

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KAMU VE ÖZEL SEKTÖR ÜST DÜZEY
YÖNETİCİLERİNDE OTORİTE KULLANIMI VE
VİZYON

Ozan KOÇ
YÜKSEK LİSANS TEZİ
STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. Halim KAZAN

GEBZE

2012

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KAMU VE ÖZEL SEKTÖR ÜST DÜZEY
YÖNETİCİLERİNDE OTORİTE KULLANIMI VE
VİZYON

Ozan KOÇ
YÜKSEK LİSANS TEZİ
STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. Halim KAZAN

GEBZE

2012



YÜKSEK LİSANS TEZİ JÜRİ ONAY SAYFASI

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 24.01.2012 tarih ve 2012/03 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 16.02.2012 tarihinde tez savunma sınavı yapılan **Ozan KOÇ**'un tez çalışması **Strateji Bilimi** Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Doç.Dr. Halim KAZAN

ÜYE

: Prof.Dr. Ali Ekber AKGÜN

ÜYE

: Doç.Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/...../20... tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

TEZİN BAŞLIĞI :KAMU VE ÖZEL SEKTÖR ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİNDE OTORİTE KULLANIMI VE VİZYON

YAZAR ADI : Ozan KOÇ

Bu tezin amacı; kamu ve özel sektör üst düzey yöneticilerin otorite ve vizyonunu etkileyen faktörleri tespit etmektir. Bu bağlamda üst düzey yöneticilerin otorite ve vizyonunu etkilediği düşünülen adalet, karizma, güç, güven, iletişim, eğitim, tecrübe, inanç ve yenilikçilik faktörleri kullanılarak kamu ve özel sektör üst düzey yöneticilerin otorite ve vizyonu ölçülmeye çalışıldı.

Kamu ve özel sektör üst düzey yöneticilerin otorite ve vizyonunu ölçebilmek için beşli likert ölçeği kullanılarak anket oluşturulup veri toplandı. Anket uygulaması hem kamu sektöründe hem de özel sektördeki üst düzey yöneticilere uygulandı. Anket uygulama süresi yaklaşık üç ay sürdü. Kamu ve özel sektördeki yöneticilere 650 anket gönderildi. 112 anket kamu yöneticilerinden, 92 anket özel sektör yöneticilerinden geri döndü.

Verilerin analizinde kamu ve özel sektör üst düzey yöneticilerin otorite ve vizyonunu etkileyen durumları ortaya koyabilmek için çeşitli istatistik yöntemler kullanıldı. Otorite ve vizyonla ilgili geliştirilen hipotezler test edilmeye çalışıldı. Analizler sonucunda inanç faktörü dışındaki tüm faktörlerin kamu ve özel sektör üst düzey yöneticilerin otorite ve vizyonunu etkilediği görüldü.

Anahtar kelimeler: Yönetim, Yönetimde Yeni Yaklaşımlar, Yönetici, Üst Düzey Yönetici, Otorite, Vizyon.

SUMMARY

**THE TITLE OF THE THESIS : PUBLIC AND PRIVATE SECTOR
SENIOR MANAGERS EXERTING
AUTHORITY AND VISION**

AUTHOR : Ozan KOÇ

The aim of the Thesis is; to identify factors that affects public and private sectors managers authority and vision. In this context, by using justice, charisma, power, thrust, communication, experience, belief and innovation factors, authority and vision of public and private sectors managers have been tried to be evaluated.

To evaluate public and private sector managers authority and vision, Likert scale have been used for poll to collect data. Poll have been surveyed for both Public Sector managers and Private Sector managers. Poll application lasted for 3 months. 650 polls have been sent to managers. 109 pcs sent back from Public sector managers, 95 pcs sent back from Private sector managers.

For data analysis, various statistical methods have been used to display factors that affects public sector and private sector managers authority and vision. Hypothesis about authority and vision has been tried to be tested. As a result of the analysis except belief factor, all factors affect public and private sectors managers authority and vision.

Key words: Management, Manager, Senior Manager, Authority, Vision.

TEŞEKKÜR

Yoğun ve zorlu bir sürecin ardından ortaya çıkan bu tez çalışmasında benden bilgi ve tecrübelerini hiçbir zaman esirgemeyen Danışman Hocam Sayın Doç. Dr. Halim KAZAN başta olmak üzere almış olduğum eğitim süresince bilgilerinden faydalandığım G.Y.T.E. İşletme Fakültesi'nin değerli öğretim üyeleri Sayın Prof. Dr. Halit KESKİN'e, Sayın Prof. Dr. Ali Ekber AKGÜN'e, Sayın Doç. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU ve Sayın Doç. Dr. Hüseyin İNCE'ye teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmamın araştırma boyutunu oluşturan anket çalışmasının yapılması ve elde edilen anketlerin toplanması sürecinde izin ve desteklerini esirgemeyen Gebze Emniyet Müdürümüz Sayın A. Kadir DEMİR ve Müdür Yardımcımız Sayın Zafer Ercan'a teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Bütün çalışmam boyunca benden hiçbir zaman desteğini esirgemeyen, moral kaynağım, en büyük hazinem sevgili Annem ve Babama şükranlarımı sunarım.

Ozan KOÇ

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	Sayfa No
ÖZET	2
SUMMARY	3
TEŞEKKÜR	4
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	5
ŞEKİLLER DİZİNİ	7
TABLolar DİZİNİ	8
1.GİRİŞ	7
2.YÖNETİM KAVRAMI	11
2.1.YÖNETİM TANIMI	11
2.2.YÖNETİM SÜRECİ VE ÖZELLİKLERİ	15
2.3.YÖNETİM YAKLAŞIMLARI	19
2.3.1.Klasik Yönetim Yaklaşımı	19
2.3.1.1.Bilimsel Yönetim Yaklaşımı	20
2.3.1.2.Yönetim Süreci Yaklaşımı	21
2.3.1.3.Bürokrasi Yaklaşımı	23
2.3.2.Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımı	24
2.3.3.Modern Yönetim Yaklaşımı	25
2.3.3.1.Sistem Yaklaşımı	26
2.3.3.2.Durumsallık Yaklaşımı	28
2.3.4.Post Modern Yaklaşımlar	29
2.3.4.1.Japon Yönetim Uygulamaları Ve Yönetimde Z Teorisi	30
2.3.4.2.Mükemmellik Yaklaşımı	33
2.3.4.3.Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı	36
2.3.5.Yönetimde Yeni Yaklaşımlar	38
2.3.5.1.Yeşil Yönetim	38
2.3.5.2.Esnek Yönetim	43
2.4.YÖNETİCİ TANIMI	47
2.5.ÜST DÜZEY YÖNETİCİ	50
3.OTORİTE VE VİZYON	51
3.1.OTORİTE KAVRAMI	51
3.1.1.Hukuksal Bir Kavram Olarak Otorite	54
3.1.2.Manevi Ve Demokratik Bir Kavram Olarak Otorite	55
3.1.3.Yönetimsel Bir Kavram Olarak Otorite	56
3.2.VİZYON	57
3.2.1.Vizyon Kavramı	57
3.2.2.Vizyonun Özellikleri	61
3.2.3.Vizyonun Önemi	62
3.2.4.Vizyon İle İlgili Kavramlar	65
3.2.4.1.Misyon	65
3.2.4.2.Strateji	68

3.2.4.3.Değerler	70
3.3.5.Vizyon, Misyon, Strateji ve Değerler Arasındaki İlişki	73
3.3. OTORİTE VE VİZYONU ETKİLEYEN FAKTÖRLER	75
3.3.1.Adalet	75
3.3.2.Karizma	77
3.3.3.Güç	81
3.3.4.Güven	83
3.3.5.İletişim	86
3.3.6.Eğitim	89
3.3.7.Tecrübe:	91
3.3.8.İnanç	92
3.3.9.Yenilikçi	93
4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ VE UYGULAMA	96
4.1.ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	96
4.2.ARAŞTIRMANIN EVRENİ	96
4.3.HİPOTEZLER	96
4.4.ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	98
4.5.VERİLERİN TOPLANMASI	98
4.6.VERİLERİN ANALİZLERİ	99
4.7.BULGULAR VE YORUMLAR	100
4.7.1.Araştırmaya Katılanlar İle İlgili Genel Bilgiler	101
4.7.2. Açıklayıcı Faktör Analizi	104
4.7.3.Güvenilirlik Analizi	109
4.7.4.Değişkenlere Ait Ortalama Standart Sapma, Kolerasyon Analizi	110
4.7.5.Regresyon Analizi	111
5.SONUÇ VE ÖNERİLER	117
KAYNAKLAR	121
EKLER	147
EK-1.ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU	147
EK-2.VERİLERE AİT ANALİZ AYRINTILARI	159
ÖZGEÇMİŞ	177

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil	Sayfa NO
Yönetim Fonksiyonları Ve Süreci (Eren, 2009; 5)	13
Rasyonellik Sacayağı (Eren, 2009, 8)	18
Açık Sistem Olarak İşletme Organizasyonları Şekil: (Eren, 2009, 53).	27
Sistem Ve Durumsallık Yaklaşımları Açısından Yöneticinin Başarısını Etkileyen Faktörler (Eren, 2009; 9)	49
Araştırma Modeli	97

TABLolar DİZİNİ

Tablo	Sayfa No
Henri Fayol'un Genel Yönetim İlkeleri (Biçim, 2010;26-27).	21
Japon Ve Amerikan Toplumlarının Temel Değer Yargıları Açısından Karşılaştırılması (Eren, 2009; 103)	33
Mükemmel Şirketlerin Ortak Özellikleri(Eren, 2009)	35
Faktör Analizi Sonucu Elenen Maddeler	99
Araştırmaya Katılanların Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı	101
Araştırmaya Katılanların Diğer Değişkenlere Göre Dağılımı	103
Bağımsız Değişkenlerin Örneklem Büyüklüğü Testi	105
Bağımsız Değişkenlerin Maddelerinin Faktör Sayısının Belirleme Ve Açıklanan Varyans Yüzdeleri Testi	106
Bağımsız Değişkenlerin Maddelerinin Faktör Yükleri (Döndürülmüş Faktör Matrisi) Tablosu	107
Bağımsız Değişkenler İçin Güvenilirlik Analizi	109
Bağımlı Değişken İçin Güvenilirlik Analizi	110
Değişkenlerin Kamu Ve Özel Sektöre Göre Anlamlık Testleri	116
Faktör Analizi Sonrası Kalan Madde	118

1.GİRİŞ

İnsanoğlunun doğaya hükmetmeye başlaması, beraberinde doğal kaynakların daha etkin kullanılmasını zorunlu da hale getirmiştir. Bu süreçte, ihtiyaçların karşılanması gerekliliği sanayileşme sürecini başlatmıştır. Sanayileşmeyle birlikte artan şehirleşme, insanların belirli bir alanda toplanmalarına, hizmetlerin belirli coğrafi alanlara yığılmasına ve sanayi toplumlarının ortaya çıkmasına vesile olmuştur. Sanayi toplumlarının ortaya çıkmasıyla insanlar, toplu olarak yaşamaya başladıklarından beri bir düzen kurmuşlar, kendilerine yönetici seçmişler veya içlerinden birinin yönetimini kabul etmişlerdir. Tarihi süreç içerisinde bireyler arası ilişkilerde bu durum sürekli bu şekilde gelişmiş ve yöneten ve yönetilen olarak kendisine hayat bulmuştur.

Globalleşen ve sürekli gelişen dünyada yönetim kavramının tanımlanması günümüz koşullarında farklılık arz etmeye başlamış ve süreç içerisinde teknolojiye meydana gelen sürekli ilerlemeler paralelinde, beklentileri karşılayamaz hale gelmiştir.

İşletmeler örgüt faaliyetlerinin yürütülmesi aşamasında, çalışanlarına ve yöneticilerine karşı daha fazla talepkar hale gelmişler ve bu durum doğal bir şekilde hem yöneticilerin hem de çalışanların kendilerini 'mevcut duruma uyum sürecinde' geliştirmeleri gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu aşamada karşımıza yönetim sürecinin belki de en önemli etkeni olan otorite kavramı çıkmaktadır. Çünkü geçmişten günümüze kadar her ne kadar içerik olarak farklılaşsa da, yöneticiler için çalışanları yönetmek aşamasında kullanılan en önemli faktör olarak otorite kavramı karşımıza çıkmaktadır. Otorite yöneticiler için kullanım esnasında bir takım sorunları da beraberinde getirebilmektedir. Bu noktada yöneticilerin bu sorunlara buldukları cevaplar ölçüsünde başarılı olduklarını da söylemek mümkündür. Ancak her ne kadar bu tarz sorunlar oluşsa da insanların bir arada yaşayabilmelerinin en önemli etkeni yöneticiler ve yönetim faaliyetleridir. Çünkü insanoğlu var olduğu sürece bir arada yaşamak durumunda kalacak ve yönetim faaliyeti her zaman kendisine bu durumda hayat bulacaktır.

Bu çalışmanın amacı; yönetim, otorite ve vizyon kavramlarını etraflıca inceledikten sonra; adalet, karizma, güç, güven, iletişim, eğitim, tecrübe, inanç ve yenilikçi, gibi faktörlerin kamu ve özel sektörde bulunan üst düzey yöneticilerin otorite ve vizyonunu nasıl etkilediğini ortaya koymaktır.

Çalışmamızda yer alan teorik kısım, daha önce bu konu ile ilgili olarak yapılmış olan çalışmaların belirtilmesi, incelenmesi, gözlem ve tecrübe yoluyla edinilen kanaatlerin, yapılan çalışmaların açıklanmasında kullanılması suretiyle oluşturulmuştur. Burada kullanılan yöntem, literatürün taranması ve değerlendirilmesi sonucu varılan kanaatin araştırmacının gözlem ve tecrübe yoluyla edindiği bilgilerle desteklenmesi esasına dayanmaktadır. Çalışma giriş, beş bölüm ve sonuçtan oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde; yönetim, yönetim yaklaşımları, otorite ve vizyon kavramları ele alınmaktadır. Bu aşamada yönetim süreci ve özelliklerine değinilerek geçmiş dönemden günümüze kadar ki mevcut yönetim yaklaşımları ele alınmıştır. Yönetimde yeni yaklaşımlar başlığı altında günümüz modern anlayışı içerisinde hayat bulan yeşil yönetim anlayışı ile işletmelerin doğayı yok saymamaları gerekliliği vurgulanmış; esnek yönetim kavramı ile de teknolojik gelişmelere bağlı olarak yönetenlerin yönetilenleri göz ardı etmemeleri gereklilikleri ortaya konmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise adalet, karizma, güç, güven, iletişim, eğitim, tecrübe, inanç ve yenilikçi kavramları hakkında literatür çalışması yapıldıktan sonra her madde ayrı ayrı irdelenerek kamu ve özel sektörde bulunan üst düzey yöneticilerin otorite ve vizyonlarına olan etkileri araştırılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde; kamu ve özel sektördeki üst düzey yöneticilerin otorite ve vizyonlarını etkilediklerini düşündüğümüz bu etmenlere yönelik hazırlanmış olduğumuz anket sorularına, araştırmanın örneklemini oluşturan kamu ve özel sektör üst düzey yöneticileri tarafından verilen cevapların sonucu elde edilen veriler analiz edilmekte ve yorumlanmaktadır.

2.YÖNETİM KAVRAMI

2.1.Yönetim Tanımı

Yönetim, evrensel bir kavramdır ve tarihsel bir süreci ifade eder. İnsanoğlu kadar eski olan yönetim faaliyeti, tarihi süreç içerisinde birçok etmenlere bağlı olarak değişmiş ve günümüz modern yönetim anlayışı yapısına kavuşmuştur. Bu anlamda yönetim sürecine tarihsel bir bakış açısıyla bakarsak, öncelikle aileler için yönetimin söz konusu olduğu ortaya çıkmaktadır. Çünkü ortak yaşama zorunluluğu işbirliği yapmayı, anne ve babanın otoritesi altında faaliyetlerini yürütme sonucunu doğuracaktır. Diğer bir deyişle; aile, yönetime konu olan ilk kurum olarak karşımıza çıkmaktadır. Öyle ki tarihin ilk devirlerinden beri insanların bir arada yaşayarak bu güne geldiklerini ve en eski insan topluluklarının, yiyecek toplama ve düşmana karşı savunma gibi birlikte yürütülen çabalar için bir araya gelmiş aileler olduklarını görürüz (Arslan, 2009; 3). Ardından elbette ki birbirine yakın olan bu ailelerin oluşturduğu kabileler yönetimin konusunu teşkil etmişlerdir. İnsanlar bu birliktelikler sayesinde güvenlik ve barınma ihtiyaçlarını gidermiş ve hayatlarını idame ettirmişlerdir. Bir anlamda, kendilerini koruyabilmek, yaşamlarını renklendirebilmek, zenginleştirebilmek ve daha pek çok çeşit gereksinimlerini karşılayabilmek için bu tarz birliktelikler kurmuşlardır.

Yönetim tarihine insan odaklı bakacak olursak; amaçların etkin ve verimli biçimde gerçekleştirilmesi için bir insan grubunda, işbirliği ve koordinasyonu sağlamaya yönelik faaliyetlerden meydana gelen yönetim uygulamaları toplumsal yaşamla birlikte ortaya çıkmıştır (Baransel, 1993; 5). Toplumsal yaşama zorunluluğu beraberinde yönetim sürecinin temel yapı taşlarını oluşturmaya başlamıştır. Bununla birlikte insanların aile olarak bir topluluğu meydana getirmesi biyolojik zorunluluk, tabiat karşısında aciz ve güçsüz kalan ve maddeye hükmetme bilgi ve becerisinden yoksun olan bu insanların bir araya gelme ve zorluklar karşısında dayanışma içerisinde bulunma gerekliliği de psikolojik ve sosyolojik bir zorunluluktur denebilir. Tabiatın kaynaklanan bu zorluklar karşısında dayanışma içerisinde olma durumunda kalan insanların, hayatlarının sonraki bütün evrelerinde de beraber olma ya da yaşama mecburiyeti kendi kendine ortaya çıkmış olmaktadır. Bu nedenle toplum halinde yaşamak, insan için bir seçim değil; doğanın kendiliğinden insanlara sunmuş

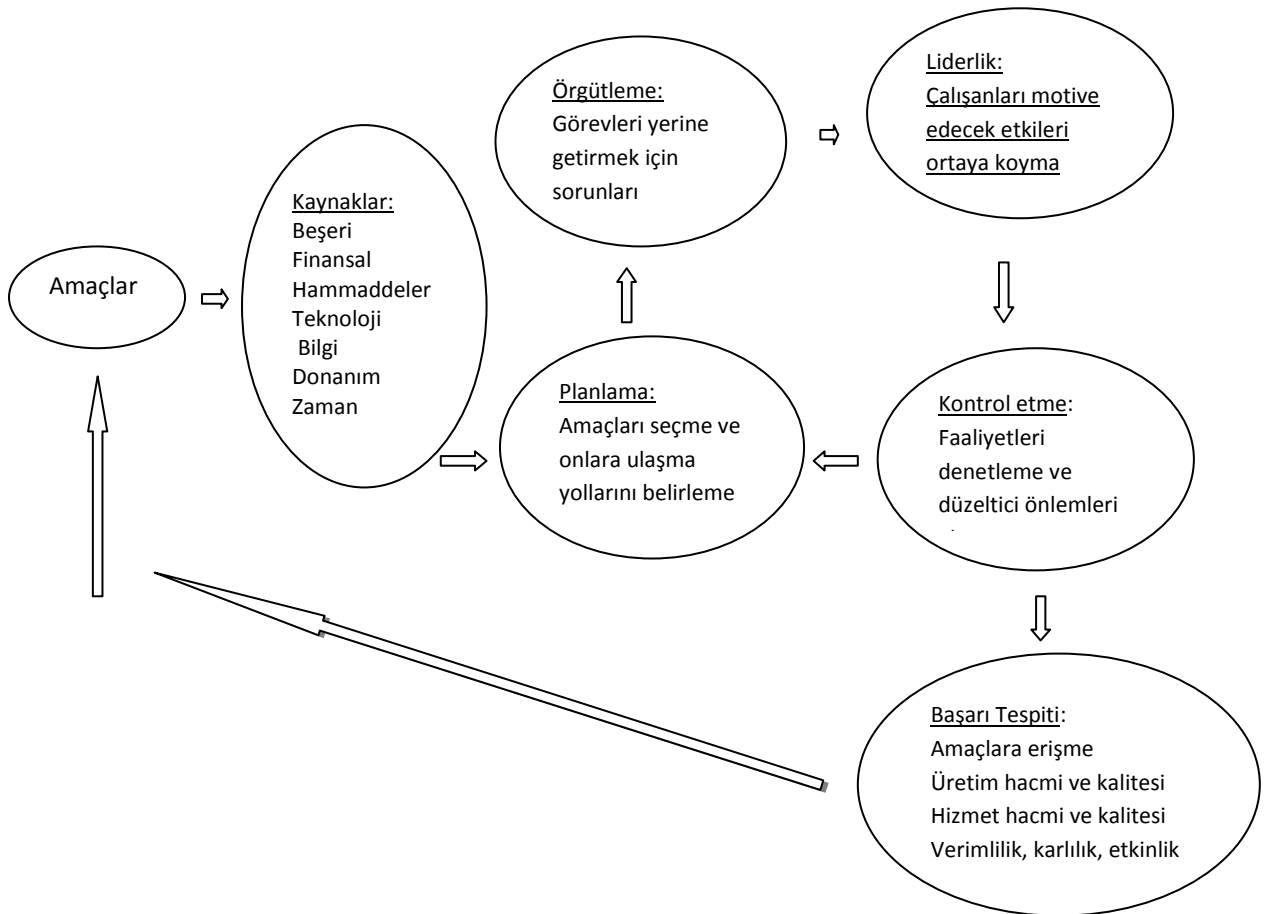
olduğu vazgeçilemez bir zorunluluktur. Öyle ise sosyal bir varlık olarak adlandırdığımız insan, sadece biyolojik ya da fizyolojik ihtiyaçları için değil, aynı zamanda kendini insan olarak “ifade etme”, “kendini gerçekleştirme” ve “ait olma” duygusunu tatmin etmek için de, başkalarına ihtiyaç duymaktadır (Arslan, 2009; 3) Bu ihtiyaç insanların bir arada yaşayabilmelerine bağlı olarak birbirleriyle olan ilişkilerinin artmasına ve daha organize olan yönetim faaliyetlerinin meydana gelmesini zorunlu kılmıştır. İktisadi, siyasi, sosyal ve ticari alanlarda duyulan bu ihtiyaç nedeniyle oluşturulan organizasyonların ayakta kalabilmesi ve yürütülebilmesi için ise yönetim faaliyetleri süreç içerisinde daha etkin ve daha kapsamlı olarak gerçekleştirilmeye başlanmıştır.

Yönetim sürecinin başlangıcına yönelik yukarıda yapılan bu kısa açıklamalardan da anlaşılacağı üzere; yönetim, insanların gruplar halinde birlikte çalışarak belirlenmiş amaçları verimli ve etkin bir biçimde gerçekleştirebilecekleri bir ortamın yaratılması ve sürdürülmesi sürecidir (Çağlar, 2001; 127). Yönetimin üzerinde en çok görüş birliğine varılan tanımı ise; “yönetim, başkaları vasıtasıyla iş görmektir” şeklindedir (Koçel, 1999; 13).

Genel anlamda yönetim kavramını tanımlayacak olursak; “yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır. Yönetim kavramının içinde başta insanlar olmak üzere üretim faktörlerinin amaçlar doğrultusunda etkin ve verimli kullanımı söz konusudur (Eren, 2009;3)(6).Bu anlamda üzerinde durulması gereken konu yönetim faaliyetinin söz konusu olabilmesi için tanımdan da anlaşılacağı üzere insan unsurunun muhakkak suretle bulunması gerekmektedir. Öyleyse; maddi araç, gereç ve parasal kaynaklar olmasa bile, belirli faaliyetleri yapmak ve amaçlara ulaşmak için insan unsurunun bulunması yeterli ve gerekli bir koşuldur. Örneğin dışarıda oyun oynayan çocuklara liderlik etme, yönlendirme ve benzeri sosyal hareketlerde bir üretim faaliyeti olmasa dahi bir amaç, dolayısıyla bir yönetim vardır (Eren, 2009; 4).

Yönetim, insan ve diğer kaynakları mümkün olan en iyi şekilde birleştirerek, örgütsel amaçlara etkin ve verimli ulaşma sürecidir. Diğer bir ifade ile yönetim; iş

gücü, sermaye, teknik donanım vb. gibi örgütsel kaynakların, örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere etkin bir şekilde koordine edilmesidir (Rachman vd.; 64). Burada söz konusu olan süreç amaçların gerçekleştirilmesi aşamasında araçların etkin bir şekilde kullanılması sürecidir. Diğer bir ifadeyle yönetim, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, planlama, örgütlenme, yöneltme ve denetim süreçleri yoluyla tüm kaynakların eşgüdümlemesidir (Ergün ve Polat, 1978; 4). Yönetim fonksiyonları açısından yapılan bu tanıma göre esas olan unsur; yönetim sürecinin amaçlara ulaşmak için etkin ve verimli bir kaynak kullanım süreci olduğu, en çok bu kaynak kullanımının planlama, örgütlenme, liderlik ve kontrol fonksiyonlarını yerine getirerek gerçekleştirilmesi gerektiğidir (Eren, 2009; 4). Yönetim kavramına fonksiyonel süreçler bakımından yaklaşan bu tanımın şematik olarak açıklanması Şekil 1’de görülmektedir.



Şekil-1 Yönetim Fonksiyonları ve Süreci (Eren, 2009; 5)

Yönetim kavramını farklı bilimlerin bakış açısıyla değerlendirecek olursak; iktisatçılara göre yönetim; tabiat, işgücü ve sermaye ile birlikte üretim faktörlerinden biridir ve sanayileşen bir ülkede, sermayenin ve emeğin yanında yönetime duyulan ihtiyaç artar. Bir işletmenin yönetimi genellikle işletmenin verimliliğini ve karlılığını tayin ederken; sosyologlara göre yönetim, bir sınıf ve saygınlık sistemi olarak nitelendirilebilir; çünkü yönetim örgüte bilgilerini getiren seçkin kişilerden oluşmaktadır. Modern toplumlarda ilişkilerin karmaşıklığının artması yöneticilerin üstün zekalı ve öğrenim görmüş olmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu sınıfa girebilmek ailevi bağlar ve siyasi ilişkiler yerine daha fazla öğrenime ve bilgiye dayanmaktadır. Yönetim bilimi ile uğraşanlar ise yönetimi bir otorite sistemi (Efil, 2002; 3) olduğunu ifade ederler.

Toplumların gelişmişlik düzeyleri ile yönetim süreçlerine verdiklerini değer arasında paralel bir süreç vardır. Bu anlamda yönetim, toplum için hayati bir öneme sahiptir. Yönetim kalitesi tüm toplumu etkiler. Yönetim en küçüğünden (aile, işletme gibi), en büyüğüne (devlet, uluslar arası örgütler gibi) kadar tüm örgütlerde geçerli ve gerekli bir işlemdir. Yönetim, örgütlerin amaçlarına etkin ve verimli ulaşabilmeleri bakımından zorunlu bir işlemdir (Tortop vd., 1993; 20).

Yönetim, örgütünün belirlenen amaçlara ulaşması için, kaynaklarını etkin, becerikli ve akılcı bir şekilde kullanmasını sağlayan süreçtir (Lewis vd. 1995; 5). Yönetim, “insanların gruplar halinde birlikte çalışarak belirlenmiş amaçları verimli bir şekilde gerçekleştirecekleri bir ortamın yaratılması ve sürdürülmesi sürecidir” (Koontz vd. 1986; 4). Gereksinimlerin sınırsız, bunları karşılayabilmek için yararlanılabilecek kaynakların sınırlı oluşu, hem amaçlar arasından en isabetli olanın seçilmesini, önceliklerin iyi saptanmasını ve hem de kaynakların yönetiminde etkinliği ve verimliliği sağlayacak şekilde kullanılmasını gerektirir (Aytürk, 1999;1).

Sonuç olarak yönetim başta insanlar olmak üzere tüm araçların hedefler doğrultusunda etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlayacak kararların alınması ve bu kararların uygulanmasını sağlamaktır. Ortak gayelerin gerçekleştirilmesi için faaliyete katılacak insani ya da maddi unsurların bir araya getirilmesi ve organize edilerek amaca doğru yöneltilmesidir (Genç, 2005; 39)(16).

2.2.Yönetim Süreci ve Özellikleri

Tarihi süreç içerisinde insanoğlunun var olma mücadelesi ile birlikte yönetim süreci de kendisine her daim yer bulmuştur. Bireylerin bir arada yaşamaya başlamalarıyla birlikte yönetim faaliyetine gerek duyulmuştur (Özalp, 1998; 37). İnsan doğasının sosyal bir ortamı paylaşmayı zorunlu kılan tarafı bir müddet sonra işbirliği ve işbölümü esasına dayanan toplumsal bir yaşam biçimini ortaya çıkarmıştır. Buna bağlı olarak da insanlar belirli ilkeler ve kurallar etrafında birleşerek çeşitli sosyal örgütleri meydana getirmişlerdir. İnsanın doğaya tahakküm etme becerisi ve bilgisi arttıkça, doğal kaynakların daha etkin kullanımı ve insan ihtiyaçlarının karşılanması gerekliliği sanayileşme sürecini başlatmıştır. Sanayileşmeyle birlikte artan şehirleşme insanların belirli bir alanda toplanmaları, hizmetlerin belirli coğrafi alanlara yığılması, sanayi toplumlarını ortaya çıkarmıştır. Sanayi toplumlarının ortaya çıkmasıyla insanlar, toplu olarak yaşamaya başladıklarından beri bir düzen kurmuşlar, kendilerine yönetici seçmişler veya içlerinden birinin yönetimini kabul etmişlerdir. Bu kabul etme durumu, istisnalar dışında çoğu kez kendiliğinden gelişen bir süreç olarak ortaya çıkmıştır (Genç, 2005; 40). Bu süreç beraberinde insanların bu durumu benimsemelerini, bu yönetim sürecine zaman içerisinde adapte olmalarını ve doğal bir şekilde yöneten ya da yönetilen olarak yönetim faaliyetlerine katılmalarını sağlamıştır.

Yönetim sürecinin tarihin akışıyla birlikte günümüze kadar hangi evrelerden geçtiği açıkça gözlemlenebilmektedir. Kısaca özetlersek; zorunlu bir takım nedenlerden dolayı bir araya gelme ihtiyacı, topluluklar ve ardından devletlerin kurulması, bir yönetim ihtiyacı ve yöneten ve yönetilen olarak var olma mücadelesi olarak ifade edebiliriz. Bu açıdan bakıldığında yönetim bir grup insanı, belirlenmiş amaçlara doğru yöneltme, aralarındaki işbirliği ile koordinasyonu sağlama çabalarının bütününe içeren bir süreç olarak ifade edebiliriz.

Yönetim, insanların işbirliğini sağlama ve onları bu amaca doğru yürütme iş ve çabalarının toplamıdır. Başka bir deyişle, başkalarının aracılığı ile amaçlara ulaşma veya başkalarına iş gördürme faaliyetlerinin toplamı yönetim sürecini oluşturur (Tosun, 1987; 161). Yönetim fonksiyonları olarak bilinen ve karşılıklı etkileşim

halinde sürekli olarak tekrarlanan bu faaliyetleri; karar verme-planlama, örgütleme-organizasyon, yürütme-uygulatma, koordine etme ve kontrol etme-denetleme şeklinde ifade etmek mümkündür (Şimsek, 1998; 7-8). Bunun dışında Henry Fayol, yönetsel işlevleri planlama, örgütleme, idare, koordinasyon, kontrol olmak üzere beş grupta toplamaktadır (Çiftçi, 2006; 4). Planlama, bir organizasyonun geleceği için belirlenmiş olan amaçlarıyla ilgili bir yönetim fonksiyonudur ve bu amaçlara ulaşmak için kullanılması gereken kaynaklar ve yapılması gereken görevler konusunda karar vermektir (Daft,1994; 9). Bir anlamda planlama, amaçların, bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak araçların ve olanakların seçilmesi sürecidir.

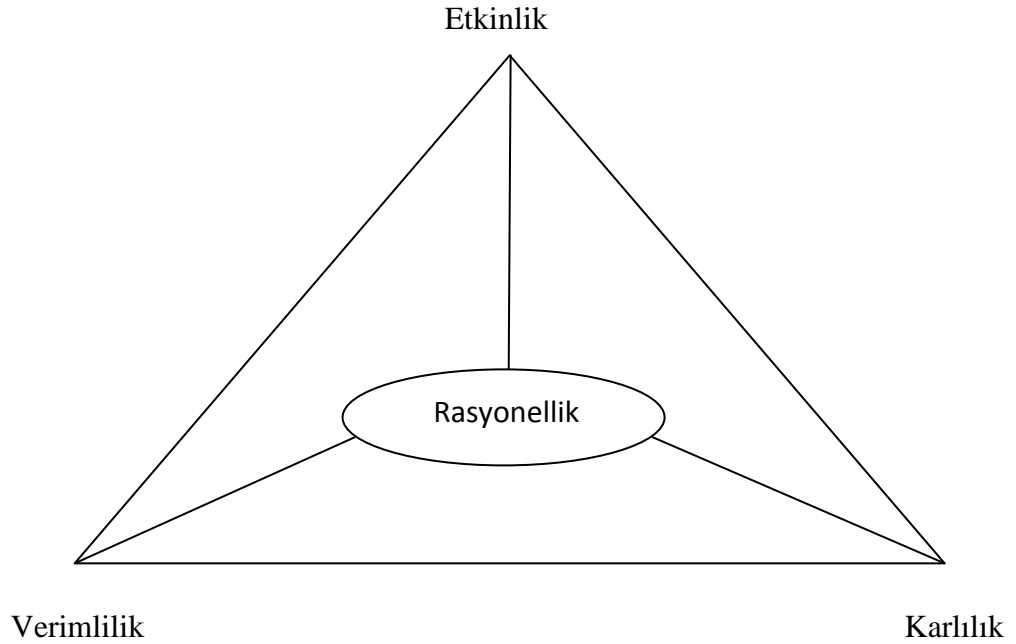
Bu süreç, yönetimin ileriye yönelik kararlar almasını ve bu kararların uygulanmasını gerektirir. Planlamayla neyin, niçin, ne zaman, nerede, nasıl, kim tarafından ve hangi olanaklarla yapılacağı ortaya konur. Organize etmek ise departmanlara, sahip olunan kaynakları tahsis etmek, departmanlardaki görevleri belirlemek ve gruplandırmakla ilgili bir yönetim fonksiyonudur (Daft,1994; 9). Ayrıca uygulama için gerekli ortamı ve koşulları sağlar. Planlama aşamasında nelerin yapılacağı sadece taslak olarak belirlenir; örgütleme aşamasında ise, bu taslağı uygulamaya koymayı sağlayacak en küçük ayrıntılar üzerinde durulur. Planlama ve organizeden sonra sıra; örgütü oluşturan personelin harekete geçirilmesi ve onların çalıştırılması aşamasına gelen idare etme süreci gelmektedir. Koordinasyon ise örgütün bütünlüğünü, dolayısıyla varlığını sağlayan etmenlerin başında gelmektedir. Grup olarak çalışma, aynı amaç doğrultusunda çaba harcama kısacası işbirliği sistem ve mekanizmasıdır (Tosun, 1992; 269). Koordinasyonun sağlanmasında yöneticinin görevi, bir orkestra şefinin görevine benzetilebilir. Nasıl ki bir orkestra şefi, çeşitli müzik aletlerinin çalınması sırasında uyumu sağlayarak, güzel bir müziğin ortaya çıkmasına ortam hazırlıyorsa, yönetici için de böyledir. Yönetici, personeliyle ve işletmenin diğer bölümleriyle, orkestra şefi örneğinde olduğu gibi, uyum ve işbirliği içinde olursa, amaçlara ulaşılır, etkenlik ve verimlilik sağlanır. Yönetim olgusunun işlevlerinden biri de kontrol etme sürecidir. Kontrol etme, temel olarak bir ölçme değerlendirme faaliyetidir. Planlanan amaçlara ulaşma derecesinin saptanması ve gerekiyorsa düzeltici önlemlerin alınması sürecidir.

Sonuç olarak yönetim insanların gruplar halinde birlikte çalışarak belirlenmiş amaçları verimli bir şekilde gerçekleştirecekleri bir ortamın yaratılması ve sürdürülmesi sürecidir (Çiftçi, 2006; 4). Bu süreç etkin bir şekilde karar vermeyi de beraberinde getirir. Karar vermenin bulunduğu ortamda, birçok alternatif kararların olması gerekmektedir. Bu alternatif kararların fazlalığı karar vermenin en uygununa ulaşmasını sağlayacaktır (Kazan vd., 2005; 164). Yönetim geçici ve anlık değildir. Bir yerde başlayıp bir yerde bitmez ve hep devam eder. Birbirini tamamlayan faaliyetler ve davranışlar dizisidir. Fonksiyonları ile yaşar. İnsanlar ve örgütler var oldukça, yönetim de var olacaktır. Yönetim insanlar ve örgütlerle birlikte yaşamaya devam eder; çünkü o, fonksiyonları ölçüsünde bir süreçtir (Genç, 1997; 29). Yönetim sürecine ilişkin yapılan bu açıklamaların ardından özelliklerine değinecek olursak (Eren, 2009; 5-6);

- Yönetim bir veya birden fazla amaçları gerçekleştirmeye yöneliktir.
- Yönetim belirli bir takım beşeri ve maddi kaynakları serbestçe kullanabilme yetkisini gerekli kılar. Bu kaynaklardan beşeri unsur gerekli koşulu oluşturur.
- Yönetim olması için bir yönetici, en azından da bir yönetilen insanın olması gerekir, bu niteliği ile sosyal ve grupsal bir süreçtir.
- Yönetim, beşeri ve maddi kaynaklar arasında optimum bir uyumu ve işbirliğini gerektirir.
- Yönetim, yönetici olan kimsenin yönetilenlere düşündüklerini ve verdiği kararları uygulatabilecek kişisel bir otorite kurmasını zorunlu kılar.
- Yönetim yönetici ve yönetilenler arasında ahenk, uyum ve haberleşmeyi gerektirir. Amaca birlikte ulaşmanın temel koşulu budur.
- Yönetim grup ekonomisinden azami yararlanmayı, diğer bir deyimle, herkesin her şeyi yapması yerine her insanın bilgi, yetenek ve tecrübesi doğrultusunda en iyi yapacağı şeyleri yapmasını ve bu iş bölümü çerçevesinde belirli işleri ekonomik biçimde yapacak şekilde uzmanlaşmasını zorunlu kılar.
- Yönetim aynı zamanda bu süreçte çok özel ve önemli bir yeri olan zamanın ekonomik ve dikkatli bir şekilde kullanılmasını gerektirir. Zaman, planlamanın özü olduğu gibi, yönetim faaliyetlerinin etkinliği ve verimliliğinin ölçülmesinde kullanılan temel bir araçtır.

- Yönetimin özünde eldeki kaynakları, imkanları ve zamanı en ekonomik şekilde ve en fazla faydayı sağlayacak biçimde kullanmak yatar. Diğer bir deyimle yönetim rasyonel bir süreçtir. Burada verimlilik kavramı, eldeki kaynakları çok iyi bir şekilde değerlendirerek en yüksek üretime ulaşmayı hedefler (Eren, 2009; 5-6).
- Yönetim, belirli bir veya bir takım amaçları gerçekleştirmek gayesiyle kurulmuş ekonomik nitelikli örgütler için karlı olmalıdır. Diğer bir deyimle karlılık (rantabilite) çoğu yönetim süreçlerinin temel özelliğidir.

Son iki madde her yönetimin rasyonel olması gerektiğini vurgulamaktadır. Ekonomik amaçlı olmayan, ancak sosyal veya politik vb amaçla olan kuruluşlarda karlılık yerine sosyal fayda hesabı zor da olsa ön plana çıkmaktadır. yönetsel rasyonellik şekil-2'deki gibi sacayağı biçimde gösterilebilir. (Eren, 2009; 8).



Şekil- 2 Rasyonellik Sacayağı (Eren, 2009, 8)

2.3.Yönetim Yaklaşımları

İşletmecilik ve yöneticilik uygulamaları ilk yazı tarihine kadar uzanmaktadır. Mezopotamya'nın ilk yerli halklarından olan Sümerler, tapınakların etrafında oluşturdukları insan topluluklarını rahiplerin liderliğinde yönetmişlerdir. Rahipler, yönetsel ilke ve kurallarını kil tabletler üzerine yazmışlardır. Mısır medeniyetinde ise, sulama sistemleri ve piramitleri büyük bir iş gücü organizasyonu ile insan yönetme becerisi sayesinde meydana getirmişlerdir. Osmanlılar büyük imparatorluklarını o günün gelişmemiş teknolojisi ve haberleşme sistemleri ile coğrafi bölgelere ve coğrafi bölgeleri de vilayetlere ayırarak yetki devri ve yerinden yönetim ilkelerine göre asırlarca başarı ile yönetebilmişlerdir. Bu durum insanoğlunun var olduğundan beri yönetim ve başarılı yönetim uygulamalarının olduğunun en güzel göstergesidir (Eren, 2009; 17). Ancak bu örnekler yönetim uygulamalarının çok eskilere dayandığını göstermesine rağmen bilimsel anlamda yönetsel bilgi birikiminin işletme ekonomisinde kullanılmaya başlaması, 19. yüzyıl sonları ile 20. yüzyılın başlarını bulmaktadır (Demirkan, 1997). Özellikle sanayi devrimi ile birlikte fabrikalaşmanın başlaması ve büyük organizasyonların oluşması bu durumda oldukça etkili olmuştur. Nitekim insanlar önceden kendi ihtiyaçlarını karşılamak için çalışıyorlarken artık organizasyonların birer ögesi olarak tüm insanlığın ihtiyaçlarını karşılama rolünü üstlenmişlerdir. Bu durum da beraberinde yönetim faaliyetlerinin belirli bir sistem içerisine girmesini ve 19. Yüzyılın ortalarından itibaren gelişen ve günümüze kadar gelen yönetim yaklaşımlarına konu olmuştur.

2.3.1.Klasik Yönetim Yaklaşımı

Sanayileşme ve bu dönemde ortaya çıkan hızlı bir teknik gelişme ile ikinci dünya savaşına kadar olan dönemi kapsayan klasik yönetim yaklaşımı, yönetim bilimine uzun dönem hakim olmuştur. Klasik yönetim kuramı kapsamında ele alınabilecek çok sayıda düşünce akımı ve araştırma olmasına karşın, literatürde en sık karşılaşılan ve yönetimdeki evrensel ilkeler olarak kabul edilen yaklaşımlar Taylor'un öncülüğünü yaptığı "Bilimsel Yönetim Yaklaşımı", Fayol'un "Yönetim Süreci Yaklaşımı" ve Weber'in "Bürokrasi Yaklaşımı"dır (Topaloğlu, 2011; 5).

2.3.1.1.Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Tarihi çok eskilere, insanoğlunu var oluşuna dayanan yönetim bilimi, ancak 20. Yy. başından bu yana yani F. Taylor'un 1911 yılında 'Bilimsel Yönetim' adlı kitabını yazmasından sonra ciddi olarak sosyal bilim haline gelmiştir (Erol, 2009;17). Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, işlerin dizaynı ve yapılma şeklinin mühendislik açısından ve bilimsel olarak incelenerek yeniden düzenlenmesi ile hem verimliliğin artacağı hem de işletme ve işçilerin bu yeni düzenden daha fazla pay elde edebilecekleri savına dayanmaktadır. (Morden, 1993; 30).

Taylor ve onun kurmuş olduğu Taylorizm ekolünün izleyicileri yapmış oldukları çalışmalarda; iş görenlerin, işleri yaparken çoğu zaman atıl duran vücut azalarından gereken şekilde yararlanamadıklarını, gereksiz hareket ve oyalanmalarla standart bir çalışma hızı veya temposuna erişemediklerini, çalışma süreleri ile dinlenme sürelerinin iyi ayarlanamamasının yorgunluğu artırdığı ve dayanıklılığı azalttığını, nihayet bu üç hususun iş verimliliğini düşürdüğü, zaman ve para kayıplarına neden olarak maliyetleri yükselttiğini ortaya çıkarmışlardır. Bu aşamada Taylor'un üç ana ilkesi vardır;

- Bir iş en verimli şekilde yapılmak isteniyorsa, eski alışılmış usulleri bir kenara bırakarak yeni yöntem geliştirilmeye çalışılmalıdır.
- İş etkin (en iyi şekilde) ve hızlı bir biçimde yapılabilmesi için iş göreni özendirilmelidir. Bu belirli ücret miktarına ulaşan kimselere normal ücretler dışında prim ve ikramiyeler verilerek gerçekleştirilebilir.
- İş görenin çalışmasını belirleyen kuralları kapsayan yöntemi uygulamak ve diğer çalışma koşullarını düzenlemek için tecrübeli ustabaşılar kullanılmalıdır. Bilimsel yönetime aykırı hareket edenler ise cezalandırılmalıdır (Eren, 2009; 24).

