

**T.C.
GEDİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**SEÇİLMİŞ BAZI KAMU VE ÖZEL KURULUŞLARDA
KARŞILAŞTIRMALI BİR YÖNETİM MODELİ UYGULAMASI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

Fazilet ALBAŞ

Tez Danışmanı: Prof. Dr. M. Şerif ŞİMŞEK

**İZMİR
2015**

**T.C.
GEDİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**SEÇİLMİŞ BAZI KAMU VE ÖZEL KURULUŞLARDA
KARŞILAŞTIRMALI BİR YÖNETİM MODELİ UYGULAMASI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

Fazilet ALBAŞ

Tez Danışmanı: Prof. Dr. M. Şerif ŞİMŞEK

JÜRİ ÜYELERİ

Prof. Dr. M. Şerif ŞİMŞEK

Prof. Dr. Doğan UYSAL

Yrd. Doç. Dr. Nazlı AYTUĞ GÜN

İZMİR

2015

TEZ KABUL VE ONAY

Fazilet ALBAŞ tarafından Yüksek Lisans tezi olarak sunulan ‘‘Seçilmiş Bazı Kamu ve Özel Kuruluşlarda Karşılaştırmalı Bir Yönetim Modeli Uygulaması.’’ başlıklı bu çalışma Gediz Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği hükümleri uyarınca tarafımızdan değerlendirilerek savunmaya değer bulunmuş ve 22.06.2015 tarihinde yapılan tez savunma sınavında aday oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunmuştur.

Jüri Üyeleri:

Prof. Dr. M. Şerif ŞİMŞEK

Prof. Dr. Doğan UYSAL

Yrd. Doç. Dr. Nazlı AYTUĞ GÜN

İmza

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Seçilmiş Bazı Kamu ve Özel Kuruluşlarda Karşılaştırmalı Bir Yönetim Modeli Uygulaması” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

22/06/2015

Fazilet ALBAŞ

İmza

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi, İşletme (MBA) Türkçe Tezli

SEÇİLMİŞ BAZI KAMU VE ÖZEL KURULUŞLARDA KARŞILAŞTIRMALI BİR YÖNETİM MODELİ UYGULAMASI

ALBAŞ, Fazilet

Gediz Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı

Bu çalışma Gediz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme anabilim dalı Yüksek Lisans tezi olarak hazırlanmıştır.

Yönetim, insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. İnsanın olduğu her yerde yönetim söz konusudur. İnsanların bir arada yaşamalarıyla birlikte, örgütlerin etkin ve verimli bir şekilde ayakta kalmaları için bir takım yönetim kuramları geliştirilmiştir.

Günümüz ekonomik, siyasi ve teknolojik alanlardaki değişimlerin sürekliliği modern yönetim yaklaşımlarının gelişmesine ortam hazırlamaktadır. Bu çalışmada; kamu ve özel sektörlerde belirlenen amaç ve hedeflere ulaşabilmede en önemli kaynak olan insan faktörünün etkin biçimde kullanılmasına yönelik yöneticilerin tutum ve davranışlarını yansıtan yönetim biçimlerini araştırmayı amaçlanmıştır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde yönetim ve yönetim ile ilişkili kavramlar üzerinde durulmuştur. Daha sonra yönetim biçimleri açıklanarak çalışmanın ikinci bölümünde yönetimin bütünleştirici mekanizmaları üzerinde durulmuştur. Modeli test amacıyla demografik değişkenler dışında 41 soruluk bir anket kullanılmıştır. Bu anketler İzmir ilindeki Türk Telekom Müdürlüğü, Orman Bölge Müdürlüğü ve İzmir ve Manisa İllerindeki Sosyal Güvenlik İl Müdürlükleri çalışanlarına dağıtılmış, eksiksiz doldurulan ve geri dönen 268 anket analiz

için kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda yönetimin bütünleştirici mekanizmaları (önderlik, motivasyon, haberleşme, etkileşim, karar alma, amaç saptama, denetim, eğitim ve performans geliştirme) kurumun niteliği ve yönetim kademeleri üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar sözcükler: Yönetim, yönetim biçimleri, yönetimin bütünleştirici mekanizmaları

ABSTRACT

Master of Business Administration Thesis ,

A COMPARATIVE MANAGEMENT MODEL PRACTICE IN SELECTED SOME PUBLIC AND PRIVATE INSTITUTIONS

ALBAŞ, Fazilet

Gediz University

Graduate School of Social Sciences

Department of Business Administration

Master of Business Administration Thesis Program

This study is submitted to the Institute of Social Sciences at Gediz University, in partial fulfillment of the requirements for the Master of Business Administration in Department of Management.

Management concept is as old as man's history. Management is in everywhere that human exist. As soon as human start living together, some management approaches are developed to keep organizations effective and efficient.

Recent sustainable economic, political and technological changes pave the way for the development of modern management approaches.

In this study it is aimed to search attitude and behavior of the managers and managing styles in both private and public organizations by using the human source to reach the defined goals.

The study consists of three parts. In part of this study, management and related concepts are discussed. And then, in second part of this study, Managing styles and integrative mechanism of management are explained.

To test the model, except the demographical questions, a 41-question-questionnaire is used. This questionnaire is distributed to the personnel of Türk Tele-

com Directorate, Regional Directorate of Forestry in İzmir and personnel of Social Insurance Provincial Directorate in İzmir and Manisa. As a result 268 questionnaires are used for analysis.

Analysis shows that integrative mechanism of management (leadership, motivation, communication, interaction, decision making, goal determination, auditing, education and performance evaluation) has an impact on the quality of the corporation and management levels.

Key Words: Management, Managing styles, integrative mechanism of management.

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
KISALTMALAR.....	xv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM YÖNETİM VE YÖNETİM BİÇİMLERİ

1.1. YÖNETİM KAVRAMI VE TANIMI	2
1.2. YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ.....	3
1.2.1. Yönetimin Beşeri Özelliği.....	3
1.2.2. Yönetimin Amaç Özelliği.....	3
1.2.3. Yönetimin Grup Özelliği.....	3
1.2.4. Yönetimin İşbölümü ve Uzmanlaşma Özelliği.....	4
1.2.5. Yönetimin İşbirliği Özelliği.....	4
1.2.6. Yönetimin Demokratik Özelliği	4
1.2.7. Yönetimin Bireyci Özelliği	4
1.2.8. Yönetimin Yaratıcı Olma Özelliği.....	5
1.2.9. Yönetimin Evrensellik Özelliği	5
1.2.10. Yönetimin İki Yönlü Süreç Özelliği	5
1.2.11. Yönetimin Hiyerarşik Yapı Özelliği	5
1.2.12. Yönetimin Haberleşme Özelliği	5

1.2.13. Yönetimin Basamaksal Özelliği	5
1.2.14. Yönetimin Rasyonel Olma Özelliği	6
1.3. YÖNETİMİN NİTELİĞİ	6
1.3.1 Bilim Olarak Yönetim	6
1.3.2 Süreç olarak Yönetim	7
1.3.3 Sanat Olarak Yönetim	7
1.3.4 Meslek Olarak Yönetim	8
1.4. YÖNETİMİN TARİHSEL GELİŞİMİ	9
1.4.1. Klasik Yönetim Kuramı	9
1.4.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı	10
1.4.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı	12
1.4.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı	13
1.4.2. Neo-Klasik Yönetim Kuramı	14
1.4.3. Modern Yönetim Kuramı	15
1.4.3.1. Sistem yaklaşımı	16
1.4.3.2. Durumsallık yaklaşımı	17
1.5. YÖNETİM BİÇİMLERİ	18
1.5.1. Önderlik Tarzları veya Yönetim Biçimlerinin Teorik Temelleri	18
1.5.1.1. Özellikler Kuramı	18
1.5.1.2. Davranışsal Liderlik Kuramı	18
1.5.1.3. Durumsal Liderlik Kuramı	19
1.6. ÖRGÜTLERİN UYGULAMALARINDA TEMEL ALDIKLARI YÖNETİM (LİDERLİK) TARZLARI	20
1.6.1. X ve Y Tipi Yönetim Tarzları	20
1.6.2. Blake ve Mounon'un Yönetimsel Diyagramı	22
1.6.3. Tannenbaum ve Schmit'in Liderlik Modeli	24
1.6.4. Likert'in Sistem 4 Modeli	25

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM MODELİNİN BÜTÜNLEŞTİRİCİ SÜREÇ VEYA MEKANİZMALARI

2.1. ÖNDERLİK	27
---------------------	----

2.2.	MOTİVASYON	27
2.2.1.	Kapsam Kuramları	28
2.2.1.1.	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	28
2.2.1.2.	Hezberg'in Çift Etmen Kuramı.....	31
2.2.1.3.	David Mc Clelland' in Başarı Güdüsü Kuramı.....	32
2.2.1.4.	Aldelfer'in VİG (ERG) Kuramı.....	33
2.2.2.	Motivasyon'un Süreç Kuramları.....	33
2.2.2.1.	Victor Wroom'un Beklenti Kuramı.....	33
2.2.2.2.	Lawler ve Porter'ın Beklenti Kuramı	34
2.2.2.3.	Adam's Eşitlik Kuramı.....	35
2.2.2.4.	Skinner'ın Pekiştirme Kuramı	37
2.2.2.5.	Edwin Locke'ın Bireysel Amaçlar ve İş Başarımı Kuramı.....	38
2.3.	İLETİŞİM.....	39
2.3.1.	İletişim Süreci	39
2.3.1.1.	Gönderici	40
2.3.1.2.	Mesaj.....	41
2.3.1.3.	Kodlama	41
2.3.1.4.	Kanal	41
2.3.1.5.	Alıcı.....	41
2.3.1.6.	Kod Çözme	42
2.3.1.7.	Geri Bildirim.....	42
2.3.1.8.	Gürültü	42
2.3.2.	İşleyiş Açısından İletişim Çeşitleri.....	42
2.3.2.1.	Tek Yönlü İletişim	42
2.3.2.2.	Çift Yönlü İletişim	43
2.3.3.	Örgütsel İletişim Biçimleri	43
2.3.3.1.	Biçimsel İletişim	43
2.3.3.2.	Biçimsel Olmayan İletişim.....	45
2.4.	ETKİLEŞİM.....	45
2.5.	KARAR VERME	46
2.5.1.	Karar Verme Sürecinin Evreleri	46
2.5.2.	Karar Verme Sürecinin Özellikleri	47

2.6. AMAÇ SAPTAMA	48
2.7. DENETİM.....	49
2.7.1. Etkili Bir Denetim İçin Gerekli Olan Koşullar	50
2.7.2. Denetim Türleri.....	51
2.8. EĞİTİM-GELİŞTİRME VE PERFORMANS (ÖRGÜTSEL PERFORMANS)	52
2.9. TÜRK ÖRGÜT YÖNETİCİLERİNİN TEMEL ALDIKLARI KURAMLAR	53

ÜÇÜNCÜ KISIM

SEÇİLMİŞ BAZI KAMU VE ÖZEL KURULUŞLARDA KARŞILAŞTIRMALI BİR YÖNETİM MODELİ UYGULAMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	55
3.2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI	55
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	56
3.4. VERİLERİN TOPLANMASI.....	56
3.5. ANKET SORULARININ NİTELİĞİ.....	56
3.6. VERİLERİN ANALİZ YÖNTEMİ.....	57
3.7. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	57
3.8. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	58
3.9. ANALİZ VE BULGULAR.....	58
3.9.1. Güvenilirlik Analiz.....	58
3.9.2. T Testi.....	62
SONUÇ	79
KAYNAKÇA	82
EK	ek s.1

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Araştırma Birimi Olarak Seçilen Örgütlerde Bulunan Önderlik, Motivasyon, Haberleşme, Etkileşim, Karar Alma, Amaç Saptama, Denetim Ve Performansa İlişkin Sorular İçin Elde Edilen “ Güvenirlik Analizi” Sonuçları	59
Tablo 2: Çalışanların Genel Özelliklerine İlişkin Bulgular	61
Tablo 3: Önderlik Felsefesinin Kamu Kurumu Ve Özel Sektörlerde Uygulanış Biçimine İlişkin Sayısal Bulgular	63
Tablo 4: Motivasyonun Kamu Kurumu Ve Özel Sektörlerde Uygulanış Biçimine İlişkin Sayısal Bulgular	64
Tablo 5: Haberleşme Sisteminin Kamu Kurumu Ve Özel Sektörlerde Uygulanış Biçimine İlişkin Sayısal Bulgular	65
Tablo 6: Etkileşim Sisteminin Kamu Kurumu Ve Özel Sektörlerde Uygulanış Biçimine İlişkin Sayısal Bulgular	66
Tablo 7: Karar Alma Sisteminin Kamu Kurumu Ve Özel Sektörlerde Uygulanış Biçimine İlişkin Sayısal Bulgular	67
Tablo 8: Amaç Saptama Sisteminin Kamu Kurumu Ve Özel Sektörlerde Uygulanış Biçimine İlişkin Sayısal Bulgular	68
Tablo 9: Denetim Sisteminin Kamu Kurumu Ve Özel Sektörlerde Uygulanış Biçimine İlişkin Sayısal Bulgular	69
Tablo 10: Performans Sisteminin Kamu Kurumu Ve Özel Sektörlerde Uygulanış Biçimine İlişkin Sayısal Bulgular	70
Tablo 11: Kamu Kurumu Ve Özel Sektörlerde Önderliğe İlişkin Sorulara Verdikleri Cevapların Ortalama Değerleri	71
Tablo 12: Kamu Kurumu Ve Özel Sektörlerin Motivasyona İlişkin Sorulara Verdikleri Cevapların Ortalama Değerleri	72
Tablo 14: Kamu Kurumu Ve Özel Sektörlerde Etkileşime İlişkin Sorulara Verdikleri Cevapların Ortalama Değerleri	74
Tablo 15: Kamu Kurumu Ve Özel Sektörlerde Karar Alma İlişkin Sorulara Verdikleri Cevapların Ortalama Değerleri	75
Tablo 16: Kamu Kurum Ve Özel Sektörlerin Amaç Saptamaya İlişkin Sorulara Verdikleri Cevapların Ortalama Değerleri	76

Tablo 17: Kamu Kurumu Ve Özel Sektörlerin Denetime İlişkin Sorulara Verdikleri Cevapların Ortalama Değerleri.....	76
Tablo 18: Kamu Kurumu Ve Özel Sektörlerin Eğitim Ve Performans Geliştirmeye İlişkin Sorulara Verdikleri Cevapların Ortalama Değerler	77

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Klasik Yönetim Kuramları.....	10
Şekil 2: Yönetim Süreci.....	12
Şekil 3: Liderlik Davranışını Etkileyen Faktörler	20
Şekil 4: Yönetim Tarzı Matriksi	22
Şekil 5: Tannenbaum Ve Schmit'in Liderlik Modeli.....	24
Şekil 6: Likert Kuramı.....	26
Şekil 7: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	29
Şekil 8: Herzberg'in Çift Etmen Kuramı.....	32
Şekil 9 : Lawler-Porter Motivasyon Modeli.....	35
Şekil 10: Adam's Eşitlik Kuramı Formülü.....	36
Şekil 11: Bireysel Amaçların Oluşması Ve İş Başarısındaki Rolü.....	38
Şekil 12: İletişim Sürecinin Ögeleri.....	40
Şekil 13: Tek Yönlü İletişim.....	43
Şekil 14: Çift Yönlü İletişim.....	43
Şekil 15: Örgütsel İletişim Biçimleri.....	44

KISALTMALAR

C.Ü. Cumhuriyet Üniversitesi

PAÜ. Pamukkale Üniversitesi

s. sayfa

SPPS Statistical Package for Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı)

GİRİŞ

Yönetim insanoğlunun doğumundan bu yana devam etmiş bir disiplindir. İnsanlık tarihi kadar eski bir kavram olan yönetim başkalarına iş yaptırma sanatıdır. Yönetim, eldeki kaynakları en etkin verimli şekilde kullanmayı amaçlar. Küresellenen dünyada örgütler faaliyetlerini en az girdi ile en fazla verim elde edebilmeyi amaçlayan etkin bir yönetimin gerçekleşebilmesi için yöneticilere ihtiyaç duyarlar. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkede kamu ve özel sektörlerdeki yöneticilerin yönetim tarzları bu açıdan çok önemlidir.

Türkiye de son yıllarda gerek kamu gerekse özel sektörlerde deneysel araştırmalar yapılmasına rağmen genellikle kamu sektöründeki yönetim tarzlarına dair az da olsa araştırmalar mevcuttur. Fakat kamu ve özel sektörlerin yönetim anlayışı ve yönetim biçimlerine dair karşılaştırmalı olarak inceleyen araştırma yeterince yoktur. Bu yüzden, örgütlerin etkinliğinde ve verimliliğinde önemli bir etken olan yöneticilerin yönetim tarz yaklaşımları tarafımızdan inceleme konusu olarak seçilmiştir.

Çalışmamız ikisi kuramsal ve biri uygulama olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmamızın birinci bölümünde öncelikle yönetim ve yönetim ile ilgili temel kavramlar, yönetim biçimleri ve yönetim kuramları ele alınmıştır. İkinci bölümde ise yönetimin bütünleştirici mekanizmalarını oluşturan süreçler üzerinde durulmuştur. Çalışmamızın son bölümünde ise, İzmir ve Manisa illerinde seçilmiş bazı kamu ve özel sektör kuruluşlarında yapılan araştırmanın bulgularının yorum ve değerlendirilmesi yapılmıştır. Bu bölümde; seçilen kurumların üst, orta ve alt kademe yöneticilerinin yönetim anlayışı; önderlik, motivasyon, haberleşme, etkileşim, amaç saptama, karar verme, denetim ve eğitim-geliştirme performansı gibi yönetimin belli başlı süreçleri yardımıyla belirlenmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM VE YÖNETİM BİÇİMLERİ

1.1. YÖNETİM KAVRAMI VE TANIMI

İnsanlık tarihi kadar eski olan yönetim olgusu, ilk insanın yeryüzünde görülmesinden günümüze kadar var olagelmıştır. Geçmişten günümüze insan sayısının artması ile birlikte insan ilişkilerinde karmaşıklığın düzenlenmesi için koordinasyon ve denetimin sağlanması, farklı din, dil ve ırka sahip insanların bir arada yaşayabilmeleri ancak yönetim yardımı ile sağlanabilmiştir.

İnsanların işbirliği yaptıkları her yerde örgüt vardır, örgütün olduğu yerde de yönetim vardır. Etkili yönetimin olmadığı örgütler kısa sürede yok olmaya mahkûmdur. Bir devletin kalkınıp gelişmesi ve bu devletteki farklı gruplardaki insanların bir arada yaşayabilmesi, bir fabrikanın etkin ve verimli şekilde amaçlarına ulaşması etkili yönetimin varlığı ile sağlanabilir.

Yönetime ilişkin çok sayıda tanım mevcuttur. Tanımlardan birine göre;

Yönetim, belli bir amacı gerçekleştirmek için başkaları vasıtasıyla o amaç doğrultusunda iş gördürtme eylemidir. Yönetim faaliyeti, bir taraftan başkalarıyla uyum içerisinde çalışmayı gerektirirken diğer taraftan da amaçlara ulaşmayı, kıt kaynaklardan maksimum faydayı sağlamayı, verimlilik ve etkinlik hedeflerini gerçekleştirmeyi ve değişen çevre koşullarında başarılı bir şekilde faaliyet göstermeyi gerektirir (Tokat ve Şerbetçi, 2001, s. 145).

Bir başka tanıma göre; yönetim, örgütün amaçları doğrultusunda örgüt elemanlarını hedefe yönlendirme ve aralarındaki koordinasyonu sağlayan bir grup faaliyetidir (Şimşek ve Çelik, 2011, s.1).

Yönetim kavramı yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere etkin bir yönetim için gerekli bir takım özellikler vardır. Bu özellikler şu şekilde sırlanabilir (Şimşek ve Çelik, 2013, s. 163);

- Varılması tasarlanan amaçların başlangıçta saptanması,
- En az iki kişinin ortak bir amaç etrafında bir araya gelmesi,

- Bireylerin etkin ve verimli bir biçimde çalıştırılması için işbölümü yapılması,
- Bireylere iş yaptırma gücüne sahip yöneticilerin yetki sınırlarının belirlenmesi,
- Geleceğe dönük ussal kararların alınması ve nihayet
- Bu kararlardan doğan sorumluluğa katlanılmasıdır.

1.2. YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ

Yönetimin kendine özgü çok sayıda özelliğinden söz edilebilir. Söz konusu özelliklerin belli başlıları şöyle sıralanabilir;

1.2.1. Yönetimin Beşeri Özelliği

Yönetimin gerçekleşmesi için insan unsurunun olması gerekmektedir. Çünkü örgütün ihtiyaçları ve amaçları insan ögesi yardımıyla yani yöneten ve yönetilen sayesinde gerçekleşir. Yöneten de yönetilen de insandır.

İnsan yönetim sürecinin hem nedeni hem de sonucudur (Gürüz ve Gürel, 2009, s. 17-18).

Bir örgüt elindeki sermayesini kaybetse, insan gücünü kaybetmediği sürece kendini toparlayıp varlığını devam ettirmesi olanaklıdır, fakat insan gücünü kaybeden bir örgütün varlığını devam ettirmesi imkânsızlaşır.

1.2.2. Yönetimin Amaç Özelliği

Yönetimin tanımından da anlaşılacağı üzere yöneten ve yönetilen belli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiştir.

La Rocheföld; “yapılan iş ne kadar parlak olursa olsun, yüksek bir amacın sonucu değilse, büyük sayılmamalıdır”. Bir amaca yönelik olmadığı takdirde gerçekleşmesi ve başarılı olması olanaksızdır (Gürüz ve Gürel, 2009, s. 22).

1.2.3. Yönetimin Grup Özelliği

Yönetimden bahsedebilmek için amacı gerçekleştirecek en az iki kişinin, yöneten ve yönetilenin olması gereklidir.

1.2.4. Yönetimin İşbölümü ve Uzmanlaşma Özelliği

Yönetimde her işin etkili ve verimli bir şekilde yapılabilmesi için yapılacak işlerin işbölümü mantığı içinde belirli kişilere verilmesi gerekir. Böylece herkes yapabileceği işe odaklanır. Bu da yönetimde uzmanlaşmayı getirir. Kişinin verilen iş üzerinde uzmanlaşması ile hem ekonomik hem de zaman yönünden tasarruf sağlanmış olur.

1.2.5. Yönetimin İşbirliği Özelliği

Yönetimde müşterek hareket esas olmalı. İnsan sorumluluğu tek başına kaldıramaz, kaldırmaya çalışsa altında ezilir. Birkaç kişinin işbirliği yaparak ortaya koydukları, birkaç dehanın ayrı ayrı ortaya koyduklarından daha seviyedir. Bu yüzden yönetimde amaçlara ulaşmak için yöneten ve yönetilenlerin kendi içlerinde işbirliği içerisinde hareket etmeleri gerekmektedir.

1.2.6. Yönetimin Demokratik Özelliği

Yönetim insancıl özelliğe sahiptir. Yönetimde demokratik davranışlardan ayrılıp, aşırı derecede otorite ve zor kullanma yoluna gidildikçe, bu sürecin insancıl yönü zayıflamakta ve onun yerini tıpkı bir makine gibi görme ve kullanma eğilimi almaktadır. İnsan onuru ile bağdaşmayan ve çalışma istek ve arzusunu düşüren bu nevi durumlara maruz kalmamak için yönetimde elden geldiğince demokratik olmaya çalışmalıdır (Şimşek ve Çelik, 2013, s. 165).

1.2.7. Yönetimin Bireyci Özelliği

Yönetimde birçok bölüm vardır fakat her bölümün amaçlarını düzenli ve başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmesi için her bölüm tek bir kişinin denetimi altındadır. Bu da yönetimin bireyci özelliğini gösterir.

Yönetimin olmazsa olmaz dediği önderlik görevinin başarısı tek bir kişi tarafından gerçekleştirilebilir (Şahin A. , 2006, s. 7).

1.2.8. Yönetimin Yaratıcı Olma Özelliği

Belirlenen amaçlara ulaşmak için nelerin yapılacağı, nasıl, ne zaman yapılacağı ve karar alma safhasında oluşabilecek sapmaların düzenlenmesi ve alternatifler arasında en iyi olanın seçimi yaratıcı olma özelliği ile sağlanabilir.

Yaratıcı olma özelliği planlama ve karar alma durumlarında etkindir (Tokat ve Aşkun, 2003:6). Neyi planladığımız ve neye karar verdiğimiz yönetimin başarısı için önemlidir. Bu yüzden bu süreçlerde yaratıcılık önemli bir etkidir.

1.2.9. Yönetimin Evrensellik Özelliği

Yönetim, kar güden ve gütmeyen her alanda söz konusudur (Tengilimoğlu, Başpınar ve Tutar, 2012, s. 7). Ailede, devlette, hastanede, otele, okulda vb. her kurum ve kuruluşta yönetim mevcuttur.

1.2.10. Yönetimin İki Yönlü Süreç Özelliği

Yönetim, iki yönlü süreçtir. Biri karar alma diğeri ise uygulamadır. Kararların uygulanmadığı durumlarda yönetim tam anlamıyla sağlanmamıştır (Şimşek ve Çelik, 2013, s. 165).

1.2.11. Yönetimin Hiyerarşik Yapı Özelliği

Yönetim, yönetici ve yönetilen olmak üzere bir gruptan oluşmaktadır. Her örgütte amir ile ast arasında bir basamaksal yapı söz konusudur. Böylece örgütte çalışanlar belli düzen içinde çalışmaktadır.

1.2.12. Yönetimin Haberleşme Özelliği

Yönetim, belli bir amacı gerçekleştirmek için bir grup insanın bir araya gelmesi ile sağlanır demiştik. Bu bir grup insan yani yöneten ve yönetilen arasında amaçları gerçekleştirmek için bilgi akışının sağlanması gerekmektedir. Böylece yapılması gerekli olan şeyler iyi bir iletişimle hedeflere ulaşır. Örgütte iyi bir haberleşme sistemi varsa etkili bir yönetim sağlanmış olur.

