları arasındaki belirli bir amaca en etkili hizmet edecek ilişkiler biçimini ifade eder (Etzioni, 1969:19- 22).

1.1.2.3. Bernard M. Boss'a Göre Örgütsel Etkililik Modeli

Bernard M. Boss tarafından geliştirilen örgütsel etkililik modeline göre, örgütün etkililiği iki temel hususa göre belirlenmektedir. Bunlardan ilki “örgütün çalışanlarının örgüte verdiği değer düzeyidir”. İkinci temel husus ise “örgüt ve örgüt çalışanlarının toplum tarafından ne düzeyde değerli görüldüğüdür” (Öge, 2001: 110). Örgütsel etkililiğin belirlenmesinde farklı lider davranışları, liderlik vasfının düşük ve yüksek olması önem kazanmaktadır (Bass, 1991:23).

Geliştirilen bu modelin ilki iş görenin yüksek morali, işinden duyduğu tatmini, iş güvenliği ve sağlığı gibi etmenleri belirtir. İkincisi ise, örgütün ve üyelerinin tüm topluma dolaylı olarak yapacakları etki ve katkıları belirtir. Belirtilen iki temel husus hakkında elde edilen yanıtlar, örgütsel etkililiğin içeriğini meydana getirmektedir.

Model hakkında verilen bilgilerden anlaşılacağı üzere Bernard M. Boss, örgütsel etkililiği açıklamak adına değer konusunu odak noktasına koymuş ve bu yönde değerlendirmeler yapmıştır.

1.1.2.4. Yutchman ve Seashore'a Göre Örgütsel Etkililik

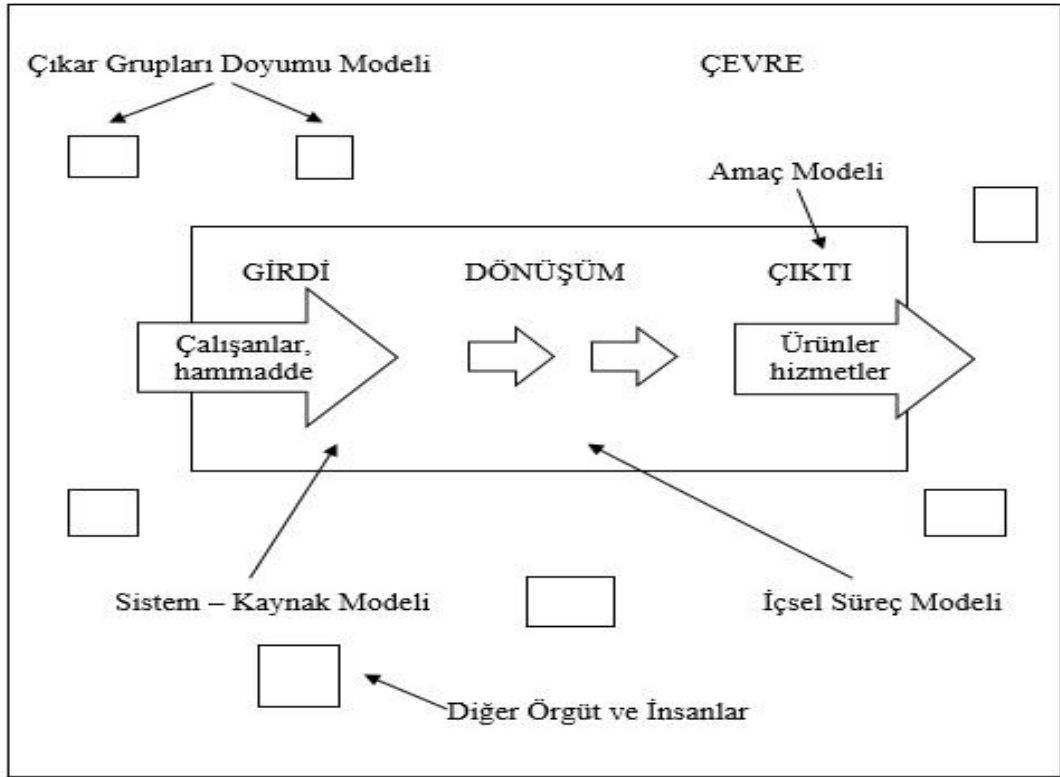
Örgütsel etkililikte sistem modeli kapsamında geliştirilen modellerden bir tanesi de Yutchman ve Seashore sistem modeli olarak bilinmektedir. Modelin içeriği şu şekilde açıklanmaktadır: “Örgütsel etkililik, örgütün çevresinden kıt ve değerli kaynakları elde ederek çıkar sağlaması yeteneği olarak tanımlanabilir. Böylece örgütlerin etkililiği, bu kaynakları elde etme yarışındaki performansına göre belirlenebilir” (Yutchman ve Seashore, 1971:169).

1.1.2.5. Bennis'e Göre Örgütsel Etkililik Modeli

Sistem yaklaşımı gereğince değinilmesi gereken modellerden bir tanesi de Bennis'in örgütsel etkililik çalışmasıdır. Bennis'in geliştirdiği örgütsel etkililik modelinde üç temel faktör öne çıkmaktadır. Bunlar aşağıda sıralandığı gibidir (Keskin, 2014: 23):

- ✓ Uyum: Örgütlerin farklı koşullar altında etkili bir şekilde çalışmaya devam etmesi anlamına gelmektedir.
- ✓ Kişilik Sorunu: Bir örgütün bulunduğu konumu bilmesini açıklamakta olup örgütün çalışanlar ve toplum tarafından ne düzeyde anlaşıldığı ile ilgilidir.
- ✓ Gerçeği Sınama: Örgütün faaliyet gösterdiği alanlardaki gerçekleri ortaya çıkaracak yöntemler kullanmasını ifade etmektedir.

Buraya kadar açıklanan modellerin anlaşılmasında örgütsel etkililikle ilgili olan yaklaşımların örgüte bakışlarının bilinmesi yararlı olacaktır. Bu kapsamda yer alan veriler aşağıdaki şekilde gösterildiği gibidir (bkz. Şekil 1.2.).



Şekil. 1.2. Örgütsel Etkililik Yaklaşımlarının Örgüte Bakış Açısı

Kaynak: Aycan, 2005: 16.

Şekil 1.2’de yer alan veriler göz önüne alındığında örgütsel etkililikle ilgili yaklaşımlar örgüte farklı açılardan yaklaşmaktadır. Girdiler, çıktılar, dönüşüm süreci, çevre, diğer örgütsel ve insan kaynağı gibi konular aracılığıyla ortaya çıkan farklı yaklaşımlar, örgütsel etkililikle ilgili modelleri oluşturmaktaki temel etken olarak görünmektedir.

1.1.3. Yarışan Değerler Modeli

Yarışan değerler modelinde örgütsel etkililiği oluşturulan boyutlardan bir belirleme yapılmakta ve bu kapsamda etkililik ele alınmaktadır. Örgütler, hangi durumlarda etkili olarak kabul edilir, bunun ölçütleri nelerdir, ilk aşamada bunun belirlenmesi yapılmaktadır. Daha sonrasında ise ölçütler, değerlendirme için kullanılmaktadır. Bu model ile “örgütlerin yalnız amaçları açısından değil, tüm iş süreçleri ve çevre ile bağlantılarının da dahil edildiği, belirlenmiş ölçütler ile ele alınması söz konusu olmaktadır” (Altunoğlu, 2013: 19). Yarışan değerler modelinin örgütsel etkililik hakkında geliştirilen diğer modeller ile farklı yönlerinin anlaşılması adına bu açıklamalar yeterli görünmektedir.

1.1.4. Ekolojik ya da Çevresel Model

Örgütsel etkililiği açıklayan modeller arasında son olarak çevresel modele yer verilecektir. Örgütsel etkililikte çevresel modelin ortaya çıkması, dünya genelinde toplumların çevre konusundaki hassasiyetlerinin gelişmesi ile birlikte olmuştur. Bu modele göre örgütlerin çevresinde yaşanan değişimlere uyum sağlaması sürecinde rekabet faktörleri yetersiz kalmakta, örgütün ekolojik açıdan değerleri göz önünde bulundurması gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2010: 90).

Örgütsel etkililikle ilgili geliştirilen modellere dair verilen bilgiler, konuyla ilgili farklı yaklaşımların anlaşılması adına faydalı görünmektedir. Örgütsel etkililik modelleri ile ilgili ulaşılan veriler, örgütün yanı sıra örgütün çevresinin de süreç içerisindeki belirleyici rollerini ortaya koymuştur. Bu noktada örgütsel etkililik gereğince temel görevler yöneticilere düşmektedir (Yükçü ve Atağan, 2009: 2). Yöneticilerin bu yöndeki etkilerinin baskın olması ve araştırma kapsamını oluşturması sebebiyle bir sonraki kısımda yöneticilerin etkililiğini oluşturan verilere dair incelemelerde bulunulacaktır.

1.2.ETKİLİ YÖNETİCİ KAVRAMI VE ETKİLİ YÖNETİCİNİN NİTELİKLERİ

Yöneticiler, içinde buldukları örgütün sahip olduğu düzeni korumakla ve yönetmekle görevli kişilerdir (Tunçer, 2012: 294). Örgütlerin sahip oldukları biçimsel yapılar, yöneticilere olan ihtiyacı beraberinde getirmektedir. Yöneticilerin sahip olduğu nitelikler, örgütün içinde yer aldığı süreçlerin etkinliği açısından belirleyici olmaktadır. Etkili yöneticilere duyulan ihtiyacın çıkış noktası da burasıdır.

Etkili yönetici kavramı ve etkili yöneticinin nitelikleri hakkında yapılacak olan inceleme gereğince ilk olarak yöneticilerin temel özellikleri hakkında bilgi verilecektir. Yöneticinin işlev ve yeterliliklerinin açıklanması ile birlikte yönetici özelinde yapılacak olan değerlendirme sonlandırılmış olacaktır.

Etkili yöneticiliğin ne olduğuna dair araştırmalara başlamadan önce; yönetim ve yönetici ile yöneticilerin çeşitleri, yönetim sürecinde etki eden faktörler konusunda açıklamalara yer vermek, konunun daha net anlaşılabilmesi adına önemlidir. Birleşmiş Milletler İnsan Kaynakları Yönetimi Ofisi tarafından 2014 yılında hazırlanan rapora göre örgütlerde üç çeşit yönetici bulunmaktadır ve bunlar orta derecede yöneticiler, yüksek dereceli yöneticiler ve örgüt liderleridir. Raporda her yönetici sınıfı için çeşitli özellikler belirlenmiş olmasına karşın belirlenen en önemli ortak özellik her birinin lider kişilik özellikleri göstermesi halinde başarılı olabileceğidir. Her yönetici öncelikle örgüt hedefi, misyonu ve vizyonu oluşturmalı, buna uygun biçimde bir organizasyon yapısı planlamalıdır. İş bölümlendirmesi, yapılması gereken faaliyetlere, yetiştirilmesi gereken zamana, hedeflenen pazar payına, rekabet unsurlarına ve çalışanların beceri ve yeteneklerine göre yapılmalı, örgüt içinde her departman için liderler atanmalı ve iletişimin etkin ve kesintisiz biçimde devam ettiğinden emin olunmalıdır. Örgüt içinde bilgi akışının hangi kaynaklardan ve araçlardan sağlanacağına karar verilmesinin ardından bu akışın güvenliği konusunda önlemler alınmalıdır. Örgütü ilgilendiren her konuda karar alırken katılımın ve bilgi paylaşımının sağlanması da yine yöneticiler tarafından çalışanlara hissettirilmeli, çalışanlar sorumluluk almaya teşvik edilmelidir. Örgütün etik kuralları ve prensipleri belirlenmeli, buna uygun çalışma ve iletişim ortamı oluşturularak her çalışan konu hakkında bilgilendirilmelidir. Gerçekçi hedefler ve amaçlar seçebilmek için örgüt

içindeki tüm yöneticiler bir arada ve uyum içinde çalışmalı hem yöneticiler hem de çalışanlar arasında örgüt içinde daha fazla başarı elde edebilmek için etik kurallara uygun bir rekabet ortamı oluşturulmalıdır (UN Office of Human Resources Management, 2014: 4).

Yöneticilerin devam eden bir örgüt çalışması için yapması gereken bu temel faaliyetlerin yanı sıra, kendilerinin sözlerinin dinlenilmesi, takip edilmeleri, süreçlerin gelişimi ve devamı için sahip olmaları gereken özellikler de mevcuttur. Yöneticilik yalnızca yukarıda sayılan faaliyetleri tamamlamak değil, bunların sürekliliğini sağlamak esasına dayanmaktadır. Bu noktada, yöneticilerin sahip oldukları özelliklerin organizasyonların başarılarını doğrudan etkileyen bir kavram olduğunun da altını çizmek gerekmektedir. Yöneticiler örgüt içindeki ilişkileri, üretim ve verimlilik becerilerini, bilgi akışını ve teknik kuralları belirleyen karar vericiler olduklarından, o organizasyonun ömrü, büyüme ve gelişmesi, rekabet edebilmesi de yöneticilerin becerilerine bağlıdır. Etkin bir yöneticilik sayesinde, karar alınırken bilimsel yöntemlerin ışığında, aynı zamanda bilgi ve deneyimlere göre kararlar almak, örgüt içi katılımı sağlamak ve örgüt kültürü, hedef ve çalışma anlayışına uygun yöntemler kullanmak, yöneticilerin kişisel özellikleri ile de yakından ilişkilidir. Bu nedenle, yöneticiliğin ne olduğu, nasıl uygulanması gerektiği ve bir yöneticinin taşıması gereken özelliklerin neler olduğu konusunda alan yazınında sıklıkla teoriler üretilmiş, çeşitli araştırmalar gerçekleştirilmiştir (Annan, 2015: 9).

1.2.1. Temel Yönetici Özellikleri

İnsanların bir arada yaşadıkları ya da çeşitli faaliyetler yürüttükleri her ortamda yönetim ve yönetici kavramları bulunmaktadır. Yöneticiler, öncelikle insanlar arasındaki ilişkileri ve bunlar arasındaki alışverişi düzenlemekte, gerçekleştirilen faaliyetlerin sürekliliğini sağlamaktadırlar. Özellikle 1970'lerin sonlarında, kaynakların verimli kullanılması, finansal verimlilik ve rekabet gibi konuların daha fazla önem kazanması, teknolojinin gelişmesi, insanların hak, çalışma koşulları ve satın alım yapacakları mal ve hizmetler konusunda bilinçlenmesi gibi gelişmeler nedeniyle bir yöneticide bulunması gereken özelliklere yönelik tartışmalar da artmış; yöneticilik bilim insanlarının daha fazla dikkat ettikleri bir disiplin alanı haline gelmiştir (Dingee v.d., TY: 1-2).

İşletmelerin büyümesi, teknik ve teknolojik donanımlara sahip olması, rekabetin yoğun ve daha geniş coğrafyalarda yaşanır hale gelmesi, yöneticilerin temel özelliklerinin neler olması halinde daha fazla başarıya ulaşılabileceği sorusunu akıllara getirmeye başlamıştır. Alan yazınında gerçekleştirilen araştırmalar, bir yöneticinin içinde bulunduğu organizasyonda her türlü başarıyı sağlayabilmek için ön koşulun liderlik becerilerine sahip olması gerektiğine işaret etmektedir.

Bir bakışta durumu kavrama yeteneği	Hızlı ve doğru muhakeme yeteneği	Bilimsel yöneticilik bilgi ve becerisi
Sağduyu	Duruma uyum kabiliyeti	Görevde titizlik
Beklenmeyen olaylara göğüs germe kapasitesi	Fırsatlar yaratma ve bu fırsatları kullanma becerisi	Astlarının fiziksel ve ruhsal refahını sağlama becerisi
Manevi cesaret	Maddi cesaret	Sade tavır
Risk yükleme kapasitesi	Bedeni dayanıklılık	Güçlü Mantık
Yenilikleri uygulama yeteneği	Fırsat kararları verme yeteneği	Değişime ayak uydurma becerisi
Çalışkanlık	Sezgi gücü	Araştırmacılık
Düşünceleri pratiğe geçirme becerisi	Taktik, operatif, stratejik düzeyde bilgi ve uygulama becerisi	Hem kendini hem de astlarını etkili bir şekilde motive etme yeteneği
Soğukkanlılık	Geniş ve mantıklı hayal gücü	Adil olma
Maceracılık eğilimi	Zihni dayanıklılık	Yaratıcı olma

Şekil. 1.3. Liderlik Özelliklerine Sahip Yöneticilerde Görülen Kişilik Özellikleri ve Eğilimler

Kaynak: Sarıoğlu Uğur ve Uğur, 2014: 125.

Ajala, bir örgüt içindeki tüm süreçlerin düzenlenmesi ve verimli hale getirilmesi konusunda yöneticilerin liderlik özelliklerinin en önemli unsur olduğuna

dikkat çekerken, Lunenburg, örgüt içinde ve dışında ilişkilerin etkin biçimde kurulması ve yönetilmesi konusunda insanların her zaman saygı ve sevgi duydukları, peşinden gitmeyi istedikleri bir liderin varlığının öneminin altını çizmektedir (Akt. EL-Annan, 2015: 9 ve Sarıoğlu Uğur, 2014: 123).

Bu noktada yanıtlanması gereken en önemli soru, liderlik becerilerinin ne olduğu ve bir yöneticinin liderlik becerilerinin var olmasının örgüte ne tür kazanımlar getireceği sorusudur.

Liderlik becerilerine sahip bir bireyin taşıdığı özellikler ve bunun yönetim süreçlerine olan katkılarını şu şekilde sıralamak mümkündür (UN Office of Human Resources Management, 2014: 4-5):

✓ Profesyonel Yaklaşım:

- İnsanların özelliklerine, eğitim ve becerilerine uygun olarak onları yapmaları gereken faaliyetlere yönlendirmek, onların başarıma şansını ve örgüt içindeki işin devamlılığını arttıracaktır.
- Çalışanların neleri başarmasının beklendiği ve hangi faaliyetler neticesinde hangi başarıların elde edilebileceği konusunda net ve açıklayıcı olunmalı, özellikle çalışan personel, örgütsel olarak elde edilecek başarının kendisine getireceği kazanımlar konusunda bilgilendirilerek çalışmaya teşvik edilmelidir.
- Stres ve baskı altında bile probleme ve çözüm alternatiflerine profesyonel biçimde yaklaşılmalı, en doğru yolun tercih edilmesi için bilimsel problem çözme basamaklarının kullanılmasına özen gösterilmelidir.
- Örgüt içinde ulaşılması gereken hedefler ve bitirilmesi gereken faaliyetler için son teslim tarihleri belirlenmeli, buna uygun performans takip sistemleri oluşturulmalı, işlerin aksamaması için çalışanlar konu hakkında

eğitilmelidir. Faaliyetlerden elde edilmesi beklenen sonuçlar ile çıktıları takip edilmeli, bu durum faaliyet sorumluları ile paylaşılmalı ve genel değerlendirmeler yapılmalıdır.

✓ Değişime açık olma:

- Yöneticiler, geleneksel yöntemleri devam ettirme konusunda ısrarcı olmamalı, dünya genelinde konularına ilişkin gerçekleşen değişimleri takip etmeli ve bunlara uyum sağlamalıdır.
- Kendi fikirlerinin yanı sıra çevrelerinin problemlere ilişkin fikirlerine de kulak vermeli, alternatifleri düşünerek çözüm yolu bulmalıdırlar.
- Örgütün politikalarını değişime göre yeniden değiştirmeli, çağa uygun yeni politikalar oluşturmalıdırlar.

✓ Farkındalık:

- Yöneticiler örgüt içinde yaşananlar konusunda gözlem yeteneklerini kullanmalı, çalışanların istek, ihtiyaç, beklenti ve performanslarını izlemelidirler.
- İnsanların ve makinelerin becerileri konusunda gerçekçi olmalı, onlara yapabileceklerinin çok üzerinde iş yüklememelidirler.
- Rakipleri ve müşterileri izlemeli, değişimleri takip etmeli, insan kaynakları, üretim ve yönetim konusunda kendilerini geliştirmeli, bilgilerini sürekli olarak güncellemelidirler.

✓ Güvenilirlik:

- Yöneticiler, çevrelerine verdikleri sözleri tutmalı, faaliyetleri belirlenen zaman içinde bitirmelidirler.
- Örgüt içindeki tüm süreçlerde dikkatli olmalı, gündelik sorunların çözümü esnasında bile neden ve sonuç ilişkisi kurmalıdırlar.