2.3.1.2.Yönetim Süreci Yaklaşımı

Yönetim Süreci Yaklaşımı'nın öncüsü Fransız maden mühendisi olan Henri Fayol işletme faaliyetlerini ana bölümler açısından incelemiş ve kendi içerisinde altı grupta toplamıştır. Bu faaliyetler, ticari, teknik, finansal, güvenlik, muhasebe ve yönetim faaliyetleridir. Düşünür'e göre üst kademe yöneticilerinde yönetim faaliyetlerinin önemi çok artmakta ve diğer beş işletme faaliyetinin önemi ise azalmaktadır. Fayol ortalama bir insanın tembel olduğunu ve bu yüzden çalışanları yola getirmek için işletmelerde katı bir disiplin ve ceza sistemi uygulanması gerektiğini savunmaktadır. Yöneticiler astlarına güvenmemeli ve yapılan her işe nezaret etmelidirler. Bu yüzden Fayol ve arkadaşları bireyin yaratıcılığı şöyle dursun, onu bir araç ve robot olarak algılamış olduklarından, ortaya attıkları fikirlerinin ne çalışan memnuniyeti ne de yönetim etkinliğine katkısı olmamıştır.(Eren, 2009; 26-27).

Fayol'un incelemelerinde asıl ağırlık noktasını yönetim faaliyetleri oluşturmuştur. Düşünür yönetimi kendi içinde beş önemli işleve ayırmıştır. Bunlar;

- Planlama
- Örgütlenme
- Emir-kumanda, haberleşme ve yürütme
- Örgütsel birimlerin kendi aralarında ve tepe yönetimi ile uyumlu çalışmalarını sağlama (koordinasyon)
- Faaliyet ve sonuçlarını denetleme ve değerlendirmedir. (Eren, 2009; 25).

Tablo 1: Henri Fayol'un Genel Yönetim İlkeleri (Biçim, 2010;26-27).

İlkeler	Açıklamaları
1. İş bölümü	İş küçük birimlere ayırmak ve bu küçük birimlere ayrı bir görevli atamaktır. Böylece iş daha etkin ve verimli olarak yerine getirilebilir.
2. Yetki ve sorumluluk	Yönetim görevini yerine getirmek için yetki söz konusudur.Yöneticilerin görev yapabilmeleri, yetki verilmesine bağlıdır.Yetki, sorumluluktan ayrılamaz
3. Disiplin	İşletmenin vazgeçilmez unsuru olan disiplin, üzerinde durulması gereken konulardan biridir. Çalışanların

	kurallara uymaları sonucunda yönetim başarılı olur.
4. Kumanda birliği	Bu, ilk her astın, bir üstten emir alması ve ilk üstü atlayarak daha üst kademelerdeki yöneticilerle ilişki kurmaması ilkesidir.
5. Yönetim birliği	Benzer işler, bir yöneticinin emrinde koordine edilmelidir. Bir grup veya bölümden bir kişinin sorumlu olması ilkesidir. Aynı amaca yönelik işlerin sorumluluğu bir yöneticiye verilir.
6. Genel çıkarların kişisel çıkarlara üstünlüğü	İşletmenin çıkarlarının, bir kişiden veya bir grup insanın çıkarlarından önde gelmesidir.
7. Çalışanların ödüllendirilmesi ve iyi ücret	Çalışanlara yeterli ölçüde ücret ödenmesidir. Adil ücret ödenmesi, ancak adil ücretin ne olacağı konusunda yeterli ölçülerin olmasına bağlıdır.
8. Merkezileşme ilkesi	Güç ve yetkinin, organizasyonun üst kademelerinde toplanması gerekir. Merkezileşmenin doğal bir yapısı olduğu, açık veya sosyal organizmalarda hareket veya davranışların bir beyin veya merkezden yönetilmesidir
9. Hiyerarşi ilkesi	Hiyerarşinin en üst kademededen, en alt kademeye kadar uzanan ve yöneticileri birbirine bağlayan kumanda zinciri ve haberleşme ile diğer ilişkilerin bu yolu takip etmesidir
10. Düzen ilkesi	Her şeyin doğru yerinde ve doğru zamanda olması ilkesidir. Diğer bir deyişle "her bireye bir yer ve her birey kendine uygun yerde" ilkesidir.
11. Hakkaniyet ilkesi	Yöneticiler, bütün çalışanlara hakkaniyetle davranmalıdır. Hakkaniyetle yaklaşmak, güdülemeyi arttıracaktır
12. Personelin devamlılığı ve denge	Personelin, yeni işe girmesi halinde, işi kısa zamanda öğrenmesi zordur. işgücü devri, yüksek işe; her yeni elemanın işi öğrenmesi için zaman ve emek kaybı olacaktır
13. Girişim ilkesi	Yöneticiler, astların girişim güçlerini arttırmalıdır. Organizasyonun her kademesindeki yöneticilerin, plan yapma ve uygulama yetenekleri arttırılmalıdır

14. Birlik ruhu ilkesi	İşletmede, çalışanlar arasında birlik sağlamanın gereği bu ilke ile belirtilmektedir
------------------------	--

2.3.1.3.Bürokrasi Yaklaşımı

Bürokrasi yaklaşımının öncüsü Alman asıllı bir bilim adamı ve sosyolog olan Max Weber'dir. Bürokrasi modeli, bir yönetim için akılcı, güçlü, amaçlara ulaştıracak sağlam bir örgüt yapısının kurulması, bu yapıda sadece belirli görevleri yerine getirmekten sorumlu olan kimselerin kendi alanlarında uzmanlaşmaları, kişisel arzu, hırs ve ihtiyaçlardan arınmış nesnel (objektif) ve akılcı bir yönetim sistemi kurması, iş başına getirilecek yöneticilerin bilgi, yetenek ve tecrübelerine göre seçimle demokratik olarak görevlendirilmeleri gibi bir takım kuralları içermektedir. Bu özelliği ile model bilimsel ve ideal bir niteliğe sahiptir (Eren, 2009; 29). Max Weber'in bürokrasisinin özellikleri şu şekildedir; (Eren, 2009; 29-30).

- Yönetimde erişilecek amaç ve hedefler ile bunları gerçekleştirmek için yapılacak tüm faaliyetler belirlenmiş ve bu faaliyetler çeşitli örgütsel mevkilere biçimsel görevler adı altında dağıtılmıştır.
- Bu örgütte görevlilerin faaliyetlerini yerine getirmeleri için gerekli olan maddi ve beşeri araç ve kaynakları serbestçe kullanabilme derecelerini belirten yetkiler açıkça belirlenmiştir.
- Yetkilerin kullanılmaması durumunda başvurulacak zorlayıcı önlemler kademeli olarak açıklanmıştır.
- Her mevkiin taşıdığı yetkiler biçimsel ve bir hiyerarşi piramidinin belirli bir kısmına ilişkindir.
- Her alt mevki kendisinin bağlı olduğu üst mevki tarafından denetlenecektir.
- Aslar üstlerinin emirlerine daha akılcı ve mantıksal olduğu ve düzenin hukuksal yapısına uygun bulunduğu için uyacaktır.
- Hiyerarşik mevkiler arasında kurulacak ilişkiler yazılı haberleşmeye dayandırılır ve bu evraklar ispat aracı olarak dosyalarda saklanır.
- Görevler önceden saptanmış ve yazılı olarak örgüte dağıtılmış olan yönetmelik veya tüzüklere göre yerine getirilir.
- Görevleri yerine getirirken hiçbir kimse emrine tahsis edilen araçları ve personeli kendi kişisel ihtiyaçları için kullanamaz.

Bürokrasi modelinde önceden tahmin edilebilirlik durumu söz konusudur. Ancak bu durum mevcut riskleri görebilme konusunda örgütün elini kolunu bağlayabilmektedir. Çünkü örgüt bu yapıyla çevreden tamamen soyutlanmış bulunmakta ve bireyler adeta birer makine gibi görülmektedir. Bu durum da yaratıcılığı ve örgütün rekabet edilebilirliğini engellemektedir. Örgüt içerisindeki bütün kararların tepe noktası tarafından verilmesi, katı bürokratik yapı içerisinde organizasyonu oluşturan bireylerin insan olduklarının unutulması bürokrasi modelinin başarılı olma şansını büyük ölçüde düşürmektedir.

2.3.2.Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımı

Yönetimde insan ilişkileri yaklaşımı olarak da bilinen Neo-klasik yönetim yaklaşımının özünde klasik yönetim yaklaşımın önemsemediği insan unsuru bulunmaktadır. Bu anlayış örgütü oluşturan bireyin sosyal bir varlık olduğunu ve bir takım ihtiyaçlarının bulunduğunu vurgulamış ve bireyin motivasyonu kavramını ilk kez vurgulamıştır. Bir diğer ifadeyle Doğan'a göre; klasik yönetim yaklaşımını izleyen neo-klasik ya da bir başka ifade ile davranışsal yönetim kuramı; örgütte insana, insan davranışlarına, bu davranışları etkileyen faktörlere, insanlar arasındaki sosyal ilişkilere ve bunların geliştirilmesine önem veren anlayıştır. Bu anlayış esasında, işletmenin her şeyden önce bir sosyal yapı ya da sistem olduğu vurgulanmaktadır (Doğan, 1998; 185).

Örgütü oluşturan bireylerin moral ve motivasyonunun iyi olmasının, çalışanların performansına doğrudan etki edeceğine vurgu yapan bu yönetim anlayışı insana özgü olan konuların dikkate alınması gerektiğini, insanın tek başına örgütün önemli bir boyutu olduğunu vurgulamaktadır. Bu yaklaşımın sonucunda, örgüt ve işletmelerde isin tanımı, üretim süreçleri, örgüt içi ödül ve üretim süreçlerinin iyileştirilmesinde çalışanların istek ve eğilimlerinin de dikkate alınmasının gerekliliği ortaya çıkmıştır (Aydın, 2007; 9). Örneğin Hawthorne Çalışmaları, işletme içindeki çalışanın diğer anlayışların aksine işletme verimliliğinin sağlanması için sürekli cezalandırılması gereken bir robot ya da makine değil, aksine kendi inisiyatifini kullanabilen ve fiziksel çalışma koşullarından çok, sosyal çalışma koşullarından

etkilenen birey olduğunu fikrini doğurmuştur. Bu İnsan Kaynakları alanındaki fikirlerin gelişiminde en önemli araştırmalardan birisi olmuştur.

Neo-klasik yönetim anlayışı da örgüt içerisinde özelde bireye yönelik vermiş olduğu ilgiden dolayı bir yönüyle eksik kalmıştır diyebiliriz. Çünkü organizasyonların beşeri yönüne ağırlık veren bu yönetim anlayışı diğer konulara gereken ilgiyi verememiştir. Başka bir ifadeyle örneğin klasik yönetim yaklaşımı; akılcılık, yapı ve uzmanlaşma konuları üzerinde durup, çalışanlar için “ekonomik insan” görüşünü, yani çalışanların hemen hemen sadece ekonomik yoldan motive edilebilecekleri görüşünü savunurken, Neo-Klasik yaklaşımı, belirli klasik kavramları değiştirip genişleterek klasik teori üzerine oturmuştur. Bunun yanında, Neo-Klasik teori, ekonomik insan kavramına doğrudan doğruya karşı çıkarken, Klasik Yönetim Yaklaşımı'nın aksine her insanın farklı olduğu görüşünü savunmuştur (Koçel, 1995; 143). Neo-klasik yönetim yaklaşımı için bu farklılıklarına rağmen bir anlamda klasik yönetim teorisinin insan unsuru açısından eksikliklerini tamamlayan ve modern anlamda yönetim anlayışına geçişi hızlandıran bir süreçtir denilmektedir.

2.3.3.Modern Yönetim Yaklaşımı

İkinci dünya savaşının sona ermesinden itibaren özellikle 1950'li yıllardan sonra klasik yönetim ve neo-klasik yönetim anlayışlarının yetersiz olduğu ve örgütler için yeni yönetim yaklaşımlarının baş gösterdiği birçok yazar tarafından ele alınmaya başlamıştır. Bu açıdan yazarlar araştırmalarına yeniden yön vermeye başlamışlardır (Biçim, 2010; 30-31). Bu süreç içerisindeki gelişmeler yeni örgütlenmeler için yeni bir yaklaşım olan ve diğer yönetim anlayışlarından farklılık arz eden modern yönetim anlayışını doğurmuştur.

Modern yönetim yaklaşımının diğer yaklaşımlardan en önemli farkı sistemi bir bütün olarak ele alıp sadece birey ya da sadece bireyin sosyal yönünü ele almamasıdır. Başka bir ifadeyle klasik yaklaşım örgütü, ancak biçimsel çatısıyla; neo klasik ya da beşeri ilişkiler yaklaşımının insan davranışları açısından ele alınıp inceleme konusu yapılmasına karşın, çağdaş yaklaşım ya da diğer adıyla modern yönetim düşüncesi işletmeyi, işletmeye ait bireyleri, grupları ve işletmenin bütün

birimlerini, amaçları, davranışları ve işletmenin tümüyle aralarındaki ilişkileri ve etkileşimleri bütünüyle bir sistem olarak görmüş ve inceleme konusu yapmıştır (Alpugan vd., 1995; 144). Modern Yönetim Yaklaşımı, çeşitli yönleriyle birlikte tüm örgütü bir bütün olarak ele almaktadır. Modern teorisyenler, örgütü, uyum gösterebilen, yani yaşamını sürdürebilmek için çevresindeki değişimlere uymak zorunda bulunan bir sistem olarak görmektedirler. Bu sistemde; örgüt ve çevresinin birbirine bağlı olduğu kabul edilmektedir ve kaynaklar yönünden her ikisi de birbirine bağlıdır. Modern teori, birden fazla disiplin ile ilgilidir ve pek çok bilim dalından faydalanmaktadır. Örgüt bölümlerinin birbirleriyle, diğer örgütlerle ve çevre ile etkileşimleri üzerinde önemle durulmaktadır(Karalar vd., 2007; 107). Bir anlamda örgütü çevresiyle beraber bir bütün olarak ele almakta ve değerlendirmektedir. Her şeyin sistemin bir parçası olduğu düşüncesiyle yola çıkılmaktadır.

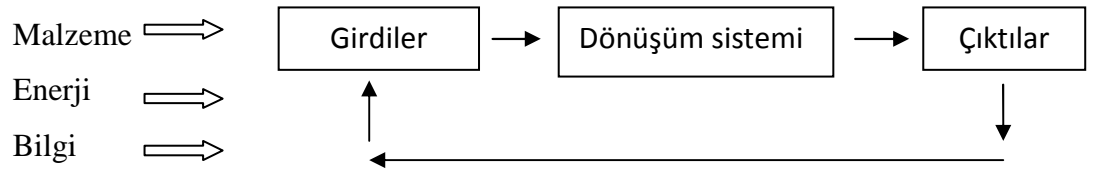
Modern yönetim anlayışı da kendi içerisinde bir takım çözümlenmelere uğramıştır diyebiliriz. Diğer bir ifadeyle toplum değerlerinin zamanla değişmesi, sanayileşmenin ve teknolojinin gelişmesine paralel olarak, örgütlerin de büyüyüp karmaşık hale gelmesi, dinamik bir yapıya sahip olan örgütlerin sorunlarına klasik yollarla çözüm arayışlarını yetersiz kılmıştır. Bu çerçevede bir takım yeni yaklaşımlar geliştirilmiş ve bu yaklaşımlar modern yönetim teorileri başlığı altında toplanmıştır. Bu teorilerin en önemlileri sistem yönetimi yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımıdır (Aydın, 2007; 11-12).

2.3.3.1.Sistem Yaklaşımı

Sistem yaklaşımı, bir örgütün, karşılıklı etkileşim içinde olan birden fazla alt sistemden oluştuğunu ve bunların bir çerçeve içerisinde ve beraber çalıştıklarını ileri sürmektedir. Sistem, görevsel olarak ilişkileri bulunan parçalardan oluşan birbiriyle irtibatlı bir bütün olarak tanımlanmıştır. Birçok düşünür ise sistemi; 'birbirine bağımlı olan iki veya daha fazla parçaya veya alt sistemlerden oluşan, çalışma ve özellikleri itibariyle belirli bir sınırı olan ve diğer sistemlerden ayırt edilen örgütlenmiş ve bölünmez bir bütün olarak tanımlamaktadırlar. Sistem kavramı fiziksel, mekanik, biyolojik, sosyal ve beşeri birçok konular açısından düşünülebilir

(Eren, 2009;49-55). Sistem yaklaşımında amaç; yönetim olaylarını başka olaylarla ve dış çevre şartları ile ilişkili olarak incelemektir (Özalp ve ark., 1985;57). Burada amaç yönetimin temel unsuru olan organizasyonun da bazı alt sistemlerden oluştuğu ve bu alt sistemler ile ana organizasyon arasındaki sistemin işleyişini ele almaktadır.

Sistem yaklaşımını açık ve kapalı sistem yaklaşımı olarak ikiye ayırmak mümkündür. Kapalı sistemlerde işletmenin bağımsız olduğu ve sorunlarının dış çevre dikkate alınmaksızın, iç yapı, görev ve ilişkilerini düzenleyerek başarıya ulaşacağı düşünülmektedir. Geleneksel yönetim teorileri, sadece organizasyonun iç ilişkileri ve işleyişi üzerinde duran ve fiziksel bilimlerin modellerinden alınan çevre etkileşimi olmayan rasyonel kapalı sistemlerdir. Açık sistem görüşü ise; biyolojik ve sosyal sistemin çevresiyle dinamik bir ilişki içerisinde olduğunu ve aldığı muhtelif girdileri, şu veya bu şekilde biçim değişikliğine uğrattıktan sonra çıktı olarak ihraç ettiğini kabul eder. Yani bu sistemde bütünü oluşturan parçalar arasında karşılıklı etkileşim, sistemi bir bütün olarak etkiler. Açık sistem, kendisini oluşturan iç parçaların yapılarını ve süreçlerini değiştirerek çevresine uyum sağlayacağını düşünür.



Şekil-3 Açık Sistem Olarak İşletme Organizasyonları Şekil: (Eren, 2009, 53).

Sistem yaklaşımı için örgütlere yönelik dış çevre ile ilişkilerini sağlama konusunda etkin bir rol aldığını söylemek mümkündür. Çünkü organizasyonlar bu sayede hem dış çevre hem de kendisini oluşturan alt sistemler arasında etkin bir şekilde ilişki halinde olmaktadır. Ayrıca oluşabilecek sorunların çözümü bu sayede daha kolay olabilmektedir. Başka bir ifadeyle; sistem yaklaşımının; bütüncül niteliği, örgüte bir bütün olarak bakma ve örgütte bulunan aksaklıkları daha sağlıklı belirleme imkanı doğurduğu kabul edilmektedir. Böylece örgütün, herhangi bir biriminde mevcut olan bir aksaklığın bütün örgütü etkileyen bir nitelik taşıdığı, bu

yüzden de getirilecek çözümün bu açıdan değerlendirilerek, saptanması gerekecektir. Sistem yaklaşımı sayesinde örgütler çevreden izole edilmiş varlıklar olmayıp, tam aksine çevreyle sıkı ilişkileri olan dinamik bir özellik gösterir(Koçel, 1995; 159).

2.3.3.2.Durumsallık Yaklaşımı

Sistem yaklaşımı, 1970 yılından itibaren yapılan bir dizi araştırmalarla yerini durumsallık veya koşulsallık adı verilen bu teoriye terk etti. Organizasyonun içinde bulunduğu duruma ve çevresel koşulların özelliklerine göre yönetim biçimi ve sistemini etkileyen faktörlerin sayısı, nitelik ve etkilerinin değiştiğini ortaya koymaya çalışan bu yaklaşıma göre her örgütün durumu, faaliyet konusu ve çevresi diğer örgütlerden farklıdır. Örgütler üzerine etki yapan koşullar ve örgütün iç durumu da farklı olduğuna göre her örgütün yönetim ve organizasyon biçimi ve sistemi de farklı ve kendisine özgü olacaktır. Bu yaklaşımın özünde; varsayımlara dayanmayan, işletmenin çalıştığı çevre koşullarının ve durumunun gözlenerek, araştırılarak ortaya konmasıdır. Genellemenin ziyade, işletmenin içinde bulunduğu koşullara indirgeme söz konusudur (Eren, 2009; 71).

Durumsallık yaklaşımının temelinde, ‘her örgütün kuruluş ve çevresi ile olan ilişkilerinde farklılıklar olabileceğinden yola çıkılarak örgütü etkileyen faktörlerin de farklılaşabileceği ve bununla paralel bir şekilde örgütün yönetim ve organizasyon biçimlerinde de farklılıkların yaşanabileceği’ düşüncesi yatmaktadır. Buradan yola çıkılarak yönetsel süreçlerde en doğru ve en uygun yolun tek olmadığı, en iyi duruma göre değişebileceği ve örgütler arası benzerliklerden çok, farklılıklar önem taşıdığından yönetim süreçleri ve teknikleri de farklılık gösterebileceği düşünülmektedir (Aydın, 2007; 11-12). Ayrıca durumsallık yaklaşımı, “yönetimde her zaman geçerli olabilecek en iyi yol” olmadığını, en iyinin, içinde bulunan duruma bağlı olarak değiştiğini ileri sürmektedir (Özalp, 1985; 71).

2.3.4.Post Modern Yaklaşımlar

Finans piyasalarındaki değişikliklerin ve teknolojik gelişmelerin hızla artışı beraberinde, özellikle 1980 ve sonraki yıllarda, firmaların yönetsel anlamda bünyelerinde bir takım proaktif değişiklikleri yapmalarını da zorunlu hale getirmiştir. Bu zorunluluğun en önemli etkeni ise hiç şüphesiz küreselleşmenin getirmiş olduğu değişim rüzgarıdır.

Küreselleşme, beraberinde örgütler için daha fazla belirsizliklere yol açmakta ve işletmelerin küresel çevre ortamlarında küresel rakiplerle karşılaşmalarına, bu rakiplerin sayısının hızla artmasıyla birlikte pazara çıkan rakibin maliyet, ürün çeşitliliği, ürün kalitesi, ürünlerin müşterilere teslim hızı ve biçimlerinde değişimler içeren bir takım zorlukları da beraberinde getirmiştir. Küresel rekabetin hızlandırdığı ürün hayat sürelerinin kısılması, yeni ürün ve teknolojilerin hızla eskilerini bertaraf etmesinin doğurduğu belirsizlikler, zor da olsa yönetim düşünce sistemini hızlandıracak ve değişime uyabilecek yeni bir paradigmaya ihtiyaç göstermektedir (Eren, 2009; 139). Bu aşamada örgütleri oluşturan bireylerin ön plana çıktığı ve önem verilmesi gereken konuların başında insan odaklı yönetim anlayışlarının olduğu düşüncesinin oluşmaya başladığı görülmektedir. Nitekim; Selamoğlu'na göre de küreselleşme, şirketlerin uluslararasılaşmalarına, dünya pazarlarında başarı yakalamayı hedeflemelerine neden olmaktadır ve bu amaç için örgütler, yönetim anlayışlarında da, gelişmelere açık politikalar izlemişlerdir. Bu gelişmenin ürünü olarak “insan odaklı yönetim” anlayışını, somut bir çıktı olarak algılamak mümkündür (Selamoğlu, 2009; 14).

Belirsizleşen çevre koşullarının en önemli etkenlerinden biri olan teknolojik gelişmelerdeki hızlı gelişim ve değişim nasıl ki yönetim anlayışlarında bir takım değişikliklere sebep oluyorsa; bu teknolojiyi kullanan bireylere yönelik yönetim anlayışlarının da bir takım değişikliklere ihtiyaç duyduğu gözlemlenmeye başlamıştır. Bu amaçla yeni yönetsel düşünce tarzına göre özellikle müşteriye yakın olan birimlere önem verme, çalışanları güçlendirme, takım çalışmalarına ve özellikle yönetime öneri sunan kendi kendini yöneten takımlara önem verme, öğrenen organizasyon tarzına, sürekli iyileştirme ve geliştirmeye dayanan daha yaratıcı, daha

yenilikçi, yüz yüze iletişimin önem kazandığı bir örgüt biçimi ve yönetim tarzının öneminin arttığı görülmektedir (Eren, 2009; 139). Özellikle elde edilen bilginin daha iyi kullanılması noktasında, yeni yönetim yaklaşımlarının gittikçe arttığı da bir gerçektir. Çünkü işletmelerin önemli bir bölümü sahip olunan bilginin daha etkin kullanılması bakımından, öncelikle yönetim anlayışının değiştirilmesi gerekliliğini kavramış durumdadır”,(<http://www.isletme.biz>, 2009).

Küreselleşme eğilimleri ile birlikte çevresel belirsizlikler ve değişimler günümüzde neredeyse planlı ve programlı hareket etmeyi ortadan kaldırmaktadır. Çünkü günlük olaylar önceden belirlenemez hale gelmektedir. Yöneticilerin gelecekteki olayları önceden planlayabileceği ve kontrol altına alabileceği fikri artık değişmektedir. Bunun yerine akılcı, uyumlu, müşterileri, rakipleri ve çevreyi günlük ilişkilere çok önem veren ve bunun planlamasını yapan bir yönetim düşüncesi ön plana çıkmaktadır (Eren, 2009; 140). Bu yönetim düşüncelerinin hakim olduğu yıllar 1980 sonrası, özellikle 1990’lı yıllar, yönetim düşüncesinde ve uygulamalarında çok sayıda yeni ve farklı görüşün ortaya atıldığı yıllardır. 1990’lı yılların hakim çevresel gelişmeleri olan “globalleşme, küreselleşme, demokratikleşme ve insan hakları, “Mükemmellik Yaklaşımı, Toplam Kalite Yönetimi, Japon yönetim uygulamaları ve Z Teorisi” gibi çok sayıda yeni kavram, yaklaşım ve tekniği beraberinde getirmiştir (Torlak, 2009).

2.3.4.1.Japon Yönetim Uygulamaları Ve Yönetimde Z Teorisi

Japonya’da, verimlilik ve üretim miktarı yıldan yıla hızla artarken, ABD (Amerika Birleşik Devletleri) ve Batı Avrupa ülkelerinde üretim artışı çok yavaş olmaktadır. Üstelik ABD fabrikaları sürekli yenilenmekte ve yeni teknolojilerle çalışmakta iken, Japonların makine ve aygıtları daha eski, ortalama yaşları daha yüksektir. Bu durum, Japon işçisinin sosyo-kültürel çalışma âdet ve alışkanlıkları ile çalışma ahlâk ve kurallarına bağlı olduğu kadar, batı ülkelerindeki yönetim biçiminden çok farklı bir yönetim biçimi ve uygulamalarına bağlı olmaktadır (Eren, 2009; 97).

W. Ouchi ve diğ er bazı düşünürler Japon Yönetim Biçimini yedi kısma ayırarak incelemektedirler. (Eren, 2009; 97-103);

- 1- Ömür boyu istihdam: Japon işletmelerinin en önemli özelliği ömür boyu istihdamdır. Bu bakış açısı, hayat ile isin bütünleşmesine neden olmaktadır. Ancak sadece istikrarlı ve güçlü işletmelerde uygulanmaktadır. Ayrıca Japonya'da bir iş gören elli beş yaşına gelince emekliye ayrılmaktadır. Halbuki, batı ülkelerinde sosyal sigorta ve emeklilik güvencesi olduğundan, iş görenler kolayca başka işletmelere geçmekte, çok az sayıda kişi ise başladığı bir işletmede hayatını noktalayıp emekli olmaktadır.
- 2- Yavaş Değerleme ve Terfi: Japonya'da bir kişi ne kadar zeki olursa olsun örneğin ancak sekiz yıl sonra veya on yıl sonra resmi olarak değerlendirilecek ve durumu uygun ise terfi edebilecektir. Bu süre içerisinde kendisi gibi olan insanlardan yüksek maaş ve ikramiye alamaz.
- 3- Uzmanlaşmamış Mesleki Gelişme: Japonlar çalıştırdıkları insanlarda kişisel mesleki bilginin gelişmesine önem vermektedirler. Yeni ise atanan bir kimse, bir yıl boyunca işletmeyi bir bütün olarak tanıyabilmek için değişik görevleri ifa ederek, tüm servisleri dolaşmakta ve bilgi edinmektedir.
- 4- Müşterek Karar Verme: Japon kuruluşlarının en iyi bilinen özelliklerinden biri de, karar vermedeki katılımcı yaklaşımlarıdır. Japonya'da bir işletmede önemli bir karar alınacaksa eldeki en iyi veya en uygun görünen çözüm tarzı, görüş alınmak üzere yazılı bir öneri haline getirilmektedir. Hazırlanan öneri, belge halinde organizasyonun alt kademelerinden üst kademelerine doğru dolaştırılır. Her yönetici onayını ve kendine ait mührünü basarak diğ er yöneticilere öneri belgesini iletir. Sonunda, öneri birçok kişinin onayından geçmiş olur.
- 5- Müşterek Sorumluluk: Batı Avrupa ve ABD'nin yönetim sistemlerinde hangi yöneticinin karar yetkisinin nerede başlayıp nerede bittiğine ilişkin sınırlar açık seçik ve belirgindir. Japonya'da hangi konudan kimin sorumlu olduğunu açıkça belirlemek zordur. Çünkü, bir dizi görevler bir çalışma ekibinin ortak sorumluluğundadır. Kimin neden sorumlu olduğu, dışarıdan kolayca anlaşılmamaktadır. Ancak, onlar ekipteki herkesin görev ve sorumluluk alanlarını bilirler. Karar sorumluluğunun bir ekibe verilmesi ile

beceriksiz veya yeteneksiz bir elemanın isleri aksatmasının da önüne geçilmiş olur.

6- Örtülü Kontrol Mekanizmaları: Japonya'da çalışanlar, hep bir arada buldukları, müşterek karar verme ve icra etme yöntemlerinde mutlaka ekip halinde çalıştıkları için birbirlerini doğal olarak denetleyen üstü örtülü kontrol mekanizması geliştirilmiştir.

7- Bütünlük Kavramı: Bu eğilimin temeli, sosyo-kültürel yapı ve geleneklerden kaynaklanmaktadır. Yıllar süren feodal politik sistemden sonra hızla gelişmeye başlayan sanayileşme, şirketlerin işçi bulabilmek için fabrikalarını köylere yakın yerlere kurmalarına neden olmuştur. Böylece toplum, hızlı kentleşme ve büyük şehirlerde çocukları hayata hazırlamak için okullar, yurtlar, spor alanları yaptırmışlardır. Bundan dolayı, çalışanlarla sadece işe dayalı bir ilişki yerine daha köklü sosyal ilişkiler geliştirilmiştir. Çünkü birey, işletmeyi kendi hayatının bir parçası olarak görmek zorundadır.

William Ouchi, Z yönetim teorisi adını taşıyan kitabında bazı başarılı Amerikan firmalarından örnekler vererek Z yönetim yaklaşımını açıklamış ve Amerikan işletme yöneticileri isterlerse Z yaklaşımını kullanarak Japonların en büyük silahı olan başarılı yönetim tarzlarını kendi firmalarına uyarlayabileceklerini ifade etmiştir. Bu anlamda Z tipi yönetimde Japon yönetimindeki gibi hayat boyu istihdam olmasa bile uzun dönem istihdam imkanları mevcuttur. Yani işletmeler isterlerse bünyelerinde çalışan personeli emekli olana kadar tutabilmektedirler. Benzer şekilde Z tipi yönetim tarzında bireysel kararlar yerine Japon işletmelerinde olduğu gibi oluşturulan proje grupları ile önemli konularda katılnmalı yönetim tarzı benimsenebilmektedir. Amerikan tarzına uyarlanmış Z tipi yönetim biçiminde açık ofis sistemleri kurulması ile kapalı ve biçimsel olmayan kontrol sistemleri uygulanabilmekte; yatay ve dikey rotasyon sistemleri uygulanabilmektedir. Japon ve ABD tarzı işletmelerin özelliklerine kısaca tablo 2'de değinilmiştir. Sonuç olarak Z tipi yönetim sisteminde, çalışan personel Japon yönetim sisteminde olduğu gibi tüm çevre bağımlılıkları ve ailesi birlikte ele alınmaktadır. Örneğin çalışanlar arasında ayın ve yılın personeli seçilmekte ve kendileri ve ailelerinin katıldığı bir törende plaketler verilmektedir (Eren, 2009; 102).

Tablo 2: Japon Ve Amerikan Toplumlarının Temel Değer Yargıları Açısından Karşılaştırılması (Eren, 2009; 103)

TOPLUMUN TEMEL DEĞERLERİ	
JAPON	ABD
1. Müştereklik	1. Bireysellik
2. Nitelik ve yetenekler toplumdan kaynaklanır.	2. Nitelik ve yetenekler bireyden kaynaklanır
3. Bireysel maksimizasyon her zaman iyi değildir.	3. Bireysel maksimizasyon iyidir.
4. Yaşlıya hürmet	4. Genç hürmet
5. Homojenlik	5. Heterojenlik
6. Kapalı değerlendirme	6. Yasal ve kuralcı toplum
7. 'Biz kültürü'	7. 'Ben' kültürü

2.3.4.2. Mükemmellik Yaklaşımı

1980'li yılların başında yönetim konusunda yeni bir akım başlamıştı. Bu akım daha önce hatıralarını yazarak yönetimde buldukları sürece başarılarında rol oynayan belli başlı faktörlerin neler olduklarını açıklayan fakat akademik kariyeri olmayan düşünürlerin açtıkları bir çığırın devamı olan mükemmellik yaklaşımıydı. Tüm bu gelişmelerden esinlenen yönetim yazarları popüler olan, yöneticilere rehber olabilecek pratik reçeteler veren eserlerin yazımına yönelmişlerdi. Bu eserler, sadece akademik alanda çalışma yapan öğrenci ve öğretim üyelerine değil iş hayatına atılmış ve yöneticilikte başarı arayan tüm yöneticilere ve yönetici adaylarına hitap etmekteydi. Bu yazarlardan ikisi Tom Peters ve Robert Waterman iş hayatında başarılı olan ABD firmalarının başarı sırlarını araştırmışlar ve hazırladıkları kitaba da in "Search of Excellence" (Mükemmeli Araştırma) adını vermişlerdir. Yönetim kitaplarına, "Mükemmellik Yaklaşımı" olarak geçen popülist ve ampirik görüşleri ortaya koymuşlardır. (Eren, 2009; 105-106).

İş hayatında başarılı olmak isteyen şirketler yaşama ve gelişme güçlerini artırmada, kendilerinden üstün özellik ve niceliklere sahip olan şirketlerin bu üstünlüklerinin neler olduğunu 'Benchmarking (karşılaştırma) Tekniği' uygulayarak mukayese etmekte ve bunu doğuran sebeplerin neler olduğunu araştırmaktadırlar (Eren, 2009; 106). Örgüt yöneticileri bir anlamda bu yöntemi kullanarak rakiplerinin izlemiş oldukları yol ve yöntemleri takip etmekte ve kendilerini buna göre uyarlamaya ve geliştirmeye çalışmaktadırlar. Nitekim firmaların başarılı olan yönlerinin takip edilmesi mevcut firmaya canlılık katacak ve kendilerini daha fazla geliştirme ve mükemmele ulaşma ihtiyacı hissetmelerine vesile olacaktır. Bu anlamda başarıya ulaşmanın tek bir yolunun olmadığı, firmaların başarıya ulaşmada alternatif yolları da aramaları gerektiği düşünülmektedir. Bu açıdan Peters ve Waterman "Mükemmeli Araştırma" adlı yapıtlarında farklı endüstrilerde çalışan birçok şirketi incelemişlerdir. Bu şirketlerin başarılarını oluşturan sekiz ortak özelliği belirlemişlerdir. Başarı ölçütü olarak, şirketlerin rakiplerine oranla satış gelirlerindeki ve karlarındaki yüksek artışlar ile varlıklarına oranla yıllık büyüme hızlarındaki gelişmeler gibi finansal ya da ekonomik başarı ölçütleri dikkate alınmıştır. Bu özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür; (Eren, 2009; 106-107).

1. Harekete Değer Verme: Hareketi tercih etme, sorunlar ve analizler içinde boğularak vakit geçirmek yerine çabuk karar vererek bir şeyler yapma gerekliliğini ifade etmektedir.
2. Müşterilerle Sürekli ilişki Kurma: Müşterilerle sürekli temas kurarak, onlara yakın olma, tercihlerini bilerek hizmet etme ve müşteri memnuniyetini her şeyin üstünde tutma anlayışını belirtmektedir.
3. Alt Kademe Eylemsel Girişimciliğini Teşvik Etme: Alt kademelere faaliyet serbestisi ve insiyatif vererek, onların girişimciliğini artırarak işletmenin hızlı rekabet ortamında gücünü artırma anlayışını ifade etmektedir.
4. İnsanlara Değer Vererek Verimliliği Artırma: insana önem ve layık olduğu değeri vererek verimliliğini artırma, işletme içindeki tüm çalışanlarda, önemli ve şirket için değerli oldukları duygusunu yaratarak işletmenin gelecekteki başarılarının hep birlikte paylaşılacağı bir ortam oluşturma gerekliliğini ifade etmektedir.

5. Basit Örgüt Biçimi ve Az Yönetici ile Çalışma: Az sayıda kurmay personel, az sayıda hiyerarşi kademesinden oluşan basit bir organizasyon yapısı ile faaliyette bulunmayı belirtmektedir.
6. Temel işletme Değerlerine Önem Verme: şirketin sahip olduğu değerlere bağlılığın sağlandığı ve bu değerlerin personelce kabul edildiği bir örgüt iklimi yaratmanın ve söz konusu değerlerin tüm personelin davranışlarına rehber olmasının gerekliliğini ifade etmektedir.
7. En iyi Bilinen Faaliyet Alanında Büyüme: iş hayatında serüvenci olmama, aşırı risklere girmeme, en iyi bilinen ve uzman olunan iş alanlarında büyüme ve gelişmeyi ilke edinme anlayışını ifade etmektedir.
8. Gevşek ve Sıkı Kontrolü Bir Arada Yürütme: Belli başlı, hayati önem taşıyan konuların sıkı kontrol altında tutulması ancak, bunun dışındaki diğer konularda yönetici ve çalışanların tamamen serbest bırakılarak, kendi kendilerini yönetme ve yaratıcılıklarını geliştirme fırsatı verilmesi gerekliliğini belirtmektedir.

Eren'e göre mükemmel şirketlerin özellikleri ise kısaca şu şekildedir;

Tablo 3- Mükemmel Şirketlerin Ortak Özellikleri(Eren, 2009)

- Sorun ve analizler içerisinde boğulmak yerine hareketi tercih etme
- Tüketicilerle (müşterilerle) sürekli yakın ilişki içerisinde bulunmak
- Alt kademelere faaliyet serbestisi vererek girişimciliği cesaretlendirme
- İnsana cesaret vererek verimliliği yükseltme
- Basit örgüt biçimi ve az sayıda kurmay personelle çalışma
- Ana işletme değerlerine önem verme
- Uzmanlığa sahip olunan iş kollarında çalışmaya önem verme
- Aynı zamanda gevşek ve sıkı kontrol sistemlerini birlikte kullanma

2.3.4.3. Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı

Günümüzün rekabet ortamında firmalar mevcut pozisyonlarını koruyabilmek ve daha ileriye gidebilmek için yönetim tarz ve anlayışlarında bir takım değişikliklere gitmek durumunda kalmışlardır. İşletmelerin globalleşme ile birlikte içerisine girmiş oldukları bu dinamik ve belirsiz süreç geleceğe yönelik olarak bir takım radikal kararların alınması gerekliliğini de beraberinde getirmiştir. Nitekim bu amaçla müşteri ihtiyaçlarının karşılanabilmesi ve bu rekabet içerisinde başarıya ulaşılabilmesi için ilk olarak örgütsel faaliyetlerde kalitenin yakalanması gerektiği görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında başarılı olan organizasyonlar gerçek anlamda rekabet gücüne sahip olan ve global anlamda pazarlarda hareket edebilme yeteneğine hakim olan kaliteli firmalar oldukları görülmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi'nin felsefesi, toplumda, mal veya hizmet üretmek için kurulmuş olan tüm kuruluşların, gerek bir mal ve hizmeti sundukları kişi ve kuruluşlara (müşteriler) ihtiyaçlarına uygun standartlarda (kalite, maliyetler, fiyatlar, teslim zamanı vb. bakımlardan) hizmet götürerek onları tatmin etme, gerekse bunun için gerekli ilişkileri en uygun düzeyde tutarak örgüt içinde çalışanlar ve tedarikçiler ile işletme arasındaki ilişkileri müşteri anlayışı ilişkisi ile en tatmin edici düzeyde tutacak bir yönetim becerisini oluşturmaktadır. Toplam kalite düşüncesinde işletmenin ilişkide bulunduğu yakın çevresindeki kişi ve kurumlarla (özellikle müşteriler ve tedarikçiler) işletmenin içerisinde çalışan tüm personelle karşılıklı müşteri ilişkileri ve bundan sağlanacak tatmin düzeyinin maksimuma çıkarılması amaçlanmaktadır (Eren, 2009; 120). Bir anlamda firmaların için, ürünün üretiminden müşteriye ulaşmasına, ürünü üreten örgüt üyelerinin motivasyonundan müşterinin ürün memnuniyetine kadar olan süreçlerin tamamında elde edilebilecek kalite ve yönetim anlayışındaki değişikliklerin gerekliliği düşünülmektedir.

Toplam kalite yönetimine yönelik bir başka tanıma göre; Toplam Kalite Yönetimi, sürekli gelişme, müşteri odaklı olma, önlemeye yönelik denetim, takım çalışması, ölçülebilir hedefler ve değerlendirmeler yerine kaliteye önem ve öncelik verme, eğitim ve yetiştirme programlarını kurumsallaştırma, işte iç huzuru sağlamak, korku ortamını ortadan kaldırmak için iletişimi teşvik etme, üst yönetimin katılımı ve önderliği gibi konular üzerinde yoğunlaşan bir örgüt kültürü oluşturarak, bunu bir

yaşam felsefesi ve yaşam biçimi olarak gören çağdaş bir yaklaşımdır (<http://www.akademilenyum.org/librarybank/library/29.pdf>). Benzer şekilde Özevren'e göre; Toplam Kalite Yönetimi "Bir kuruluş içinde kaliteyi odak olarak belirleyen, kuruluşun bütün üyelerinin destek ve katılımına dayanan müşteri memnuniyeti yoluyla çok uzun vadeli başarıyı hedefleyen ve kuruluşun bütün üyelerine ve topluma yarar sağlayan yönetim yaklaşımıdır (Aydın, 2007; 14).

Toplam kalite yönetimi, arzulanan kalite düzeyine ve müşteri tatminine birdenbire erişilemeyeceği, bunun sürekli iyileştirme süreci içerisinde gerçekleştirileceğini kabul etmektedir. Sürekli iyileştirme ve geliştirme müşteri ihtiyaçlarını ve bunlardaki değişimleri devamlı incelemeyi, bunları hem işletmede çalışanlarla (iç müşteriler) ve hem de tedarikçilerle paylaşmayı zorunlu kılar. Böylece sürekli iyileştirme dinamik olarak hiç bitmeksizin devam eder. Uzun bir zaman süresi içinden sürekli yapılan bu iyileştirme çabalarına Japonlarca Kaizen felsefesi adı verilmektedir. Kaizen ile sağlanacak sürekli iyileştirme ve gelişme, kuruluş içerisinde çalışan herkesin tepe yönetiminden işçilere kadar katılımı ve bunlardan oluşacak kendi kendini yöneten ekipler vasıtasıyla sağlanacaktır (Eren, 2009; 114).

Toplam Kalite Yönetiminde göz önünde bulundurulmuş temel ilkeler şu şekildedir.(Eren, 2009; 117-124);

- Müşteri odaklılık ve müşteri memnuniyeti
- İç müşteri memnuniyeti ve iç müşteriye odaklılık
- Çalışan tüm personelin eğitilmesi
- Üst yönetim kademesinden beklenen liderlik
- En iyi uygulamayı yapan firmalar ile başarılı rakipleri örnek alarak kıyas yapma (Benchmarking)
- Tedarikçilerin denetimi ve onlarla iş birliği yapılması
- Hata yapmamak ve hataları önleyici biçimde davranmak
- Grup çalışmasına gereken önemi vermek
- İstatistik analizlere önem verme ve onlardan yararlanma
- Rekabet üstünlüğü için sürekli gelişme

Sonuç olarak ifade edecek olursak; sürekli değişen ve gelişen piyasada beklenen hizmetler de değişme ve gelişme göstermektedir. Nitekim firmaların bu süreçte varlıklarını koruyabilmeleri, değişime ayak uydurmaktan ziyade değişime yön verebilmeleri ile mümkün hale gelmiştir. Bu amaçla Toplam Kalite Yönetimi anlayışı müşteri tatminini hedef alan, üst yönetimin çalışanını müşteri kadar değerli gördüğü, sürekli gelişmelerine yardımcı olan, insan üzerine odaklaşan, uzun dönemli hedefler koyan ve sürekli öğrenen örgüt felsefesine dayalı yaklaşımı ilke edinen bir organizasyon kurulmasını temin eder.

2.3.5.Yönetimde Yeni Yaklaşımlar

2.3.5.1.Yeşil Yönetim

Yeşil yönetim, işletmelerin faaliyetlerini yürütürken çevreyi dikkate almaları ve yönetim anlayışlarını buna göre şekillendirmeleri anlamına gelmektedir. Küreselleşen dünyada işletmeler için karlılık oranı kadar artık doğanın karlılığı da ön plana çıkmaya başlamıştır. Çünkü doğal kaynaklar zamanla tükenme noktasına gelmekte ve bu durum beraberinde üreten bir dünya için kaygı verici duruma gelmektedir.