1.2.13. Yönetimin Basamaksal Özelliği

Yönetim, yöneten ve yönetilenler arasında basamaksal ilişkiden oluşmaktadır. Yönetilen yönetenden aldığı emirleri amaçlar doğrultusunda uygulamakla sorumlu-

dur. Yönetimdeki bu basamaksal ilişki yönetimin bir düzen çerçevesinde işlemlerini sağlar.

1.2.14. Yönetimin Rasyonel Olma Özelliği

Yönetimde rasyonellik ilkesi, en az girdi ile en fazla çıktı elde etmeyi amaçlamaktadır. Yönetimin başarısı etkinlik ve verimlilikle ölçülür. Etkinlik, belirlenen hedefe ulaşmada yeterli olup olmadığını gösteren bir ölçüttür. Verimlilik ise, belirlenen amaca ulaşmadır (Tokat ve Aşkun, 2003, s. 7). Böylece etkinlik ve verimlilik, en kısa sürede, en az emekle ve en yüksek faydayı sağlamakla elde edilir. Bu da yönetimin ussallığını gösterir.

1.3. YÖNETİMİN NİTELİĞİ

1.3.1 Bilim Olarak Yönetim

20. yüzyılın başlarından itibaren doğmaya başlayan yönetim bilimi kendine has yöntemlere, ilke ve teorilere sahiptir. Yönetim; psikoloji, hukuk, davranış bilimleri, sosyoloji ve sosyal psikoloji gibi bilim dallarıyla da ilgili bir kavramdır. Bu yüzden yönetim; işletmenin amaç ve hedeflerine etkili ve verimli şekilde ulaşması için planlama, örgütlenme, yürütme, eşgüdümleme ve denetim gibi fonksiyonlara ait kavram, ilke, model ve tekniklerin bir sistem içerisinde bilinçli olarak uygulanması olarak tanımlanmaktadır (Genç, 2007, s. 24). Yönetimin bilim olması incelediği konular bakımından kesinlik ifade etmez. Yönetim bilimi uzmanları, ancak genel nitelikte öneriler getirebilirler. Bu nedenle, bu bilimi uygulayanlar gerçek ve değer yargılarını birbirine karıştırmaksızın nesnel davranışlarda bulunmalıdır (Tortop, 1990, s. 3). Günümüzde yönetim faaliyetleri usta çırak ilişkisine dayalı olarak değil bilimsel ilkelere, yöntemlere göre bilimsel eğitim olarak gerçekleştirilmektedir. Fakat bu yönetimin sadece bilimden ibaret olduğu anlamına gelmez.

1.3.2 Süreç olarak Yönetim

Yönetim; belli bir amacı gerçekleştirmek için başkalarına iş yaptırma sanatıdır. Yönetici ise yönetim işlevini yerine getiren kişidir. Yönetilen; işi yapan kişidir.

Bir girişimcinin, bir teşebbüsün, bir esnafın yönetici olabilmesi için A'dan Z'ye bütün işleri kendisi yapması yerine onunla birlikte çalışan en az bir kişinin olması gerekir. Eğer bir kişi işletmenin tüm işlerini tek başına yapıyorsa orada ne yönetimden ne de yöneticiden bahsedebiliriz (Koçel, 2011, s. 100-101). Yönetimden sözede bilmek için bir kurumda yöneten ve yönetilen olmak üzere en az iki kişinin varolması gerekir.

Yönetim birbirini takip eden bir dizi temel faaliyetten oluşmaktadır. Bu faaliyetler bir süreç şeklinde birbirlerini takip etmektedir ve tekrar bu sürecin tamamlanması ile faaliyete başlamaktadır (Koçel, 2011, s. 103).

Yönetimin temel faaliyetleri ;

- Planlamak
- Organize etmek
- Uygulamak
- Koordine etmek
- Kontrol etmek şeklinde sıralanabilir (Koçel, 2011, s. 103).

1.3.3 Sanat Olarak Yönetim

Sanat olarak yönetim; yöneticilerin doğuştan sahip olduğu yetenek ve becerilerini sonradan elde ettikleri meslekleri ile sonuç üretmesidir. Sadece bilimin olması sonuç üretmede yeterli değildir. Ayrıca doğuştan gelen bazı yetenek ve becerilere sahip olmak gerekir (Koçel, 2011, s. 17). Böylece yetenek ve bilginin harmanlanması ile üretilen sonuçlar daha başarılı olur.

Yönetim son zamanlarda kendi başına bir sanat ya da bilim olmaktan çıkmış, yönetim hem bilim hem sanat niteliğini taşıdığı öne sürülmüştür. Yönetimin, özellikle karar verme sürecinde sanat ve bilim yönü daha belirgindir. Yönetici karar verirken öncelikle elindeki bilgileri kullanıp bunu yaratıcılık kimliği ile harmanlayıp karar verip uygular (Şimşek ve Çelik, 2011, s. 9).

Yönetim Sanatı; sezgi, muhakeme, tecrübeyle edinilen ve yönetim bilimin sağladığı bilgilerin bilinçli ve sistemli bir biçimde, maharetle uygulanarak, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine ilişkin bir faaliyet ve çaba olarak ifade edilebilir (Dinçer ve Fidan, 2010, s. 26). Yönetimde elde etmiş olduğun bilgidan ziyade o bilgiyi doğru zamanda ve doğru yerde kullanmış olunur. Bu da hem sanatın hem de bilimin olması gerektiğini ifade etmektedir. Ne sanat ne de bilim tek başına verimli bir yönetim sergilemez. Böylece bilimsel bilgiye dayalı sanat oluşur.

1.3.4 Meslek Olarak Yönetim

Herhangi bir uğraşın bir meslek olup olmadığını değerlendirirken bazı ölçütler vardır. Bunlar (Tengilimoğlu, Başpınar ve Tutar, 2012, s. 5);

- Bilgi topluluğunun olması,
- Bütün üyelerce istekli olarak kabul edilmiş ve anlaşılmiş standart yöntemlerinin ve uygulamalarının bulunması,
- Söz konusu yöntem ve uygulamaların sürekli araştırmaya ve bilimsel temellere dayanması,
- Uzmanlaşmış bir teknolojiye sahip olması,
- Mesleki yayınların yapılması,
- Mesleğe girmek için belirli bir bilgi ve becerinin gerekli olması,
- Mesleğin yürütülmesi ile ilgili belli ahlaki standartların ve meslektaşlarca paylaşılan bir sorumluluk duygusunun bulunması.

Bu ölçütlere bakıldığında yöneticiliğin, henüz doktorluk, mühendislik ve avukatlık gibi belli bir öğrenimi, diploma derecesini, eğitimi ve mesleki kuruluşça yapılan bir sınavda başarı sağlamayı, bu meslek kuruluşlarınca verilen ve devletçe onaylanan bir belgeyi gerektiren, bir meslek karakterini kazanmadığı söylenebilir. Bununla birlikte yönetimin bir meslek olarak geliştiğini gösteren kuvvetli emareler vardır. Bunlar (Tengilimoğlu, Başpınar ve Tutar, 2012, s. 5);

- İşletme yönetimi ile ilgili okulların kurulup gelişmeleri,
- Sayısı gittikçe artan yönetim danışmanları,
- Yönetimsel davranışta ahlaki unsurlara verilen önemimin artması.

1.4. YÖNETİMİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Yönetim olayının kuramsal temelleri çeşitli evrelerden geçerek günümüzdeki duruma ulaşmıştır. Bu evreler yönetimin evrim tarihinde Klasik, Neoklasik ve Modern Yönetim Kuramları ve/ veya yaklaşımları şeklinde ifade edilebilir.

1.4.1. Klasik Yönetim Kuramı

Klasik yönetim anlayışı, James Watt'ın, 1778' de ilk kullanılabilir buhar makinesini yaparak başlattığı endüstri devriminden, ikinci dünya savaşına kadar geçen dönemde görülür. Klasik yönetim yaklaşımının öncüleri Amerika'daki Taylor, Fransa'daki Fayol, Almanya'daki Max Weber'dir (Dalay, 2013).

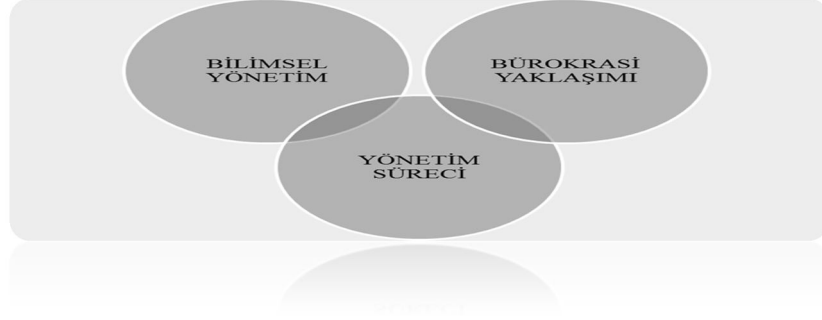
Klasik yönetimin özellikleri (Tengilimoğlu, Başpınar ve Tutar, 2012, s. 19);

- Klasik yönetim kuramı insan unsurunu ikinci planda tutup üretim faktörünü arttırmayı düşünmüştür.
- Klasik yönetim, insanı makine gibi gören bir yaklaşımdır.
- İnsanı makine gibi gören bu yaklaşım insanın kontrol, ödül ve cezalandırma gibi faaliyetlerle harekete geçebileceğini düşünen bir yaklaşımdır.
- Klasik yönetim yaklaşım, örgütü dış çevreden bağımsız kapalı, standartlaştırılmış bir sistem olarak görmektedir.

Böylece klasik yönetim, kısaca insanı insan gibi görmeyip mekanizma gibi görüp hiyerarşik yapı içerisinde emir komuta zinciri adı altında verilen görevleri standartlaştırılmış bir çerçevede ödül ve motive ile üretimde etkinlik ve verimliliği sağlayabileceğini düşünen bir yaklaşımdır.

Klasik yönetim kuramında düşüncesinde üç yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar bilimsel yönetim, yönetim süreci ve bürokrasi yaklaşımıdır (Tengilimoğlu, Başpınar, ve Tutar, 2012, s. 19).

Şekil 1: Klasik Yönetim Kuramları



Kaynak: Tengilimoğlu, Atilla ve Bektaş, 2009, s. 19

1.4.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Bilimsel yönetim yaklaşımının öncüsü Frederick W. Taylor'dur. Taylor, 1911 yılında yayımladığı “ Bilimsel Yönetimin İlkeleri” adlı kitabında üretim sırasında israf ve kayıpları azaltarak işletmelerin verimlilik ve etkinliğini artmasını konu almıştır (Sözen ve Basım, 2012). Taylor'a göre üretimdeki bu israf ve kayıplar yalnız bilimsel metotlara dayanarak azaltılabilir.

Taylor birkaç ilke benimsemiştir. Taylorizm olarak adlandırılan Taylor felsefesinin ilkeleri şunlardır (Can, 2005, s. 46);

- Belirli bir işi yaparken bilimsel yöntemlerin kullanılması,
- İş yapacak çalışanlar işe alınırken, eğitiminde, geliştirilmesinde bilimsel yöntemlere dayandırılmalı,

• Çalışanların bilimsel yönetime dayalı iş yapabilmesi benimsetilmeli,

• Yönetim ve çalışan arasında işbölümü yapılarak işbirliğinin sağlanması,

Aynı zamanda Taylor bu ilkeler haricinde aşağıdaki ilkeleri benimsemiştir (Can, 2005, s. 46).

• Bir işin en kısa zamanda ve en kolay hareketle nasıl yapılacağını gösteren hareket ve zaman etütleri sağlanmalı,

• Çalışanların örgütsel bağlılığını arttırıcı ve teşvik amaçlı parça başı ücret sistemi sağlanmalı

• Çalışanların ihtiyacı olan dinlenme süreleri belirlenmeli,

• Aynı zamanda Taylor endüstride çalışırken çırakların hangi işi yapacağını bildikleri halde nasıl yapacağını bilmiyordu. İşin nasıl yapılacağını bilmesi için “fonksiyonel ustabaşı” uygulanması sağlanmalı (Ataman, 2009, s. 90). Böylece uzmanlaşma sağlanmış olur ve çalışanlar görevlerini eksiksiz yapmış olurlar.

Yukarda bahsettiğimiz parça başı ücret sistemi ile Taylor eşit işe eşit ücret sistemini benimsemiş ve çalışanlar arasında adillik sağlanmıştır. Yine Taylor tarafından standart üretim ve standart süre belirlenmiştir. Standart sürede standart üretimi aşanlara teşvik primi verilerek çalışanların örgütsel bağlılığı artırılmaya çalışılmıştır.

Bilimsel yönetim düşüncesinin gelişmesinde Taylor dışında Gilberth, Gantt ve Emerson gibi öncüler de önemli katkılar sağlamışlardır (Sözen ve Basım, 2012, s. 15).

Gantt “Gantt Şeması” olarak bilinen şemayı ortaya geliştirip uygulamıştır. Gantt, çalışana fazla çalışmaya teşvik eden prim sistemini geliştirmiştir (Sözen ve Basım, 2012, s. 15). Gantt’a göre, standart sürede bitirilen iş için prim ödenecektir. Böylece insanlar standart süreden önce işi bitirmesi durumunda daha fazla çalışma isteğinde bulunacaktır. Ekstra yaptığı her iş için ekstra kazanç elde etme şansını yakaladıkları için. Ayrıca ustabaşılar da her çalışanın zamanında işi bitirmesi ile ekstra kazanç elde etme şansını yakaladıkları için ustabaşılarda prim elde etmek için, çalışanları çalışmalarını motive eder hale gelmişlerdir (Ataman, 2009, s. 91).

Bilimsel yönetime katkı sağlayan Gilberth’ler hareket ve zaman etütlerini geliştirmişlerdir. Sloganları olan “ en iyi tek yol” düşüncesi ile tuğla örme işlemlerinde gereksiz iş ve eylemleri ortadan kaldırarak zamandan tasarruf sağlayıp verimliliği artırmışlardır (Can, 2005, s. 47-48).

Emerson “Verimliliğin On İki İlkesi” adlı kitabında işyerindeki israfların kaldırılmasına ilişkin verimlilik üzerine ilkeler geliştirmiştir (Sözen ve Basım, 2012, s. 16).

Cooke ise Taylor ilkelerini benimseyip üniversite ve belediye gibi kamu kuruluşlarında uygulamıştır (Sözen ve Basım, 2012, s. 16).

Taylor, kısaca bilimsel yönetim yaklaşımı ile insanı mekanik bir unsur olarak görmüş, insanın ödül ve ceza sistemi ile çalışmaya yönelebileceğini ve insanı pasif bir varlık olarak görerek örgütü dış çevreden bağımsız kapalı bir sistem olduğunu savunmuştur.

Bilimsel yönetim tesadüfîlikten ve sezgisellikten kurtularak bilimsel temele oturmuş ve daha çok fabrika ve işyerlerinde uygulanmıştır (Gürüz ve Gürel, 2009, s. 78).

1.4.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı

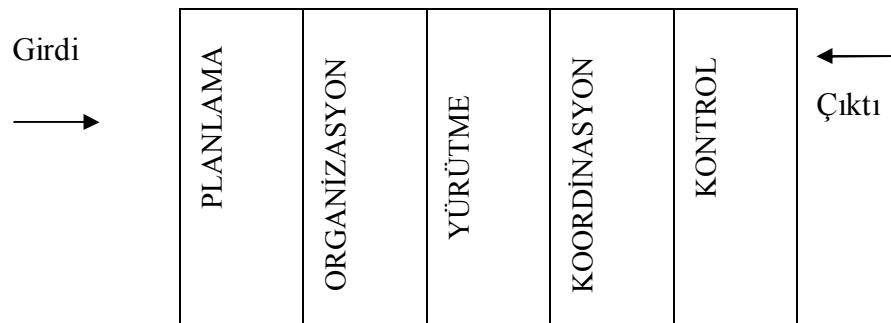
Yönetim süreci yaklaşımının öncüsü Henri Fayol'dur. Bilimsel yönetim yaklaşımı, ekonomik ve teknik verimliliği artırmada üretim sorunları üzerine odaklanmıştır. Henri Fayol ise yönetim süreci yaklaşımı ile verimliliği arttırmada örgütün tüm bölümleri üzerine odaklanmıştır (Sözen ve Basım, 2012, s. 16).

Yönetim süreci yaklaşımı bilimsel yönetimin eksik yönlerini tamamlamak için ortaya çıkmıştır. Bilimsel yönetim gibi ekonomik etkinliği ve rasyonelliği benimsemiş fakat Bilimsel Yönetim Yaklaşımına göre Yönetim Süreci Yaklaşımı daha kapsamlıdır (Gürüz ve Gürel, 2009, s. 80).

Fayol, işletmedeki faaliyetleri altı alt başlık halinde incelemiştir. Bunlar; teknik faaliyetler, ticari faaliyetler, finansal faaliyetler, muhasebe faaliyetleri, güvenlik faaliyetleri ve yönetim faaliyetleridir. Fayol, yönetim faaliyetlerini de kendi aralarında beş gruba ayırmıştır. Fayol, yönetimi bir süreç olarak düşünmüştür. Yönetim süreci, yönetimin faaliyetleri olan planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol- den oluşmaktadır (Tengilimoğlu, Başpınar ve Tutar, 2012).

Yönetim; planlama ile başlayan kontrol ile son bulup, tekrar planlama ile devam eden tekrarlanabilen bir süreçtir (Koçel, 2011, s. 212).

Şekil 2: Yönetim Süreci



Kaynak: Koçel, 2011, s. 212

Fayol, yönetim sürecini yerine getirirken on dört (14) ilke benimsemiştir. Bu ilkeler aşağıdaki gibidir (Tekin ve Şenol, 2011, s. 39);

1. İşbölümü
2. Otorite ve sorumluluk
3. Disiplin
4. Komuta birliği
5. Yürütme birliği
6. Genel çıkarları özel çıkarlara tercih etme
7. Ücretin ödenmesi
8. Merkezilik
9. Hiyerarşik yapı
10. İntizam
11. Hakkaniyet
12. Görevde kalma zamanı
13. Teşebbüs fikri
14. Takım ruhu

1.4.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı

Bürokrasi yaklaşımı diğer iki yaklaşımdan sonra üçüncü yaklaşım olmuştur. Bu yaklaşımın öncüsü Alman sosyolog Max Weber'dir. Bürokrasi genelde işleri savsaklayan, zaman kayıplarının olduğu, bugün git yarın gel anlayışının hâkim olduğu bir örgütsel yapı olarak görülürken Weber için bürokratik örgüt yapısı içinde etkinlik ve verimliliğin daha etkin olacağı ideal bir örgüt yapısıdır (Koçel, 2011, s. 224).

Weber üç yetke(otorite) üzerinde durmuştur. Bunlar (Bülent ve Şerbetçi, 2001, s. 155);

- Karizmatik yetke (otorite)
- Geleneksel yetke (otorite)
- Ussal- Yasal yetke (otorite)

Karizmatik yetke: Kişinin, liderin sonradan kazandığı liderlik modelidir. Lider bu yetenekleri ile çevresindeki insanları etkileme gücü vardır ve yetkisi altındaki insanları yönlendirir yetenekleri ile. Karizmatik otorite kişisel otoritedir ve kişinin

üstün bazı nitelikleri sonucu ortaya çıkar. Genellikle bu otorite olağanüstü hallerde ve kriz dönemlerinde ortaya çıkar.

Geleneksel yetke: Geleneklere dayalı kişisel otorite türüdür. Kişiler yetkilerini geleneklerin emrettiği doğrultuda kullanır. Töreler, krallıklar bunlara örnek gösterilebilir.

Ussal-Yasal yetke: Kurallara dayalı kişisellikten uzak otorite türüdür. Weber'in bürokrasi modeli bu otorite türüne dayanmaktadır. Akla ve rasyonelliğe dayanan otorite modelidir. Bu otorite türü herkesi bağlayan evrensel bir nitelik arz eder. Bu otorite türüne bürokratik otorite de denir (Ataman, 2009, s. 120).

Weber'in ideal bürokrasi modelinin özellikleri (Şimşek ve Çelik, 2011, s. 168);

- Belirlenen amaçların gerçekleştirilmesinde uzmanlaşma söz konusudur.
- Yetkiler hiyerarşik yapı içerisinde açık ve seçiktir. Kim hangi yetkilerle sahip, kim hangi basamak tarafından denetlenecek bellidir.
- Örgütte çalışanlar görevini kişisel olarak idame etmezler.
- İş görenler, yeteneklerine göre çalıştırılır ve performanslarına göre terfi etmelidir.
- Örgütte her şeyin yasalara uygun şekilde yürütülebileceği ifade edilir.
- Organizasyon yapısı içerisindeki tüm kaynaklar dış müdahalelerden uzak bağımsızlığı savunur.
- Memurlara aylıkları dışında herhangi bir ücret ödenmemeli.
- Memurların örgütsel bağlılığını arttırmak için iş güvenliği sağlanmalı ve ödül sistemi uygulanmalı.

Kısaca Bürokratik Yaklaşım, görevlerin hiyerarşik sıraya göre düzenlenmiş olduğu, rasyonel, kişisel olmayan, etkin, örgütü tanımakla kalmayıp uyulması gerekli ilke ve kuralların belirlendiği adaletin olduğu ideal bir yaklaşımdır.

1.4.2. Neo-Klasik Yönetim Kuramı

1920'li ve 1930'lu yıllarda Amerika gibi endüstrisi gelişmiş ülkelerde birtakım sosyo-kültürel değişiklikler ortaya çıkmıştır ve insanlar kendilerini makinaların

bir parçası olarak görülüp çalıştırılmalarından zevk almaz gelmişlerdir. Ayrıca, sendikalaşmanın gelişmesiyle ve 1930 ekonomik kriziyle birlikte insan sosyal bir varlık olarak görülmeye başlamıştır (Ataman, 2009, s. 131). Böylece 1930'lı yıllara kadar tek teori olan Klasik Yönetim Kuramı yerini Neo-Klasik Yönetim Kuramına bırakmıştır. Böylece 1930'lu yıllarda Neo-Klasik Yönetim Kuramı, Klasik Yönetim Kuramının yetersiz kalması sonucu ortaya çıkmıştır (Dinçer ve Fidan, 2010, s. 24).

Neo-Klasik Yönetim Kuramı insan ilişkileri yaklaşımı olarak da ifade edilir. Klasik Yönetim Kuramı insanı sadece ödül ve ceza için çalışan ekonomik çıkarlarını önemseyen bir varlık olarak görürken Neo-Klasik Yönetim Kuramı ise bunun tersi çalışanları sosyal bir varlık olarak görmüştür (Dinçer ve Fidan, 2010, s. 25).

Klasik Yönetim Kuramı hedeflenen amaçların etkili ve verimli olması örgüt yapısının rasyonelliğine bağlı iken Neo-Klasik Yönetim Kuramında ise, amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleşmesi rasyonelliğin yanında çalışanların duygu, düşünce gelişimi ve mutluluğu da etkili olduğu görüşü hakim olmuştur (Sözen ve Basım, 2012, s. 23).

Klasik Yönetim Kuramı genellikle insanı biyolojik ve fiziksel varlık olarak görüp onun bu özelliklerinden faydalanmıştır. Oysa ki Neo-Klasik Yönetim Kuramı; psikoloji, sosyoloji, sosyal-psikoloji ve antropoloji alanlarında gelişmiştir. Bu alanlardaki gelişimi insan davranışlarını incelemesindedir. Neo-Klasik Yaklaşım, insanın biyolojik, fizyolojik, psikolojik ve sosyal özelliklerini bir bütün olarak ele almıştır (Tengilimoğlu, Başpınar ve Tutar, 2012, s. 23).

1.4.3. Modern Yönetim Kuramı

Modern Yönetim Kuramı; örgütün dış çevre ile ilişkisini ele alıp incelemesinden dolayı açık sistem kuramı olarak da nitelendirilmiştir. Bu yüzden Klasik ve Neo-klasik yönetimden ayrılır. Çünkü Neo-Klasik ve Klasik Yönetim anlayışları dış çevreden bağımsız kapalı birer sistem mantığını temel almışlardır. (Aktepe, 2004, s. 84) Örgütün yaşamını devam ettirebilmesi için çevredeki değişiklikleri görüp gözetmesi gerekmektedir (Ataman, 2009, s. 153). Örneğin teknoloji dış etmendir. Örgütün yapısını ve işleyişini teknolojiye bağlı değişiklikler etkiler. Örgütün yaşamını devam ettirebilmesi için değişen teknolojiye ayak uydurması gereklidir veya değişen tüketici

zevk ve tercihlerini görmezden gelen örgüt elindeki mallarını eritemez. Bu yüzden hitap edeceği tüketiciyi takip etmesi lazımdır.

Modern yönetim kendi içinde iki yaklaşım barındırır. Bunlar;

1. Sistem Yaklaşımı
2. Durumsallık Yaklaşımı

1.4.3.1. Sistem yaklaşımı

Sistem; belli parçalardan oluşan ortak amaç etrafında, dış çevre ile ilişki içerisinde olan, alt ve üst sistemleri ile sürekli ilişki ve uyum içerisinde olan açık, anlaşılır, esnek ve basit bir kavramdır (Aktepe, 2004, s. 84).

Modern Örgüt Kuramı, Sistem Yaklaşımı içinde Klasik Kuramdan ayrı insanı örgüte bağlı çekirdek kabul eder ve örgüt amaçlarını birey amaçları ile birleştirir (Tekin ve Şenol, 2011, s. 45). Bu örgüt ile insan arasındaki bütünsellik bağının olduğunu gösterir.