✓ Empati:

- İnsanların özellikle beden dilini bilmek, örgüt içinde çalışanları, dışarda da rakipleri ve müşterileri anlamak, konuşulmayan konulardaki düşüncelerini bile saptamak açısından oldukça önemlidir. Etkin bir yönetim için yöneticilerin psikolojik ve sosyal alanlarda da kendilerini geliştirmeleri, organizasyon başarısı için oldukça önemlidir.
- Başkalarının açısından konuya bakmayı öğrenmek, insanlar arasında çıkan/çıkabilecek olumsuzlukları anlamak ve önceden görerek duruma müdahale etmek, örgüt birlikteliğini ve takım anlayışını korumak için gereklidir.
- Başkalarının düşüncelerini ve duygularını efektif biçimde dinlemek, yöneticilere yeni fikirler elde edebilme imkanını sağlayacaktır. İnsanların dikkatle yöneticileri tarafından dinlendiklerini görmeleri de kendilerini örgütün çok önemli bir parçası olarak görmelerine olanak tanıyacak, bu durum iş tatminini ve iş sadakatini de kuvvetlendirecektir.

✓ İyimserlik:

- Yöneticilerin var olan koşulları net bir şekilde görebilmesi ve eldekileri en iyi şekilde kullanmanın yollarını bulabilmesi için kendilerinin ve çalışanlarının yüksek morale ve motivasyona ihtiyaçları vardır.
- İçinde bulunulan koşulları değerlendirebilme ve hangi duruma yükselmek istendiği konusunda net bir fikir sahibi olma, yöneticilere vizyon oluşturma ve yol haritası çıkarma konusunda yardımcı olacaktır.

Yukarıda sayılan tüm özelliklerin yanı sıra, etkili bir yöneticilik için yöneticide bulunması gereken çeşitli vasıflar mevcuttur. Her birey yöneticilik için yeterliliğe sahip olamadığı gibi her yöneticinin de etkili olduğunu söylemek olanaksızdır. Yöneticinin etkili olabilmesi için teknik ve kavram becerilerini geliştirmiş olması, insan ilişkilerinde yetenekli olması ve öz yeterliliğe sahip olması da gerekmektedir.

1.2.2. Yönetici İşlev ve Yeterlilikleri

Yöneticilerin temel varlık sebebi organizasyonlarda var olan kaynakları – insanlar ve işgücü, finansal kaynaklar, hammadde gibi- en etkili ve verimli biçimde kullanarak üretim gerçekleştirmektir. Üretim her zaman bir mal ya da hizmet olarak düşünülmemelidir. Bilgi akışının sağlanması, bilgilerden elde edilen yeni bilgilerin doğrulanması ve kullanılması, ilişkilerin yönetimi ve elbette örgütün hedeflerini gerçekleştirmesine yönelik her türlü faaliyetin kaynağının üretilmesi – satış, müşteri ilişkileri, pazara ilişkin bilgiler, mal/hizmet- yöneticilerin yeterlilikleri ile orantılıdır. Yöneticilerin yönetime ilişkin yeterlilikleri, onların içlerinde buldukları örgütün fonksiyonlarının değerini arttıracak, her türlü üretim ve iç/dış alışverişin daha hızlı ve verimli biçimde gerçekleşmesine olanak tanıyacaktır. Örgüt içinde bulunanların rahat etmesi, örgüt kültürünün oluşması ve sadakat ile çalışmaları, mesleki açıdan tatmin olmaları, yöneticilerin yeterlilikleri ve becerileri ile ilgilidir. (EL-Annan, 2015: 9-10).

Yöneticilerin yeterlilikleri, organizasyonun başarısı üzerinde doğrudan etki sahibi bir durumdur. Gelişen teknoloji, iletişim ağları, ekonomik dengelerin birbirine bağımlı olması, küreselleşme ve artan eğitim/bilinçlilik düzeyi, örgütleri her zaman

daha iyiye zorlamaktadır. Kendisini tekrar eden ve yeniliklere direnç gösteren bir organizasyon kısa zamanda küçülmeye doğru gidecektir. Bir yöneticinin ve onun takip ettiği örgütün başarılı olabilmesinin temelinde, yönetim alanındaki yeterlilikler bulunmaktadır. Yönetim, yaratıcı, yeniliklere açık, takipçi, sürekli öğrenen, disiplinli, kararlı, yardımsever ve insan ilişkileri konusunda becerikli bir yapıda olmalıdır. Ödüllendirme ve cezalandırma yöntemleri çalışanların ve örgütü oluşturan diğer insanları motive edici yönde gerçekleşmelidir. Tüm bu yeterlilikler neticesinde yöneticiler;

- ✓ Doğru karar verme becerilerine,
- ✓ Bilgi akışının sağlanması, bilginin saklanması, paylaşılması, tasnif edilmesi ve çoğaltılması imkanına,
- ✓ İnsanlar arasındaki iletişim ve etkileşimi yöneterek onları en doğru yerlerde ve faaliyetlerde kullanma başarısına sahip olacaklardır (Papulová ve Mokroš, 2007: 3).

1.2.2.1. Teknik Becerilere İlişkin Yönetici Davranışları,

İşletmelerde sürekli gözlem ve karar almak durumunda olan yöneticilerin, girdi ve çıktılar ile personel performanslarını, satış becerilerini ve üretim süreçlerini takip edebilmeleri konuya ilişkin teknik bilgi ve becerilerine bağlıdır. Üretimin nasıl gerçekleştiği konusunda bilgi ve deneyim sahibi olmayan bir yöneticinin adam/saat uygulamaları, satış uzmanlarının müşterilere olan yaklaşım ve tanıtım sistemleri gibi insanlara dayalı konularda da etkin bir yönetim sistemi geliştirmeleri beklenemeyecektir. Ayrıca sistemi oluşturan parçaların neler olduğunu bilmemek, daha verimli sistemler oluşturmayı engelleyecek, dahası sistemde çıkan aksamaların nelerden kaynaklandığının tespit edilmesini de imkânsız hale getirecektir (UN Office of Human Resources Management, 2014: 6).

Yöneticiler, doğuştan gelen akılsal özelliklere ve sonradan edinilen bilgilere sahiptirler. Ancak bu kazanımlar etkili bir yönetim için çoğu zaman yeterli değildir. Sistemi oluşturan parçalar ve özellikle teknik işleyiş hakkında bilgi sahibi olunmaması, güncel gelişmelerin takip edilmemesi ve performans yönetiminin

gerçekleştirilmemesi halinde etkin bir yöneticilikten bahsetmek de imkânsız olacaktır. Yöneticilerin teknik alanlarda bilgi sahibi olması ve bildiklerini sürekli olarak güncellemesi şu faydaları da beraberinde getirecektir (Papulová ve Mokroš, 2007: 3):

- ✓ Kaliteli üretimin sağlanması ve devam ettirilmesi
- ✓ Müşterilerin beklentileri doğrultusunda üretilen mal ve hizmetlere eklenebilecek, fayda sağlamasına rağmen minimum kaynak kullanımı gerektirecek özelliklere karar verilmesi
- ✓ Rakip işletmelerin süreçleri ve ürünleri ile ilişkili gözlemlerin yapılabilmesi
- ✓ Sorumlulukların yerine getirilip getirilmediğinin, standartlara uygun sistemlerin olup olmadığının ve çıktılarının beklenen standartlarda olup olmadığının kontrol edilmesi
 - ✓ İşletmeyi ayakta tutan ve üretimin devamını sağlayan kilit personelin kimler olduğunun tespit edilmesi, bunların yeteneklerinin değerlendirilmesi ve iş bağlılıklarının artırılması

Bir örgütün kurulma öncesi aşamasından başlayarak en üst mertebeye ulaşana dek ihtiyacı olan temel ayrıntı teknik bilgi ve yeterliliğe sahip yöneticilerdir. Pazarın ve koşulların kazandıracığı ya da kaybettireceği unsurları fark edebilme ve buna göre girişimlerde bulunabilme, teknik bilgi ile gerçekleşmediği takdirde, gerçek dışı hedefler belirlenecek ve çoğu başarısızlıkla sonuçlanacaktır. Bir yöneticinin liderlik özelliklerine sahip olabilmesinin alt yapısını da onun teknik bilgi birikimi oluşturmaktadır (Papulová ve Mokroš, 2007: 5).

1.2.2.2. İnsana İlişkin Becerilerle İlgili Yönetici Davranışları

Yöneticilik, insanların birlikte çalıştıkları ya da yaşadıkları ortamlarda gerekli olan bir kavramdır. Bu nedenle, yöneticilik olgusunun temelinde insan olduğunu savunmak da yanlış olmayacaktır. İnsanlar arasındaki ilişkileri düzenleyen yöneticilerin öncelikle kendileri ve diğerleri arasındaki ilişkinin sınırlarını ve

özelliklerini belirlemeleri ve yönetime yönelik davranışlarını bu şekilde sergilemeleri gerekmektedir. Yönetici ve diğerleri arasında güven, samimiyet ve aynı zamanda saygı sınırının sağlanması, yöneticinin kişisel özellikleri ve becerileri ile yakından ilişkilidir (Dingee ve ark. TY: 1).

Yöneticilerin insanlar ile doğru bir iletişim ve etkileşim kurabilmeleri, onların yapılarını ve ihtiyaçlarını anlayabilmekten ve onların motivasyonunu nasıl sağlayabileceğini anlamaktan geçmektedir. Etkili bir yöneticinin liderlik becerilerini de taşıması, özellikle insanlar arasındaki davranışları etkilemek, proje ve iş süreçlerinde insanların işi başarma istekliliklerini arttırmak açısından önemlidir. İnsanların kompleks bir yapılarının olduğu ve her bireye kendisine uygun biçimde motivasyon ve bağlılık unsurları uygulanması gerektiği, insanların her birine aynı şekilde yaklaşmanın etkili bir uygulama olmadığı yönetici tarafından bilinmelidir. Bunun bilinmesi ve doğru iletişim becerilerinin bulunabilmesi, yöneticilerin karşılıklarını anlayabilme ve insana ilişkin problemleri görebilme becerisine sahip olmalarını gerektirmektedir (Petty, 2009: 6-7).

Yöneticilerin yönettikleri ortamda bulunan insanların ihtiyaç ve beklentilerini iyi gözlemleyebilmeleri, bu ihtiyaç ve beklentileri karşılayacak biçimde iş süreçlerini tasarlamaları gerekmektedir. Çalışanların iş yerine sadakat duymaları ve iş tatmini yaşamaları, buradan elde ettikleri kazanımlar, ortamda gördükleri değer ve motive olabilmeleri ile yakından ilişkili olduğundan, yöneticinin etkin biçimde yönetim gerçekleştirebilmesi için insanları anlama ve onlarla iletişim kurma becerilerinin gelişmiş olması gerekmektedir. Özellikle iş tatmininin, örgütün hedeflerine ulaşma ve başarıyı yakalama konusunda rolü oldukça büyüktür. Personelin çabası kendisini o işyeri içinde hem teknik hem de insani açıdan değerli hissetmesi ile doğru orantılı olarak artacaktır (EL-Annan, 2015: 10).

Alan yazınında görüldüğü gibi, aslında yöneticiler, çalışan diğer insanlar için koçluk yapmakta, onları hem mesleki hem de özel durumlar konusunda aydınlatmakta ve motive etmektedirler. İnsanlar ile saygı ve bağlılık çerçevesinde dostluk bağının kurulabilmesi için yöneticilerin ilişkiler konusunda becerilerini sürekli olarak geliştirmeleri önem taşımaktadır. Bu ilişkiler, örgüt kültürünün oluşması, devam

etmesi ve birlikte hareket etme kabiliyetinin yerleştirilmesi yoluyla örgütsel bağlılığın güçlendirilmesi için büyük bir öneme sahiptir.

1.2.2.3. Kavramsal Becerilerle İlgili Yönetici Davranışları

Yöneticinin, tüm örgütün karmaşıklıklarını anlaması ve her bir bölümün örgütün temel hedeflerine katkısını değerlendirmesi, örgütü hem bir bütün olarak hem de parça parça ele alabilmesi, kavramsal beceri anlamına gelmektedir ve yöneticinin bunu gerçekleştirebilmesi, rekabet ortamında, üretim süreçlerinde, performans ve lojistik yönetimlerinde, girdi ve çıktı takibinde, verimlilikte, özetle yönetimin dahil olduğu tüm ayrıntılarda kendisine ve örgüte avantaj sağlayacaktır. Yöneticiler örgütün sahip olduğu tüm süreçler hakkında detaylı bilgiye sahip olduklarında daha etkin sistemler kurabilme yeteneğine de doğrudan sahip olmuş olmaktadır. Örgütte devam eden süreçleri birbirinden ayırarak yeniden ve farklı birleştirmeler gerçekleştirebilecek bilgi, deneyim ve beceriye sahip yöneticiler, gerekli hallerde küçük eklemeler ve çıkartmalar ile verimliliği yükseltebilecek ortamları hazırlayabileceklerdir (Petty,2017; Omotayo, 2015: 2-3).

Yöneticilik hem bir sanat hem de çalışma ve deneyim ile kazanılabilecek bir olgudur. Bir kariyer biçimidir ve bu nedenle yöneticiler arasında beceri farklılıkları mevcuttur. İyi bir yönetimin ve yöneticinin nasıl olması gerektiğine dair alan yazın tartışmaları devam etmesine rağmen, etkin ve etkili bir yöneticilik için liderlik özelliklerinin bireyin kişiliğinde olması gerektiğine dair bir hem fikirlilik de mevcuttur. Aynı zamanda liderlerin iyi birer mentor olmaları da günümüz yöneticilerinden beklenen bir özelliktir. İşletmelerin giderek büyümesi, karmaşıklaşması, fonksiyonlarının çeşitlenmesi bu kuruluşların yönetiminde iyi eğitim görmüş ve tecrübe kazanmış profesyoneller eliyle yürütülmesini gerekli kılarken insan ilişkilerinin karmaşık yapısının ve insanın örgütsel başarı için etkisinin büyüklüğünün fark edilmesi, yöneticilerin aynı zamanda iyi birer lider olması gerektiğini göstermiştir (Uğur ve Uğur, 2014, ss.122).

1.3.ÖZ YETERLİLİK (SELF EFFİCACY) KAVRAMI VE ÖNEMİ

Öz yeterlilik, kişinin başarmak için kendisini organize etmesi, başarılı olacağına dair kendine olan inancı olarak ifade edilebilecektir. Birey kendi yeteneklerinin ve sınırlarının farkında olmasına karşın, istediği ve yöneldiği şeyi gerçekleştirebileceğine dair kendisine güven duymaktadır. Bireyin bu inancı, kendisini iyi tanıması, önceki deneyimlerden elde ettiği sonuçlar ve çalışkanlığı ile yakından ilişkilidir. Öz yeterlilik sahibi kişi, kendisi için gerçekçi hedefler koymakta ve bu hedeflere nasıl ulaşabileceğine dair kendine uygun çözümler yapmaktadır. Gerçekleştireceği faaliyetler konusunda ayrıntılı planlar yaparken kendi beklentilerini ve yeteneklerini de göz ardı etmemektedir. Hedefine ulaşmak için harcaması gereken zamanın farkında olan ve olası riskler ve sorunlar ile baş etme konusunda kendisinde güç bulan bireyin öz yeterliliğinin olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Zimmerman, 2000: 83).

Bandura (1977), öz yeterliliği “kişinin ileri dönük durumları yönetmek için ihtiyaç duyduğu hareket biçimlerini planlama ve gerçekleştirme konusunda kendi yeteneklerine olan inancı” olarak ifade eder.

Öz yeterlilik sahibi kişiler, başarmak istedikleri konuya ilişkin kanalları görebileceklerine ve kaynaklara ulaşabileceklerine dair kendilerine güvenmektedirler. Bu kişilerin, genellikle başkalarından yardım istemediği, ancak iş bölümüne de açık oldukları görülmektedir. Örgütler söz konusu olduğunda, öz yeterliliğe sahip yöneticilerin, başkalarının hedef, beklenti ve yeteneklerine uygun biçimde iş bölümü gerçekleştirdikleri, organizasyon içindeki sistemleri buna göre tasarladıkları ve kendilerinin de çalışmaya katıldıkları görülecektir. Öz yeterliliğe sahip kişilerin başkalarına duydukları güven de diğerlerine göre daha fazladır. Öz yeterlilik sahibi kişilerin zorluklar ve insan ilişkileri konusunda stres düzeyleri daha düşüktür ve bu durum paylaşımı ve güven ortamı içinde çalışmayı da beraberinde getirmektedir (Bandura, 1999: 191-192).

Öz yeterlilik, kişiye sahip olduklarının neler olduğunu bilme, kendi potansiyelini ve isteklerini kavrama, bunlara ulaşmak için ise neler yapabileceğini, yeteneklerini ve becerilerini ayırt etme imkânı vermekte, kişiyi bu özellikleri ile diğer insanlardan ayırmaktadır. Kişi başta kendisini, sonrasında ise öz yeterlik bilinci ile

diğer insanları iyi koordine edebilmekte, doğru hedefler belirleyebilmekte, bunlara ulaşmak için kendisine uygun, yetenekleri ve imkanları doğrultusunda, akılcı planlamalar yapabilmektedir (McMormick, 2002: 35).

Mesterova ve arkadaşları, küresel ekonomi, siyaset ve ilişkiler alanında, sürekli olarak kaynak ve verimlilik arayışının olduğuna vurgu yapmaktadırlar. Yazarlar, öz yeterliliğin, kişiye kendi kendisini tanıma ve kendi kendisine yetme olanağı tanıdığını, bunun ise hem örgütler hem ülkeler hem de bireyler açısından çok önemli olduğunun altını çizmektedirler (Mesterova, 2015: 109).

Öz yeterliliğin kuramsal açıklamalarına geçmeden önce 'öz' (kendilik, benlik) kavramının ele alınması konunun kavranması bakımından yararlı olacaktır.

1.3.1. Öz (Self) Kavramı

Carl Rogers'e ait öz teorisi, insan kişiliğinin nasıl oluştuğu ve hangi koşullar altında şekillendiğine dair yaptığı çalışmalar neticesinde oluşmuş ve psikoterapi başta olmak üzere insan ile ilgili tüm bilim dallarında önemli bir yere sahip olmuştur. Araştırmacı, öz kavramı üzerinde düşünmüş, özün bireyin kendisini yaşayabilmek için gösterdiği eğilimlerin bir bütünü olduğunu ileri sürmüştür. Kişi, kendisi gibi davranmak için kendi özünden faydalanmaktadır ve bu onun davranışlarına, düşünme yapısına ve sosyal alandaki faaliyetlerine doğrudan etki etmektedir. Bir insan topluluğu, ortak bir geçmişe ve deneyime sahip olsa da birey kendi özü gereği buradan diğerlerine göre farklı anlamlar çıkartmakta, farklı bilgileri kodlamaktadır. Bunları yine kendi özüne göre yorumlamakta ve gelecek yaşantısında kullanmaktadır. Öz, kişiliği yaratan en önemli parçadır ve kişilik bireyin gündelik yaşantısını oluşturan en önemli unsurdur. Mesleki seçim, insan ilişkilerinde takınılan tavır ve verilen kararlar kişilik ile doğrudan ilişki içindedir. Rogers, sağlıklı bir bireyin kendi özüne uygun bir kişilik geliştirdiğini ve yaşantısında diğerlerinden kendisini ayıran en önemli özelliğinin özü olduğunu vurgulamaktadır. Araştırmacı, kişilik bozuklukları, ilişkisel sorunlar, yönetsel problemler ve psikolojik hastalıkların büyük çoğunluğunun bireyin kendi özüne uygun gelişim ve yaşayış gösterememesinden kaynaklandığını belirtmektedir. Rogers'in öz teorisini daha iyi anlamak için bu teoriyi oluşturan alt terimleri ve alt teorileri de kavramak gerekmektedir (Tekke ve Ahmad, 2015: 30-31).

i. Gerçek Öz:

Gerçek öz kişinin kendisini bedensel ve ruhsal olarak nasıl gördüğünü belirtmektedir. Bireyin kendisi ile barışık olması, onun sosyal ve psikolojik sağlığı için olmazsa olmaz bir unsurdur. Gerçek öz, kişinin nasıl hissettiği üzerinde doğrudan etki sahibidir ve bu durum kişinin hem kendisine hem de çevresindekilere davranışlarına yansımaktadır.

ii. İdeal Öz:

İdeal öz, bireyin nasıl biri olmak istediği ile yakından ilişkilidir. Kişi hayallerine uygun olan özü yaratma çabasına girmektedir. Çocukluk döneminde gerçek özü ile barışık olan kişi, toplum içinde statü elde etmeye başladığı ve başkalarının düşüncelerini kendisi için önemli olarak gördüğü ergenlik yaşlarında ve yirmili yaşlarda ideal öz kavramını yaratmaya başlamaktadır. İdeal öz, genellikle kişinin olgunluğa erişme döneminde yaklaşılan bir kavramdır ancak gerçek öz ve ideal öz arasında ciddi farklılıkların olması, yaşam boyu hataları da beraberinde getirecek, kişi kendi içinde çatışmalar yaşayacaktır. Bireyin kişiliği, ideal özü ve gerçek özünün bileşkesinden meydana gelmektedir.

iii. Tam İşleyen Kişi:

Kişi, genellikle yaşantısında sorunlar ile karşılaşmadığı sürece oldukça mutlu ve tatminkârdır. Ancak özellikle sosyal yaşantısında kişiliği ile çatışmaların yaşandığı durumların ortaya çıkması, kendi özüne olan güveni de kırabilen bir durumdur. Bu noktada Rogers, potansiyelini tam olarak kullanabilen kişi (tam işleyen kişi) olunması halinde toplumun yargılamalarının bireyin kişiliğini sorgulamaya itmeyeceğini, insanların ne düşündüğünü bireyin umursamadan kendisine güvenmeye devam edeceğini belirtmektedir. Bu bireyler, hayatlarını derinden etkileyen konularda- evlilik, meslek seçimi gibi- kendi özlere uygun kararlar almakta, yetenek ve istekleri doğrultusunda cesur biçimde hareket etmektedirler.