Çevre konusunun günümüzde bu kadar önemli hale gelmesinin sebepleri arasında kaynakların tükenmesi olduğu kadar, firmaların üretim yaparken çevreye vermiş oldukları zararların da önemi büyüktür. Bununla ilgili olarak özellikle 1980'lerin ikinci yarısından itibaren, işletmeler, çevresel sorunlar konusunda toplumdaki endişelerin arttığını daha fazla hissetmeye başladılar. Süreç içerisinde çevre kavramı geçen yüzyılın ortalarına kadar, sadece doğanın korunması anlamına gelmekteydi. Ancak günümüze kadar geçen süre içerisinde, çevre kavramı, sürekli artan bir bilinçlenme ile, gelecek nesillere karşı öncelikli bir sorumluluk ve faaliyet alanı haline gelmiştir. Çevre bilinci, en genel anlamıyla “daha iyi bir yaşam biçiminin olduğuna inanmak” şeklinde ifade edilebilir. Bu bağlamda yaşamın vazgeçilmez bir parçası olan doğal çevrenin (eko-sistemin) korunması, daha iyi bir yaşam biçimi için kaçınılmaz hale gelmiştir (Alpugan vd., 1995; 138). Çevre konusunun önem arz etmesinin sebepleri arasındaki bir diğer önemli etmen ise hiç şüphesiz 1980’li yıllardaki, sivil toplum kuruluşlarının çevre konusundaki artan

duyarlılığıydı. Bu dönemde, genel çevre sorunlarının yanında, yerel sorunlarla uğraşmak amacıyla, dünyanın bir çok yerinde, çeşitli örgütlenmeler meydana gelmiş ve bu kuruluşlar adeta birer çevre savaşçısı kimliği kazanmışlardı (Ertürk, 2000; 126).

Yaşanan bu gelişmelerle birlikte işletmelerin çevre konusundaki hassasiyetleri zamanla yerine endişeye bırakmış ve bu endişelerin gelişmesinde, çeşitli kitap, rapor, konferans ve kuruluşlar yanında, o dönemde meydana gelen üç büyük kazanın önemli rolü olmuştur. Bunlardan birincisi, 1984 yılında Hindistan'ın Bhopal kentinde bulunan Union Carbide Şirketi fabrikasındaki zehirli gaz sızması iken; ikinci kaza ise, 1986 yılında Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği'nde Çernobil'de meydana gelen ve çevreye büyük miktarda radyoaktif maddenin yayılmasına sebep olan kazadır. Benzer şekilde yine o dönemlerde meydana gelen bir diğer kaza da Exxon Şirketine ait 1989 yılındaki kazadır. Tankerlerden birinden Alaska kıyılarına 11 milyon galon ham petrol akması meydana gelmiş ve kıyı temizleme işlemleri tam üç yıl sürmüştür. Yaşanan tüm bu talihsiz olaylar dolayısıyla bu noktada çevresel yönetim sistemlerinin gerekliliği ortaya çıkmaktadır. 21. yüzyılda, karşılaşılan çevresel ve sosyal problemlerle mücadelede yeni yaklaşımların ve çözümlerin gerekliliği aşikârdır(Akatay vd., 2010; 315-316). Bu çözüm noktalarında hiç şüphesiz akla gelen en önemli husus ise yeşil yönetim anlayışının işletmelere ve yöneticilere empoze edilmesi gerçeğidir.

İşletmelerin içerisinde buldukları bu süreç yöneticilerin de bir takım sorumlulukları almalarını zorunlu hale getirmiştir. Bir anlamda işletmenin kuruluşundan üretim süreci ve sonrasına kadar ki bütün aşamalarında yeşil yönetimin hakim olmasını sağlamakla yükümlü hale gelmişlerdir. Yeşil yönetim, işletmelerin yönetim kurullarının ve buna bağlı olarak tepe yöneticilerinin tamamı tarafından, yeşil ilkelerin oluşturulmasıyla başlar. Yeşil ilkeler, daha sonra işletme içindeki her kademeye ve etkinliğe yaygınlaştırılır, sürekli olarak geliştirilir ve denetlenir. Yeşil yönetimin temel ilkelerini şu şekildedir (Ertürk, 2000; 126);

- Yenilenebilir kaynakların kullanımını yaygınlaştırmak,
- Çevreye duyarlı temiz teknolojilere yatırım yapmak,
- Atıkları azaltmak,

- Geri kazanım ve dönüşüm süreçlerini ve yönetimlerini geliştirmek,
- Yeşil denetim, yeşil pazarlama, yeşil iş yeri ve çalışma ortamı oluşturmak.

Yeşil yönetime yönelik yapılabilecek bir takım tanımlamalar şu şekildedir;

- Porter'a göre yeşile duyarlı yönetimin en önemli göstergesi, ekolojik çevrenin sürdürülebilirliğinin, bir rekabet anlayışı olarak kabulünü göstermektir (Usta, 2007; 11-12).
- Yeşil yönetim, işletmelerin faaliyet ve stratejilerinde küçük değişiklikler yapmanın çok ötesinde, iş yapma biçimlerinde radikal bir değişim demektir (Usta, 2007; 11-12).
- Sharat (1995), çevreye duyarlı yönetimi her türlü işletme ve organizasyonun çevresel performansını yönetme olarak ifade etmiştir (Banerjee, 2002; 111).
- Yeşil yönetim; işletmelerin amaçlarında, fonksiyonlarında, organizasyon yapısında ve üretim süreçlerinde çevreyi ön plana alacak şekilde faaliyetlerini düzenlenmesidir.(Karabulut, 2003; 48-51)
- Diğer bir tanıma göre yeşil yönetim; işletmeleri ekonomik olarak güçlendirmek, doğal kaynakların daha etkin kullanımını sağlamak ve emisyon hacmini azaltmak, çevre korumanın ve daha temiz üretimin gerçekleşmesini sağlayacak teknolojilerin gelişmesine katkıda bulunmaktır(Karabulut, 2003; 48-51).
- Banarjee'e göre yeşil yönetim, çevreyle ilgili konuların firmaca anlaşılması ve bu konuların karar alma süreci ile bütünleştirilmesidir. (Shrivastava, 1995; 936).

Üretim beraberinde sorumluluk getirir. Bu sorumluluk personel için geçerli olduğu kadar kaynakların kıt olduğu günümüz şartlarında çevre için de geçerli hale gelmiştir. Çünkü çevre en önemli ekonomik kaynaktır. Gelişmenin sağlanabilmesi için çevredeki kaynaklara ihtiyaç bulunmaktadır. Kaynakların ekolojik dengeyi bozmayacak şekilde tüketilmesi ve çevrenin korunmasına yönelik faaliyetler, çevre sorunlarını da azaltacaktır. Gelişmenin sağlanabilmesi ve ekolojik dengenin korunması için, sanayi ve çevre entegrasyonunun sağlıklı bir biçimde gerçekleştirilmesi gerekmektedir(Karabulut, 2003; 4). Bu aşamada Yeşil işletmecilik,

ekolojik çevreyi karar alma süreçlerinde önemli bir unsur olarak dikkate alan, faaliyetlerinde çevreye verilen zararı minimuma indirmeyi veya tamamen ortadan kaldırmayı edinen, bu çerçevede ürünlerinin tasarımını ve paketlemesini, üretim süreçlerini değiştiren, ekolojik çevrenin korunması felsefesini işletme, kültürüne yerleştirmek için çabalayan, sosyal sorumluluk kapsamında topluma karşı görevlerini yerine getiren işletmelerin benimsediği bir anlayıştı. Çünkü günümüz şartlarında kaynak temini konusu ciddi bir şekilde sorun haline gelmiş bulunmakta ve işletmelerin bu aşamada, çevre dostu ürünlere olan talebi tahmin etmek, daha güvenli, sağlıklı ve daha az kirleten ürünler ve paketleme yöntemleri geliştirmek, daha az kirleten üretim süreçleri tasarlamak, tehlikeli atıkları minimize etmek, teknolojik riskleri yönetmek, yenilenemeyen doğal kaynakları korumak ve çalışanlarının ve toplumun sağlığını korumak (Usta, 2007; 13-15) gibi sorumlulukları olduğunun akıldan çıkarılmaması gerekmektedir.

Günümüzde işletmelerinin varlıklarını sürdürebilmeleri, rekabet edebilmeleri ve ilerleyebilmeleri yeşil yönetime vermiş oldukları önem ile doğrudan ilişkili hale gelmiştir. Çünkü birçok firma artık iş yaptıkları firmaların çevreye verdikleri önemi ve çevreyi koruyan teknolojilere ne derece sahip olduklarıyla doğrudan ilgilenir hale gelmiştir. Bu aşamada günümüzde işletmelerin ulusal ve uluslararası pazarlarda başarılı olmaları, endüstriyel sistemlerini çevre kalitesini sağlayacak bir şekilde yeniden düzenlemeleriyle, yeşil bir çevre için faaliyetlerde bulunmalarıyla ve çevreyi koruyan teknolojilere yatırım yapmaları ile doğrudan ilişkili olmaktadır. İşletmeler, varlıklarını sürdürebilmek, kârlılıklarını ve verimliliklerini artırabilmek için yürüttükleri faaliyetleriyle çevrelerini, olumlu ya da olumsuz etkiledikleri gibi aynı zamanda çevrelerinden de etkilenen bir yapıya sahiptirler. Etkileşimin boyutu işletmeden işletmeye farklılık gösterse de özellikle çevreyle etkileşim boyutunun olumsuzluğu ve ortaya çıkan sonuçlar, son on beş yıldır ekolojik problemlerin işletmelerde stratejik düzeyde, toplumda ise en önemli ve öncelikli sosyal ilgi konusu olmasında etkili olmuştur(Hesan vd., 2001).

İşletme bünyesinde bulunan yönetici ve çalışanların üretim süreçlerinde, çevreyi de göz önünde bulundurarak, sorumluluk hissederek üretim gerçekleştirmeleri gerekliliği her zaman göz önünde bulundurulmalıdır. bu aşamada işletmelerin, insanlığın geleceği ve gezegenin yaşanabilirliği açısından çok büyük önem

taşıyan bu sorumluluğu yerine getirebilmeleri ise yeşile (çevreye) duyarlı bir yönetim anlayışına sahip olmalarına ve bu anlayışla fonksiyonlarını icra etmelerine, yani işletmecilik uygulamaları itibarı ile de çevreye duyarlı davranmalarına bağlıdır. Bir başka ifade ile işletmenin vizyonundan, stratejisine, muhasebesinden, pazarlamasına kadar çevreyi temel alan bir anlayışla çalışabilmesi çevreye duyarlı bir yönetimin göstergesidir (Akdoğan, 2003; 92). Günümüzde dünya kamuoyunda gelişen bu çevre bilinci ve duyarlılığı, her kuruma olduğu gibi işletmelere de büyük sorumluluklar yüklemektedir. Buna göre, 21.yüzyılda işletmeler yeşil olmayı (çevreciliği) bir felsefe, hatta bir hayat tarzı biçimine getirmekten ve gelecek nesillere yaşanılabilir bir dünya bırakmaktan öncelikle sorumlu olacaklardır. Bu gelişmeler, 21. yüzyıl işletmeciliğinin, küresel gerçeğe yönelik, yalın, esnek, bilgiye ve sürekli değişime dayalı çok yönlü özelliklerini birleştiren ve kendi gelişim ve değişim evrelerini kendisi hazırlayan bir işletmecilik biçimi olacağını tanımlamaktadır. Yeşil yönetim tarzına geçiş ihtiyacı, bir bakıma 20. yüzyılın bitişiyle, sürdürülebilir olmayan işletmecilik etkinliklerinin de sonunun geldiğinin göstergesidir. Sürdürülebilir olmayan işletme faaliyetlerinin sonu, 21. yüzyıl için yeni bir şans, yeni bir başlangıç vaat etmektedir. Ekolojik dengeyi yeniden oluşturma zorunluluğu, işletmeleri, doğayı örnek alarak, dönüşüm süreçlerini, yeniden kullanım ve geri kazanım yöntemleri geliştirerek, sil baştan düzenlemek durumunda bırakmaktadır (Ertürk, 2000; 126).

Sonuç olarak kürselleşen dünyada kaynaklar tükenmekte ve geri dönüşüm, temiz çevre, sürdürülebilir gelişme gibi kavramlar gündemimizi meşgul etmeye başlamış ve geçmişte çevre dendiğinde işletme yöneticileri için sadece rekabet çevresi, ya da daha geniş anlamda sosyal, politik, kültürel ve teknolojik çevre söz konusuysen, bu gün artık sürdürülebilir kalkınma amacının benimsenmesiyle birlikte yeşil çevre yani, doğal çevre de işletmeler açısından hak ettiği önemi kazanmaktadır (Usta, 2007; 18-23). Bu açıdan işletmelerin bu gerçeği ön plana alarak üretimleri gerçekleştirmeleri ve kaynakların yetersizliği göz önünde bulundurularak yönetimin, yenilenebilen ve yenilenemeyen kaynak rezervleri ile atık ve ürünlerin bileşimleri arasında bir denge kurması gerekmektedir (Özgener, 2004; 195). Söz konusu dengenin sağlanması ise tüm işletmelerin yeşile daha fazla yatırım yapmalarıyla, diğer bir ifadeyle, yeşil yönetim anlayışına uygun faaliyetlere öncelik vermeleriyle sağlanabilir (Karabulut, 2003; 48-51).

2.3.5.2.Esnek Yönetim

Türk Dil Kurumu'nun Türkçe sözlüğüne göre esneklik ; “elastiki, değişik yorumlara elverişli” anlamına gelmektedir (Çamlı, 2010; 4). Ekonomi endüstri ilişkisi açısından değerlendirildiğinde esneklik, farklılaştırmanın ortadan kaldırılması veya endüstri ilişkilerinin ekonomik performanstan ayrı değerlendirilmesine yol açan kurumsal engellerin azaltılması olarak değerlendirilmektedir (Tijen, 2002; 21).

Günümüzde insanın gerçek değeri ve önemi artarken küreselleşme ve yeni dünya düzeni konuları önem kazanmakta, açık sistem yaklaşımı içinde sürekli gelişen, yenilenen ve değişen; dinamik, açık, elastiki, gelişimci, yaratıcı, yenilikçi yönetim anlayışı önem kazanmaktadır.(<http://www.ikademi.com>, 2011). Özellikle son yıllarda ortaya çıkan yeni yönetim anlayışları, sosyal ihtiyaçlar, kültürel değişimler ve gelişmeler, iş hukuku ve yaşamındaki değişimler ve gelişmeler, küreselleşme olgusu ve artan rekabet ortamı bilinen çalışma biçimlerini değiştirmiş ve yeni çalışma biçimleri ortaya çıkarmıştır. Esnek çalışma biçimleri olarak da adlandırılan bu yeni çalışma biçimlerinde esneklik kavramı çevresel talepleri cevaplamada kaynakların ve faaliyetlerin hızlı bir şekilde yeniden yapılandırılmasıdır. Bu noktada, rekabette lider, değişimi ve yeniden yapılanmayı hızla tamamlayan, piyasayı ve rakiplerini iyi değerlendiren, çevreyi iyi analiz edebilen işletmeler, yüksek esnekliğe sahip işletmeler olarak tanımlanmaktadır.(Çelenk, 2008; 11). Çalışma hayatında esneklik dendiğinde ise genel olarak ilk akla gelen şeyin "değişebilirlik" ya da başka bir ifade ile "değişime ayak uydurabilme yeteneği" olduğu gözlemlenmektedir. Bu değişim, ekonomik ve sosyal alanda yaşanan değişimler ile teknolojik alanda yaşanan ilerlemeleri ifade etmektedir (Sönmez, 2006; 177-198).

Küreselleşme, artan bir rekabet ortamını da beraberinde getirmiştir. Sürekli bir değişim ve gelişim zorunluluğunu hisseden şirketler, günümüz şartlarında mevcut çalışma şekillerinin yeterli olmadığını fark etmiş olup, özellikle teknolojideki meydana gelen gelişmeler, insanların evlerinden hiç ayrılmadan işlerini yönetebilir hale gelmeleri bu değişim ihtiyacını doğurmuştur. Bu açıdan bakıldığında değişimin özündeki esneklik, sistemlerin, organizasyonların ve bireylerin yeni yapılanmalar ve davranış biçimleri geliştirerek değişen koşullara başarılı bir şekilde uyum gösterme

becerisi olarak tanımlanabilir (Cevdet, 2004; 193). Tanımdan da anlaşıldığı gibi; ani, yeniden, hızlı bir şekilde ortaya çıkan değişiklik, farklılık ve dönüşümler, yeni, farklı, yerinde ve uygun çözümleri yapabilecek yönetim anlayışlarını gerektirmektedir (<http://www.ikademi.com>).

İşletmelerin hızla ilerleyen teknolojik gelişmelere paralel olarak ihtiyaç duyduğu esneklik kavramının temelinde yatan faktörlere değinecek olursak; öncelikle ekonomiye uyum kabiliyetinin artırılması gereği, teknolojik gelişmeler, işletmenin rekabet gücünü koruma ve artırma gereği, işçileri çalışma şartlarını belirlemede ve zamanını kullanmada söz sahibi kılmak, işsizliğin azalması ve istihdamın teşvik edilmesi, işletme çalışma zamanı ile işçi çalışma zamanı arasında uygunluk sağlanması, teknik ve ekonomik açıdan meydana gelen zorunluluklar ve sektörel yapıda meydana gelen değişiklikler esneklik ve esnek çalışma sisteminin ortaya çıkmasını sağlayan ve esneklik arayışını hızlandıran başlıca faktörler olduğu gözlemlenmektedir (Bacak ve Şahin, 2005; 329-331). Bir diğer önemli etken ise üretim yapısında ve işgücü piyasasında yaşanan yeniden yapılanma sürecidir. Küresel ekonomide yaşanan yoğun rekabet ortamı, işletmeleri esnek sisteme yöneltmiştir. Çalışma hayatında esneklik denilince genel olarak ilk anlaşılması gereken şey değişebilirlik ya da başka bir ifade ile değişime ayak uydurabilme yeteneğidir. Bu değişim, ekonomik alanda olduğu gibi sosyal alanda da değişimleri kapsayan bir süreçtir. Esneklik kimi görüşlerce, istihdamın artırılarak sosyal refahın yaygınlaştırılmasında bir araç olarak görülürken kimi görüşlerce ise, esneklik küreselleşen kapitalizmin bir unsuru olarak görülmekte ve esnekliğin işgücü piyasalarını ve örgütlenmeyi tahrip edici etkisi olduğunu ileri sürülmektedir (Zengin, 2003; 158).

Son dönemde yaşanan büyük rekabet ve kar oranlarının kriz ortamında düşmesi, işletme sahiplerini kar oranlarını göreceli ve mutlak anlamda derinleştirecek mekanizmaların arayışına itmektedir. Kar oranlarının göreceli olarak artırılmasının yolu ise, ücretlerin önemli oranda sabit tutulduğu ortamda, iş yoğunluğunun ve emek üretkenliğinin artırılabilmesiyle yönetim anlayışının benimsenmesi ile mümkün olacaktır (Belek, 2004; 120). Bu anlamda esnek yönetim anlayışı, topyekün olarak bilişim sistemlerinin sağladığı olanak ve yeni gelişmelerden yararlanarak, tüm organizasyonel sistem bütünlüğünün kalıtım, gönüllülük, diyalog ve işbirliği

yaklaşım ve hoşgörüsü içinde; yönetsel hedeflere üstün ve sürekli bir başarı toplamı ile ulaşmayı öngörmektedir. Çünkü arzulanan geleceğin hedefine; topyekün, gönüllü, üstün katılımlı çabalarla gidildiğinde arzulanan başarı kompozisyonuna erişmek, onu yaşama geçirmek, geliştirmek ve yeni hedeflere başarı ile yönelmek mümkün olabilecektir. (<http://www.ikademi.com>, 2011)

Esnek yönetim anlayışı, esnek çalışma kavramını doğuran bir süreci de ifade etmektedir. Bu anlamda klasik çalışma düzeninden farklı olarak esnek çalışma; çalışanın yasaların koruması ve düzenlemesi altında bir iş yerinde başlangıcı ve bitişi önceden belirlenmiş kurallarla çalışması yerine işverenin ve çalışanın toplu iş sözleşmesi veya hizmet akdi gibi hukuki araçları da kullanarak çalışma şartlarını, ihtiyaçlara göre değişik şekilde düzenleyebilmeye imkan veren açık ve serbest bir sistemin kurulmasıdır. Sistemin içinde standart olmayan çalışma şekilleri ve süreleri vardır. İş görene çalışma düzeni üzerinde söz hakkı sağlayabilmekte ve iş gören işveren ile karşılıklı olarak çalışma düzenini standart olan şeklinden farklı olarak belirleyebilmektedir (Münir, 1994; 73-74). Başka bir açıdan bakacak olursak, teknolojik gelişmeler karşısında normal çalışma sürelerinin yetersiz kalması, ekonomideki gelişmeler ve iş ilişkilerine etkisi, işyerlerinde çalışma sürelerinin kısaltılması ve bununla birlikte birden fazla işte çalışmanın yaygın hale gelmesi yeni çalışma şekillerinin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Çalışanlar açısından bakıldığında, çalışma hayatının kendi kişisel tercihleri ile uyumlu olmasını isteyen işçiler, özel yaşamlarına uygun çalışma biçimlerini tercih etmişlerdir. İşverenler ise; işyerlerinde işin niteliğine uygun iş görenleri çalıştırmak istemişlerdir (Armağan ve Yüksel, 2008;51).(388) Bütün bu süreçler her ne kadar çalışan ve iş gören açısından verimli gibi görünse de bir takım sakıncaları da beraberinde getirmiştir. Örneğin, iş yerinde daha az kurallara, ekonomik dalgalanmalara bağlı ücret yapılarına, daha zayıf sendikal örgütlenmelere, toplu pazarlığın bireyselleşmesine ve daha düşük sosyal haklara doğru bir gidiş ortaya çıkarmıştır (Temiz, 2002; 64).

Esnek çalışma çalışanlar için çalışma saatlerini özgürce seçebilmelerini doğuran bir süreci başlatmıştır. Esnek çalışma saatleri; günlük ve haftalık olarak belirli süre çalışmak koşuluyla, işe başlamak ve işten ayrılma saatlerini çalışanların tercihine bırakan bir sistemdir (Acar, 1992; 70). Bir başka tanıma göre; çalışanın, işinde günlük çalışma zamanını azaltmaksızın ve sorumlu olduğu görevlerini

aksatmaksızın, dilediği zaman işe başlaması ve işini bitirmesine esnek çalışma saatleri denilmektedir (Doğan vd., 1997; 114). Bu aşamada bireyler en verimli oldukları saatleri belirleyerek, o saatlerde iş yerlerine gidebilmekte ya da işletmeler kendi yönetim tarzlarını çalışanların isteklerine göre ayarlayabilmektedir. Örneğin bir çalışan mail yoluyla ya da evinden internet vasıtasıyla işlerini yürütebilmekte ya da gelişen iletişim teknolojisi ile çok rahat bir şekilde istediği herkes ile görüşebilmektedir.

Esnek yönetim anlayışının temelindeki en büyük etken hiç şüphesiz teknolojiye gelen bu hızlı değişimdir. Ancak teknolojik gelişmelere bağlanan esnek çalışma ile aslında “24 saatlik çalışma saati” kavramı hayata geçmiştir. Bu sektörün önem verdiği “hız” ve “rekabet” kavramları dinamik bir çalışma alanının oluşmasına yol açmaktadır. Çalışan her yerde çalışmaya devam edebilmektedir. Evine gitmekte olan çalışan, diz üstü bilgisayar ile ya da mobil telefonlar ile, evde internet ve e-postalar ile sürekli çalışma halindedir. Dolayısıyla artık işyerine bağlı kalmadan da çalışmak mümkün olmaktadır. Çalışma zamanı ile çalışılmayan zaman adeta iç içe geçmiş, hangi zaman diliminin çalışma zamanı, hangi zaman diliminin çalışma dışı zaman, yani bireyin kendine ait bir zaman olduğu belirsizleşmiştir. Bireyin işyeri dışındaki herhangi bir mekanda çalışabilmesi, her ne kadar bireye sunulmuş bir özerklik şeklinde algılsa da, bireyi çalışmaya daha fazla bağımlı hale getirdiğine tanık olunmaktadır. Ancak sonuç olarak esnek çalışma ile çalışma süreleri ve işe başlama zamanı çalışana göre belirlendiği için, bireyler kendilerini en verimli hissettikleri zaman işe başlayacak, çalışırken kendilerini daha dinç ve enerjik hissedecekler, işle daha fazla ilgili olacaklar, işi yaparken daha dikkatli davranacaklardır (Yavuz, 1999; 100).

Sonuç olarak ifade etmek gerekirse; geleceğin stratejik hedeflerine yalnızca ulaşmak hiç bir zaman yeterli olmayacaktır. Hem erişilen hedeflerde kalabilmek hem de daha ileri hedeflere yeni ve sistemli sıçrayışlar yapabilmek, çok daha esnek, gerçekçi, yerinden ve kısacası dinamik yönetim sistem anlayışını, her zamankinden daha çok gerekli ve önemli kılmaktadır. Çünkü değişim, dalga dalga her alanda büyük bir hızla yayılmakta, yeni sorunlar ve yeni çözümleri gerekli kılmaktadır. Yeni teknolojiler, yeni bazı bilgi teknolojileri sayesinde yıkılabilecek iş organizasyonu

kurallarını değiştirerek, iş yapış tarzımızı sınırlayan kuralları ortadan kaldırmıştır (<http://www.ikademi.com>).

2.4.Yönetici Tanımı

Küreselleşen dünyada farklı kültürlerden insanların da aynı şirketlerin çatısı altında yaşayabildikleri ve elbette ki çalışabildikleri görölmektedir. Ancak bu farklı kişilerin de nasıl yönetilebileceği konusu tam bu aşamada bizim için önem kazanmaktadır. Yönetici kavramının tanımını yaparken farklı etmenlerin söz konusu olması durumunda tanımların da değiştiği görölmektedir. Bu nedenle, yöneticinin yerine getirdiği görevlerin ve aldığı kararların niteliğine, hiyerarşide bulunduğu yere ve hatta taşıması gereken kişisel niteliklere göre değişik şekillerde yönetici tanımı yapmak mümkündür (Tutum, 1976; 132).

Yönetici, gücünü yasa-yönetmelik gibi biçimse yapılardan alır. Yöneticiler, planların yapılması, örgüt yapısının oluşturulması ve elde edilen sonuçların kontrol edilerek değerlendirilmesi yani karmaşıklıkla başa çıkılması faaliyetlerini gerçekleştirirler (Ormancı, 2005; 6). Yönetici, emrindeki insanları çalıştıran hangi işin nasıl yapılacağını söyleyen, işletmenin amaçlarını belirleyen işlerin yürümesi için planlar yapan, bunları denetleyen, sorunlar olduğu taktirde bunları çözen işletmenin sahip olduğu çeşitli kaynakları amaçlarına ulaşmak için çeşitli alanlara dağıtıp uyumlu hale getiren kimsedir. Yönetici başta bulunan, işin sahibi veya bir bölümün amiri konumunda olan kişidir (Hatiboğlu, 1993; 1). Bir anlamda yöneticilerin işletmenin kuruluşundan itibaren her aşamasında etkin ve varsa problemleri çözen bir role sahip olduğu düşünölmektedir. İşletmenin misyon ve vizyonunun belirlenmesinde rol oynayarak işletmenin geleceğine dair süreçte daha aktif bir şekilde kararlar alınmasını sağladıkları düşünölmektedir.

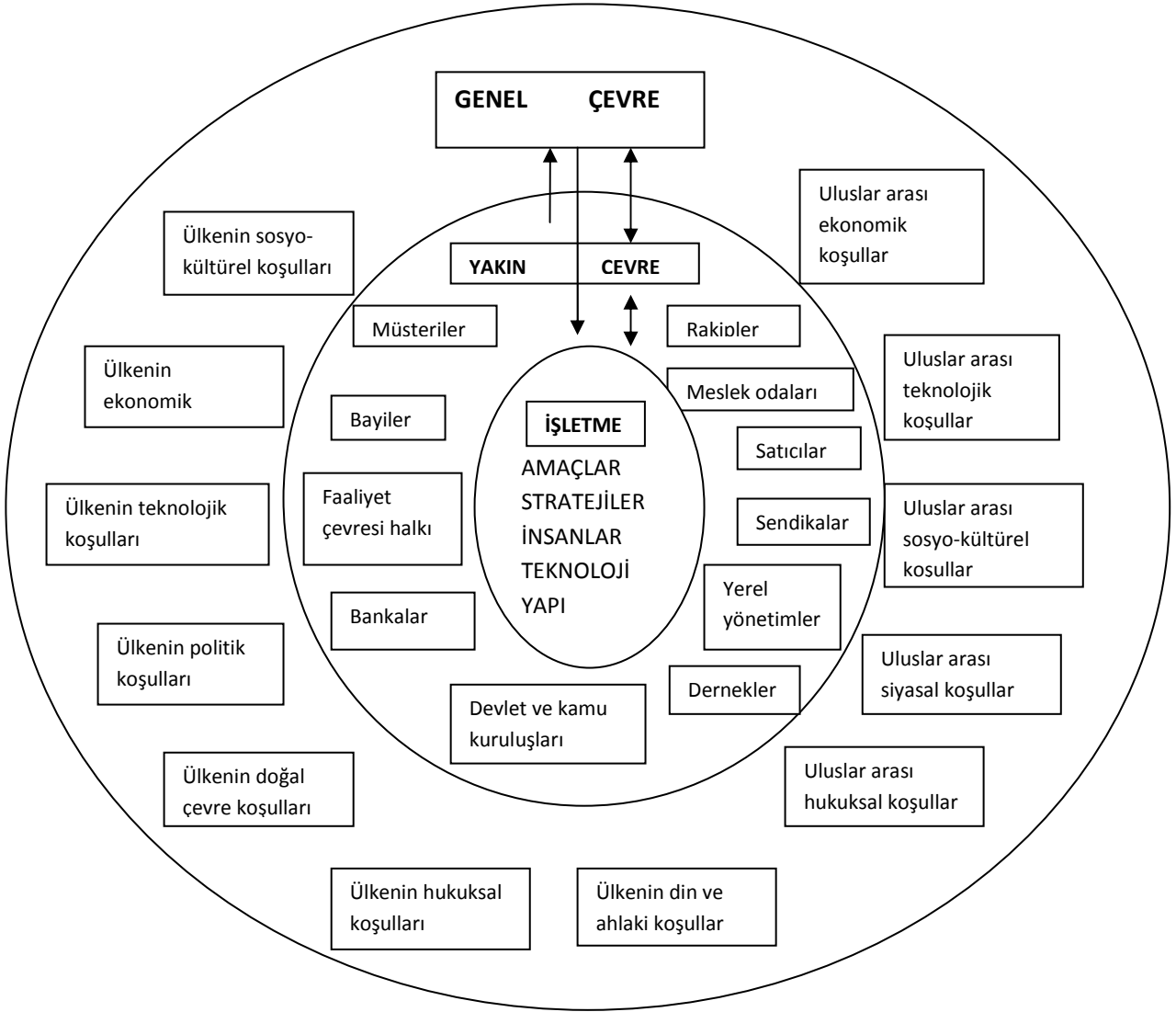
Yöneticilerin kim olduklarına yönelik yapılacak bir takım tanımlara göre yönetici, kar ve riski başkalarına ait olmak üzere üretim faktörlerini mal ya da hizmet üretimi için yöneten ve bunun karşılığında bir ücret elde eden kişi olarak tanımlanmaktadır. (Erbaş, 2008; 3). Yöneticilik görevi kişilere, isletmenin kuruluş kararı aşamasından itibaren verilebilir. Yönetici, isletme sahibi adına çalıştığından, amaçlara uymak ve bunlara ulaşmak zorundadır. Yani isletme sahibine karşı

sorumluluk taşımaktadır. (Can vd., 2004; 18). Yönetici, başında bulunduğu insanların veya kurumun karar verici organıdır. Örgütün başarısı veya başarısızlığından birinci derecede sorumlu olan kimse yöneticidir. Çalışanların başarısını o ölçer (Çiftçi, 2006; 9). Yönetici emrine verilmiş bir grup insanı belirli bir takım amaçlara ulaştırmak için ahenk ve işbirliği içerisinde çalıştıran kimsedir. Diğer bir ifadeyle başkaları vasıtasıyla iş gören veya başarıya ulaşan kimsedir (Eren, 2009; 9).

Yönetici, planlama, örgütlenme, kaynakları düzenleme ve sağlama, yöneltme, nezaret, koordinasyon, kontrol ve idareyi geliştirme fonksiyonlarını yerine getirerek ortak çaba ile amaç ya da amaçların gerçekleştirilmesi için yol gösteren kişidir (Sürgit, 1970; 16). Burada da yöneticiler için işletmeye dair fonksiyonların gerçek anlamda yerinde getirilmelerinde etkin bir rol aldıkları ve düşünülen hedeflerin gerçekleştirilmelerini sağladıkları düşünülmektedir. Bir yöneticinin görevi insanları değiştirmek değildir. Görevi, daha çok, kişilerde bulunan gücün sağlıklı olmanın ve hırsın ortaya çıkarılmasını sağlamak, bütün başarı kapasitesini ikiye üçe katlamaya çalışmaktır. İyi bir yöneticinin özellikleri planlama, akılcı kararlar verme ve iletişim becerilerini içerir. Ama bunlardan daha önemlisi, etkili bir yönetim insanlara karşı nasıl bir tutum alındığına, yani kendine ve başkalarına saygı duymaya bağlıdır. Yöneticinin işyerinde sergilediği tutum ve değerler, orada çalışan insanların verimini etkilemektedir. Kendine ve diğer insanların değerine inanması, herkesin kendini yenilikçi hissettiği ve sürecin bir parçası gibi gördüğü olumlu ve verimli bir ortam oluşturur (Gümüş, 1999; 371).

Yönetici, bir zaman dilimi içinde bir takım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme, makine, demirbaş, vb üretim araçlarını bir araya getiren, onlar arasında uygun bir bileşim, uyumlaşma ve ahenkleşmeyi sağlayan (Eren, 2009;9)(39) kimsedir. Eren'e göre yönetim fonksiyonuna açık sistem görüşü ile yaklaşıldığında bu tanımın da eksik kalacağı vurgulanmaktadır. Açık sistem ve durumsallık görüşlerine göre yönetici tanımı, bir zaman dilim içerisinde ve değişken çevre koşulları altında belirli bir takım amaçları gerçekleştirmek üzere maddi ve beşeri üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getiren ve çalıştıran kimsedir. Gerçekten de bir yönetici örgüt içerisinde insanlar arasında, makineler ve malzemeleri arasında, insanlarla makineleri arasında işbirliği ve uyumu dikkate alıp

onları etkili ve verimli bir şekilde çalıştırırken, örgütün faaliyette bulunduğu yakın ve genel çevre koşullarını göz önünde bulundurmamak, faaliyetlerin olumlu ve olumsuz etkilerini sürekli olarak gözden geçirmek zorundadır (Eren, 2009; 9). Tüm bu ifadeler göz önünde bulundurulduğunda yöneticinin başarısını etkileyen faktörleri şekil-4’de olduğu gibi ifade etmek mümkündür.



Şekil 4. Sistem Ve Durumsallık Yaklaşımları Açısından Yöneticinin Başarısını Etkileyen Faktörler (Eren, 2009; 9)

2.5.Üst Düzey Yönetici

Üst düzey yöneticilik kavramına ilişkin evrensel anlamda geçerli bir tanıma ulaşmak neredeyse imkansızdır. Bu anlamda üst düzey yöneticilik en fazla yetki ve gücün bulunduğu kademedir. Üst düzey yönetimini temsil eden yöneticilerin sayısı az olmakla birlikte, bu kademeye genellikle tepe yönetim ve bu kademedeki yer alan yöneticilere de tepe yöneticileri denir. Buradaki yöneticiler tüm işletmenin sorumluluğunu taşırlar, işletmenin amaçlarını uzun dönemli olan politika ve stratejilerini belirler ve işletmeyi dışarıda temsil ederler. Yönetim kurulu başkanı ve üyeleri, genel müdür ve yardımcısı, genel koordinatörler, rektörler örnek olarak verilebilir. Üst kademe yöneticileri, uzun dönemli geleceği düşünürler ve genel çevre eğilimlerine ve organizasyonun bir uçtan bir uca başarısına müdahale ederler. Bu yöneticiler aynı zamanda şirket kültürünü de etkilemektedirler (Özalp, 1999; 9).

Üst düzey yöneticilerin yönetim sürecinde daha etkin olabilmeleri için bir takım özellikleri de barındırmaları gerekmektedir. Bu anlamda Üst düzey yöneticilerin ortak özelliklerinden birincisi, yöneticinin sahip olması gereken bilgi ve yeteneklerdir. Şaylan'a göre üst kademe yöneticisinin sahip olması gereken bilgi dört kategori halinde açıklanabilir: Yöneticisi olarak fonksiyon gördüğü kurumun bir parçasını meydana getirdiği toplumun sosyal, ekonomik ve siyasal yapısı hakkında yeterli bilgiye sahip olmak; içinde yaşadığı bürokratik yapının özellikleri hakkında bilgili ve tecrübeli olmak; yönetim teknikleri ile beşeri ilişkiler konusunda bilgili olmak ve yönetmeye çalıştığı kurumun esas olarak çalıştığı alanda bilgili olmak, şeklinde sıralanabilirler (Gencay, 1972; 46).

Üst düzey yöneticilerin şirket içerisindeki rollerine yakından bakıldığında son derece iddialı ve kritik bir pozisyondadırlar. Nitekim esas olarak üst düzey yöneticilerin şirketin yönünü belirlemek gibi son derece stratejik bir rolleri olduğundan bunu gerçekleştirebilmeleri için Özçer'e göre aşağıda belirtilen özelliklere sahip olmaları gerekmektedir (Özçer, 2007).;

- Ulusal ve uluslararası ekonomik ve sektörel eğilimleri ve teknolojik gelişmeleri izlemeleri, bu konuda güncel ve kullanılabilir verilere sahip olmaları,

- Bu bilgileri, çevredeki değişikliklere ilişkin bilgiler ile kuruluşun mevcut koşullarını bir arada değerlendirecek, kuruluşun geleceği için öngörüler oluşturmaları ve
- Şirketin yönünü, stratejilerini belirlemeleri ve uygulanmasını sağlamaları gerekmektedir. Bütün bu çalışmalarını da gelecekte oluşabilecek fırsat ve tehditleri göz önüne alarak, uzun vadeli bir bakış açısıyla gerçekleştirmeleri kritik bir önem taşımaktadır. Konuya ilişkin bilgi, beceri ve deneyime sahip olmak yetmemekte ve çalışmalar için ciddi zaman ayrılması gerekmektedir. Bunun anlamı şudur; üst düzey yöneticiler zamanlarının önemli bölümünü stratejik konulara ayırmalı, detay operasyonlarla uğraşmamalıdır. Araştırmalar, iyi uygulama örnekleri; üst düzey yöneticilerin zamanlarının büyük bir kısmını stratejik konulara ayırmaları gerektiğini göstermektedir

Sonuç olarak üst düzey yönetici bağlı bulunduğu kurumun geleceğine yönelik en radikal kararları alabilecek pozisyonda bulunmakta ve bu durumun farkında olarak uzun süreçli adımlar atmak konusunda yetkilidirler. Bu anlamda örgüt içerisinde bulunan tüm bireylere karşı vizyon oluşturma sürecinde sorumlu olup, örgütün geleceğine yönelik meydana gelebilecek gelişmeleri yakından takip etmek ve ona göre strateji belirlemekle yükümlüdürler.

3.OTORİTE VE VİZYON

3.1.Otorite Kavramı

Otorite, yönetim olgusu içerisinde üzerinde sürekli tartışılan kavramlardan birisi olmuştur. Bu anlamda otorite emir komuta yetkisini ve gücünü ifade eden örgütü oluşturan bireyler arasında hiyerarşik bir yapıya bağlı ilişkiler oluşturarak belirli bir hedefte birleşmeyi amaçlayan bir güçtür. Bir bakıma sosyal olarak izin verilmiş bir iktidardır. Otoritenin gerçek yönetsel kaynaklarından birisi yaşayan demokrasidir. Otorite, fiziksel zorlamaya başvurmadan boyun eğene karşı belli bir davranışı kabul ettirecek bir gücü elde tutmaktır. Otoritenin psikik temeli, yalnızca bireysel psikolojik analiz yapılarak ortaya çıkarılamaz. Otorite, buyruk vermeyle boyun eğme arasındaki ilişkinin içine yerleşir, bu da otoritenin toplumsal bir olay gibi sayılmasına izin verir (Arslan, 2009; 27).

Otorite üzerine tarihin çeşitli evrelerinde bir takım tanımlamalar yapılmıştır. Bunlardan H. Fayol otoriteyi 'emir verme ve itaat bekleme hakkı' olarak tanımlamıştır. Bir anlamda otorite kişiye örgüt tarafından verilen karar verme ve başkalarının (astlarının) davranışlarını belirleme hakkıdır. Bu hak o kişiye o mevkiyi işgal ettiği için verilmiştir. Hak o mevkiye bağlıdır. Mevkinin kaybedilmesi durumunda otorite de elinden alınacaktır. Otorite konusu ile ilgili bir diğer yaklaşım 'kabul teorisi' olarak bilinen ve C. Barnard tarafından geliştirilen yaklaşımdır. Barnard'a göre bir kimsenin otoriteye sahip olması, üst kademenin o kimseye belirli hakları vermesi ile değil, fakat o kişinin astlarının, verilen emirlere uyup uymamaları ile belirlenir. Haberleşme ile otoriteyi ilişkilendiren bu görüşe göre, bir yönetici ancak, astları, kendisinin verdiği emirleri (mesajları) kabul edip gereğini yapıyorlarsa, otorite sahibidir. Yöneticiye üst kademe tarafından bu hak verilmiş bile olsa, bunun uygulamaya konabilmesi astların kabulüne bağlıdır. Yirminci yüzyılın ünlü Alexandre Kojève ise, otorite kavramını sistematik felsefi bir çözümlenmeye tabi tutuyor. Ona göre tarih boyunca görülen tüm otorite kuramları şu dört asli kuramdan birine ya da onlardan birinin bir versiyonuna indirgenebilir; teolojik ya da teokratik kuram, Platon"un kuramı, Aristo'nun kuramı ve Hegel'in kuramı. Teolojik kuram, ilk ve mutlak otoritenin Tanrı"ya ait olduğunu, diğer tüm otoritelerin ise Tanrı otoritesinden sudur ettiğini ileri sürer. Platon"un kuramı ise meşru ve gerçek otoritenin hakkaniyet ve adalet ilkeleri üstüne bina olduğu, bu nitelikleri taşımayan her tür otoritenin ise kaba güç kullanımına dayalı yalancı-otorite sayılması gerektiği ilkesine dayanır. Aristo ise, otorite kavramını, şimdinin dolaysız oluşunu aşmaya yarayan öngörü imkanı olarak bilgelik tasavvuruyla aklar (Kojave, 2007; 2-9).

Otorite kavramı üzerine yapılacak açıklamalara geçmeden önce muhakkak suretle cevaplanması gereken bir takım sorular vardır. Otorite tanım itibari ile meşru mudur? Rızaya bağlı mıdır? Zorlayıcı olabilir mi? İnançların mı, hareketlerin mi yoksa her ikisinin mi üzerinde uygulanır? Hukuki midir, yoksa fiili mi, ya da her ikisi birden mi? Nedensel bir ilişkiye mi, içsel bir ilişkiye mi işaret eder? Eşitsizliği varsayar mı? Otoriteye itaat aklın kullanılmasıyla bağdaşır mı, özgürlük ve özerkliğin inkârı mıdır, yoksa bazen bunların ön şartı mı? (Lukes, 2002; 628). Bu anlamda otorite kavramı açıklanırken bu sorulara verilecek cevaplar kavram

kargaşasına ortadan kaldırmaya yönelik olumlu adımlar olacaktır. Örneğin otoritenin etkinliğinin sorgulanması üzerine Kojave; “dönüşümün, değişimin, gerçek ya da en azından mümkün eylemin olduğu yerde otorite vardır; ancak karşı eylemde bulunabilen, yani otoriteyi temsil eden onu cisimleştiren, gerçekleştiren, ifa eden şey ya da kişiye bağlı olarak değişen şey üzerinde otoriteye sahip olunur. Ve otorite değiştirene aittir, değişime maruz kalana değil. Otorite esas olarak etkindir, edilgin değil” demekle, otoritenin mevcudiyetinin ancak ve ancak bir eylemin varlığını zorunlu kılmaktadır. Benzer şekilde otoritenin özünü, hiçbir eylemde bulunmadan ötekini eylemde bulunmaya icbar etme kudreti olarak görür. Eğer bir yerde güç ve şiddet kullanımı söz konusuysa orada otorite geçersizleşmiş demektir (Kojave, 2000; 13).

Otorite konusu gerçek anlamda ilk olarak Alman sosyolog Max Weber tarafından ele alınmıştır. Weber'e göre otorite, güç sahibi olmayı garantilemez, ancak güç için bir kaynak oluşturabilir. Zaten otorite de kaynağını başka oluşumlardan almakta ve ancak bu yolla meşru olabilmektedir. Otorite belirli bir organizasyon mensuplarının istekli ve şartsız olarak üstlerinin talimatına uymalarıdır (Hunt, 1996; 65); çünkü, bunlara göre üstlerin bu tür talimat vermeye yasal hakları vardır ve astlar için bu talimata uymamak yasal değildir. Weber “sosyal otorite” kavramını sıkça kullanmakta ve otoriteyi; “otoriteyi elinde bulunduran kişinin ya da kişilerin açıkladıkları iradenin (emir), diğerlerinin (otorite altında bulunan kişiler) davranışlarını etkilemeye yönelmesi ve gerçekten bu davranışları, sanki otorite altında bulunanlar, emrin muhtevasını kişisel davranışlarının temel kuralı yapmayı bizzat kendileri (itaat eden) istiyormuşçasına hareket edecek biçimde etkilemesi” olarak açıklamaktadır (San, 1970;90)(49). Weber, otorite üzerindeki incelemelerinde örgütsel davranışların; (1) toplumların geleneksel tabularından, (2) bireyin üstün kabul edilen Tanrı vergisi kişisel özelliklerinden, (karizmasından) (3) yasal ve rasyonel bürokrasi kavramından etkilendiğini ortaya koymuş ve meşruiyet kaynaklarına göre otorite tiplerini geleneksel, karizmatik ve yasal-bürokratik-rasyonel (meşru) otorite şeklinde sıralamıştır (Arslan, 2009; 29).