Sistemdeki her alt parçaların kendine özgü işleyişi vardır ve bu alt parçaların etkinliği birbirlerine olan bağlılığındandır. Sistem yaklaşımı her parça arasındaki ilişkiyi inceleyerek diğer yaklaşımlardan kendini ayırır (Koçel, 2011, s. 248).

Sistem, bir bütündür. Bu bütünün alt parçalarının belli bir amacı vardır. Her alt parça amaçlarını gerçekleştirdiği takdirde bütünün yani sistemin amacı gerçekleşmiş olur. Örneğin, bir işletme bir bütündür. Bu işletmenin belli alt parçaları vardır. Pazarlama, Üretim, AR-GE bunlar işletmenin alt parçalarıdır (Koçel, 2011, s. 249). İlişki içinde olan alt parçalar amaçlarını gerçekleştirirse, yani pazarlama hedeflediği pazarı yakalarsa, üretim hedeflediği kalitede üretim yaparsa, işletmenin yani bütünün amacı gerçekleşmiş olur. Çünkü bütünün amacı, diğer alt ve üst sistemlerin amaçlarının birleşimidir. Ayrıca üretim sistemi etkin ve verimli çalışırsa diğer alt sistem olan pazarlama ve AR-GE' nin de etkin verimli çalışmasını etkiler.

Sistem yaklaşımı yöneticiye bir takım yararlar sağlamaktadırlar (Koçel, 2011, s. 250);

- Yönetici görevine bağlı olduğu sistemin alt sistemlerini ve çevre koşullarını dikkate alır.
- Yönetici, örgüt yapısını alt sistemin amaçları ile eşgüdümleme sağlar.
- Yönetici alt sistemlerin sisteme yaptığı katkıları görebilir

- Yönetici, kendi sistemin amaçlarını daha büyük sistemlerin amaçları ile bağdaştırabilir.

1.4.3.2. Durumsallık yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı; Klasik ve Neo-Klasik Kuramları ile sistem yaklaşımı gibi yeni bir yaklaşım türü değildir. Aksine bu yaklaşımların nerelerde, hangi durum ve koşullarda, ne zaman kullanılacağını ve daha etkin ve verimli olacağını gösterme çabası içerisinde olan bir yaklaşımdır (Şimşek ve Çelik, 2011, s. 210).

Bu yaklaşım Klasik ve Neo-Klasik Yönetim Kuramlarının benimsediği kapalı bir sistem anlayışını reddeder. Açık bir sistemdir. Dış çevreden etkilenen ona göre şekil değiştiren bir yaklaşımdır. Durumsallık Yaklaşımı; Klasik, Neo-Klasik ve Sistem Yaklaşımlarının tamamlayıcısı niteliğindedir. Kendinden önceki araştırmaları bir kazanım olarak görmektedir (Çetin N. , 2008, s. 79). Çünkü her örgütteki ilke ve kurallar evrensel değil örgütün içinde bulunduğu durum ve koşullara göre değişmektedir (Şahin A. , 2004).

Her insanın zevk ve tercihleri değişiktir. Ayrıca bir insan bugün beğendiğini birkaç yıl sonra beğenmeyebilir. Çünkü durum şartlar değişir. Durum ve şartlar değiştikçe insan ihtiyaçları da değişir. İyi bir yöneticinin değişen bu istek ve ihtiyaçlara cevap vermesi gereklidir. Daima değişen teknoloji ve çevreye ayak uydurması gereklidir. Bu yüzden insan durumsal yaklaşıma göre çok yönlüdür.

Durumsallık yaklaşımına göre; farklı durum ve koşullarda etkin ve verimli yönetim sağlayabilmek için her koşul ve duruma uygun farklı kavram teknik ve davranışlar kullanılmalıdır.

Geleneksel ve davranışsal yaklaşımlarda “ en iyi tek yol” söz konusu iken Durumsallık Yaklaşımında problemlerin çözümünde durum ve koşullar değişince yönetim uygulamalarının da değişeceği anlayışı söz konusudur (Yavuz, 2009, s. 128).

Örgüt iç ve dış çevre koşullarına göre şekillenir. Dış çevre, tüketici ve diğer örgütleri kapsarken; iç çevre, teknolojik değişkenler, çalışanların kabiliyetleri ve örgüt amaçlarını kapsar (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2009, s. 176). Örneğin günümüzdeki teknoloji hızla gelişmektedir. El yazmaların yerini daktilolar, daktiloların yerini bilgisayarlar almıştır. Bir örgüt eğer değişen bu teknolojik durumda daktilo ile devam

ederse o şirket yok olmaya mahkûmdur. İnsan ve örgüt kendini sürekli değişen durum ve koşullara göre daima yenilemelidir.

1.5. YÖNETİM BİÇİMLERİ

1.5.1. Önderlik Tarzları veya Yönetim Biçimlerinin Teorik Temelleri

Yöneticilerin yönetim biçim ve/ veya Tarzlarını farklı değişkenlerle açıklamaya çalışan çok sayıda kuram ve kuramsal modeller bulunmaktadır. Bunların belli başlıları aşağıda kısaca açıklanmaya çalışılmıştır.

1.5.1.1. Özellikler Kuramı

Bu kuram, liderin doğuştan birlikte getirdiği bir takım özelliklere sahip olduğunu savunur. Liderin belirlenebilmesi için, grup içerisinde grup üyelerinden farklı bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir (Koçel, 2011, s. 576).

Önder, kişilik ve fiziksel özellikler bakımından izleyicilerden ayrılır. Liderlerin hangi açılardan izleyicilerden farklı olduğunu açıklayabilmek için yüzlerce araştırma yapılmış ancak etkili önderlik için gereken özellikler konusunda aynı fikir sahibi olunamamış ve örnek olarak verilen şu özellikler üzerinde durulmuştur (Gürüz ve Gürel, 2009, s. 296);

Fiziksel Özellikler: Yaş, cinsiyet, kilo, boy, cinsiyet, olgunluk, yakışıklılık,

Düşünsel Özellik: Zekâ, bilgi, inisiyatif sahibi olma, ileriye görebilme, kararlılık,

Duygusal Özellik: kendine güvenme, duygusal olgunluk, algılama,

Sosyal Özellik: Başkaları ile iyi ilişkiler kurabilme yeteneği, samimiyet, başkalarına güven verme, dürüstlük vb.

Bu kuram sadece lideri ele alan ve diğer değişkenleri görmezden geldiği için liderlik kavramını açıklamada yetersiz kalmış bu yüzden de davranış yaklaşımının gündeme gelmesini yol açmıştır (Gürüz ve Gürel, 2009, s. 296).

1.5.1.2. Davranışsal Liderlik Kuramı

Bu kuramın ana fikri; lideri etkin ve verimli olmasını sağlayan ve grup içerisinde onu farklı kılan şey liderlik özelliklerinden çok, onun grup içerisinde sergile-

miş olduğu davranışlarıdır. Liderin etkin ve verimliliğini, yönetimin işlevleri olan planlama, örgütleme, yürütme, eşgüdümleme, denetim, iletişim yetki devri, karar alıp uygulama ve motive etmede gösterdiği davranışlar belirler (Şimşek, Akgemci ve Çelik, s. 252). Bu yaklaşım liderlik süreci eşitliğindeki $L = f(\text{Lider, İzleyiciler, Koşullar})$ liderin yanısıra izleyicileri de belirleyici unsur olarak ele almıştır.

Davranışsal Liderlik Kuramı öncüleri bir takım teorik ve uygulamalı çalışmalar yapmıştır. Bu çalışmalar; Ohio State Üniversitesi Liderlik çalışmaları, Michigan State Üniversitesi çalışmaları, Blake ve Mauton'un Yönetimsel Diyagram Modeli, Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu, Douglas Mc Gregor'un X ve Y Kuramları ile Rensis Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli çalışmasıdır. Bu çalışmalarda "göreve yönelmiş lider" ve "insana yönelmiş lider" olmak üzere iki lider tipi üzerinde yoğunlaşmışlardır. Davranışsal Liderlik Kuramına göre, duruma göre her iki liderlik tipi de kullanılmaktadır (Gürüz ve Gürel, 2009, s. 297).

1.5.1.3. Durumsal Liderlik Kuramı

Liderlik konusunda çalışma yapan araştırmacılar, liderliğin sadece kişinin doğuştan gelen bazı özelliklere ya da davranış biçimlerine bağlı olmadığı, her durumda geçerli olan bir yönetim tarzı, organizasyon yapısı ve liderlik davranışının bulunmadığı savunmuşlardır. Farklı durum ve koşulların yönetim biçimini, organizasyon yapısını ve liderliği etkilediği bu görüş taraftarları tarafından savunulmuştur. Herhangi bir durumda başarılı olan bir lider farklı bir başka durumda başarılı olmaya bilmektedir güçleşmektedir (Özalp, Eren ve Öcal, 1992, s. 174).

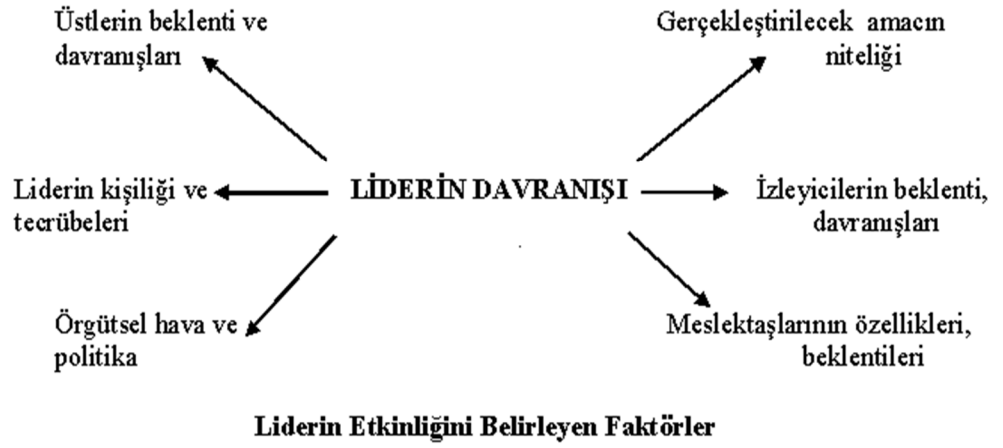
Bu kurama göre lider, durum ve koşullara göre davranışlarını şekillendirebilmektedir. Davranışsal Kuram, iki tip liderlikten bahsetmiştir. Bunlar kişiye yönelik ve göreve yönelik liderlik tipleridir. Fakat bu tip liderliklerin hangi durum ve koşullarda etkin ve verimli olacağını söylememiştir. Durumsal Liderlik Kuramı ise her iki davranış çeşidinin de belirli durumlarda aynı derecede etkin olabileceğini belirtmiştir. Durumsallık teorisi hangi durum ve koşullarda hangi liderlik tiplerinin etkin olabileceğini araştırmıştır (Koçel, 2011, s. 585). Her farklı durumda aynı tip liderlik modelini kullanmak örgütler için başarıyı azaltır.

Liderlik davranışını bazı faktörler etkilemektedir. Bunlar;

- Önderin kişiliği ve deneyimi

- Üst yöneticinin beklentileri ve yetenekleri
 - Astların özellikleri ve beklentileri
 - Amacın gerekleri
 - Organizasyon kültürü ve uyguladığı politikaları
 - Meslektaşların beklentileri ve davranışları şeklinde sıralanabilir
- (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011, s. 260).

Şekil 3: Liderlik Davranışını Etkileyen Faktörler



Kaynak: Koçel, 2011, s. 584

Böylece bu yaklaşım liderlik eşitliğindeki lider, izleyici ve koşullardan oluşan karmaşık bir süreç oluşturmaktadır (Koçel, 2011, s. 575).

1.6. ÖRGÜTLERİN UYGULAMALARINDA TEMEL ALDIKLARI YÖNETİM (LİDERLİK) TARZLARI

1.6.1. X ve Y Tipi Yönetim Tarzları

Davranışsal Yaklaşımın temsilcilerinden biri olan Douglas Mc Gregor 1960 yılında İşletmenin İnsan Boyutu (Human Side of Enterprise) adlı kitabında X ve Y adlı iki tip insan modelini ele almıştır (Kaplan, 2007, s. 21).

X tipi insanın özellikleri şöyle özetlenebilir (Şimşek ve Çelik, 2011, s. 86);

- X Teorisine göre, insanlar çalışmaktan hiç hoşlanmazlar ve işten kay-tarmak için ellerinden geleni yaparlar.
- Çalışmaktan hoşlanmayan insanların çalışmalarını sağlamak için; in-sanlar motive edilmeli, ödüllendirilmeli, korkutulmalı ve ceza verilmelidir.
- İnsanların genellikle kariyer düşünceleri olmadığından insanlar so-rumluluk almaktan hoşlanmazlar ama kendilerini güvende hissetmek isterler.
- Bireyler, özellikle örgütsel amaçlar yerine kendi çıkarlarını ön planda tutar ve kendisine en fazla kazanç sağlayan işlere yönelirler.
- X Teorisine göre, insanlar genellikle yaratıcılıktan uzak, değişiklik karşısında direnen yapıdadırlar.

X Teorisinin özelliklerine bakınca daha çok Taylor ve Fayol'un benimsediği Klasik Yönetim kuramının felsefesine yakın olduğu görülmektedir. Çünkü Klasik Yönetim Kuramı insanları çalışmayı sevmeyen, kendi çıkarları doğrultusunda hare-ket eden mekanik birer varlık olarak görmekteydi. X teorisini benimseyen liderler daha otoriter ve çalışanlarına güvenmek yerine denetlemek taraftarıdır.

X Teorisinin örgütsel verimliliği arttırmayacağı düşüncesi ile Mc Gregor X Teorisinin zıttı olan Y Teorisini ortaya atmıştır. Y Teorisi, Elton Mayo'nun Beşeri İlişkiler Yaklaşımına benzemektedir. Daha katılımcı ve çalışanlarını önemseyen bir yapıdadır (Keskin, 2014).

Y Teorisinin özellikleri aşağıdaki gibidir (Tokat ve Aşkun, İşletmerde Yönetim ve Örgüt, 2003, s. 206);

- İnsanlar için çalışma oyun ve dinlenme kadar doğaldır.
- Organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmede kişinin kendi kendini kontrol etmesi söz konusudur.
- X Teorisinin aksine Y Teorisinde, kişi yenilik bulma ve geliştirme pe-şindedir ayrıca değişimler karşısında direnme yerine ayak uydurma eğiliminde oldu-ğu kabul edilmektedir.
- Kişiler uygun şartlarda sorumluluk almaktan çekinmez.
- Kişinin örgüt amaçlarına yönelmesi temel ihtiyaçlarını karşılaması kadar başarı ve ödül tatminine yöneliktir.

1.6.2. Blake ve Mouton'un Yönetimsel Diyagramı

Robert Blake ve Jane Mouton; Ohio ve Michigan çalışmalarına yönelik yönetim davranış biçimlerini ifade etmek için matris bir yapı oluşturmuşlardır (şekil 4). Liderlik davranışını iki boyut üzerine oturtan bu diyagramda, dikey boyutta kişiler arası ilişkilere yönelik, yatay boyut ise üretime dönük bir eğilimin varlığı kabul edilmektedir (Özmen, 2009, s. 30).

Şekil 4: Yönetim Tarzı Matrisi

	1,9						9,9
Kişilerarası							
İlişkilere							
Yönelik			5,5				
Olma							
	1,1						9,1
Üretime Yönelik olma							

Kaynak: Şeker, 2014.

Yukarıdaki şekilden de anlaşılacağı üzere Blake ve Mouton, beş tip liderlik ortaya atmıştır.

Bu davranış kalıbı insan ilişkilerinin düşük olduğu sadece üretimi arttırma odaklı olduğundan Geleneksel Yönetim tarzına benzemektedir. Bu kalıpta insan ilişkilerine değer verilmemesi kişinin ceza korkusundan dolayı sadece beklenen kadar üretim yapmasına neden olur.

(1,9) Şehir Kulübü Tipi: Bu tip davranış kalıbında da insan ilişkilerinin yüksek olması söz konusudur. Fakat bu davranış kalıbında yönetici, üretime az önem vermektedir. Yönetici ast arasında otorite söz konusu değildir. Genellikle arkadaşçıl ilişkiler mevcuttur.

Bu tip davranış kalıbında, birlik ve beraberlik içinde hareket eden anlayış hakimdir. İnsanlar birbirlerinin hatalarını görmezlikten gelirler, yanlışların varlığını eleştirmezler, üretim ile ilgili hedefler ulaşılmadığında bunu sorun olarak görmezler

onlar için tek önemli şey insanlar arasındaki iletişimin bozulmamasıdır (Saruhan, 2012, s. 64). Bu davranış kalıbında örgütsel başarının sağlanması zordur.

(1,1) Kuvveti Kesilmiş Liderlik: Bu davranış kalıbında şekilden de anlaşılacağı üzere hem insan ilişkileri zayıf hem de üretim düşük seviyelerde. Burada zayıf yönetimden bahsedilmektedir.

Türkiye’de kamu yönetiminde görülen bir tarz olup yöneticinin sadece örgütte tutunabilmek için çaba sarf eden, örgüt amaçlarını ve insan ihtiyaçlarını dikkate almayan bir davranış kalıbı söz konusudur. Ayrıca üst – ast ilişkisinin zayıf olduğu bir liderlik tarzıdır (Arıkan, 2003, s. 6).

Örgütlerin uzun süre yaşamlarını devam ettiremeyeceği, yöneticilerin astlarına ne yapması gerektiğini söyleyip daha sonraki süreçte kontrol ve denetim uygulamayan, sorumluluk alamayan bir davranış kalıbıdır (Saruhan, 2012, s. 64).

(5,5) Yolun Ortası Liderlik: Blake ve Mouton yönetim tarzı matriksine baktığımız zaman (5,5) düzeyi ortalama hem insan ilişkilerine hem de üretime yönelik davranış kalıbı söz konusudur.

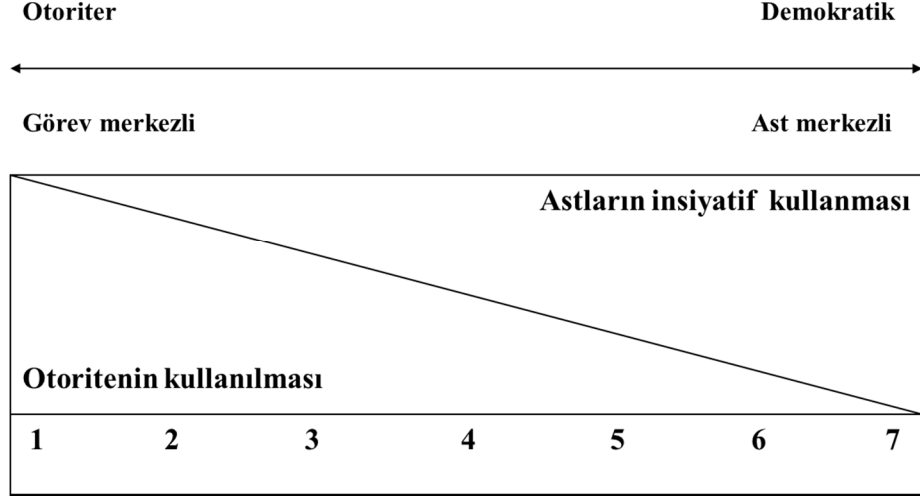
Bu yönetim tarzında üst – alt arasında birebir ilişkinin olduğu ve üstlerin astlara işi sevip, yapması konusunda teşvik ettiği, otoriter yönetim tarzı yerine informal ve formal iletişimin geliştiği bir yönetim tarzıdır. Ayrıca karar almada astlarda katılır fakat üst kademelerde alınır kararlar (Arıkan, 2003, s. 7).

(9,9) Ekip Tipi Liderlik: Bu tip liderlik modelinde, hem insan ilişkileri hem de üretime yönelik davranışlar maksimum düzeydedir.

Bu tip davranış kalıbı diğer kalıplardan farklı olarak güven, saygı, dayanışma çerçevesinde örgütün yüksek performans sağlaması yönündeki bir liderlik modelidir.

1.6.3. Tannenbaum ve Schmit'in Liderlik Modeli

Şekil 5: Tannenbaum ve Schmit'in Liderlik Modeli



Kaynak: Dean, 1976.

Tannenbaum ve Schmidt, şekilde de görüleceği üzere bir düzlem üzerinde bir ucunda otoriter liderliği diğer ucunda demokratik liderliği yerleştirmişlerdir. Bu iki uç arasında yedi tane liderlik özelliği vardır.

Yedi boyut veya durum içeren bu liderlik tarzında;

- 1- **Birinci Durum**, lider kararları alır astlarına duyurur.
- 2- **İkinci Durum**, lider almış olduğu kararları astlarını ikna ederek beğenilmesini sağlar.
- 3- **Üçüncü Durum**, lider düşüncelerini astlarına bildirir ve onlardan karşı düşüncelerini bekler.
- 4- **Dördüncü Durum**, lider geçici değişebilecek kararlar alır.
- 5- **Beşinci Durum**, lider problemi ortaya atar ve astların fikirlerini alır ve daha sonra kararları açıklar.
- 6- **Altıncı Durum**, liderin sorun ya da konu ile ilgili sınırları tanımlar ve grubun kararını bekler.
- 7- **Yedinci durum**, lider kendi tarafından belirlemiş olduğu sınırları astlarının icra etmesini bekler.

1.6.4. Likert'in Sistem 4 Modeli

Likert'in Sistem 4 Modeli, liderlerin davranışlarını dört grup halinde toplayan, her bir grubun kendine has davranışları olan ve Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olan bir kuramdır. Bu model, Sistem-1 (İstismarcı Otokratik), Sistem-2 (Yardımsaver Otokratik), Sistem-3 (Katılımcı), Sistem-4 (Demokratik) olarak tanımlanmaktadır.

Sistem 1 – İstismarcı (Sömürücü) Otoriter: Otoritenin baskın olduğu, kararların üst kademeler tarafından alındığı ve astlara bu kararların tehdit, korku ve ceza yöntemleri ile uygulatıldığı, astlara olan güvenin az olduğu, ast-üst arasındaki ilişkinin zayıf olduğu, astların düşüncelerine önem verilmediği yukarıdan aşağıya iletişim sisteminin olduğu bir liderlik modelidir (Bulut ve Bakan, 2004, s. 157)

Sistem 2 – Koruyucu (Babacan, Yardımsaver) Otoriter: Yönetici astlarına sınırlı da olsa güvendiği, astların kendini serbest hissetmediği, genelde yöneticinin aldığı kararların belirlenmesinde sınırlı da olsa astların da bazen etkisinin olabileceği, ödül ve ceza sisteminin kullanıldığı bir lider modelidir (Bulut ve Bakan, 2004, s. 157).

Sistem 3 – Danışmalı (Danışçı) Yönetim Tarzı veya Liderlik Yaklaşımı: Yöneticilerin astlara büyük ölçüde ancak tam olmayan bir güveni vardır. Genellikle bu modelde ceza sisteminin az olduğu daha çok ödül sisteminin yer aldığı görülmektedir. Ayrıca üst-ast arasında yukardan aşağıya ve aşağıdan yukarıya bir iletişim ağının söz konusu olduğu görülmektedir. Aynı zaman da sistem 1 ve sistem 2 ye göre daha serbestlerdir. Geleceğe dair uzun süreli plan ve politikaların belirlenmesinde üst kademe karar verirken, bu kararların uygulanmasında astların da fikirleri alınmaktadır. Bu da astlar ve üstler arasındaki güven duygusunu geliştirmekte ve astlar kendilerine ait sorumluluklara sahip olduğunun farkına varmaktadırlar (Bulut ve Bakan, 2004, s. 158).

Sistem 4 – Katılmalı (Katılmalı Grup) Yönetim: Bu yönetim tarzı demokratik bir yönetim tarzıdır. Herkesin fikrinin alındığı üst-ast arasında güven ortamının tam olduğu, hiyerarşik yapıdan çok (yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya gibi) bunların yanında kendi yan kademelerindeki kişilerle bile ilişkilerin geliştiği bir yönetim tarzıdır. Örgütle alakalı tüm kararlarda grupların katılımı amaç edinmiştir.

Şekil 6: Likert Kuramı

Liderlik Değişkeni	Sistem 1 Sömürücü Otoriter Liderlik	Sistem 2 Yardımsöver Otoriter Liderlik	Sistem 3 Danışmalı Liderlik	Sistem 4 Katılımcı Grup Liderliği
Astlara Olan Güven	Astlara güvenmez.	Hizmetçi-efendisi arasındaki benzer bir güven anlayışı vardır.	Kısmen güvenir, fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
Astların Algıladığı Serbesti	Astlar kendilerini serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hissedebilirler.	Astlar kendilerini tamamen serbest hissederler.
Üstün Astlarla Olan İlişkisi	Astların fikri nadiren alınır.	Bazen astların fikri sorulur.	Genel olarak astların fikrini alır ve onların fikirlerini kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır ve onların fikirlerini kullanır.

Kaynak: Koçel, 2011.

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM MODELİNİN BÜTÜNLEŞTİRİCİ SÜREÇ VEYA MEKANİZMALARI

Bir yönetim modelinden söz ederken bu modele işlerlik kazandıracak temel yönetim süreçler ve/ veya modeli oluşturan ya da bütünleyen birleştirici bütünleştirici mekanizmaların birlikte ele alınması ifade edilmektedir. Bu süreçler ya da bütünleştirici mekanizmalar sırasıyla; önderlik, motivasyon, iletişim, etkileşim, karar verme, amaç saptama, denetim, eğitim-geliştirme ve performans şeklinde sıralanabilir. Bu bölümde bu süreçleri ayrı ayrı açıklayıp nicel olarak ölçülebilir ve örgütler yönünden karşılaştırılabilir bir yönetim modeli ortaya koymaya çalışacağım.

2.1. ÖNDERLİK

Örgütlerin makinelerden farklı olarak makinelerin çalıştırılmasında ve değişen koşullarda örgütsel planların değişime ayak uydurmasında örgütlerin faaliyetlerini organize edeceği bir öndere ihtiyacı vardır (Ünsalan ve Şimşeker, 2009, s. 123).