Öz konusunda bir diğer teori de Abraham Maslow'a aittir. Hümanist yaklaşımları ile bilinen Maslow, kişinin kendisini gerçekleştirebilmesi için öncelikle ihtiyaçlarını karşılayabilmesi gerektiğini savunmaktadır. Bunun yanı sıra, kendisini gerçekleştirebilen –özüne uygun olarak yaşamayı başarabilen- insanların psikolojik

açından daha sağlıklı olacağını da altını çizen araştırmacı, insanların kendilerinin istediği şekilde ve özlerine uygun bir kişilik gelişimini oluşturabilmeleri için gereksinim duydukları unsurları iki temelde toplamıştır. Bunlardan ilki temel gereksinimlerdir ve bunlar fiziksel ve bedensel gereksinimler, güvenli ortamda olma ve güvende hissetme ile kendisine saygı duyma gereksinimi olarak alt kategorilere ayrılmaktadırlar. Maslow'un sözünü ettiği, gereksinimler piramidinin daha üst basamağında bulunan ikinci gereksinim sınıflaması ise üst düzey gereksinimler olarak adlandırılmıştır. Üst düzey gereksinimler ise aşağıdan yukarı doğru kendini gerçekleştirme, merak duyma ve bunu giderme, yaratıcılık ve estetik gereksinimleridir. Bireyin kendi özünü keşfetmesi ve bununla uyum içinde, psikolojik olarak yaşayabilmesinin gereksinimlerin optimum oranda karşılanmasına bağlı olduğunu belirten Maslow, böylelikle kişinin kendisine saygı duyan, yaratıcı, empati yeteneği kuvvetli, bağımsız, diğerlerinin sınırlarını korumayı ilke edinmiş, toplumsal beklentilere göre değil kendi doğru ve hedeflerine göre hareket etmeyi becerebilen kişiler olacağını da altını çizmektedir (Maslow, 1943: 382- 383; Boeree, 1998: 4).

1.3.2. Sosyal Bilişsel Teori Ve Öz yeterlilik

İnsan, sosyal bir varlıktır ve kendi yaşadıklarının yanı sıra gözlemlerine dayanarak da öğrenme sürecine doğal olarak devam etmektedir. Bandura tarafından ortaya atılan “sosyal bilişsel kuram” klasik koşullanma teorileri ile açıklanamayan ancak gündelik yaşamda sıklıkla karşılaşılan rolleri açıklamaya yaramaktadır. İnsanların bebeklik döneminden itibaren taklit ve gözlem yolu ile de öğrenmeye devam ettiğini vurgulayan Bandura, sosyalleşmenin bireyin kendisi olması konusundaki katkıları üzerine hazırladığı teoride, *‘konuşma gibi temel işlevlerin taklit, cinsiyet rolleri gibi toplumsal faaliyetlerin ise gözlemler ile yerleştiğini’* vurgulamaktadır. Psikoloji alanında çalışmalar yürüten Bandura, kişiliğin oluşması üzerinde sosyal faaliyetlerin etkilerini incelemiş ve bireyin kendisini gerçekleştirme neticesinde sosyal etkilerden uzak kalmasına rağmen sosyal etkiler ile kendisini gerçekleştirebileceğini savunmuştur. Araştırmacı, insanların taklit ederek öğrenmelerinin temelinde çevrelerinde olup bitenleri başlangıçtan sonuca dek gözleme yeteneklerinin olduğunu altını çizmiştir. İnsanlar, etraflarında olanları gözlemlemekte, onları bilişsel süzgeçlerden geçirmekte ve kendi deneyimleri gibi

kayıt altına alarak öğrenme süreçlerini tamamlamaktadırlar. Kendilerinde ve özllerinde var olan bilgi ve eğilimler ile dışarıdan aldıklarını harmanlayan bireyler, yeni bilgiler oluşturmakta ve kodlamakta, bunun neticesinde bireysel davranışlarını ve kişilik özelliklerini kazanmaktadırlar (Bandura, 1999b: 25-26).

Kişinin öz benliğinin ve saygısının oluşması üzerinde toplumsal normlar, bireysel eğilimler kadar fiziksel özelliklerin de etkisinin olduğunu savunan Bandura, davranışların üç süzgeç neticesinde ortaya çıktığını, bunların mekanizm, otonom sinir sistemi ve tepkiler olduğunu ileri sürmektedir. Kişi, davranışlarını yalnızca kendi benliğine göre değil hem öğrendikleri hem de bedeninin tepkileri doğrultusunda açığa çıkarmaktadır ve bu durum sağlıklı olandır. Beden, kendisini ve sağlıklılık halini korumak için kimi zaman bireyin öz benliği ile uygun olmayan davranışları da tetikleyebilmektedir ve bu durum kimi zaman sağlıklı olmayı, kimi zaman ise psikolojik sağlıksızlığı işaret edebilmektedir (Bandura, 1999 a: 3).

Bilişsel teori, bireyin fiziksel özelliklerinin davranışlara olan etkisini tepkilerin yanı sıra, bilişsel sistemlerinin etkisi ile de açıklamaktadır. Bandura, etrafında gözlemlediği, taklit ettiği ya da kendisinin deneyimlediği olayları kişinin sinir sistemi ve beyni içinde kodladığını ve bunun tamamen biyolojik bir süreç olduğunu vurgulamakta ve bu durumun benlik olgusu üzerindeki etkisine dikkat çekmektedir. Bu nedenle, öz dışında biyolojik etkilerin de kişiliği oluşturduğunun altını çizen yazar, kişinin kendisinin özünün ve sosyal çevresinin ne derece etkisi altında olursa olsun, tüm kişiliğinin oluşmasında yüzde yüz etkili olunamayacağı teorisini ortaya atmaktadır (Bandura, 1999a: 3-4).

Banadura öz yeterliliği, “insanların, çeşitli olay ve durumlarla karşılaşmalarında süreci yararlı bir biçimde sürdürebilecekleri, baş edebilecekleri ve sonuçlandırabilecekleri konusundaki kendilerine olan inançları” şeklinde açıklar.

1.3.3. Öz Yeterliliğin Temel Süreçleri ve Öz Yeterlilik Algısı

Bireyin kendine ilişkin algıları şekillenirken, çeşitli etmenlerin etkisi altında kalmaktadırlar. Öz yeterlilik inancının oluşmasında rol oynayan temelde dört kaynak mevcuttur ve bunlar, dolaylı yaşantılar, sözel ikna, psikolojik durum ve yaşantılardır (Baysal, 2010: 15).

Bandura, bireylerin kendileri ve çevreleri hakkında öğrendikleri her şeyin bilişsel süreç ile ilişkili olduğunu altını çizmektedir ve insanlar kendileri ya da etrafları ile ilgili algılayıp kendi bilinçlerinde yorumladıkları her konuyu öğrenmeye başlamaktadırlar. Öğrenme süreci, ilgili konu ile ilgilenildikçe devam etmektedir. Bilişsel süreç içerisinde gerçekleşen tüm deneyimler, kişinin çevresi ve kendisi ile ilgili net fikirler oluşturmaya neden olmaktadır. Bu süreçte yaşanan olumsuz olaylar, kişinin kendisini suçlu ya da hatalı görmesi halinde öz yeterliliğe negatif yönlü bir etki yapacaktır (Arseven, 2016: 67).

Yaşanılan süreçlerde başarı söz konusu olduğunda, kişi kendisinin bir şeyleri yapabildiğini görmekte ve bu durum öz yeterlilik algısının en önemli kaynağını oluşturmaktadır. Bireyin kendisi tarafından başardığının anlaşılması, kendisine olan inancını pekiştirmektedir ve başarı deneyimi, diğer tüm kaynaklardan çok daha hızlı sonuç vermektedir. Birey kendi başından geçenleri daha kolay bir şekilde kayıt altına almaktadır. Kendi başından geçen olaylar, kişinin etrafı ile kendisini kıyaslamasına da olanak tanımaktadır. Bir kişi, neden başarılı olduğunu ya da başarılı olmadığını kendi iç dünyasında araştırmakta, bir başka sefere daha başarılı olmak için neler yapması gerektiğini tartmakta ve bu sayede kendisine olan inancı da pekiştirmektedir (Bandura, 1977: 194; Alymidin Kyzy, 2016: 11). Görüldüğü üzere yaşantılar, en önemli öz yeterlilik kaynaklarıdır. Ancak bu kaynaklar öz yeterlilik algısına olumlu olabileceği kadar olumsuz da etki edebilmektedirler. Kişinin girişimlerinin başarı ile sonuçlanması doğrudan öz yeterliliğine olan inancını pekiştirmektedir. Fakat kimi durumlarda, başarısızlık da öz yeterlilik için inanç yükselten bir durumdur. Birey kendisini eleştirerek nerede sorunlar yaşadığını analiz ettiğinde, aynı girişim için yeniden kendisinde güç bulmaktadır. O halde, yaşanılanların çoğu zaman aslında öz yeterlilik algısını olgunlaştırdığını söylemek yanlış olmayacaktır. Yaşanılanlar, kişinin sonra yaşayacakları konusunda daha kararlı olmalarına olanak tanımakta, kimi zaman ise hırslanmalarına ve bu alanda daha fazla çalışarak kendilerine inanmalarına olanak sağlamaktadır. Öz yeterliliğin artması ile kişinin azmi artmakta ve psikolojisi de olumlu etkilenmektedir (Arseven, 2016: 67).

Öz yeterliliğe dair oluşan algıyı etkileyen diğer bir unsur ise dolaylı deneyimdir. Birey yalnızca kendi yaşadıklarını öğrenmemekte, başka insanların

başından geçenleri gözlemleyerek ya da dinleyerek de algılarını oluşturmaktadır. Dolaylı deneyimlerin temelinde kişinin kendisi için seçtiği rol modelin başından geçenler vardır. Birey kendisine benzediği ve örnek aldığı kişinin başarısız olduğunu gözlemlediği takdirde, bunu kendisi ile ilişkilendirebilmekte ve bu durum öz yeterlilik algısı üzerinde olumsuz etkiye sahip olabilmektedir. Unutulmamalıdır ki, öz yeterlilik, insanların yaşamda başlarına gelecekler karşısında tutumlarını şekillendirmektedir ve insanların deneyimledikleri ya da izleyerek öğrendikleri her unsur, öz yeterlilik inançlarına kaynaklık etmektedir (Baysal, 2010. 38).

Bandura, öz yeterlilik inşasında unutulmaması gereken diğer unsurların ise sözel ikna ve psikolojik durum olduğunun altını çizmektedir. İnsanların stres altındayken hissettiklerinin, mutlu olduğu anlarda hissettiklerinden çok daha farklı olduğunu ve bu anlarda yaşanan ya da gözlemlenen deneyimlerin psikolojik etkenlere bağlı olarak değişebileceğini vurgulamaktadır. İnsanların etraflarında olup bitenleri algılamalarının temelinde o anda hissettiklerinin ve duyduklarının da etkisinin olduğu asla unutulmamalıdır. Bir başarı sonrasında bile alınan olumsuz sözel tepkiler kişinin kendine inancını azaltabilecektir. Buna karşılık başarısızlıkla sonuçlanan bir deneyimin ardından kişinin moral ve motivasyona yönelik olarak etrafından aldığı sözlü tepkiler, aynı iş ile ilgili olarak bir dahaki sefere daha başarılı olabileceğine dair inanç oluşturabilmekte ve öz yeterlilik için olumlu bir kaynak oluşturabilmektedir. Buna benzer şekilde, kişinin psikolojisi onu olumsuz duygulara iterken, başarılı bir durumda bile kişi kendisine yeterince güven kazanmayabilmekte, başarısını kendi elde etmiş olsa bile bundan şüphe duyarak öz yeterlilik kazanmakta güçlük çekebilmektedir (Bandura, 1998: 3).

İnsanlar sosyal varlıklardır ve toplumdan aldıkları mesajlar onların inançlarını ve tutumlarını etkilemektedir. Bir toplum içinde herhangi bir girişime karşı ön yargıların olması, öz yeterliliğin bu konuda az olmasına sebep olabilmektedir. Ancak buna karşın, kimsenin başaramadığı bir şeyin birey tarafından başarılmış olması da onun kendine inancını çok fazla güçlendirecektir. İnsanların kişi ile iletişimleri de öz yeterlilik üzerinde etki sahibidir. Telkinler, olumlu yönde olduğu takdirde, kişinin öz yeterlilik algısı yükselecek, buna karşın olumsuz telkinler kişinin kendisine olan inancı karşısında olumsuz etkilere neden olacaktır. Tüm bunlar ve kişinin içinde bulunduğu

psikolojik ve sosyal statü, öz benlik, öz saygı ve dolayısıyla öz yeterlilik inancını etkilemektedir. Karamsarlık, yorgunluk, yılgınlık ve insanların olumsuz tepkileri, öz yeterliliğin olumlu yönde oluşmasının önündeki önemli engellerdir (Bandura, 1998: 4; Baysal, 2010: 16).

1.4.ÖZ YETERLİLİĞİN ÇALIŞMA YAŞAMINA ETKİLERİ

Öz yeterlilik, insanların yaşamlarının içinde her koşulda nasıl davranacaklarını ve nasıl düşüneceklerini belirlemektedir. Kişi kendisinin, çevresindekilerin ondan istediği konusunda yeterlilik sahibi olduğunu düşündüğünde, kendisine güvendiğinde, bunları gerçekleştirmek için daha fazla istek sahibi olacaktır. Diğer taraftan, etrafına da güven verecektir. Öz yeterlilik, kişinin özellikle iş yaşamında ve akademik hayatında strese girmesini engellemekte, kendisine güvenini arttırdığı için stres faktörü yaratan unsurlara karşı daha dirençli olmasına da olanak tanımaktadır (Motlagh ve ark.2011: 765).

Öz yeterlilik üzerine yapılan alan yazın araştırmaları ve saha uygulamaları, kişilerin sosyal yaşamlarında, iş ortamlarında ve akademik kariyerlerinde, öz yeterlilik sahibi oldukları takdirde daha aktif olduklarını göstermektedir. Burada bireysel performans ile öz yeterlilik arasında doğru yönlü bir ilişkinin olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Staikovic ve Luthans tarafından 1988 yılında 114 katılımcı ile gerçekleştirilen uygulamada, kişisel performans ile öz yeterlilik arasında çok güçlü bir bağ olduğu tespit edilmiştir. Multon Brown ve Leni ise 38 katılımcı üzerinde yaptıkları 1991 tarihli uygulamalarında, öz yeterliğe sahip kişilerin akademik kariyer yapma konusunda daha istekli oldukları ve bu kişilerin okulda çok daha yüksek başarı performansları sergiledikleri sonucuna varmışlardır. Wigfield, Eccles, Schiefele, Roeser ve Kean öz yeterliliğin başarıdaki iki kilit noktayla bağlantısı olduğunu belirtmektedirler. Bunlardan en önemlisi '*kişinin kendisine olan inancıdır* ve diğeri ise *kişinin kendisinde düzenli ve disiplinli çalışma azmi bulmasıdır*' (Motlagh ve ark. 2011: 766).

Geraghty tarafından yapılan alan yazın taramasına göre, öz yeterlilik kişiye şu ek özellikleri sağlamakta ve özellikle iş ortamında başarıya ulaşmalarına olanak tanımaktadır (Geraghty, 2013):

- Öz yeterliliğe sahip çalışanlar, becerilerini, ilgi alanlarını ve yeteneklerini daha kolay çözümleyebilmekte ve yaşamlarına devam edebilmek için seçtikleri para kazanma biçimini de buna göre tercih etmektedirler. Bu kişiler gençlik dönemlerinden itibaren kendilerini doğru tanımaya başladıklarından dolayı, eğitim ve kariyer hedeflerini de buna göre seçmektedirler.
- Öz yeterliliğe sahip çalışanlar, iş ortamında görevlerini gerçekleştirirken kendi sınırlarını bilmektedirler. Buna göre görevler tercih etmeye çalışmakta ya da görevleri yerine getirebilmek için kendilerine lazım olan şartları işverenlerine doğru ifade edebilmektedirler. Görevlerde gecikme yaşanabilmesi ihtimaline karşı kendi becerilerini hesaba katarak doğru planlama yapabilme avantajları mevcut olduğundan, sözlerini doğru zamanda yerine getirebilmekte, sorumluluklarının altından kalkabilmektedirler.
- Bir kişi kendisini iyi tanınması halinde hangi konularda eksik bilgi ve deneyime sahip olduğunun ayrımını da daha iyi yapabilmektedir. Bu nedenle, öz yeterliliğe sahip çalışanların, kendilerini sürekli sınadıkları ve eksik kaldıkları noktaları öğrenmek için daha fazla çaba sarf ettikleri gözlemlenecektir.

Öz yeterlilik, kişinin çeşitli koşullarda kendisini nasıl tepki vereceğine dair iyi analiz etmesi ve başarabilmesi için hangi koşulların sağlanması gerektiği konusunda eksiksiz bilgi sahibi olması temeline dayanmaktadır. Basım ve arkadaşlarına göre, kişi her konuda öz yeterliliğe sahip olamayabilir. Kimi kişilerin kendi öz yeterliliklerini algılamaları belli başlı konuları içerebilmektedir. Bir birey, sosyal ortamlar için öz yeterliliğe sahip olmayabilmekte ancak kendisini akademik açıdan doğru tanıyabilmekte ve bu alanda öz yeterliliğe sahip olabilmektedir. İş dünyasında da kişinin kendi görev tanımları içerisindeki faaliyetler konusunda öz yeterliliğe sahip olması halinde, örgütsel süreçlerin akışı daha kolay olacaktır. Kendi işi konusunda öz yeterliliğe sahip bir çalışan, zorlu koşullar altında nasıl hareket edeceğinin planlamasını daha kolay yapabilirken, bu konuda öz yeterliliğe sahip bir yönetici söz

konusu olduğunda ise daha doğru, hızlı ve risksiz kararlar verebileceği unutulmamalıdır (Basım ve ark.2008: 122).

Bu noktada öz yeterliliğe sahip yöneticilerdeki etkilerden bahsetmek gerekmektedir. Yöneticiler, öz yeterlilik sahibi olmaları halinde yalnızca kendileri için değil işletmeleri için de doğru hedefler belirleyebileceklerdir. Bunun nedeni, yöneticilerin kendilerinin ve örgütlerinin sınırlılıklarını ve yapabileceklerini net olarak bilmeleridir. Ayrıca öz yeterlilik sayesinde, bazı kararlar neticesinde başarısızlık ortaya çıksa da yöneticiler pes etmeyecek, bunun nedenlerini araştırarak ve problemlere farklı bakış açıları ile yaklaşmayı deneyeceklerdir. Öz yeterlilik kişinin kendisi ve çevresi hakkında her zaman daha fazla bilgiye sahip olma isteğini kamçılayacağından, yöneticilerdeki öz yeterlilik sürekli olarak bilgiyi yenileme ve üretme anlamına gelecektir. Buradan hareketle, öz yeterliliğe sahip bir yöneticinin yeniliklere açık olacağını da söylemek yanlış olmayacaktır (Black ve ark.2017: 1-3).