Weber, yönetmeye dair süreç ve işlemlere hayat veren otoritenin tarihsel olarak üç asamadan geçtiğini savunmuş; tarihsel süreç içerisinde, yönetim faaliyetlerinin

icrasında tarihin başlangıcından ortaçağa kadar olan süre içerisinde “geleneksel otoritenin”, orta çağdan sanayileşmenin başladığı 19. yüzyıla kadar “karizmatik otoritenin”, 20. yüzyıldan itibaren sanayileşmenin getirdiği yeni çalışma düzeni içinde de rasyonel düşünceye dayalı “hukuki otorite” ile bilimsel bilgi destekli “uzmanlık otoritesinin” egemen olduğunu ifade etmiştir. Bu anlamda Weber’e göre karizmatik otorite, iktidar sahiplerinin meşruluklarını, kendilerine atfedilen olağanüstü kişilik Özelliklerine veya yerine getirmekle yükümlü olduklarını iddia ettikleri büyük misyona dayandırmalarıdır. Toplumsal kriz dönemlerinde ön plana çıkan bu otorite kullanımı durumu zamanla ya yasal otoriteye ya da geleneksel otoriteye dönüşmektedir (Eroğlu vd, 2004; 103).

Sonuç olarak otorite şu şekilde ifade edilebilir (Arslan, 2009; 27);

- Buyruk verme hakkı veya boyun eğdirme erkidir.
- İktidar organları ya da otoriteyi yürüten kişilerdir.
- Kamu otoritesi ediminin (yasa) zorunlu yaptırımcı gücüdür.
- Otoriter ya da tam güvence altına alınmış davranışlardır.
- Zorlamasız, saygılı ve güvenli boyun eğmeyi kabul ettiren çekiciliktir.
- Bir konuda uzman olmaktır. Bu bir bilginin ya da uzmanın eseri de olabilir.

3.1.1 Hukuksal Bir Kavram Olarak Otorite

Eren’e göre otorite her şeyden önce haklar ve ödevler açısından tanımlanan hukuksal bir kavramdır. Bu anlamda yetkiyi elinde bulunduran kimse itaat bekleme hakkına sahip olmalıdır. Komuta edilirse itaat etme ödevi ile yükümlü olan kimsedir. Yetkeyi elinde bulunduran kimse töreye uygun (meşru) olarak itaat bekleme hakkına sahip bulunurken, itaat etmek durumunda olan kimse de alınan kararlara uymak zorundadır. Töreye uygunluktan kasıt, kanunlar, yönetmelikler, ananeler tarafından ortaya konulmuş bir düzendir. Bu düzende, kimlerin yetkeyi elinde bulunduracağı ve kimlerin onlara itaat edeceği, açıkça veya zımnî olarak belirtilmiştir (Eren, 2009; 447). Mosca’ya göre; yönetici sınıflar iktidarlarını sadece fiilen iktidara sahip olmakla meşru göstermezler, genel olarak kabul edilmiş ve tanınmış doktrinlerin ve

inançların mantıki ve zorunlu sonucu olarak göstererek bu iktidara ahlaksal ve hukuksal bir dayanak bulmaya çalışırlar (Lukes, 2002; 656).

Hukuksal anlamda otorite kavramının özünde bireylerin otoriteyi sadece kanuni dayanaklardan beslendiği için değil, bu kanuniliği benimsedikleri için kabullenmeleri durumu söz konusudur. Bir anlamda; ister Yahudilerin toplumsal olarak dışlanmasını ve sakatların imha edilmesini emreden Nazi yasası olsun, ister on iki yasına basan her çocuğun ölümüne mahkûm edilebileceğini söyleyen Stalin yasası olsun, çoğu kimse için yasanın meşruiyeti koşulsuz kabul edilebilir şey değildir. Eğer yasal iktidar meşru iktidarsa, bunun nedeni, bu iktidarı temellendiren yasanın da meşru olmasıdır (Mendel, 2005-a; 40-42). Burada otoritenin sadece yasa üretmek meşruiyetini sağlayamayacağı durumu söz konusudur.

3.1.2. Manevi Ve Demokratik Bir Kavram Olarak Otorite

Eren'e göre; manevi ve demokratik anlamda otorite 'başkalarının rızalarının ortaya çıkarttığı yönetme hakkı' dır. Bu durumda ortaya çıkan itaat ettirme gücü, itaat edenlerin arzu ve iradelerinden doğmaktadır. Bu durum aynı zamanda öngörülen emir ve yasalara itaat etmek için bir grup üyenin vermiş olduğu karar anlamını da taşımaktadır. Bu hallerde öngörülen veya verilen emir ve yasaları vücuda getiren kimseler yetkenin (otoritenin) sahibi bulunmaktadır (Eren, 2009; 448).

Bireylerin (itaat edenlerin) rızaları itaat ettirme gücünün kaynağını teşkil etmektedir. Otorite meşruiyetini doğal olarak bu rızadan almaktadır. Bu anlamda ortadaki bu rızaya paralel olarak gelişen bir diğer husus ise hiç şüphesiz otoritenin demokratikleşmesidir. Nitekim L. Joffrin'e göre, geçmişte kutsallıktan beslenen otorite, günümüzde rasyonelleşip demokratikleşmiştir (Mendel, 2005-a; 13). Buradaki demokratikleşmeden kasıt bir bakıma kişilerin emir, talimat ve yasalara itaat etmek için vermiş oldukları kararı ifade etmiş olmalarıdır. Bu husus otoritenin demokratik yönünü ortaya çıkarır. Kişiler karşılıklı olarak fikir alışverişinde bulunurlar ve inandırıcı olan fikir kabul görür, itaat ettirici duruma geçer. Bu tarz ortaya çıkan otorite diğer fertlerle olan bağımsız ilişkilere dayanmakta ve ikna etme, takip ettirme gücü ve özelliğine bürünmektedir. Bu özelliği ile otoritenin, bağımsız

iradelere dayanan, kişisel ve manevi bir etki olarak diğer kişileri uymaya razı eden bir güç olduğu ortaya çıkmaktadır (Yeşertener, 1994; 7-8).

3.1.3.Yönetmel Bir Kavram Olarak Otorite

Yönetmel anlamda otorite, emir-komuta yetkisi ve gücünü ifade eden ve grubu teşkil eden fertler arasında hiyerarşik ilişkiler doğurmak suretiyle psiko-sosyal bir farklılaşma vücuda getiren kuvvettir. Yöneticiler bu güç sayesinde başkalarının hareket ve davranışlarına rehber olan kararları alabilme iktidarına sahip olurlar. Bu nedenle onun yönetmel bakımdan önemi ortaya çıkar ve biri ast, diğeri üst olan iki birey arasında meydana gelen güç olarak belirir. Bu güç, Fayol'ün 'kumanda etme hakkı ve kendine itaat ettirme kudreti' olarak tanımlanmasından beri idare biliminde yönetmel bir ilke olarak benimsenmiş bulunmaktadır (Eren, 2009; 448).

Yönetmel anlamda otorite sahibi olan bireyler buldukları toplumda sosyal anlamda kabul görmüş ve diğerlerinden farklı bir şekilde zeka olarak çok daha ileride bulunan bireyler olmuşlardır. Bu anlamda otorite, makam ve mevki değildir. Yasal yetki demek de değildir. Otorite insanlara iş yaptırma gücüdür. İnsanlara iş yaptırabilme yeteneğidir. Serbestçe verilen bir kararın iş koşullarına uydurulmasıdır. Otorite, otorite gösterilebilecek bir makamda bulunan kişinin yeteneği, başkalarını anlamada göstereceği başarı, cesaret ve muhayyile gücüdür. Yöneticiler bu güç sayesinde çalışanların hareketlerine ve davranışlarına rehber olabilecek kararları alabilme iktidarına sahip olurlar. Bu nedenle otoritenin yönetmel bakımdan önemi ortaya çıkar ve biri ast diğeri üst olan iki birey arasında meydana gelen bir güç olarak belirir (Güvenç, 1991; 39). Eren'e göre 'sosyal olarak izin verilmiş erk (iktidar)' olarak tanımlanan otorite beraberinde ona bir gruba hükmetmeyi gerektirir ve zekasal erk üstünlüğü ve geleneklere uygun düşen ve hatta onlara dayanan bir etki hüviyetini vermektedir (Eren, 2009; 448).

3.2.VİZYON

Küreselleşmenin hızla yükseldiği bir ortamda kurumlar varlıklarını devam ettirebilmek, yoğun rekabet ortamının varlığında yaşamlarını sürdürebilmek ve büyüebilmek için etkili bir vizyonun varlığını hissetmişlerdir. Kurumların bu hızlı değişim sürecini başarıyla atlatabilmeleri, bu değişime uyum sağlayabilmeleri, çalışanlarını kuruma bağlayabilmeleri, etkinliklerini artırabilmeleri ancak güçlü bir vizyona sahip olmalarıyla gerçekleşebilir.

3.2.1.Vizyon Kavramı

Vizyon kelimesi köken olarak oldukça eski bir kavramdır. Latince de birden fazla anlama gelen “videre” fiilinden türemiş olan “Visio” sözcüğü uyanık olmak, anlamak, kavramak anlamlarına gelmektedir (Leonhard, 1995;87)(62). Ortaçağda Almanca’da bilmek anlamına gelen ‘wissen’ ve bilge anlamına gelen ‘weise’ kavramları da aynı kökten türetilmişlerdir. ‘visio’ sözcüğü türetildiği çağlarda oldukça sık yaşandığı iddia edilen vizyon görme (geleceği görme) olaylarını tanımlamak üzere türetilmiş ve çok geçmeden hayal görme, optik halüsinasyon görme gibi olgular için de kullanılmıştır (Okumuş, 2007; 32).

Vizyon, insan ve toplum yaşamını ilgilendiren alanlarda (iktisadi, sosyal, siyasal, kültürel, ekolojik vs) istenilir bir geleceği kurmaya yönelik, birbiriyle bağlantılı, tutarlı ve uygulanabilirliği savunulabilen amaçların gerçekleşmesine yönelik düşünceler, projeler, plan ve programlar bütünüdür, uygulamada başarıyı sağlayacak stratejik bir yaklaşımla ortaya konulmasıdır (Türkkan, 2003; 2).

Vizyon, insanlara örgütün uzun döneme yayılan amaçlarıyla ilgili fikir veren, bugün ile yarını birbirine bağlayarak geleceğe entelektüel bir köprü kuran, insanlara buldukları yere ilişkin görüş sahasını kaybetmeden ve kenara atılmışlık duygusuna kapılmadan gittikleri yeri gösteren, lidere değişimi gelişmeye dönüştürme olanağı tanıyan bir olgu olarak bir anlamda geleceği yaratmanın ilk adımıdır (Akdemir, 2005; 2).

Vizyon insanların ve örgütlerin odaklandıkları hedefleri gerçekleştirebilmek için yarattıkları düşünsel modellerdir ve idealizm içerir. Düşünsel anlamda yaratılan vizyon arzulanabilir ve gerçekleştirmeye değer olmalıdır. Çünkü örgütlerin ilerlemesi, bütün insanlığın ilerlemesi olarak algılanmalıdır (Akdemir, 2005; 2).

Vizyon, somut bir gelecek görüntüsüdür; gerçekleşmesi görülebilecek kadar yakın, ancak yeni bir gerçek için yapılanmanın hayranlığını uyandıracak kadar da uzaktır (Fidan, 1999; 189). John Kotter “vizyon”u; örgüt geleceğinin resmi olarak tanımlarken; çalışanlarında bu resmi yaratmak zorunda olduklarının oluşturulan vizyonda, ima edilmesi gerektiğini savunmaktadır (Güzelcik, 1998; 85). Vizyon bir gelecek duygusudur. Bugünün olanaklarını aşan, hayal edilen bir olasılık, bugünü yarına bağlayan entelektüel bir köprü, geçmişini haklı çıkarmak için değil geleceğe bakmak için oluşturulan bir temeldir (Çelik, 1999; 55). Bir bakıma vizyon, gelecekle ilgili senaryo kurgulamak ve bu senaryo doğrultusunda sanki gerçekleşecekmiş gibi hareket etmektir (Heintel, 1995; 115-116). Vizyon, geleceğe ait bir tasviri, idealleri ve öncelikleri, kurumu neyin özel ve tek kıldığına dair duyguyu, onun var olma nedenini ortaya koyan bir dizi ilke ve değeri, kurumsal başarıyı belirlemeye yarayacak zorlayıcı ölçütleri içermektedir (Dinçer, 1998; 6).

Vizyon, kelime anlamı olarak geniş görüş, ileri görüş olarak açıklanmaktadır (<http://www.tdk.gov.tr>, 2011). Koçel’e göre vizyon; yöneticinin zihnindeki, başında bulunduğu birimin gelecekteki konumu ve görünümü ile ilgili hayali ifade etmektedir (Koçel, 2003, 76). Tüm çalışanların paylaştığı kurumun geneline ait bir resim demektir. Bu açıdan, vizyon bireysel bir fantezi değil, geleceğin nasıl olabileceğini ve istenilen durumların ideal olarak hangi yollarla yapılabileceğine dair inançları bir araya getiren zihni bir tasarım olarak düşünülmelidir. Öyleyse vizyon: “mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesiyle oluşan, kurumun bir bütün olarak geleceğini tanımlaması için bilinenden bilinmeyene doğru zihni bir bakış” olarak tanımlanabilir (Dinçer, 1998; 6). Lissack ve Ross’a göre, örgütün gelecekteki başarısı için bir rota ve amaçlardır (Michael, Lissack vd, 2001, 55). Vizyon, gelecekte yaratılmak istenilen en iyi durumun zihinsel bir ifadesi ve örgütün ulaşmak istediği bugünkü durumdan daha iyi, daha başarılı, gerçekçi, güvenilir ve çekici geleceğidir (Akdemir, 2005, 5).

Vizyon kavramını açıklamaya yönelik birçok tanım yapılmaktadır. Vizyon, bir kurumun değerlerinin, amaçlarının ve hedeflerinin en temel ifadesidir. Vizyon, organizasyonun bugün bulunduğu yeri net bir biçimde ifade etmeli ve gelecek için bir yol haritası sunmalıdır (Quigley, 1998, 29).

Eren'e göre vizyon, bir yöneticinin gelecekte başarılmasını düşündüğü ve yapılması için gerekenleri açıkça ifade ettiği orijinal düşünceleridir. Vizyon yöneticinin kendine özgü görüş açısı ile yaratmak istediği geleceği ifade eder. (Eren, 2002; 11). Gill'e (2003; 312) göre vizyon, değişik çabaları yönetmek için kullanılan geleceğin istenen halidir. Ayrıca vizyon şevk verici, ahlaklı ve anlamlı olmaya ihtiyaç duyar.

Vizyon, şu an olmayan, ancak gelecekte gerçekleşmesi mümkün düşünceler ve fikirlerdir. Gelecekteki bir şeyin (bir organizasyonun, kurumsal kültürün, bir isin, bir teknolojinin ya da bir faaliyetin) tanımıdır (Alkoç, Gülistan Pınar, 2010; 26). Isert'e göre bir şeyi gerçekleştirmek söz konusu olduğunda, düşünce ve uygulama, iki önemli ortaktır. Gerçekleştirmek istediğini bulma ve uygulama aktarma sürecindeki seçimlerde kullanılan yaratıcı düş yeteneği vizyon olarak adlandırılır (Bernd, 1995; 123).

Vizyon, gelecekte yaratılmak istenen en iyi durumun zihinsel bir ifadesi ve organizasyonun ulaşmak istediği bugünkü durumdan daha iyi, daha başarılı, gerçekçi, güvenilir ve çekici geleceğidir. (Read vd., 1999; 346-348).

Vizyon, organizasyonel başarının sağlanmasındaki temel faktörlerden birisidir. işletmeye bir yön kazandırarak, tüm işletme faaliyetlerinin o yönde gerçekleşmesini sağlar. Vizyon ifadesi bir anlamda işletme için rota görevi görür. (Joseph vd., 1994; 39). Bir başka görüşe göre ise vizyonsuz bir işletme, dümensiz bir gemiye benzetilir (Latham, 1995; 65-68). Benzer şekilde Aktan'a göre vizyon, geleceğe yönelik gerçekleştirilebilir amaç ve hedefleri ifade etmektedir. Bir başka ifadeyle, vizyon, organizasyonun ulaşmak istediği geleceğin bir resmidir (Coşkun vd, 2003; 68).

Vizyon, yaratılmak istenen geleceğe ilişkin bir hayaldir (Goksel vd., 2002; 218). Bu anlamda Kappler'e göre alışılmıştan oldukça fazla sapmalar gösteren ve bu sayede başarıyı getiren fikirlerdir (Ekkehard vd., 1995; 51).

Raynor, vizyonu rekabet arenasındaki örgütün gelecekte arzu edilen durumu olarak tanımlar (Michael vd., 1998; 371). Erçetin'e göre düşleyip tasarladıklarını, gerçeklerle dengeleyip kurguladıktan sonra, değerlerle farklılaştırarak gönül gücüyle paylaştığında vizyondan söz edilebilir (Şule, 2000; 97).

Vizyon, bir örgütün ne olabileceğine dair bir görüş, onun gelecekteki durumu ve başarısı ile ilgili bir rüya, örgütün potansiyel geleceğini gösteren bir fotoğraftır. Kısaca, örgütün kıvılcıktır (Dinçer, 1998; 6). Vizyon, mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve gerçeklerin bir araya gelmesiyle oluşan geleceğin tanımlanması için bilinenden bilinmeyene doğru zihni bir bakıştır (Dinçer, 1992; 65). vizyon işletme için, "Büyüdüğümüz zaman ne olmak istiyoruz?" sorusunun yanıtıdır (Peter et al, 1997; 18).

Vizyon, farklılaşmak ve başarıya ulaşmak amacıyla tatmin ve yaratıcılık özellikleriyle amaçların, stratejilerin, motivasyonun, duyguların, değerlerin yönlendireceği eğilimlerin belirlenmesidir (Akdemir, 2002; 8-9). Özdemir'e göre vizyon, bir örgütün yöneldiği hedefin ifadesidir(Özdemir, 2003;114)(95). Can'a göre ise örgütün enerji ve kaynaklarını yönlendirdiği hedeftir (Can, 2002; 67).

3.2.2.Vizyonun Özellikleri

Gerçek anlamda etkin bir vizyon oluşturabilmek için örgütlerin oluşturmaya çalıştıkları vizyon sürecinin bir takım özellikleri ihtiva etmesi gerekmektedir. Bu aşamada vizyon kavramının özelliklerine yönelik yapılabilecek bazı araştırmacıların açıklamaları bulunmaktadır;

Tom Peters ' e göre etkin bir vizyon için şunlar gereklidir;

- İnsanların davranışlarını etkilemelidir.
- Açık olmalı ve örgüt çalışanlarını motive edebilmelidir.
- Mükemmeli aramalıdır.
- Esnek olmalıdır.
- Çalışanlara yetki vermelidir.
- Geçmişini anmalı fakat geleceği hedef almalıdır” (Akdemir, Sunda, 2005; 9).

Etkili vizyon, bir faaliyetin ya da örgütün gelecekte nasıl olacağını açıklar. Müşteriler, hissedarlar, çalışanlar gibi durumdan yarar sağlayacak çoğu insanın çıkarına olan bir dizi olasılığı dile getirir. Zayıf vizyonlar ise, bazı grupların meşru çıkarlarını bile göz ardı edebilirler. Etkili vizyonlar gerçekçidir. Etkili olmayan vizyonlar ulaşılamayacak hedefler koyarlar. İyi vizyonlar, insanları harekete geçirecek kadar açık, ama aynı zamanda inisiyatif kullanmalarına izin verecek kadar da esnektir. Kötü vizyonlar, çok belirsizdir ya da kısıtlayıcıdır (Güzelcik, 1998; 85).

Kotter'a göre etkili bir vizyonun özellikleri şunlardır (Güzelcik, 1998; 83-84);

- Etkili bir vizyon ve destek stratejileri bu sorunların çözümüne yardımcı olur.
- Vizyon, insanların kısa vadeli çıkarlarına uygun düşmeyen hareketleri destekleyerek, büyük ölçekli değişiklikler yapılmasını kolaylaştırır
- Vizyon, insanların belirli bir düzen içinde çalışmasına ve böylece motivasyon düzeyi yüksek çalışanların hareketleri arasında oldukça etkili bir eşgüdüm sağlanmasına yardımcı olmaktadır.

Papatya'ya göre vizyon (Papatya, 1998; 125);

- Kahinlik olayını realize eden bir kavram değildir,
- Ayakları yere basmayan, gelişmiş güzel fikirlerin ağdalı söylemi değildir,
- Arzu edilen gelecekle ilgilidir,

- Bugünü terk etmek değildir,
- Sıradanlık yaratmaya ilişkin eylemlerin planlanması değildir,
- Durağan ve bir kerelik ifade değildir,
- Hareketler üzerine baskı yaratan bir unsur değildir,
- Amaç ve yönden sapma değildir,
- İlgiyi, cesareti ve ilhamı negatif kullanma değildir,
- Mükemmellik ölçütü değildir,

İzgören'e göre vizyon (Akdemir, Sunda, 2005; 10)

- Kurumun ne yöne bakması ve nasıl hareket etmesi gerektiğini ortaya koyar ve kurum çalışanlarını buna yönlendirir,
- Kurum çalışanlarının hangi bakış açısı ile olaylara bakmaları gerektiğinin rehberliğini yapar,
- Üst düzey yöneticilerin stratejik kararlarını yönlendiren bir görüştür,
- Kurumun görüşünü etkiler ve üçüncü şahıslarca kurumun ve faaliyetlerin algılanmasını kolaylaştırır.

Eren'e göre vizyon (Eren, 2002; 12);

- Her yönetici ve lider için orjinaldir,
- Tüm faaliyetlerin algılanmasını ve değerlenmesini gerektirir,
- Başkaları tarafından anlaşılıp, paylaşıldıkça değer kazanır,
- Ne gibi stratejilerin geliştirileceğine katkıda bulunur,
- Stratejistlerin yaratıcılık, yenilikçilik, riski göze alma, katılımcı ve paylaşımcı olma nitelikleri hakkında bilgi verir.

3.2.3.Vizyonun Önemi

Kurumlar değişen şartlara bağlı olarak kendilerini mevcudiyetlerini koruyabilmek, ilerleyebilmek ve rekabet edebilmek için kendilerini yenilemek ve çağa ayak uydurmak zorunluluğunu hissetmektedirler. Bu anlamda kurumu oluşturan bireylerin de benzer şekilde kendilerini bu değişime adapte etmek ve bir anlamda değişmek durumunda kaldıkları gözlemlenmektedir. Bu aşamada kurumların öncelikle bu değişimi gerçekleştirebilmeleri için, öncelikle küresel bir vizyon oluşturmaları ve bunu çalışanlarıyla paylaşmaları gerekmektedir. Küreselleşen

örgütlerin bütün çalışanlarını geleceğe taşıması için, güçlü bir küresel vizyona ihtiyaçları vardır. Etkili bir küresel vizyon, örgütlerin değişiminde ilham kaynağını oluştururken, güçlü bir vizyonun eksikliği de örgütlerin değişim yönündeki çabalarını sonuçsuz bırakmaktadır (Güzelcik, 1998; 81-82). Bu anlamda etkili bir vizyon örgüt için değişimin öncüsü ve temel kaynağıdır. Örgütler ileriye dönük etkili vizyonlarını ancak yapılarındaki gerçekleştirebilecekleri değişimlerle sağlayabileceklerdir.

Etkili bir vizyon örgütler için bir anlamda kalıcı ve başarılı olmanın temel unsurudur, bu anlamda bir vizyona sahip olmak veya bir vizyonu yaratmak, günümüzün rekabetçi ortamında kritik bir öneme sahiptir. Vizyonu oluşturan bu itici güç, aynı zamanda şu unsurların bir veya bir kaç tarafından da ortaya çıkmaktadır (El Namaki, 1992; 29); “örgütün kaderini (geleceğini) kontrol etme ihtiyacı; yaratıcı stratejilere olan ihtiyaç, tersine çevirme ve iyileştirme ihtiyacı; örgüt kültüründe değişim ihtiyacı”. Değişim ve gelişmelerin sürekli olduğu günümüzde örgütler, yeni düşünceler, yeni teknolojiler, yeni örgüt yapıları ve yeni yönetim anlayışları ile varlıklarını devam ettirmek durumundadırlar. Etkinliklerini arttırarak, çalışanların örgüte bağlılıklarının sağlanabilmesi güçlü bir vizyonla mümkündür. (Gemici vd., 2004; 1). Bu değişimlere örgütlerinin ayak uydurabilmesi, uzun dönemli vizyona sahip olabilmeleri ve bu uzun dönemli perspektif ile gerekli stratejilerin uygulanmaya konmasıyla mümkündür. (Çevik vd., 2000; 79).

Etkili bir vizyonun örgüt için önemine maddeler halinde değinecek olursak: Vizyon sahibi örgütler (Collins ve Porras, 1991);

- Kardan daha fazlasını düşünmektedirler. Güçlü bir örgüt içi temel ideolojinin peşinden sürüklenmektedirler. Bu ideoloji basit olarak kazanmanın da ötesinde, örgütün esas değerlerini ve amacını da içine almaktadır.
- Aslını koruyabilen fakat gelişmeyi de teşvik edebilen örgütlerdir.
- Büyük; mükemmel, cüretkar hedefler seçmektedirler.
- Farklı kültürel inançlara sahiptirler.
- Pek çok görevi aynı anda yapabilen ve çalıştığı konuları da muhafaza edebilen örgütlerdir.
- İçlerinden yönetici yetiştirilmesi teşvik edilmektedir.

- Asla iyi ile yetinmeyen, daima daha iyiye ulaşmaya çalışan örgütlerdir.

Gelecekte ‘ben varım’ diyebilecek örgütler için yaratıcı olmak ve çok çalışmak vazgeçilmez bir gerçektir. Bu anlamda Fatih’e göre vizyon, örgütün geleceğine ışık tutan, adeta temel bir yasa oluşturur. Tüm yönetim faaliyetlerini yönlendirerek gelecek için bir rehber görevi görür. Örgütün gelecekteki uygulamalarını şekillendirir. Vizyonu olmayan bir örgüt, anayasası olmayan bir ülkeye benzetilebilir. Bu durum, temel bir eksiklik olarak değerlendirildiğine göre, ortaya çıkabilecek bir yetersizlik, örgütün varlığını tehdit edebilecektir (Yüksel, 2004; 72). Çalışanlar açısından bakıldığında da vizyon sahibi bir örgüt için ulaşılması gereken hedefler belli olduğundan; personel bu hedefleri bilerek ve isteyerek (bir anlamda zorunlu olarak) kendisini geliştirme ihtiyacını hissedecektir. Fidan’a göre vizyonların çalışanların verimliliğine olan katkıları şu noktalarda toplanabilir “duygusal uyarılar ve çekicilik, ateşleme ve hayran bırakma, itici güç ve alışkanlıklar oluşturma, teşhis ve hatırlatma yeteneği, yenilikçiliğin desteklenmesi, öncülük etme, itici güç verme ve bütünleşme, yön gösterme ve aydınlatma, öncülükte arayı açma, güç ve var olma garantisi” (Fidan, 1999; 202).

3.2.4.Vizyon İle İlgili Kavramlar

3.2.4.1.Misyon

Misyonun sözlüklerdeki kelime anlamı; bir kimseye veya bir kurula verilen özel görev olarak açıklanmaktadır (<http://www.tdk.gov.tr>, 2009). Örgütün ne yapmak istediği ve hangi amaçla yapmak üzere kurulduğunu, kendisini nasıl görmek istediğini, örgütün varlık nedenini ifade eden bir kavram, kısaca misyon, bir örgütün var olma nedenidir (Güney, 2004; 169).Misyon kavramına yönelik bazı araştırmacıların yaklaşımına bakacak olursak;

Dinçer misyonun stratejik yönetim literatüründe iki farklı anlamda kullanıldığını belirtmektedir (Dinçer, 2003; 9). Birinci yaklaşımda misyon, işletme stratejisi içinde tanımlanmış bir görev anlamında kullanılırken; ikinci yaklaşımda felsefi ve ahlaki bir içerik kazanmaktadır. Ortak görev anlamında misyon, işletmenin pazarını açıklar ve ona yönelik hedef belirler.”Yaptığımız iş nedir?” ve “ne olmalıdır?” sorularına verilecek cevabı içerir. Felsefi anlamda misyon ise kültürel bir birlik sağlayan herkesin paylaştığı bir değer ya da ortak bir duygu demektir. Başka bir ifade ile misyon, örgüt üyelerine yön vermesi amacıyla belirlenmiş ve örgütü benzer örgütlerden ayırt etmeye yarayacak uzun dönemli görev ve ortak bir değerdir.

Bu anlamda misyon için ;

- Misyon uzun dönemli bir amaçtır.
- Misyon hiçbir zaman ortadan kalkmaz ve ulaşamaz.
- Misyon paylaşılan ortak değerler ve inançlardır.
- Misyon kurumda çalışanların hepsiyle ilgilidir.
- Kurum misyonu nicelikle ilgili değil, nitelikle ilgili bir değerdir.
- Misyon kurumun içine değil, dışına yöneliktir.
- Misyon kurumlara özgü ve özeldir; diyebiliriz (Dinçer, 1998; 11).

Deliz’e göre ise misyon, örgütün ne olduğunu tanımlayan, organizasyonun var olma amacının ifadesidir (Akdemir, Sunda,1999; 14).

Klemm, Sanderson ve Luffman, işletmelerin misyon ifadelerini açıklarken bunu 4 grupta toplamışlardır (Alkoç, 2010; 10).

- İşletmenin uzun dönemli amacı
- İşletmenin yönünü ve performansını ana hatlarıyla çizecek stratejik amaçlar
- Belirli bir zaman içinde planlanmış hedefler
- İşletmenin faaliyet alanı ile endüstriyel ve coğrafi yayılım aktivitelerini ana hatlarıyla çizecek iş tanımı

Abell'e göre misyon ifadesi su 3 temel bileşenden oluşur (Alkoç, 2010; 10):

- Ne yapıyoruz?
- Kimin için yapıyoruz?
- Neden yapıyoruz?

Bridge'e göre misyon genelde bir cümle veya sloganla ifade edilir ve içeriğinde şunlar yer alır (Akdemir, Sunda; 15).

- Kurumu topluma tanıtır ve karakterize eder.
- Yön ve amaç verir.
- Hedef belirlemek için kriterler oluşturur.
- Kurumun kültürünü belirler.
- Harekete geçmek için tutarlılık sağlar.
- Ortakları tanımlar.

Eren'e göre örgüt misyonu, örgütlerin varlık nedenlerini açıklamak veya işletmelerin kendilerini ne tür bir işletme olarak görmek istedikleridir (Eren, 1997; 11).

Misyon kavramına işletme bazında bakacak olursak; işletmeleri birbirinden ayıran ve farklılaştıran amacı kapsar. Aynı zamanda işletmenin ürettiği mal ve hizmetler ile, bu mal ve hizmetlerin yönelik olduğu pazarı tanımlar. Diğer bir ifade ile işletmenin ürettiği ürünün, bu ürünün üretiminde kullanılan teknolojinin ve yönelik olduğu pazarın stratejik karar mekanizmalarının değer ve öncelikleri ile yansıtılmasıdır (John, 1982; 15). Misyon için; bir işletmenin kendisini diğerlerinden ayıran özellikleri, amaçları, felsefesidir diyebiliriz. Misyon bir şirketin iş yaparken

kendisini diğerlerinden farklı kılan bütün yönleridir. Bir anlamda kurum içerisindekilere ve kurum dışarısındakilere yönelik kendisine özgü vermiş olduğu cevaplardır.

Misyon, herhangi bir örgütün en önemli varoluş sebebidir ve onun stratejik amaçlarını nasıl gerçekleştireceğini belirleyen çerçeveyi oluşturmaktadır. Genel ve stratejik amaçları aynı olan örgütleri birbirinden ayırt etmeye yarayan ve örgütün kimliğini belirleyen temel özellik misyonla kazanılmaktadır (Selen, 2002; 147). Misyon, gelecekte ulaşılması istenen hedefe yönelik görev ve kararlılığın organizasyon açısından ifade edilmesidir(Aktan, 2003; 68).

Misyon örgütü oluşturan bireylerin bir araya getirdiği alışkanlıklardan meydana gelmektedir. Bu alışkanlıklar bir müddet sonra bireylerin ve doğal olarak şirketin başarısındaki en önemli unsurlar haline gelmektedir. Bu anlamda misyon; paylaşılan ortak değer ve inançlardan oluşur. Ortak değer ve inançlar, çalışanları hem motive eder hem de davranışlarını yönlendirir. Kurum kültürünü de şekillendiren bu değer ve inançlar işletmeyi bir arada tutar. Bir işletmenin başarısında sahip olunan teknoloji, ekonomik ve finansal kaynaklar, işletmenin yapısı, rakiplerin takibi ve müşteri ihtiyaçlarına göre işletmeye getirilen yenilikler, doğru zamandan geliştirilen doğru ve yaratıcı stratejiler kadar işletme değerleri, felsefesi, ruhu ve kültürü rol oynar. “Ancak insanların işletmenin değerlerine ne ölçüde inandıkları ve bu değerlere ne ölçüde sahip çıktıkları, diğer öğelerden daha büyük önem taşır.”(Thomas et al, 1995; 384). Misyon, kuruma ait değerlerle birlikte, kurumun üstlendiği amaç ve politikalara rehberlik yapan, görev ve sorumluluklardır (İzgören, 2001; 45). Organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmek için belirlediği kritik unsurları açıklar (Akdemir, Sunda; 15). Misyon, örgütün ‘Biz niçin varız?’ sorusuna cevabıdır. Büyük kuruluşlar, hissedarların ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılamamanın ötesinde daha büyük bir amaca hizmet etmek isteyerek, dünyaya başkalarinkine benzemeyen bir şekilde katkıda bulunmayı amaçlarlar (Senge, 2002;2 45).

3.2.4.2.Strateji

Örgütlerin giderek daha karmaşık bir hale gelmesi, çevrenin sürekli değişmesi, belirsizliğin ve kararsızlığın artması, yükselen enflasyon, artan rekabet, teknolojik yetersizlik, değişen sosyopolitik, hukuki ve diğer ekonomik koşullar, Pazar ve tüketici karakteristikleri gibi nedenlerden dolayı örgütlerin sürekliliklerini sağlayabilmeleri ve bu yönde başarılı olabilmeleri de gittikçe zorlaşmaktadır. Artık örgütlerin sadece klasik düşünce yapısına sahip iyi yöneticiler tarafından yönetilmeleri ve önceki koşulların yapılarına uygun sayılan örgüt yapıları oluşturmaları başarılı olmak için yeterli değildir. Dolayısıyla artık örgütlerin yeni düşünce ve bakış açılarına ve bunlara sahip, değişikliklere zamanında, doğru ve hızlı bir şekilde cevap verebilen yöneticilere, yani stratejilere ve stratejistlere ihtiyacı vardır (Akyüz, 2006; 109-110). Bu anlamda strateji; işletmenin çevresiyle arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir anlam taşımaktadır (Dinçer, 1998) diyebiliriz. Özü itibari ile strateji için, faaliyetleri rakiplerin yaptıklarından farklı olarak yapmayı seçmektir (Porter vd., 1996;64) denilebilir.

Strateji, örgütün uzun dönem hedeflerindeki karar verici ile bu hedeflere ulaşılmasındaki hareket tarzı ve kaynakların kullanılmasındaki adaptasyondur (Bulu, 2002). İş gücünün en üst randımana çıkarılmasını sağlamak amacıyla üst düzey yönetim tarafından başlatılan, kader tayin edici doktrin ve kaynak ifadesidir (Güney, 2004; 225).Strateji, bir organizasyonun esas amaçlarını, politika ve faaliyetlerini mantık çerçevesi içerisinde bütünleştiren ve o organizasyonun tek vücut halinde amaçlarına yürümesini sağlayan bir model veya plandır. İyi bir strateji ise; bir organizasyonu, çevreden beklenen değişimler ve rakiplerin hareketleri karşısında kaynaklarının doğru kullanımını sağlayarak doğru yere doğru şekilde götüren kararlar zinciridir (Akyüz, 2006; 110).

Strateji kaynakları organize etme sanatı ve yöntemidir. Stratejiyi gerekli kılan sebepler 'kıt kaynaklar, rakiplerin yetenek ve niyetlerindeki belirsizlik, zamana ve konuma bağlı ola koordinasyon gerekliliği' gibi sebeplerdir. Strateji, her şeyden önce çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkanını verir. İşletme kendi kendini değerlendirme fırsatı bulur, işletme içinde bir bütün olarak ortak amaca yönelme ve

tutarlılık sağlanır, faaliyetlerin yönü belirir, planlar için bir çerçeve oluşur ve yönetimin kalitesi artar. Strateji, işletmeye, rekabet ettiği ortamda pozitif bir farklılık veya rekabet üstünlüğü sağlayan bir araçtır (Akyüz, 2006; 110-111).

Stratejinin temel özelliği, amaçlarla araçları birbirine bağlamasıdır. Strateji, bulunulan yeri varılmak istenen yere bağlayan bir dizi eylem konseptidir. Strateji bir köprü olarak düşünüldüğünde, değerler köprü ayaklarının üzerinde yükseldiği payandalardır. Köprünün bu yakası bugünün gerçeğidir, karşı yakası da vizyondur. Strateji ise bizzat köprünün kendisidir (Akdemir, Sunda; 18).

Chandler de stratejiyi, “işletmelerde uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için gerekli kaynakları tahsis ederek uygun faaliyet programlarını hazırlama” şeklinde tanımlamaktadır (Chandler, 1962; 23). Eren’e göre strateji, önceden saptanmış amaçlarla, onlara erişmeye yardımcı olacak araçların karşılıklı, etki ve tepkilerini içermektedir. Strateji, örgütü sıkı güçlük ve karışıklıkları ortadan kaldırarak, ona faaliyet serbestisi sağlayan ve amaçlarının seçimine sıkıca bağlı olan düşünsel bir değer sistemidir (Eren, 2004; 6). Mintzberg ve Quinn’e göre ise strateji; “örgütün amaçları, politikaları ve eylemlerini tutarlı bir şekilde bir araya getiren plan” dır (Mintzberg ve Quinn, 1996; 3). Strateji araçlarla amaçları birbirine bağlayan bir eylem konseptidir. Değerlerinizi, vizyonunuzu ve sizi siz yapan kritik prosesleri, kısacası özünüzü anlamak, üzerinde etkin bir eylem stratejisi geliştireceğiniz zemini size hazırlar. Stratejiyi meydana getiren konseptler dizisi örgütü tanımlayan kritik proseslerden türer. Bir örgüt köklü ve kalıcı değişimi, yalnızca kritik proseslerini netleştirerek, değiştirerek ve geliştirerek gerçekleştirebilir (Akdemir, Sunda, 19).

Yönetimsel anlamda stratejinin özellikleri Dinçer’e göre şu şekildedir; (Eren, 2004; 7).

- Strateji, bir analiz etme sanatıdır.
- Strateji, amaçlara bağlı bir unsurdur.
- Strateji, örgütün çevresi ile ilişkilerini düzenler.
- Strateji, rutin olarak tekrarlanan işlerin yanı sıra aksine, uzak geleceğe bağlı bir düzenle ilgilenir.

- Strateji örgütün bütün finansal ve beşeri kaynaklarını uyum içinde yöneten ve faaliyete geçiren unsurdur.
- Strateji, kompleks ve dinamik bir çevrede örgütün faaliyet safhalarını belirler.
- Strateji, karmaşık ve dinamik bir organizasyonda beşeri unsuru cesaretlendirme ve harekete geçirme aracıdır

3.2.4.3.Değerler

Değerler, bir kurumun yaşamını sürdürebilmesi için çalışanlarına yön gösteren kurallar dizisidir. Değerler; davranış biçimleri, inançlar, hedefler, ilişkiler, kontrol metotları, dünya görüşü, tarz, karakter ve işletme felsefesidir (Dinçer, 1998; 7). Değerler organizasyonun vizyon ve misyonunu gerçekleştirirken uyacağını beyan ettiği temel ilkelere dir. Bunlar vizyon ve misyona göre daha somut ve açık kurallardır. Değerler mantıksal olarak strateji ve hedeflerden önce gelir. Organizasyonu değerler yönetir ve bir örgütün özünü ifade ederler (Erceiş, 2004; 7). Değerler, örgütün yaşamı boyunca sahipleneceği, kıymet vereceği prensiplerdir (Gill, 2003; 133).Dışarıdan onaya ihtiyacı olmayan, zamandan bağımsız, yol gösterici ilkelerin bir kümesidir. Kurumu oluşturanlar için gerçek değer ve önem taşır (Collins ve Porras, 1999; 309).

Değerler, örgüt kültürünün ardında yatan inanç ve moral ilkelere dir. Değerler, örgüt içerisindeki kurallar ve davranış standartlarına anlam kazandırır (Yurtseven, 2004; 7). Temel değerler, bir kurumun gerekli ve kalıcı ilkeleri (Collins ve Porras, 1999; 51); kurumsal ilkeleri ve davranış kuralları ile yönetim biçimini ifade eder (DPT, 2006). Değerler bir örgüt için, hayatta ve işte neyin önemli olduğu, nasıl yürümesi gerektiği, toplum içindeki yeri, dünyanın nasıl işlediği ne neyin iyi veya kötü olduğu gibi ahlaki kuralları içerir (Dinçer, 1998; 6). Değerler, insanların yaşamları boyunca kıymet verdikleri prensiplerdir (Gill, 2003; 313).

Değerler, bir organizasyonun belirli sınırlar içerisinde, güvenli olarak yaşamını sürdürmesi ve gelişmesi için üyelerini tutarlı davranışlar göstermeye zorlayan yön gösterici kurallar dizisidir ve organizasyonun işini nasıl planladığını tarif eder. Hangi tür davranışın ahlaka uygun olduğunu, insanlara nasıl davranılması gerektiğini,

davranma ve karar vermede hangi yöntemlerin kabul edilebilir olduğunu tanımlar (Akdemir, 2005; 24).

Değerler örgütü oluşturan bireyler için özgürce seçildiğinde performansı artırıcı nitelik kazanmaktadırlar. Ancak bireylerin değerleri ile örgüt değerlerin bu aşamada örtüşmesi de önem arz etmektedir. Çatışan bir durumda verim alınması da imkansız olacaktır. Bu açıdan örgütler kurum değerlerini açık ve sade bir şekilde personeli ile paylaşmalı ve içselleştirmelidirler. Bir diğer ifadeyle değerler insanlara güç ve enerji verirler. İnsanların bireysel değerleri organizasyonun değerlerine uygun ise, çalışanlar çok daha fazla bireysel taahhüt altına girerler (Akdemir ve Yılmaz, 2005; 40).

Dinçer'e göre değerler; (Dinçer, 1998; 7) davranış biçimleri, inançlar, hedefler, ilişkiler, kontrol metotları, dünya görüşü, tarz, karakter ve işletme felsefesidir. İşletme içinde bulunanlar tarafından paylaşılır ve yöneticilerin en fazla değer verdiği ve davranışlarını şekillendirdiği esaslardır. Altı grupta incelenebilir:

- 1.Hedeflerle İlgili Değerler: Sonuçlara yönelik, kaliteye bağlılık, kar amaçlı, hizmet odaklı, büyümeye açık, teknolojiyi izleyen, iyi sonuçlar için çarpışan.
2. İlişkilerle İlgili Değerler: İşbirlikçi, rekabetçi, onlar ve biz, hoşgörülü, resmi, uzlaşmacı, cinsiyet ayrımı yapmayan, din ve etnik ayrım yapmayan, eşitlikçi, ılımlı, arkadaşlarına saygılı, sözünü tutan, bağışlayıcı.
3. Organizasyon ve Kontrolle İlgili Değerler: Görünür üst yönetim, iyilerin fark edildiği düzenlemesi bürokratik, meslek ahlakı, hiyerarşik, kurallarla değil kültürle yönetim, güvenli, mali olarak kontrol altında, kaotik.
4. Sosyal Değerler: Entegrasyon, destek tedarikçiler, açık, müdahaleci, köşeleri düzelten, saygın, güçlü yerel bağlar kuran, zorlu pazarlıklara dayanıklı, evrensel.
5. Stil ve Karakterle İlgili Değerler: Araştırmacı, çalışkan, yabancılaşmamış, problem çözücü, enerji dolu, canlı, fırsatçı, rasyonel, girişimci, disiplinli, gerçekçi, yenilikçi, muhafazakâr, radikal.
6. İşletme Felsefesi İle İlgili Değerler: Politikalarına bağlı, bölünerek çoğalan, yatırımcı, kısa vadeli düşünen, borçlardan korkan, pazarda lider olmak için

kas gücüne güvenen, sinerji yaratan, pazara kalite getiren, ürünler iyi olunca kazanan.