Örgütsel davranışın önemli konularından olan liderlik için bu güne kadar yapılan tanımların hiçbiri kendi başına doğru bir biçimde yansıtan kapsamda olmamıştır. Birçok düşünür liderlik hakkında tanımlar yapmıştır. Dubin liderliği “ yetki kullanımı ve karar verme mercii olarak tanımlarken Fiedler, liderliği yöneten ve koordine eden olarak tanımlamış. Stokdill liderliği örgüt üyelerinin hedeflerini belirlemesinde ve bu hedefleri başarımada etkileyen kapsam olarak ele almıştır (Genç, 2007, s. 49).

2.2. MOTİVASYON

Motivasyon kelimesi, İngilizce ve Fransızca motive kelimesinden türemiş ve Türkçede güdü ve eyleme geçirici olarak belirtilmiştir.

İşletmelerde saptanan amaç ve hedeflere ulaşabilmek için, çalışanların kararlı, arzulu ve istekli bir biçimde görevlerine odaklanarak yaptıkları çalışmalardan etkili

ve verimli sonuçlar elde etmek için motivasyon önem teşkil etmektedir (Mirze, 2010, s. 148).

Motivasyon, çalışanların ihtiyaçları karşılığında davranış ve eyleme girişmeyi güdüleyen psikolojik sürece denir (Mirze, 2010, s. 148).

Örgütlerin var olma nedeni olan iş görenlerin toplumun ihtiyaçlarını karşılamak için üretime geçtiklerinde kendilerinin de karşılanması gereken birtakım ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçlar karşılandıkça bireyde içsel ve dışsal tatminler oluşur (Ergül, 2005, s. 67). Her örgütün yönetimi, iş görenleri örgütün amaç ve hedeflerini ulaşma doğrultusunda çalışmalarını sağlamak zorundadır. Bu da yöneticilerin astları motive etmesi ile gerçekleşir. Her iş gören farklı teknikler ile motive olur. Yöneticiler astlarının kişiliklerini iyi analiz edebilmelidir.

Çalışanların kurum yararına harekete geçmesine yardımcı olacak, kurumda oluşacak sorunlar karşısında çözümler üretmesini sağlayacak ve başarılarını ödüllendirecek bir ortamın oluşturulması örgütlerin başta yapması gereken bir durumdur. Çalışan bu ortamlarda motive olarak daha uzun vadede çalışması sağlanmış olacaktır. Aynı zaman da böyle pozitif bir atmosferin oluşturulması bireylerde yetenekleri geliştirme ve yenilerini edinme fırsatını ve güven duygusunu da içeren birçok yarar sağlar (Öztürk ve Dündar, 2003, s. 58).

Motivasyonun kuramsal temellerini açıklayan kapsam ve süreç kuramlarından söz edilebilir. Kapsam Kuramları bireylerin güdüleri arkasındaki içsel özelliğe dayanırken Süreç Kuramları, bireyin nasıl motive edildiğini açıklama çabası içindedirler (Torlak, 2008, s. 240).

2.2.1. Kapsam Kuramları

Kapsam Kuramları genel olarak Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramını, Alderfer'in V.I.G. Kuramı, Herzberg'in Çift Etmen kuramı ve Mc Clelland başarı gereksinim kuramını içermektedirler (Topaloğlu ve Özer, 2010, s. 84).

2.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

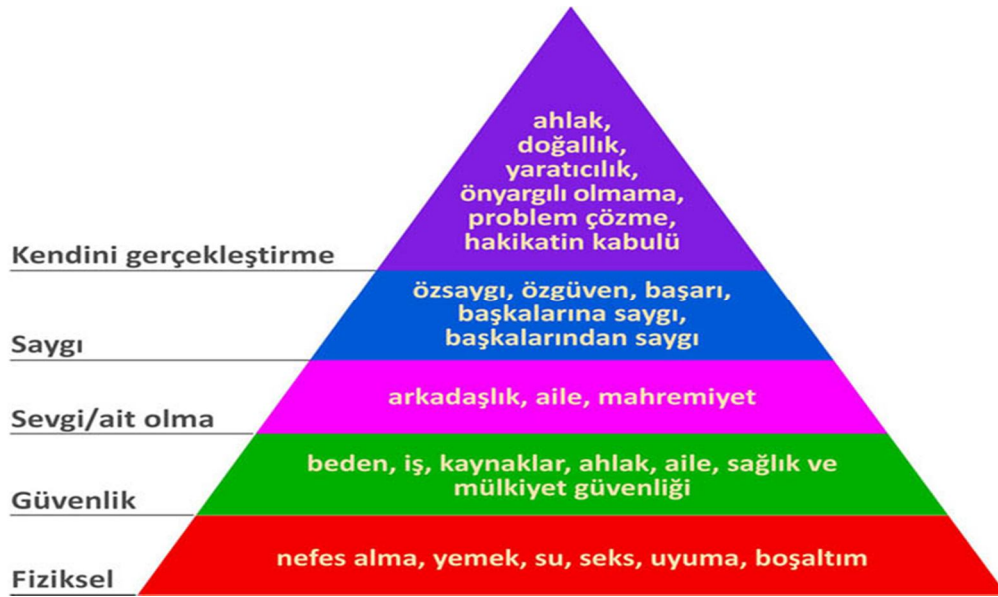
Abraham Maslow'un Gereksinimler Sıradüzeni Kuramı 1943 yılında yazmış olduğu bir yazıyla yönetim literatürüne girmiştir (Boeree, 2011).

Maslow (1970)'a göre; insan, davranışlarını etkileyen ve doğuştan geldiğine inanılan bir takım gereksinimlere sahiptir. Bu gereksinimler tatmin edilinceye kadar aşağıdan yukarıya hiyerarşik düzen doğrultusunda insan davranışlarını etkilemektedir (Topaloğlu ve Özer, 2010, s. 84). Üst sıradaki bir ihtiyacın tatmin edilebilmesi için öncelikle alt sıralardaki ihtiyaçlar tatmin edilmiş olmalıdır. Aksi takdirde üst sıradaki ihtiyaçlar geri plana bırakılmaktadır (Omay, 2007, s. 232)

Maslow'a göre susamış bir insan susuzluğu gitmeden diğer ihtiyaçlarını gide-remez. Öncelikli olan ihtiyaç Maslow'a göre "en güçlü ihtiyaç" olarak tanımlanmıştır. Eğer aynı susamış insan aynı zamanda nefessiz kalırsa bu durumda öncelik olan ihtiyaç değişecek ve daha temel olan ihtiyaç nefes alma "en güçlü ihtiyaç" olacaktır (Boeree, 2011).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi şekil üzerinde şöyle gösterilebilir;

Şekil 7: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: Göksu, 2002, s. 28.

- **Fiziksel Gereksinimler:** Uyku, annelik, nefes alma, açlık, dinleme vb. fiziksel gereksinimler en güçlü gereksinimdir. İnsan tüm güç ve yeteneklerini kullanarak fiziksel gereksinimi karşılama çabası içindedirler. Birey bu gereksinimleri karşıladıktan sonra Maslow, bireylerin yeni ve daha yüksek ihtiyaçlarının ortaya çıkacağını söylemiştir (Torlak, 2008, s. 240).

- **Güvenlik Gereksinimler:** Fiziksel gereksinimler karşılandıktan sonra yeni bir gereksinim ortaya çıkar. Bu gereksinim bireyin kendini güvende hissetme ihtiyacıdır. Bu ihtiyaçlar bireyin kendini güvende hissetmesi için gerekli gereksinimdir. Örneğin yaşamını sürdürmek için kendini güvende hissedebileceği barınmak için yer yapması, güvende gördüğü sosyal ve siyasal çerçeve oluşturması güvenlik gereksinimi içerisindedir (Göksu, 2002, s. 29).

- **Ait Olma ve Sevgi İhtiyacı:** Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarından sonra sevme sevilme, bir gruba ait olma, şefkat, yardımseverlik gibi insanın sosyal yönünün ağırlık bastığı ihtiyaçları ortaya çıkabilir. Birey birilerini sevmek ve birileri tarafından sevilme, bir gruba ait olmak ve bulunduğu ortamda kabul görünmek ister. Birey eş, arkadaş, çocuğa sahip olmak ve çalıştığı örgütte de çalışanlar ve yöneticilerle iyi ilişkiler kurmak ister (Taşdemir, 2013, s. 26).

Ait olma ve sevgi ihtiyacının karşılandığı en temel kurum olan ailede bireyin görmüş olduğu sevgi ve aidiyet duygusu, bireyin hayatının belli dönemlerinde kişiliğini etkilediği görülecektir (Göksu, 2002, s. 30). Bu yüzden bireyin ailesinde görmüş olduğu sevgi ve aidiyet duygusu bireyin kendi yaşamında sahip olacağı çocuklarına ve eşine göstereceği davranışın temelini oluşturmaktadır.

Her birey, sevinçlerini, üzüntülerini paylaşabileceği eş, çocuk, anne – baba ve arkadaşının olmasını ister. İnsan sevgisiz yaşayamaz.

- **Takdir ve Saygı İhtiyacı:** Çalışanlar fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçları karşılandıktan sonra performans ve başarılarından ötürü çevresi tarafından saygı duyulmak ve takdir edilmek ister.

Takdir edilmek ve saygı gösterilmek bireylerde başarı, saygınlık ve güç için rekabeti teşvik eder (Tatar ve Üner, 1992, s. 76).

- **Kendini Gerçekleştirme:** Sahip olduğu tüm yetenek ve potansiyeli kullanarak bireylerin kendilerini tatmin etme güdüsüdür (P.Robbins ve Judge, 2012, s. 205).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, insanların motivasyonunda önemli bir etkiye sahiptir. Alt basamaktaki birey için öncelik olan ihtiyaç karşılandıktan sonra birey, bir sonraki basamaktaki ihtiyaç için motive edilir. Sınırsız ve sonsuz ihtiyaca sahip olan bireyler daha çok motive edilmek için hazır durumdadırlar. Aynı zamanda

bireyler sahip oldukları ihtiyaçtan çok sahip olmak istedikleri ihtiyaçlar için güdülenecektir (Ertürk ve Kıyak, 2011, s. 140).

2.2.1.2. Hezberg'in Çift Etmen Kuramı

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinden sonra en çok bilinen Frederick A. Hezberg'in "Motivasyon- Hijyen Teorisi" veya "Çift Faktör Teorisi" dir (Tengilimoğlu, Atilla ve Bektaş, 2009, s. 122).

Hezberg Amerika'da muhasebeci ve mühendisler üzerinde yaptığı araştırmalar sonucunda onları neyin motive edip etmediği ile ilgili cevapların neticesinde motivasyonu etkileyen iki faktörün olduğu ortaya çıkmıştır. Bunlar (Ataman, 2009, s. 528-529);

Motivasyonel faktörler (İç faktörler): Başarı, tanınma, sorumluluk alma, yükselme olanağının olması, işin kendisi gibi etmenlerdir. Bu faktörler ile çalışanlar doyuma ulaşır ve motive edilir ve böylece çalışma istek ve arzusu artar. Bu faktörler doğrudan işin kendisi ile alakalı faktörlerdir.

Hijyen faktörleri (Dışsal faktörler); Varlığında ekstra doyum sağlanmaz (Kaya, Yıldız ve Yıldız, 2013, s. 5). İşin çevresinde kalan yalnız işle bağlantılı olan faktörlerdir. Şirket politikası ve yönetimi, statü, maaş, çalışma şartları, iş güvenliği gibi etmenler hijyen faktörleri arasında sayılabilir (Ataman, 2009, s. 529). Hijyen faktörleri çalışanlar için tek başlarına yeterli değildir. Motivasyon için gerekli ortamı sağlar ve içsel faktörle birlikte motivasyon sağlanmış olur (Ateş, Yıldız ve Yıldız, 2012, s. 150). Hezberg'in hijyen faktörü gelişmemiş ve az gelişmiş ülkelerde motive edici rol oynamaktadır. Bu bağlamda Çift Faktör Kuramı refah düzeyi yüksek olan çalışanlarda motivasyon sağlamaktadır (Ataman, 2009, s. 150).

Şekil 8:Hezberg'in Çift Etmen Kuramı



Kaynak: Mullins,L.J., akt. Özer ve Topaloğlu, 2010.

2.2.1.3. David Mc Clelland' in Başarı Güdüsü Kuramı

Mc Clelland, bu teorisinde insan ihtiyaçlarını üç grupta toplamıştır. Bunlar (Ataman, 2009, s. 533);

- Başarma ihtiyacı
- Sosyalleşme ihtiyacı
- Güç kazanma ihtiyacı

İlişki kurma ihtiyacı (affiliationneeds), bir gruba girip, grup üyeleri ile sosyal ilişkide bulunmayı ifade eder (Koçel, 2011, s. 627). Kişiler arasındaki arkadaşlık, dostluk ilişkileri bu ihtiyaç içerisinde yer alır. Fakat bu ihtiyaç bireyler arasında farklılık gösterir. Kimi insanlar yalnız başlarına işlerin üstesinden gelmeye çalışır kimileri ise dostları ve arkadaşları ile birlikte olmayı isterler (Eren, 2010, s. 526).

Güç kazanma ihtiyacı (powerneeds), başkaları üzerinde güç ve otoritesini kullanmak ve korumaktır (Koçel, 2011, s. 627).

Başarı gösterme ihtiyacı (achievementneeds), belirlemiş olduğu amaçları ulaşma ve başarma arzusudur (P.Robbins ve Judge, 2012, s. 210).

McClelland'ın başarı güdüsü kuramı, Maslow'un ihtiyaçlar teorisi gibi bir hiyerarşiye sahip değildir. Bu teoriye göre bireyin hangi ihtiyacı ön planda ise o ihtiyaca yönelik işlerde çalıştırılmalıdır (Ataman, 2009, s. 534).

Motivasyon için gerekli olan ortamı bulan personel bilgi ve yeteneğini kullanabilmesi için yönetici, personelin sahip olduğu ihtiyacı belirlemelidir. Böylece başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan çalışanlar, ona uygun işlere yerleştirilmelidir (Koçel, 2011, s. 627).

2.2.1.4. Aldelfer'in VİG (ERG) Kuramı

Motivasyonu gereksinimlere bağlı olarak açıklayan Aldelfer, Maslow'un ihtiyaçlar teorisini en aza indirgeyerek üç grupta toplamıştır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki gibi alttan üste doğru bir sıralama mevcuttur. En alttaki ihtiyaç giderilmeden üstteki ihtiyaca geçilmez (Koçel, 2011, s. 628).

ERG yaklaşımı üç kategoride toplanmıştır (Ataman, 2009, s. 531);

- Var olma (Existence) ihtiyacı
- Aidiyet-İlişki Kurma (Relatedness) İhtiyacı
- Gelişme (Growth) ihtiyacı

2.2.2. Motivasyon'un Süreç Kuramları

Bu kuramlar ihtiyaçtan çok ihtiyaçları karşılayan unsurlar üzerinde dururlar. Bunların belli başlıları aşağıda özet olarak verilmiştir.

2.2.2.1. Victor Wroom'un Beklenti Kuramı

Beklenti kuramı, insanların rasyonel davranarak alternatif davranış tarzları arasından amaçlara ulaştıracağını düşündüğü seçeneklerden birini seçmesi durumudur (Baysal ve Tekarslan, 2004, s. 162). Bu teoriye göre birey işinden beklediği karşılandığı zaman tatmin olmaktadır (Taşdemir, 2013, s. 39). Bu kurama göre bireyin sergileyeceği davranış, sonucun çekiciliğine bağlıdır (Akat, 2009, s. 92).

Wroom ' a göre güdülenme iki faktöre bağlıdır (Erdem, 1998, s. 54);

Güdülenme = Valance* Beklenti

Bu model valence(değerlilik), beklenti, araçsallık üzerinde durmuştur.

Valence, bireyin elde etmeyi amaçladığı sonuçlar arasında tercih etme gücüne denir. Bireysel ihtiyaç ve algıların neden olduğu sonuçlara karşı her birey farklı yoğunlukta ilgi duymaktadır (Anık, 2007, s. 138).

Birey bir amacı elde etmeyi elde etmemeden üstün görüyorsa valence değeri (+) tersi durum söz konusu ise (-) değerlidir. Eğer amaca karşı ilgisiz ise valence sıfırdır. Valence değeri -1 ile +1 arasında değişim göstermektedir (Onaran, 1981, s. 72).

Beklenti, belirli bir çabanın karşılığında bireyin bir sonuca ulaşabileceği yönündeki inancının şiddetidir (Erdem, 1998, s. 54). Vroom'a göre beklenti, 0 -1 arası bir değere sahiptir. Bireyin eğer sonuca ilişkin değeri 0 ise, birey sonuca ilişkin bir beklentisi yoktur. Eğer değer 1 ise bireyin sonuca ilişkin bir beklentisi vardır. Birey sonuca ulaşma konusunda güdülenir (Baysal ve Tekarslan, 2004, s. 163). Bireyin sonuca ilişkin beklentinin artması, beklentinin değişmesi ve yeni beklenti oluşması, sonuca ilişkin beklentilerin belirli zaman ve şartlarda değişkenlik gösterebileceğini ifade etmektedir (Anık, 2007, s. 139).

Araçsallık, birinci derecedeki sonucun ikinci derecedeki sonuca nasıl ulaşacağı konusundaki bireyin algısıdır. Birinci derece sonuçlar tek başlarına bir anlam ifade etmezler. Birinci derece sonuçlar; terfi, ücret artışı, tanınma hususları kapsamaktadır. Yiyecek, giyecek, barınma kavramlarda ikinci derece sonuçlardır. Birinci derece sonuçlar ikinci derece sonuçların elde edilmesinde aracılık etmektedir (Taşdemir, 2013, s. 42). Mesela ücret artışı tek başına anlam ifade etmezken bireylerin ücret artışı ile ev alması ücretin araç olarak kullanıldığını gösterir.

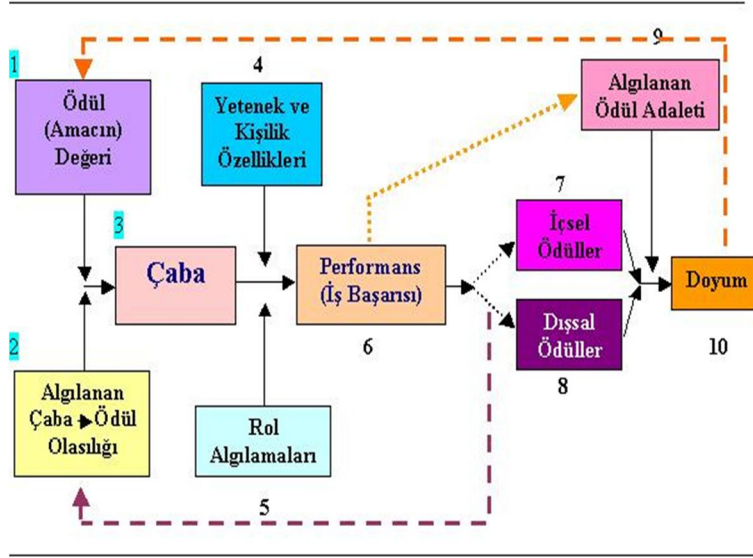
Araçsallık, Valence gibi -1 ile +1 arasındadır.

2.2.2.2. Lawler ve Porter'in Beklenti Kuramı

Lawler ve Porter'in beklenti kuramı, özel kuruluş yöneticilerinin işteki tutum, davranış ve başarıları ile alakalı araştırmada kavramsal bir taslak geliştirme ihtiyacından doğmuştur. Wroom'un beklenti kuramının bir uzantısı olmasına rağmen Wroom kuramında yer almayan birtakım tutumsal değişkenleri bir araya getirip aralarındaki ilişkileri ortaya koymuştur. Wroom kuramındaki değişkenler ayrı ayrı ele alınmıştır (Onaran, 1981, s. 76). Lawler ve Porter, bireyin kendi başarısı karşısında

onun hazzını etkileyen ödüllendirme eşitliği ve çalışanın başarı ve motivasyonunu olumsuz etkileyecek rol çatışmalarının varlığının söz konusu olduğunu ileri sürerek Wroom'un beklenti kuramına bir takım güçlendirici katkılarda bulunmuşlardır (Eren, 2010, s. 541).

Şekil 9 : Lawler-Porter Motivasyon Modeli



Kaynak: Lawler and Suttle, 1973, p. 483.

Wroom kuramını doğrudan başarıya götürmeyeceğini savunan Lawler ve Porter, beklenti kuramının ilk üç basamağı Wroom kuramı ile aynı fakat Porter ve Lawler Wroom kuramına bilgi, rol algılamaları, performans, ödüller ve ödül adaletini ilave etmiştir (Kerman, 2007, s. 36).

Bu kuram da çalışanların yüksek başarısında yüksek doyumunun olabilmesi için çalışanların beklentileri ile elde etmiş oldukları ödül arasında bir denge olmalı ve verilen ödüller örgüt içinde eşit dağıtılmalıdır. Çalışanların beklentileri oranında tatmin olması olanaksızdır. Kimi çalışanlar yüksek başarılıdır fakat aradığı ödüllendirmeye sahip olmamıştır. Kimi çalışanlar ise düşük başarılıdır fakat aradığını bulmuştur (Eren, 2010, s. 541-542).

2.2.2.3. Adam's Eşitlik Kuramı

Adams'ın eşitlik modeli en çok araştırılıp kabul görmüş bir modeldir. Adams'a göre bireyler kendi girdi ve çıktılarını, başkalarının girdi ve çıktıları ile karşılaştırır-

lar. Bu karşılaştırmada kendi girdi ve çıktıları ile diğerlerinin girdi ve çıktıları arasında dengeli bir oran olduğunda üyelik ve performans devam eder. Eğer bu oranda bir dengesizlik söz konusu olursa birey ya girdi ve çıktı oranlarını değiştirme yönünde davranış sergiler ya da örgütten ayrılır (Scholl, 1981, s. 590-591).

Eşitlik kuramında iki değişken söz konusudur. Bunlar girdi ve çıktıdır. Girdiler; eğitim, yetenek, yaş, zekâ ve işteki çabadır. Çıktılar ise; ödemeler, statü, terfi ve ödüllerdir (Miner, 2006, s. 136).

Eşitlik kuramında anahtar bileşenler mevcuttur. Bunlar (Bolino and Turnley, 2008, p. 31);

1. İş görenlerin bir işe yapmış olduğu katkı olarak tanımlanan girdiler,
2. İş görenlerin işe sağladığı katkının neticesinde elde etmiş olduğu ödül ve ceza olarak tanımlanan çıktılar,
3. İş görenlerin kendi girdi ve çıktılarını başkalarının girdi ve çıktıları ile karşılaştırması,
4. İş görenlerin kendilerini eşit ve ya eşit olmayan şekilde olduklarına ilişkin karşılaştırmaları
5. Eşitsizlik durumunda çalışanların göstereceği davranışsal ve psikolojik tepkileridir

Bu durum şu şekilde formüle edilmektedir;

Şekil 10: Adam's Eşitlik Kuramı Formülü

$\frac{O}{I} < \frac{O}{I}$	$\frac{O}{I} = \frac{O}{I}$	$\frac{O}{I} > \frac{O}{I}$
P O	P O	P O
Eşitsizlik	Eşitlik Algısı	Eşitsizlik
P: kişi		
O: Diğerleri ile karşılaştırma		

Kaynak: Huseman, Hatfield ve Miles, 1987

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü üzere eşitlik kuramına göre üç farklı durum söz konusudur. Birinci durumda bireyin kendi girdilerinin kendi çıktıklarına oranı diğerlerinin girdi çıktı oranından düşük olduğunu gösteren bir eşitsizlik söz konusudur. İkinci durumda ise bireylerin diğerleri ile aynı orana sahip olduğunu gösteren eşitlik söz konusudur. Son durumda ise bireyin diğerlerine göre daha ayrıcalıklı olduğunu gösteren bir eşitsizlik söz konusudur (Huseman, Hatfield ve Miles, 1987, s. 224).

Eşitsizliği gidermek için çalışanların göstereceği davranışlar şunlardır (Greenberg, 1989, s. 174-176);

- Bireyler kendine ait girdilerini değiştirir,
- Birey kendi çıktıklarını değiştirir,
- Kendine ait algıları farklı biçimde algılaması,
- Birey başkasına ait sonuçları farklı algılaması,
- İşi bırakma,
- Karşılaştırmanın dayandığı temel faktörleri değiştirme.

Eşitlik kuramı, çalışanların tatminine yönelik ve eşit şekilde dağıtılmış olmasına önem vermektedir (Ataman, 2009, s. 539).

2.2.2.4. Skinner'ın Pekiştirme Kuramı

Pekiştirme kuramı bireylerin elde ettikleri olumlu-olumsuz neticeler sonucunda davranışlarının sürekliliğini sağlayıp sağlamayacağını göstermektedir. Bu kuramda bireyin davranışlarını tekrarlaması ödüllere bağlıdır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011, s. 198).

Olumlu pekiştirme bireyi özendiren davranışları tekrarlamasını sağlar (Davis, 1988, s. 83-84). İş görenin gösterdiği gayret ödül ile güçlü bir bağa sahiptir. Bireyin çabalama derecesi ödülün çekiciliğine ve arzulama seviyesine bağlıdır. Eğer birey ödülü arzuluyorsa davranışı sürekli olacaktır.

Olumsuz pekiştirme istenmeyen davranışın giderilmesi durumunda başvuru olan bir yöntemdir. Olumsuz pekiştirme ile aslında arzulanan durumun gerçekleşmesi sağlanır (Eroğlu F. , 2010, s. 453). Birey işine her zaman vaktinde gitmesinin sebebi

olarak üst'ün ona karşı göstereceği olumsuz davranışsa, birey istenmeyen davranışı ortadan kaldırır (Onaran, 1981, s. 263-264).