McCormick, özellikle öz yeterliliğe sahip takım liderlerinin, kendilerini ve ekiplerini iyi analiz edebilme yeteneklerinden ötürü, başarmak istedikleri konularda kaynak bulma süreç ve işlemlerini de diğer insanlara göre daha iyi yönetebileceklerini belirtmektedirler. Bu kişiler, kendilerinin ve diğerlerinin becerilerine göre hareket etmekte, insan faktörü de olmak üzere, başarmak istedikleri konuda en doğru girdileri ve kişileri seçebilmekte, zaman, verimlilik ve ekonomik kazanç elde edebilmektedirler (McCormick ve ark.2002: 34-35).

1.5.ÖZ YETERLİLİK VE ETKİLİLİK ALANINDA YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

Öz yeterlilikten bahsederken şüphesiz araştırılması gereken ilk isim Albert Bandura'dır. 1982 yılında yayımladığı makalesinde Bandura, öz yeterliliğin kişiye kendisi için doğru hedefler belirleme imkânı tanıdığına dikkat çekmektedir. Araştırmacı, öz yeterlilik sahibi liderlerin, ekiplerini de iyi tanımaya, onları anlamaya ve onları uygun biçimde motive etmeye de yatkın olduğuna vurgu yapmaktadır. Araştırmacı, öz yeterliliği, kişinin kendi kapasitesini bilme, baskı altındayken bile kendisinin neleri başarabileceğini tanıma, kendisine uygun planlamalar yapma becerisi olduğunu ileri sürmektedir. Öz yeterlilik sahibi kişiler, diğerleri ile de çok daha sağlıklı

iletişim kurabilmektedirler. İlişkilerinden ne istediklerini bildikleri için buna uygun kişileri seçme konusunda daha başarılıdırlar ve bu durum hem özel hem sosyal hem de çalışma hayatında, doğru ekibi kurabilmek, ortak paydada buluşabilmek ve hedefler için uygun kişileri tercih edebilmek anlamına gelmektedir (Bandura, 1982: 122-123).

Geraghty, öz yeterliliği bulunan insanların kendi yaşamlarına ve kendi özlerrinin istek ve beklentilerine dair daha fazla motivasyon sahibi olduklarını ifade etmektedir. Yazar, kendisini iyi tanımayan ve özünü bilmeyen kişilerin özellikle yaşamda karşısına çıkan zorluklar ile mücadele etme başarısını diğerlerine oranla gösteremeyeceğinin de altını çizmektedir (Geraghty, 2013).

Motlagh ve arkadaşları, öz yeterliliğın insanın gençlik dönemlerinden itibaren yaşamda başarı konusunda kendisini göstermeye başlayacağını vurgulamaktadırlar. Bu görüşlerini desteklemek adına, lise öğrencilerinin öz yeterliliğının akademik başarıları ile ilişkisini incelemişlerdir. 250 öğrenci üzerinde öz yeterlilik anketi uygulayan araştırmacılar, öz yeterliliğe sahip öğrencilerinin kendilerini dersleri konusunda koordine ve motive etme konusunda çok daha başarılı olduklarını görmüşlerdir. Aynı öğrencilerin diğerlerine göre anlamlı şekilde başarılı oldukları da çalışmanın sonuçları arasında yer almaktadır (Motlagh ve ark., 2011: 765).

Esmaeili ve Hashim, 2014 yılında hazırladıkları makalelerinde öz yeterlilik ve iş tatmini arasında ilişki olup olmadığını araştırmışlardır. Araştırmacılar, alan yazın taraması biçiminde yaptıkları çalışmalarında, iş ortamlarında çalışanların kendilerini daha iyi tanımaları ve yeteneklerini keşfetmeleri için ortam hazırlanması ve kendilerine yönelik çalışanlar tarafından zaman ayrılmasına izin verilmesi halinde, daha fazla çalışma isteğı duyulduğunu, motivasyon ve iş tatmini oranlarının da oldukça yükseldiğini görmüşlerdir (Esmaeili ve Hashim, 2014: 148).

Black ve arkadaşları, öz yeterlilik sayesinde insanların kendilerini daha güçlü hissettiklerini, içlerinden gelen çalışma azmini ve başarıma isteğini daha iyi keşfettiklerini ve başarısız olduklarında psikolojik olarak daha çabuk toparlandıklarını belirtmektedirler. 836 öğrencinin katıldığı ve 2017 yılında tamamlanan çalışmada, öz yeterlilik sahibi kişilerin başarısız oldukları, çeşitli nedenler ile ayrıldıkları ortamlara dönme konusunda daha istekli ve cesur oldukları sonucuna varılmıştır. Bu çalışma, öz

yeterliçe sahip kişilerin pes etmedikleri ve daha kararlı bir yapıda olduklarını göstermek açısından önemlidir (Black ve ark., 2017: 1).

Niu, 2012 yılında hazırladığı makalesinde, psikolojik baskı altında çalışan ya da yaşayan kişilerin, öz yeterlilik sahibi olmaları halinde daha uzun süre buna dayanabildiklerini ve psikolojik hastalıklara yakalanma risklerinin daha az olduğunu ifade etmiştir. Öz yeterlilik sahibi kişi, dışarıdan eleştiri olsa da kendisinin farkındadır ve bu kendisine olan güvenini zedelememekte, kendisi ile barışıklık hali devam etmektedir. Araştırmacı, bir iş ortamında çalışanları motive etmenin en iyi yolunun onların öz yeterliliklerini güçlendirmek olacağını savunmaktadır (Niu, 2012: 743). Mesterova ve arkadaşları, öz yeterlilik, liderlik ve verimlilik arasında bir ilişkinin olup olmadığını incelemişlerdir. Yazarlar, tüm örgütler için günümüzde verimliliğin çok önemli olduğuna dikkat çekmiş, öz yeterliliği olan liderlerin en iyi çözüm yollarını doğal olarak bulabileceklerini, problemler karşısında tüm çözüm yollarını inceleyerek ve kararlılıkla duracaklarını belirtmişlerdir. Öz yeterliliğe sahip bir liderin karizmatik ve kendisine güvenen tavrının, yönettiği insanlar üzerinde güvenilir, dürüst ve samimi olduğuna dair bir etki yaratacağını, kişilerin liderlerin kendisinden emin olan tavrını örnek alacaklarını ve bu sayede grup içi bağlılığın ve motivasyonun yükseleceğini vurgulamışlardır (Mesterova ve ark., 2015: 110).

İKİNCİ BÖLÜM

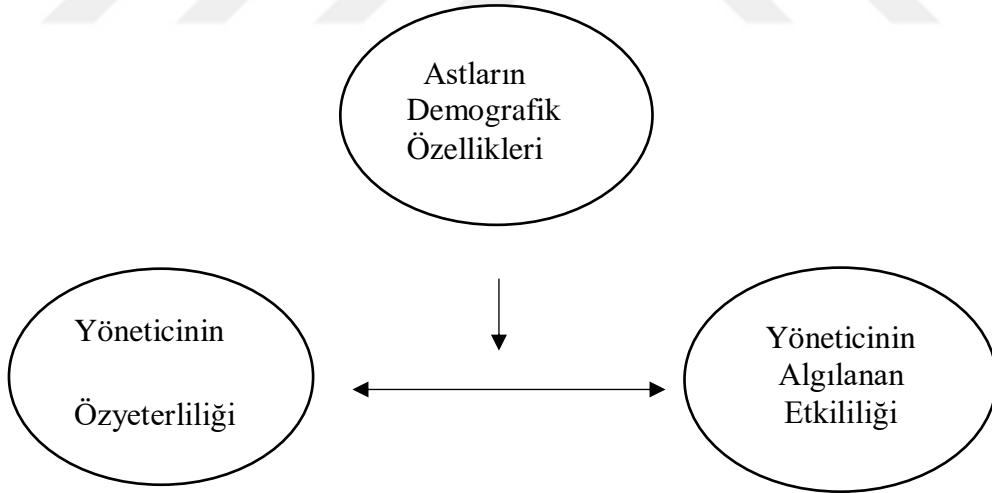
YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Tasarımı ve Modeli

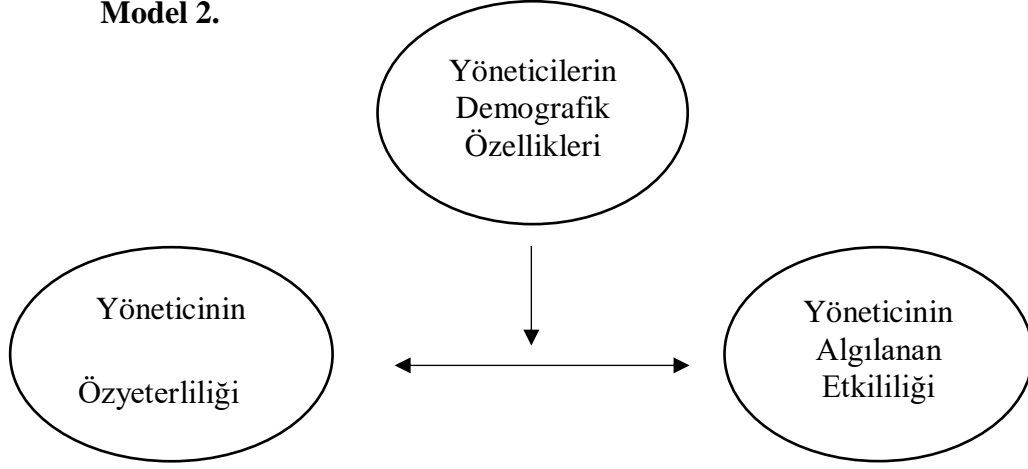
Bu araştırmada yöneticilerin öz yeterliliği ile algılanan yönetici etkililiği arasındaki ilişki ve yönetici ve astların demografik özelliklerinin her iki değişken üzerindeki etkisi inceleneceğinden, araştırmanın modeli açıklayıcı modellerden “ilişkisel açıklayıcı model” olarak belirlenmiştir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2013, s.39).

Araştırma modeli aşağıdaki gibi tasarlanmıştır (Şekil.1.2.).

Model 1.



Model 2.



Şekil 2.1. Araştırma Modeli Diyagramı.

2.2. Araştırma Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

H₁: Yöneticinin özyeterliliği ile astları tarafından etkili algılanması arasında ilişki vardır.

H₂: Erkek yöneticiler ile kadın yöneticilerin özyeterliliği anlamlı olarak farklıdır.

H₃: Yöneticinin eğitim durumu ile özyeterliliği arasında anlamlı bir fark vardır.

H₄: Yöneticinin ünvanı ile öz yeterliliği arasında anlamlı fark vardır.

H₅: Astın cinsiyeti ile yöneticisini etkili algılaması arasında anlamlı fark vardır.

H₆: Astın eğitim durumu ile yöneticisini etkili algılaması arasında anlamlı fark vardır.

H₇: Astın ünvanı ile yöneticisini etkili algılaması arasında anlamlı fark vardır.

2.3. Araştırmanın Uygulandığı Ana kütle ve Örneklem

Araştırma, İstanbul'da bulunan dört vakıf üniversitesinde yapılmıştır. Vakıf üniversitelerinde aktif olarak yöneticilik görevlerinde bulunan akademisyenler ile yine aktif olarak onların astı konumunda çalışan akademik hiyerarşinin bütününe kapsayan biçimde tüm kademelerdeki öğretim elemanlarıyla yapılmıştır. Çalışan ve yöneticilik görevi bulunan akademisyenler; öğretim görevlileri, araştırma görevlileri ve öğretim

üyeleri (Dr., Doç., Prof.) ile onların astları konumunda bulunan akademisyenler araştırmanın hedef kitlesini oluşturmaktadır.

Akademisyen unvanı yanında; Dekanlık, Bölüm Başkanlığı, Ana bilim Dalı Başkanlığı gibi yöneticilik görevi bulunan akademisyenlere ‘Öz Yeterlilik Ölçeği’ uygulanmıştır. Yönetici akademisyenlerin astları pozisyonunda bulunan akademisyenlere ise, ‘Yönetici Etkililik Ölçeği’ uygulanarak, yöneticilerini etkili algılama durumlarına ilişkin verilerin elde edilmesi amaçlanmıştır.

Araştırma örneklemini için seçilen dört vakıf üniversitesinden anketlerin geri dönüşlerinde seksen dört yönetici ve yüz altmış iki astı düzeyindeki akademisyene ait sağlıklı anket değerlendirilmeye dâhil edilebilmiştir.

2.4. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada; “Öz Yeterlilik Ölçeği” ve “Yönetici Etkililiği Ölçeği” olmak üzere iki ölçek kullanılmıştır. Katılımcıların demografik bilgileri için ise hazırlanan soru kâğıdı kullanılmıştır.

Yöneticilerin etkililiğini ölçmek için asıl adı “Washington Principal Evaluation Inventory” olan 1967 yılında Richard L. Andrews tarafından geliştirilen ve Türkçe’ye 1994 yılında Tanrıöğen tarafından kazandırılan “Yönetici Etkililiği Ölçeği” kullanılmıştır. Andrews (1970) tarafından geliştirilen ölçek “Washington Müdür Değerlendirme Envanteri (Washington Principal Evaluation Inventory-WPEI)” adıyla Türkçe’ye kazandırılmıştır. Bu ölçek, okul müdürlerinin genel etkililiklerini ölçerken; aynı zamanda müdürlerin “teknik”, “insan ilişkileri” ve “kavramsal” alt boyutlarında sahip oldukları becerilerine ilişkin puanlar da vermektedir. Ölçek okul müdürlerinin etkililiği ile öğretmen morali arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla Tanrıöğen (1988) tarafından Türkçeye uyarlanmış, geçerlik ve güvenirlik çalışmaları yapılmıştır. Likert tipi, 5’li derecelendirmeli bir ölçektir. Puanlama yapılırken “*her zaman*” seçeneği 5, “*çoğunlukla*” seçeneği 4, “*ara sıra seçeneği*” 3, “*seyrek olarak*” seçeneği 2 ve “*hiçbir zaman*” seçeneği 1 olarak hesaplanmaktadır. Ölçekte ters madde bulunmamaktadır.

Yöneticilerin öz yeterliliğini ölçmek için, 1982 yılında Sherer ve arkadaşları tarafından geliştirilen ölçek, Fatma Yıldırım ve İnci Özgür İlhan tarafından geçerlilik

ve güvenilirlik çalışması yapılarak, “Genel Öz Yeterlilik Ölçeği” adıyla Türkçe’ye kazandırılmıştır. Öz yeterlilik ölçeği toplam on yedi maddeden oluşmaktadır. Ölçek, “Sizi ne kadar tanımlıyor?” sorusuna beş dereceli olarak “hiç” ve “çok iyi” yanıtları arasında değişen yanıtların verildiği Likert tipi bir ölçektir. *Her sorunun puanı 1-5 arasında değişmektedir. Ölçekte ters maddeler vardır. Buna göre 2, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 14, 16 ve 17. maddeler ters puanlanmaktadır.* Ölçek toplam puanı 17-85 arasında değişmekte, puanın artması ise öz yeterlilik inancının arttığını göstermektedir.

Araştırmada demografik bilgilerin yer aldığı soru formlarından yararlanılmıştır. Yararlanılan soru formunun yöneticilere uygulanan bölümünde; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kıdem, çalışma yılı ve yöneticilik eğitimi alma değişkenleri yer almaktadır. Yönetici akademisyenlere uygulanan anket formu iki bölümden oluşmaktadır ve demografik bilgilerin yer aldığı soru formundan oluşan bölüm, öz yeterlilik ölçeğinin yer aldığı bölüm şeklinde oluşturulmuştur. Astlara uygulanan form ise demografik bilgilerin yer aldığı bölüm ve yönetici etkililiği ölçeğinin yer aldığı bölümden oluşturulmuştur. Bununla birlikte, araştırmada yönetici ve astların demografik özellikleri bağımsız değişken, öz yeterlilik ve yönetici etkililik düzeyleri bağımlı değişkenler olarak belirlenmiştir.

2.6. Uygulanan İstatistik Analizler

Yapılan araştırmaya veri oluşturan seksen dört yöneticiye uygulanan anket verileri ile yüz altmış iki astı konumundaki akademisyene uygulanan anket verileri istatistik analize tabi tutulmuştur. SPSS programına verilerin girişi yapıldıktan sonra, değişken bulgularına göre programın sağladığı t test, ANOVA, pearson korelasyon analizi kullanılarak test edilmiştir.

Buna bağlı olarak öncelikle ölçeğin faktör yapısı, açıklayıcı faktör analizi ve varimax rotasyonu ile incelenmiştir. Güvenilirlik analizinde Cronbach alfa katsayıları ve iki-yarım güvenilirlik analizi yapılmıştır. Demografik bulgular frekans tabloları yapılarak gösterilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiyi test etmek için korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon katsayısının yorumunda 0,0-0,24 zayıf, 0,25-0,49 orta, 0,50-0,74 güçlü, 0,75-1,00 çok güçlü olarak kabul edilmiştir. Sonuç olarak anlamlılık %5 düzeyinde değerlendirilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

3.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri Sonuçları

Yöneticilerin öz yeterlilik ve etkililiğini ölçmek amacıyla, daha önce alan yazında kullanılmış olan ölçekler, çalışma örnekleminde uygulanmıştır. Yapısal geçerliliğini anlamak için temel bileşenler analizi ve varimaks eksen döndürmesi tekniği kullanılmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2016). Araştırmada kullanılan “özyeterlilik ölçeği” ile “etkililik ölçeğinin” yapılan analizleri, örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu, maddeler arası ilişkilerin de faktör analizi için uygun olduğu sonucunu vermiştir. Etkililik ölçeğinin Cronbach’s Alpha Güvenilirlik değeri 0,96, özyeterlilik ölçeğinin Cronbach’s Alpha Güvenilirlik değeri 0,85 olarak bulunmuştur. Bu sonuç her iki ölçeğin de iç tutarlılığının yüksek olduğunu göstermektedir.

Aşağıdaki tabloda görüldüğü üzere (Tablo 3.1.1) faktör analizi sonuçlarına göre, özyeterlilik ölçeği iki faktörden oluşmuştur. Buna göre *mücadele faktörü* (4,6,10,11,12,14,15,16,17) ve *istek faktörü* (1,2,5,9) ifadelerine ayrılmıştır. Mücadele faktörünün faktör yükleri .85 ile .35 arasında değişmektedir. İstek faktörünün faktör yükleri .88 ile .57 arasında değişmektedir.

Tablo 0.1.1.

Özyeterlilik Ölçeğine Ait Faktör Tablosu.

	Faktörler	
	Mücadele	İstek
ÖYeterlilik16T	0,845	
ÖYeterlilik10T	0,831	
ÖYeterlilik4T_1	0,717	
ÖYeterlilik14T	0,680	
ÖYeterlilik11T	0,655	
ÖYeterlilik6T	0,644	
ÖYeterlilik12T	0,498	
ÖYeterlilik17T	0,418	
ÖYeterlilik15	0,347	
ÖYeterlilik9_1		0,883
ÖYeterlilik5T		0,753
ÖYeterlilik2T_1		0,738
ÖYeterlilik1		0,570

Tablo 0.1.2.*Yönetici Etkililiği Ölçeğine Ait Faktör Tablosu.*

	Faktörler	
	Teknik Uygulama	İş İlişkileri
YönEtk50	0,788	
YönEtk9	0,776	
YönEtk8	0,755	
YönEtk6	0,720	
YönEtk46	0,716	
YönEtk45	0,699	
YönEtk40	0,692	
YönEtk51	0,691	
YönEtk10	0,674	
YönEtk15	0,652	
YönEtk30	0,627	
YönEtk3	0,602	
YönEtk55	0,577	
YönEtk25	0,545	
YönEtk56	0,541	
YönEtk1	0,530	
YönEtk48	0,520	
YönEtk44	0,512	
YönEtk57		0,786
YönEtk58		0,757
YönEtk22		0,748
YönEtk52		0,675
YönEtk19		0,648
YönEtk31		0,636
YönEtk36		0,629
YönEtk16		0,585
YönEtk37		0,585

YönEtk14	0,584
YönEtk49	0,551
YönEtk43	0,543
YönEtk2	0,523
YönEtk4	0,510
YönEtk24	0,383
YönEtk34	0,356

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere (Tablo 3.1.2.) ; etkililik ölçeğinin faktör analizi sonuçlarına göre; **teknik uygulama** faktörü (1,3,6,8,9,10,15,25,30,40,44,45,46,48,50,51,55,56) ve **iş ilişkileri** faktörü (2,4,14,16,19,21,22,24,31,32,33,34,36,37,43,49,52,57,58) ifadelerine ayrılmıştır. Faktör yükü .10'nun altında olan 12. madde ölçekten çıkarılmıştır. Teknik uygulama faktörünün faktör yükleri .79 ile .38 arasında, iş ilişkileri faktörü faktör yükleri .79 ile .36 arasında değişmektedir.