Joseph V. Quigley ise vizyon kavramına yönelik ele almış olduğu kitabında değerler için;

- “Değerlerin tamamı paylaşılmalı. Sadakati sağlamanın iyi bir yöntemi de katılımdır.
- Rakamlardan daha fazla değerlerden de söz edilmelidir. Unutulmamalıdır ki herkes değerleri rakamlardan daha iyi anlar.
- Değerler açık ve öznlü biçimde açıklanmalı; böylece çalışanlar bunlar kolay anlayacak ve eyleme dönüştürecekler.
- Değerler duyguları hareketlendirmek içindir, bilinci tıkamak için değil. Çalışanların değerlerine karşı açık olunmalıdır.” ifadelerini kullanmıştır (Quigley, 1993; 43).

Sonuç olarak; örgüte ait vizyonun gerçekleştirilmesi aşamasında örgütü oluşturan personelin, bireylerin sahip olduğu değerler sistemi oldukça önem arz etmektedir. Bu aşamada örgüt değerlerinin personel tarafından en ince ayrıntısına kadar bilinmesi ve örgüt değerleri ile örtüşmesi gerekmektedir. Yöneticiler sahip oldukları değerlere göre değil; şirket personeli ile birlikte örgüt içerisinde oluşturulan değerlere göre örgütü idare etmek durumundadırlar. Bu açıdan bakıldığında şirket vizyonunun oluşturulması aşamasında, hatta misyonların meydana getirilmesi sürecinde ve öncesinde örgüte ait değerlerin de göz önünde bulundurulması gerektiği düşünülmektedir.

3.3.5. Vizyon, Misyon, Strateji ve Değerler Arasındaki İlişki

Misyon ile vizyon kavramları günlük hayatta birbirine çok karıştırılan kavramlardandır; ancak vizyon, örgütün gelecekte arzu ettiği durum, hayal edilen bir gelecek iken, misyon örgütün var olma nedenidir, hayattaki rolüdür. Misyon vizyona ulaşmada önemli araçtır. Vizyon örgütün geleceği ile ilgili iken, misyon mevcut durumuyla ilgilidir. Vizyon gelecekte “ne olacağız?”, “nereye gideceğiz?” sorularına cevap ararken, misyon “biz ne yapıyoruz?”, “biz kimiz?” sorularını cevaplandırır. Vizyon örgüte bir bütün olarak yön verirken, misyon yöneticilere ve çalışanlara rehberlik yapar (Dinçer, 1998; 14). Vizyon, organizasyonun ulaşmak istediği amaç ve hedefleri ifade eder. Misyon ise belirlenen amaç ve hedefler üzerinde odaklanmış bir görev duygusudur (Yurtseven, 2004). Misyon, vizyonun stratejik bir analiz sonucunda somutlaşmış bir ifadesi, bir sonucu olarak düşünülmektedir (Mirze ve Ülgen, 2004; 175). Diğer bir ifadeyle misyon, stratejik vizyon oluşturmanın başlangıcıdır (Alkoç, 2010; 9).

Sonuç olarak misyon yakın zamanla ilgilenirken vizyon ise uzun soluklu bir süreci ifade etmektedir. Örgüt vizyonunun gerçekleştirilebilmesi için oluşturulmuş olan misyonun da etkin bir şekilde yerine getirilmesi gerekmektedir. Misyon kavramını çıkılan basamaklar olarak da görebiliriz. Her basamak bizi vizyonun gerçekleştirilmesine götüren birer misyondur diyebiliriz.

Strateji ile vizyon arasında gelecekle ilgili kavramlar olması münasebetiyle benzerlikler olmasına rağmen strateji vizyona nazaran daha somut bir kavram niteliği taşımaktadır. Bir anlamda vizyon stratejiye göre daha geniş bir anlam ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle seçilen stratejiler örgüt vizyonunun gerçekleştirilmesine yardım ederler; ancak strateji gelecekte başarılabacak amaçlarla birlikte gerekli kaynak ve araçları da sağlarken; vizyon, kaynak ve araçlardan bağımsız olarak, sadece geleceğe ilişkin istikameti tayin eder (Dinçer, 1998; 14).

Stratejiler vizyona ulaşmak için gerekli olan basamakların nasıl gerçekleştirilebileceğidir; yani vizyona bağlı olarak şekil almaktadırlar. Vizyon, stratejik yönetim sürecinin başlangıç noktası; stratejilere yol gösteren bir pusuladır (Mirze ve Ülgen, 2004; 179). Prosedür olarak strateji, stratejik amaçların

belirlenmesinden sonra saptanmaktadır. Ancak; amaç belirlemek de yine vizyona bağlıdır. Dolayısıyla, vizyonun ortaya koyduğu eğilimlerin uzantısında ve paralelinde strateji formüle edilmiş olmaktadır (Akdemir, 1997; 188). Vizyon örgütlerin stratejilerini seçmelerinde, amaç ve hedeflerin saptanmasında yol gösterir (Dinçer, 1998; 27). Vizyon örgütü başlangıç noktasına götürür. Ancak oradan varış noktasına ulaşmak için sıkı çalışmak gerekmektedir. Sıkı çalışmayı yönlendiren ise stratejidir (Sullivan ve Harper, 1997; 124). Sonuç olarak vizyonları gerçekleştirebilmek için stratejiler oluşturmak gerekmektedir diyebiliriz.

Değerler bireylerin yaşamları boyunca hayatlarında var olan vazgeçilmez kurallarıdır. Bu anlamda vizyonların gerçekleştirilmesi aşamasında değerleri vazgeçilmez unsurlar olarak görmemiz gerekmektedir. Öyle ki vizyon değerlerle yön bulmak, iletmek, paylaşmak demektir (Bridge, 2003; 67). Vizyona ulaşmak için örgütü oluşturan bireylerin nasıl davranmaları gerektiğine ışık tutarlar. Örgüt değerleri vizyonun gerçekleştirilmesi sürecinde bireyleri bağlar. Vizyonun temelinde de örgütün mevcut değerleri yatmaktadır.

Örgüt vizyonu gerçekleştirilirken sürece yönelik nasıl sorusuna vermiş olduğumuz cevap bize değerleri verecektir. Öyle ki vizyon, değerlerle yön bulmak, iletmek, paylaşmak demektir (Akdemir ve Yılmaz, 2005; 43). Değerler, “vizyonumuza ulaşmak için çıktığımız yolda nasıl davranmak istiyoruz?” sorusuna cevap verirler. Bir örgütün değerleri doğruluk, açıklık, dürüstlük, özgürlük, fırsat eşitliği, liyakat veya bağlılığı içerebilir. Bunlar vizyonla birlikte, örgütün hayata bakışını değiştirir (Senge, 2002; 245).

3.3. OTORİTE VE VİZYONU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Kamu ve özel sektör üst düzey yöneticilerin otorite ve vizyon kullanımına yönelik yapmış olduğumuz çalışma öncesi literatür araştırması yapılmış olup; üst düzey yöneticilerin otorite ve vizyon kullanımı ile ilgili çeşitli çalışmalara rastlanmıştır. Bu çalışmalar değişik açılardan ele alınmış ve çeşitli ölçümler yapılmıştır.

Bizim çalışmamıza, önceki çalışmalarda bulunmayan boyut olarak düşündüğümüz adalet, karizma, güç, güven, iletişim, eğitim, tecrübe, inanç ve yenilikçi faktörlerinden oluşan toplam 9 faktörün bir arada ele alındığı; üst düzey yöneticilerin otorite ve vizyon kullanımını bu 9 faktörün birlikte nasıl etkilediği konu olmuştur. Bu nedenle araştırmamıza konu olan bu 9 faktör kısaca aşağıda ele alınmıştır.

3.3.1. Adalet

Adalet kavramı Yunanca “Diké” ve “Dikaiosune”, Almanca “Gerechtieit”, Latince “Justitia”, Fransızca ve İngilizce “Justice” kelimelerine karşılık gelmekte olup, Justice sözcüğünün kökünü oluşturan “just” ise, bir sistemin veya düzenin iyi işlenmesi için gerekenin yapılması olarak nitelendirilmektedir (İçerli, 2010; 8). Türkçeye ise Arapça “adl” kökünden gelmiştir (Demir ve Acar, 1998). Türkçede adalet sözcüğü üç farklı anlamda kullanılmaktadır. Birincisi, hak ve hukuka uyma, herkesin hakkını gözetme, haksızlık yapmama, doğruluktan ayrılmama; ikincisi, bir toplumda kanun ve nizam yoluyla hakların karşılıklı olarak korunması ve dengeli tutulması; üçüncüsünde ise bir devlette hak ve hukuku uygulayan teşkilat anlamında kullanılmaktadır (Ayverdi, 2005; 24).

Adalet, hak ve hukuku gözetme ve yerine getirme davranışını ifade etmektedir (Topaloğlu, 2010; 13). Bu anlamda adalet hakka ve hukuka uygunluktur denilebilir. İnsanların haklarına saygı göstermeye, herkesi eşit tutmaya, hakkını vermeye adalet denir. Adalet insan topluluklarının temelidir (Gültekin, 1983; 25). Adalet, doğa,

insanlık, bilim, vicdan, mantık, ahlak, ekonomi, politika, tarih, edebiyat ve sanat gibi isimleri altında dünyayı yönetir. Adalet, insan ruhundaki ve toplumdaki en temel değerdir. Adalet, en etkili nesnel ve mutlak bir değer olarak insan davranışını ahlaki açıdan inceleyen ve eleştiren bir düşünce biçiminde karşımıza çıkar (Karagöz, 2002; 267). Bugün kitlelerin en şiddetli biçimde ihtiyacı olan bir şeydir. Adaletten daha evrensel daha güçlü ve daha mükemmel olan bir şey düşünülemez (Solomon, 2004; 21).

İnsanların topluluklar halinde yaşamaya başlaması ile birlikte elde edilen kazançların ve değerlerin eşit bir şekilde dağıtılması ve herkesin bu değerlerden adaletli bir şekilde pay almaları gündeme gelmeye başlamıştır. Bu açıdan Yürür' e göre; bireylerin kendi amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla bir topluluk içerisinde yaşama ihtiyaçları, kaynakların bireyler arasında dağılımı ve bireyler arasındaki ilişkilerle ilgili yasal düzenlemeler yapılması sonucunu doğurmuştur (Yürür, 2008; 296) Nitekim bu süreç adalet olgusunun tartışılmaya başlamasını da beraberinde getirmiştir. Tarihi süreç içerisinde adalet olgusu da birçok sosyal bilimci tarafından ele alınmış ve incelenmiştir. Özellikle de filozofların uzun yıllar boyu ilgisini çekmiş, Socrates ve Aristo'dan Nozik ve Rawls'a kadar pek çok filozof konu üzerinde çalışmıştır (Topaloğlu, 2010; 16). Bu açıdan sosyal bilimciler, uzun süredir, çalışan kişilerin kişisel doyumu ve etkin örgütsel fonksiyonlar için temel bir gereklilik ve örgütlerde bir sorun olarak adaletin önemini kabul etmişlerdir. Bu araştırmacılar örgütlerdeki davranışları sosyal ve kişiler arası adalet kuramları yoluyla açıklamaya çalışmışlardır (Eker, 2006; 2). Fakat son yıllarda geliştirilen örgütsel yaklaşımların, bireylerarası etkileşim ve bu etkileşimden kaynaklanan sorunlar üzerinde yoğunlaştığı gözlemlenmektedir. Bu açıdan bakıldığında, “sosyal adalet” kavramının da örgütlere uyarlandığı ve örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların adil dağıtımını ifade eden “örgütsel adalet” kavramının geliştirildiği görülmektedir (İşbaşı, 2001; 54).

Geçmişten günümüze kadar ki tarihi süreç içerisinde bireyler kendilerine adil olarak davranılmasını sağlamak için birçok kez örgütlenip savaşımlardır. Bu anlamda sendikalar kurmuşlar ve insancılıktan uzak iş koşullarını herkese duyurmuşlardır. Bugün, örgütsel adalet kavramı ve çalışanlara yönelik davranma yeni bir anlam kazanmaya başlamış olup, daha merkezi ve yaşamsal bir konu haline

gelmiştir (Robinson, 2004; 9). Örgütsel adaletin kapsamına yönelik bir açıklama yapacak olursak, adil ve ahlaki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içerir. Başka bir ifade ile adaletli bir örgütte, çalışanlar yöneticilerin davranışlarını adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirirler (Atalay, 2005;39).(177) Örgütsel adalet, örgütlerin ve örgütlerde çalışan kişilerin kişisel doyumlarının etkili bir şekilde işlemesi için temel bir gereksinimdir. Çalışanların örgüte karşı davranışlarının şekillenmesinde de etkilidir (Lambert, 2003; 155).

Sonuç olarak; örgütsel adalet, çalışanlar ve şirket başarısı açısından üzerinde hassasiyetle durulması gereken önemli bir kavramdır. Yöneticiler örgüt içerisinde otoritenin sağlanması sürecindeki alınan kararlar aşamasında çalışanlar üzerinde bıraktıkları adil algılama ile sürekli baş başa kalmaktadırlar. Bu açıdan örgütteki işlemlerin adil olduğuna duydukları inanç, çalışanların çalışma arkadaşlarıyla, yöneticileriyle uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerini sağlamaktadır (Folger ve Konovsky, 1989; 126). Başka bir ifade ile çalışanların örgütteki uygulamaların adilliğine ilişkin algılamaları, onların örgüte duydukları bağlılığı ve yöneticilerine duydukları güveni etkilemektedir. Uygulamaların dayandığı işlemlerin ve elde edilen kazanımların adilliği, yöneticilerin çalışanların haklarına ve kişisel değerlerine duydukları saygının bir göstergesidir (İşbaşı, 2001;66). Benzer bir açıdan bakıldığında adil algılayışlar olumlu davranışlara yol açarken, adaletsizlikler örgütlerin amaçlarına ulaşmasını zorlaştırırlar (Beugre, 2002; 1092).

3.3.2.Karizma

Karizma, köken itibariyle eski Yunan uygarlığına dayanan bir kelimedir ve eski Yunanca ‘ilahi bir lütuf’ anlamını taşır (Arklan, 2004; 75). Tarihsel olarak, ‘ yetenek’ manasına gelen eski bir yunan kelimesinden türeyen karizma kavramı, daha sonra hristiyan klisesince; Tanrı tarafından iyileştirme, tahmin gibi olağanüstü, beceri gerektiren işleri gerçekleştirebilmek için gönderilen yetenekleri açıklamak gayesiyle kabul edilmiştir. Aynı zamanda bu kavram için eski Yunan felsefesinde hediye veya bağış anlamında kullanılan “gift” kelimesinden türediği de söylenmektedir (Gül ve

Çöl, 2003; 165). Kelime, Max Weber öncülüğünde, liderlik olgusuna uygulanmıştır (Kırel, 2001; 45). Bu anlamda genel kabul gören olgu; karizma kavramını ilk olarak, bürokrasi modelinin kurucusu Max Weber tarafından yönetim ve işletme literatürüne sokulduğudur (Arklan, 2004; 78). Karizmayı tanımlamak üzere yapılabilecek bir takım tanımlamalar şu şekildedir;

Karizma, temel, nihai ve yaşamsal bir düzen tespit edici güç olarak bireylere, olaylara, rollere, kurumlara, simgelere ve materyal objelere mal edilen bir niteliktir (Berberoğlu, 1985; 139). Karizma, temelde diğer insanlardan farklı olmaktadır. Farklılık, düşünsel ve zihinsel olmak üzere iki boyutta olabilmektedir. İnsanın sahip olduğu bu nitelikler, onu başkalarından farklı ve ayrı kılmaktadır (Toktamışoğlu, 2002; 84).

Karizma bir ölçüde yaşamın gizemidir ve karizmada kişisel yaratıcılığın önemi de saklanmaktadır (Kırel, 2001; 47). Karizma geçmişe bir cevap değildir; fakat bilinmeyen gerçek tarafından yeni ihtiyaçlar sunuldukça ortaya çıkmaktadır (Bradley, 1987; 47). Karizma kavramının özelliklerine yönelik yapılan açıklamalar ise şu şekildedir;

- Karizmatik güç yetkisi istikrarsızlık ve kargaşanın olduğu ortamlarda ortaya çıkan bir anlayıştır (Aytaç, 2004).
- Karizma, özellikle saf tipinin olduğu yerlerde, doğası gereği 'kurumsal' ve kalıcı bir yapı olmayıp, kurumsal kalıcılığın tam karşıtıdır (Yüksel, 2006; 50).
- Sıradan bir eylem içerisinde karizma bulunsa dahi egemen bir konuma gelememektedir. Sıradan eylem büyük değişiklikler meydana getirememektedir (Ergun, 1981; 6).
- Karizmatik otoritede bir 'mission-call' bir ödeve çağrı özelliği bulunmaktadır (Dönmezler, 1984; 229).
- Bir katıksız tip olarak karizma, tamamıyla rutine karşıttır (Giddens, 1999; 48).
- Karizma genelde rasyonel nitelikteki ekonomik davranışların tamamını reddetmektedir (Weber, 1986; 219).

- Gerçek karizmatik ilişkide liderin izlenmesi ve ona karşı mutlak itaati, liderin üstlendiği misyona karşı hissedilen inanç ve güven sağlamaktadır (Sezer, 1993; 12).
- Yeni sorumluluklar, fikirler ve toplumsal ilişkiler oluşturmayı, karizmatik teşebbüslerin her biri içermektedir (Turner, 1997; 56).

Karizma kavramına yönelik araştırmacıların ortaya koydukları açıklamalara değinecek olursak; Lang karizmayı hiç kimsenin tam olarak açıklayamayacağını ve iki binden fazla insan üzerinde yaptığı araştırmalar sonucunda farklı birçok cevap elde ettiğini belirterek, elde ettiklerini şu şekilde sıralamıştır (Arklan, 2004; 77);

- Karizma çekiciliktir,
- Karizma, insanlara sana çeken gizemli bir cazibedir.
- Karizma, karizma sahibi bir kişiyle onu izleyenler arasında bir uyumdur.
- Karizma canlılıktır.
- Karizma enerjidir.
- Karizma sıkıcı olmamaktır.
- Karizma; holistik bir durumdur. Beraber olduğun insanlar arasında karizma sahibi olduğun zaman herkes sana karşı hayranlık, heyecan, önem ve büyüklük hisseder.
- Karizma, kendi yalanlarına inanma meziyeti ve genel özgüvendir.

Weber'e göre ise gerçek karizma; sadece sevgi üzerine kurulu bir halk desteğidir (Aytaç, 2004). İlahi bir varlık tarafından yapılan üstün çağrıya dayanan ve hem çağrılan şahıs hem de söz konusu çağrıyı yerine getirirken meşgul olduğu kişilerce buna inanılan liderlik anlamına gelmektedir (Friedrich, 1961; 139).

Karizma kavramı beraberinde karizmatik yönetici kavramını da getirmektedir. Bu anlamda karizmatik yönetici; yol gösteren, ilham ve güven veren, saygı uyandıran, geleceğe yönelik olumlu düşünmeye teşvik eden, insanların yaşamlarında gerçekten önemli olan şeyleri görmelerini kolaylaştıran, misyon duygusu aktaran ve güdüleyen davranışlar sergileyen liderlerdir şeklinde tanımlanmaktadır (Gül ve Çöl, 2003; 165). Karizmatik yönetici bünyesinde bulunan karizma yaratan yetenekleriyle

kendi istediği şekilde diğer insanları davranışa yönelten kişidir. Karizmatik yönetici izleyicilerini yüksek performansa yönelten kimsedir (Koçel, 2001; 483).

Kılınç'a göre; karizmatik yöneticiler; (Arklan, 2004; 83).

- Özdeşleşmeye, içselleştirmeye ve toplu öz fayda yaratmaya ağırlık verirler.
- Otoriteyi önemli ölçüde delege ederler. Örgüt üyelerinin fikir ve düşüncelerinden hemen her fırsatta yararlanmaya gayret ederler.
- Örgüt üyelerinin kararlara katılmasını destekler ve cesaretlendirirler.
- Ödülleri örgütün misyon ve hedefleri ile uyumlu davranışları pekiştirmek amacıyla kullanırlar.
- Kendilerine sadakatten çok, örgüte ve örgütün ideolojisine sadakati beyinlere işlemeye çalışırlar.

Zel'e göre; diğer yöneticiler içinde buldukları ortamı statükocu bir yaklaşımla devam ettirirken, karizmatik yöneticiler, içinde bulunulan durumdan oldukça farklı boyutlardaki ortamları hayal ederek, izleyicilerin de kabul edecekleri rasyonel değişimleri uygulama cesaretine sahiptirler. Karizmatik yöneticiler, kendilerini riske atarlar, özveride bulunurlar ve amaçları uğruna büyük bedeller öderler. Karizmatik yöneticiler, örgütün amaçlarına ulaşması için geleneksel stratejilerden uzak yollar bulur ve bu suretle sıra dışı olduklarını gösterir. Karizmatik yönetici, büyük değişimlerin olması gerektiği kaos ortamlarında çıkar. Fakat izleyicileri düş kırıklığına uğratmamak için, onları, geleneksel olmayan stratejilere başvurmadan önce geleneksel stratejilerin artık ise yaramadığı noktasında ikna etmelidir. Ortaya koyduğu bilgi gücüyle izleyenleri de arkasına alarak geleneksel olmayan stratejilerle başarıya ulasan yöneticilerin karizmatik özellikler taşıması daha olasıdır (Uğur, 2001; 152-153).

Sonuç olarak; karizmanın fiziksel niteliklerle alakası yoktur. Karizma, insanın fiziki yapısından değil aklından ruhundan ve kalbinden kaynaklanmaktadır. Tüm büyük güçler gibi fiziksel varlığı yoktur (Godefroy, 1993; 8). Toktamışoğlu'na göre, insanlar tarafından yöneticiden beklenen şey, fiziksel manada karizma değildir. Fiziksel manada karizmadansa, güven, yenilik, değişim, coşku, tutarlılık daha fazla öneme sahiptir (Toktamışoğlu, 2002; 84). Bir insanı karizmatik yapan, kendisi değil,

onu izleyenler, etrafındakilerdir (Toktamışoğlu, 2002; 87). Statükodan önemli ölçüde farklılaşan bir vizyonun varlığı, karizmatik yöneticileri karizmatik olmayan yöneticilerden ayıran en önemli özelliktir. Şüphesiz vizyon izleyenlerin kabul sınırları içerisinde olmalıdır ki karizma atfını sağlayabilsin. Aksi takdirde, çok radikal bir vizyon izleyiciler tarafından kabul edilmeyecek ve böyle bir vizyona taraftar olan yöneticiler izleyenlerce muhtemelen çılgın olarak algılanacaktır. Karizmatik olmayan yöneticiler genelde statükoyu savunmakta ve ufak çaptaki değişimlerle ilgilenmektedirler (Kılınç, 2004).

3.3.3.Güç

Güç, bir kimsenin diğerlerini, kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğidir, kabiliyetidir. Bu anlamda güç sosyal bilimlerin üzerinde özenle durduğu bir kavram olarak karşımıza çıkar. Güç daima kişiler arasındaki ilişkileri ifade eder; çünkü bireye güçlüdür diyebilmemiz için o bireyin bir başkasını kendi istediği yönde ve tarzda hareket ettirebilme kabiliyetinden bahsetmemiz gerekecektir. Bunun için ‘Güç başkaları üzerinde kullanılır ve bir egemenlik durumudur’ (Yıldırım, 1997; 233). Güç kavramına yönelik araştırmacıların bazı tanımları şu şekildedir;

Güç, bireylerin ya da grupların kendi çıkarlarının ya da düşüncelerinin dikkate alınmasını, başkaları buna direnseler bile, sağlayabilme yeteneğidir. Güç insanın kapasitesine işaret eder ve onun bir dizi olayın seyrine müdahale edebilme yeteneğini gösterir (Giddens, 2000; 361). Weber’e göre güç, bir toplumsal ilişki içerisindeki bir aktörün, hangi temele dayandığına bakılmaksızın karşı koymaya rağmen kendi iradesini gerçekleştirme konumunda olmasıdır (Man, 2005; 5).

Güç, kişinin kendi amaçlarını seçmesi ve araçlarını hesaplaması üzerine başkalarının özgürlüğünün dayattığı kısıtlamaları azaltma yetkisi kazandırır (Bauman, 1999; 128).

Luthans gücü, diğerlerinin karşı koyma ve isteklerine rağmen bir şeyleri yaptırma ya da politik kavgaları kazanma ve muhalefete karşı galip gelme kabiliyeti olarak görür.

Robbins' e göre güç, A'nın B'nin davranışları üzerinde etkide bulunduğu bir kapasiteye işaret eder. Chester Barnard gücü: "Resmi olmayan otorite" olarak tanımlarken, birçok sosyolog da, otoriteyi: "Resmi güç" olarak tanımlamıştır. Bertrand Russell'a göre, "enerji" kavramı nasıl fiziğin temel bir kavramı ise, "güç" kavramı da sosyal bilimlerin temel kavramıdır (Man, 2005; 5).

Güç yasal süreçlerle kazanılmış bir özellik değildir ve tamamen kişiseldir (Koçel, 2005; 449). McClelland'a göre: Kişisel Güç ve Sosyal Güç olmak üzere, gücün iki farklı yüzü vardır. Kişisel Güç primitive ve negatif sonuçlar doğurabilecekken, Sosyal Güç; demokratik bir yaklaşımla, katılımcı ve paylaşımcı yapısıyla, üyelerine insiyatif verme özelliğiyle, grubun amaçlara ulaşmasını kolaylaştıracak katılımcı bir yapıya olanak sağlar (Luthans vd.; 330.).

Güç kavramının özelliklerine yönelik yapılan bir tanımda (Özkalıp ve Kırel, 2001; 29);

- Güç, sosyal bir terimdir. İnsanlar arası etkileşimi karakterize eder.
- Güç, kesin ve değiştirilemez değildir. Güç ilişkileri zamana ve bireylere göre değişiklik gösterebilir.
- Güç ve otorite kavramları yakından ilgili görünmekle birlikte, aynı şey değildir.
- Otorite gücün yasal halidir; ifadelerini kullanmıştır.

Sonuç olarak gücün, yöneticileri otorite kullanımında etkileyen önemli bir unsur olarak karşımıza çıktığı görülmektedir. Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi noktasında aldığı kararların yerine getirilmesi ve misyon ve vizyonun gerçekleştirilmesi aşamasında önemli bir basamaktır. Çünkü yöneticilerin aldıkları kararları yerine getirebilmesi için astlarını bu konuda etkileyebilmeleri ve onları sevk edebilmeleri gerekmektedir. Bu da ancak yöneticilerin çalışanlar üzerindeki hissedilen gücü ile mümkün olacaktır. Bu açıdan bakıldığında Pfeffer' in de ifade ettiği gibi güç; "Davranışları etkileyebilme, olayların gidişatını değiştirebilme,

insanların başka şartlar altında asla yapmayacağı şeyleri yapmasını sağlayabilecek kabiliyete sahip olmak demektir (Luthans vd.; 330).

3.3.4.Güven

İnsanlık tarihi boyunca bireyler bir arada yaşama ihtiyacını bir zorunluluk olarak hissetmişlerdir. Bu zorunluluk ilk zamanlarda temel ihtiyaçların karşılanması noktasında karşımıza çıkarken, günümüzde ise örgütlerin hedeflerini gerçekleştirebilmeleri sürecinde yöneten ile yönetilenler arasındaki ilişkilerde yoğun olarak tartışılmaktadır. Süreç bazında değinecek olursak, güven kavramı ilk olarak XIII. yy.da sadakat ve vefakârlığı ifade eden bir anlam taşımaktaydı. Fakat güven aslında insanın ilk varlığı ile ortaya çıkan bir durumu ifade eder. Çünkü insanın kendisini güvende hissetmeden uzun süre yasayabilme ihtimali bulunmamaktadır. Güven aynı zamanda tüm sosyal ilişkilerin hem temeli hem de ön koşuludur.(Özbek, 2006;6-7) (221)Sosyal ilişkilerden bağımsız olarak insanların herhangi bir güven beklentisinin olması söz konusu olamaz (Lane, 1998; 3). Bu bağlamda güven kavramının sosyal ilişkilerin vazgeçilmez bir unsuru olduğu gerçeği göz önünde bulundurulmalıdır. Çünkü bu noktada güven hem zihinsel bir durum, hem de sosyal bir tutum ve aynı zamanda bir ilişkidir (Cristiano et al, 2005; 1).

Güven, diğer aktörlerin gelecekteki davranışları üzerinde karşılıklı beklentilerden oluşan, sosyal yaşamda karmaşıklığı azaltan bir unsurdur (Hardy vd, 1998; 66). Güven gelecekteki beklentiler ile ilgilidir. Gelecek ise belirsizlikler ile doludur. Dolayısı ile içerisinde risk unsuru mutlaka bulunmaktadır. Bu anlamda Güven olaylardaki karmaşalığı azaltmak ve olumlu beklentilere sahip olmak için gereklidir. Earle'e göre güven, insanların karmaşık olan sosyal yaşama adapte olmasını sağlayan bir stratejidir (Özbek, 2006; 9).

Güven bireyler arası ilişkilerde şüpheyi azaltacak bir rol üstlenmektedir. Bu anlamda güven bir kişiye veya bir şeye karşı onun güvenilirliği veya dürüstlüğüne karşı duyulan sağlam bir inançtır. şeklinde anlaşılabilir gibi Parks, Henager ve Scmahorn'a göre iyi niyetin kötüye kullanılmayacağına dair bir inanç şeklinde de anlaşılabilir. Benzer şekilde genel bir tanımlamayla güvenin kişiler arası çıkara

dayalı ilişkilerde, bireylerden birinin diğerinin zayıf yanını kötüye kullanmayacağı inancı üzerine kurulu olduğu öne sürülmektedir. Diğer bir ifadeyle güven; uzmanlık, niyet, davranış, söz ve genel nitelikler üzerinden algılanan diğer kişinin güvenilir olduğuna dair bir inançtır. Bir insanın güvenilir olmasının pek çok nedeni bulunmaktadır. Bunlar arasında karakteri, normları, değerleri, doğal yapısı ve bilişsel yetenekleri gösterilebilir. Bu anlamda Sako güveni su şekilde tanımlamıştır; güven diğer insanların davranışlarının ve tepkilerinin tahmin edilebilir olması ile ilgili bir zihinsel durumdur. Güven genellikle gelecekteki davranışlar ile ilgili beklentileri içerir. Bu beklentiler kişinin şimdiki kararları ile ilgilidir (Özbek, 2006; 8-19).

Güven, geleceğe dair insanların kendilerini ve davranışlarını dizayn edebilmesidir. Güven bir iki insan arasındaki ilişkide insanların kendilerini rahat hissetmeleridir (Elefson, 2001; 127). Çünkü bireyler karşılıklı gelişen güven ile birlikte karşısındakine karşı şüphe duymamakta ve kararlarını ona göre almaktadırlar. Bir anlamda savunmasızdırlar. Güven bir şeylerin yanlış gitmeyeceğine dair beklentiler olarak tanımlanabilir (Nootboom, 2002; 47). Güven bir insanın sahip olduğu bir beklentidir. Bu beklentinin içeriği ne olacağından endişe duymak değil, beklentilerinin gerçekleşeceğini inanmak ile ilgilidir (McAllister, 1995; 24-59). Sonuçta güven yaşanan deneyimler ve algılamalar temeli üzerinden gerçekleşen ve gelecekte elde edilecek sonuçlar ile ilgili olarak ortaya çıkan beklentilerdir (Clark vd., 1997; 205-224).

Güven kavramına yönelik bazı araştırmacıların tanımları ise şu şekildedir; Sosyolog Sztompka'ya göre güven diğerlerinin hareketlerine bağlı olan gelecek hakkındaki bir tahmindir (So, 2002; 504. Solomon ve Flores'e (2001; 18) göre güven, bireyin vaatleriyle, taahhütleriyle, duygularıyla ve kendi iç tutarlılığı ile ürettiği, oluşturduğu, kurduğu, koruduğu ve sürdürdüğü bir şeydir. Güven bir seçenek, bir tercih, insan yaşamının aktif bir parçasıdır. Rotter'a göre güven; diğer insanların vaat ettiklerini yerine getirileceğine dair inanca dair oluşturulmuş genel beklentidir (Lewis vd., 1985; 967-985). Mayer, Davis ve Schoorman'e göre güven, "bireyin herhangi bir kontrol etkisi olmadan, karşısındaki bireyin davranışlarının kendi beklentilerini karşılayacak yönde gelişeceğine dair bir inanç duyması ve bu

inanç doğrultusunda karşısındaki kişinin eylemlerine kendisini savunma gereği duymaksızın açık oluşu” biçiminde ifade etmişlerdir (Yaşar, 2005; 34).

Güven kavramına örgütsel düzeyde bakacak; organizasyonu oluşturan bireylerin (yönetici-yönetilen, yönetilen-yönetilen) birbirlerine olan güvenin örgütün misyon ve vizyonunun gerçekleştirilmesi aşamasında önemli bir etken olduğu karşımıza çıkmaktadır. güven kavramının yerleşmediği örgütlerde insanlar, örgüte sadakat duygularıyla yada korku nedeniyle, güvenleri varmış gibi davranır, güvensizlik örgütü yiyip bitirdiği halde uyum adına kibarlık gösterileri yaparlar” (Solomon vd., 2001; 17). Bu aşamada geleneksel yönetim biçiminin bürokratik ve resmi nitelikteki düzenlemeleri yerini, daha fazla işbirliği ve eşgüdümüne önem vererek sorumlulukların paylaşılmasını öngören, iş görenleri karar alma sürecine dahil eden modern yönetim anlayışına bırakmıştır (Costa vd.; 2001; 226). diyebiliriz. Mishra ve Morrissey örgütsel güveni “bir iş görenin; örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancı olarak” tanımlamaktadırlar. Bu bağlamda güven hem yatay hem de dikey anlamda tüm örgüt içi ilişkilerin temelini oluşturmaktadır (Demircan, 2003; 142).

Örgütsel anlamda güvenden bahsedebilmek için öncelikle üst yönetime güvenden bahsetmek gerekmektedir. Üst yönetime duyulan güvenin en önemli unsurlarından birisi, örgütün gelecekte gelişip büyüyeceği ve birlikte çalışanların da beraberce gelişmesini sağlayacak güçlü bir stratejik vizyona ulaşabilecek kapasiteye sahip olabilmektir (Günaydın, 2001; 23). Örgütlerin amaçlarına ulaşmasında ve bireylerin sağlıklı iliksiler sürdürmelerinde karşılıklı güvenin önemi yüksektir. “İşbirliği çerçevesinde gelişen örgütsel ilişki düzeylerinden biri olan yönetici-çalışan ilişkilerinde, yöneticilerin güven yaratmaya yönelik davranışları önemle vurgulanması gereken bir faktördür.” (İşbaşı, 2000;75).

Sonuç olarak, üst düzey yöneticiler buldukları örgüt içerisindeki güveni sağladıkları ölçüde başarılı olabilirler diyebiliriz; çünkü örgüt içerisinde kendi ihtiyaçları, üst yönetim tarafından hissedilerek samimi bir şekilde giderilen bireylerin, kendi örgütlerinin üst yönetimi ve amaçlarına yönelik güven duygusu geliştirmeleri de muhtemeldir. Düşük güvenli örgütler yüksek performans gösterme yönünde pek çok engelle karşılaşılır (Thompson, 1996; 420). Güven kültürünün

olmadığı durumda yönetim politikası, kazananı pek az, kaybedenin çok fazla olduğu bir savaşa dönüşür. “Başkalarına güvenimiz onlara sağlam bir hediye olur. Başkalarına para verirsiniz bunu hemen harcarlar. Kaynak verirsiniz en iyi şekilde kullanamazlar. Yardım ederseniz en kısa zamanda başladıkları yere geri dönerler. Ama inancınızı gösterirsiniz, kendilerini güvenilir bulup harekete geçer ve kendilerine güvenirler.” (Özbek, 2006; 14-15).

3.3.5.İletişim

İletişim kelimesinin köken olarak; Latince'deki “Communicatio” ve “Communication” kavramlarının bir karılığıdır (Gökçe, 2005; 7). Bilinen ilk iletişim sisteminin ise, M.Ö. 8. yüzyılda Yunanlıların, bir olayı bildirmek amacı ile ateşi kullanmaları ile kurulmuş olduğu düşünülmektedir (Şeker, 1993; 1-2). Toplumsal bir varlık olan insan yaşamı boyunca birileriyle iletişim halinde bulunmaktadır. İletişim toplumsal yaşamın temelidir. Tüm insan etkinlikleri iletişimle sürdürülür ve değiştirilir. Bireyler doğuştan hazır buldukları bu iletişim ağları içinde birbirleriyle şeyler, olgular ve olaylar hakkında biçimlenmiş ya da kendilerinin biçimledikleri anlamların değiş tokuşunu yaparlar (Zillioğlu, 2003; 13). Bir anlamda iletişim günlük yaşantının doğal bir parçası olmuştur (Atak, 2001; 31). İnsan olmanın bir parçası olarak, insanların yaptığı şeylerden biridir. Daima bir şeyi bir şekilde iletiriz. Ne yazık ki her zaman iyi ve doğru iletişim kuramayız (Altuntaş, 2004; 3). İletişim kavramına yönelik birçok araştırmacının tanımlamaları mevcuttur; ancak bu tanımlamalar araştırmacıların çalışma alanlarına ve olaylara bakış açılarına göre değişiklik gösterebilmektedir.

İletişim iki veya daha fazla kişi arasında bilgi, fikir, düşünce, anlam, duygu, kanı ve tutumların belli bir sonuca ulaşmak, ya da davranışları etkilemek amacıyla, sembollere dönüştürülerek belirli bir araç ya da araçlar vasıtasıyla, aktarılması, iletilmesi, anlaşılması ve davranışa dönüştürülmesi sürecidir (Yalçınkaya, 2007; 2).

İletişim: 1) Duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirim, haberleşme, iletişim. 2)Teknik; Telefon,

telgraf, televizyon, radyo vb. araçlardan yararlanarak yürütülen bilgi alışverişi, bildirim, haberleşme, muhabere, iletişim (http://www.tdk.gov.tr, 2009).

Zıllıoğlu'na göre iletişim, bir başkasıyla konuşma; televizyon, gazete; yazısal bir eleştiri; saç biçimi, giyim biçimi; mağara duvarındaki resim; sinema veya tiyatro eserleri; bazen görmek bazen ise dokunmak anlamlarına gelmekte ve çok geniş anlamları karşılamaktadır (Zıllıoğlu, 1993; 1).

Sosyolojik bir yaklaşımla iletişim; en az iki kişi arasında yapılan, belli bir ihtiyacı karşılayan her türlü ileti alış verişi sürecidir. (Bal, 2004; 8). Dökmen (1996; 19) ise iletişimi, "bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma süreci" olarak tanımlamaktadır. "İletişim, bir bilginin, düşüncenin, duygunun, tutum ve kanının, bir araç vasıtasıyla bir bireyden başka bir bireye, bireyden gruba, gruptan bireye, gruptan gruba, toplumdaki gruba ve toplumdaki topluma aktarılma sürecidir." (Güney, 2000; 339).

İletişim sürecinin temeldeki amacı, çevre üzerinde etkin olmak, başkalarında davranış, tutum geliştirmek ve değiştirmektir (Zıllıoğlu, 1993; 14). Çilenti ise iletişimi; davranış değişikliği meydana getirmek üzere fikir, bilgi, haber, tutum, duygu ve becerilerin paylaşılması süreci olarak tanımlamaktadır (Çilenti, 1998; 43).

İki kişinin duygu, düşünce ve bilgilerini paylaşarak birbirini anlaması ile ilgili bir süreçtir. (Gürgen, 1997; 9) İletişim, "farklılıkların ve rengarenkliliğin tartışma götürmez bir gerçek olduğu insanlar arası dünyada, bireylerin karşılıklı olarak farklılıklarına saygı duymayı öncelikle gerektiren bir süreçtir." (Özer, 2000; 186).

İletişim, duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılmasıdır (Baltaş, 1992; 19). Sever'e göre, iletişim en genel ve yalın anlamıyla; duygu, düşünce, bilgi haber ve becerilerin paylaşılması; başka bir deyişle bireyler arasında duyguda, düşüncede, tutumda ortak bir payda yaratılması süreci olarak tanımlanabilir (Sever, 1998; 51).

İnsan-insan, insan-örgüt ve örgüt-toplumsal sistem ilişkisini sağlayan araçtır (Bayraktaroglu, 2003; 62).İletişim, “toplumsal yapının temelini oluşturan bir sistem, örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araç ve bireysel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir teknik olarak” da tanımlanabilir (Sabuncuoğlu,1984; 112).Theodorson’a göre iletişim, enformasyon, düşünce, tutum veya duyguların bir kişiden veya gruptan ötekine veya diğerine özellikle semboller yoluyla iletilmesidir (Aktaran Boz, 2000; 16).

İletişim, zaman ve boşluk içerisinde sabitlenmiş bir oluşum değildir. Deneyimlerin paylaşılmasını, sosyal değerlerin iletilmesini ve anlam transferini sağlayan dinamik bir süreçtir (Yorulamaz, 2001; 118).

İletişimin organizasyonlar için önemine değinecek olursak; yönetim faaliyetleri içerisinde örgütü oluşturan bireylerin örgütün hedefleri, misyon ve vizyonu hakkında bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Bir diğer ifadeyle yönetimde iletişim hiyerarşi basamakların belirlenmesinde ve yönetsel otoritenin sağlanmasında önemli rol oynar. Yönetimin işleyebilmesi için, örgütte nelerin nasıl yapıldığının, nelerin nasıl yapılacağına doğru olarak bilinmesi gerekir. Yönetimde yapılan ve yapılacak olana ilişkin bilginin dolaşması örgütün işleme için gereklidir (Yatkın, 2007). Etkili bir iletişim, örgütün hedeflerine kolayca varmasını, bu hedefleri gerçekleştirmesini ve tüm bunların örgüt çalışanları tarafından anlaşılmasını sağlayacaktır (Elşi, 2000; 5). Bu anlamda örgütsel iletişim; örgütlerin hedeflerine ulaşmaları için geçirdikleri üretim ve yönetim süreçleri içinde eşgüdüm, bilgi akısı, denetim, karar alma vb. amaçlar ile belli kurallar içerisinde gerçekleşen iletişim biçimi olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca iletişim süreci örgütsel amaçlar doğrultusunda etkin bir işleyiş gösterdiğinde; çalışmalarda birlik ve beraberliğin doğmasını, çalışanların örgütsel amaçlara doğru yönelmelerini ve motivasyonunu sağladığı belirtilmektedir (Erbaş, 2008; 17).

İletişim insanları birbirine bağlayan, onların sosyal bir grup olarak denge ve ahenk içerisinde anlaşmalarını sağlayan bir etkileşim olayıdır. Kişilerin amaçsız etkileşmelerinden çok, bir etki oluşturmaya yarayan bilgi, fikir ve duyguların aktarılması insanların etkileme amaçlarının gerçekleşmesini sağlamaktadır (Eroğlu,1996). Bu açıdan iletişimin; çalışanların kurduğu küçük grupların, birbirleri

ile ve örgütün bütünü ile ilişkilerinde, ayrıca ait olma duygularının geliştirilmesinde çok önemli olduğu; ayrıca çalışanlar arasında iletişim iyi olmadığında, örgütlerin küçülüp fazla hiyerarşiden uzaklaştıkları, ayrıca iyi elemanları bünyesine katma ve tutmasının da zorlaştığı düşünülmektedir (Tutar, 1998; 5). Bütün bu nedenlerden dolayı; yönetici attığı her adımda birileri ile iletişim kurmak durumundadır. Dolayısıyla, yöneticilerin yaptıkları en önemli iş iletişimidir, denilmektedir (Doğan, 2005; 65).

3.3.6.Eğitim

Eğitim insanlık tarihi boyunca toplumları etkileyen önemli bir etken olarak mevcudiyetini korumuştur. İnsanın doğumundan başlayarak ölümüne kadar geçen süre içerisinde varlığını korur. Nitekim eğitimin tarihine baktığımızda süreç içerisinde nasıl bir değişme ve gelişme gösterdiği, toplumların geçirmiş olduğu evrelerden anlaşılabilir. Eğitim konusunda dünyada kurulmuş ilk üniversitenin Eflatun'un kurduğu bilinen ilk uzman yetiştirme kurumu olan "Akademia" (akademi) olduğu görülmektedir. Eflatun'un öğrencisi olan Aristoteles, uzmanlık eğitimi öncesindeki eğitimin yetersiz olduğu görüşünden yola çıkarak, "Lyceum" u (lise) kurmuştur (<http://tr.wikipedia.org>, 2011). Eğitim kavramına yönelik yapılan bazı tanımlamalar şu şekildedir;

Eğitim, toplumun yaratıcı gücünü ve verimini arttıran, kalkınma çabasının gerçekleşmesi için gerekli nitelik ve nicelikte elemanların yetişmesini sağlayıcı ve toplumda kişilere yeteneklerine göre yetişme olanağı veren en etkili araçtır. (Sabuncuoğlu, 2000; 110).

Eğitim, bireyin davranışında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme sürecidir (Ertürk, 1975; 12). Eğitim, bir cemiyette yetişmiş neslin henüz yeni yetişmeye başlayan nesle fikirlerini ve hislerini vermesidir (Kocabacak, 2006; 34).

Eğitim, beceri kazandırarak bir işin daha iyi yapılmasını sağlamaktır (Çengelci, 1973, 4). Eğitim, bir plan ve hedefe göre insanın yetiştirilmesi, ruh ve beden sağlığını koruyarak geliştirilmesi için yapılan bütün çalışmalaradır.

Eğitim, bireyin davranışında, kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istenilen yönde değişme meydana getirme sürecidir (<http://www.psikoloji.gen.tr>, 2005).