Ödüllerin güçlendirici durumda olması, bireylerin en çok ödüllendiren davranışa yönelmesini ve bireylerin davranışları ödüllerin kontrolü altında olduğunu gösterir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011, s. 198).

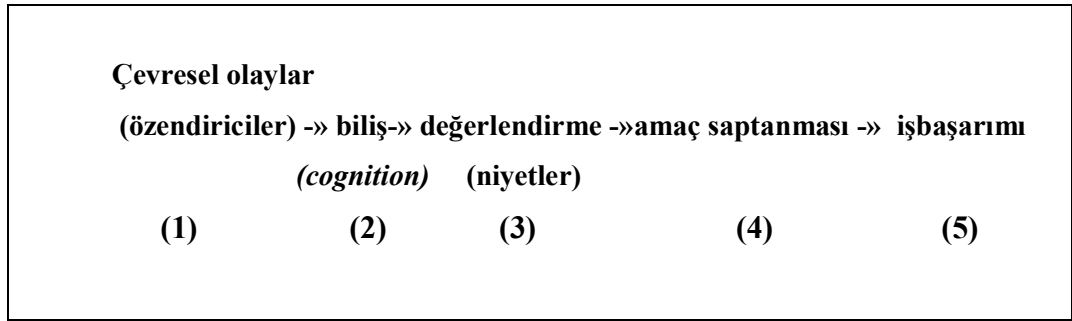
2.2.2.5. Edwin Locke'm Bireysel Amaçlar ve İş Başarımı Kuramı

Amaç, kişilerin ya da örgütlerin gelecekte kavuşmayı arzu ettikleri durum ve değerleri elde etme çabasıdır. Amaç kuramı, içinde bulunulan zamanın kararları gelecekteki davranışları etkileyebileceğinden süreç teorisi içerisinde bulunmaktadır (Eroğlu F. , 2010, s. 460-461).

Amaçlar, bireysel ve örgütsel olabilir. Amaç teorisinde asıl önemli olan örgütsel amaçlar doğrultusunda gerçekleşen bireysel amaçlardır (Eroğlu F. , 2010, s. 461). Amaçlar bireyin motivasyonunu etkileyerek işteki verimin de etkin rol oynar. Bu yüzden örgütsel amaçlar bireylerin kendi amaçlarına uygun olmalıdır.

Bireysel amaçların oluşması ve bunların iş başarısındaki rolü bir şekil üzerinde şöyle gösterilebilir;

Şekil 11: Bireysel Amaçların Oluşması ve İş Başarısındaki Rolü



Kaynak: Onaran, 1981, s. 139.

Şekle göre bireyler, çevrelerini izlemeleri neticesinde çevrelerindekiyi algılayıp yorumlarlar. Çevrelerini değerlendirme neticesinde bireyler kendi amaçlarını saptarlar. Saptanan amaçları neticesinde ise bireylerin davranışları ve işlerinde başarıları şekillenecektir (Eren, 2010, s. 529).

Amaçların, iş başarısını yükseltmesi için birtakım özelliklere sahip olmalıdır. Bunlar (Eren, 2010, s. 530);

- Örgütsel amaçların saptanmasında bireylerin katılımı olursa, bireylerin motivasyonunu artıracaktır.
- Yönetim, örgütsel amaçlara ne kadar ulaşıp ulaşılmadığını çalışanlar bilgilendirilirse motivasyonu artırıcı bir diğer etmendir.
- Amaçların açık ve belirgin şekilde olması iş başarısını arttırmaktadır.
- Örgütsel amaçlar bireysel amaçlar ile çatışmamalı ki bireyler tarafından benimsensin. Bu da güdüleyici bir etmendir.

2.3. İLETİŞİM

İletişim “ communis” kelimesinden türetilmiştir. “ Commun” ortak anlamına gelir. Ortak anlamlı sembollerin ve kavramların ortaya çıkması ile iletişim kurulabilir. İletişim hayatımızın her alanında bulunmaktadır

Yönetimin tüm işlevlerinde yer alan iletişim, yürütme işlevinde özellikle önemlidir. İletişim; bir bireyin veya grubun bilgi, düşünce, tutum ve duygularını diğer bir grubu etkileyerek aktarılmasına denir (Budak ve Budak, 2004, s. 492).

İletişim, yönetimin fonksiyonları olan planlama örgütleme ve koordinasyonun başarılmasında yardımcı olmaktadır (Genç, 2007, s. 346). Bu yüzden her işletme iç ve dış çevresiyle sağlıklı iletişim kurduğu takdirde başarıyı yakalamaktadır.

İşletmeler, bilgi, düşünce ve duygularını kullanarak hedef kitleye aktarır. Hedef kitle işletmelerden aldığı bilgi, düşünce ve duyguları belli bir algılama sürecinden geçirerek işletmeye olumlu olumsuz geri bildirimde bulunur (Tengilimoğlu, Atilla ve Bektaş, 2009, s. 217).

2.3.1. İletişim Süreci

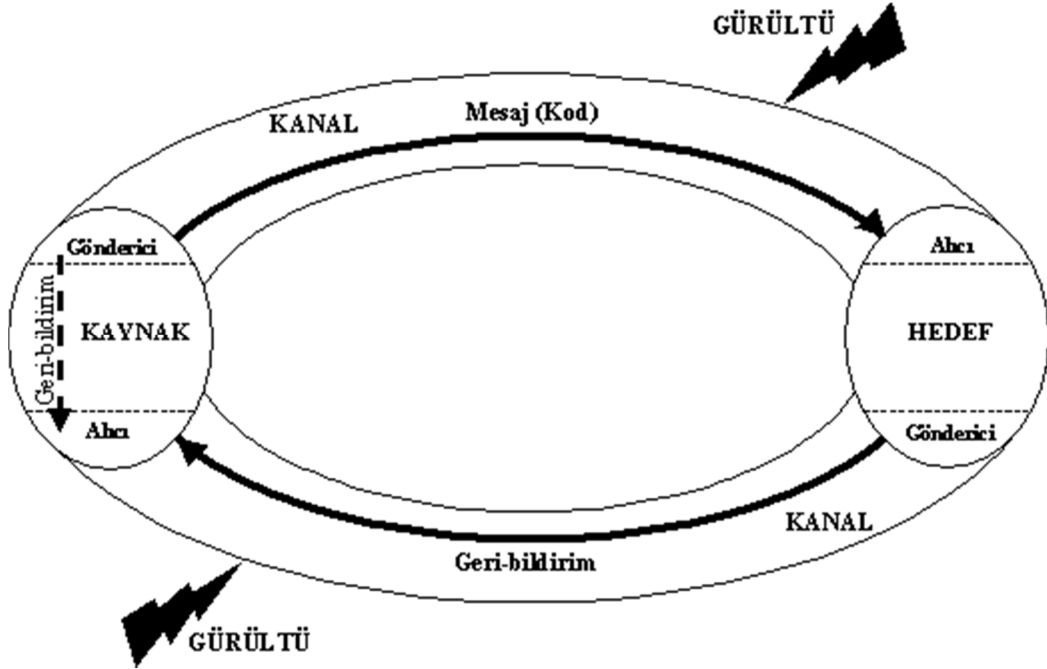
Kaynak ile hedef arasında mesaja uygun iletişim kaynağı ile iletişim sağlanır. Mesajı algılayacak yeterliliğe sahip alıcı, kaynağın göndermiş olduğu mesajı çözümler ve bir fikir haline getirerek geri bildirimde bulunması ile iletim süreci başlar (Soyşekerci ve Erturgut, 2012, s. 44).

İletişim süreci üç temel aşamada ortaya çıkar (Ertürk M. , 2011, s. 161-162):

- İletişimin kaynağı veya gönderici
- Mesaj
- Alıcı

En az üç temel unsurdan oluşan iletişim, sürece kanal ve geri bildirim girilmesiyle tamamlanır (Deryakulu, 1982, s. 789). Bu şekli ile iletişim süreci bir şekil üzerinde şöyle gösterilebilir;

Şekil 12: İletişim Sürecinin Öğeleri



Kaynak: Kirte, 2012

2.3.1.1. Gönderici

Mesajın kaynağı olan gönderici, iletişimin başlamasında ve hedefe mesajı göndermede büyük sorumluluk sahibidir. Mesajı hedefe ileten bir gönderici olmadan iletişim başlamaz. Kaynak bir grup ya da bir kişi olabilir (Tengilimoğlu, Atilla ve Bektaş, 2009, s. 218).

2.3.1.2. Mesaj

Kaynak karşı tarafa ileticeği bilgi, duygu ve düşüncesi varsa bunu alıcıya iletir. İletmiş olduğu bu bilgi, duygu ve düşünceye **mesaj** denir. Göndericinin alıcıya iletmek istediği mesaj açık ve anlaşılır olmalıdır.

2.3.1.3. Kodlama

Alıcının, hedefin anlayacağı tarzda iletiyi kafasında şekillendirmesine **kodlama** denir (Tengilimoğlu, Atilla ve Bektaş, 2009, s. 216). Alıcı mesajı kodlarken alıcının yeteneği ve deneyimini göz ardı etmemelidir.

2.3.1.4. Kanal

Göndericiden alıcıya iletinin aktarılmasında kullanılan yola **kanal** denir. Yüz yüze iletimdeki hava, telefon hatları, televizyon ve radyo frekansları iletişim kanalı olarak görülmektedir (Soyşekerci ve Erturgut, 2012, s. 47). İletişim kanalları biçimsel ve biçimsel olmayan olarak ikiye ayrılır. Biçimsel kanallar emir komuta zinciri, şirket dergisi ve şirket toplantılarıdır. Biçimsel olmayan iletişim kanalı ise dedikodu, işletme dışı gruplaşma ve söylentilerdir (Örücü, 2009, s. 274).

2.3.1.5. Alıcı

Kaynaktan gelen mesajı alan kişiye **alıcı** denir. Mesajın doğru bir şekilde algılanması için alıcının mesajı iyi dinlemesi gerekmektedir.

Alıcı değişken durumdadır. Kaynaktan gelen mesaj çözümlenip geri bildirim ile kaynağa iletilindiğinde kaynak alıcı durumuna düşer. Eğer alıcı kaynaktan gelen iletiye tepki vermez ise çift yönlü iletişim sağlanmamış iletim süreci gerçekleşmemiş olur (Çetin M. , 2009, s. 209). Alıcı bir kişi de olabilir bir grupta olabilir. Sağlıklı bir iletişimden söz edebilmek için alıcının mesajı nesnel bir şekilde değerlendirmesi gerekmektedir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011, s. 162).

2.3.1.6. Kod Çözme

Alıcının duyu organları vasıtası ile kaynaktan gelen mesajı yorumlayarak anlam vermesine **kod çözme** denir (Soyşekerci ve Erturgut, 2012, s. 49).

2.3.1.7. Geri Bildirim

İletişimin son unsuru olan, kontrol mekanizması olarak adlandırılan ve alıcının göndericiden aldığı mesaja vermiş olduğu cevaba **geri bildirim** denir (Örücü, 2009, s. 276). Geri bildirim ile alıcının mesajı nasıl yorumladığı ve mesajın anlaşılıp anlaşılmadığı ortaya çıkar. Geri bildirim iki türlü ortaya çıkabilir. Alıcı tarafından eksik anlaşılan veya hiç anlaşılmayan **negatif geri bildirim** olarak ya da alıcı tarafından tam olarak algılanan **pozitif geri bildirim** olarak ortaya çıkar (Soyşekerci ve Erturgut, 2012, s. 50).

2.3.1.8. Gürültü

İletişim sürecinde kaynak ve alıcı tarafından istenmeyen ve iletişimin sağlıklı işlemesine engel olan her şeye **gürültü** denir.

Sağlıklı bir iletişim ile işletmelerde eşgüdüm sağlanmış olur ve örgütsel amaçlara ulaşmak daha kolay olur.

2.3.2. İşleyiş Açısından İletişim Çeşitleri

İletişim işleyiş açısından ikiye ayrılmaktadır (Tengilimoğlu, Atilla ve Bektaş, İşletme Yönetimi, 2009, s. 220);

2.3.2.1. Tek Yönlü İletişim

Tek yönlü iletişim, kaynaktan giden iletinin alıcıya ulaştıktan sonra alıcının geri bildirim göndermeden oluşan iletişime denir.

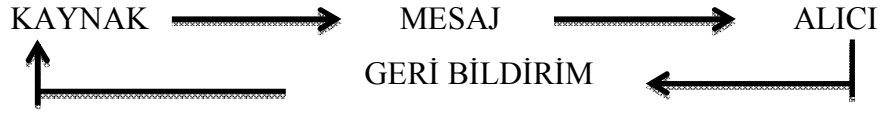
Şekil 13: Tek Yönlü İletişim



2.3.2.2. Çift Yönlü İletişim

Çift yönlü iletişim ise kaynaktan alıcıya giden mesajın alıcı tarafından yorumlandıktan sonra tekrar geri bildirim ile kaynağa iletilmesine denir.

Şekil 14: Çift Yönlü İletişim



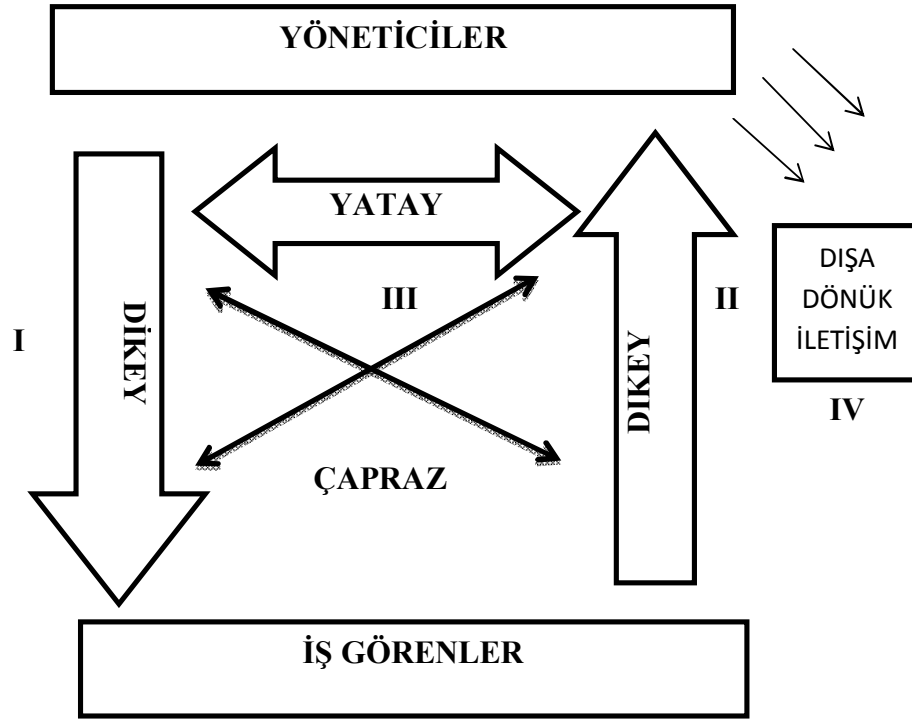
2.3.3. Örgütsel İletişim Biçimleri

Örgütsel iletişim biçimleri biçimsel ve biçimsel olmayan diye iki grupta toplanmaktadır.

2.3.3.1. Biçimsel İletişim

Örgüt içinde ve örgütün dış çevresinde çalışanların neler yapıp neler yapması gerektiğini yetkili kişiler tarafından belirlenip bilgilendirilmesine biçimsel iletişim denir. Resmi iletişim biçimi olan biçimsel iletişim kurumdaki kişilerin buldukları mevkilere göre dikey, yatay, çapraz olmak üzere üç şekilde ortaya çıkmaktadır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011, s. 166-167).

Şekil 15: Örgütsel İletişim Biçimleri



Kaynak: Sabuncuoğlu, 2001, s. 42

Dikey iletişim: Yukarıdan aşağıya iletişim olarak bilinen hiyerarşik yapı içerisinde üst kademedeki yöneticilerin astlarına emir komuta yolu ile işletmenin plan ve politikalarını iletmesi olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda aşağıdan yukarıya olarak bilinen astların üstlerine yaptıkları işlerle ilgili düşüncelerini, yönetim hakkındaki olumlu olumsuz düşüncelerini dilek, istek ve şikayetlerini bildirmesi de dikey iletişim içerisine girmektedir (Sabuncuoğlu, 2001, s. 42-43).

Yatay İletişim: Üretim, pazarlama, personel, muhasebe-finans-halkla ilişkiler gibi departmanlarda çalışan aynı hiyerarşik düzeydeki bireylerin işbirliği, eşgüdüm, bilgi alışverişini sağlamasına denir (Sabuncuoğlu, 2001, s. 43; Şimşek ve Çelik, 2011, s. 94).

Çapraz İletişim: Bir örgütteki departman yöneticisinin diğer departmandaki çalışanlardan bilgi edinmesine denir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004, s. 4).

Dışa Dönük İletişim: İşletmelerin etkileşim içerisinde bulunduğu ulusal çevresindeki rakipler, çeşitli kurum ve kuruluşlar, devlet ve toplum ile uluslararası çevre arasındaki ileti alışverişidir (Şimşek ve Çelik, 2011, s. 94).

2.3.3.2. Biçimsel Olmayan İletişim

Örgüt çalışanlarının örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda yetki ve sorumluluklarını biçimsel iletişim kanalları doğrultusunda öğrenirken bunun aksine çalışanların insani amaçları doğrultusunda resmi olmayan insani yakınlıktan kaynaklanan bir iletişim sistemi vardır. Bu iletişim sistemine biçimsel olmayan iletişim sistemi denir (Örücü, 2009, s. 280).

Psiko-sosyal ihtiyaç ve çalışanların egosunun tatmini olarak görünen dedikodu, biçimsel olmayan bir iletişim sistemidir. Bireyler arasında ağızdan ağıza dolaşan kesinliği olmayan haberlere söylenti denir. Bu da biçimsel olmayan iletişim sistemidir. Söylenti ve dedikodular, çalışanlar arasında her bir mesaja ekleme ve çıkartmalar yapılmasıyla objektifliğini ve gerçekliğini kaybettiğinden örgütlerin iş düzeninde olumsuz etkilere sebep olur. Çalışanların motivasyonunu olumsuz etkiler (Eroğlu E. , 2005, s. 204-206).

2.4. ETKİLEŞİM

Örgütlerin sahip olduğu en büyük bilgi olan, bilgi ile sağlanan iletişimin bireyler üzerinde bıraktığı etkiye etkileşim denir. Buradan da anlaşılacağı üzere etkileşim, bilgi ile iletişimin karışımıdır (Çetin N. G., 2007, s. 29).

Her örgütte üst ile ast arasında bir etkileşim söz konusudur. Hiyerarşik sistem içerisinde örgütlerde bilgi alış verişinin olması ve yeni bilgilerin ortaya çıkması etkileşim neticesinde oluşmaktadır. Yapılan araştırmalar neticesinde örgütsel bilginin çalışma arkadaşları arasındaki iletişim, değişim (etkileşim) ve paylaşımlar neticesinde oluştuğunu ifade edilmektedir (Alavi ve Leidner, 2001, s.107-132).

Etkileşim örgütlerde bilgilerin oluşmasını sağlamasının yanında kişiler arasındaki insani ilişkilerinde ve örgütlerin sosyal bir yapı olmasında etkin rol oynamaktadır.

Etkileşim sayesinde, üst yönetim, alt yönetim ve astların sorunlarını öğrenip anlamasını sağlar. İş yerinde ekip çalışmasının yapılmasını sağlayarak çalışma ortamlarını düzenler. Ayrıca, çalışanlar arasındaki yüksek etkileşim ile yüksek güven ortamının doğmasına ortam hazırlar. Bu da çalışanların memnuniyetini temin etmek suretiyle örgütsel faaliyetlerin kalitesini arttırır.

Belirlenen amaçlar doğrultusunda bir araya gelen çalışanların etkileşim içerisinde olması içinde bulunduğu grubu etkiler ve bu gruptan sosyal bir varlık olarak etkilenir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008). Örgüte yeni katılan çalışanlar, diğer çalışanlarla ilişkiler kurarken onlardan etkilenir ve olumsuz düşünceleri olumluya dönüşür bu da grup başarısını olumlu yönde etkiler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

2.5. KARAR VERME

Karar verme, yönetimin bütün işlevleriyle alakalı olmasına rağmen özellikle planlamanın yerine getirilmesinde önem arz etmektedir (Budak ve Budak, 2004, s. 479). Planların başarısı verilen karar ile yakından ilişkilidir.

Planlama, örgütleme, yöneltme, kadrolama, eşgüdümleme ve kontrol gibi fonksiyonlardan oluşan yönetim aslında örgütsel faaliyetlerin esasını oluşturan bir karar verme işlemidir (Özgen ve Yalçın, 2006, s. 116). Yöneticilik karar işi olduğundan yönetici sürekli karar verme sürecini yerine getirir (Tatar ve Üner, 1992, s. 70-71). Yöneticiler doğru isabetli ve uygulanabilir kararlar vermek zorundadırlar. Yanlış ve/veya isabetsiz kararlar işletmeye ek maliyetin yanında örgütün ekonomik yönden kötüye gitmesine neden olur.

Akılcı karar verme sürecinde şu öğelerden yararlanır (Budak ve Budak, 2004, s. 480) ;

- Erişilmek istenen amaç,
- Amaca en iyi biçimde eriştirecek araçlar,
- Amaç ve araçların uygunluğunu denetlemeye yarayan ölçütler,
- Seçilen eylem tarzı neticesinde ortaya çıkacak istenen veya istenmeyen sonuçların karşılaştırılması,
- Eyleme geçip veya geçmeme konusunda bir istek ve iradenin belirtilmesi.

2.5.1. Karar Verme Sürecinin Evreleri

Akılcı kararlar verebilme sürecinde beş aşama söz konusudur (Tatar ve Üner, 1992, s. 71);

- **Sorunun tanımlanması:** Karar verme aşlında bir sorunun çözümlenmesi sürecidir. Karar verme de en başta yapılması gereken şey sorunun ne olduğunun belirlenmesidir. Sorunların tanımlanması ile yöneticiler bu sorunlarla nasıl baş edebileceklerini belirlerler ve bu doğrultuda karar alırlar. Sorunlar açık olarak tanımlanmalı ki sorunun çözümü de kolaylaşsın. Gerçek problemin ne olduğu iyice araştırılmalıdır.

- **Sorunla ilgili verilerin analizi:** Yöneticiler sorunu ne olduğunu tanımladıktan sonra sorunun nelerden kaynaklandığını bulmak için sorunu küçük parçalara ayırarak bilgiler toplanır. Eğer yönetici geçmiş deneyimlerini ve şuan ki kabiliyetlerine güvenmiyorsa kurmaylardan yardım almalıdır.

- **Toplanan verilere dayanarak alternatif çözümlerin geliştirilmesi:** Sorunların nedenleri ve öğeleri tespit edildikten sonra bu sorunları ortadan kaldıracak alternatif çözüm yolları bulunur. Bu çözüm yolları birden fazladır. Çözüm yolları içerisinde en doğru olanı seçmek yöneticilerin bilgi, becerilerini ve yaratıcılıklarını geliştirir. Yöneticiler, bu çözüm yolları içinden en etkin, en verimli ve en az gideri, çabayı gerektiren alternatif olanı seçmelidir.

- **Alternatiflerden birinin seçimi ve karar verilmesi:** Belirlenmiş alternatif çözüm yolları içerisinde sorun için en uygun, en etkin olanın tercih edilmesidir.

- **Verilen kararların uygulanması ve izlenip değerlendirilmesi:** En etkin olan kararın seçilip uygulanması ve uygulanan kararların sorunun çözümünde olumlu olup olmadığının gözden geçirilmesidir.

2.5.2. Karar Verme Sürecinin Özellikleri

Karar verme süreci birtakım özelliklere sahiptir. Bu özellikler şunlardır (Budak ve Budak, 2004, s. 482-483);

Karar Verme Süreci Pahalıdır: Örgütlerde bir sorunun çözümü ile alakalı etkin ve verimli kararlar vermeden önce bu kararları verecek ve kararların alınmasında gerekli olan verileri toplayacak kaliteli iş görene ihtiyaç vardır. Ayrıca bu verilerin toplanması ve analizinde bir takım araç- gereçlere ihtiyaç vardır. Bunlar için işletmelerin birtakım harcamada bulunması gereklidir. Bu yüzden karar verme pahalıdır.

Karar Verme Süreci Etkinlik ve Rasyonelliğe Dayanır: Karar verme sürecinde örgütler en doğru olan kararı verip, örgütün amaçlarına ulaşmasında akılcı yöntemler ile en az maliyetli ve doğru kaynakları kullanmalıdır.

Karar Verme Süreci Geleceğe Yöneliktir: Örgütlerde verilen kararlar geçmişe yönelik değildir. Eğer bir sorun hakkında karar verecek isek bu karar, planlar gibi geleceğe yöneliktir.

Karar Bir Plandır: Kararların geleceğe yönelik alındığından bahsedilmişti. Örgütlerde yöneticiler amaç ve hedefler için plan yaparken geleceğe dair yaparlar. Bu yüzden karar vermek bir nevi plan yapmaktır.

Karar Verme “ Sorun Çözme” Sürecidir: Örgütlerin faaliyetlerini gerçekleştirmesinde sorun oluşturan bir takım etmenler çıktığında bu sorunları çözmek için örgüt çalışanları soruna yönelik birtakım kararlar alırlar. Bu yüzden her bir karar aynı zamanda bir sorun çözmedir.

2.6. AMAÇ SAPTAMA

İster kamu isterse özel şirketler olsun bir işe başlarken kendilerine sordukları ilk soru Ne Yapacağız? sorusudur. Bunun cevabı ise yönetimin gerçekleşmesinde rolü olan amaçların saptanmasıdır (Sürgit, 1981, s. 13). Buradan da anlaşılacağı üzere yönetim; daha önce belirlenmiş olan amaçları gerçekleştirme sanatıdır (şimşek ve çelik, 2013, s. 163).