3.2. Demografik Özelliklere Ait Bulgular

Bu kısımda yönetici akademisyenlerin ve asstlarının demografik özelliklerine ait bulgular frekans tabloları ile ortaya konulacaktır.

Tablo 3.2.1

Yöneticilerin Cinsiyet Dağılımı.

Cinsiyet	n	%
Kadın	55	65.5
Erkek	29	34.5
Toplam	84	100.0

Tablo. 3.2.2.

Yönetici Cinsiyeti ile Mücadele İstek Özyeterlilik Boyutları Ortalama ve Standart Sapma Tablosu.

Yön. Cinsiyeti		Mücadele	İstek	Toplam Özyeterlilik
Kadın	ort.	4.4128	4.1315	4.2721
	n	55	55	55
	ss	.42861	.56087	.42381
Erkek	ort.	4.4713	4.4409	4.4561
	n	29	29	29
	ss	.64969	.67948	.53912
Toplam	ort.	4.4330	4.2383	4.3356
	n	84	84	84
	ss	.51254	.61832	.47186

Tablo 3.1.1' de görüldüğü üzere; yöneticilerin cinsiyet dağılımı, %65,5'i (55 kişi) kadın ve %34,5' i erkek (29 kişi) olarak dağılmaktadır. Buna göre, vakıf üniversitelerinde, kadın yönetici akademisyen oranının erkek yönetici akademisyen oranına göre daha fazla olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 3.2.3.*Yöneticilerin Yaş Dağılımı.*

Yöneticinin Yaşı	N	%
20-25 yaş	22	26,2
26-30 yaş	38	45,2
31-35 yaş	15	17,2
36-40 yaş	9	10,2
Toplam	84	100,0

Tablo 3.2.4.*Yönetici Yaşı ile Mücadele İstek Özyeterlilik Boyutları Ortalama ve Standart Sapma Tablosu.*

Yön. Yaşı	Mücadele	İstek	Toplam Özyeterlilik
20-25 yaş ort.	4.5167	4.0227	4.2697
N	22	22	22
ss	.44884	.69398	.54347
26-30 yaş or.	4.3333	4.2378	4.2855
N	38	38	38
ss	.54064	.64417	.47261
31-35 yaş ort.	4.3407	4.4500	4.3954
N	15	15	15
ss	.55312	.46483	.40915
36-40 yaş ort.	4.8025	4.4146	4.6085
n	9	9	9
ss	.27090	.39783	.30717
Toplam ort.	4.4330	4.2383	4.3356
n	84	84	84
ss	.51254	.61832	.47186

Tablo 3.1.3. de yer alan yaş dağılımında ise, en yüksek oranın %45,2 ile 26-30 yaş grubundaki yöneticilerin oluşturduğu, bu durumun ardından sırasıyla 20-25 yaş grubunda, 31-35 yaş grubunda ve 36- 40 yaş grubundaki yöneticilerin yer aldığı görülmektedir. Bu sonuç vakıf üniversitelerinde genç yönetici akademisyenlerin çoğunluğu oluşturduğunu düşündürmektedir.

Tablo 3.2.5.

Yöneticilerin Eğitim Durumu Dağılımı.

Eğitim	n	%
Lisans	2	2,4
Yüksek Lisans	59	70,2
Doktora	6	7,1
Yard. Doç.	2	2,1
Doçent	12	14,3
Profesör	3	3,6
Toplam	84	100,0

Tablo.3.2.6.

Yönetici Eğitimi ile Mücadele İstek Özyeterlilik Boyutları Ortalama ve Standart Sapma Tablosu.

Yön.Eğitim Durumu		Mücadele	İstek	Toplam Özyeterlilik
Lisans	ort.	3.5556	2.5000	3.0278
	n	2	2	2
	ss	.00000	.00000	.00000
Yük. Lisans	ort.	4.4676	4.2248	4.3462
	n	59	59	59
	ss	.40784	.58289	.42574
Dr.	ort.	3.5185	4.0000	3.7593
	n	6	6	6
	ss	.75250	.59161	.13399
Yrd. Doc.	ort.	4.8889	4.0000	4.4444
	n	2	2	2
	ss	.00000	.00000	.00000
Doç.	ort.	4.6481	4.6250	4.6366
	n	12	12	12
	ss	.26308	.32856	.20743
Prof.	ort.	5.0000	4.7500	4.8750
	n	3	3	3
	ss	.00000	.00000	.00000
Toplam	ort.	4.4330	4.2383	4.3356
	n	84	84	84
	ss	.51254	.61832	.47186

Tablo 3.1.5' de yöneticilerin eğitim grubu dağılımında en yüksek oran %70,2 ile yüksek lisans mezunlarına ait iken, diğer kalan grupların dağılımı ise, doçent %14,2, doktora %7,1, profesör %3,6, Lisans %2,4, yardımcı doçent %2,1 şeklinde olmuştur.

Burada; yüksek lisans mezunlarının doktora eğitimlerine devam ediyor olmalarını belirtmek gerekmektedir. Yönetici akademisyenler, doktora devam eden bir oranı temsil etmektedir.

Tablo 3.2.7.*Yöneticilerin Unvanlarına Göre Dağılım.*

Unvan	N	%
Uzm./Okut.	34	40,5
Öğr. Gör.	20	23,8
Arş. Gör.	14	16,7
Yar. Doç.	16	19,0
Toplam	84	100,0

Tablo 3.2.8.*Yönetici Ünvanı ile Mücadele İstek Özyeterlilik Boyutları Ortalama ve Standart Sapma Tablosu.*

Yön. Ünvanı	Mücadele	İstek	Toplam Özyeterlilik
Uzm./Okut. ort.	4.4586	3.9569	4.2077
n	34	34	34
ss	.45667	.70309	.55573
Öğr. Gör. ort.	4.3444	4.3000	4.3222
n	20	20	20
ss	.43692	.55961	.41180
Araşt. Gör. ort.	4.1429	4.6786	4.4107
n	14	14	14
ss	.76165	.18157	.39845
Yard. Doç. ort.	4.7431	4.3738	4.5584
n	16	16	16
ss	.23906	.46652	.32343
Toplam ort.	4.4330	4.2383	4.3356
n	84	84	84
ss	.51254	.61832	.47186

Tablo 3.1.7. yöneticilerin akademideki unvanlarına göre dağılımlarına baktığımızda sırasıyla uzman /okutmanlar %40,5, öğretim görevlileri %23,8, yardımcı

doçent %19, araştırma görevlileri %16,7 olarak dağılmaktadır.

Burada vakıf üniversitelerinin kuruluş aşamasında olduğundan doçent, profesör ünvanlı akademisyen istihdamının az olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3.2.9.

Yöneticilerin Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı.

Yöneticinin Çalışma Yılı	N	%
1-5 yıl	75	89.3
6-10 yıl	4	4.8
16+ yıl	5	6.0
Toplam	84	100,0

Tablo 3.2.10.

Yönetici Çalışma Yılı ile Mücadele İstek Özyeterlilik Boyutları Ortalama ve Standart Sapma Tablosu.

Yön. Çalışma Yılı	Mücadele	İstek	Toplam Özyeterlilik
1-5 yıl ort.	4.4034	4.2035	4.3035
n	75	75	75
ss	.50783	.63758	.48265
6-10 yıl ort.	4.3333	4.6250	4.4792
n	4	4	4
ss	.64150	.14434	.24858
16 YIL + ort.	4.9556	4.4500	4.7028
n	5	5	5
ss	.06086	.41079	.23582
Toplam ort.	4.4330	4.2383	4.3356
n	84	84	84
ss	.51254	.61832	.47186

Tablo 3.1.9.' de yöneticilerin çalışma yılları incelendiğinde, %89,3 gibi yüksek bir

oranın 1-5 yıl çalışma yılına sahip olduğunu, %6' sının 16 yıl ve üzeri çalışma yılına sahip olduğunu, %4,8' inin de 6-10 yıl çalışma yılına sahip olduğu görülmektedir.

Çalışma yılları akademisyenlerin eğitim, unvan durumlarına uygun düşen oranlar olarak görülmekte ve genç akademisyen yöneticilerin ve çalışma deneyimi az olan yöneticilerin sorumluluk aldıklarını göstermektedir.

Tablo 3.2.11.

Yöneticilerin Hizmet İçi Eğitime Katılma Durumlarına Göre Dağılımı.

Hizm. İçi Eğitime Katılım	N	%
Var	53	63,1
Yok	31	36,9
Toplam	84	100.0

Tablo 3.2.12.

Yöneticinin Hizmet İçi Eğitime Katılımı ile Mücadele İstek Özyeterlilik Boyutları Ortalama ve Standart Sapma Tablosu.

Yön. Hizm İçi Eğ. Katılım	Mücadele	İstek	Toplam Özyeterlilik
Evet ort.	4.4053	4.1748	4.2901
n	53	53	53
ss	.56999	.62894	.48372
Hayır ort.	4.4803	4.3468	4.4135
n	31	31	31
ss	.39999	.59399	.44776
Toplam ort.	4.4330	4.2383	4.3356
n	84	84	84
ss	.51254	.61832	.47186

Tablo 3.1.11'de yöneticilerin, hizmet içi eğitime katılma durumları incelenmiştir. Yönetici akademisyenlerin %63,1'inin hizmet içi eğitim aldıkları, %36,9' unun ise

hizmet içi eğitim almadıkları görülmektedir. Buna göre vakıf üniversitelerinin, yönetici akademisyenlerine hizmet içi eğitim verdiklerini ve bu yönde desteklediklerini söyleyebiliriz.

Tablo 3.2.13 den itibaren astlara ait frekans tabloları verilmiştir.

Tablo 3.2.13.

Astların Cinsiyet Dağılımı.

Cinsiyet	N	%
Kadın	98	60,5
Erkek	64	39,5
Toplam	162	100,0

Tablo 3.2.14.

Astın Cinsiyeti ile Teknik İlişki Etkililik Boyutları Ortalama ve Standart Sapma Tablosu.

Ast. Cinsiyeti		Teknik	İlişki	Toplam Etkililik
Kadın	ort.	3.6616	3.8418	3.7517
	N	98	98	98
	Ss	.89462	.76472	.79654
Erkek	ort.	3.6892	3.8643	3.7767
	n	64	64	64
	ss	.67085	.64643	.62247
Toplam	ort.	3.6725	3.8507	3.7616
	n	162	162	162
	ss	.81147	.71831	.73077

Tablo 3.2.13 incelendiğinde, astların cinsiyet dağılımı, %60,5'i (98 kişi) kadın, %39,5 (64 kişi) erkek olarak dağılmaktadır. Bu sonuç da bize yönetici akademisyenlere oranla, astları olan akademisyenlerde kadın akademisyen oranının daha fazla olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.2.15.*Astların Yaş Dağılımı.*

Astın yaşı	N	%
20-25 yaş	106	65,5
26-30 yaş	38	23,5
31-35 yaş	16	9,9
36-40 yaş	2	1,2
Toplam	162	100,0

Tablo 3.2.16.*Astın Yaşı ile Teknik İlişki Etkililik Boyutları Ortalama ve Standart Sapma Tablosu.*

Ast. Yaşı	Teknik	İlişki	Toplam Etkililik
20-25 yaş ort.	3.6761	3.8573	3.7667
n	106	106	106
ss	.69042	.63613	.62998
26-30 yaş ort.	3.7208	3.8307	3.7757
n	38	38	38
ss	1.07916	.92512	.99185
31-35 yaş ort.	3.7083	4.0132	3.8607
n	16	16	16
ss	.76913	.59094	.52816
36-40 yaş ort.	2.2778	2.5789	2.4284
n	2	2	2
ss	.00000	.00000	.00000
Toplam ort.	3.6725	3.8507	3.7616
n	162	162	162
ss	.81147	.71831	.73077

Tablo 3.2.15 'de yaş dağılımında ise, en yüksek oranın %65,5 ile 20-25 yaş grubundaki astların oluşturduğu, bu durumun ardından sırasıyla 26-30 yaş grubu (%23,5), 31-35 yaş grubu (%9,9) ve 36- 40 yaş grubu (%1,2) yer almaktadır. Buna göre

akademisyenlerin büyük çoğunluğunu 20-30 yaş aralığı oluşturmaktadır. Bu sonuç da yine yönetici akademisyenlerde olduğu gibi astlarının da genç akademisyenlerden oluştuğunu göstermektedir.

Tablo 3.2.17.

Astların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.

Astın Eğitimi	N	%
Lisans	26	16,0
Yük. Lisans	114	70,4
Dr.	12	7,4
Doç.	10	6,2
Toplam	162	100,0

Tablo 3.2.18.

Astın Eğitimi ile Teknik İlişki Etkililik Boyutları Ortalama ve Standart Sapma Tablosu.

Astın Eğitim Durumu		Teknik	İlişki	Toplam Etkililik
Lisans	ort.	3.6410	3.7571	3.6991
	N	26	26	26
	Ss	.87506	.71627	.77909
Yük. Lisans	ort.	3.6467	3.8062	3.7265
	N	114	114	114
	Ss	.82908	.75550	.76223
Dr.	ort.	4.0833	4.2194	4.1513
	N	12	12	12
	ss	.47703	.40569	.43512
Doç.	ort.	3.5556	4.1579	3.8567
	N	10	10	10
	ss	.70175	.31773	.31870
Toplam	ort.	3.6725	3.8507	3.7616
	N	162	162	162
	ss	.81147	.71831	.73077

Tablo 3.2.17’de astların eğitim grubu dağılımında en yüksek oran %70,4 oranı ile yüksek lisans mezunlarına ait iken, diğer kalan grupların dağılımı ise, Lisans %16, doktora %7,4, doçent %6,2 şeklinde olmuştur.

Tablo 3.2.19.

Astların Ünvan Durumlarına Göre Dağılımı.

Unvan	n	%
Uzm./Okut.	120	74,1
Öğr. Gör.	26	16,0
Arş. Gör.	6	3,7
Yar. Doç.	8	4,9
Doç.	2	1,2
Toplam	162	100,0

Tablo 3.2.20.

Astın Unvanı ile Teknik İlişki Etkililik Boyutları Ortalama ve Standart Sapma Tablosu.

Astın Unvanı		Teknik	İlişki	Toplam Etkililik
Uzm./Okut.	ort.	3.6532	3.8301	3.7417
	N	120	120	120
	ss	.84873	.75844	.77832
Öğr.Gör.	ort.	3.7692	3.9307	3.8499
	N	26	26	26
	ss	.63590	.45149	.53307
Arşt. Gör.	ort.	3.2963	3.3860	3.3411
	N	6	6	6
	Ss	.36627	.74482	.55471
Yard. Doç.	ort.	3.8194	4.4342	4.1268
	N	8	8	8
	ss	1.05691	.44726	.63507
Doç.	ort.	4.1111	3.1053	3.6082
	N	2	2	2
	Ss	.00000	.00000	.00000
Toplam	ort.	3.6725	3.8507	3.7616
	N	162	162	162
	Ss	.81147	.71831	.73077

Tablo 3.2.19’da astların akademideki unvanlarına göre dağılımları incelendiğinde, sırasıyla, uzman /okutmanlar %74,1, öğretim görevlileri %16, yardımcı doçent %4,9, araştırma görevlileri %3,7, doçent %1,2 olarak dağılmaktadır.

Tablo 3.2.21.*Astların Çalışma Yılları Dağılımı.*

Astın Çalışma Yılı	n	%
1-5 Yıl	152	93,3
6-10 Yıl	4	2,5
16 + Yıl	6	3,7
Toplam	162	100,0

Tablo 3.2.22.*Astın Çalışma Yılı ile Teknik İlişki Etkililik Boyutları Ortalama ve Standart Sapma Tablosu.*

Astın Çalışma Yılı		Teknik	İlişki	Toplam Etkililik
1-5 Yıl	ort.	3.6729	3.8360	3.7544
	N	152	152	152
	Ss	.81400	.72316	.74515
6-10 Yıl	ort.	4.3889	3.9474	4.1681
	N	4	4	4
	ss	.32075	.97238	.64656
16 Yıl +	ort.	3.1852	4.1579	3.6715
	N	6	6	6
	Ss	.65984	.35541	.18117
Toplam	ort.	3.6725	3.8507	3.7616
	N	162	162	162
	Ss	.81147	.71831	.73077

Tablo 3.2.21’de astın çalışma yılları incelendiğinde, %93,3 gibi yüksek bir oranın 1-5 yıl çalışma yılında bulunanların oluşturduğu, %3,7’ sinin 16 yıl ve üzeri çalışma yılında bulunanların oluşturduğu, %2,5’ inin de 6-10 yıl çalışma yılında bulunanların oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 3.2.23.

Astın Hizmet İçi Eğitime Katılıma Durumlarına Göre Dağılımı.

Hizm. İçi Eğitime Katılımı	n	%
Var	158	95,17
Yok	3	4,83
Toplam	161	100.0

Tablo 3.2.24.

Astın Hizmet İçi Eğitime Katılımı ile Teknik İlişki Etkililik Boyutları Ortalama ve Standart Sapma Tablosu.

Astın Hizm. İçi Eğitime Katılımı		Teknik	İlişki	Toplam Etkililik
Var	ort.	3,8931	4,0915	3,9923
	N	158	158	158
	Ss	0,8846	0,7763	0,82714
Yok	ort.	3,6341	3,8088	3,7214
	N	3	3	3
	ss	0,7952	0,7023	07083
Toplam	ort.	3.6725	3.8507	3.7616
	N	162	162	162
	Ss	.81147	.71831	.73077

Tablo 3.2.23’de astların, hizmet içi eğitim alıp almadıkları incelendiğinde %95,1’inin hizmet içi eğitim aldıkları, %4,8’inin ise hizmet içi eğitim almadıkları görülmektedir.

Sonuç olarak hem yönetici akademisyenlerin hem de astlarının demografik özelliklerine baktığımızda; vakıf üniversitelerinde çalışan hem yönetici hem de astları konumunda bulunan akademisyenlerin, genç yaş grubunda oldukları, kadın akademisyenlerin çoğunlukta olduğu, hizmet içi eğitimlere katılımın özellikle de astlar açısından yüksek bir oranda olduğu sonucunu açıklamaktadır.

3.3. Hipotez Testlerine Ait Bulgular

Bu bölümde araştırma hipotezleri, T test, ANOVA, pearson korelasyon analizi kullanılarak test edilmiş ve elde edilen bulgular aşağıda tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 3.3.1.

Yönetici Cinsiyeti ile Özyeterlilik İlişkisi.

	Kadın (n=55) (ort.± s.s.)	Erkek (n=29) (ort.± s.s.)	t	P*
Mücadele	4,41±0,43	4,47±0,65	-0,495	0,622
İstek	4,13±0,56	4,44±0,68	-2,232	0,028
Özyeterlilik	4,27±0,42	4,45±0,54	-1,719	0,089

ort. : ortalama

ss.: standart sapma

* t testi sonucudur.

Tablo 3.3.1. incelendiğinde cinsiyet ile mücadele ve özyeterlilik değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

(p= 0,622 p= 0,089).

Ancak cinsiyet ile istek arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmış olup, erkeklerin istek boyutundaki özyeterliliği kadınlardan anlamlı olarak farklı bulunmuştur. (p= 0,028).

Tablo 3.3.2.*Yönetici Yaşı ile Özyeterlilik İlişkisi.*

	20-25 yaş (n=22) (ort. \pm s.s.)	26-30 yaş (n=38) (ort. \pm s.s.)	31-35 yaş (n=15) (ort. \pm s.s.)	36-40 yaş (n=9) (ort. \pm s.s.)	F	P*
Mücadele	4,52 \pm 0,45	4,34 \pm 0,54	4,34 \pm 0,55	4,8 \pm 0,27	2,528	0,063
İstek	4,02 \pm 0,69	4,24 \pm 0,64	4,45 \pm 0,47	4,42 \pm 0,4	1,769	0,16
Özyeterlilik	4,27 \pm 0,54	4,29 \pm 0,47	4,4 \pm 0,41	4,61 \pm 0,31	1,388	0,252

Tablo 3.3.2. incelendiğinde yaş grupları ile mücadele, istek ve özyeterlilik değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

(p= 0,063 p= 0,16 p=0,252).