Örgütlerin başarıya ulaşabilmeleri, hedeflerini gerçekleştirebilmeleri ancak eğitimli yöneticiler ve eğitimli yönetilenler sayesinde mümkün olmaktadır. Küreselleşme beraberinde örgütü oluşturan herkesin kendisini geliştirmesini de zorunlu hale getirmiştir. Bu anlamda eğitim, hem örgüt üyelerini, örgütsel amaçların desteklenmesinde daha etkili bir duruma getirmek, hem de örgütlerin değişen koşullara uyumunu, yani etkililiğini sağlamakla başvurulmuş bir faaliyet (Canman, 1979; 101) olarak karşımıza çıkmaktadır.

Günümüzde örgütler varlığını koruyabilmek ve rekabet edebilmek için entelektüel bilgi birikimine sahip yöneticilere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu aşamada yöneticiliğin doğuştan mı yoksa eğitimle mi elde edilebileceği konusu karşımıza çıkmaktadır. nitekim Çengelci' ye göre; doğuştan bazı yeteneklere sahip olmak, başarılı olmak için gerekli şart ise de yeterli şart değildir. Bunun üzerinde düşünölmüş ve planlanmış, bu alandaki ilmi verilere ve tecrübelerin verdiği derslere dayanan, sistematik bir eğitim de gereklidir (Çengelci, 1973; 9). Bu yüzden yöneticiler örgüt içerisinde otoritelerini kullanırken doğuştan gelen özelliklerinin yanı sıra hayatta edinmiş oldukları tecrübelerini de kullanmaktadırlar. Öyle ki yönetimi de içine almak üzere yaşamın her alanında eğitim, deneyime bir yanıt olarak ortaya çıkmaktadır. Buna göre eğitim, öğrenilenlerden edinilen deneyimin bir sonucudur (Canman, 1979; 6).

3.3.7.Tecrübe:

Tecrübe; görgü, deneyim anlamına gelmektedir. Tecrübeli ise görmüş, geçirmiş anlamlarına karşılık gelmektedir (www.tdk.gov.tr, 2011). İş yaşamındaki tecrübe kavramı ise; belirli bir konuda bireyin diğerlerine oranla sahip olduğu deneyim, görgü, yüksek bilgi ve beceridir. Yönetici açısından tecrübe kavramına bakacak olursak; yönetim bir örgütün sorunlarını çözmek için var olmaktadır. Yönetim sorunlarını algılamak yönetimde yeterli olmayı, çözmeyi gereksemek ise yönetimde girişimci ve tecrübeli olmayı gerektirir (Başaran, 1985; 45-51). Bir anlamda yöneticilerin mevcut durumun analizini iyi yapabilmeleri ve sorunlara çözüm bulabilmeleri için tecrübeli olmaları gerektiği düşünülmektedir.

Organizasyonların başarılı olabilmeleri geçmiş dönemde yapılan yanlışlardan ders almak gereksinimini de beraberinde getirmektedir. Bu aşamada gerek yöneticilerin gerekse de yönetilen bireylerin tecrübeleri ön plana çıkmaktadır. yöneticiler için yönetsel etkinliğin temelinde yönetimin sorun çözmede gösterdiği başarı vardır (Başaran, 1982; 99). Yöneticiler enformasyon çağının getirdiği değişiklikler içerisinde mevcudiyetlerini sürdürebilmek için yaratıcı güçlerini kullanmak zorundadırlar. Bu yaratıcılık ancak bugüne kadar elde edilen deneyimler ve bilgi birikimi ile mümkün olmaktadır.

Sonuç olarak, günümüzde yöneticiler açısından yönetim sürecinde doğru karar verme, pek çok faktörün eş zamanlı olarak değerlendirilmesini ve doğru şekilde yorumlanmasını gerekli kılmaktadır. bu değerlendirme ve yorumlamalar da geçmişe yönelik elde edilen bilgi birikimi ve deneyimlerin getirdiği güçle daha kolay hale gelmektedir. Öyle ki tecrübeli yöneticilerin otorite kullanımındaki mevcut güçlerinin kaynağı da, kişinin sahip olduğu bilgi ve tecrübe ile ilgilidir. Eğer bir yönetici bilgili veya tecrübeli olarak algılanıyorsa, o yönetici astlarını kolaylıkla etkileyebilecektir. Bir amirin astlarının sorunlarını çözebilmesi, onlar için bir bilgi kaynağı olması, astlarını etkileme imkanını artıracaktır (Koçel, 2001). Örgütünü değiştirip yenileştirmek isteyen yönetici, sorunlara ve çözüm yollarına ilişkin varsayımları oluştururken, bugünkü bilginin mümkün olanların yalnızca bir tanesi olduğunu, bilimsel ilerlemenin iyi kötü ve yanlış doğru yargılara yer vermeyen açık uçlu bir

yapıyı barındırdığını, olasılık anlamında başka seçeneklerin daima bulunabileceğini kabul etmelidir (Kuhn , 1982; 49-54).

3.3.8. İnanç

İnanç, bir fikre bağlılık ve o fikri kesin kabulle bağlanılan şey, itikat anlamına gelmektedir (Doğan, 2003; 630). İster birey olarak isterse de topluluklar halinde olsun, insanın bulunduğu her yerde inanç da kendisine yer bulmuştur. İnsanoğlunun varlığının başlangıcından, evrene dair ilk gözlemlerini yaptığı anlardan itibaren inanç olgusu ortaya çıkmaya başlamış ve gözleme dayanarak kanıtlayamadığı bu sanılar ise toplumdaki değişiklikler göstererek inancı ve geliştirerek inanç sistemlerini ortaya çıkarmıştır. İki tür inanç vardır. Birincisi; bilinçli olarak bilmese de sahip olduğumuz inançlardır. Örneğin; insanların zihne sahip oldukları, tutulmayan nesnelere düşeceği, atın biyolojik olarak aslandan ziyade zebraya benzemesi gibi inançlar. Bunlar için bilince gerek yoktur. İkincisi ise; onayladığımız ve bilinçli olarak tuttuğumuz inançlardır. Örneğin; sandalyenin kahverengi olması, köpeklerin kedilerden daha iyi evcil hayvan olması gibi (Aksöz, 2009; 20-21).

İnanç kavramına bilimsel açıdan bakıldığında Bresfold'a göre; insanların zihni, inancı düşünür ve oluşturur. İnançları, zihnin evrimleşmiş yapısına göre duygulardan, tecrübelerimizdeki yansımalarından, kültürel yapımızdan ve öğrenme ile elde ettiğimiz bilgilerdir (Bresfold, 2005; 186). Bir anlamda bireylerin hayatlarını idame ettiren elde ettikleri tecrübeler, bilgiler, kısacası hayata dair her şeyin, günlük yaşantımızda atılan her adımın, davranışın inancın temelini oluşturduğu söylenmektedir. Öyle ki; inançlar içgüdüsel davranışı rasyonelleştirmeye yarar. Diğer bir ifadeyle inançlar temelde ister sezgisel, ister disipline edilmiş olsun davranıştan türer; davranış inancından değil (Bresfold, 2005; 188).

İnsanların hayatlarının önemli bir bölümünü teşkil eden inanç, Fromm'a göre, 'kişinin düşünsel ya da duygusal açıdan içsel etkin olma durumunun bir sonucu' olma şeklinde ortaya çıkarsa akılcı; ancak 'kişinin doğru olup olmadığına bakmaksızın doğru kabul ettiği, kendisine verilmiş bir şeye boyun eğmesi' şeklinde ortaya çıkarsa akıldışı yahut mantıksız olur. 'Bir olasılığa inanmak' yahut 'kesin olmayışın kesinliği' şeklinde tanımladığı inanç olmaksızın insanın umutsuz, yalnız

ve korku dolu olacağını belirten Fromm, içsel bir etkinlik sonucu ortaya çıkan inancın olumlu insan olmaya katkısının büyük olacağını ifade eder (Karacoşkun, 2004; 24).

Sonuç olarak organizasyon içerisinde bulunan üst düzey yöneticiler de birer insan olduklarından örgüt vizyonunun gerçekleştirilmesi aşamasında alınacak kararlarda deneyimlerinden, tecrübelerinden, bilgilerinden, kültürlerinden, kısacası inançlarından etkileneceklerdir. Öyle ki Fowler'a göre; dini kapsamakla birlikte onunla sınırlı yahut özdeş olmayan dinamik ve kapsamlı bir insan deneyimidir inanç (Karacoşkun, 2004; 28). İnançlı yöneticiler için geçmişlerinde çeşitli şekillerde iyi sınanmış değerler sistemi, diğer bir ifadeyle kültürleri vardır. Ve bu değerleri elbette ki paylaşabileceği bireylerle bir arada bulunmak isteyeceklerdir. Yöneticiler bu durumu bir amaç olarak değil; hedeflerin gerçekleştirilmesi aşamasında bir araç olarak görür.

3.3.9.Yenilikçi

Küreselleşen ekonomi ve pazarlar küresel oyuncuları da beraberinde getirmişlerdir. Kurumların böyle bir ortamda gerek rakiplerinin sayısının artması ile birlikte gerekse de bu rakiplere karşı kendilerini savunabilme ve onlarla rekabet edebilmeleri adına kendilerini geliştirmeleri, yaratıcı ve yenilikçi olmaları gerekliliği ortaya çıkmıştır. Öyle ki günümüz örgütleri, belirsiz piyasalar, hızlı değişim, kısalan ürün yaşam dönemleri ve küreselleşme unsurlarından etkilenen dinamik bir çevre içinde yer almaktadırlar. Bu ve benzeri çevrelerde faaliyet gösteren örgütlerin, yaşamlarını sürdürebilmeleri, rekabet edebilmeleri, büyüebilmeleri ve piyasada lider konumuna yükselebilmeleri için her zamankinden daha çok yaratıcı ve yenilikçi olmaları gerekmektedir. Yaratıcılık ve yenilikçiliğin bugünkü dünya düzeninde yarattığı prim yakın dönemde piyasa oyuncularının ve bilim dünyasının bu konulara olan ilgisini de arttırmıştır (Gümüşlüoğlu, 2005; 46-47).

Yaratıcılık yeni ve kullanışlı fikirlerin geliştirilmesi, yenilikçilik ise yaratıcı fikirlerin bir örgüte başarıyla hayata geçirilmesidir. Başka bir ifade ile yenilikçilik; bir ürünün, sürecin ya da fikrin yeni ya da geliştirilmiş bir ürün haline getirilmesidir. Sonuçta ortaya çıkan ürün örgüt için yeni bir üründür (Keller ve Holland, 1983).

Dolayısıyla yaratıcılık bireysel düzeyde, yenilikçilik ise örgütsel düzeyde ortaya çıkmaktadır. Anderson ve College ise yaratıcılığı üç ayrı süreçten biri kanalıyla yeni fikirler geliştirme kabiliyeti olarak tanımlamaktadır. Bunlardan birincisi yaratmak (yeni bir fikir geliştirmek), ikincisi sentez (kavramları birleştirmek ya da sentez etmek) ve son olarak üçüncüsü ise değişiklik yapmaktır (mevcut fikirleri değiştirmek ya da geliştirmek) (Gümüşlüoğlu, 2005; 47-49).

Örgütlerin yaşanan bu hızlı değişimin getirdiği sorunları aşabilmeleri ve fırsatlardan yararlanabilmeleri için yaratıcılığa ve beraberinde yenilikçiliğe gereken önemi vermeleri; bu anlamda organizasyon içerisinde bulunan bireylere de bu konuda gereken imkanları sunmaları gerekliliği doğmuştur. Yaratıcılık, örgütün kendisini sürekli olarak yenileme ve değişim yapma yeteneğini de yükseltir(Şimşek, 1987; 28). Bu anlamda yeni bir fikir ya da yeni bir problemin çözümünde en önemli kaynak insandır (Redmond vd, 1993; 121) düşüncesinin hakim olduğu örgütlerde yöneticiler, geleneksel yaklaşımların aksine, örgütte çalışan bireylerden tek başına veya grup olarak yeni fikirler üretmelerini veya örgüt içi girişimciliklerini artırmalarını beklemeye başlamışlardır. Bu amaçla, öncelikle yaratıcı düşüncüyü teşvik edecek bir örgüt iklimi oluşturulması ve sonra bu uygulamaların örgüt kültürüne dönüştürülmesi için yeni strateji arayışları ortaya çıkmıştır. Yaratıcı bir örgüt kültürünün nasıl geliştirilebileceğine ilişkin olarak çeşitli öneriler, yazında birer reçete biçiminde sık sık karşılanır hale gelmiştir (Sungur, 1997; 231). Bugünkü yöneticiler on yıl önce karşılaşmadıkları çok sayıda sorunla yüz yüze gelmektedirler. Bu sorun patlamasının her yıl daha da yoğunlaştığı görülmektedir. Yönetim bir sorun çözme süreci; sorun çözmeye başarı ya da yönetsel etkinliğin temeli olarak düşünülürse örgütlerin çevresel koşullarına uyum sağlaması, yaratıcı yöneticilerin sorumluluğu olarak ortaya çıkmaktadır (Sungur, 1997; 85).

Organizasyon içerisinde yöneticilerin değişimi doğal bir oldu olarak görmeleri ve belirli gereksinimleri karşılamaları gerekmektedir. Bu anlamda yöneticilerin örgütlerde yenilik vizyonunun başarıya ulaşması için gerekli girişimciliği sergileyeceği beklenmektedir (Howell ve Higgins, 1990). Diğer bir ifadeyle yöneticiler yaratıcı nitelikler taşıyorlarsa ya da grubun en yaratıcı üyeleri iseler ve örgüt amaçlarını gerçekleştirmede yaratıcı kişilerden azami düzeyde yararlanıyorsa bu örgüt yaratıcı bir örgüttür denilmektedir (Ilgar, 1996; 158). Yenilik, beraberinde

çoğu zaman çözümlü bilinmeyen sorunlar getirir. Son yıllarda bütün dünyada büyük bir değişim yaşanmakta, iş dünyasından kültür ve politikaya kadar her alanda yeni gereksinimler, sorunlar ve istekler oluşmaktadır. Bu durumun ilerleyerek devam edeceğinden yöneticilerin örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesi için bireysel ve örgütsel anlamda yaratıcılığa ve yenilikçiliğe gereken önemi vermeleri gerekmektedir. Yaratıcılık alışılmışın dışında esnek, özgür düşüncelerin doğması demektir. Yaratıcı bireyler toplumsal gelişme ve değişmeyi sağlayan bireylerdir. Hızlı değişen dünya ve beraberindeki sorunların çözümünün ancak yaratıcılık ve yaratıcılığın yönetimi ile mümkün olacağı düşünülmektedir.

4 . ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ VE UYGULAMA

4.1.Araştırmanın Amacı Ve Önemi

Bu çalışmanın amacı; kamu ve özel sektör üst düzey yöneticilerin otorite ve vizyonunu etkileyen faktörleri tespit etmektir. Adalet, karizma, güç, güven, iletişim, eğitim, tecrübe, inanç ve yenilikçi kavramlarının kamu ve özel sektör üst düzey yöneticilerinin otorite ve vizyonunu etkilediği yargısı araştırma açısından önemli görülmektedir.

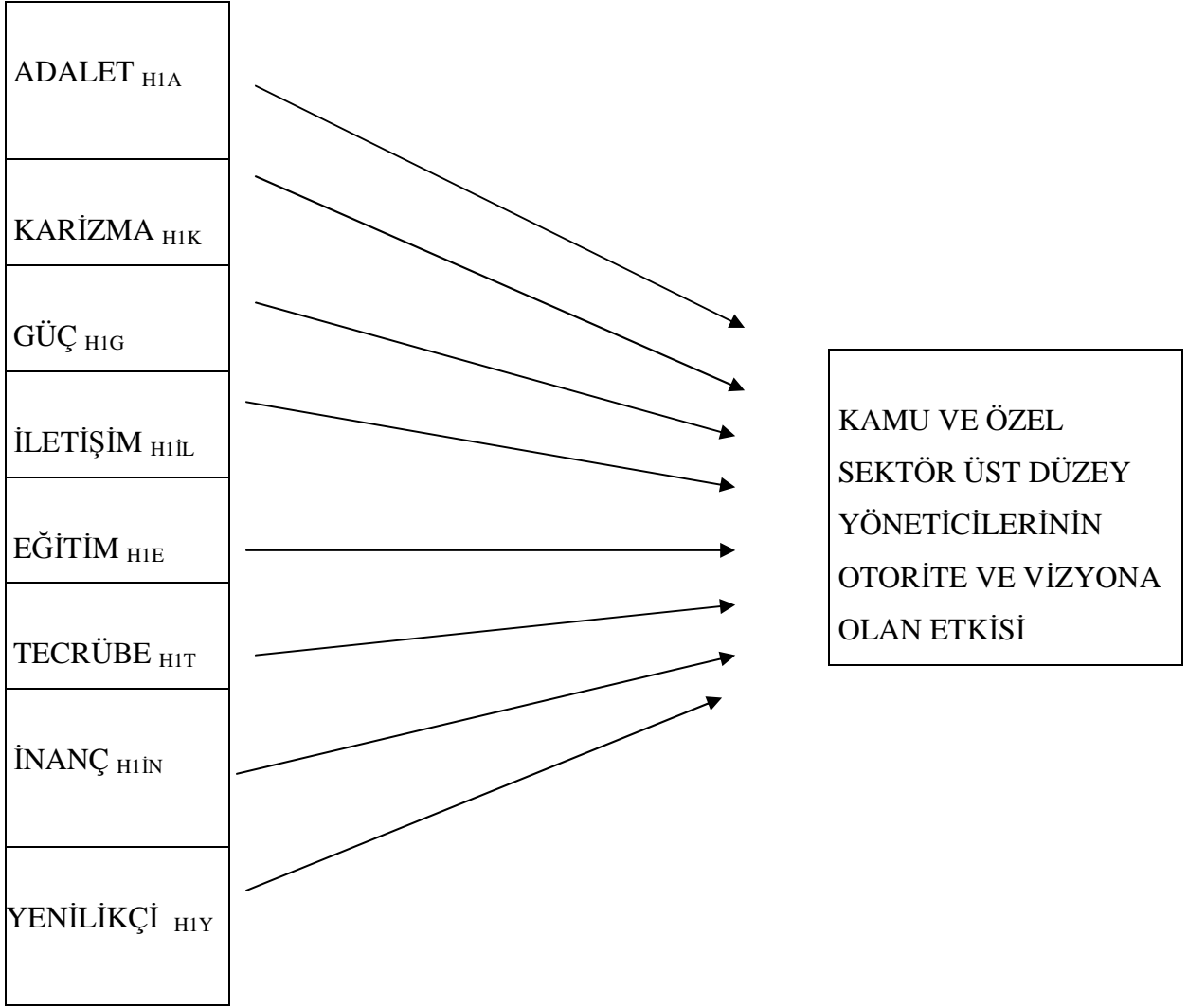
4.2.Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evreni Marmara Bölgesinde bulunan İstanbul, Kocaeli, Bursa ve Sakarya illerinde 22 özel sektör ve 35 kamu sektöründeki işletmelerin üst düzey yönetiminde bulunan işletme sahibi, hissedarı, genel müdürleri, müdürleri, müdür yardımcıları ve birim müdürleri katıldı. Toplamda 650 üst düzey yöneticiye anket gönderildi ve bunlardan 204 anket geri döndü.

4.3.Hipotezler

Araştırmanın temel hipotezi olan “kamu ve özel sektör üst düzey yöneticilerin davranışları otorite ve vizyonu etkiler” düşüncesinden hareketle aşağıdaki dokuz faktör bu ana hipotezin ölçülmesinde alt hipotezleri oluşturmaktadır.

Literatür taraması ile elde edilen bilgiler ışığında ve araştırmanın amaçları doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli Şekil 5’ de gösterildi.



Şekil.5. Araştırma Modeli

- Hipotez1: Üst düzey yöneticinin adaetli olması otorite ve vizyonunu etkiler.
- Hipotez 2: Üst düzey yöneticinin iletişim becerisi otorite ve vizyonunu etkiler.
- Hipotez 3: Üst düzey yöneticinin eğitimli olması otorite ve vizyonunu etkiler.
- Hipotez 4: Üst düzey yöneticinin yenilikçi olması otorite ve vizyonunu etkiler.
- Hipotez 5: Üst düzey yöneticinin karizmatik olması otorite ve vizyonunu etkiler.
- Hipotez 6: Üst düzey yöneticinin güvenilir olması otorite ve vizyonunu etkiler.
- Hipotez 7: Üst düzey yöneticinin tecrübeli olması otorite ve vizyonunu etkiler.
- Hipotez 8: Üst düzey yöneticinin güçlü olması otorite ve vizyonunu etkiler.
- Hipotez 9 : Üst düzey yöneticinin inançlı olması otorite ve vizyonunu etkiler.

Araştırmamıza başlarken otorite ve vizyonu etkileyen 9 faktör ve bunlara ait hipotezler oluşturulmuştur. Ancak yapılan faktör ve güvenirlik analizi sonucunda inanç faktörü araştırmamızdan çıkarılmıştır.

4.4.Araştırmanın Sınırlılıkları

Üst düzey yöneticilerin otorite ve vizyonunu etkileyen faktörleri araştırmak için yaptığımız bu araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle araştırmamız Marmara bölgesindeki üst düzey yöneticilere uygulanmıştır. Bu açıdan bakıldığında bulgular tüm Türkiye için genellenemez. İkinci olarak da sınırlı sayıda kamu ve özel sektör çalışanına ulaşılmıştır. Toplamda analize dahil ettiğimiz anket sayısı 204'tür. Anket üst düzey yöneticilerin otorite ve vizyonunu etkilediğini düşündüğümüz 9 faktör ve bu faktörlere yönelik sorulan 123 soru ile sınırlıdır.

4.5.Verilerin Toplanması

Veri toplama aracı olarak anket tekniğine başvuruldu. Anket formu yüz yüze görüşme ve email yoluyla cevaplandırıldı. Formda, çalışmaya katılanların kişisel bilgileri 8, işletmenin konumunu belirlemeye yönelik 2, üst düzey yöneticilerin otorite ve vizyonuna etki eden faktörlere yönelik 123 soru oluşturuldu. Soruların hazırlanmasında çeşitli makalelerden yararlanıldı. Soru tipi seçiminde güvenilirliği artırması, karşılaştırmaya olanak vermesi ve cevaplayıcıların kullanımını kolaylaştırması açısından kapalı uçlu sorulara yer verildi. Katılımcıların anket sorularına ilişkin anlayamadıkları yerler varsa açıklık getirilmeye çalışıldı ve katılımcıların herhangi bir tesir altında kalmadan soruları cevaplandırmaları için gerekli açıklama ve çalışmalar yapıldı. Kamu ve özel sektördeki yöneticilere 650 anket gönderildi. 109 anket kamu yöneticilerinden, 95 anket özel sektör yöneticilerinden geri döndü. Geri dönen anket sayısı gönderilen anket sayısının %31 ni oluşturmaktadır. Elde edilen veriler SPSS programı yardımıyla istatistiksel tablolar haline dönüştürülerek, değerlendirildi ve yorumlandı.

4.6.Verilerin Analizleri

Anket, katılımcıların her maddeye verdikleri cevapların karşılığı olan puanların toplamına göre SPSS 19.0 istatistik programı ile değerlendirildi.

Verilerle, anketin uygulandığı kurum çalışanlarının demografik özelliklerine ait frekans dağılımları, Faktör Analizleri, Güvenilirlik Analizi, Ortalama, Standart Sapma, Korelasyon Analizi, ANOVA Farklılık Analizi ve Regresyon Analizi yapıldı.

Araştırmada güvenilir bir ölçek oluşturmak için öncelikle tüm maddelerle güvenilirlik analizine bakıldı ve burada madde-toplam korelasyonları negatif çıkan maddeler elendi. Daha sonra ise 0,25'in altında olanlar elendi. Burada yapılan madde elemelerinden sonra ise faktör analizine geçildi ve burada öncelikle anti imaj korelasyonları 0,5'in altında olanlar elendi ve son olarak da döndürülmüş faktör analizi tablosuna bakılarak faktör yapısını bozan maddeler elenmiştir. Elenen maddeler ve hangi aşamada elendikleri aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 4.Faktör Analizi Sonucu Elenen Maddeler

Faktörler	Madde-Toplam Korelasyonları negatif ve 0.25'den küçük olan elenen maddeler	Faktör Analizi sonucunda elenen maddeler
Adalet	12	1,2,3,4
İletişim		7,8,9,10
İnanç	2,5,6,7,8,9	1,3,4,10
Eğitim	10	1,2,3,4,5,11,12
Yenilikçi	17	5,6,10,11,12,15,16,18,19
Karizma	12,14,16,17	1,2,3,4,5,7,9,11,15
Güvenilir	4	5,8
Tecrübe	10,13,14	1,2,3,4,5,7
Güçlü	4,5,13,14,15,17	1,8,9,10,11,12,16

4.7.Bulgular Ve Yorumlar

Çalışmada öncelikle; katılımcılar hakkında bilgi vermek maksadıyla anketin ilk 8 soruluk bölümü için tanımlayıcı istatistik analizi uygulandı. Daha sonraki bölümlerde belirlenen araştırma hipotezleri sırasıyla uygun istatistiki yöntemler kullanılarak test edildi.

4.7.1.Araştırmaya Katılanlar İle İlgili Genel Bilgiler

DEMOGRAFİK VE DİĞER DEĞİŞKENLERİN FREKANS ANALİZİ

Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyet yaş eğitim durumu ve mezun oldukları anabilim dalları frekans ve yüzde değerleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo-5: Araştırmaya Katılanların Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

	Sayı(N)	Yüzde(%)
Cinsiyet		
Erkek	181	88,7
Bayan	23	11,3
Yaş		
18-25	6	2,9
26-31	21	10,3
32-37	43	21,1
38-43	56	27,5
44 ve Ustu	78	38,2
Eğitim Durumu		
Lise	9	4,4
Lisans	142	69,6
Yuksek Lisans	51	25,0
Doktora	2	1,0
Mezun Olunan Dal		
Hukuk	13	6,4
İBF	36	17,6
Mühendislik	44	21,6
Fen Bilimleri	13	6,4
Diğer	98	48,0
Toplam	204	100,0

Yukarıdaki tabloya göre araştırmaya katılan 204 yöneticinin 181'i erkeklerden oluşmaktadır. Yöneticilik kadrolarında erkeklerin çokluğu göze çarpmaktadır. Her 10 yöneticinde 9'u erkektir diyebiliriz. Yaş değişkenine göre bakıldığında ise yaş

ilerledikçe yönetici sayısının arttığı gözlenmektedir. Buradan yöneticiliğin tecrübe işi olduğu görülmektedir. Eğitim durumlarına baktığımızda ise yaklaşık %70'i lisans mezunu kişilerdir. Bu lisans mezunlarında mezun oldukları anabilim dallarına göre en çok mühendislik bölümlerinden mezun olanların yöneticilik pozisyonunda çalıştıkları görülmektedir. Sonrasında ise normal olarak iktisadi ve idari bilimler fakültesi mezunları gelmektedir.

Yöneticilerin çalıştıkları kurum türü, sektör, şirket şekli, personel sayısı, çalıştıkları pozisyon, yöneticilikte görev süresi kurumda çalışma yılı yabancı dil bilip bilmediği ve yöneticilik eğitimi alıp almadıkları aşağıdaki tabloda frekans yüzde değerleri verilmiştir.

Tablo-6: Araştırmaya Katılanların Diğer Değişkenlere Göre Dağılımı

Kurum Türü	Sayı(N)	Yüzde(%)	Pozisyon	Sayı(N)	Yüzde(%)
Kamu	112	54,9	Genel Müdür	13	6,4
Özel	92	45,1	Genel Müdür Yardımcısı	10	4,9
Sektör			İnsan Kaynakları Müd.	13	6,4
Hizmet Sektörü	120	58,8	Mali İşler Müd.	9	4,4
Üretim Sektörü	84	41,2	Teknik Müd.	13	6,4
Şirket Şekli			Satış ve Pazarlama Müd.	8	3,9
Aile Şirketi	12	5,9	Diğer	138	67,6
Adi Ş.	3	1,5	Yöneticilikte Görev Süresi		
Komandit Ş.	2	1,0	0-1 Yıl	18	8,8
A.Ş.	50	24,5	2-4 Yıl	42	20,6
Koll. Şti.	9	4,4	5-7 Yıl	29	14,2
Ltd. Şti.	5	2,5	8-13 Yıl	24	11,8
Diğer	123	60,3	13 Yıl Üstü	91	44,6
Personel Sayısı			Kurumda Çalışma Yılı		
1-5	4	2,0	0-5 Yıl	74	36,3
6-20	9	4,4	6-11 Yıl	34	16,7
21-49	45	22,1	12-17 Yıl	43	21,1
50-250	90	44,1	18-23 Yıl	22	10,8
251-500	56	27,5	24 ve Üstü	31	15,2
Yönetim..Eğitim i			Yabancı Dil		
Evet	147	72,1	Evet	131	64,2
Hayır	57	27,9	Hayır	73	35,8
Toplam	204	100,0	Toplam	204	100,0

Yukarıdaki tabloya bakıldığında araştırmaya katılan yöneticilerin %55'i kamu kurumlarında, sektörlerden ise %59 ile hizmet sektöründe çalıştıkları görülür.

Yöneticilerin %60,3'ü araştırmada incelemeye alınan şirket türlerinin dışındaki şirket türlerinde çalışmaktadır. Araştırmada incelenen şirket türlerinin arasında en çok Anonim şirketi, en az orana sahip olan şirket türü ise %1 ile Komandit şirketlerdir. Araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları şirketlerde çalışan personel sayılarına baktığımızda ise 50-250 personel çalıştıran şirketler %44 oranla en fazladır. 250 ve altı personel çalıştıran şirket oranı %72,5 yani yöneticiler genel olarak KOBİ seviyesinde şirketlerde yöneticilik yapmaktadır.

Yöneticilerin pozisyonlarına baktığımızda ise, soru formunda belirtilen pozisyonların genel olarak eşit dağıldığı görülür ve toplamda %33'ü bu pozisyonlardan birinde çalıştığını belirtmiştir. %67'si ise soru formunda belirtilmeyen diğer tür yöneticilikte bulunmaktadır. Görev süresine göre en fazla yöneticilik %45'i ile 13 yıl ve üzeri yöneticilik yapan çalışanlardan oluşmaktadır.

Yöneticilerin %72'si herhangi bir yöneticilik eğitimi almıştır. Yabancı dil bilen yönetici sayısı 131 ile yaklaşık %65'tir

4.7.2. Açıklayıcı Faktör Analizi

Veri setimiz başlangıçta otorite ve vizyonu etkileyen 9 faktör ve bunlara altında toplamda 122 madde olarak belirlenmiştir. Yapılan güvenirlik analizi ve faktör analizi sonunda veri eleme süreci işletilmiştir. Bu süreçte ilk olarak toplam madde korelasyonları negatif ve 0.25'in altında olan maddeler aşamalı olarak çıkarılmıştır. Sonrasında maddeler arasında korelasyonu düşük ve anti imaj korelasyon tablosunda köşegen elemanları 0,50'den küçük maddeler aşamalı olarak çıkarılmıştır. Son olarak döndürölmüş (Varimax) faktör matrisi tablosuna bakılarak faktör yapısını bozan maddeler teker teker çıkarılarak tekrardan tabloya bakılmıştır, tabloda faktör yapısı oturana kadar faktörlerin anlamlılık derecesini kaybettirmeden eleme süreci devam ettirilmiştir. Son olarak 8 faktör ve 47 madde kalmıştır. Bu işlem sonucunda elde edilen tablolar aşağdaki gibidir.

Tablo-7: Bağımsız Değişkenlerin Örneklem Büyüklüğü Testi

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,925
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	6107,059
	df	1081
	Sig.	,000

KMO gözlenen korelasyon büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir indekstir. KMO oranı ne kadar büyük olursa veri seti faktör analizi yapmak için o kadar iyidir denebilir(Sharma 1996:116). Veri matrisinin faktör analizi için uygunluğunu test eder. Bu değer 0.50 değerinin üzerinde olması gerekir. 47 maddelik veri setimiz için hesaplanan KMO değeri 0,925'dir. Yani veri setimiz faktör analizi için mükemmel uyum göstermektedir.

Bartlett testi ise korelasyon matrisinde değişkenlerin en azından bir kısmı arasında yüksek oranlı korelasyonlar olduğunu test eder. Analize devam edilebilmesi için "Korelasyon matrisi birim matristir" sıfır hipotezinin reddedilmesi gerekir. Eğer sıfır hipotezi reddedilirse, değişkenler arasında yüksek korelasyon olduğunu, başka bir deyişle veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir.(Hair v.d 1998:374).

Veri setimiz için yapılan Bartlett testi için ki-kare değerimiz oldukça yüksek ve buna bağlı olarak anlamlılık değeri 0,000 olarak hesaplanmıştır. Sıfır hipotezi reddedilmiştir, bunun anlamı veri setimiz faktör analizi için uygundur.

Faktör sayısını belirlemek için birçok yöntem mevcuttur yapacağımız analizlerde özdeğeri 1'den büyük faktörleri el aldık, zaten yaptığımız analizler sonucunda sadece 8 faktörün özdeğeri 1'in üzerine çıkabilmiştir. Veri setine ait faktör sayısı ve açıklanan varyans yüzdeleri Tablo-2'de gösterilmiştir.

Tablo-8: Bağımsız Değişkenlerin Maddelerinin Faktör Sayısının Belirleme Ve Açıklanan Varyans Yüzdeleri Testi

Total Variance Explained

Component	Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
	Loadings			Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	17,851	37,981	37,981	5,496	11,693	11,693
2	2,764	5,880	43,860	4,809	10,232	21,925
3	1,954	4,157	48,018	4,013	8,539	30,464
4	1,781	3,788	51,806	3,646	7,757	38,221
5	1,629	3,466	55,273	3,469	7,380	45,601
6	1,512	3,218	58,490	2,922	6,217	51,818
7	1,344	2,859	61,349	2,911	6,194	58,012
8	1,225	2,607	63,956	2,794	5,944	63,956

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Özdeğerleri 1'den büyük bu 8 faktör birlikte toplam varyansın yaklaşık %64'ünü açıklamaktadır.

Bu 8 faktörün altında hangi maddelerin toplandığını ve bu maddelerin faktör yüklerini görebilmek için tüm maddeleri Varimax rotasyonuna tabi tutmamız gerekmektedir. Maddelere döndürme uygulandıktan sonra elde edilen sonuç aşağıdaki tablodaki gibidir.

Tablo-9: Bağımsız Değişkenlerin Maddelerinin Faktör Yükleri (Döndürülmüş Faktör Matrisi) Tablosu

Rotated Component Matrix^a

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Yenilikci2	,755							
Yenilikci9	,687							
Yenilikci3	,679							
Yenilikci13	,663							
Yenilikci8	,657							
Yenilikci14	,619							
Yenilikci7	,615							
Yenilikci1	,568							
Yenilikci4	,473							
Adalet9		,722						
Adalet7		,688						
Adalet8		,682						
Adalet10		,658						
Adalet11		,637						
Adalet13		,592						
Adalet5		,518						
Adalet6		,516						
İletişim3			,745					
İletişim4			,691					
İletişim2			,689					
İletişim5			,684					
İletişim1			,681					
İletişim6			,567					
Tecrübe9				,741				
Tecrübe11				,740				
Tecrübe8				,681				
Tecrübe15				,590				

Tecrübe12				,557				
Tecrübe6				,517				
Güvenilir6					,728			
Güvenilir7					,613			
Güvenilir2					,608			
Güvenilir3					,550			
Güvenilir9					,544			
Güvenilir1					,498			
Egitim7						,750		
Egitim9						,701		
Egitim6						,660		
Egitim8						,547		
Güclü6							,716	
Güclü7							,685	
Güclü3							,624	
Güclü2							,620	
Karizma8								,768
Karizma6								,711
Karizma10								,672
Karizma13								,533

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 8 iterations.

Döndürülmüş faktör analizi tablosunda faktör yükü için kesim noktası olarak 0,40 değeri alınmıştır. Yani tabloda 0,40 değerinin altında faktör yükleri çıkarılmıştır. Tablodan görülebileceği gibi herhangi bir maddenin birden fazla faktöre yükleme yapmadığı, kendi faktörleri altında kararlı bir yapı oluşturdukları, yani kendi maddeleri ile korelasyonları yüksek, diğer maddelerle düşük olduğu gözlenmektedir. Tablodaki tüm maddelerin faktör yükleri 0,50'nin üzerindedir bu ağırlıklar oldukça iyi kabul edilmektedir.

Ayrıca bağımlı değişkenimiz, yöneticilerin otorite ve vizyon hakkındaki görüşlerini dolaysız olarak sorgulayan 9 maddeden oluşmaktadır. Bu 9 maddeye yaptığımız faktör analizi sonucunda tek faktörlü olduğu görülmüştür.

4.7.3.Güvenilirlik Analizi

Ölçekte kullanılan maddelerin tamamına ve faktörler bazında güvenilirlik analizi yöntemlerinden olan Cronbach's alfa yöntemi uygulanmıştır. Bu yöntem ile ölçekte yer alan soruların homojen bir yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediği araştırılır. Ölçekte yer alan soruların varyanslarının genel varyansa oranı ile bulunur. 0 ile 1 arasında değer alır. 0,60-0,80 arası oldukça güvenilir, 0,80-1,00 arası yüksek güvenilirliktedir. Ölçeğimizde yer alan 47 maddenin tamamına ve alt boyutlara uyguladığımızda aşağıdaki gibi bir tablo elde ederiz.

Tablo-10: Bağımsız Değişkenler İçin Güvenilirlik Analizi

Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Tüm Maddeler	,961	47
Adalet	,863	8
İletişim	,875	6
Eğitim	,828	4
Yenilikçi	,926	9
Karizma	,771	4
Güvenilir	,885	6
Tecrübe	,850	6
Güçlü	,807	4

Tablo-10'ya göre 47 tüm maddeler güvenilirlik katsayısı 0,961 olarak bulunmuştur. Bu katsayı ölçeğimiz oldukça yüksek güvenilirlikte olduğunu söylemektedir. Alt faktörlere baktığımızda ise her biri için oldukça güvenilir sonuçlar elde edilmiştir.

Sonuç olarak geliştirdiğimiz bu ölçek ölçmek istediğimiz olguyu iyi bir şekilde ölçmektedir. Yani yöneticilerin otorite ve vizyonlarına etkileyen faktörleri bulmak amacıyla geliştirdiğimiz bu ölçek güvenilirlik denebilir.

Tablo-11: Bağımlı Değişken İçin Güvenilirlik Analizi

Reliability Otorite ve Vizyon	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,862	9

Tablo-11'de Bağımlı değişken için güvenilirlik analizi sonucu gösterilmiştir. Güvenirlik analizi sonucunda ise alfa değerimiz 0,862 çıkmıştır. Ölçek oldukça güvenilirlik denebilir.

4.7.4.Değişkenlere Ait Ortalama Standart Sapma, Kolerasyon Analizi

İki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi ve varsa bu ilişkinin şiddetini ve yönünü ölçmek amacıyla kullanılan bir istatistiksel yöntemdir. Korelasyon analizi sonucunda, doğrusal ilişki olup olmadığı, ve varsa bu ilişkinin derecesi ve yönü korelasyon katsayısı ile hesaplanır. Bu katsayı -1 ile +1 arasında değişir. 0-1 arasında pozitif ilişki, 0'dan küçük değerlerde negatif ilişki vardır. 0,50 değerinin üzerindeki korelasyonlara da güçlü bir ilişki olduğu söylenebilir. Aşağıdaki tabloda faktörler ve bağımlı değişkenimiz olan otorite ve vizyon (OTV) değişkeni ile arasındaki korelasyon katsayıları görölmektedir.

Tablo-12: Değişkenlerin Arasındaki İlişki (Korelasyon)

Correlations

	Adalet	İletişim	Eğitim	Yenilikçi	Karizma	Güvenilir	Tecrübe	Güçlü	OTV
Adalet	1	,497**	,545**	,625**	,305**	,666**	,426**	,441**	,640**
İletişim		1	,551**	,633**	,480**	,553**	,564**	,552**	,692**
Eğitim			1	,665**	,406**	,513**	,515**	,498**	,628**
Yenilikçi				1	,456**	,674**	,614**	,605**	,746**
Karizma					1	,470**	,472**	,491**	,543**
Güvenilir						1	,580**	,574**	,755**
Tecrübe							1	,550**	,631**
Güçlü								1	,652**
OTV									1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabloya baktığımızda Adalet, İletişim, Eğitim, Yenilikçi, Karizma, Güvenilir, Tecrübe, Güçlü ölçek alt faktörleri kendi aralarında ikili olarak büyük oranda pozitif doğrusal bir ilişki içerisindedirler. Bağımlı değişkenimiz OTV ile bağımsız değişkenlerimiz arasındaki korelasyon katsayılarının ise tamamı pozitif doğrusal güçlü bir ilişki içerisindedir. Tablodaki bütün korelasyon katsayıları %1 hata payı ile anlamlıdır. Yani katsayılar %99 güvenirlikle hesaplanmıştır. Ancak korelasyon analizi ilişkinin neden-sonuç olarak ilişkisi veremez. Neden-sonuç ilişkisi için regresyon analizi yapmamız gerekmektedir.

4.7.5. Regresyon Analizi

İki ve ya daha fazla değişkenin aralarındaki matematiksel ilişkiyi bulmak için uygulanır. Bağımsız değişkenler üzerinden bağımlı değişken tahmin edilmeye çalışılır. Bağımlı değişkenimiz bağımsız değişkenler tarafından tek tek ne kadar açıklandığını ve aralarındaki ilişkinin matematiksel gösterimini bulacağız.

Öncelikle model tanımlanır;

Model: $Y_i = b_0 + b_1X_i + e_i$

Yukarıda kurduğumuz modele göre 8 bağımsız değişkenimizin tek tek otorite ve vizyon bağımlı değişkeni üzerindeki etkileri incelendi.

1-Üst düzey yöneticinin ADALETLİ olması otorite ve vizyonunu etkiler.

Model -1: Otorite ve vizyon= $b_0 + b_1$ Adalet + e_i

Hipotez: Üst düzey yöneticinin adaletli olması otorite ve vizyonunu etkilediği görüldü.

$R^2 = 0,410$ $F(1,202) = 140,356$; $p < 0,01$

Hipotezimiz kabul edilmektedir. Üst düzey yöneticinin adaletli olması otorite ve vizyonunu etkilemektedir. Çıkan sonuçlara göre katsayılar modelde yerine yerleştirildiğinde elde edeceğimiz model:

Otorite ve vizyon= $2,090 + 0,554$ Adalet ($p < 0,01$)

2-Üst düzey yöneticinin İLETİŞİM becerisi otorite ve vizyonunu etkiler.

Model -2: Otorite ve vizyon= $b_0 + b_1$ İletişim + e_i

Hipotez: Üst düzey yöneticinin iletişim becerisi otorite ve vizyonunu etkiler.

$R^2 = 0,479$ $F(1,202) = 185,713$; $p < 0,01$

Yukarıdaki değerlere göre hipotezimiz kabul edilir. Üst düzey yöneticinin iletişim becerisi otorite ve vizyonunu etkilemektedir. Çıkan sonuçlara göre katsayılar modelde yerine yerleştirildiğinde elde edeceğimiz model:

Otorite ve vizyon= $1,895 + 0,589$ İletişim ($p < 0,01$)

3-Üst düzey yöneticinin EĞİTİMLİ olması otorite ve vizyonunu etkiler.

Model -3: Otorite ve vizyon= $b_0 + b_1$ Eğitim + e_i

Hipotez: Üst düzey yöneticinin eğitimli olması otorite ve vizyonunu etkiler.

$R^2 = 0,394$ $F(1,202) = 131,289$; $p < 0,01$

Hipotezimiz kabul edilmektedir. Üst düzey yöneticinin eğitimli olması otorite ve vizyonunu etkilemektedir. Çıkan sonuçlar doğrultusunda katsayılar modelde yerine yerleştirildiğinde elde edeceğimiz model:

Otorite ve vizyon= $2,289 + 0,508$ Eğitim ($p < 0,01$)

4-Üst düzey yöneticinin YENİLİKÇİ olması otorite ve vizyonunu etkiler.

Model -4: Otorite ve vizyon= $b_0 + b_1$ Yenilikçi + e_i

Hipotez: Üst düzey yöneticinin yenilikçi olması otorite ve vizyonunu etkiler.

$R^2 = 0,557$ $F(1,202) = 253,767$; $p < 0,01$

Hipotez kabul edilir. Üst düzey yöneticinin yenilikçi olması otorite ve vizyonunu etkilemektedir. Çıkan sonuçlara göre katsayılar modelde yerine yerleştirildiğinde elde edeceğimiz model:

Otorite ve vizyon= $1,368 + 0,696$ Yenilikçi ($p < 0,01$)

5-Üst düzey yöneticinin KARİZMATİK olması otorite ve vizyonunu etkiler.

Model -5: Otorite ve vizyon= $b_0 + b_1$ Karizma + e_i

Hipotez: Üst düzey yöneticinin karizmatik olması otorite ve vizyonunu etkiler.

$R^2 = 0,294$ $F(1,202) = 84,404$; $p < 0,01$

P-value 0,01'den küçük olduğu için hipotez kabul edilir. Üst düzey yöneticinin karizmatik olması otorite ve vizyonunu etkilemektedir. Çıkan sonuçlara göre katsayılar modelde yerine yerleştirildiğinde elde edeceğimiz model:

Otorite ve vizyon= $2,759 + 0,403$ Karizma ($p < 0,01$)

6-Üst düzey yöneticinin GÜVENİLİR olması otorite ve vizyonunu etkiler.