Örgütler ortak amaçlarını gerçekleştirebilmek için tüm çabalarını uyumlu bir şekilde amaçlara yöneltir. Bundan dolayı amaç saptama yönetim fonksiyonunun esasını teşkil eder (Sürgit, 1981, s. 13).

Amaçlar örgütlerin ulaşmak istedikleri hedefleri belirleyen yönetsel planların en başında geldiğinden, işletmenin başarısında ve işletmenin sürekliliğinde temel

oluşturmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2013, s. 33). Bu yüzden amaçlar birtakım özelliklere sahiptir (Onaran, 1981, s. 143);

- Amaçlar açık ve belirgin olmalıdır.
- Amaçlar kolay başarılabilenden ziyade güç başarılabilen amaçlar olmalıdır.
- Amaçlar çalışanlar tarafından benimsenmeli ve kabul edilmelidir.
- Örgütlerde amaçlar genellikle üst kademe yönetim tarafından belirlenmektedir. Fakat ast yöneticiler kendi bölümlerinin amaçlarını belirlemelidir. Yani amaçlara katılım sağlanmalıdır. Böylece işletmelerin amaçlarının gerçekleştirilmesinde tüm çalışanlar etkin rol oynamış olur.

- Amaçlara ne kadar ulaşıp ulaşılmadığı hakkında çalışanlara geri bildirim sağlanmalıdır.

Yönetimde amaç saptamanın birçok yararı mevcuttur. Bunlar (Sürgit, 1981, s. 19);

- Yönetimin ilk adımı olan amaç saptama ile yönetimin tüm öğeleri şekillenmiş olur.
- Amaçlar, işletme politikalarının belirlenmesinde etkin rol oynar.
- Amaç saptama, amaçlara yönelik planları oluşturmada yardımcı olur.
- Amaç saptama kaynakların kullanılmasında temel ölçüttür.
- Amaç saptama eşgüdümü ve motivasyonu sağlar.
- Karar vermede yardımcı olur.

Netice itibariyle amaç saptama, yönetimin fonksiyonlarında etkin rol oynamaktadır.

2.7. DENETİM

Yönetimin fonksiyonları planlama ile başlayıp denetleme ile son bulmaktadır. Denetleme yönetim fonksiyonunun sonucusudur.

Denetim, işletmede gerçekleşen sonuçların belirlenen amaç, hedef ya da standartlarla uyumunu; uygulanan plan ve belirlenen yolların doğruluğunu belirleyen faaliyete denir (Mirze, 2010, s. 157).

Denetimin dört temel fonksiyonu vardır. Bunlar (Genç, 2007, s. 174-175);

- Performans standartlarının belirlenmesi,

- Ortaya konan performansın ölçülmesi,
- Gerçekleşen performans ile standartların karşılaştırılması,
- Sapmaların nedenleri belirlenip ve bu sapmalar için düzeltici tedbirler alınması.

Denetimin fonksiyonlarından da anlaşılacağı üzere denetim ile ortaya çıkabilecek sapmaları önceden görüp bunları en aza indirgeyip işletmenin etkinliğini ve verimini artırma amaçlanır.

Aynı zamanda denetim, yönetim süreçlerinin geliştirilmesinde, faaliyetlerin etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmesinde, örgütün amaç ve hedeflere ulaşmasını sağlama bakımından yönetime önemli katkılar sağlamaktadır (Candan, 2007, s. 14).

2.7.1. Etkili Bir Denetim İçin Gerekli Olan Koşullar

İşletmelerde iyi bir denetim sisteminin oluşturulabilmesi için birtakım noktalar dikkate alınmalıdır. Bunlar (Tutar, 2013, s. 221);

- **Denetim amaç ve plan odaklıdır.** Açık bir şekilde belirlenmiş olan planlar, politikalar ve stratejiler etkin bir denetimin yerine getirilmesini sağlar. Etkin bir denetim işletmenin belirlemiş olduğu amaçlara ulaşılmasında yardımcı olur.

- **Denetim ile ilgili faaliyetin gerek ve ihtiyacını yansıtmalıdır.** Denetim faaliyetleri işletmenin tümünü kapsamı içine almaktadır. Her bölüm birbirleri ile yakın ilişkiindedirler fakat her bölümünün denetim sistemi farklıdır.

- **Denetim esnek olmalıdır.** İşletmeler örgütsel ortam olarak değişken bir özelliğe sahiptir. İşletmeler geleceğe yönelik planlarda aksaklıklar ve başarısızlıklar ortaya çıkabilir. Bu başarısızlıkları denetim sistemi ortaya çıkarabilmelidir ve düzeltici tedbirler almalıdır.

- **Denetim örgüt yapısı ile uyumlu olmalıdır.** Örgüt içindeki her birimin denetimi farklılık göstermektedir. Bu yüzden denetim yetkisi olan yöneticinin görev ve sorumluluğu açık olup kimin neyi kontrol edeceği, bilgilerin kimden alınacağı, düzeltici tedbirleri kimin alacağı açık bir şekilde belirtilmelidir (Budak ve Budak, 2004, s. 464).

- **Denetim tarafsız olmalıdır.** Örgütlerdeki denetimler sonucunda oluşabilecek aksaklıklar insan odaklıdır. Denetim yapmakla görevli olan bireyler insani

ilişkilerini bir tarafa koyup kararlar verirken durumu olduğu gibi objektif bir şekilde değerlendirmelidir.

- **Denetim düzeltici tedbirlerin alınmasını sağlamalıdır.** Etkin bir denetimin varlığından söz edebilmek için denetim sonucunda meydana gelebilecek aksaklıkların kimler tarafından oluştuğunu, nerede oluştuğunu bulup onarıcı tedbirler alınabilmelidir.

- **Denetim anlaşılabilir olmalıdır.** Etkili bir kontrol için denetimin nasıl işleneceği açık, anlaşılabilir olmalıdır.

- **Denetim geleceğe dönük olmalıdır.** Örgütler plan yaparken geleceğe yönelik yapmaktadırlar. Denetim sonucunda yapılan planlar da geçmişe yönelikten ziyade geleceğe yönelik olmalıdır.

2.7.2. Denetim Türleri

Kontrol işleminde yer ve zaman farkı gözetmeden denetim türleri şunlardır (Ünsalan ve Şimşeker, 2009, s. 128);

- **Ön kontrol:** Bu denetim adından da anlaşılacağı üzere işletmede faaliyetlerin gerçekleşmeden önce girdi kaynaklarının işletmeye girmeden önce kontrol edilip oluşabilecek hataları önlemek ve en aza indirmektedir.

- **Süreç sırasında kontrol:** Bu tür kontrolde üretimin dönüşüm sürecinde belirlenen standartlara uyup uymadığı denetlenir. Bu denetimde hatalı çıktı almamak için özen gösterilmeli ve sorun oluşturacak etmenler ortadan kaldırılmalıdır.

- **Son kontrol:** Bu süreçte üretim tamamlanmış ve çıktılar elde edilmiştir. Elde edilen çıktıların örgütün belirlemiş olduğu standartlara uygunluğu denetlenmektedir. Eğer çıktılar standartlar uygun değilse geri bildirim ile en başa dönülür ve planlama aşamasındaki hedef ve standartların daha sağlıklı belirlenmesi istenir. Aynı zamanda daha önceki kontrol aşamalarının daha özenli yapılması istenir.

Son kontrol aşamasında hizmetin kalitesi öğrenilir.

2.8. EĞİTİM-GELİŞTİRME VE PERFORMANS (ÖRGÜTSEL PERFORMANS)

Performans, örgütlerin sahip olduğu kıt kaynakları etkin ve verimli şekilde amaçlara ulaşma yolunda kullanma yeteneğidir (Daft, 1998).

Performans kavramını tanımlamak için önce etkinlik ve verimlilik kavramlarını tanımlamamız gerekmektedir.

Verimlilik; basitçe, en az girdi, en yüksek çıktı ilişkisidir. Etkinlik ise doğru şeyler yapma yani amaçlara ulaşmadır. Kaynakların en doğru şekilde ve israf edilmeden kullanılması ile birlikte, doğru işlerin başarılması da aynı oranda önemlidir. Kısaca en az çabayla amaca ulaşma niyeti olması, yönetimin başarısını gösterme bakımından gereklidir (Daft, 1998).

Bazen verimlilik, etkinliğe yol açar. Başka durumlarda örgütler, etkinlik ve verimlilikle alakalı değildirler. Bir örgüt son derece etkin olabilir fakat o hedeflere ulaşmak için başarısız olabilir çünkü ürüne olan talep yoktur. Aynı şekilde, bir kuruluş kâr hedeflerine ulaşabilir ancak etkin olmaz (Daft, 1998).

Etkinlik ve verimliliği formüleştirecek olursak aşağıdaki sonuç ortaya çıkar (Yükçü ve Atağan, 2009);

$$\text{Verimlilik} = \text{Girdi} / \text{Çıktı}$$

$$\text{Etkinlik} = \text{Standart performans} / \text{Gerçekleşen (fili) çıktı}$$

Etkinlik elde edilen başarıları sağlamlaştıran bir kavramdır. Etkinlik ile doğru işler yaparken, verimlilik ile işleri doğru yapmaktayız (Yükçü ve Atağan, 2009). Etkinlik daha çok örgütlerin sahip olduğu kaynaklar ile sahip olunan kaynakların kullanılan bölümü ile arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Verimlilik ise örgütlerin kullanmış olduğu kaynaklarla bu kaynaklar neticesinde sahip olunan çıktılar arasındaki ilişkiyi inceler (Yükçü ve Atağan, 2009).

Örgütlerde performansı etkileyen birtakım etkenler mevcuttur. Bu etkenler şunlardır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005);

- Örgütsel Etkenler: Örgütlerin çalışma ortamları, fiziki koşullar, örgüt amaçları, örgütlerdeki işbirliği, iletişim gibi etkenler örgütlerdeki çalışanların performansını olumlu ve olumsuz yönde etkiler.

- Kişisel Etkenler: Yaş, cinsiyet, dil, yetenek, algı, tutum ve istekler. Kişisel özelliklerin çokluğu bireylerin performanslarını olumlu etkilemektedir.
- Toplumsal Etkenler: gelir dağılımı ve gelir düzeyleri, yasa ve yönetmelikler.

Örgüt amaçları ne kadar ulaşılabilir olursa çalışanlar amaçlara ulaştıkça daha çok motive olarak performanslarını arttırmaları. Ayrıca çalışanların emeklerinin karşılığında yönetimden aldığı ikramiye, maaş gibi etmenler ve çalışanların mesleklerinde gelişmelerine sağlayacak eğitim fırsatları performans artırıcı faktörlerdir.

2.9. TÜRK ÖRGÜT YÖNETİCİLERİNİN TEMEL ALDIKLARI YÖNETİM MODELLERİ

Türk yöneticilerinin önderlik davranışları ile alakalı birçok yazar kişisel görüşlerini yansıtmışlardır.

Amerikalı Richard Podol, Türk Kamu Yöneticilerinin kişisel özellikleri ve yönetsel davranışları hakkında bir takım genellemelerde bulunmuştur. Podol; Türk yöneticilerini, aile, eğitim sistemi, mevzuat, yetenek noksanlığı, iş bulma gücü ve batıya dönüklük gibi bir takım etkilerin neticesinde karar verme yetkisini elinde toplamış, merkezîyetçi, iş başarıma eğilimi zayıf, haberleşme bakımından zayıf ve rütbe-ye önem veren kişiler olarak tanımlamaktadır (Şencan, 1995, s. 95).

(Mihçıpoğlu, 1968, s. 46-47-48), yüksek düzey yöneticilerin başlıca özellikleri, yönetimle ilgili tutum ve davranışları konusunda yerli ve yabancı araştırmacıların gözlemlerini şu şekilde özetlemiştir;

- Türkiye'deki kamu kesim yöneticileri yeter derecede eyleme yönelmiş kişiliğe sahip değildir. Daha çok girişim gücünün gelişmesine olanak tanımayan otoriter ve ataerkil bir aile düzeni çerçevesinde ezberci eğitim sistemine sahip gelişimden uzak bürokratik yapıdadır.
- Karar yetkisi hiyerarşinin en üst kademesinde toplanıp, aşırı merkezîyetçi ve astlarına karşı güven eksikliğinden kaynaklanan aşırı bir kontrol mekanizmasına sahiptir. Astlarının bilgi ve yeteneklerine başvurmadıklarından dolayı ayrıntılar içerisinde boğulmakta ve gerçek görevlerini yapamamaktadırlar.
- Yöneticiler, kanunların özünden çok sözüne bağlı kalmaktadır ve kanunları, amaçlarına ulaşmada bir araç olarak kullanarak kendi yeterliliklerine kalkan oluşturmaktadırlar.
- Yöneticiler tarafından zaman rasyonel ve akılcı olarak kullanılmamaktadır.

Türk özel ve kamu kesim örgütlerde önderlik davranışına ilişkin, Şimşek tarafından 1982 yılında araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırma sonucunu şu şekilde özetleyebiliriz (Şimşek M. Ş., 1982, s. 128);

- Türk kamu ve özel kesim yöneticilerinin merkeziyetçi, otoriter bir yönetim sistemine sahiptir.
- Kararlar genellikle üst düzey yöneticiler tarafından alınıp astların istek ve gereksinimlerine önem verilmemektedir.
- Yöneticilerin astlarının performanslarını arttırma motivasyonu düşüktür.
- Yöneticilerin astları ile haberleşme düzeyleri düşüktür.

Bu araştırmada Türk kamu ve özel sektörlerdeki yöneticilerin yönetim biçimleri ile önderlik davranışlara ilişkin birtakım bulgular üzerinde durulacak.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SEÇİLMİŞ BAZI KAMU VE ÖZEL KURULUŞLARDA KARŞILAŞTIRMALI BİR YÖNETİM MODELİ UYGULAMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmamın amacı kamu ve özelden seçilmiş bazı örgütlerin uyguladıkları yönetim modelini karşılaştırmak ve bu örgütlerdeki alt, orta ve üst basamaktaki yöneticilerin yönetim yaklaşımlarını inceleyip modern yönetim yaklaşımı açısından değerlendirmektir.

Araştırmamın diğer bir amacı ise bu iki farklı örgütün yönetim bakımından bir takım niteliklere sahip olup olmadığını belirlemektir. Likert, örgütlerin yönetsel yönden farklı olmaları örgütlerin etkinlik yönünden farklı olduğunu ifade etmektedir.

Araştırmamın son amacı ise bu iki örgüt arasında yönetim biçiminin kendi içlerinde ve karşılıklı birbiriyle tutarlılık gösterip göstermediğini incelemektir.

3.2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

a. Bu araştırmada önderlik (yönetim felsefesi), motivasyon, iletişim, etkileşim, karar verme, amaç saptama, denetim, eğitim ve geliştirme süreçleri yönetimin davranışsal boyutlarını yansıttıkları varsayılmıştır. Buna bağlı olarak, aynı boyutların nicel olarak yönetici davranışlarının ölçülmesinde kullanılabilecekleri varsayılmıştır.

b. Yönetim işlevini yerine getirirken, yöneticinin astlarına karşı takındığı tavır, sergilediği davranış ve ortaya atılan tepkilerin onun yönetim anlayışını yansıttığı araştırmanın bir diğer varsayımını oluşturmuştur.

c. Araştırmamın bir diğer varsayımı da Türk Kamu ve Özel Kesim Örgütlerinin yönetimde modern yönetim anlayışından çok klasik ve kısmen de neo-klasik yönetim yaklaşımlarının temel alındığı şeklindedir.

d. Örgütlerin yönetim sistemleri (tarzları, biçimleri, stilleri- önderlik davranışları) arasındaki nitelik farklılıkları onların etkinliklerinin de farklı olmasına yol açtığı, başka bir deyimle, iki örgüt arasında temel alınan yönetim tarzı açısından

farklılık varsa bunun söz konusu örgütlerin etkinlik derecelerinin de farklı olmasına yol açacağı araştırmanın bir diğer varsayımını oluşturmuştur.

e. Özel kesim örgütlerde yönetim tarzının, kamu örgütlerine oranla daha otoriter, fakat kendi içinde daha tutarlı, bütüncül ve etkin olduğu varsayılmıştır.

f. Gerek kamu gerekse özel örgütlerde yöneticilerin astlarına uyguladıkları yönetim yaklaşımı ile üstlerinden bekledikleri yönetim yaklaşımları arasında önemli farklılıklar bulunduğu varsayılmıştır.

g. Çalışmamın son bir varsayımı da, özel kesim örgütlerinde yöneticilerin başarı güdülerinin kamu kesim örgüt yöneticilerine oranla daha yüksek olduğu şeklindedir.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada, veri toplamak amacıyla Türkiye Ege Bölgesi İzmir ilindeki Türk Telekom Müdürlüğü, Orman Bölge Müdürlüğü ve Türkiye Ege Bölgesi İzmir ve Manisa İllerindeki Sosyal Güvenlik İl Müdürlükleri çalışanları üzerinde bir anket çalışması yapılmıştır. Kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde toplam 268 anket çalışması uygulanmıştır. Anket formlarının uygulanması sonucu elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS 20.0 paket programından yararlanılmıştır.

3.4. VERİLERİN TOPLANMASI

Anketin uygulanmasında anket formları ilgili kamu ve özel sektör kurumlarının yönetim kurulundan sözlü izin alındıktan sonra tüm çalışanlara araştırmacı tarafından dağıtılmış ve çalışanlara anket sonuçlarının gizliliği konusunda güvence verilmiştir. Anketlerin eksiksiz ve tam doldurulması sağlanmıştır. Formlar doldurduktan sonra yine araştırmacı tarafından toplanmıştır.

3.5. ANKET SORULARININ NİTELİĞİ

Çalışmada kullanılan anket formundaki sorular, konu ile ilgili literatür taraması yardımıyla, öğretim üyeleri ile yapılan görüşmeler neticesinde ve belirli sayıda

kişiyeye ön anket yapılarak son şekliyle hazırlanmıştır. Betimleyici ve 5’li Likert tipinde sorular içeren anket formu; çalışanlara ilişkin genel sorular ve yönetim tarzına ilişkin sorular olmak üzere iki ana bölümden oluşmaktadır.

3.6. VERİLERİN ANALİZ YÖNTEMİ

Anket formlarının uygulanması sonucu elde edilen verilerin değerlendirilmesinde, SPSS 20.0 paket programından yararlanılmıştır. Yapılan analizlerde 268 katılımcıdan elde edilen veriler kullanılmıştır. Öncelikle çalışmanın güvenilirlik analizi yapılmış ve güvenilirlik sonuçları hem önderlik, motivasyon haberleşme, etkileşim, karar alma, amaç saptama, denetim ve eğitim ve performans geliştirme sorularına ilişkin soru kalıpları için hem de tüm anket için elde edilmiştir. Araştırmada çalışanlara ilişkin genel bilgileri ölçmeye yönelik veriler frekans ve yüzde değerlerinin belirtildiği tanımlayıcı istatistikler kullanılarak özetlenmiştir. Önderlik, motivasyon haberleşme, etkileşim, karar alma, amaç saptama, denetim ve eğitim ve performans geliştirmenin Kamu ve Özel Sektörlerde Uygulanış Biçimi, bağımsız örneklem “t” testi yardımı ile ulaşılmıştır. Ayrıca Kamu ve Özel Sektörlerdeki çalışanların yönetim algılarını ölçülmüş ve sonuçlar tablo halinde sunulmuştur.

3.7. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

H_1 : Kamu Kurumu ve Özel Sektör Kuruluşları arasında izlenen yönetim felsefesi (önderlik felsefesi) yönünden anlamlı bir fark vardır.

H_2 : Kamu Kurumu ve Özel Sektör Kuruluşları arasında uygulanan motivasyon sisteminin nitelikleri yönünden anlamlı bir fark vardır.

H_3 : Kamu Kurumu ve Özel Sektör Kuruluşları arasında uygulanan haberleşme sistemi yönünden anlamlı bir fark vardır.

H_4 : Kamu Kurumu ve Özel Sektör Kuruluşları arasında uygulanan etkileşim sistemi yönünden anlamlı bir fark vardır.

H_5 : Kamu Kurumu ve Özel Sektör Kuruluşları arasında uygulanan karar alma sistemi yönünden anlamlı bir fark vardır.

H_6 : Kamu Kurumu ve Özel Sektör Kuruluşları arasında uygulanan amaç sap-
tama sistemi yönünden anlamlı bir fark vardır.

H_7 : Kamu Kurumu ve Özel Sektör Kuruluşları arasında uygulanan denetim
sistemi yönünden anlamlı bir fark vardır.

H_8 : Kamu Kurumu ve Özel Sektör Kuruluşları arasında uygulanan eğitim ve
performans sistemi yönünden anlamlı bir fark vardır.

3.8. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma İzmir ilindeki Türk Telekom Müdürlüğü, Orman Bölge Müdürlüğü
ve İzmir ve Manisa İllerindeki Sosyal Güvenlik İl Müdürlükleri' nde 268 çalışan
üzerinde uygulanmıştır. Sadece anket yöntemi kullanılarak araştırma verileri toplan-
mıştır. Anket sorularına verilen cevaplar, çalışanların kişisel görüşlerini yansıttığın-
dan genellenebilir olduğu söylenemez.

3.9. ANALİZ VE BULGULAR

Bu bölümde, 268 çalışan ile yapılan anket çalışması sonucunda temel olarak
Seçilmiş Bazı Kamu ve Özel Kuruluşlarda Karşılaştırmalı Bir Yönetim Modeli belir-
lenmeye çalışılmıştır. Yapılan araştırma sonucu elde edilen bulgular istatistiksel ana-
liz metotları yardımıyla ve açık bir şekilde görülebilmesi amacıyla tablolar halinde
değerlendirilmiştir. Çalışmada ulaşılan sonuçlara ise ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

3.9.1. Güvenilirlik Analiz

Anketin güvenilirliğinin paket programı yardımıyla test edilmiştir. Yapılan
analizde 268 katılımcıdan elde edilen veriler kullanılmıştır. Güvenilirlik sonuçları
tüm sorular için elde edilmiştir.

Tablo 1: Araştırma Birimi Olarak Seçilen Örgütlerde Bulunan Önderlik, Motivasyon, Haberleşme, Etkileşim, Karar Alma, Amaç Saptama, Denetim ve Performansa İlişkin Sorular İçin Elde Edilen “ Güvenirlik Analizi” Sonuçları

	Reliability Statistics		
	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Önderlik	,869	,870	4
Motivasyon	,769	,776	4
Haberleşme	,821	,820	7
Etkileşim	,716	,725	6
Karar Alma	,684	,675	4
Amaç Saptama	,697	,697	2
Denetim	,634	,609	4
Performans	,775	,779	3

Önderlik felsefesine ilişkin analiz sonucunda önderlik örtük değişkeninin yüklenme değeri 0,500 den küçük olduğu için birleşme geçerliliği düşük çıkmıştır. Dolayısıyla ö4 sorusunun ölçekten çıkarılması güvenilirliği artıracığından bu soru değerlendirme dışı bırakılmıştır. Böylece ö4 sorusunun değerlendirme dışı bırakılması ile önderlik felsefesine ilişkin analiz sonucunda faktörün güvenilirliği ($\alpha = 0,869$) olmuştur. Bu çerçevede, ö4 sorusu hariç diğer sorular kullanılarak ölçülmek istenen olgunun başarıyla ölçüldüğü sonucuna varılabilir.

Motivasyona ilişkin elde edilen analiz sonuçlarından faktörün güvenilirliğinin ($\alpha = 0,417$) düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu yüzden m2, m3, m7 sorularının değerlendirme dışı bırakılması halinde faktörün güvenilirliği ($\alpha = 0,769$) olmuştur. Anket için yapılan analize bakıldığında pozitif etki gösterdiği için bu maddeler anketten çıkartılmıştır.

Haberleşmeye ilişkin elde edilen analiz sonuçlarından faktörün güvenilirliğinin ($\alpha = 0,821$) yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca h3 kodlu sorusunun değerlendirme dışı bırakılması halinde faktörün güvenilirliği artacaktır. H3 kodlu sorunun silinmesi halinde ölçeğin güvenilirlik katsayısının $\alpha = 0,821$ 'den $\alpha = 0,842$ 'ye yükseleceği görülecektir. Ancak tüm anket için yapılan analize bakıldığında pozitif etki gösterdiği için bu soru anketten çıkartılmamıştır.

Etkileşime ilişkin elde edilen analiz sonuçlarından faktörün güvenilirliğinin ($\alpha = 0,716$) yüksek olduğu görülmektedir. Haberleşmeye ilişkin sorularda olduğu

gibi e5 kodlu sorusunun değerlendirme dışı bırakılması durumunda faktörün güvenilirliği ($\alpha = 0,791$) olmuştur. Fakat tüm anket için yapılan analize bakıldığında pozitif etki gösterdiği için bu soru ankette çıkarılmamıştır.

Karar alma sorularına ilişkin yapılmış olan analiz sonucunda k1 kodlu sorunun değerlendirme dışı bırakılması ile faktörün güvenilirliği ($\alpha = 0,601$)'den ($\alpha = 0,684$)'e yükseldiği görülmüştür. Böylece bu soru değerlendirilme dışı bırakılarak ölçülmek istenen olgunun başarıyla ölçüldüğü sonucuna varılabilir.

Amaç saptama sorularına ilişkin yapılmış olan analiz sonucunda a1 kodlu sorunun değerlendirme dışı bırakılmasıyla faktörün güvenilirliği ($\alpha = 0,537$)'den ($\alpha = 0,697$)'e yükseldiği görülmüştür.

Denetim sorularına ilişkin yapılmış olan analiz sonucunda d1 kodlu sorunun değerlendirme dışı bırakılmasıyla faktörün güvenilirliği ($\alpha = 0,612$)'den ($\alpha = 0,634$)'e yükseldiği görülmüştür. Böylece bu soru değerlendirme dışı bırakılarak ölçülmek istenen olgunun başarıyla ölçüldüğü sonucuna varılabilir.