Tablo 3.3.3.*Yöneticinin Eğitim Durumu ile Özyeterlilik İlişkisi.*

	Lisans (n= 2) (ort. \pm s.sapma)	Yük. Lisans (n=59)	Dr. (n=6)	Yard.Doç. (n=2)	Doç. (n=12)	Prof. (n=3)	F	p*
Mü ca dele	3,55 \pm 0,00	4,46 \pm 0,40	3,51 \pm 0,75	4,88 \pm 0,00	4,64 \pm 0,26	5,00 \pm 0,00	10,090	0,00
İstek	2,50 \pm 0,00	4,22 \pm 0,58	4,00 \pm 0,59	4,00 \pm 0,00	4,62 \pm 0,32	4,75 \pm 0,00	6,261	0,00
Öz Yeter lilik	3,02 \pm 0,00	4,32 \pm 0,42	3,75 \pm 0,13	4,44 \pm 0,00	4,63 \pm 0,20	4,87 \pm 0,00	10,429	0,00

Tablo 3.3.3. incelendiğinde, yöneticinin eğitimi ile mücadele, istek ve özyeterlilik değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır. ($p < 0,001$ $p < 0,001$ $p < 0,001$). Buna göre H_3 : Yöneticinin eğitim durumu ile özyeterliliği arasında anlamlı bir fark vardır, hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.3.4.

Yöneticinin Ünvanı ile Özyeterlilik İlişkisi.

	Uzm./okut. (n= 34) (ort. \pm s.sapma)	Öğr.Gör. (n=20)	Araşt. Gör. (n=14)	Yard.Doç (n=16)	F	p*
Mücadele	4,45 \pm 0,45	4,34 \pm 0,43	4,14 \pm 0,76	4,74 \pm 0,23	4,084	0,009
İstek	3,95 \pm 0,70	4,30 \pm 0,55	4,67 \pm 0,18	4,37 \pm 0,46	5,934	0,001
Özyeterlilik	4,20 \pm 0,55	4,32 \pm 0,41	4,41 \pm 0,39	4,55 \pm 0,32	2,242	0,090

Tablo 3.3.4. incelendiğinde, yöneticinin ünvanı ile mücadele, istek değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur. (p= 0,009 p= 0,001).

Yöneticinin ünvanı ile özyeterlilik değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. (p=0,090).

Tablo 3.3.5.

Yöneticinin Çalışma Yılı ile Özyeterlilik İlişkisi.

	1-5 yıl (n=75) (ort. ±s.sapma)	6-10 yıl (n=4)	16+ yıl (n=5)	F	p*
Mücadele	4,40±0,50	4,33±0,64	4,95±0,06	2,929	0,059
İstek	4,20±0,63	4,62±0,14	4,45±0,41	1,200	0,307
Özyeterlilik	4,30±0,48	4,47±0,24	4,70±0,23	1,914	0,154

Tablo 3.3.5. incelendiğinde yöneticinin çalışma yılı ile mücadele, istek ve özyeterlilik değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

(p= 0,059 p= 0,307 p=0,154)

Tablo 3.3.6.

Yöneticinin Hizmet İçi Eğitime Katılımı ile Özyeterlilik İlişkisi.

	Evet (n= 53) (ort. ±s.sapma)	Hayır (n=31)	F	p*
Mücadele	4,40±0,56	4,48±0,39	416	0,521
İstek	4,17±0,62	4,34±0,59	1,522	0,221
Özyeterlilik	4,29±0,48	4,41±0,44	1,345	0,250

Tablo 3.3.6 incelendiğinde yöneticinin hizmet içi eğitimlere katılımı ile mücadele, istek ve özyeterlilik değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

(p= 0,521 p= 0,221 p=0,250).

Tablo 3.3.7*Astın Cinsiyeti ile Etkililik İlişkisi.*

	Kadın (n=98) (ort.± s.s.)	Erkek (n=64) (ort.± s.s.)	T	P*
Teknik	3,66±0,89	3,68±0,67	-0,211	0,833
İlişki	3,84±0,76	3,68±0,64	-0,195	0,846
Etkililik	3,75±0,79	3,77±0,62	-0,213	0,832

Tablo 3.3.7. incelendiğinde, astın cinsiyeti ile etkililik değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

(p= 0,833 p= 0,846 p=0,832)

Tablo.3.3.8.*Astın Yaşı ile Etkililik İlişkisi.*

	20-25 yaş (n=106) (ort. ±s.s.)	26-30 yaş (n=38) (ort. ±s.s.)	31-35 yaş (n=16) (ort. ±s.s.)	36-40 yaş (n=2) (ort. ±s.s.)	F	P*
Teknik	4,67±0,69	3,72±1,07	3,70±0,76	2,27±0,00	2,066	0,107
İlişki	3,85±0,63	3,83±0,92	4,01±0,59	2,57±0,00	2,439	0,067
Etkililik	3,76±0,62	3,77±0,99	3,86±0,52	2,48±0,00	2,384	0,071

Tablo 3.3.8. incelendiğinde astın yaşı ile, etkililik, teknik ve ilişki değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

(p= 0,107 p= 0,067 p=0,071)

Tablo 3.3.9.*Astın Eğitimi ile Etkililik İlişkisi.*

	Lisans (n= 26) (ort. ±s.sapma)	Yük. Lisans (n=114)	Dr. (n=12)	Doç. (n=10)	F	p*
Teknik	3,64±0,87	3,64±0,82	4,08±0,47	3,55±0,70	1,149	0,331
İlişki	3,75±0,71	3,80±0,75	4,21±0,40	4,15±0,31	1,992	0,117
Etkililik	3,02±0,77	3,72±0,76	4,15±0,43	3,85±0,31	1,354	0,259

Tablo 3.3.9. incelendiğinde astın eğitim durumu ile, etkililik, teknik ve ilişki değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

(p= 0,331 p= 0,117 p=0,259)

Tablo 3.3.10.*Astın Ünvanı ile Etkililik İlişkisi.*

	Uzm. /okut. (n= 120) (ort. ±s.sapma)	Öğr.Gör. (n=26)	Araşt. Gör. (n=6)	Yard.Doç. (n=8)	Doç. (n=2)	F	p*
Teknik	3,65±0,84	3,76±0,63	3,29±0,36	3,81±1,05	4,41±0,00	0,638	0,636
İlişki	3,83±0,75	3,93±0,45	3,38±0,74	4,43±0,44	3,10±0,00	2,701	0,033
Etkililik	3,74±0,77	3,84±0,53	3,34±0,55	4,12±0,63	3,60±0,00	1,139	0,340

Tablo 3.3.10 incelendiğinde, astın ünvanı ile, etkililik, teknik değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. (p= 0,639 p=0,340)

Astın ünvanı ile etkililiğin ilişki boyutu arasındaki fark anlamlı bulunmuştur.

(p= 0,033)

Tablo 3.3.11.*Astın Çalışma Yılı ile Etkililik İlişkisi.*

	1-5 yıl (n=152) (ort. ±s.sapma)	6-10 yıl (n=4)	16+ yıl (n=6)	F	p*
Teknik	3,67±0,81	4,83±0,32	3,18±0,65	2,696	0,071
İlişki	3,83±0,72	3,94±0,97	4,15±0,71	0,614	0,514
Etkililik	3,75±0,74	4,16±0,64	3,67±0,73	0,669	0,514

Tablo 3.3.11 incelendiğinde,astın çalışma yılı ile, etkililik, ilişki ve teknik boyutu değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

(p= 0,071 p= 0,514 p=0,514)

Tablo 3.3.12.*Astın Hizmet İçi Eğitime Katılımı ile Etkililik İlişkisi.*

	Evet (n=158) (ort. ±s.sapma)	Hayır (n=3)	F	p*
Teknik	3,89±0,88	3,63±0,79	1,000	0,394
İlişki	4,09±0,77	3,80±0,70	1,729	0,163
Etkililik	3,99±0,82	3,72±0,70	0,971	0,408

Tablo 3.3.12 incelendiğinde astın hizmet içi eğitime katılımı ile, etkililik, teknik ve ilişki değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

(p= 0,394 p= 0,163 p=0,408)

Tablo 3.3.13. de araştırmanın iki bağımlı değişkeni olan yöneticinin özyeterliliği ve algılanan etkililiği arasındaki ilişki incelenmiştir, bulgular aşağıdaki gibi tabloda gösterilmiştir.

Tablo 3.3.13.

Yöneticinin Özyeterlilik ile Etkililik İlişkisi.

		Müca dele	İstek	Özyeterlilik	Teknik	İlişki	Etkililik
Mücadele	r	1	,458**	,816**	,168*	,171*	,177*
	p		,000	,000	,032	,030	,024
İstek	r		1	,887**	,192*	,046	,129
	p			,000	,014	,564	,102
Özyeterli lik	r			1	,212**	,118	,176*
	p				,007	,134	,025
Teknik	r				1	,825**	,961**
	p					,000	,000
İlişki	r					1	,949**
	p						,000
Etkililik	r						1
	p						

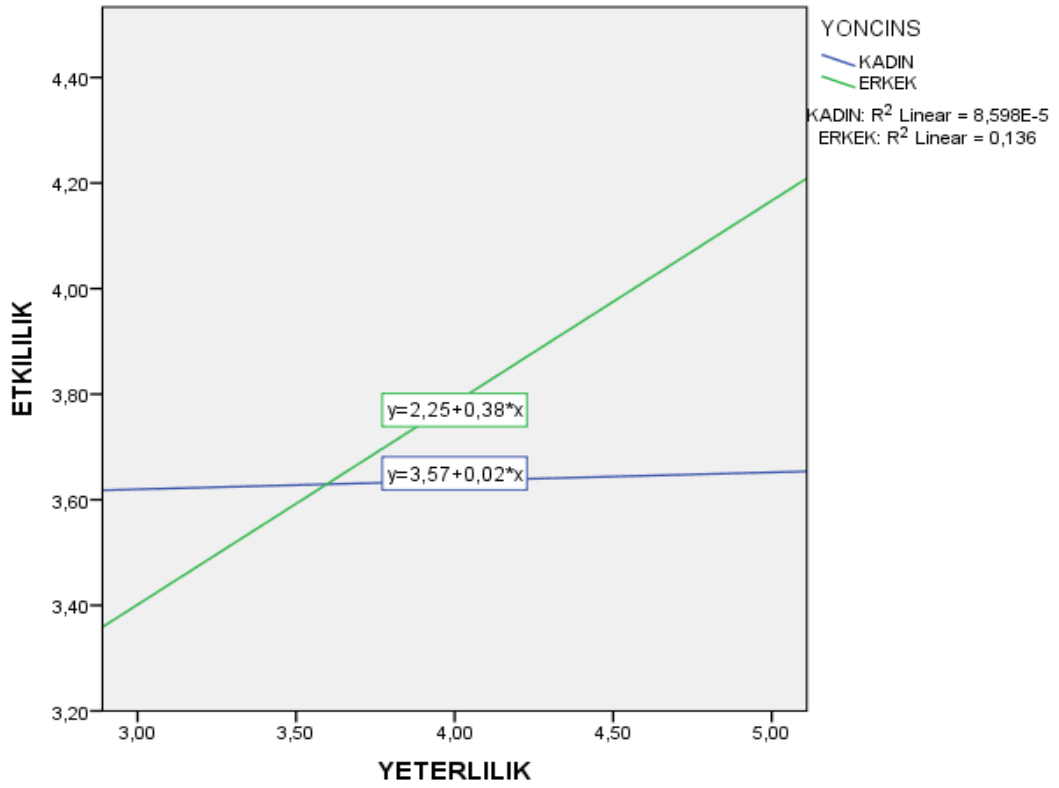
**p<0,01

*p<0,05

Tablo 3.3.13 incelendiğinde;

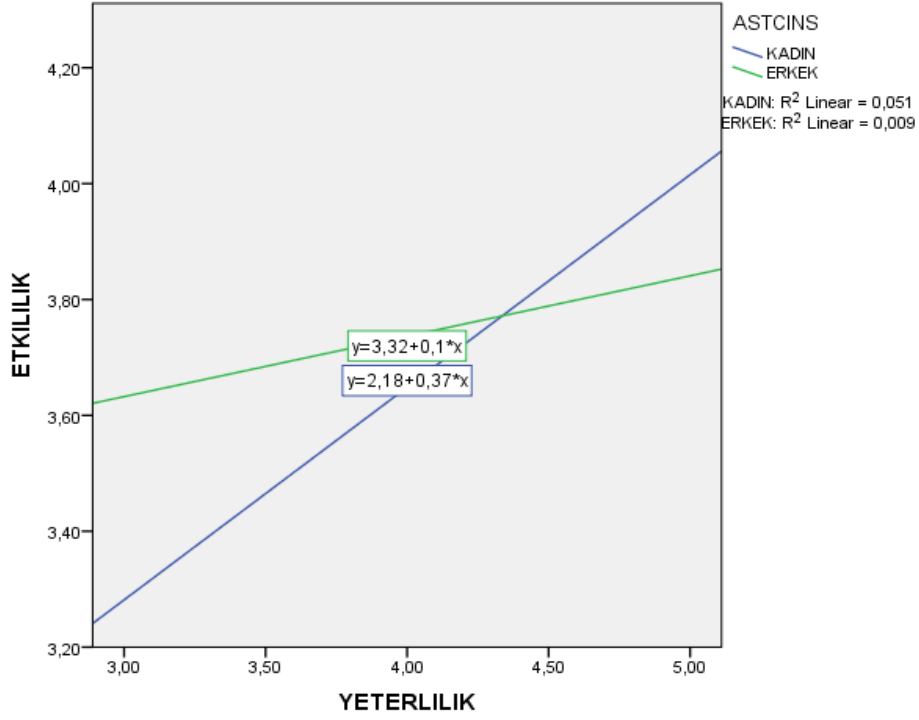
Mücadele ve istek özyeterliliği boyutları arasında aynı yönde, orta güçte anlamlı bir korelasyon saptanmıştır. (r=0,458 p<0,001) Özyeterlilik ile teknik arasında aynı yönde, zayıf anlamlı bir korelasyon saptanmıştır. (r=0,212 p=0,007) Mücadele alt boyutu ile toplam özyeterlilik arasında aynı yönde, çok güçlü anlamlı bir korelasyon saptanmıştır. (r=0,816 p<0,001) İstek ile yeterlilik arasında aynı yönde, çok güçlü anlamlı bir korelasyon saptanmıştır. (r=0,887 p<0,001)

Bu bölümdeki bulgular, yönetici cinsiyeti, astın cinsiyeti, yöneticinin çalışma yılı, yöneticinin hizmet içi eğitime katılmış olması, astın hizmet içi eğitime katılmış olması değişkenlerinin, yöneticinin özyeterliliği ve algılanan etkililiği üzerinde aracı rolleri incelenerek elde edilmiş ve elde edilen sonuçlar dağılım grafiği kullanılarak aşağıdaki gibi gösterilmiştir.



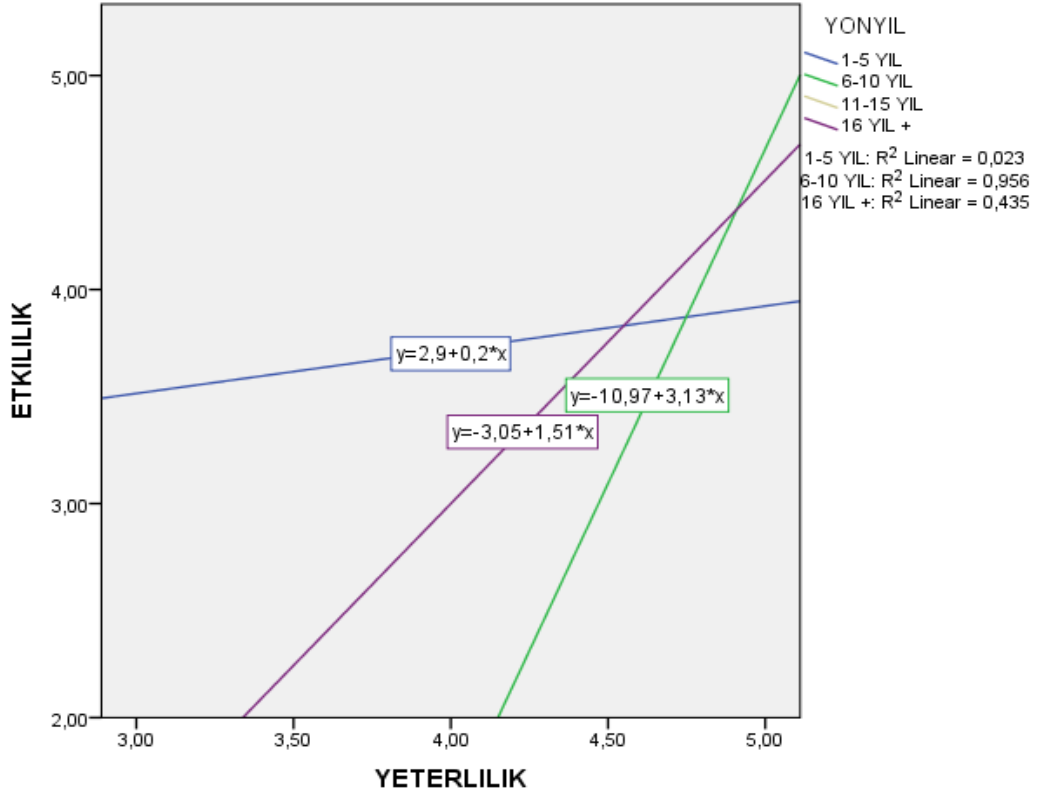
Şekil 3.1. Yönetici Özyeterliliği ve Etkililiği Üzerinde Yönetici Cinsiyet Etkisi.

Şekil 3.1. incelendiğinde, yöneticinin cinsiyetinin, özyeterlilik ve etkililik üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Erkek yöneticiler için özyeterlilik arttıkça astları tarafından algılanan yönetici etkililiği de artmaktadır. Kadın yöneticiler içinse özyeterliliği artarken etkililik algısında artış olmamaktadır.



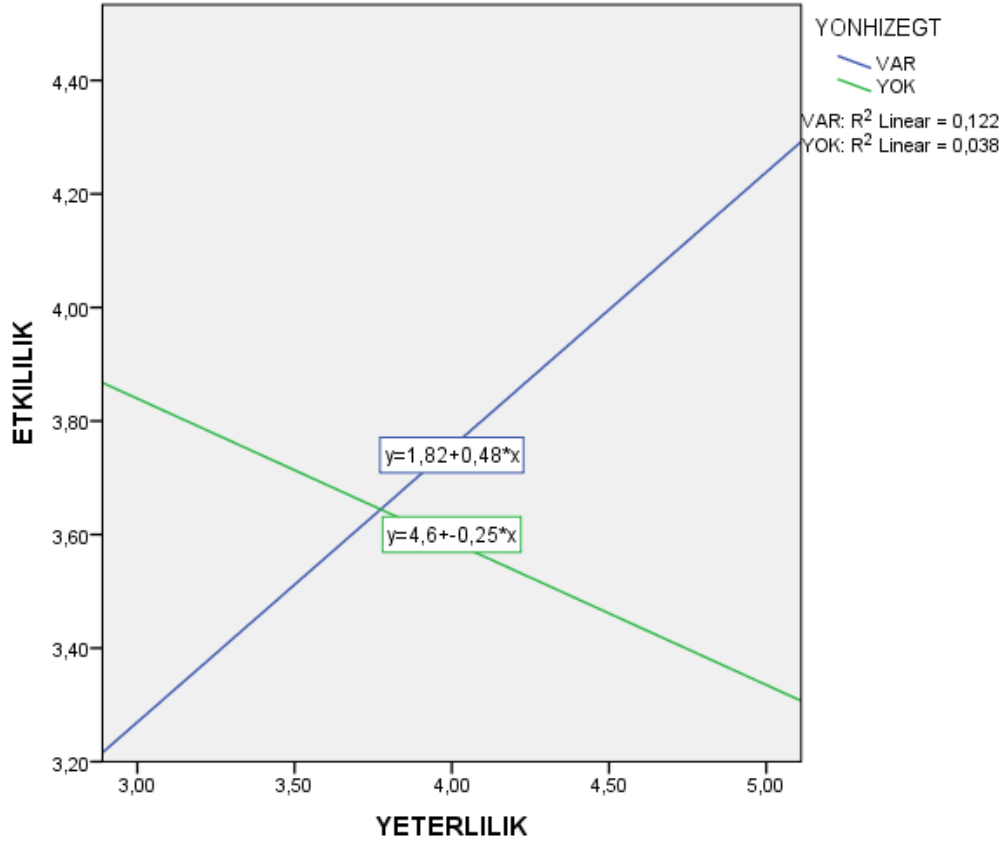
Şekil.3.2. Yönetici Özyeterliliği ve Etkililiği Üzerinde Astın Cinsiyet Etkisi.