Model -6: Otorite ve vizyon= $b_0 + b_1$ Güvenilir+ e_i

Hipotez: Üst düzey yöneticinin güvenilir olması otorite ve vizyonunu etkiler.

$R^2 = 0,571$ $F(1,202) = 268,586$; $p < 0,01$

Hipotez kabul edilmektedir. Üst düzey yöneticinin güvenilir olması otorite ve vizyonunu etkilemektedir. Çıkan sonuçlara göre katsayılar modelde yerine yerleştirildiğinde elde edeceğimiz model:

Otorite ve vizyon= $1,702 + 0,637$ Güvenilir ($p < 0,01$)

7-Üst düzey yöneticinin TECRÜBELİ olması otorite ve vizyonunu etkiler.

Model -7: Otorite ve vizyon= $b_0 + b_1$ Tecrübe + e_i

Hipotez: Üst düzey yöneticinin tecrübeli olması otorite ve vizyonunu etkiler.

$R^2 = 0,398$ $F(1,202) = 133,661$; $p < 0,01$

Hipotez kabul edilir. Üst düzey yöneticinin tecrübeli olması otorite ve vizyonunu etkilemektedir. Çıkan sonuçlara göre katsayılar modelde yerine yerleştirildiğinde elde edeceğimiz model:

Otorite ve vizyon= $2,248 + 0,530$ Tecrübe ($p < 0,01$)

8-Üst düzey yöneticinin GÜÇLÜ olması otorite ve vizyonunu etkiler.

Model -8: Otorite ve vizyon= $b_0 + b_1$ Güçlü + e_i

Hipotez: Üst düzey yöneticinin güçlü olması otorite ve vizyonunu etkiler.

$R^2 = 0,425$ $F(1,202) = 149,645$; $p < 0,01$

Hipotez kabul edilmektedir. Üst düzey yöneticinin güçlü olması otorite ve vizyonunu etkilemektedir. Çıkan sonuçlara göre katsayılar modelde yerine yerleştirildiğinde elde edeceğimiz model:

Otorite ve vizyon= $2,008 + 0,579$ Güçlü ($p < 0,01$)

Tüm Faktörler Regresyon Analizi

Üst düzey yöneticinin yukarıda tek tek regresyon analizinin yaptığımız değişkenlerin acaba hepsi birlikte nasıl etkilemektedir? Bunun için bütün değişkenleri modele sokarak regresyon analizi yapacağız. Öncelikle bu analize ait bir model aşağıdaki gibi gösterilmiştir.

Model: $Y_i = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + b_6X_6 + b_7X_7 + b_8X_8 + e_i$

Modele değişkenlerimizi yazarsak:

Model: Otorite ve vizyon = $b_0 + b_1$ Adalet + b_2 İletişim+ b_3 Eğitim+ b_4 Yenilikçi+ b_5 Karizma+ b_6 Güvenilir+ b_7 Tecrübe + b_8 Güçlü+ e_i

Modele ait katsayıları tahmin etmek için çoklu doğrusal regresyon uyguladık ve bunun sonucunda modele ait değişkenlerden tecrübe ve eğitim bağımsız değişkenlerinin katsayıları anlamsız çıktığından modelden çıkarılmıştır. Modelin son şekli ve modele ait istatistikler aşağıdaki gibidir:

$$R^2 = 0,745 \quad F(6,197) = 96,246 ; \quad p < 0,01$$

$$\text{Otorite ve vizyon} = 0,467 + 0,1\text{Adalet} + 0,182 \text{ İletişim} + 0,198\text{Yenilikçi} + 0,077\text{Karizma} + 0,242\text{Güvenilir} + 0,121\text{Güçlü} + e_i \quad (p < 0,05)$$

Tablo-13: Değişkenlerin Kamu Ve Özel Sektöre Göre Anlamlık Testleri

Bağımlı ve bağımsız değişkenin kurum türüne göre yani üst düzey yöneticinin özel sektörde mi, kamu sektöründe mi çalıştığına göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla aşağıdaki tablo hazırlandı.

		Group Statistics			
	Kurum Turu	N	Mean	Std. Deviation	t-test Sig. (2-tailed)
Adalet	Kamu	112	4,2846	,67057	0,346
	Özel	92	4,2052	,49329	
İletişim	Kamu	112	4,3244	,65333	0,917
	Özel	92	4,3333	,54917	
Eğitim	Kamu	112	4,1585	,69587	0,035
	Özel	92	4,3478	,54717	
Yenilikçi	Kamu	112	4,3790	,60868	0,264
	Özel	92	4,4662	,47719	
Karizma	Kamu	112	4,1451	,74935	0,461
	Özel	92	4,2174	,62593	
Güvenilir	Kamu	112	4,2857	,69224	0,597
	Özel	92	4,3315	,50243	
Tecrübe	Kamu	112	4,0729	,65370	0,091
	Özel	92	4,2192	,55631	
Güçlü	Kamu	112	4,1540	,59298	0,161
	Özel	92	4,2690	,56480	
Otorite ve Vizyon	Kamu	112	4,4147	,55845	0,383
	Özel	92	4,4783	,46085	

Yukarıdaki tabloya göre %5 anlamlılık düzeyinde sadece eğitim faktörü farklılık göstermektedir. Özel sektörde çalışan yöneticilerin, üst düzey yöneticilerde otorite ve vizyonuna etki eden faktörlerden eğitim faktörüne daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Eğitim otorite ve vizyonu üst düzey yöneticilerde kamu sektörüne göre özel sektörde daha fazla etkilidir denebilir.

5.SONUÇ VE ÖNERİLER

Kamu ve özel üst düzey yöneticilerinde otorite ve vizyon kullanımı ile ilgili yapılan bu araştırma analizi iki kısımda değerlendirilmiştir. İlk kısımda araştırmaya katılanlara ait demografik bulgular verilmiştir. Araştırmaya toplam 204 kişi katılmış, katılanlar; 112 si kamu, 92 si ise özel sektörden olmak üzere hizmet ve üretim sektöründe bulunan üst düzey yöneticilerdir.

Çalışmaya katılan üst düzey yöneticilerin 181 kişisi erkek iken 23 kişisi ise bayandır. Bunların %38,2 si 44 yaş ve üzerindedir. Eğitim durumlarına baktığımızda %69,6'sının lisans ve % 25'inin ise yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Toplamda %17,6'sı İ.İ.B.F mezunu iken %21,6'sı üniversitelerin mühendislik fakülteleri mezunlarıdır. Katılanların %54,9'unu kamu sektöründeki üst düzey yöneticiler oluştururken %45,1'ini özel sektördeki üst düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Sektör bazında %58,8'i hizmet sektöründe iken %41,2'si üretim sektöründedir. Yöneticilikteki görev süresi bakımından %44,6'sı 13 yıl ve üzerinde bir süredir yöneticilik pozisyonunda görevlerini ifa etmektedirler. Bünyelerindeki personel sayısı bakımından da %44,1'i 50-250 arası personele sahiptir. Toplamda %72,1'i yöneticilik konusunda bir eğitim almış iken %64,2'si ise yabancı dil bilmektedir.

İkinci kısımda ise 122 madde ve 9 faktörden oluşan ölçeğimizin faktör analizine ait bulgular verilmiştir. Bu kısımda öncelikle madde toplam korelasyonlarında negatif ve 0,25'ten küçük olanlar silindi. Daha sonra ise anti imaj korelasyonunda köşegen elemanları 0,50'den küçük maddeler çıkarıldı. Son olarak da döndürülmüş faktör matrisi tablosunda faktör yapısını bozan maddeler teker teker elenmiştir. Son olarak 122 maddeden kalan 47 madde ve faktörlerin altında kalan madde sayısı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo-14: Faktör Analizi Sonrası Kalan Madde

	Başlangıçta bulunan madde sayısı	Faktör analizi sonrası kalan madde
Adaletli	13	8
İletişim	10	6
Eğitilmiş	12	4
Yenilikçi	19	9
Karizmatik	17	4
Güvenilir	9	6
Tecrübeli	15	6
Güçlü	17	4
İnançlı	10	0
Toplam	122	47

Tabloda görüldüğü gibi toplamda 75 madde silinerek 47 madde kalmıştır. İnanç faktörü altında herhangi bir madde kalmadığından bu faktör tamamen silinmiştir. Sonuçta 8 faktör ve 47 madde kalmıştır.

Kamu ve özel üst düzey yöneticilerinde otorite ve vizyon kullanımı ile ilgili yapılan araştırmada modelde yer alan faktörler modelimizin % 63,956 sını açıklayabilmektedir.

Faktör analizi sonrası geliştirmiş olduğumuz bu ölçeğin güvenilir olup olmadığını görmek için ise güvenirlik testi yapılmıştır. Bunun sonucunda Cronbach's alfa değerimiz 47 madde için 0,961 çıkmıştır. Ölçeğimiz çok yüksek güvenirliktedir. Bunun anlamı, ölçmeye çalıştığımız yapıyı tam anlamıyla ölçtüğümüz söylenebilir.

Bu 8 faktörün altındaki maddelerin bu faktörleri temsil ettiği görülmüş ve her birinin altındaki maddelerin ortalamaları alınarak yeni bir değişken oluşturulmuştur. Otorite ve vizyon bağımlı değişkenimizin maddelerinin de ortalaması alınarak yeni bir değişken oluşturulmuştur. Son olarak elimizde 8 bağımsız değişken ve 1 bağımlı

değişken vardır. Verilerimize korelasyon, regresyon ve farklılık testleri uygulanmış olup aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Araştırmamızda kullandığımız faktörler arasındaki doğrusal ilişkiyi ve şiddetini ölçmek için yapmış olduğumuz korelasyon analizine göre değişkenler kendi aralarında ikili olarak büyük oranda güçlü, pozitif ve doğrusal bir ilişki içerisindedir. Benzer şekilde bağımlı değişkenimiz olan otorite ve vizyon ile bağımsız değişkenler arasında da pozitif, doğrusal bir ilişki olduğu görülmektedir.

Bağımlı değişkenimizin bağımsız değişkenler tarafından tek tek ne kadar açıklandığını ve aralarındaki ilişkinin matematiksel gösterimini bulmak için yapmış olduğumuz regresyon analizine göre; adalet, iletişim, eğitim, karizma, tecrübe ve güç faktörlerinin modeli tek başlarına açıklamada yetersiz kaldıkları; yenilikçi ve güvenilir faktörlerinin ise modeli açıklamak için yeterli oldukları görülmüştür. Ancak tüm faktörlerin için anova değerlerine bakıldığında, anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. Benzer şekilde coefficients değerlerine baktığımızda da modelin katsayıları arasında anlamlı bir fark olduğu gözlemlenmektedir.

Son olarak kamu ve özel sektörde bağımlı ve bağımsız değişkenler bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını ölçmek için uyguladığımız Bağımsız T-testi tablosuna baktığımızda; eğitim değişkeni dışındaki diğer değişkenlerde istatistiksel olarak bir farklılık tespit edilememiştir. Eğitim faktörü ise kamu ve özel sektörde bulunan üst düzey yöneticiler için farklılık arz etmekte ve otorite ve vizyonu üst düzey yöneticilerde kamu sektörüne göre özel sektörde daha fazla etkilediği görülmektedir.

Çalışma sonucunda elde ettiğimiz verilere dayanarak söyleyebiliriz ki; adalet, karizma, güç, güven, iletişim, eğitim, tecrübe, inanç ve yenilikçi kavramları ile kamu ve özel sektör üst düzey yöneticilerinin otorite ve vizyonları arasında önemli bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu açıdan kamu ve özel sektör üst düzey yöneticilerinin yönetim faaliyetlerini ifa ederken bu faktörlere ayrı ayrı önem vermeleri gerekmektedir.

Araştırmanın pilot bir bölgede ve belirli sayıda üst düzey yöneticiye uygulanmış olması, ölçeklerin Türkiye’de uygulanabilirliği konusunda yeterli olmayacağını göstermektedir. Ancak kurmuş olduğumuz 8 modelin %99 güvenilirlikte anlamlı olması ileride, pek çok yöneticilere yönelik otorite ve vizyon kullanımına ilişkin faktörün konu alındığı ve farklı sektörlerde, farklı iş gruplarına, daha geniş kesimlere uygulanacak çalışmalar için bir çok yönüyle cesaret verici sonuçlar elde edilebildiğini göstermektedir.

Bu tarzda nicel bir araştırma yapacak ve araştırmanın doğası gereği fazla sayıda üst düzey yöneticiye ulaşması gereken kişilere tavsiyem, çalışmalarını sonlandırmaları gereken süreyi düşünerek, çalışmalarını süresince rahat hareket edebilecek kadar erken başlamalarıdır. Analize katılacak kişi sayısının çokluğu ve bu sebepten kaynaklanabilecek olumsuzluklar mutlaka göz önüne alınmalıdır. Çünkü bu süreçte üst düzey yöneticilere anket doldurtmak, onlara benden başka kimsenin anketleri görmeyeceğini anlatmak ve ankete gerçekten okuyarak cevap vermelerinin gerekliliğini sağlamak oldukça zor bir süreçti. Özellikle hepsinin birer yönetici olmasından kaynaklanan temel problem hiç şüphesiz ankete ayırabilecek zamanlarının olmamasıydı diyebilirim.

Çalışmanın başından sonuna kadarki süreçler bana bağlı olarak ya da yapılan çalışmanın doğası gereği (anket çalışmasında olduğu gibi ya da ulaşılmaya çalışılan kitap için gün verilip cevap beklenmesi gibi) bazen çok yavaş bazen ise çok hızlı ilerledi. Bu yüzden benzer araştırma yapacak olan bireylerin bu süreci çok normal karşılayıp, benim gibi heyecan ve merak hisleriyle sonuçlarını beklemelerini ve çalışmalarını ilerletmelerini öneririm.

KAYNAKLAR

- 1) Ahmet, Ş., (2001,) *Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak*, 4. Baskı, Ankara, Elma Yayınevi.
- 2) Akdemir, S. ve Yılmaz, A. (2005), *Örgütlerde Vizyon ve Yönetimi*, Ankara: Detay Yayıncılık
- 3) Akdemir, s. 97'den aktaran; Selen, D., (1999), *Yöneticilik ve Vizyona Dayalı Liderlik*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova üniversitesi, sosyal bilimler enstitüsü, s. 188
- 4) Akdemir, S., (2008), *Örgütlerde Vizyon ve Yönetimi Teorik Bir Yaklaşım*, yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi SBE.
- 5) Akdemir, A., (1998), *Vizyon Yönetimi*, İstanbul, Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi Yayınları, s. 13'den aktaran; Şentürk, A., (2002) *Stratejik Vizyon Yönetimi Ve Paylaşımı*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, ss.8-9
- 6) Akdoğan, A. A., (2003), *Çevreye Duyarlı Yönetim ve İşletmecilik*, Kayseri Ticaret Odası Yayınları, Kayseri.
- 7) Aksöz, T., (2009), *Bilişsel Açıdan Dini İnanç*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi SBE.
- 8) Aktan, C., (2003), *Değişim Çağında Yönetim*, İstanbul, Sistem Yayıncılık, s.68.
- 9) Akyüz, Ö., F., (2006), *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, 2. Baskı, İzmir Sistem Kitabevi.

10) Alpugan, O., M., H., D. ve Üner, (1995), *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, 4. Baskı, Beta Basım Dağıtım ve Yayınevi, İstanbul.

11) Altıntaş, E. ve Ç., (2004), *Devrim : Beden Dili*, Aktuel Basım Yayın, İstanbul.

12) Arklan, Ü., (2004), *Siyasal Liderlikte Karizma Olgusu: Recep Tayyip Erdoğan Örneğinde Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi SBE.

13) Arslan, S., (2009), *Yönetim Faaliyetlerini Harekete Geçiren Güç Olarak Otorite Kullanımı, Ortaya Çıkan Sorunlar, Çözüm Önerileri ve Çorum İlinde Faaliyet Gösteren İş Örgütlerinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi SBE.

14) Atak, S., (2001), *Yönetilenlerin Sözsüz İletişim Unsurlarından Etkilenimlerinin İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi.

15) Atalay, İ., (2005), *Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE, 2005.

16) Alkoç, G. P., (2010), *Misyon ve Vizyon İfadelerinin İşletme Stratejisindeki Yeri ve İletme Performansı Üzerindeki Etkileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE.

17) Aydın, S., (2007), *Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Rolü*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE.

18) Aytürk N., (1999), *Yönetim Sanatı-Başaralı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri*, Yargı Yayınevi, 3. Baskı, Ankara

19) Ayverdi, İ. (2005), *Misalli Büyük Türkçe Sözlük*, Kubbealtı Neşriyatı, No:1,

20) İstanbul.

21) Bacak, B., ve Levent Ş.,(2005), *İş Sağlığı ve Güvenliği Açısından Esnek Çalışma Biçimlerinin Değerlendirilmesi, Fırsatlar ve Tehditler*, İ.Ü.İktisat Fakültesi Mecmuası-Toker Dereli'ye Armağan Özel Sayısı, Cilt.55 Sayı.1,

22) Bayraktaroğlu, S., (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1.Basım, Sakarya, Sakarya Kitabevi.

23) Baltaş, Z. ve B., A., (1992), *Bedenin Dili*, 6. Baskı, Remzi Kitabevi A.Ş., İstanbul.

24) Bal, H., (2004), *İletişim Sosyolojisi*, Isparta:Süleyman Demirel Üniversitesi Yayın No:42.

25) Banerjee, S., (2002), *'Corporate Environmentalism: The Construct and Its Measurement*

26) 2, Journal of Business Research, Vol.55.

27) Bauman, Z., (1999), *Sosyolojik Düşünmek*, Çev. Abdullah, Yılmaz, Ayrıntı Yayınları, İstanbul.

28) Baransel, A., (1993), *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, İşletme Fakültesi Yayın No: 257, Avcıol Basım Yayın

29) Başaran, İ. E., (1982), *Örgütsel Davranışın Yönetimi*, Ankara, Ankara Üniv. Eğitim Bilimleri Fak. Yayınları

30) Berberoğlu Güneş N., (1985), *Otorite ve Karizma*, Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, cilt. 3, sayı. 1, s. 131-142.

31) Belek, İ., (2004), *Esnek Üretim Derin Sömürü*. NK Yayınları, İstanbul.

32) Beugre, C. D., (2002) , *Understanding Organizational Justice and Its Impact on*

33) *Managing Employees: An African Perspective*, Journal of Human Resource Management, 13: 7, 1091-1104.

34) Berna, B., (2003), *Eğitimde Vizyoner Liderlik ve Etkin Yöneticilik*, İstanbul, Beyaz Yayınları, s.71-72.

35) Bernd, I., (1995), *Geleceğin Kökleri, Vizyonlar ve Sistem Dengeleri İçerisinin Gelişimleri, Vizyon Yönetimi*, (Der, Ulrich Sollmann, Roderich Heinze), İstanbul: Evrim Yayınevi ve Tic. Ltd. Şti, s.123.

36) Biçim, D. E., (2010), *Yeni Yönetim Yaklaşımları Doğrultusunda Çalışanların İş Yeri İç Yönetmeliklerinin Uygulanmasına Bakış Açısının İncelenmesi: Kamuda Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.

37) Boz, H.,(2000), *Öğrenci Gençliğin Televizyonun Etkileri Hakkındaki Değerlendirmeleri*,72 Tasarım Ltd. Şti, Ankara.

38) Bradley,, R., T., (1987), *Charsma and Social Structure: a Study Of Love and Power, Wholeness and Transformation*, Paragon House Publishers, New York.

39) Bresfold, T., (2005), *Lessons For Religious Education From Cognitive Science of Rel,g,on*, Religious Education, Vol. 100.

40) Bulu, M., (2002), *Türkiye’de Stratejik Planlama Yapılıyor Mu?* Activeline, Bankacılık, Finans, İnsan Kaynakları ve Teknoloji Gazetesi,

- 41) Cafoğlu, Z., (1996), *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*, Avni Akyol Vakfı Yay, Ankara,
- 42) Can, H., (1997), *Organizasyon ve Yönetim*, Adım Yayıncılık, Ankara.
- 43) Can, H., (2002), *Organizasyon Ve Yönetim*, Gözden Geçirilmiş VE Genişletilmiş 6. Baskı, Ankara, Siyasal Kitabevi, s.67.
- 44) Canman, D., *Çağdaş Personel Yönetimi*, Ankara, TODAİE Yayınları.
- 45) Clark, M. C., P., R. L., (1997), *The Nature And Structure Of Workers' Trust in Management*, Journal Of Organizational Behavior, Vol. 18, No. 3, pp. 205–224.
- 46) Costa, A. C., Roe, R. A., Taillieu T., (2001), *Trust within teams: the relation with*
- 47) *performance effectiveness*, European Journal Of Work And Organizational Psychology, 10(3).
- 48) Collins, J. C., P., J. I., (1999), *Building Your Company' s Vision*, Harvard Business Review, September – October.
- 49) Collins ve Porras, (1991), *Kalıcı Olmak*, ss. 11,12,12,14,15.(James C. Collins, Jerry I. Porras, *Organizational Vision and Visionary Organizations*, California Management Review,
- 50) Coşkun, C.A., (2003), *Değişim Çağında Yönetim*, İstanbul, Sistem Yayıncılık, , s. 68.
- 51) Çamlı, L. G., (2010), *Esnek Çalışma Saatleri ve Çalışanların Esnek Çalışma Saatleri Düzenlemelerine Yönelik Tutumlarının Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE.

52) Çelenk, H., (2008), *Esnek Çalışmanın İşgücü Maliyetlerine ve Rekabet Gücüne Etkisi ve Tekstil Sektöründe Uygulaması*,Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi SBE.

53) Çelik, V., (1999), *Vizyoner Liderlik, Eğitimsel Liderlik*, Ankara, Pegem Özel Eğitim Ve Hizmetleri Tic. Ltd. Şti.

54) Çengelci, Nazmi, (1973), *Kamu Yönetiminde Eğitim ve Mülki İdare Amirlerinin Eğitimi Sorunu*, Türk İdare Dergisi, 343, yıl 44.

55) Çetin, Sefa, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi • 22 / 2009

56) Chandler, D. (1962), *Strategy and Structure*. Cambridge Massachusetts: The MIT Press

57) Çevik, H., Göksu, T., (2000), *Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim ve Vizyon Oluşturma: Türk Emniyet Örgütü İçin Bir Model Önerisi*, Türk İdare Dergisi, Yıl:72, Sayı: 428, s.79.

58) Çiftçi, İ. H., (2006), *İşletmelerde Yönetim İşlevleri ve Çay İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi SBE.

59) Çilenti, K., (1998), *Eğitim Teknolojisi ve Öğretim*, Kadioğlu Matbaası, Ankara.

60) Daft, R. L., (1994), *Management*, 3. Edition, The Dryden Press, Orlando.

61) Demircan, N., (2003), *Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları*, Celal Bayar Üniversitesi Dergisi, 10(2).

62) Çağlar İrfan, G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, 3/2001, s.125-148

- 63) Demir, Ö., (1998), Mustafa, Sosyal Bilimler Sözlüğü, Ankara.
- 64) Demirkan, M., (1997), *Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Endüstri İlişkileri Sistemine Etkileri*, “Bridgestone Sabancı Lastik Sanayi ve Tic. A.S. Uygulama Örneği”. Sakarya,
- 65) Dinçer, Ö.,(1998), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- 66) Doğan, Ö. İ., (2000), *Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine*
- 67) *Etkisi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Cilt 2, Say1
- 68) Doğan, Mehmet, (1969), *Büyük Türkçe Sözlük*, 11. Baskı, İz Yayıncılık, İstanbul.
- 69) Doğan, S., (2005), ‘Çalışan İlişkileri Yönetimi’, Kare Yayınları, İstanbul, , s. 65.
- 70) Dökmen, Ü., (1996), *Empati ve İletişim Çatışmaları*, Dördüncü Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- 71) Dönmezler, S., (1984), *Sosyoloji*, Savaş Yayınları, Ankara.
- 72) Dr. Sema, Ö., (2007,) *TİSK İşveren Dergisi*.
- 73) Efil, İ., (2002), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Alfa Yayınları, 7.Baskı,İstanbul.
- 74) Eker, G., (2006), *Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı.

75) Ekkehard, K., (1995), *Bilim olarak İşletme Eğitimi İle Kuruluş İçin Vizyon İsteklerinin Arasındaki Sistemik İlişki Konusunda Bir Denem, Vizyon Yönetimi,*

76) Der, Ulrich, Sollmann, Roderich, Heinze, İstanbul, Evrim Yayınevi ve Tic. Ltd. Şti, s.51.

77) Ekonomi, M., (1993), "Türk İş Hukukunda Esnekleşme Gereği", Çalışma Hayatında Esneklik Semineri (27-31 Ekim 1993) İzmir: Yaşar Eğitim ve Kültür Vakfı Yayını, 1994.

78) Elefson, G., (2001), *Developing Trust With Intelligent Agents: An Exploratory Study*, Editör: Castelfranchi, Cristiano, Tan, Yao Hua, Trust And Deception in Virtual Societies, Kluwer Academic Publisher, Dordrecht, The Netherland.

79) Elşi, F., (2000), *İstanbul Belediye Spor A.S.'nin Yöneten ve Yönetilen İlişkilerinin*

80) *İnsan Kaynakları Yönetimi Prensipleri Isığı Altında İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, s. V.,

81) El., M.S.S, (1992), *Creating a Corporate Vision*, Long Range Planning, No: 6, Great Britain: Pergamon Press, Vol.25, p.25-29.

82) Enver, Ö., ve Çiğdem, K., (2001), *Örgütsel Davranış*, T.C. Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No:149, Eskişehir, s. 29.

83) Erbaş, G., (2008), *Yönetici ve İşgören Arasındaki İletişimin Kalitesi İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE.

84) Erdal, T., (2003), *Vizyon Rekabeti*, Ankara, Liberte yayınları, , s.2.

85) Ergun, T. ve P. (1978), Aykut, *Kamu Yönetimine Giriş*, TODAİE Yayını, Ankara, s.157-158

86) Eren, E., (1997), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul, Der Yayınevi, s.11.

87) Eren, E., (2002), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Altıncı Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., s.11.

88) Eren, E., (2004), *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*, Genişletilmiş Sekizinci Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş..

89) Eren, E., 2009, *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul, Beta Basım Yayım A.Ş.

90) Erdut, T., (2002), *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim*, Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası, Yayın No:40, İzmir.

91) Ergün, T., 819819, *Atatürk ve Karizmatik Önderlik*, Amme İdaresi Dergisi, Cilt.14, Sayı.4, s.3-12.

92) Eroğlu, F. ve İ., (2004), *Yönetim Krizlerine Karşı Yönetim Ahlakının Yeniden İnşası*, Türkiye Günlüğü, Sayı: 78, Güz Dönemi.

93) Ertürk, M., (2000), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 3.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

94) Ertürk, S., (1975), *Eğitimde Program Geliştirme*, Yelkentepe Yayını Ankara, s.12

95) Eroğlu, F., (1996), *Davranış Bilimleri*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

96) Fidan, Y., (1999), *Bir Etkinlik Aracı Olarak Örgüt Vizyonu*, Yönetim ve Ekonomi Dergisi. Sayı 5, 199-224

97) Folger, R., K., M., A., (1989), *Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions*, Academy of Management Journal, 32:

99) 1, 111-130.

100) Friedrich C. j, (1961) , *Siyasi Liderlik ve Karizmatik İktidar Meselesi*, Çev: Metin, Kıratlı, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt.16. , No.2, s. 127-149.

101) Gencay Ş., (1972), *Türkiye’de ve Yabancı Ülkelerde Yüksek Memurlar Sorunu* Amme İdaresi Dergisi, C.5, S.1, s. 46-(Dergi).

102) Genç, N., (1997), *Zirveye Götüren Yol: Yönetim*, İstanbul, Timaş Yayınları

103) Genç, N., (2005), *Yönetim ve Organizasyon*, Seçkin Yayıncılık, 2.Basım, Ankara.

104) Gemici, T. A, A., Çelik, Ü. Gonca, E., (2004), *Vizyon Sahibi Örgütlerin Özellikleri: Konya Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 11,; s.1(Dergi)

105) Giddens, A., (1999), *Max Weber Düşüncesinde Siyaset ve Sosyoloji*, Çev: Ahet, Çiğdem, Vadi Yayınları, Ankara.

106) Giddens, A.,(2000), *Sosyoloji* Haz. Hüseyin Özel, Cemal Güzel, Ayraç Yayınları, Ankara.

107) Gill, R., (2003), *Change Management or Change Leadership?*, *Journal of Change Management*, Vol, 3,4,

108) Godefroy S. B.,(1939), *How To Develop Charisma & Personal Magnetism*, Thorsons An Imprint Of Harpercollinspublishers, London.

109) Gordon, R., H., M. V., (1997) *Umut Bir Yöntem Olamaz*, Çev. Ayşe, Bilge, Dicleli, İstanbul, Boyner Holding Yayınları.

110) Gökçe, O., (2005), *İletişim Bilimine Giriş*, 6.Basım, Ankara: Turhan Kitabevi, s.7.,

111) Göksel A., (2002), *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar*, 2.basım., İstanbul, Turkmen Kitabevi, , s.218.

112) Günay, Cevdet İlhan; (2004), *Çalışma Sürelerinde Esneklik*, Kamu – İş, İş Hukuku ve İktisat Dergisi, C.7, S:3.

113) Gül, H., Güner, Ç.,(2003), *Atf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma*, Atatürk Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 3-4, Sayı: 17,

114) Günaydın, S., C., (2001), *İşletmelerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE.

115) Güvenç, N., (1991), *Kamu Yönetiminde Yasal Otorite ve Kanun Hükmünde Kararnameler*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

116) Gümüşlüoğlu, L., (2005), *Dönüştürücü Liderliğin İzleyenlerin Yaratıcılığına ve Örgütsel Yenilikçiliğe Etkisi Üzerine Bütüncül Bir Model: Türkiye’de Yazılım Sektöründe Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi SBE.

117) Gürgen, H., (1997), *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, İstanbul: Der Yayınevi, 1997, s.9.,

118) Güney, (2000), *Davranış Bilimleri*, s. 339, Güney, Salih, *Davranış Bilimleri*, 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım Ltd.şti., Ankara.

119) Gültekin, V., (1983), *Hayat Ansiklopedisi*, İstanbul, Doğan Kardeş Yayınevi

120) Güney, S. 169, (2004), *Benzer bir tanım için bakınız*, Dinçer, s. 10.(Salih Güney, Açıklamalı Yönetim Organizasyon Ve Örgütsel Davranış Terimleri Sözlüğü), Ankara: Siyasal Kitabevi.

121) Güzelcik, E., (1998), *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*, İstanbul, Sistem Yayıncılık

122) Gümüş, M., (1999), *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*, Alfa Yayınları 2. Baskı, İstanbul.

123) Hatiboğlu, Z.,(1993), *Temel Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, İstanbul.

124) Hardy, C., P., N., and L. T., a.g.m., H., (1998), *Distinguish Trust And Power in Interorganizational Relations: Forms And Façades Of Trus’t*, Editör: Lane, C, Bachmann, R., *Forms and Facades, Trust, Trust Within and Between Organizations*, Oxford University Pres.

125) Heintel, P., (1995), *Vizyon Ve Öz Yapılanma, Vizyon Yönetimi*, Derleyen:Ulrich, Sollmann, Roderich, Heinze, İstanbul, Evrim Yayınevi ve Tic. Ltd. Şti.,

126) Howell, J:M: ve HİGGİNGS, C:A., (1990), *Champions of technological innovation*,Administrative science qouarterly, 35, 317-341.

127) Hunt, G. T., (1980), *Communication Skills in The Organization*, Prentice-Hall, Inc.

128) Ilgar, L., (1996), *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi*, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş..

129) İçerli, L., (2010), *Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım*, Grişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Cilt 5, Sayı 1.

130) İşbaşı, Janset, Ö., (2000) *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü, Bir Turizm Örgütünde Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.

131) John, A.P., (1982), *The Company Mission As a Strategic Tool*, Sloan Management Review, Sloan Management Review Association, Spring, s.15.

132) Joseph, V. Q., (1994), *Vision: How Leaders Develop It, Share It and Sustain It*, *Business Horizons*, September-October 1994, s.39.

133) Karacoşkun, M. Doğan, (2004), *Dini İnanç-Dini Davranış İlişkisine Sosyo-Psikolojik Yaklaşımlar*, Din bilimleri Akademik Araştırma Dergisi IV Sayı:2, İstanbul

134) Karalar, R., İ., Ö., F., Tenekecioğlu, M., Ş., F., Çömlekçi, N. (2007), *Genel İşletme*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

135) Karabulut, a.g.m., s.51–48, Karabulut, E., (2003), *İşletmelerde Çevre Bilinci ve Yeşil Yönetim Uygulamalarının İşletme Başarısına Katkısını İncelemeye Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

136) Karagöz, Y., *Liberal Öğretide Adalet, Hak ve Özgürlük*, CÜ Sosyal Bilimler Dergisi; Cilt:26, 267-269.

137) Kazan H, Ergülen A, ve Kaplan M.,(2005), “*İşletmelerde Dağıtım Sistemi Maliyetleri minimizasyonu İçin Çözüm Modeli: Bir Firma Uygulaması*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Konya,

138) Keller, R:T: ve Holland, W: E, (1983), *Communicators and Innovators In Research and Development Organizations*, Academy Of Management Journal, 26 (4), 742-749.

139) Kırel, Ç., (2001), *Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe*, Anadolu üniversitesi sosyal bilimler dergisi, cilt.1, sayı.1, s. 43-59.

140) Kocabacak, A., (2006), *İnsan Kaynakları Eğitiminde Oryantasyon: Perakendecilik Sektöründe Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi İletme Ana Bilim Dalı, Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı.

141) Koçel, T. , (1999), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul

142) Koçel, T., (1995), *İşletme Yöneticiliği Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

143) Koçel, T., (2005), *İşletme Yöneticiliği*, 10.Baskı, İstanbul, Beta Yayınevi, s.449.

144) Koçel, T., (2003), *İşletme Yöneticiliği*, Genişletilmiş 9. Bası, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., s. 76.

145) Kojeve, A., (2007), *Otorite Kavramı*, Çeviren: Murat, Ersen, Bağlam Yayıncılık

146) İstanbul.

147) Koontz, H., C.O., (1986), *Management*, Singapore: McGraw Hill Book Company.

148) Kuhn, T., (1982), *Bilimsel Devrimlerin Yapısı*, Çeviri: Nilüfer, Kuyaş, İstanbul: Alan Yayıncılık

149) Lane, C., (1998), *Introduction: Theories and Issues in The Study Of Trust*, Editör: Lane, Christel, Bachman, Reinhard, *Trust Within And Between Organizations, Conceptual Issues And Emprical Applications*, Oxford University Press, New York.

150) Lambert, E., (2003), *The Impact of Organizational Justice on Correctional Staff*, Journal of Criminal Justice, 31, USA, 155-168.

151) Latham, J. R., (1995), *Visioning: The Concept, Trilogy and Process*, *Quality Progress*, April, p.65-68.)

152) Leonhard, E., (1995), *Vizyonlar: Ekonomik Yarış Çağında En Önemli İtici Güç*, Ulrich Sollmann, ve Roderich Heinze (Ed.), , ‘Vizyon Yönetimi, Önceden Düşünülmüş Başarı içinde’, Evrim Yayınevi, İstanbul, s.12-22.

153) Lewis Pamela S., (1995), *Management challenges in the 21. century*, Minneapolis: West.

154) Lewis, J. D., W., A., (1985), *Trust as A Social Reality*, Social Forces, Volume 63, Issue 4.

155) Lukes, S., (2002), *İktidar ve Otorite - Sosyolojik Çözümlemenin Tarihi*, Çeviren: Sabri, Tekay, Derleyen: Tom, Bottamare, Robert., Nisbet, Ayraç Yayınları, Ankara.

156) Luthans, F., (1995), *Organizational Behavior*, 7 Baskı, USA: Mc Graw-Hill Inc, , s. 330.

157) Man, F., (2005), *Bireylerin Güç Algulamalarında Bilginin Yeri: Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi SBE.

158) McAllister, D., J., (1995), *Affect- And Cognition- Based Trust as Foundations for Interpersonel Cooperation in Organizations*, Academy Of Management Journal, Vol. 38, No. 1.

159) Mendel, G., (2005-a), *Bir Otorite Tarihi: Süreklilikler ve Değişiklikler*, Çeviren:

160) Işık Ergüden, İletişim Yayınları, İstanbul.

161) Michael, E. R., (1998), *That Vision Thing: Do We Need It?*, Long Range Planning. Vol. 31, s. 371.

162) Michael, L. J. R., (2001), *Be Coherent, Not Visionary*, Long Range Planning, Vol. 34, s. 55.

163) Mintberg, H.; Q., J. B. ve V. , (1995) , *The Strategy Process*, Heyet B., Prentice-Hall, Inc., USA.

164) Mirze ve Ülgen, (2004), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 4. Baskı, Arıkan Yayıncılık, İstanbul.

165) Morden, T., (1993), *Business Strategy and Planning*, Second Edition, Mc Graw Hill.

166) Nooteboom, B., (2002) ,*Trust, Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures*, Published By Edward Elgar Publishing Limited, Printed And Bound in Great Britain By Bookcraft (Bath) Ltd.

167) Okumuş, B., (2007), *Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama Sürecinde Paylaşılan Vizyon Oluşturulması: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara üniversitesi SBE.

168) Ormancı, A., (2005), *Yönetici Hemşirelerin Algıladıkları Liderlik Davranışlarının Belirlenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi SBE.

169) Özgener, Ş., *İş Ahlakının Temelleri Yönetimsel Bir Yaklaşım*, Nobel Yayın Dağıtım,

170) Özalp, İ., (1985), *İşletmelerde Yönetim, Fonksiyonlar ve Organizasyon*, Baytes Yayınları, Ankara.

171) Özalp, İ., (1999), *Yönetim ve Organizasyon*, Anadolu Üniversitesi Yayınları No.

172) 951 Ders Kitapları Yayın No: 15, Eskişehir.

173) Özbek, M. F., (2006), *Çalışma İlişkilerinde Güven: Yönetim ve Politikaları, Güven ve Bağlılık İlişkisi Konusunda Bir Türkiye ve Kırgızistan Uygulaması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi SBE.

174) Özdemir, U. E., (2003), *Stratejik Planlama ve İyi Yönetişim, İyi Yönetişimin Temel Unsurları*, Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği Ve Dairesi Başkanlığı, s. 114.

175) Özer, A., K. (2000), *İletişimsizlik Becerisi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

176) Papatya, G., (1998), *Vizyon: Hayal ve Gerçek Arasındaki Gerilim, Eleştirel Bir Yaklaşım Denemesi* Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Y., s. 3(Güz), S. 125.

177) Peter, L., (1997), *İnsanlardaki Vizyon, Executive Excellence*, yıl:1, s:7, s.18.

178) Quazı, H. A., Chin-Meng, ve Poh-seng, (2001), *Motivation for 14000 certification: development of a predictive model*, Omega, The International Journal of Management Science.

179) Quigley, J.V., (1993), *Vizyon Oluşturulması, Geliştirilmesi ve Korunması*, Çev: Berat, Çelik, 1. Baskı, epsilon yayıncılık Hiz. San. Tic. Şti., Mayıs, İstanbul.

180) Quigley, J.V., (1998) , *Vizyon Olusturulması, Gelistirilmesi ve Korunması*, (Çev: Berat Çelik), 1. Baskı, Epsilon Yayıncılık Hiz. Tic. San. Ltd. St., Mayıs, , İstanbul.

181) Rachman ve D.,(2003), s.64 G.Ü. ‘Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi’ Cilt 23, Sayı 2, , 61-85 1993:154, (Dergi).

182) Read, W.L.G.,(1999), *Perceptions of Charisma And Effectiveness: The Effects of Vision Content, Delivery, And Organizational Performance*, *Leadership Quarterly*, Vol. 10, No. 3, ss. 346, 348.

183) Redmond, M. R. Mumuford, M:D: ve Teach, R., (1993), *Putting Creativity To Work: Effects Of leader Behaviour On Subordinate Creativity*, *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 55.

184) Robinson, S.L., (2004), *Trust and Breach of the Psychological Contract*, *Administrative Science Quarterly*, 41 : 574-599.

185) Sabuncuoğlu, Z., (1984), *Çalışma Psikolojisi*, Bursa Uludağ Üniversitesi Yayınları.

186) Sabuncuoğlu, Z., (2000) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, I.Baskı, Ezgi Kitabevi Yayınları.

187) Salih, G., (2004) , *Açıklamalı Yönetim Organizasyon Ve Örgütsel Davranış Terimleri Sözlüğü*, Ankara', Siyasal Kitabevi.

188) San, C., (1970) , *Max Weber'de Hukukun ve Mesru Otoritenin Sosyolojik Analizi*,

189) Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi, Ankara.

190) Selen, D., (2002), *İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi Üzerine Bir Araştırma*, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 35 Sayı 1, s.147

191) Senge, P. M., (1996), *Besinci Disiplin, Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması*, Ayşegül, İldeniz ve Ahmet, Doğukan, Çev., İstanbul.

192) Senge, P., M., (2002), *Beşinci Disiplin*, Çev. Ayşegül, İldeniz- Ahmet, Doğukan, İstanbul, Yapı Kredi Yayınları.

193) Sever, S.; (1998), *Dil ve İletişim(Etkili Yazılı ve Sözlü Anlatım)*, AÜ Eğitim Bilimleri

194) Fakültesi Dergisi C.31 Sayı:1.

195) Sezer, B., U., (1993), *Çağdaş Karizma* Amme İdaresi Dergisi, Cilt.26, Sayı.4.

196) Shrivasta, P., (1996), *Greening Business: Profiting the Corporation And TheEnvironment*, Cincinnati Ohio: Thomson Executive Press.

197) Solomon, R., C. ve F., F., (2001), *Güven Yaratmak*, Çev.: Ahmet, Kardam, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

198) So, May W. C., S., D., (2002), 'The Role Of Trust, Quality, Value and Risk in Conducting E- Business', *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 102, No. 9, pp. 503- 512.

199) Solomon, R. C., (2004), *Adalet Tutkusu*, Ayrıntı Yayınları, No:404, İstanbul.

200) Sönmez, P., (2006), *Küreselleşme, Avrupa Birliği ve İstihdam: Çalışma İlişkilerinde Yaşanan Dönüşüm*, Ankara Avrupa Çalışmaları Dergisi, Cilt.5 No.3 Bahar.

201) Sungur, N., (1997), *Yaratıcı Düşünce*, İkinci basım. İstanbul, Evrim Yayınevi.

202) Sürgit, K., *Örgüt Analiz Tekniği*, Amme İdare Dergisi, C.10,S.3, (Eylül, 1977), s,3-12).

203) Şeker, S.S.. (1993), *İletişim Sistemlerinin Planlanması*, 1.Basım. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Matbaası.

204) Şimşek, M.Şerif, (1987), *Örgütlerde Çatışma ve Yaratıcılığın Önemi*, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F., İşletme Dergisi, C:7, s: 1-2, , s. 9-35.

205) Şimşek, M.S., (1998), *Yönetim ve Organizasyon*, Damla Yayınları, Konya.

206) Şule, E., (2000), *Lider Sarmalında Vizyon*, Genişletilmiş 2. Baskı, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım., s.97.

207) Tamer, K.,(2001), *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

208) Temiz, H. E., (2004), *Eğreti İstihdam: İşgücü Piyasasında Güvencesizliğin ve*

209) *İstikrarsızlığın Yeni Yapılandırılması* Çalışma ve Toplum Dergisi.

210) Thompson, F. J., (1996), *Trustworthy Government: Leadership and Management Strategies for Building Trust and High Performance*, The American Political Science Review, Vol. 90, No. 2, p. 420.

211) Topaloğlu, C., (2011), *Yönetim Kuramları ve Örgüt İçi Çatışmalar*, Araştırma Makaleleri Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi Cilt 6, s.1.

212) Topaloğlu, I. G., (2010), *İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi SBE.

213) Tortop, N., (1993), *Eyüp G. İsbir ve Burhan Aykaç*, Yönetim Bilimi, Ankara, Yargı

214) Yayınları

215) Tosun, K. (1987), *İşletme Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi, Yayın No:3462, İstanbul

216) Toktamışoğlu, M. ve A., M., (2002), *Kötü Yöneticinin El Kitabı*, Mediacat Kitapları, İstanbul.

217) Tosun, K., (1992), *İşletme Yönetimi*, Savaş Yayınları, İstanbul.

218) Thomas, J. P., R., H. W. (1995), Jr., *Yönetim ve Yükselme Sanatı, Mukemmeli Arayış*, Cev. Selami Sargut, 2.bs., İstanbul, Altın Kitaplar Yayınevi, s.384.

219) Turner, B. S.,(1976), *Max Weber ve İslam: Eleştirel Bir Yaklaşım*, Çev: Yasin, Akıztay, Vadi Yayınları, Ankara,

220) Tutar, H., M. K., Y. ve C., E., *Genel ve Teknik İletişim*, 2.Basım. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

221) Tutum, C., (1976), *Personel Yönetimi*, TODAİE Yayını, İstanbul.

222) Uğur, Z., (2001), *Kişilik ve Liderlik*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

223) Usta, R., (2007) *Otel İşletmeciliğinde Çevre Yönetim Sistemi Uygulamaları*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi SBE.

224) Weber, M.,(1986), *Sosyoloji Yazıları*, İng. Bas. Haz.: H.H.Gerth ve C. Wright, Mills, Çev; Taha, Parla, Hürriyet Vakfı Yayınları, İstanbul.

225) Yalçinkaya, M., (2007), *Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Çalışanların Yaratıcılıklarının Ortaya Çıkması, Yöneticiye Güven ve Örgütte İşbirliği Ruhunun Gelişmesine Etkisinin İncelenmesi: Kütahya Porselen ve Cam Sektöründe Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi SBE.