Performans sorularına ilişkin analizde faktörün güvenilirliği ($\alpha = 0,461$) 0,500 den küçük çıkmıştır. Ankette p3 kodlu sorunun değerlendirme dışı bırakılması ile faktörün güvenilirliği ($\alpha = 0,775$)'e yükselmiştir. Böylece bu soru değerlendirme dışı bırakılarak ölçülmek istenen olgunun başarıyla ölçüldüğü sonucuna varılabilir.

Tablo 2: Çalışanların Genel Özelliklerine İlişkin Bulgular

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Cinsiyet				
Bayan	80	29,9	29,9	29,9
Bay	188	70,1	70,1	100,0
Yaş Grubu				
18-25	7	2,6	2,6	2,6
26-30	83	31,0	31,1	33,7
31-35	38	14,2	14,2	47,9
36-40	32	11,9	12,0	59,9
41 ve üzeri	107	39,9	40,1	100,0
Medeni Durum				
Evli	194	72,4	72,7	72,7
Bekar	69	25,7	25,8	98,5
Boşanmış	4	1,5	1,5	100,0
Eğitim Durumu				
İlköğretim	14	5,2	5,3	5,3
Lise	53	19,8	19,9	25,2
Ön lisans	58	21,6	21,8	47,0
Lisans	109	40,7	41,0	88,0
Lisansüstü	32	11,9	12,0	100,0
Görev				
Üst kademe yönetici	17	6,3	6,3	6,3
Orta kademe yönetici	22	8,2	8,2	14,6
Alt kademe yönetici	75	28,0	28,0	42,5
Ast kadro (memur, işçi)	154	58,5	58,5	100,0
Kurum Niteliği				
Kamu	49	18,3	18,3	18,3
Özel	219	81,7	81,7	100,0
Çalışma Süresi				
1 yıldan az	16	6,0	6,1	6,1
1-5 yıl arası	111	41,4	42,2	48,3
6-10 yıl arası	15	5,6	5,7	54,0
11-15 yıl arası	7	2,6	2,7	56,7
16 -20 yıl arası	13	4,9	4,9	61,6
20 yıl ve üzeri	101	37,7	38,4	100,0

Çalışanların genel özelliklerine ilişkin analiz verilerine bakıldığında, %81,7 'si özel sektörde, %18,3 kamu sektöründe yer aldığı görülmektedir. Bu sektörlerde çalışan bay oranının yüzdeliği bayanlara oranla daha yüksektir. %70,1'inin bay olduğu görülmektedir. Bunun yanında çalışanların medeni durumlarına bakıldığında, %72,4'ünün evli, %25,7'ünün bekar olduğu görülmektedir. Çalışanların büyük bir çoğunluğu lisans ya da ön lisans eğitimi aldıklarını belirtmişlerdir.

Çalışanların %39,9' u 41 ve üzeri yaş aralığında, %31,0'ı 26-30 yaş aralığında bulunmaktadır. Aynı zamanda çalışanların %41,4'ü 1-5 yıl arası çalışmaktadır ve %37,7'si 20 ve üzeri yıldır aynı işyerinde çalışmaktadırlar.

Diğer taraftan katılımcıların %6,3'ü üst kademe yönetici, % 8,2'si orta kademe yönetici, %28,0'ı alt kademe yönetici ve %58,5'i ast kadro (memur-işçi) olarak görev yapmaktadırlar.

3.9.2. T Testi

T testi öngörülerde bulunulan konuların doğruluk derecelerini test etmek için kullanılan bir analiz yöntemidir (Büyüköztürk, 2013, s. 39).

Bu çalışmada kamu kurum ve özel sektörler çeşitli bağımsız değişkenlerle analizini yapmak için bağımsız iki grup arası farkların t testi (independent samples "t" test) uygulanmıştır.

Tablo 3: Önderlik Felsefesinin Kamu Kurumu ve Özel Sektörlerde Uygulanış Biçimine İlişkin Sayısal Bulgular

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	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ÖNDERLİK	Equal variances assumed	5,67	,018	-,556	255	,579	-,089	,160	-,404	,226
	Equal variances not assumed			-,501	63,350	,618	-,089	,177	-,444	,266

Kamu ve özel sektörlerde önderlik felsefesi değişkeni için, Levene Testi anlamlılık düzeyi düşük olduğundan (Sig. 0,018<0,05), bu iki grubun varyanslarının birbirine benzer olmadığı görülmektedir. Varyansların farklı olduğu, diğer bir ifade ile varyansların eşit olmadığı (equalvariances not assumed) satırdaki Sig. (2-tailed) sütunundaki değer 0,618 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05'ten büyük olduğu için, önderlik felsefesinin kamu ve özel sektörler arasındaki ilişkisinin $p>0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığını söyleyebiliriz. T-testi sonuçları ve gruplara ait ortalamalar birlikte değerlendirildiğinde, H_0 hipotezi kabul edilmiştir ve % 95 güvenle önderlik felsefesinin kamu kurumu ve özel sektörler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur denilebilir.

Tablo 4: Motivasyonun Kamu Kurumu ve Özel Sektörlerde Uygulanış Biçimine İlişkin Sayısal Bulgular

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	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
MOTIVASYON	Equal variances assumed	3,35	,068	-1,331	255	,184	-,212	,159	-,527	,101
	Equal variances not assumed			-1,195	63,170	,236	-,212	,177	-,568	,142

Kamu ve özel sektörlerde motivasyon sistemine ilişkin değişken için, Levene Testi anlamlılık düzeyi yüksek olduğundan (Sig. 0,068>0,05), bu iki grubun varyanslarının farklı olmadığı görülmektedir. Varyansların farklı olmadığından, diğer bir ifade ile, varyansların eşit olduğundan (equal variance assumed) satırdaki Sig. (2-tailed) sütunundaki değer 0,184 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05'ten büyük olduğu için, motivasyon sisteminin kamu ve özel sektörler arasındaki ilişkisi $p>0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığını söyleyebiliriz. T-testi sonuçları ve gruplara ait ortalamalar birlikte değerlendirildiğinde, H_0 hipotezi kabul edilmiştir ve % 95 güvenle motivasyonun kamu kurumu ve özel sektörler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur denilebilir.

Tablo 5: Haberleşme Sisteminin Kamu Kurumu ve Özel Sektörlerde Uygulanış Biçimine İlişkin Sayısal Bulgular

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	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
HABERLEŞME	Equal variances assumed	8,84	,003	-,636	256	,525	-,103	,162	-,424	,217
	Equal variances not assumed			-,542	57,374	,590	-,103	,191	-,486	,279

Kamu ve özel sektörlerde haberleşme sistemine ilişkin değişken için, Levene Testi anlamlılık düzeyi düşük olduğundan (Sig. $0,003 < 0,05$), bu iki grubun varyanslarının farklı olduğu görülmektedir. Varyansların farklı olmasından dolayı, diğer bir ifade ile, varyansların eşit olmadığından (equal variances not assumed) satırdaki Sig. (2-tailed) sütunundaki değer $0,590$ olduğu görülmektedir. Söz konusu değer $0,05$ 'ten büyük olduğu için, haberleşme sisteminin kamu ve özel sektörler arasındaki ilişkisi $p > 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığını söyleyebiliriz. T-testi sonuçları ve gruplara ait ortalamalar birlikte değerlendirildiğinde, H_0 hipotezi kabul edilmiştir ve % 95 güvenle haberleşme sisteminin kamu kurumu ve özel sektörler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur denilebilir.

Tablo 6: Etkileşim Sisteminin Kamu Kurumu ve Özel Sektörlerde Uygulanış Biçimine İlişkin Sayısal Bulgular

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	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ETKİLEŞİM	Equal variances assumed	3,078	,081	-,870	248	,385	-,143	,164	-,467	,181
	Equal variances not assumed			-,801	59,827	,426	-,143	,178	-,501	,214

Kamu ve özel sektörlerde uygulanan etkileşim sistemine ilişkin değişken için, Levene Testi anlamlılık düzeyi yüksek olduğundan (Sig. 0,081>0,05), bu iki grubun varyanslarının farklı olmadığı görülmektedir. Varyansların farklı olmadığından, diğer bir ifade ile, varyansların eşit olduğundan (equal variance assumed) satırdaki Sig. (2-tailed) sütunundaki değer 0,385 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05'ten büyük olduğu için, etkileşim sisteminin kamu ve özel sektörler arasındaki ilişkisi $p>0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığını söyleyebiliriz. T-testi sonuçları ve gruplara ait ortalamalar birlikte değerlendirildiğinde, H_0 hipotezi kabul edilmiştir ve % 95 güvenle etkileşimin kamu kurumu ve özel sektörler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur diyebiliriz.

Tablo 7: Karar Alma Sisteminin Kamu Kurumu ve Özel Sektörlerde Uygulanış Biçimine İlişkin Sayısal Bulgular

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	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
KARAR ALMA	Equal variances assumed	,477	,491	,070	260	,944	,011	,161	-,306	,329
	Equal variances not assumed			,069	66,418	,945	,011	,164	-,316	,339

Kamu ve özel sektörlerde karar alma sistemine ilişkin değişken için, Levene Testi anlamlılık düzeyi yüksek olduğundan (Sig. 0,497>0,05), bu iki grubun varyanslarının farklı olmadığı görülmektedir. Varyansların farklı olmadığından, diğer bir ifade ile, varyansların eşit olduğundan (equal variances assumed) satırdaki Sig. (2-tailed) sütunundaki değer 0,944 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05'ten büyük olduğu için, karar alma sisteminin kamu ve özel sektörler arasındaki ilişkisi $p>0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığını söyleyebiliriz. T-testi sonuçları ve gruplara ait ortalamalar birlikte değerlendirildiğinde, H_0 hipotezi kabul edilmiştir ve % 95 güvenle kararları almada kamu kurumu ve özel sektörler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur diyebiliriz.

Tablo 8: Amaç Saptama Sisteminin Kamu Kurumu ve Özel Sektörlerde Uygulanış Biçimine İlişkin Sayısal Bulgular

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	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
AMAÇ SAPTAMA	Equal variances assumed	,936	,334	-2,092	262	,037	-,328	,157	-,638	-,019
	Equal variances not assumed			-1,970	67,259	,053	-,328	,167	-,662	,004

Amaç saptama düzeyine ilişkin değişken için ise, Levene Testi anlamlılık düzeyi yüksek olduğundan (Sig. 0,334>0,05), bu iki grubun varyanslarının farklı olmadığı görülmektedir. Varyansların farklı olmadığı (equal variances assumed) satırdaki Sig. (2-tailed) sütunundaki değer 0,037 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05'ten küçük olduğu için, amaç saptama sisteminin kamu ve özel sektörler arasındaki ilişkinin $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu söyleyebiliriz. T-testi sonuçları ve gruplara ait ortalamalar birlikte değerlendirildiğinde, H_0 hipotezi reddedilmiş, kamu kurumu ve özel sektörde çalışan katılımcıların amaç saptama konusunda anlamlı bir fark vardır denilebilir. Özel sektörün rakiplerinin fazla olması rekabet içerisinde olduğu göstermektedir. Özel sektör kurumlar rekabet esasına göre ve karlılık esasına göre amaçlarını belirlerler. Amaçları daha çok para kazanmak daha çok performans göstermektir. Bu yüzden özel sektör çok daha bilinçli şekilde amaç saptarlar. Kamu sektör kuruluşlarda ise belirlenen amaçlar ulaşılsa da ulaşılmaz.

sa da ne bir ceza veriliyor ne de ödüllendiriliyor. Özel sektörün varlıklarını sürdürbilmeleri açısından mutlaka rakipleri ile baş edebilmeleri gerekiyor. Daha çok müşteri, daha çok satış ve daha çok hizmet verme ve bunun karşılığında da kar etmeyi esas alıyorlar. Bu yüzden özel sektörün daha gerçekçi davranması normal olduğundan amaç saptamada anlamlı bir fark olması anlamlıdır.

Tablo 9: Denetim Sisteminin Kamu Kurumu ve Özel Sektörlerde Uygulanış Biçimine İlişkin Sayısal Bulgular

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	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
DENETİM	Equal variances assumed	,577	,448	-1,981	263	,049	-,311	,157	-,621	-,001
	Equal variances not assumed			-2,100	76,474	,039	-,311	,148	-,607	-,016

Denetim düzeyine ilişkin değişken için ise, Levene Testi anlamlılık düzeyi yüksek olduğundan (Sig. 0,448 >0,05), bu iki grubun varyanslarının farklı olmadığı görülmektedir. Varyansların farklı olmadığı (equal variances assumed) satırdaki Sig. (2-tailed) sütunundaki değer 0,039 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05'ten küçük olduğu için, denetim sisteminin kamu ve özel sektörler arasındaki ilişkinin $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu söyleyebiliriz. T-testi sonuçları ve gruplara ait ortalamalar birlikte değerlendirildiğinde, H_0 hipotezi reddedilmiş, kamu kurumu ve özel sektörlerde çalışan katılımcıların denetim konusunda anlamlı bir fark vardır denilebilir.

Kamu sektör kuruluşlarda denetim şeklen yapılmaktadır. Hedeflerini tutturup tutturmaması çok önemli değildir. Hedef belirlenir çoğu zamanda yüksek hedef belirlenir. Daha çok üst yöneticilerin hoşuna gidecek şekilde hedef belirlenir. İyi performans gösterdiği zaman ödül verilmiyor, düşük performans gösterdiği zaman da hesap sorulmuyor. Özel sektörde ise durum bunun tersidir. Düşük performansta nedeni araştırılıyor ve eksikliğin diğer dönemlerde giderilmesi isteniyor. Bu yüzden anlamlı bir fark olması anlamlıdır.

Tablo 10: Performans Sisteminin Kamu Kurumu ve Özel Sektörlerde Uygulanış Biçimine İlişkin Sayısal Bulgular

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	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
PERFORMANS	Equal variances assumed	,203	,653	,131	262	,896	,020	,158	-,291	,333
	Equal variances not assumed			,130	70,735	,897	,020	,160	-,298	,340

Kamu kurumu ve özel sektörlerde sergilenen performansa ilişkin değişken için, Levene Testi anlamlılık düzeyi yüksek olduğundan (Sig. 0,663>0,05), bu iki grubun varyanslarının farklı olmadığı görülmektedir. Varyansların farklı olmadığından, diğer bir ifade ile, varyansların eşit olduğundan (equal variances assumed) satır-daki Sig. (2-tailed) sütunundaki değer 0,896 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05'ten büyük olduğu için, sergilenen performansın kamu ve özel sektörler arasındaki ilişkisi $p>0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığını söyleyebiliriz. T-testi sonuçları ve gruplara ait ortalamalar birlikte değerlendirildiğinde, H_0

hipotezi kabul edilmiştir ve % 95 güvenle performansın kamu ve özel sektörler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur denilebilir.

Tablo 11: Kamu Kurumu ve Özel Sektörlerde Önderliğe İlişkin Sorulara Verdikleri Cevapların Ortalama Değerleri

Sorular	Kamu Ortalama	Özel Ortalama
Çalıştığım kurumda, üstler (amirler) astlarına (işçi ve memurlar) önemli ölçüde güven duyarlar.	3,4694	3,5622
Çalıştığım kurumda, astlar üstlerine önemli ölçüde güvenirliler.	3,5918	3,5602
Çalıştığım kurumda üstler, kendi birimleri dışında çalışan örgütün diğer üyelerini faaliyetlerinde önemli ölçüde desteklerler.	3,3125	3,5118
Çalıştığım kurumda, üstler, sorunların çözümünde astlarının görüş ve düşüncelerine başvururlar	3,5208	3,5229

Önderlik genel ortalaması

3,473625

3,539275

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi araştırmaya konu olan kamu kurumu ve özel sektörlerin birinci soruya verdikleri cevapların ortalama değerleri sırasıyla 3,4694 ve 3,5622 olarak belirlenmiştir. Özel sektör yöneticileri tarafından verilen cevabın ortalama değeri nisbi olarak kamu sektörüne oranla daha yüksek görünmesine rağmen, her iki sektörün ortalamaları Likert ölçeği üzerindeki “Danışıcı” yönetim sistemine denk gelmektedir.

Örgüt çalışanlarının önderlik ile ilgili ikinci soruya verdikleri cevap ortalama değerleri kamu kurumu ve özel sektörler olmak üzere sırasıyla 3,4694 ve 3,5622 şeklindedir. Buradan çıkan sonuca göre astlar üstlerine karşı güven içindedirler. Bu değerler aynı önderliğin birinci sorusundaki cevaplara verdiği değerle aynı seviyelerde olmalarından dolayı Likert ölçeğinin üçüncü alternatifi olan beşeri ilişkileri yönetim yaklaşımı ile ilişkilendirilebilecek (Danışıcı) yönetim sistemine denk gelmektedir.

Önderlik ile ilgili üçüncü soruya verilen cevapların değerleri kamu da 3,3125, özel de 3,5118’dir. Bu değerlere göre örgüt yönetiminin kendi birimleri dışındaki çalışanları da desteklediği görülmektedir.

Dördüncü ve önderlikle ilgili son soruya verilen cevapların değerleri tabloda görüldüğü gibi 3,5208 ve 3,5229'dur. Bu değerler neticesinde her iki örgütte de astlar, işleri ile ilgili sorunlarını üstleri ile daha özgür biçimde konuşup tartışabiliyorlar.

Önderlik felsefesine ilişkin beş soru neticesinde üstlere göre yöneticiler Likert'in Sistem 4' e tekabül eden "Katılnmalı Grup" davranışı sergiledikleri, astlara göre ise "Danışıcı" olarak tanımlanmaktadır.

Tablo 12: Kamu Kurumu ve Özel Sektörlerin Motivasyona İlişkin Sorulara Verdikleri Cevapların Ortalama Değerleri

Sorular	Kamu Ortalama	Özel Ortalama
Çalıştığım kurumda, çalışanların temel fizyolojik(geçim, barınma, dinlenme),güvenlik(iş ve sosyal),dayanışma ve kabul görme, meslekte yükselme ve kendilerini geliştirme ve kabul ettirme ihtiyaçları karşılanır.	3,2449	3,2982
Çalıştığım kurumda, çalışanların örgüt amaçlarına karşı yaklaşım tutum ve davranışları olumludur.	3,4286	3,5498
Çalıştığım kurumda, iş görenler örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde kendilerini önemli derecede sorumlu hissediler.	3,5625	3,6452
Çalıştığım kurumda, çalışanların birbirlerine karşı duydukları güven ve işbirliği yapma konusunda yatkınlık dereceleri yüksektir.	3,3125	3,7523

Motivasyonun genel ortalaması

3,387125

3,561375

Yukarıdaki tabloda motivasyon ile ilgili sorulara verilen cevaplara bakınca kamu kurumu ve özel sektördeki ortalama değerlerin aynı olduğu görülmüştür. Bu değerler Likert ölçeğinde Sistem 3'e denk gelen "Danışıcı" yönetim tarzını göstermektedir. Buradan anlaşılacağı üzere her iki örgütün de insana değer veren bir yönetim tarzını benimsedikleri görülmekte ve çalışanların motivasyonunu sağlamak için bir takım ihtiyaçlarının önemsendiği anlaşılmaktadır.

Tablo 13: Kamu Kurumu ve Özel Sektörlerin Haberleşmeye İlişkin Sorulara Verdikleri Cevapların Ortalama Değerleri

Sorular	Kamu Ort.	Özel Ort.
Çalıştığım kurumda, örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik haber ve bilgi akış düzeyi yeterlidir.	3,4167	3,5484
Çalıştığım işyerinde üstler, bilgi ve haberleri astlarıyla önemli ölçüde paylaşırlar.	3,2041	3,4932
Çalıştığım işyerinde bilgi ve haber akışı daha çok emir ve talimatlar şeklinde yukarıdan aşağıya doğrudur.	3,8980	3,7534
Çalıştığım işyerinde yukarıdan gönderilen bilgi ve haberlerin astlar tarafından kabul görme düzeyi yüksektir.	3,7347	3,8037
Çalıştığım kurumda, astların işlerine ilişkin rapor verme, şikâyet bildirme veya açıklama istemeye yönelik aşağıdan yukarıya doğru yapılan haberleşme miktarı yeterlidir.	3,4490	3,5760
Çalıştığım işyerinde, aynı düzeydeki birim amirleri arasındaki sorun çözme amaçlı sözlü haberleşme miktarı yeterlidir.	3,5306	3,6621
Çalıştığım işyerinde üstlerin astlara duydukları yakınlık derecesi yüksektir.	3,5106	3,4537

Haberleşmenin genel ortalaması

3,5348

3,6129

Yukarıdaki tabloda haberleşme sürecinin taşıdığı niteliklerle ilgili sorulara verilen cevapların ortalama değerleri karşılaştırılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre kamu kurumu ve özel sektörlerde verilen cevapların genel ortalaması sırasıyla (3,5348 ve 3,6129) dur. Buna göre kamu kurumu ve özel sektörlerde yöneticiler ile astlar arasındaki haberleşme sistemi yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve çapraz iletişim şeklindedir. Yönetimde bilgi akışının yolu açısından yöneticiler kendilerini daha çok “Katılnmalı Grup” içerisinde tanımlarken, aşağıdan yukarıya bilgi akışının sağlanması açısından “Danışıcı” olarak tanımlamaktadırlar. İki örgüt arasında etkili bir haberleşme sistemi mevcuttur.

Tablo 14: Kamu Kurumu ve Özel Sektörlerde Etkileşime İlişkin Sorulara Verdikleri Cevapların Ortalama Değerleri

Sorular	Kamu Ort.	Özel Ort.
Çalıştığım kurumda üstler, astlarının sorunlarını öğrenme ve anlamaya çalışma yönünde çaba gösterirler.	3,6042	3,4533
Çalıştığım işyerinde üstlerle astların birbirlerini anlama düzeyleri yüksektir.	3,4167	3,4720
Çalıştığım kurumda örgüt üyeleri arasındaki ilişkilerin (etkileşimin) miktar ve kalitesi yüksek ve güvene dayalıdır.	3,3542	3,5046
Çalıştığım işyerinde işbirliğine dayanan ekip (takım) çalışması vardır.	3,5714	3,9266
Çalıştığım kurumda, üstlerin çalıştıkları birimin amaç ve faaliyetlerini etkileyebilme dereceleri yüksektir.	3,5306	3,7315
Etkileşimin genel ortalaması	3,4954	3,6176

Etkileşime ilişkin sorular ile bu sorulara iki örgüt tarafından verilen cevapların ortalama değerleri yukarıdaki tabloda gösterilmiştir. Araştırma yapılan iki örgütteki bireyler arasındaki etkileşimin genel ortalamaları kamu kurumunda 3,4954 ve özel sektörde 3,6176 dır. Özel sektörlerde ki etkileşim kamu sektörüne göre yüksek olmasına rağmen her iki örgütte de Likert'in Danışıcı yönetim sistemine denk gelmektedir. İki örgüt arasında bireyler arasındaki ilişkilerin yüksek olduğu ve üstlerin astlara tepeden bakmaktan ziyade bireyler arasında güven ve samimiyet ilişkisi hakimdir.

Tablo 15: Kamu Kurumu ve Özel Sektörlerde Karar Alma İlişkin Sorulara Verdikleri Cevapların Ortalama Değerleri

Sorular	Kamu Ort.	Özel Ort.
Çalıştığım kurumda, kararların üst kademe yanında diğer kademelerde de alınabilmesi için gerekli ve yeterli bilgi düzeyi vardır.	3,3125	3,4470
Çalıştığım işyerinde, kararları alırken çalışanların teknik ve mesleki bilgi ve tecrübelerinden yeterince yararlanılmaktadır.	3,3061	3,3364
Çalıştığım işyerinde, çalışanların kendi işleriyle ve kendilerini ilgilendiren kararlara katılmalarına fırsat verilmektedir.	3,449	3,3134
Çalıştığım kurumda kararlar çoğu zaman bireysel bazen de grupça alınmaktadır.	3,5208	3,3165

Karar Almanın genel ortalaması

3,397

3,3533

Araştırmanın kapsamı dahilinde, örgütlerde karar verme sürecinin niteliklerine ilişkin sorulara verilen cevapların ortalama değerleri yukarıdaki tabloda verilmiştir. Bu tabloya göre her iki sektörde de birbirine yakın olan değerler mevcuttur. Bu iki değerde kamu kurumu ve özel sektörlerde de Likert'in Danışıcı yönetim sistemi söz konusudur. Karar alma sorularına verilen cevapların değerleri neticesinde her iki örgütte kararların alınımında sadece üst kademe yeterli bilgiye sahip değil aynı zamanda diğer kademelerdeki bireyler de gerekli ve yeterli bilgiye sahiptir. Bu iki örgütte de kararlar alınırken bireysellikten çok grupça karar alınmakta ve çalışanların kendi alanları ile ilgili kararlarda onların teknik ve mesleki yeteneklerinden nispeten yararlanıldığı görülmektedir.

Tablo 16: Kamu Kurum ve Özel Sektörlerin Amaç Saptamaya İlişkin Sorulara Verdikleri Cevapların Ortalama Değerleri

Sorular	Kamu Ort.	Özel Ort.
Çalıştığım işyerinde belirlenen amaç ve hedefler bütün çalışanlar tarafından benimsenip gerçekleştirilmeye çalışılır.	3,4694	3,7373
Çalıştığım işyerinde yüksek performans ve verimlilik için örgütün bütün kademelerinde yüksek çaba harcanmaktadır.	3,4082	3,7222
Amaç saptamanın genel ortalaması	3,4388	3,7298

Araştırmaya konu olan iki örgütte amaçların belirlenmesine ilişkin sorulara verilen cevapların değerleri yukarıdaki tablodaki gibidir. Tabloda görüldüğü gibi özel sektörün değeri her iki soruda da kamu sektörüne göre yüksektir. Buna göre özel sektörde Likert'in "Katılnmalı grup" anlayışı, kamu sektöründe ise Likert'in Danışıcı yönetim sistemine denk gelmektedir. Her iki örgütte de belirlenen amaç ve hedefler tüm çalışanlar tarafından benimsenip yüksek performans ve verimlilik için yüksek çaba harcamaktadır.