Şekil 3.2. incelendiğinde, astın cinsiyetinin de özyeterlilik ve etkililik üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Erkek astlar için yöneticisinin özyeterliliği arttıkça algılanan yönetici etkililiği az artmaktadır. Kadın astlar içinse yöneticisinin öz yeterliliği arttıkça algılanan yönetici etkililiği kuvvetle artmaktadır.



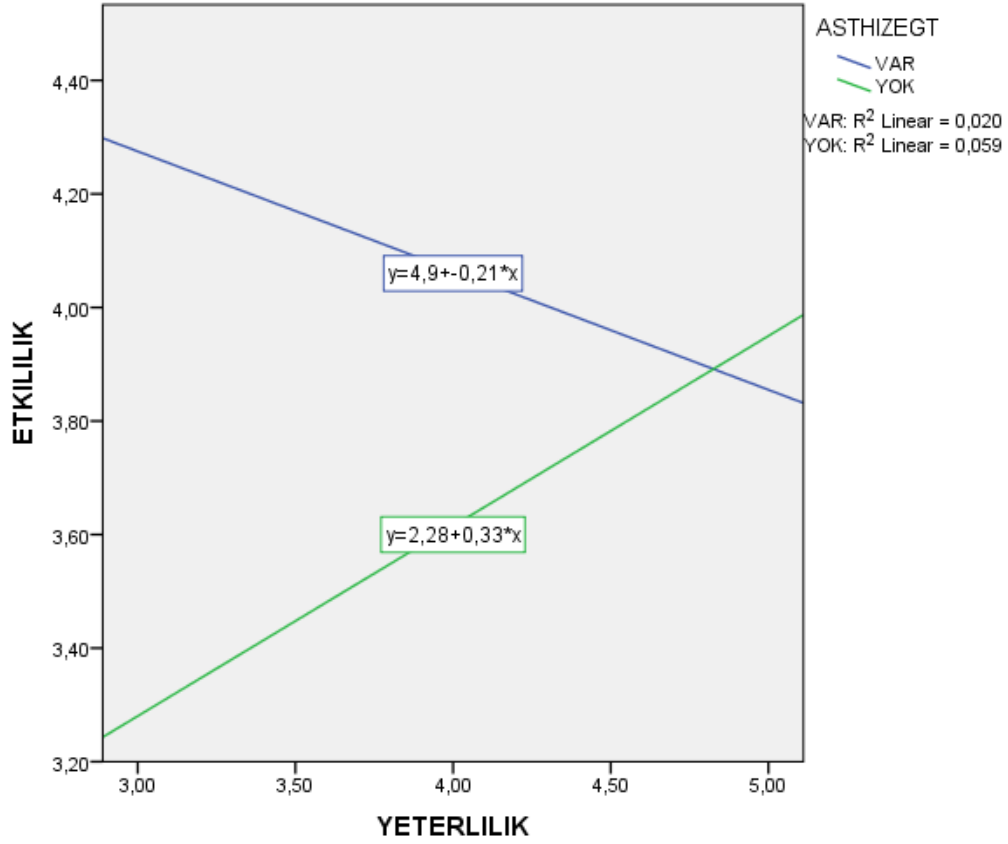
Şekil.3.3. Yönetici Özyeterliliği ve Etkililiği Üzerinde Yönetici Çalışma Yılıının Etkisi.

Şekil 3.3. incelendiğinde, yöneticinin çalışma yılının, özyeterlilik ve etkililik üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. 6-10 yıl çalışma yılı olan yöneticilerde özyeterliliğin yüksek olması astın yöneticisini etkili olarak algılamasını kuvvetle artırmaktadır. 16 yıl ve üzeri çalışma yılı olan yöneticiler için de özyeterlilik arttıkça astın yöneticisini etkili olarak algılaması da artmaktadır. 1-5 yıl çalışma yılı olan yöneticiler de ise, yöneticinin özyeterliliğin artması astın yöneticisini etkili algılamasını az artırmaktadır.



Şekil.3.4. Yönetici Özyeterliliği ve Etkililiği Üzerinde Yönetici Hizmet İçi Eğitimin Etkisi.

Şekil 3.4. incelendiğinde, yöneticinin hizmet içi eğitime katılımı değişkeninin, özyeterlilik ve etkililik üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Hizmet içi eğitim alan yöneticilerde, özyeterliliğin yüksek olması algılanan etkililiği de kuvvetle artırmaktadır. Buna karşın hizmet içi eğitim almayan yöneticilerde özyeterlilik artarken algılanan yönetici etkililiği kuvvetle azalmaktadır.



Şekil.3.5. Yönetici Özyeterliliği ve Etkililiği Üzerinde Astın Hizmet İçi Eğitiminin Etkisi.

Şekil 3.5. incelendiğinde astın hizmet içi eğitime katılımı değişkeninin, özyeterlilik ve etkililik üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Hizmet içi eğitim alan astların, yöneticisinin özyeterliliği arttıkça yöneticisini etkili algılaması azalmaktadır. Buna karşın hizmet içi eğitim almayan astlar için, yöneticisinin özyeterliliği artarken yöneticisini etkili olarak algılaması kuvvetle artmaktadır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5.1. SONUÇ VE BULGULARIN YORUMLANMASI

Öz yeterlilik, kişinin kendisini tanıması ve potansiyelini bilmesidir. Öz yeterlilik inancına sahip bireyler, kendilerine daha uygun ve gerçekleştirilebilir planlar yapacaklardır. Etkililik kavramı ise, planların gerçekleşebilmesi, beklentilerin karşılık bulması, kısaca hedeflere ulaşma olarak özetlenebilir.

Bu çalışmada, akademisyen yöneticilerin öz yeterlilikleri ile etkililikleri arasındaki ilişki incelenmiş; her iki değişken üzerinde aynı zamanda demografik değişkenlerin etkisi değerlendirilmiştir.

Araştırmanın demografik bulgularını ele alacak olursak; katılımcılardan, yönetici akademisyenlerin %45,2'si, 26-30 yaş aralığında, astların; %65'i 20-25 yaş aralığındadır. Cinsiyet durumuna göre yöneticilerin, %65,5'inin, astların ise %60,5'nin kadın çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Eğitim durumlarına bakıldığında; birinci sırada yönetici akademisyenlerin %70,2'sinin yüksek lisans mezunu olduğu, ikinci sırada ise %14,2 ile doçent yöneticilerin yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin akademideki unvanlarına göre dağılımları incelendiğinde; sırasıyla, uzman /okutman %40,5, öğretim görevlileri %23,8, yardımcı doçent %19, araştırma görevlileri %16,7 olarak dağılmaktadır. Astların ise, %70,4'i yüksek lisans, %16'sı Lisans, %7,4' ü doktordur. Astların akademideki unvanlarına göre dağılımları incelendiğinde sırasıyla, uzman /okutmanlar %74,1, öğretim görevlileri %16, yardımcı doçent %4,9, araştırma görevlileri %3,7, doçent %1,2 olarak dağılmaktadır. Kıdem ve çalışma yılı bakımından yönetici akademisyenlerin, en fazla %89,3 ile 1-5 yıl çalışma yılına sahip oldukları, %6 ile de 16 yıl ve üzeri çalışma yılına sahip oldukları benzer bir durumda, astlarında %93,3 ile yüksek bir oranda 1-5 yıl çalışma yılına, %3,7 ile ikinci sırada da 16 yıl ve üzeri çalışma yılına sahip oldukları görülmüştür. Hizmet içi eğitime katılma durumları bakımından yönetici akademisyenlerin, %63,1'inin çeşitli hizmet içi eğitimlere katıldıkları, astların hizmet içi eğitime katılım oranının ise, %89 gibi oldukça yüksek bir oranı temsil ettiği görülmektedir.

Açıklanan demografik bulgular vakıf üniversitelerinin kadrolarının genç akademisyenlerden oluştuğunu göstermektedir. Aynı zamanda hem yönetici hem astlarda kadın akademisyenlerin daha fazla olduğu görülmektedir. Bulgulara göre akademisyenlerin unvanlarına baktığımızda uzman/okutman oranının fazlalığı da dikkati çeken bir bulgu olmuştur. Son yıllarda artan vakıf üniversitesi sayısı ile birlikte yetişmiş akademisyen ihtiyacının da arttığını söylemek mümkündür. Yönetici ve ast akademisyenlerin unvan dağılımlarını yorumladığımızda, araştırmaya katılan akademisyenlerin çalışmakta olduğu vakıf üniversiteleri başta olmak üzere diğer vakıf üniversitelerinin de henüz kuruluş aşamasında olduğu, bu bağlamda özellikle profesör, doçent unvanlarında istihdam sorunları olduğu şeklinde açıklanabilir.

Bu çalışmada yöneticilerin öz yeterlilikleri ve etkililiği şeklinde düzenlenen bağımlı değişkenlerin incelenmesi, değişkenlerin alt boyutları ile yönetici ve astları pozisyonunda bulunan akademisyenlerin demografik özellikleri arasındaki ilişkiler değerlendirilmektedir. Bağımlı değişkenler ile demografik özelliklerin korelasyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde, araştırma modeline uygun olarak, demografik değişkenlerle özyeterlilik ve etkililik arasındaki ilişkilerin incelenmesi sonucunda;

Yönetici cinsiyeti ile yöneticinin istek özyeterliliği boyutunda anlamlı fark bulunmuştur. Buna göre H₂: Erkek yöneticiler ile kadın yöneticilerin özyeterliliği anlamlı olarak farklıdır, hipotezi kabul edilmiştir. Yöneticinin eğitim durumu ile mücadele, istek, özyeterlilik boyutlarının tümü arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Buna göre, H₃: Yöneticinin eğitim durumu ile özyeterliliği arasında anlamlı bir fark vardır, hipotezi kabul edilmiştir. Yöneticinin ünvanı ile mücadele ve istek özyeterliliği boyutları arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre, H₄: Yöneticinin ünvanı ile öz yeterliliği arasında anlamlı fark vardır,” hipotezi kabul edilmiştir. Astın ünvanı ile de yöneticinin ilişki etkililiği alt boyutunda anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre “H₇: Astın ünvanı ile yöneticisini etkili algılaması arasında anlamlı fark vardır,” hipotezi kabul edilmiştir.

Bu çalışma da astın cinsiyeti ile etkililik boyutunda; astın eğitim durumu ile etkililik boyutunda yapılan korelasyon testinde anlamlı bir fark bulunmamıştır. Buna göre H₅: Astın cinsiyeti ile yöneticisini etkili algılaması arasında anlamlı fark vardır, hipotezi ile H₆: Astın eğitim durumu ile yöneticisini etkili algılaması arasında anlamlı

fark vardır, hipotezleri reddedilmiştir. Ancak astın cinsiyetinin yönetici özyeterliliği ve etkililiği üzerindeki aracılık rolü incelendiğinde, özyeterlilik ve etkililik üzerinde etkisi olduğu bulunmuştur.

Öz yeterlilik ve alt boyutları ile yöneticinin algılanan etkililiği ve alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler olduğu bulgusu bu çalışmanın en önemli sonucu olarak görülmektedir. Özyeterlilik ile teknik etkililik alt boyutu arasında aynı yönde, zayıf anlamlı bir korelasyon saptanmıştır. Bu bulgu araştırmanın ana hipotezi olan H₁: "Yöneticinin özyeterliliği ile astları tarafından etkili algılanması arasında anlamlı bir ilişki vardır" hipotezini destekler niteliktedir. Özyeterlilik ile alt boyutları arasında, istek ve mücadele özyeterliliği alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş; mücadele alt boyutu ile toplam özyeterlilik arasında, istek özyeterliliği alt boyutu ile toplam özyeterlilik arasında aynı yönde, çok güçlü anlamlı bir korelasyon saptanmıştır.

Yönetici cinsiyeti, astın cinsiyeti, yöneticinin çalışma yılı, yöneticinin hizmet içi eğitime katılmış olması, astın hizmet içi eğitime katılmış olması değişkenlerinin, yöneticinin özyeterliliği ve algılanan etkililiği üzerinde aracı rollerinin incelendiği bölümde araştırma adına dikkat çeken bulgular elde edilmiştir. Bulgulara göre yönetici cinsiyetinin aracı rolüne baktığımızda, erkek yöneticiler özyeterlilikleri arttıkça astları tarafından daha etkili algılanmakta, buna karşın kadın yöneticiler de özyeterlilik artsa da astları tarafından algılanan etkililiğin değişmediği görülmektedir. Astın cinsiyetinin aracı rolüne baktığımızda, erkek astlar için yöneticinin özyeterliliği arttıkça, etkili algılanma az artmaktadır. Kadın astlar içinse, yöneticinin özyeterliliği arttıkça etkili algılanmaları da artmaktadır. Yöneticinin çalışma yılının aracı rolüne baktığımızda ise, 6-10 yıl çalışma yılına sahip olan yöneticilerde ve 16 yıl ve üzeri çalışma yılına sahip olan yöneticiler de özyeterlilik arttıkça, astları tarafından algılanan etkililik de artmaktadır.

Bandura, öz yeterlilik sahibi yöneticilerin, astlarını iyi tanımaya, onları anlamaya ve onları uygun biçimde motive etmeye de yatkın olduğuna vurgu yapmaktadır (Bandura, 1982: 122). Yöneticiler için, çalışma yıllarının ilk 5- 6 yılı örgüt ve süreçleri tanıma, anlama, deneyim kazanmanın yoğun yaşanması, yöneticilik teknik ve kavramsal bilgisini geliştirmek için çalışacakları zaman aralığı olarak

düşünüldüğünde, altıncı yıldan sonra artan ve öğrenilen deneyimlerin fazlalığı ve işe aktarılması söz konusu olacağından, etkililiğin artmasının beklenir bir sonuç olacağı söylenebilir.

Hizmet içi eğitimin aracı rolüne baktığımızda, hizmet içi eğitime katılan yöneticilerde özyeterliliğin artması algılanan yönetici etkililiğini de kuvvetle artırmaktadır. Hizmet içi eğitime katılan astlar da yönetici özyeterliliği artarken yönetici etkililiği azalmaktadır. Hizmet içi eğitime katılmayan astlar da yönetici özyeterliliği artarken yönetici etkililiği de kuvvetle artmaktadır. Bu sonucu astların eğitimlere katılarak artan bilgi, beceri ve deneyimleri ile yöneticileri üzerinde daha fazla beklenti yaratan, karşılıklı etkileşim içinde daha fazla etki alanına sahip olmaları ile açıklamak mümkün olacaktır.

Motlagh ve arkadaşları tarafından yapılan bir araştırma da öz yeterliliğin zamanla oluştuğu, insanların olumlu deneyimleri ile zamanla kendilerini “yeterli” görmeye başladıkları sonucuna varılmıştır. (Motlagh ve arkadaşları, 2011: 765). Bu çalışmada da yöneticinin eğitimi, çalışma yılı, ünvanı, yöneticinin katıldığı hizmet içi eğitim değişkenlerinin özyeterlilik ve etkililik üzerinde etkili bir değişken olduğunun bulunması, Motlagh ve arkadaşlarının (Motlagh ve arkadaşları, 2011) araştırmaları tarafından desteklenen sonuçlara ulaşıldığını da göstermektedir.

Sonuç olarak, birbirini destekleyen bu bulgulardan yola çıkarak eğitim düzeyi ve ünvanın; deneyim ve hizmet içi eğitimlere katılmanın yönetici akademisyenler için, öz yeterliliği ve etkililiği artırır değişkenler olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Günümüzde hızla değişen, gelişen teknolojiyi, bilgiyi tüm diğer yöneticilerden çok daha fazla akademisyen yöneticilerin takip etmeleri ve bilgi ve bilim ürettikleri çalışma ortamına taşımaları önemli olmaktadır. Yönetici ünvanının ve çalışma yılının iş ortamında geçen süreye bağlı olarak, teknik becerileri, ilişki becerileri konusunda deneyim ve uzmanlaşmaya katkı sağlayacağı dolayısı ile etkililiğe katkı sağlayacağı söylenebilir.

Bu sonuçlar, Milner ve Woolfolk (2013) tarafından yapılan çalışma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Araştırmacılar, öğretmenlerin özyeterlilik duygularının planlama konusunda başarılı olmalarına yardımcı bir etken olduğunu tespit etmişlerdir. Aynı çalışmada, özyeterlilik sahibi kişilerin sorunlar karşısında panik

olmadığı ve doğru karar verme konusunda kendisine güvendiğini de vurgulamışlardır (Yeşilyurt, 2013: 90).

Bulgular arasında yönetici cinsiyetinin, özyeterlilik ve algılanan etkililik üzerindeki etkisinin varlığı en dikkat çeken bulgulardandır.

Baran ve Paliç (2012), akademik kariyere yönelik tutumları inceledikleri araştırmalarında, akademisyen tutumları ile cinsiyet arasında anlamlı fark tespit etmiştir. Bu araştırmada, kadınlar akademik hayatta öğretmeye, öğrencilerle olumlu ilişkiler kurmaya önem verirken, erkeklerin akademik kariyeri, daha çok para kazanmak için istedikleri tespit edilmiştir. Bu bağlamda erkek akademisyen yöneticilerin daha başarı odaklı olduklarını ve hem içsel hem de dışsal motivasyon kaynaklarının varlığı ile, daha fazla başarıya motive olacaklarından öz yeterliliği yüksek, etkili yöneticiler olacaklarını söylemek mümkündür.

Özyeterliliği yüksek kadın ve erkek yöneticiler için algılanan etkililik üzerinde ortaya çıkan bu dikkat çekici sonucu, mevcut geleneksel yapının ve eril bakış açısının etkisine bağlı olarak açıklanabilir. Yöneticilik pozisyonu geleneksel toplumlarda çoğunluk erkek cinsiyeti ile eşleşmiş bir görünüme sahiptir. Akademik bir örgüt olan vakıf üniversitelerinin de benzer bir algı nedeniyle erkek yöneticiler lehine doğal bir kabulün oluşmuş olması mümkündür. Ayrıca akademik çalışmaların uzun çalışma zamanlarına hatta tüm güne yayılan bir çalışmaya ihtiyaç duyması, bunun yanında kadınlardan beklenen toplumsal cinsiyet rolleri (ev içi işler, çocuk bakımı gibi) nedeniyle ortaya çıkan kadın yönetici akademisyenlerin mevcut iş yükü fazlalığı ile açıklamak mümkün olabilir.

Yöneticilerin eğitim durumlarına göre, mücadele, istek ve özyeterlilik boyutlarının tamamında anlamlı bir fark bulunması, eğitimin özyeterlilik inancının oluşmasındaki en önemli değişken olduğunu, ortaya koymaktadır.

Literatürde, yöneticilerin aldıkları eğitim ve deneyimlerinin artması ile özyeterlilik algılarının da arttığını ortaya koyan benzer çalışmalar bulunmaktadır. Yeşilyurt tarafından, 2013 yılında öğretmenlerle yapılan bir çalışmada cinsiyet, yaş ve deneyime göre öz yeterlilik algısının değiştiği sonucu elde edilmiştir. Aynı çalışmada çeşitli sorunlar ile karşılaştıklarında öğretmenlerden, deneyimli olanların, kendilerini

bu sorunları çözüme konusunda daha yetenekli başarılı gördükleri sonucuna varılmıştır (Yeşilyurt, 2013: 88).

Görüldüğü üzere, yöneticiler için cinsiyeti, ünvanı, aldığı eğitimleri, çalışma yılı, dolayısıyla kendilerine yapacakları yatırımları, özyeterliliği artırmada etkilidir. Özyeterlilik yükseldiğinde ise kişisel ve örgütsel başarılar beraberinde gelmektedir. Elbette ki başarı da bir motivasyon aracı olarak, etkililik algısını oluşturmada ve pekiştirmektedir.