226) Yaşar, Ö., (2005), *Örgütsel Güvenin Örgüt İklimine Etkisi; Gaziantep Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi SBE.

227) Yeşertener, C., (1994), *Yönetimsel Otoritenin Analizi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi SBE, Erzurum.

228) Yıldırım, E., (1997), *Endüstri İlişkileri Teorileri – Sosyolojik Bir Değerlendirme*, Değişim Yayınları, Sakarya.

229) Yorulmaz, A., (2005), *Kurum İçi İletişimin Verimlilik ve İmaj Üzerine Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

230) Yüksel, A., E., Bozkurt. (2008), *Çalışma Sürelerinde Esneklik Sağlayan Modeller Üzerine Değerlendirmeler*, Finans Politik&Ekonomik Yorumlar Dergisi, Cilt.45 Sayı.519.

231) Yüksel, M. M., (2006), *Karizmatik Lider Örneği Olarak Hz. Ömer*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi SBE.

232) Yüksel, F., (2004), *Çağdaş Kent Yönetimi ve Yönetici Vizyonu* , Ankara, Detay Yayıncılık, s. 72.

233) Yürür, Ş., (2008) , *Örgütsel Adalet İle İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma*, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:13, Sayı:2,

234) Zengingönül, O.; (2003), *Sosyal Modelin Modernleştirilmesi Ekseninde AB'nin İstihdam Politikalarında Esneklik Arayışı*, Çimento İşveren Dergisi, C.17, Sa:4.

235) Zıllıoğlu, M., (1993), *İletişim Nedir?*, Cem Yayınevi, İstanbul.

236) www2.aku.edu.tr/~hozutku/sayfalar/klasik.doc, 22.10.2011

237) http://www.maydanis.com.tr/may.php?suf=34&haber_id=28
11.11.2011

238) <http://www.tdk.gov.tr>, 28 Kasım 2011.

239) Porter, Michael E., *What is Strategy?*, Harward Business Review.
http://www.madenim.com/v%C4%B0zyon,_m%C4%B0syon,_strateji%C4%B0,_ama%C3%A7,_pol%C4%B0t%C4%B0ka,htm 23.12.2011

240) Erceiş, s. 7., Mehmet, Aydın. ‘Proje Yönetimi Sürecinde Vizyon, Değerler Ve Stratejinin Önemi’, [www. Pyd.org. tr/012.pdf](http://www.Pyd.org.tr/012.pdf), 09.10.2011

241) Yurtseven, ‘Stratejik Yönetim Sürecinde Misyon Kavramı’, s. 6,
[http:// www. Merih.net/m2/str/wmisyon.htm](http://www.Merih.net/m2/str/wmisyon.htm),12.10.2011

242) Aytaç, Nihat, 2004, ‘Karizmatik Liderlik’,
www.meb.gov.tr/index*1024.htm,18.11.2011

243) Kılınç, Tanil, 2004, ‘Conger ve Kanungo’nun Karizmaya Atıf Kuramı’, www.merih.net/m2/lid/karizmamd.htm, 18.11.2011

244) Cristiano, Castelfranchi and Rino, Falcone, ‘Principles of Trust for MAS: Cognitive Anatomy, Social Importance, and Quantification’,
<http://www.istc.cnr.it/T3/download/Trust-for-MAS.pdf> , 5005, 17.08.2011

245) Şimşek, Savaş, Taşcı, Alptekin, Örgütlerde "Güven" Konsepti Ve Emniyet Örgütü’nde Güven Modellerinin Değerlendirilmesi,
<http://www.egm.gov.tr/StratejiGelistirmeDB/dergi/34/yeni/web/Savas>,
23.08.2011

246) Türk Dil Kurumu, [http://www.tdk.gov.tr/TR/SozBul.aspx?F6E10F8892433CFFA AF6AA849816B2EF4376734 BED 947CDE](http://www.tdk.gov.tr/TR/SozBul.aspx?F6E10F8892433CFFA%20AF6AA849816B2EF4376734%20BED%20947CDE)
(20.09.2011).

247) Yatkın, Ahmet, “İleti Yönetişim”, 2007,
[http://www.halklailiskiler.com.tr/ detay.asp](http://www.halklailiskiler.com.tr/detay.asp), 02.09.2011

- 248) “Eğitimin Gelişimi”
,http://tr.wikipedia.org/wiki/E%C4%9Fitimin_tarihsel_de%C4%9Fi%C5%9Fimi, 09.09.2011
- 249) Eğitim Nedir?”,
http://www.psikoloji.gen.tr/ogrenme/index_dosyalar/egitim.htm, 09.09.2011
- 250) Türk Dil Kurumu Sözlüğü, www.tdk.gov.tr, 14.11.2011
- 251) Selamoğlu, Ahmet, “Neoliberal Küresellesme Sürecinde İsgücü Piyasaları”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 10.2.2008, http://dergi.iibf.gazi.edu.tr/dergi_v1/10/2/10.pdf, 12.10.2011.
- 252) Torlak, Ömer. “Gelişen Yönetim Yaklaşımlarının Satış Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi”, <http://www.isletme.biz/content/view/1188/63/10.12.2011>.
- 253) <http://www.akademilenyum.org/librarybank/library/29.pdf>, 19.10.2011
- 254) Akatay, Ayten, ‘Yeşil Yönetim ve İşletmeleri ISO 14001 Sertifikası Almaya Yönelten Faktörler’, <http://www.sbe.deu.edu.tr/dergi/cilt10.say%C4%B110.1%20akatay%20aslan.pdf>, 29.11.2011
- 255) <http://www.ikademi.com/yonetim-dusuncesinin-evrimi/119-yonetim-dusuncesinin-gecirdigi-evrim.html>, 29.11.2011
- 256) <http://www.ikademi.com/Yonetim-Dusuncesinin-Evrimi/119-Yonetim-Dusuncesinin-Gecirdigi-Evrime.html>, 29.11.2011
- 257) Acar, A. C., " İki Kariyerli Aileler ve İşletmeler ", İstanbul Üniversitesi İşletme ve İktisat Enstitüsü Dergisi, 1994, Yıl:5, Sayı:17,

<http://sedatergenc.blogcu.com/esnek-calisma-yontemi-ve-bir-ornek-uygulama/1822464>, 01.12.2011

258) Doğan, S. Türk, M., "Esnek Çalışma Saatlerine Geçişin İşletme ve Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etkileri", Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, 1997/2, <http://sedatergenc.blogcu.com/esnek-calisma-yontemi-ve-bir-ornek-uygulama/1822464>. 01.12.2011

259) Yavuz, Arif, "Esnek Çalışmanın Endüstri İlişkilerine Etkisi", TİSK İşveren Dergisi, Ocak 1999, <http://sedatergenc.blogcu.com/esnek-calisma-yontemi-ve-bir-ornek-uygulama/1822464>, 01.12.2011

260) <http://www.ikademi.com/Yonetim-Dusuncesinin-Evrimi/119-Yonetim-Dusuncesinin-Gecirdigi-Evrin.html>, 01.12.2011

261) DPT (2006). Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu. www.dpt.gov.tr 15.08.2011

EKLER

Ek-1.Araştırmada Kullanılan Anket Formu



Sayın Yönetici,

'Kamu Ve Özel Sektör Üst Düzey Yöneticilerinde Otorite Kullanımı Ve Vizyon' konulu bu anket, tamamen bilimsel amaçla hazırlanmış olup; üst düzey yöneticilerin kurum vizyonunu gerçekleştirme süreci içinde otorite kullanımlarını etkileyen unsurların tespiti, yönetsel sorunların belirlenmesi ve yönetim sürecinin daha iyi anlaşılıp uygulanabilmesi için önerilerinizi almak ve çözüm önerileri geliştirmek amacıyla hazırlanmıştır. Siz değerli yöneticilerimizin ve çalışanların vereceği cevaplar sadece bilimsel araştırma amacı ile kullanılacaktır. Anket birden fazla kamu ve özel sektör kuruluşlarında uygulanmakta olup verilerin değerlendirilmesi kurum bazında yapılmayacak, ankete katılan kurumların geneli üzerinden yapılacaktır. Hiçbir şekilde birim isimleri ile verilen cevaplar bağdaştırılmayacak ve anketteki bilgiler tek tek açıklanmayacaktır. Sadece toplu sonuçlar değerlendirilmeye tabi tutularak, bilimsel amaçla kullanılacaktır. Uygulamanın içinde bulunan siz değerli yöneticilerimizin vereceği bilgiler, yönetim bilimine önemli katkılar sağlayacaktır. Yardımlarınız için şimdiden TEŞEKKÜR EDERİZ.

Ozan KOÇ
Yüksek Lisans Öğrencisi
Enstitüsü

Doç.Dr. Halim KAZAN
Gebze Yüksek Teknoloji

İşletme Fakültesi
Öğretim Üyesi

- 1) Cinsiyetiniz: () Erkek () Bayan
- 2) Eğitim durumu: () İlköğretim () Lise () Lisans () Y.Lisans () Doktora
- 3) Üniversitede hangi anabilim dalından mezun oldunuz? () Hukuk () İktisadi ve idari bilimler () Mühendislik () Fen bilimleri () Diğer
- 4) Yaş:..... A) 18-25:...B) 26-31...C) 32-37 D) 38-43 ...E) 44 Ve Üstü
- 5) Kurum türü : () Kamu () Özel
- 6) Şirket şekli: () Aile Şirketi () Adi.Ş. () Komandit Ş () A.Ş. () Koll.Şti, () Ltd.Şti. , () Diğer...
- 7) Sektör: () Hizmet Sektörü () Üretim Sektörü
- 8) Kurumda çalışan personel sayısı.
A)1-5:...B) 6-20. C) 21-49 D) 50-250 E) 251-500
- 9) Kurumdaki pozisyonunuz: () Genel Müdür () Genel Müdür Yardımcısı
() İnsan Kaynakları Müdürü () Mali İşler Müdürü () Teknik Müd.() Satış ve Pazarlama Müd. () Diğer...

- 10) Yöneticilikte görev süreniz: () 0-1 Yıl () 2-4 Yıl () 5-7 Yıl () 8-13 Yıl ()
13 Yıl üstü
- 11) Kurumdaki Çalışma Süreniz(yıl) ()0-5 ()6-11 ()12-17 ()18-23 ()24
ve Üstü
- 12) Yönetim konusunda herhangi bir eğitime katıldınız mı? () Evet () Hayır
- 13) Yabancı dil biliyor musunuz () Evet () Hayır

Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	2	3	4	5

UYARI: Lütfen; Aşağıdaki soruları ölçekte belirtilen kıstasları dikkate alarak sizin için uygun olanı işaretleyiniz.

Adaletli bir üst düzey yönetici,						
1.	örgüt içerisindeki uygulamaların güveni etkileyeceğini bilir.	1	2	3	4	5
2.	örgütte çalışanlara gösterilen adil uygulamaların, örgütte güven oluşumunu sağlayacağını bilir.	1	2	3	4	5
3.	adil uygulamaların, çalışanlarının iş tutumlarını doğrudan etkileyeceğini düşünür.	1	2	3	4	5
4.	her düşüncüyü tarafsız olarak değerlendirir.	1	2	3	4	5
5.	karar alma aşamasında, o kararlardan etkilenecek çalışanların fikrini alma ihtiyacını hisseder.	1	2	3	4	5
6.	ödül yada ceza sistemi uygular.	1	2	3	4	5
7.	esas olan unsurun her çalışanın tek tek ele alınması ve değerlendirilmesi olduğunu bilir.	1	2	3	4	5
8.	yaptığı işleri yerine getirme konusunda yasal zorunluluk dışında ahlaki yada vicdani bir sorumluluk da duyar.	1	2	3	4	5
9.	çalışanların çalışma hayatına ilişkin haklarını çiğnemez.	1	2	3	4	5
10.	düşük performanslı çalışanlarına mutlaka kendilerini geliştirmeleri için bir şans daha verir.	1	2	3	4	5
11.	çalışanların kurumun kaynaklarından ihtiyaçları ölçüsünde eşit biçimde faydalanmalarını sağlar.	1	2	3	4	5
12.	işini iyi yapmayanlara tolerans tanır.	1	2	3	4	5
13.	çalışanlarının isteklerini ve ihtiyaçlarını önemser.	1	2	3	4	5

İletişime önem veren bir üst düzey yönetici,						
1.	birlikte çalıştığı insanların davranışlarını kontrol edebilmek ve örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirebilmek adına iletişimi vazgeçilmez bir araç olarak görür.	1	2	3	4	5
2.	planlama, eşgüdüm ve denetim gibi fonksiyonların sağlanabilmesi açısından iletişimin önemli bir yönetim aracı olduğunu bilir.	1	2	3	4	5
3.	etkili denetlemenin yalnızca etkili iletişim aracılığıyla uygulanabileceğini düşünür.	1	2	3	4	5
4.	dinlemenin karşısındaki kişiye fırsat vermek olduğunu bilir.	1	2	3	4	5
5.	kaliteli iletişim olmadan, ne etkin yönetim nede motivasyon ve yöneticilik gibi unsurların elde edilemeyeceğini bilir.	1	2	3	4	5
6.	yer ve duruma uygun hikayeler anlatarak sıcak ve şefkatli bir mizah ile gerilimleri azaltır.	1	2	3	4	5
7.	standartları yüksek olduğundan eleştirilerini ve iğnelemelerini kendisinde kolaylıkla yapar.	1	2	3	4	5
8.	tartışma ve eleştiri yönetme kanallarını her zaman açık tutar.	1	2	3	4	5
9.	tüm çatışma sebeplerinin derinliğine inildiğinde mutlaka iletişim konusundaki problemlere rastlayacağını bilir.	1	2	3	4	5
10.	organizasyonu oluşturan bireylerin amaçları farklı olursa, etkili iletişim köprüleri kurulsa dahi çalışanların birbirlerini anlayamayacağını bilir.	1	2	3	4	5

İnançlı bir üst düzey yönetici,						
1.	yüksek ahlak standartlarına sahiptir.	1	2	3	4	5
2.	kendi normlarına uymayı tercih eder.	1	2	3	4	5
3.	çıkarlara ve maddi değerlere karşı eğilimi düşüktür ve bu yoldan etkilenmesi olanaksızdır.	1	2	3	4	5
4.	yöneticiliğini kendisi için bir amaç değil, çevresine yararlı olabileceği olanaklar sağlayan bir araç olarak görür.	1	2	3	4	5
5.	amaçlarını, kendi model ve değerlerine göre gerçekleştirir.	1	2	3	4	5
6.	ilk olarak kendi değerlerini paylaşan bireyleri etrafında toplar.	1	2	3	4	5
7.	kendi inanç ve değerlerini çalışanlarına empoze eder.	1	2	3	4	5
8.	'Burada hakim olan bir çalışma disiplini vardır. Buna ayak uydurabilen kalır uyduramayan gider' düşüncesindedir.	1	2	3	4	5
9.	sahip olduğu değerlerin şirket misyonunun gerçekleşmesi aşamasında önemli olmadığını bilir.	1	2	3	4	5
10.	önemli olanın şirketin hedeflerine ulaşması olduğunu bilir, çalışanların inançlı olmaları da hedeflere ulaşip ulaşılamadığına göre önem arz edeceğini bilir.	1	2	3	4	5

Eğitimli bir üst düzey yönetici,						
1.	çalışanların gelişmesini ve yükselmesini temin eder.	1	2	3	4	5
2.	sosyal yönlüdür; örgüt içerisinde sosyal etkinlikler düzenler ve düzenlemelere katılır.	1	2	3	4	5
3.	astlarını adlarıyla ve unvanlarıyla tanımalı ve onlara daima adlarıyla hitap eder.	1	2	3	4	5
4.	kapısını herkese açar, personelinin odasına, bürosuna gider. Personeliyle iş yerinde görüşür ve gerekli zamanlarda toplantı yapar.	1	2	3	4	5
5.	yüksek pozisyonlara gelmeyi uzmanlığının ve değerinin tanınması olarak değerlendirir.	1	2	3	4	5
6.	sorunları stratejik açıdan ele alır.	1	2	3	4	5
7.	bilgilerini astlarıyla paylaşır.	1	2	3	4	5
8.	farklı düşünce ve öneriler geliştirmeleri yönünde çalışanları cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
9.	aldığı kararlara ve sonuçlara yönelik düzenli olarak çalışanlarını bilgilendirir.	1	2	3	4	5
10.	aldığı kararların sebeplerini asla açıklamaz.	1	2	3	4	5
11.	karar alacağı zaman bundan etkilenecek kişilerin düşüncelerini sorar ve önemser.	1	2	3	4	5
12.	çalışanlarının kendisini değerlendirebilmeleri ve gerektiğinde eleştirebilmeleri için ortam sağlar.	1	2	3	4	5

Yenilikçi ve yaratıcı bir üst düzey yönetici,						
1.	mevcut /yeni iş çözümlerini sorgulama cesaretini gösterir.	1	2	3	4	5
2.	yeni fikirleri araştırır, gelişim için ortam sağlar.	1	2	3	4	5
3.	mevcut ve ileriki fırsatları önceden sezer.	1	2	3	4	5
4.	çalışanların işle ilgili kendi ilgi alanlarını geliştirmeleri için zaman ayırır.	1	2	3	4	5
5.	yaratıcılığı etkileyen unsurların zaman, para ve fiziksel mekan olduğunu bilir.	1	2	3	4	5
6.	zorlayıcı bitim tarihlerinin yaratıcılığı yok edeceğini, geliş güzel bitim tarihlerinin ise güvensizliğe yol açacağını bilir.	1	2	3	4	5
7.	bilgi paylaşımını destekler.	1	2	3	4	5
8.	işbirliğini destekler.	1	2	3	4	5
9.	yönetim sorunlarının kangrenleşmesine izin vermez.	1	2	3	4	5
10.	örgüt içi çekişmelerin zararlı olduğunu bilir.	1	2	3	4	5
11.	işletmelerde verimliliği arttırmamanın en uygun yöntemlerinden birinin, iş görenlerin sorun görmeye yönelik yaratıcı düşünceye teşvik edilmeleri olduğunu bilir.	1	2	3	4	5
12.	yaratıcı düşünmenin doğuştan gelen bir yetenek olduğunu bilir.	1	2	3	4	5
13.	yenilikçiliği ve araştırmacılığı teşvik eder.	1	2	3	4	5
14.	başkalarının düşüncelerini sorgulamayı ve yapıcı şekilde itiraz etmeye izin verir.	1	2	3	4	5
15.	örgütlerde yapı esnekliğine meyillidir.	1	2	3	4	5
16.	az kural, düzenleme ve yüksek özerklik kullanır.	1	2	3	4	5
17.	açık iletişimi pek tavsiye etmez.	1	2	3	4	5
18.	çalışanları daha fazla risk almaları konusunda teşvik eder.	1	2	3	4	5
19.	ne kadar saçma görünürlerse görünsünler yeni fikirlerin önüne set çekmez.	1	2	3	4	5

Karizmatik bir üst düzey yönetici,						
1.	karizmasını çalışanlarını etkileyecek şekilde kullanır.	1	2	3	4	5
2.	yaptığı işlerle çalışanlarının ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından üstün tutar.	1	2	3	4	5
3.	çalışanları tarafından özdeşleştirilip gıpta ile bakılır durumdadır.	1	2	3	4	5
4.	kendisine karşı yüksek inanç ve güveni vardır.	1	2	3	4	5
5.	çalışanlarıyla riskleri paylaşır.	1	2	3	4	5
6.	keyfi davranışlardan kaçınır.	1	2	3	4	5
7.	kendisine doğru işi yapacağına dair güven duyar.	1	2	3	4	5
8.	yüksek ahlaki standartlara sahiptir.	1	2	3	4	5
9.	herhangi bir engelin üstesinden gelebileceğine dair çalışanları tarafından kendisine güven duyulmasını sağlar.	1	2	3	4	5
10.	elde edilebilir ve net bir misyon ve vizyona sahiptir.	1	2	3	4	5
11.	çalışanları tarafından sürekli göz önünde tutulmak ister.	1	2	3	4	5
12.	bu durumu bir ayrıcalık olarak görür ve tüm çalışanların buna dikkat etmesini zorunlu kılar.	1	2	3	4	5
13.	krizlere radikal çözümler üretir.	1	2	3	4	5
14.	şirketin amaçlarından çok, kendisine sadakate önem verir.	1	2	3	4	5
15.	önemli kararların bazılarını kendisi verir.	1	2	3	4	5
16.	kendisini çalışanları için bir lütuf olarak görür.	1	2	3	4	5
17.	çalışanların faydası için kişisel riskler üstlenir.	1	2	3	4	5

Güvenilir bir üst düzey yönetici;						
1.	astlarıyla olan ilişkilerini karşılıklı iletişim üzerine kurar.	1	2	3	4	5
2.	baskıyla ve zorlamayla değil istekle ve iş birliğiyle ortaya çıkan bir durum olduğunu bilir.	1	2	3	4	5
3.	çalışanların düşünce ve duygularına saygı duyar.	1	2	3	4	5
4.	çalışanların kendisine olan güvenini onların savunmasızlığından kaynaklandığı bilir.	1	2	3	4	5
5.	güvende kesinlik yoktur gerçeğini hep aklında tutar.	1	2	3	4	5
6.	astlarının sorunları karşısında bire bir seviyede irtibat kurar ve çözüm arar.	1	2	3	4	5
7.	çalışanlarının ihtiyaçlarına karşı duyarlı ve onların çıkarlarını koruyacak şekilde hareket eder.	1	2	3	4	5
8.	tam ve doğru bilgi kavramını her zaman ön planda tutar.	1	2	3	4	5
9.	çalışanlarıyla fikir ve duygu alış verişinde bulunabileceği açık iletişim ortamını sağlar.	1	2	3	4	5

Tecrübeli bir üst düzey yönetici,						
1.	belirsizlikten tedirgin olmaz ve uzun bir süre katlanabilir.	1	2	3	4	5
2.	uzun dönem planlarının gerçekleşmesi için telaşa kapılmaz.	1	2	3	4	5
3.	başkalarının duygularını algılamada duyarsız olur ve bunlara gerektiğinden fazla önem vermez.	1	2	3	4	5
4.	geçmişte çeşitli şekillerde iyi sınanmış değerler sisteminin varlığını bilir ve onlara göre adım atar.	1	2	3	4	5
5.	araştırmacılık ve yenilikçilikten doğacak olan risk ve sorumlulukları paylaşabileceği ve sahip çıkabileceği görünümünü verir.	1	2	3	4	5
6.	yargılama, değerlendirme ve zamanlama gücü çok yüksek olur, sonuç alabileceği zamanı çok iyi seçer.	1	2	3	4	5
7.	esas aldığı unsur, otoriteye saygı ve otorite sahipleri ile iyi anlaşılabilir.	1	2	3	4	5
8.	çalışanlarının yeteneklerinin ve motivatörlerinin farkındadır.	1	2	3	4	5
9.	belirsizlik durumunda her hedeften odak kaybetmez.	1	2	3	4	5
10.	ani ve acele karar alır.	1	2	3	4	5
11.	özgüveni yüksek olduğundan inisiyatif alır.	1	2	3	4	5
12.	değişim ihtiyacını fark eder ve değişimi başlatan kişidir.	1	2	3	4	5
13.	geçmiş dönem iş performansını her zaman çalışanlar tarafından karşılanması beklentisi içerisinde.	1	2	3	4	5
14.	işinde çok iyi olan personelin vazgeçilmez olduğunu düşünür.	1	2	3	4	5
15.	algı gücü yüksektir.	1	2	3	4	5

Güçlü bir üst düzey yönetici,						
1.	gerilim yaratabilecek herhangi birşeyden çekinmez ve beklenmedik aksilikler canını sıkmaz.	1	2	3	4	5
2.	zihin ve beden olarak sürekli ve yüksek düzeyde enerjiye sahiptir.	1	2	3	4	5
3.	mevkisini bir sorumluluk ve olanak olarak görür ve aktif bir rol oynar.	1	2	3	4	5
4.	başkalarının fikir ve önerilerine ilgisizdir ve kuşku duyarak bakar.	1	2	3	4	5
5.	entellektüel kibirlilik davranışı sergiler.	1	2	3	4	5
6.	özgüveni yüksektir.	1	2	3	4	5
7.	baskı ve strese karşı dayanıklıdır.	1	2	3	4	5
8.	söz verdiğiinde tutar.	1	2	3	4	5
9.	hırsını başarı odaklı olarak yönlendirir.	1	2	3	4	5
10.	hızlı ve efektif kararlar alır, inisiyatifini kullanır.	1	2	3	4	5
11.	hedeflere ulaşmak için aktif bir şekilde aksiyonlar başlatır.	1	2	3	4	5
12.	hedeflere ulaşmada kararlıdır ve odaklanır.	1	2	3	4	5
13.	iş yaptırma konusunda korkutma ve tehdit metodu kullanır.	1	2	3	4	5
14.	yönetici yada amirlerden emir almak, kendisinde psikolojik bir rahatsızlık yaratır.	1	2	3	4	5
15.	otoriteyi iş gödürmede bir araç olarak değil, otoriteyi tesis etme ve onu koruma şeklinde bir amaç olarak algılar.	1	2	3	4	5
16.	elemanlarının hayal kırıklıklarını aşabilmesini sağlar.	1	2	3	4	5
17.	başarısızlık ve hayal kırıklığı durumlarında gerginliği azaltacak bir yaklaşıma sahiptir.	1	2	3	4	5

Otorite ve Vizyon,						
1.	Üst düzey yöneticinin Adaletli davranması otorite ve vizyonu etkiler.	1	2	3	4	5
2.	Üst düzey yöneticinin Eğitimli olması otorite ve vizyonu etkiler	1	2	3	4	5
3.	Üst düzey yöneticinin Güçlü olması otorite ve vizyonu etkiler	1	2	3	4	5
4.	Üst düzey yöneticinin Güvenilir olması otorite ve vizyonu etkiler	1	2	3	4	5
5.	Üst düzey yöneticinin İnançlı olması otorite ve vizyonu etkiler	1	2	3	4	5
6.	Üst düzey yöneticinin İletişime önem vermesi otorite ve vizyonu etkiler	1	2	3	4	5
7.	Üst düzey yöneticinin Karizması otorite ve vizyonu etkiler	1	2	3	4	5
8.	Üst düzey yöneticinin Tecrübesi otorite ve vizyonu etkiler	1	2	3	4	5
9.	Üst düzey yöneticinin Yenilikçi olması otorite ve vizyonu etkiler	1	2	3	4	5

Ek-2.Verilere Ait Analiz Ayrıntıları

Demografik verilerle ilgili analizler:

	Sayı(N)	Yüzde(%)
Cinsiyet		
Erkek	181	88,7
Bayan	23	11,3
Yaş		
18-25	6	2,9
26-31	21	10,3
32-37	43	21,1
38-43	56	27,5
44 ve Ustu	78	38,2
Eğitim Durumu		
Lise	9	4,4
Lisans	142	69,6
Yuksek Lisans	51	25,0
Doktora	2	1,0
Mezun Olunan Dal		
Hukuk	13	6,4
İİBF	36	17,6
Mühendislik	44	21,6
Fen Bilimleri	13	6,4
Diger	98	48,0
Toplam	204	100,0

Kurum Türü	Sayı(N)	Yüzde(%)	Pozisyon	Sayı(N)	Yüzde(%)
Kamu	112	54,9	Genel Müdür	13	6,4
Özel	92	45,1	Genel Müdür Yardımcısı	10	4,9
Sektör			İnsan Kaynakları Müd.	13	6,4
Hizmet Sektörü	120	58,8	Mali İşler Müd.	9	4,4
Üretim Sektörü	84	41,2	Teknik Müd.	13	6,4
Şirket Şekli			Satış ve Pazarlama Müd.	8	3,9
Aile Şirketi	12	5,9	Diğer	138	67,6
Adi Ş.	3	1,5	Yöneticilikte Görev Süresi		
Komandit Ş.	2	1,0	0-1 Yıl	18	8,8
A.Ş.	50	24,5	2-4 Yıl	42	20,6
Koll. Şti.	9	4,4	5-7 Yıl	29	14,2
Ltd. Şti.	5	2,5	8-13 Yıl	24	11,8
Diğer	123	60,3	13 Yıl Üstü	91	44,6
Personel Sayısı			Kurumda Çalışma Yılı		
1-5	4	2,0	0-5 Yıl	74	36,3
6-20	9	4,4	6-11 Yıl	34	16,7
21-49	45	22,1	12-17 Yıl	43	21,1
50-250	90	44,1	18-23 Yıl	22	10,8
251-500	56	27,5	24 ve Üstü	31	15,2
Yönetim..Eğitimi			Yabancı Dil		
Evet	147	72,1	Evet	131	64,2
Hayır	57	27,9	Hayır	73	35,8
Toplam	204	100,0	Toplam	204	100,0

Faktör analizleri:

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,925
	Approx. Chi-Square	6107,059
Bartlett's Test of Sphericity	df	1081
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
17,851	37,981	37,981	5,496	11,693	11,693
2,764	5,880	43,860	4,809	10,232	21,925
1,954	4,157	48,018	4,013	8,539	30,464
1,781	3,788	51,806	3,646	7,757	38,221
1,629	3,466	55,273	3,469	7,380	45,601
1,512	3,218	58,490	2,922	6,217	51,818
1,344	2,859	61,349	2,911	6,194	58,012
1,225	2,607	63,956	2,794	5,944	63,956

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Yenilikci2	,755							
Yenilikci9	,687							
Yenilikci3	,679							
Yenilikci13	,663							
Yenilikci8	,657							
Yenilikci14	,619							
Yenilikci7	,615							
Yenilikci1	,568							
Yenilikci4	,473							
Adalet9		,722						
Adalet7		,688						
Adalet8		,682						
Adalet10		,658						
Adalet11		,637						
Adalet13		,592						
Adalet5		,518						
Adalet6		,516						
Iletisim3			,745					
Iletisim4			,691					
Iletisim2			,689					
Iletisim5			,684					
Iletisim1			,681					
Iletisim6			,567					
Tecrübe9				,741				
Tecrübe11				,740				
Tecrübe8				,681				
Tecrübe15				,590				
Tecrübe12				,557				
Tecrübe6				,517				
Güvenilir6					,728			
Güvenilir7					,613			
Güvenilir2					,608			
Güvenilir3					,550			
Güvenilir9					,544			
Güvenilir1					,498			
Egitim7						,750		
Egitim9						,701		
Egitim6						,660		
Egitim8						,547		

Güclü6							,716	
Güclü7							,685	
Güclü3							,624	
Güclü2							,620	
Karizma8								,768
Karizma6								,711
Karizma10								,672
Karizma13								,533

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 8 iterations.

Communalities

	Initial	Extraction
Adalet5	1,000	,533
Adalet6	1,000	,524
Adalet7	1,000	,595
Adalet8	1,000	,625
Adalet9	1,000	,660
Adalet10	1,000	,487
Adalet11	1,000	,577
Adalet13	1,000	,560
Iletisim1	1,000	,672
Iletisim2	1,000	,711
Iletisim3	1,000	,696
Iletisim4	1,000	,712
Iletisim5	1,000	,645
Iletisim6	1,000	,576
Egitim6	1,000	,636
Egitim7	1,000	,705
Egitim8	1,000	,666
Egitim9	1,000	,686
Yenilikci1	1,000	,694
Yenilikci2	1,000	,777
Yenilikci3	1,000	,668
Yenilikci4	1,000	,604
Yenilikci7	1,000	,645
Yenilikci8	1,000	,678
Yenilikci9	1,000	,668
Yenilikci13	1,000	,719

Yenilikci14	1,000	,653
Karizma6	1,000	,655
Karizma8	1,000	,713
Karizma10	1,000	,666
Karizma13	1,000	,499
Güvenilir1	1,000	,636
Güvenilir2	1,000	,661
Güvenilir3	1,000	,653
Güvenilir6	1,000	,673
Güvenilir7	1,000	,603
Güvenilir9	1,000	,635
Tecrübe6	1,000	,556
Tecrübe8	1,000	,626
Tecrübe9	1,000	,652
Tecrübe11	1,000	,676
Tecrübe12	1,000	,574
Tecrübe15	1,000	,605
Güclü2	1,000	,572
Güclü3	1,000	,707
Güclü6	1,000	,649
Güclü7	1,000	,678

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	17,851	37,981	37,981	5,496	11,693	11,693
2	2,764	5,880	43,860	4,809	10,232	21,925
3	1,954	4,157	48,018	4,013	8,539	30,464
4	1,781	3,788	51,806	3,646	7,757	38,221
5	1,629	3,466	55,273	3,469	7,380	45,601
6	1,512	3,218	58,490	2,922	6,217	51,818
7	1,344	2,859	61,349	2,911	6,194	58,012
8	1,225	2,607	63,956	2,794	5,944	63,956
9	,956	2,034	65,990			
10	,924	1,965	67,955			
11	,869	1,849	69,804			
12	,837	1,781	71,585			
13	,759	1,616	73,200			

14	,732	1,557	74,757		
15	,715	1,522	76,279		
16	,688	1,465	77,744		
17	,648	1,379	79,123		
18	,621	1,322	80,445		
19	,609	1,296	81,741		
20	,578	1,230	82,970		
21	,552	1,175	84,146		
22	,529	1,126	85,272		
23	,492	1,047	86,319		
24	,476	1,012	87,331		
25	,463	,985	88,316		
26	,414	,880	89,196		
27	,384	,817	90,013		
28	,369	,785	90,798		
29	,352	,748	91,546		
30	,349	,743	92,290		
31	,334	,710	92,999		
32	,306	,651	93,650		
33	,292	,621	94,272		
34	,286	,608	94,880		
35	,259	,551	95,431		
36	,253	,538	95,968		
37	,228	,485	96,453		
38	,227	,483	96,937		
39	,207	,440	97,376		
40	,204	,435	97,811		
41	,190	,404	98,216		
42	,174	,369	98,585		
43	,159	,338	98,923		
44	,152	,323	99,246		
45	,145	,308	99,554		
46	,118	,250	99,805		
47	,092	,195	100,000		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Güvenirlilik analizi:**Reliability Statistics**

	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Tüm Maddeler	,961	47
Adalet	,863	8
İletişim	,875	6
Eğitim	,828	4
Yenilikçi	,926	9
Karizma	,771	4
Güvenilir	,885	6
Tecrübe	,850	6
Güçlü	,807	4

Reliability Otorite ve Vizyon

Cronbach's Alpha	N of Items
0,862	9

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation
Adalet5	4,2745	,80218
Adalet6	3,9020	,96755
Adalet7	4,1422	,82712
Adalet8	4,4853	,78457
Adalet9	4,5441	,73143
Adalet10	4,1814	,83722
Adalet11	4,3137	,89861
Adalet13	4,1471	,81727
Iletisim1	4,3873	,72400
Iletisim2	4,4804	,62352
Iletisim3	4,1422	,95947
Iletisim4	4,4020	,69848
Iletisim5	4,4363	,73669
Iletisim6	4,1225	,85367

Egitim6	4,2353	,71819
Egitim7	4,1716	,82747
Egitim8	4,4118	,71373
Egitim9	4,1569	,87376
Yenilikci1	4,4559	,67541
Yenilikci2	4,5343	,65375
Yenilikci3	4,3039	,75969
Yenilikci4	4,2451	,71488
Yenilikci7	4,5245	,65419
Yenilikci8	4,5980	,65480
Yenilikci9	4,5000	,68409
Yenilikci13	4,4265	,71541
Yenilikci14	4,1765	,76772
Karizma6	4,1667	,98844
Karizma8	4,2353	,92237
Karizma10	4,2892	,78136
Karizma13	4,0196	,90951
Güvenilir1	4,4265	,76852
Güvenilir2	4,4608	,71123
Güvenilir3	4,4559	,73143
Güvenilir6	4,0980	,77536
Güvenilir7	4,1275	,78998
Güvenilir9	4,2696	,83096
Tecrübe6	4,2010	,77128
Tecrübe8	4,2647	,75497
Tecrübe9	3,9608	,89796
Tecrübe11	4,1078	,82935
Tecrübe12	4,1569	,77834
Tecrübe15	4,1422	,83895
Güclü2	3,9755	,89022
Güclü3	4,3088	,70026
Güclü6	4,3186	,65197
Güclü7	4,2206	,65493

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Adalet5	196,6324	468,618	,576	,960
Adalet6	197,0049	469,305	,454	,961
Adalet7	196,7647	469,767	,525	,961
Adalet8	196,4216	469,664	,558	,961
Adalet9	196,3627	469,917	,593	,960
Adalet10	196,7255	473,796	,405	,961
Adalet11	196,5931	466,775	,558	,961
Adalet13	196,7598	469,582	,537	,961
Iletisim1	196,5196	469,266	,621	,960
Iletisim2	196,4265	471,783	,631	,960
Iletisim3	196,7647	465,600	,549	,961
Iletisim4	196,5049	468,153	,682	,960
Iletisim5	196,4706	470,349	,575	,960
Iletisim6	196,7843	467,904	,559	,961
Egitim6	196,6716	472,005	,537	,961
Egitim7	196,7353	469,654	,528	,961
Egitim8	196,4951	467,512	,688	,960
Egitim9	196,7500	465,784	,602	,960
Yenilikci1	196,4510	468,337	,700	,960
Yenilikci2	196,3725	468,629	,714	,960
Yenilikci3	196,6029	466,891	,664	,960
Yenilikci4	196,6618	466,639	,716	,960
Yenilikci7	196,3824	468,917	,703	,960
Yenilikci8	196,3088	469,111	,695	,960
Yenilikci9	196,4069	470,558	,615	,960
Yenilikci13	196,4804	466,290	,727	,960
Yenilikci14	196,7304	469,163	,587	,960
Karizma6	196,7402	468,775	,456	,961
Karizma8	196,6716	470,153	,457	,961
Karizma10	196,6176	469,784	,557	,961
Karizma13	196,8873	474,219	,359	,962
Güvenilir1	196,4804	465,413	,702	,960
Güvenilir2	196,4461	469,421	,628	,960
Güvenilir3	196,4510	466,810	,694	,960
Güvenilir6	196,8088	469,682	,565	,960
Güvenilir7	196,7794	468,823	,579	,960
Güvenilir9	196,6373	464,222	,680	,960
Tecrübe6	196,7059	467,204	,644	,960

Tecrübe8	196,6422	471,177	,535	,961
Tecrübe9	196,9461	470,436	,463	,961
Tecrübe11	196,7990	469,551	,529	,961
Tecrübe12	196,7500	469,400	,571	,960
Tecrübe15	196,7647	467,353	,585	,960
Güçlü2	196,9314	468,508	,518	,961
Güçlü3	196,5980	468,606	,665	,960
Güçlü6	196,5882	474,155	,517	,961
Güçlü7	196,6863	472,335	,580	,960

Korelasyon analizi:

Correlations

	Adalet	İletisim	Eğitim	Yenilikçi	Karizma	Güvenilir	Tecrübe	Güçlü	OTV
Adalet	1	,497**	,545**	,625**	,305**	,666**	,426**	,441**	,640**
İletisim		1	,551**	,633**	,480**	,553**	,564**	,552**	,692**
Eğitim			1	,665**	,406**	,513**	,515**	,498**	,628**
Yenilikçi				1	,456**	,674**	,614**	,605**	,746**
Karizma					1	,470**	,472**	,491**	,543**
Güvenilir						1	,580**	,574**	,755**
Tecrübe							1	,550**	,631**
Güçlü								1	,652**
OTV									1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Regresyon analizi:

1-Üst düzey yöneticinin ADALETLİ olması otorite ve vizyonunu etkisi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,640 ^a	,410	,407	,39770

a. Predictors: (Constant), adalet

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22,199	1	22,199	140,356	,000 ^a
	Residual	31,949	202	,158		
	Total	54,148	203			

a. Predictors: (Constant), adalet

b. Dependent Variable: otv

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,090	,201		10,422	,000
	adalet	,554	,047	,640	11,847	,000

a. Dependent Variable: otv

2-Üst düzey yöneticinin İLETİŞİM becerisi otorite ve vizyonunu etkisi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,692 ^a	,479	,476	,37371

a. Predictors: (Constant), iletisim

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25,937	1	25,937	185,713	,000 ^a
	Residual	28,211	202	,140		
	Total	54,148	203			

a. Predictors: (Constant), iletisim

b. Dependent Variable: otv

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,895	,189	10,036	,000
	iletisim	,589	,043	,692	,000

a. Dependent Variable: otv

3-Üst düzey yöneticinin EĞİTİMLİ olması otorite ve vizyonunu etkisi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,628 ^a	,394	,391	,40307

a. Predictors: (Constant), egitim

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	21,330	1	21,330	131,289	,000 ^a
	Residual	32,818	202	,162		
	Total	54,148	203			

a. Predictors: (Constant), egitim

b. Dependent Variable: otv

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,289	,190	12,044	,000
	egitim	,508	,044	,628	,000

a. Dependent Variable: otv

4-Üst düzey yöneticinin YENİLİKÇİ olması otorite ve vizyonunu etkisi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,746 ^a	,557	,555	,34468

a. Predictors: (Constant), yenilikci

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	30,149	1	30,149	253,767	,000 ^a
Residual	23,999	202	,119		
Total	54,148	203			

a. Predictors: (Constant), yenilikci

b. Dependent Variable: otv

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,368	,195		7,032	,000
	yenilikci	,696	,044	,746	15,930	,000

a. Dependent Variable: otv

5-Üst düzey yöneticinin KARİZMATİK olması otorite ve vizyonunu etkisi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,543 ^a	,295	,291	,43481

a. Predictors: (Constant), karizma

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	15,958	1	15,958	84,404	,000 ^a
Residual	38,190	202	,189		
Total	54,148	203			

a. Predictors: (Constant), karizma

b. Dependent Variable: otv

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	2,760	,186		14,855	,000
	karizma	,403	,044	,543	9,187	,000

a. Dependent Variable: otv

6-Üst düzey yöneticinin GÜVENİLİR olması otorite ve vizyonunu etkisi**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,755 ^a	,571	,569	,33921

a. Predictors: (Constant), güvenilir

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	30,905	1	30,905	268,586	,000 ^a
	Residual	23,243	202	,115		
	Total	54,148	203			

a. Predictors: (Constant), güvenilir

b. Dependent Variable: otv

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1,702	,169		10,075	,000
	güvenilir	,637	,039	,755	16,389	,000

a. Dependent Variable: otv

7-Üst düzey yöneticinin TECRÜBELİ olması otorite ve vizyonunu etkisi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,631 ^a	,398	,395	,40164

a. Predictors: (Constant), tecrübe

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21,562	1	21,562	133,661	,000 ^a
	Residual	32,586	202	,161		
	Total	54,148	203			

a. Predictors: (Constant), tecrübe

b. Dependent Variable: otv

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,249	,192		11,716	,000
	tecrübe	,530	,046	,631	11,561	,000

a. Dependent Variable: otv

8-Üst düzey yöneticinin GÜÇLÜ olması otorite ve vizyonunu etkisi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,652 ^a	,426	,423	,39241

a. Predictors: (Constant), güçlü

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	23,043	1	23,043	149,645	,000 ^a
Residual	31,105	202	,154		
Total	54,148	203			

a. Predictors: (Constant), güçlü

b. Dependent Variable: otv

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,008	,201		9,992	,000
güçlü	,579	,047	,652	12,233	,000

a. Dependent Variable: otv

9-Üst düzey yöneticiye tüm faktörlerin birlikte etkisi**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,864 ^a	,746	,738	,26441

a. Predictors: (Constant), güçlü, adalet, karizma, iletişim, güvenilir, yenilikçi

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	40,375	6	6,729	96,247	,000 ^a
Residual	13,773	197	,070		
Total	54,148	203			

a. Predictors: (Constant), güçlü, adalet, karizma, iletişim, güvenilir, yenilikçi

b. Dependent Variable: otv

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	,467	,171		2,737	,007
	adalet	,101	,044	,116	2,268	,024
	iletisim	,182	,043	,214	4,281	,000
	yenilikci	,199	,054	,213	3,692	,000
	karizma	,078	,033	,105	2,378	,018
	güvenilir	,243	,048	,288	5,059	,000
	güçlü	,122	,044	,137	2,773	,006

a. Dependent Variable: otv

10-Bağımsız T-testi

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
adalet	3,170	,077	,945	202	,346	,07944
			,973	199,704	,332	,07944
iletisim	1,751	,187	-,104	202	,917	-,00893
			-,106	201,884	,916	-,00893
egitim	,459	,499	-2,125	202	,035	-,18934
			-2,175	201,639	,031	-,18934
yenilikci	1,611	,206	-1,120	202	,264	-,08722
			-1,147	201,588	,253	-,08722
karizma	1,486	,224	-,738	202	,461	-,07230
			-,751	201,937	,454	-,07230
güvenilir	2,224	,137	-,530	202	,597	-,04581
			-,547	199,127	,585	-,04581
tecrübe	,302	,583	-1,699	202	,091	-,14629
			-1,726	201,734	,086	-,14629
güçlü	,056	,814	-1,408	202	,161	-,11500
			-1,415	197,591	,159	-,11500
otv	1,083	,299	-,874	202	,383	-,06358
			-,891	201,994	,374	-,06358

ÖZGEÇMİŞ

1986 yılında Kocaeli'nin Gebze ilçesinde doğdum. İlk ve ortaöğrenimimi Gebze'de tamamladım. Liseyi Ankara Polis Kolejinde okudum. 2008 yılında Ankara Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Fakültesinden mezun oldum. 200-2010 eğitim öğretim döneminde Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Strateji Bilimi Ana Bilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladım.

Gebze İlçe Emniyet Müdürlüğünde Komiser Yardımcısı olarak görev yapmaktayım.