Bu çalışmada akademisyenlik kariyeri hedefleyen, akademisyen yönetici olarak, Bölüm Başkanı, Fakülte Dekan gibi sorumluluk üstlenen akademisyenlerin, kendilerine daha fazla yatırım yapmaları, eğitim ve deneyim açısından zenginleşmeleri gerekliliği açıkça görülmüştür. Dolayısı ile akademisyen yöneticilerin doğru yerlerde deneyim elde etmesi ve kendini eğitmesi özyeterliliklerine katkı sağlayacaktır.

Çalışanları işe yöneltme önemli bir yönetim fonksiyonudur. Bu çalışma bulguları ile akademisyen yöneticiler öz yeterliliği yüksek kişilerden seçilir ve bu yönde desteklenirlerse, aynı zamanda etkili yöneticiler olacakları için asistanlarında daha fazla çalışma azmi ve istekliliği oluşturacaklarını söylemek mümkündür. Bu sebeple, etkili bir yöneticinin varlığından söz edebilmek için, her kademedeki yönetici tercihi yapılırken, öz yeterlilik dikkate alınması gerekli ve uygun bir kriter olarak görünmektedir.

Araştırmanın vakıf üniversiteleri açısından önemli bir bulgusu ise, yönetici akademisyenlerin genç ve henüz yeterli deneyime sahip olmadıkları sonucudur. Oysa deneyimli akademisyenlerin yönetim pozisyonları için tercih edilmesi tüm yönetsel süreçlere daha fazla katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda, vakıf üniversiteleri arasında fark yaratacak önemli bir sonuç yönetici akademisyen kadrolarının yeterliliğidir, diyebiliriz. Bu kadrolar yani yönetici akademisyenler; eğitilmiş, deneyimli akademisyenlerden tercih edilmeli, idari görevlerine yeteri kadar eğilebilmeleri için, ders yükleri azaltılmalı ve kendilerini geliştirmelerine olanak sağlayacak eğitimlerle sürekli olarak desteklenmelidir.

Ülkemizde son yıllarda vakıf üniversitelerinin sayısı her geçen gün artış göstermektedir. Örgüt yapısı bakımından işletme prensiplerine uygun süreçlere sahip olan vakıf üniversitelerinin, daha fazla öğrenciye ulaşma ve bilgi üreterek amaçlarını

gerçekleştirirken, aynı zamanda kar sağlama çalışmaları tam anlamıyla bir piyasa rekabetine yol açmaktadır. Yeni yapılanma aşamasında olan vakıf üniversitelerinin bu rekabette sağ kalmaları ve amaçlara ulaşmaları, öz yeterliliği yüksek, etkili yöneticilerin varlığı ile mümkün olacaktır.

5.2. GELECEK ÇALIŞMALAR İÇİN ÖNERİLER

Araştırma sonucu yönetici seçim sistemlerinin oluşturulmasında, yönetici öz yeterliliğinin önemli bir kriter olarak değerlendirilebileceğini göstermiştir. Bu nedenle işletmelerde yönetici seçiminde özyeterliliği yüksek yöneticilerin tercih edilmesi önerilmektedir. Yöneticilere ise, özellikle teknik beceriler konusunda kendilerini geliştirmeleri ve deneyim kazanmaları önerilmektedir.

Araştırmanın sınırlılıkları nedeniyle, vakıf üniversitelerinin kuruluş yılları bazında ele alınarak çalışılması; farklı şehirlerdeki üniversitelerinde uygulanması yapılacak yeni araştırmalar için bir öneri olarak değerlendirilebilir.

Araştırmanın farklı şehirlerde ve farklı iş sektörlerinde uygulanması sonuçlar üzerinde kültür etkisinin araştırılması bir diğer öneri olarak, elde edilen sonuçlarla literatüre katkı sağlanacaktır.

KAYNAKÇA

- Altunoğlu, Bilge Kaan: Sağlık Bilimleri Enstitüsünün Örgütsel Yönetici Etkililik Analizi, **Yüksek Lisans Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü, 2013, İzmir.
- Alydimin Kyzy, Jiydegul: **The Relationship Among Self-Efficacy, Attribution and Achievement in Turkish EFL Context**, Gazi University, Graduate School of Educational Sciences, 2016
- Arseven, Ayla: **Öz Yeterlilik: Bir Kavram Analizi**, International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic, Volume 11/19 Fall 2016, ss. 63-80
- Art, Petty: **Leadership & The Project Manager, Developing the Skills that Fuel High Performance**, 2009, <https://artpetty.com/wp-content/uploads/2009/05/ldrshipandprojmgrfinal.pdf> Erişim: 13.04.2017
- Aycan, Ali: Gençlik Merkezlerinde Örgütsel Yönetici Etkililik ve Hizmet Kalitesinin Değerlendirilmesi, **Doktora Tezi**, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2005, İstanbul.
- Bandura Albert: **Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective**, Asian Journal of Social Psychology Journal, 1999b, No.2, ss. 21-41

- Bandura, Albert: **Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change**, Psychological Review Journal, 1977, C. 84, No. 2, ss. 191-215
- Bandura, Albert: **Social Cognitive Theory of Personality**, Handbook of personality, 2nd Edition, 1999a, <https://www.uky.edu/~eushe2/Bandura/Bandura1999HP.pdf> Erişim: 14.05.2017
- Bandura, Albert: **Self-efficacy mechanism in human agency**, American Psychologist Journal, 1982, Cilt: 37, Sayı: 2, ss. 122-147
- Baran Demet, Paliç Günay: **Akademisyenlerin Akademik Kariyerlerine Yönelik Tutumlarının İncelenmesi**, Journal of Educational and Instructional studies In the World, February:2012, Volume 2 Issue:1 article:15.
- Baysal, Ebru: **Hemşirelerde Öz Yeterlilik inancı ve İş Doyumu İlişkisi: Bir Üniversite Hastanesinde Saha Çalışması**, T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hastane ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2010
- Black, Oliver, Malcolm T. Keegel, R. Sim Alexander ve Smith, Collie Peter: **The Effect of Self-Efficacy on Return-to-Work Outcomes for Workers with Psychological or Upper-Body Musculoskeletal Injuries: A Review of the Literature**, Journal Of Occupational Rehabilitation, 2017, No. 10, ss. 1-12
- Boeree, George: **Abraham Maslow, Personality Theories**, Psychology Department Shippensburg University Press, 1st Edition, 1998.

- Dingee, Alexander L. M.
Haslett, Brian and Smollen,
Leonard: **Characteristics of a Successful Entrepreneurial Management Team,**
<http://www.simon.rochester.edu/fac/raith/Entrepreneurship/Waasdorp%20et%20al/Week2%20handouts/Character%20of%20Successful%20Entrepreneurial%20Team.pdf> Erişim: 12.05.2017
- Ekinci, Hasan, Yılmaz,
Abdullah: “Kamu Örgütlerinde Yönetmel Etkinliğin Artırılması Üzerine Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, No.19, 2002, ss.35-50.
- El, Annan, Saher: **The Relationship between Project Manager Skills and Leadership Skills in the Workplace**, British Journal of Economics, Management & Trade, C. 8, No. 1, ss. 8-18
- Esmaeili, Homa Khorasani
ve Mohd Taib Hashim: **Relationship of Social Self-Efficacy and Worker’s Job Satisfaction**, European Journal of Business and Management, 2014, Cilt:6, Sayı: 4, s. 148-155
- Geraghty, Shauna: **Self-Efficacy and Approaches to Work Related Tasks**, <https://www.talkdesk.com/blog/how-self-eficacy-affects-performance-in-the-workplace>
Erişim: 19.06.2017
- İslamoğlu Hamdi Ahmet,
Alnıaçık Ümit
Keskin, Cemil: Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı) Beta Yay. 3. Baskı, 2013 İstanbul.
İlköğretim Okullarında Örgütsel Yönetici Etkililik, Mesleki Doyum ve İşten Ayılma Eğilimi, **Doktora Tezi**, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2014, Bolu.

- Levinson: Harry **Liderlik Psikolojisi.** Türkiye İş Bankası Kültür Yay. Çev: Dinç Tayanç, 1.Baskı, İstanbul:2008.
- Maslow, H. Abraham: **A Theory of Human Motivation 1943**, Classics in the History of Psychology, Psychological Review Journal, No. 50, ss. 370-396
- Maxwell John C., Jim Dornan: **Etkili İnsan Olmak.** Çev.Demet Dizman.Sistem Yay. 1. Basım, İstanbul:1998
- McCormick, J. Michael, Tanguma, Jesus ve López-Forment: **Extending Self-Efficacy Theory to Leadership: A Review and Empirical Test**, Journal of Leadership Education, 2002, Cilt: 1, Sayı: 2, s. 34-49
- Mintzberg Henry: **Örgütler ve Yapıları.** Nobel Yay.Çev. Editör: Prof. Dr. Ahmet Aypay,1. Baskı, Ankara:2014.
- Motlagh, Shahrzad Elahi, Kourosh Amrai, Mohammad Javad Yazdani, Haitham Abderahim ve Hossein Sourı **The relationship between self-efficacy and academic achievement in high school students**, Procedia Social and Behavioral Sciences, 2011, No. 15, s. 765–768
- Niu, Han-Jen: **Investigating the effects of self-efficacy on foodservice industry employees' career commitment**, International Journal of Hospitality Management, 2012, Cilt: 29, Sayı: 4, ss. 743-750 <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431910000289> Erişim: 16.06.2017
- Omotayo, Funmilola Olubunmi: **Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature**, Library Philosophy and Practice (e-journal) of University of Nebraska – Lincoln, 2015 Paper No: 1238, ss. 1-23.

- Öge, Serdar: “Örgütsel Etkililiğin Sağlanması İlgilinde İşgören-İş Uyumunun Ergonomik Analizi”, **Selçuk İletişim Dergisi**, C.1, No.4, 2001, ss.107-119.
- Özutku, Halit: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Örgütsel Yönetici Etkililik ve Afyon Bölgesinde Mermercilik İşletmelerinde Bir Araştırma, **Yüksek Lisans Tezi**, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001, Afyon.
- Özutku, Hatice: “Amaç Yaklaşımına Göre İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkililiğini Ölçmeye Yönelik Durum Çalışması”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.8, No.3,2006, ss.262-284.
- Papulová, Zuzana and Mokroš, Matej: **Importance of Managerial Skills and Knowledge in Management for Small Entrepreneurs**, Comenius University Faculty of Management Department of Strategy and Entrepreneurship Bratislava, Slovakia,
<https://www.g-casa.com/PDF/Papulova-Mokros.pdf>
Erişim: 13.04.2017
- Robbins Stephan P., Judge Timothy A. **Örgütsel Davranış**. Çev. Editörü: Prof. Dr. İnci Erdem, Nobel Yay.14. Basımdan Çeviri, Ankara:2013.
- Sarioğlu Uğur, Sevtap ve Uğur, Uğur: **Yöneticilik ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü**, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, C. 6, No. 7, ss. 122-136.

- Tekke, Mustafa ve Ahmad, Nik: **Rediscovering Rogers's Self Theory and Personality**, Journal of Educational, Health and Community Psychology, 2015, C. 4, No. 3, ss. 28-36
- Tolay Sabuncuoğlu, Ebru: **Kamu Örgütlerine Yönelik Örgütsel Yönetici Etkililik Modeli, Yüksek Lisans Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010, İzmir.
- Tsoukas Haridimos, Robert Chia: **Felsefe ve Örgüt Teorisi**. Çev. Editörü: Prof. Dr. İbrahim Anıl. Nobel Yay.1.Baskı, Ankara:2013.
- Tunçer, Polat: **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınevi, 2012, İstanbul.
- Turan Nuray: **Çalışma Yaşamında Yetenek, Beceri, Yetkinlik, Yeterlilik**. Nobel Yay.1. basım, Ankara:2015.
- UN Office of Human Resources Management: **Profile of an Effective Manager, For managerial Excellence in the United Nations**, 2014, https://hr.un.org/sites/hr.un.org/files/Profile%20of%20an%20Effective%20Manager_0.pdf
Erişim: 12.05.2017
- Yağmurlu, Aslı: “Örgüt Kuramları ve İletişim”, **Amme İdaresi Dergisi**, C.37, No.4, 2004, ss.31-55.
- Yükçü, Süleyman, Atağan, Gülşah: “Etkinlik, Yönetici Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C.23, No.4, 2009, ss.1-13.
- Zimmerman, J. Barry: **Self-Efficacy: An Essential Motive to Learn**, Contemporary Educational Psychology Journal, 2000, No. 25, ss. 82-91.

EKLER

EK A. Washington Yönetici Değerleme Ölçeği

Açıklama:

Bu ölçekler yüksek lisans tez çalışmasında kullanılmak amacıyla hazırlanmıştır. Katkı ve katılımınız için teşekkür ederim.

Hülya TÜRK ÇATALOLUK
İstanbul Üniversitesi Örgütsel Davranış Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

✚ Birinci Bölüm: Yöneticilerin Etkililiği

Aşağıda bazı davranışlara yer verilmiştir. Verilen bu davranışları yöneticinizin hangi sıklıkta gösterdiğine karar vererek, kararınıza uygun olan beş seçenekten birini işaretleyiniz.

	Her zaman	Çoğunlukla	Ara Sıra	Seyrek	Hiçbir zaman
1. Personeline içten bir saygı göstererek onların takdirini kazanmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Tüm çalışanlar ve çevre ile anlaşılabilir bir iletişim kurmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Mesleki gelişme etkinliklerinde sürekli ve etkin olarak katılmaları için personel özendirilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Çevrede eğitim üzerine etkisi olan ileri gelen kişilerle iyi iletişim kurmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Disiplini sadece cezalandırıcı değil, eğitici bir önlem olarak görmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Personelinin görev sorumluluklarını anlamada yardımcı olmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Personelinin iyi örgütlenmesinin, iyi insan ilişkileri doğuracağını düşünmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. İşletmenin değerlendirilmesinde kullanılacak ölçütlerin geliştirilmesinde geniş bir katılımı özendirilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. İşletmenin mevcut programına ilişkin bilgileri tüm personele iletmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. İşletme dışındaki eğitimsel etkinliklerde müdürlerin etkili bir rol oynaması gerektiğine inanmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Disiplin sorunlarının çözümünde etkili olmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. İşletme içerisinde yeterli bir iletişim ağı oluşturmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. İşletmedeki personelin kendi resmi görevlerine ilişkin bilgi edinmesine yardım etmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Personel ile iletişim kanallarını açık tutmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. İşletme yönetiminin günlük görevlerini yeterli bir biçimde yerine getirmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. İşletmede yerel ve merkezi birimleri birbirlerine tamamlayıcı olarak düşünmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Personelin ve sistemin düzenli olarak değişmesine katkıda bulunmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Personelle çalışmalarına işletme planındaki günlük etkinlikleri herkese en az yük getirecek biçimde düzenlemektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Personelin işletme etkinliklerine katılımını iyi bir öğrenme ortamının geliştirilmesi için yararlı bulmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. İşletme yöneticisinin süreçleri değerlendirmeyi özendirme ve kolaylaştırması gerektiğine inanmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Kişisel ilişkilerin iyiliği ile personelin veriminin yüksekliği arasında olumlu bir ilişki olduğunu düşünmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Çevreyi işletme hakkında bilgilendirmek için çalışmalar yapmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Personeller ile hem resmi hem de resmi olmayan ortamlarda iyi ilişkiler kurmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. İşletmedeki görevini yerine getirirken var olan işyeri düzenine uymaya özen göstermektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. İşyeri programlarının Personeller tarafından düzenli olarak değerlendirilmesi için gerekli hazırlıkları yapmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. İşyerindeki personel yaşantılarının tümünün eğitiminin bir parçası olduğunu düşünmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Çevredeki derneklere ve faaliyetlere sorumluluk taşıyan bir vatandaş olarak katılmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Personel değerlendirmede nesnel davranmakta ve tüm grubun görüşünü almaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. İşyeri çevresinin bilgi kaynaklarından yararlanabilmesi için olanaklar sağlamaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. İşyeri işlevini çevre ile bağlantılı düşünmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. İşyerinde iletişimin işyeri işleyişi için gerekli bir etken olduğuna inanmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Personellerin eğitim programları üzerinde çalışmalarını özendirilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Program değişikliğinin personeller, işyeri ve çevre üzerindeki etkilerini dikkate almaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Her bireyin işletmenin başarısına olan katkısını takdir etmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. İşyerinin işlevlerini yerine getirmek için yapılması gerekenleri önceden görmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. İzlenen eğitim politikalarını personellere açık olarak anlatmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Personellerin kültürel kökenlerine göre ayırım yapmadan sağlıklı bir işyeri iklimi yaratmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Personelleri toplumun hizmetinde çalışan bir görevli olarak kabul etmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

İkinci Bölüm: Kişisel Bilgiler

Bu bölümde, ankete katılanların **demografik bilgileri** yer almaktadır. Aşağıdaki sorulardan size uygun olanı secerek (X) işareti ile işaretleyiniz.

1. **Cinsiyetiniz**
 Kadın
 Erkek
2. **Yaşınız**
 20-25
 26-30
 31-35
 36-40
 41-45
 46-50
 50 yaş ve üzeri
3. **Eğitim durumunuz**
 Üniversite
 Yüksek lisans
 Doktora
4. **Akademik unvanınız**
 Uzman/Okutman
 Öğretim Görevlisi
 Araştırma Görevlisi
 Yardımcı Doçent
 Doçent
 Profesör
5. **Meslekteki kıdem (Meslekte kaç yıldır çalışmaktasınız):**
 1-5
 6-10
 11-15
 16 yıl ve daha fazla
6. **Bulduğunuz üniversitede kaç yıldır çalışıyorsunuz:**
 1-5
 6-10
 11-15
 16 yıl ve daha fazla
7. **Etkili yöneticilik veya yöneticilik konularında eğitimlere katıldınız mı?** Evet Hayır
Cevabımız evet ise, lütfen kaç eğitime katıldığınızı belirtiniz

EK B. Öz Yeterlilik Ölçeği

Birinci Bölüm: Öz yeterlilik Ölçeği

Aşağıda çeşitli konulardaki düşüncelerinizi öğrenmek üzere cümleler verilmiştir. Cümlede geçen ifadenin sizi ne kadar tanımladığını, lütfen, size uygun olan bölmeye işaretleyiniz.

	Hiç	1	2	3	4	5	Çok
1. Planlar yaparken, onları hayata geçirebileceğimden eminimdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Sorunlarımdan biri, bir işe zamanında başlayamamamdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Eğer bir işi ilk denemede yapamazsam, başarıma kadar uğraşırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Belirlediğim önemli hedeflere ulaşmada, pek başarılı olamam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Her şeyi yarım bırakırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Zorluklarla yüz yüze gelmekten kaçınırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Eğer bir iş çok karmaşık görünüyorsa onu denemeye bile girişmem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Hoşuma gitmeyen bir şey yapmak zorunda kaldığımda onu bitirinceye kadar kendimi zorlarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Bir şey yapmaya karar verdiğimde hemen işe girerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Yeni bir şey denerken başlangıçta başarılı olamazsam çabucak vazgeçerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Beklenmedik sorunlarla karşılaştığımda kolayca onların üstesinden gelemem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Bana zor görünen yeni şeyleri öğrenmeye çalışmaktan kaçınırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Başarısızlık benim azmimi artırır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Yeteneklerime her zaman çok güvenmem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Kendine güvenen biriyim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Kolayca pes ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Hayatta karşıma çıkacak sorunların çoğuyla baş edebileceğimi sanmıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

İkinci Bölüm: Kişisel Bilgiler

Bu bölümde, ankete katılanların demografik bilgileri yer almaktadır. Aşağıdaki sorulardan size uygun olanı seçerek (X) işareti ile işaretleyiniz.

- Cinsiyetiniz**
 Kadın
 Erkek
- Yaşınız**
 20-25
 26-30
 31-35
 36-40
 41-45
 46-50
 50 yaş ve üzeri
- Eğitim durumunuz**
 Üniversite
 Yüksek lisans
 Doktora
- Akademik unvanınız**
 Uzman/Okutman
 Öğretim Görevlisi
 Araştırma Görevlisi
 Yardımcı Doçent
 Doçent
 Profesör
- Meslekteki Kıdeminiz (Meslekte kaç yıldır çalışmaktasınız):**
 1-5
 6-10
 11-15
 16 yıl ve daha fazla
- Bulduğunuz üniversitede kaç yıldır çalışıyorsunuz:**
 1-5
 6-10
 11-15
 16 yıl ve daha fazla
- Etkili yöneticilik veya yöneticilik konularında eğitimlere katıldınız mı?** Evet Hayır

Cevabınız evet ise, lütfen kaç eğitime katıldığınızı belirtiniz