Tablo 17: Kamu Kurumu ve Özel Sektörlerin Denetime İlişkin Sorulara Verdikleri Cevapların Ortalama Değerleri

Sorular	Kamu Ort.	Özel Ort.
Çalıştığım kurumda denetim amacıyla yapılan ölçümler ve toplanan bilgilerin doğruluk ve güvenilirlik derecesi yüksektir.	3,5306	3,6468
Çalıştığım işyerinde örgütün resmi amaçlarına muhalefet eden ya da bunları tam olarak hazmedemeyen gayri resmi (informel) gruplara (klik, hizip, yöresel gruplar) rastlanmaz.	3,2245	3,7593
Çalıştığım kurumda denetim yoluyla sağlanan bilgiler çalışanları performansları konusunda bilgilendirmek, bazen uyarmak ve bazen de onları motive etmek için kullanılır.	3,449	3,5963
Denetimin genel ortalaması	3,4014	3,6675

Araştırma kapsamında örgütlerde denetim süreci ile ilgili her iki örgüt tarafından verilen cevapların ortalamaları yukarıdaki tabloda verilmiştir. Her iki örgütün denetime ilişkin sorulara verilen cevapların genel ortalaması sırasıyla 3,4014 ve 3,6675’dir. Her iki örgütün verdikleri bu cevaplar neticesinde örgütlerde toplanan bilgilerin ve yapılan ölçmelerin tam ve doğru olduğu şeklindedir. Aynı zamanda her iki kurumda da örgütlerin resmi amaçlarına muhalefet eden bir gayri resmi durum söz konusu değildir. Her iki örgütte denetim yoluyla sağlanan bilgiler, çalışanları bazen performansları konusunda bilgilendirir bazen cezalandırır bazen de kendi kendilerini denetlemelerine imkân verilerek motive olması sağlanır. Bu yönüyle ortaya çıkan değerler kamu kurumunda denetleme konusunda Likert’in “Koruyucu Otoriter” ve özel sektörde ise “Danışıcı” yönetim sistemine denk gelmektedir.

Tablo 18: Kamu Kurumu ve Özel Sektörlerin Eğitim ve Performans Geliştirmeye İlişkin Sorulara Verdikleri Cevapların Ortalama Değerler

	Kamu Ort.	Özel Ort.
Çalıştığım kurumda, üstlerin belirledikleri amaç ve hedefledikleri performans düzeyi makul ve ulaşılabilir yüksektir.	3,2449	3,3472
Çalıştığım kurumda bireysel ve örgütsel performansı artırmak için yönetimin harcadığı çaba ve çalışanlara verdiği önem derecesi yüksektir.	3,2653	3,3519
Çalıştığım kurumda, çalışanların performanslarını arttırmak ve onları meslekte geliştirmek için sağlanan eğitim fırsat ve olanakları yeterlidir.	3,4898	3,1972

Performansın genel ortalaması 3,3333 3,2988

Yukarıdaki tabloya göre iki örgütün sorulara verdikleri cevapların ortalama değerleri farklılık göstermemektedir. Bu sonuçlar neticesinde özel ve kamu kesim örgüt yöneticilerinin aynı düzeyde başarı güdüsüne sahip olduğu görülmektedir. Fakat üst düzey yöneticiler ile diğer çalışanlar arasında farklılık görülmektedir. Üst düzey yöneticiler için her iki örgütün yönetim biçimleri Likert ölçeği üzerinde “Da-

nışıcı” diye nitelendirilirken diğer çalışanlar açısından “Koruyucu Otoriter” olarak nitelendirilmektedir.

SONUÇ

İzmir ve Manisa İlinde seçilen bazı kamu ve özel kuruluşlarda yönetim anlayışını belirlemeyi amaçlayan bu çalışmanın amacı; sürekli değişen ve gelişim içerisinde olan kamu ve özel sektördeki yönetsel faaliyetlerin etkin bir şekilde sağlanması için örgütlerdeki yönetim biçim ve sistemlerini modern yönetim anlayışı çerçevesi içerisinde karşılaştırmalı olarak ortaya koymaktadır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar aşağıda açıklanmıştır;

1. Araştırmanın varsayımlarından; önderlik (yönetim felsefesi), motivasyon, iletişim, etkileşim, karar verme, amaç saptama, denetim, eğitim ve geliştirme süreçlerinin yönetimin davranışsal boyutlarını yansıttıkları ifade edilmiştir. Buna bağlı olarak, aynı boyutların yönetici davranışlarının ölçülmesinde sistemli olarak kullanılacakları varsayılmıştır. Bu varsayımlar doğrultusunda bu süreçler araştırmada analiz edilmiş ve yöneticilerin davranışsal boyutlarını yansıttıkları görülmüştür. Bunun neticesinde hem kamu hem de özel sektör yöneticilerinin üst düzey yöneticiler açısından Likert'in yönetim modelindeki Sistem 4'e tekabül eden Katımlı Yönetim Modelini benimsedikleri belirlenirken; orta ve alt kademe yöneticilerin Likert'in yönetim modelindeki Sistem 3'e tekabül eden "Danışıcı" yönetim tarzını benimsedikleri tespit edilmiştir.

2. Araştırmanın varsayımlarından biri olan Türk Kamu ve Özel Kesim örgütlerinin yönetiminde modern yönetim yaklaşımdan çok klasik ve kısmen de neoklasik yönetim yaklaşımlarının temel alındığı şeklindedir diye ifade edilmişti. Bu varsayım doğrultusunda yapılmış olunan araştırma neticesinde bu varsayımı desteklememektedir. Yönetim işlevini yerine getirirken, yöneticilerin astlarına karşı takındığı tavır, sergilediği davranış ve ortaya koyduğu tepkilerin yönetim anlayışını yansıttıkları tespit edilmiş ve Türk Kamu ve Özel sektör örgütlerinin yönetimi de klasikten çok neoklasik ve kısmen de olsa modern yönetim yaklaşımını temel aldıkları görülmektedir.

3. Özel kuruluşlarda yönetim tarzının, kamu kurumlarına oranla daha otoriter, fakat kendi içinde daha tutarlı, bütüncül ve etkin olduğu varsayılmıştır. Bu varsayımın bu araştırmada için geçerli olmadığı görülmüştür. Bu araştırmada özel

kesim örgütler ile kamu örgütlerinin danışıcı bir yönetim tarzını benimsediği belirlenmiştir. Bu da özel ve kamu kesim örgütlerdeki yönetimin önderlik, motivasyon, haberleşme, karar alma, amaç saptama ve denetim gibi yönetsel süreçlerde bir bütün olarak tutarlı oldukları saptanmıştır.

4. Kamu ve özel sektör yöneticilerinin örgüt çalışanlarının motivasyonunu arttırıcı ve ekonomik ve sosyo-psikolojik gereksinimlerini tatmin çabası içinde oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan fizyolojik, güvenlik, kabul görme ve dayanışma gibi gereksinimleri yönetim tarafından karşılanmaktadır. Bu da yöneticilerin çalışanlara sadece ekonomik bir varlık olarak değil aynı zamanda insan olarak önem verdikleri sonucuna ulaştırmıştır. Aynı zamanda her iki örgütte de çalışanlara iş yaptırma konusu ceza, korkutma ve tehdit gibi davranışlar yerine ödüllendirme ile sağlanmaktadır.

5. Araştırmada kamu ve özel sektör yöneticilerinin örgütte almış olduğu kararlarda astlarının istek, gereksinme ve düşüncelerine yer verdiklerinden dolayı örgütlerde yöneticiler ile çalışanları arasında güvenin ve samimiyetin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

6. Araştırmanın önemli sonuçlarından bir tanesi her iki örgüt yöneticilerinin eğitim yönünden kısmen de olsa donanımlı olduklarını göstermiştir. Yeni şeyler öğrenme ve kendini geliştirme alışkanlığına sahip olmaya başlayan yöneticiler astların kendini geliştirme konusunda her türlü eğitimi almalarında destek olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu da iki kurumun çağdaş yönetim anlayışının başarı ve eğitim beklentisinden oldukça uzak olmadığını gösterir.

7. Araştırmanın kamu kurumu ve özel sektör yöneticileri açısından ortaya koyduğu bir diğer sonuç da yöneticilerin astlarından sorunların çözümleri ile ilgili fikirler aldığı, güvenin kısmen de olsa geliştiği fakat kararla ilgili denetimin üst kademelerde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yönetimde bilgi akışının yolu açısından yöneticiler kendilerini daha çok "Katımlı Grup" içerisinde tanımlarken, aşağıdan yukarıya bilgi akışının sağlanması açısından "Danışıcı" yönetim tarzı içerisinde tanımlanmaktadır. Bu yüzden kamu ve özel sektör örgütlerde yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yanlara doğru bir iletişimin işlediği sonucu ortaya çıkmıştır. Likert'in 'Yönetim Sistemleri Yaklaşımı' olarak isimlendirdiği yönetici davranışları ve bunları ölçümleyebilmek için kullanılması gerektiğini ifade ettiği "liderlik süreci",

“motivasyonu sağlayan etmenler”, “haberleşme süreci”, “karar-verme süreci”, “etkileşim süreci”, “amaçların belirlenmesi”, “denetim süreci” ve “eğitim geliştirme ve performans” değişkenleri dikkate alındığında anketi cevaplayan yöneticilerin şu yönetsel anlayışlar içerisinde yer aldıkları ortaya çıkmıştır:

Önderlik süreci; Yöneticiler daha çok kendilerini “katılnalı grup” anlayışında tanımlarken alt kademeler ise “danışıcı” anlayışa sahiptirler.

Motivasyonu sağlayan etmenler: Yöneticiler daha çok “danışıcı” davranışı sergilemektedirler.

Haberleşme süreci: Yöneticiler kendilerini bilgi akışı yolu açısından daha çok “Katılnalı Grup”, aşağıdan yukarıya bilgi akışının sağlanması açısından daha çok “Danışıcı” olarak tanımlamaktadırlar.

Etkileşim süreci: Yöneticilerin çalışanlarla etkileşimi açısından “Danışıcı” anlayışa sahip olduğu görülmektedir.

Karar verme süreci: Kararların alınması açısından yöneticiler daha çok “Danışıcı” anlayışa sahiptirler.

Amaç saptama: Yöneticiler kendilerini daha çok kamuda “Danışıcı”, özelde “katılnalı grup” anlayışında tanımlamışlardır.

Denetim süreci: Kontrol faaliyetlerinin yapıldığı yer ve kontrol bilgilerinin kullanımı açısından yöneticilerin daha çok “Danışıcı” anlayışa sahip oldukları ortaya çıkmaktadır.

Eğitim Geliştirme ve Performans: İki örgütün yönetim biçimleri Likert ölçeği üzerinde “Danışıcı” diye nitelendirilirken diğer çalışanlar açısından “Koruyucu Otoriter” olarak nitelendirilmektedir.

Araştırma neticesinde anket sorularına verilen cevaplar sonucunda İzmir ilindeki Türk Telekom Müdürlüğü, Orman Bölge Müdürlüğü, İzmir ve Manisa İllerindeki Sosyal Güvenlik İl Müdürlükleri’nde ki her konuda takip ettikleri tek bir yönetim anlayışına sahip olmadıkları, farklı konu ve durumlarda farklı davranışlar sergiledikleri sonucuna ulaşılmaktadır. Aynı yönetici duruma göre bazı faaliyetlerinde (örneğin önderlik, haberleşme gibi) katılnalı yönetim anlayışı sergilerken, diğer bazı faaliyetlerinde de (örneğin etkileşim gibi) danışıcı bir yönetsel anlayış içerisinde olabilmektedir.

KAYNAKÇA

Akat, Ö. (2009). *Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama*. Bursa: Dora.

Aktepe, E. (2004, Eylül). *İşletmecilik Bilgileri*. Ankara: Gazi Kitapevi.

Alavi, M. ve Leidner, D. E. (2001, March). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.

Anık, C. (2007). Eğiticinin Performansını Niteleyen Faktörler. *Bilig, Ahmet Yesevi Üniversitesi*(43), 133-168.

Arıkan, S. (2003). Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışı ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 1-20.

Ataman, G. (2009). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.

Ateş, H., Yıldız, B. ve Yıldız, H. (2012). Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Kamu Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Motivasyon Algılarını Açıklayabilir mi? Ampirik Bir Araştırma. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 7(2), 147-162.

Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 1-30.

Baysal, A. C. ve Tekarslan, E. (2004). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.

Boeree, D. C. (14 Haziran 2011). *Abraham Maslow*.

<http://webspace.ship.edu/cgboer/Maslow.html>, (11.06.2015).

Bolino, M. C., ve Turnley, W. H. (2008). Old Faces, New Places: Equity Theory in Cross-Cultural Contexts. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 29-50.

Budak, G. ve Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi.

Bulut, Y. ve Bakan, İ. (2004). Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımlarına Dayalı Bir Alan Çalışması. *I.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*(31), 151-176.

Bülent, T. ve Şerbetçi, D. (2001). *İşletmecilik Bilgisi*. İstanbul: Avcı Ofset.

Büyüköztürk, Ş. (2013). *Veri Analizi El Kitabı* (18. b.). Ankara: Pegem Akademi.

Can, H. (2005, Ekim). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi.

Candan, E. (2007). *Türk Bütçe Sisteminde Performans Denetimi*. Ankara: Ümit Ofset Matbaacılık.

Çetin, M. (2009). İletişim Sürecini Etkileyen Faktörlere İlişkin Bir Değerlendirme. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*(2), 203-226.

Çetin, N. (2008). Kuramsal Liderlik Çözümlemelerinin Işığında, Okul Müdürlüğü Ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(23), 74-84.

Çetin, N. G. (2007). Organizasyonlarda Etkileşim ve İletişim: Yönetişim. *Yerel Siyaset*, 24(2), 29-32.

Daft, R. L. (1998). *Organization Theory and Design*. USA: South-Western College Publishing.

Dalay, İ. (29 Kasım 2013). *Prof. Dr. İsmail Dalay: Yönetim Teorileri*. <http://ismaildalay.blogspot.com.tr/2013/11/yonetim-teorileri.html>, (18.05.2015).

Davis, K. (1988). *İşletmede İnsan Davranışı*. Çev. K. Tosun, T. Somay, F. Aykar, C. Baysal, Ö. Sadullah ve S. Yalçın. İstanbul: Yön Ajans.

Dean, L. C. (21 Mart 2003). *Managerial Styles*. <http://www.airpower.maxwell.af.mil/airchronicles/aureview/1976/mar-apr/dean.html#dean>, (10.03.2015).

Deryakulu, D. (1982). Eğitim İletişimi Kavramı. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 25(2), 787-794.

Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (2010, Kasım). İşletme Yönetimine Giriş. İstanbul: Alfa.

Erdem, A. R. (1998). Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetime Katkıları. *PAÜ. Eğitim Fakültesi Dergisi*(4), 51-57.

Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta.

Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 67-79.

Eroğlu, E. (2005). Yöneticilerin Dedikodu ve Söylentiye Yönelik Davranış Biçimlerinin Belirlenmesi. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(13), 203-218.

Eroğlu, F. (2010). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta.

Ertürk, K. ve Kıyak, C. M. (2011). Müşteri Memnuniyetini Arttırma Aracı Olarak Halkla İlişkilere Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşı Penceresinden Bakmak. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*(32), 127-150.

Ertürk, M. (2011). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri* (8. b.). İstanbul: Beta Basım.

Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Göksu, T. (2002). Maslow 'un İhtiyaçlar (Güdüler) Piramidi ve Polisin Yabancılaşma Olgusu. *Polis Bilimleri Dergisi*, 4(3-4), 27-48.

Göksu, T. (2002). Maslow'un İhtiyaçlar (Güdüler) Piramidi ve Polisin Polisin Yabancılaşma Olgusu. *Polis Bilimleri Dergisi*, 4(3), 27-48.

Greenberg, J. (1989). Cognitive Reevaluation of Outcomes in Response to Underpayment Inequity. *Academy of Management Journal*, 32(1), 174-184.

Gümüştekin, G. E., ve Öztemiz, A. B. (2005). Örgütlerde Stresin verimlilik ve performansla İlişkisi. *Çukurova Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1).

Gürüz, D. ve Gürel, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. İzmir: Nobel Yayın.

Huseman, R. C., Hatfield, J. D. ve Miles, E. W. (1987, April). A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct. *The Academy of Managent Review*, 12(2), 222-234.

Kaplan, M. (2007). Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama. Ankara.

Kaya, F. Ş., Yıldız, B. ve Yıldız, H. (2013). Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Açısından İlköğretim I. Kademe Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeylerinin Değerlendirmesi. *Akademik Bakış Dergisi*, 1-18.

Kayri, M. (2009). Araştırmalarda Gruplar Arası Farkın Belirlenmesine Yönelik Çoklu Karşılaştırma (Post- Hoc) Teknikleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 51-64.

Kerman, E. (2007). İş Motivasyonu Ve Sonuçları: Bir Uygulama. (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*). Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı.

Keskin, G. (2014, Mart 23). *GokhanKeskin.com.tr: X ve Y Teorisi - Douglas McGregor*.<http://www.gokhankeskin.com.tr/2013/09/douglas-mcgregor-x-ve-y-teorisi-toplam.html>, (18.05.2015).

Kirte, S. (Mart 2012). *İletişim Süreci*. Mayıs 20, 2015<https://kirtesedef.files.wordpress.com/2012/03/iletisim.gif>, (20.05.2015).

Koçel, T. (2011, Ekim). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.

Lawler, E. E. ve Suttle, J. L. (1973). Expectancy Theory and Job Behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*(9), 482-503.

Mihçipoğlu, C. (1968). Türkiye'de Yüksek Kademe Yöneticilerin Eğitimi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Dergisi*, 39-71.

Miner, J. B. (2006). *Organizational Behavior 1 : Essential Theories of Motivation and Leadership*. England: M.E. Sharpe Armonk.

Mirze, S. K. (2010). *İşletme*. İstanbul: Literatür.

Omay, U. (2007). Tüccar Sınıfın Protestan Hareketi Desteklemesinin Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*(52), 232-243.

Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.

Örücü, E. (2009). *Modern İşletmecilik*. Ankara: Gazi Kitapevi.

Özalp, İ., Eren, G. ve Öcal, H. (1992). Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred E. Fiedler Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, X(1-2), 161-205.

Özer, P. S. ve Topaloğlu, T. (2008). Motivasyonda Kapsam Kuramları. *Liderlik ve Motivasyon* (ss.83-103). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Özgen, H. ve Yalçın, A. (2006). *Temel İşletmecilik Bilgisi*. Adana: Nobel Kitapevi.

Özmen, H. İ. (2009). Liderlik Davranışını Etkileyen Toplumsal Normların Analizi. *(Yayınlanmamış Doktora Tezi)*. Isparta.

Öztürk, Z. ve DüNDAR, H. (2003). Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(2), 57-67.

P.Robbins, S. ve Judge, T. A. (2012). *Örgütsel Davranış*. Çev. İ. Erdem, İstanbul: Nobel.

Papatya, G. (1997). İşletmelerin Örgütsel Verimliliğe Ulaşmada Yetki Devri Sorunu ve Yönetici Engeli. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(2), 127-146.

Sabuncuoğlu, Z. (2001, Ocak). İşletmelerde Halkla İlişkiler. Bursa, Bursa, Türkiye: Ezgi Kitapevi.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2009). İşletme. Bursa: Furkan Ofset.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. V. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktuel Basım.

Saruhan, Ş. C. (2012). İşletme Yönetimi. (1.). (B. Baraz ve A. N. Şakar, Dü) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Scholl, R. W. (1981). Differentiating Organizational Commitment From Expectancy as a Motivating Force. *Academy of Management Review*, 6(4), 589-599.

Soyşekerci, S. ve Erturgut, R. (2012). *İşletme Becerileri Grup Çalışması*. İstanbul: Kriter.

Sözen, H. ve Basım, H. (2012,). *Örgüt Kuramları*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Sürgit, K. (1981). Çağdaş Yönetim Anlayışı ve Yöneticilerin Amaç ve Politika Belirleme İşlevleri. *Amme İdaresi Dergisi*(14), 3-27.

Şahin, A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(11), 523-547.

Şahin, A. (2006). Yönetim Bilgi Sistemleri. (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*). Isparta.

Şeker, Ş. E. (Eylül, 2014). *Yönetimsel Izgara Model*.

http://mis.sadievrenseker.com/wpcontent/uploads/2014/09/yonetimsel_gozenek_modeli_management_grid_model.png, (03.06.2015)

Şencan, H. (1995, Kasım). Yöneticilerinin Kişilik Yapılarıyla Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 24(2), 95-131.

Şimşek, M. Ş. (1982). Örgütlerde Yönetim Biçimleri Kuram Ve İki Dokuma Fabrikasında Karşılaştırmalı Bir Uygulama. (*Yayınlanmamış Doçentlik Tezi*). Erzurum.

Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Akademi.

Şimşek, M. ve Çelik, A. (2013). *İşletme Bilimine Giriş*. Konya: Eğitim Yayınevi.

Şimşek, M., Akgemci, T.ve Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Gazi Kitapevi.

Taşdemir, S. (2013, Ağustos). Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araçları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Ölçeğinde Bir Model Önerisi. (*Yayınlanmamış İdari Uzmanlık Tezi*). Ankara, Ankara, Türkiye: Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu.

Tatar, T. ve Üner, M. M. (1992). *İşletmecilik İlkeleri* . Ankara: Gazi Büro Yayınları.

Tekin, V. N. ve Şenol, L. (2011). *İşletme*. Ankara: Seçkin Yayınevi.

Tengilimoğlu, D., Atilla, E. A. ve Bektaş, M. (2009). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Seçkin.

Tengilimoğlu, D., Başpınar, N. Ö. ve Tutar, H. (2012, Mayıs). Büro Yönetimi. *Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını(1)*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Tokat, B. ve Aşkun, İ. C. (2003). *İşletmerde Yönetim ve Örgüt*. İstanbul: Eğitsel Yayın.

Tokat, B. ve Şerbetçi, D. (2001). *İşletmecilik Bilgisi*. İstanbul: Avcı Ofset.

Tortop, N. (1990). *Yönetim Biliminin Temel İlkeleri*. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.

Torlak, N. (2008). *Organizasyon Teorileri*. İstanbul: Beta Basım.

Tutar, H. (2013). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Ünsalan, E. ve Şimşeker, B. (2009). *Temel İşletmecilik Bilgileri* . Ankara: Detay Yayıncılık.

Yavuz, M. (2009). Okul Müdürlerinin Yönetimle İlgili Görüş ve Uygulamalarının Yönetim Kuramları Bakımından Değerlendirilmesi. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 7(18), 121-155.

Yükçü, S. ve Atağan, G. (2009). Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklıklar. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(4), 1-13.

EK

Ek 1: Anket Formu

SEÇİLMİŞ BAZI KAMU VE ÖZEL KURULUŞLARDA KARŞILAŞTIRMALI BİR YÖNETİM MODELİ UYGULAMASI İLE İLGİLİ ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket, seçilmiş kamu kurum ve özel kuruluşlarda karşılaştırmalı bir yönetim modeli uygulamasını ölçmeye yönelik olarak hazırlanmıştır.

Araştırmada elde edilen bilgiler hiçbir kişi ya da kuruma verilmeyecek sadece bilimsel amaçla kullanılacaktır. Ankete vereceğiniz cevaplar araştırma sonuçlarını doğrudan etkileyeceğinden, her soruya tam ve eksiksiz olarak cevap vermenizi rica ederim.

Eğer dilerseniz, çalışmada elde edilen sonuçları gösteren kısa bir rapor sunulabilecektir. Göstereceğiniz ilgiden dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılarınızın devamını dilerim.

Fazilet ALBAŞ

BÖLÜM I

Demografik Özelliklere İlişkin Bilgiler

- 1.Çalışmakta olduğunuz kurumun niteliği: Kamu Özel
Özelleştirilmiş
- 2.Kurumdaki göreviniz veya konumunuz:
- 3.Cinsiyetiniz : Bayan Bay
- 4.Medeni durumunuz : Evli Bekar Boşanmış
- 5.Yaşınız : 18-25 26-30 31-35 36-40 41 ve üzeri
- 6.Öğrenim durumunuz: İlköğretim Lise Önlisans Lisans
 Lisansüstü
- 7.Kurumdaki hizmet süreniz: 1 yıldan az 1-5 6-10
 11-15 16-20 20 ve üzeri

BÖLÜM II

Yönetim Tarzına İlişkin Sorular

	(Lütfen aşağıdaki sorularda cevap oluşturmak üzere 1'den 5'e kadar verilen şıklardan sizce uygun olanı daire içine alınız ya da üzerine çarpı (X) işareti koyunuz)	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Ö1 Çalıştığım kurumda, üstler (amirler) astlarına (işçi ve memurlar) önemli ölçüde güven duyarlar.	1	2	3	4	5
2	Ö2 Çalıştığım kurumda, astlar üstlerine önemli ölçüde güvenirler.	1	2	3	4	5
3	Ö3 Çalıştığım kurumda üstler, kendi birimleri dışında çalışan örgütün diğer üyelerini faaliyetlerinde önemli ölçüde desteklerler.	1	2	3	4	5
4	Ö4 Çalıştığım kurumda, astlar işleriyle ilgili sorunları en yakın amirleriyle serbestçe konuşup tartışabilirler.	1	2	3	4	5
5	Ö5 Çalıştığım kurumda, üstler, sorunların çözümünde astlarının görüş ve düşüncelerine başvururlar	1	2	3	4	5
6	M1 Çalıştığım kurumda, çalışanların temel fizyolojik(geçim, barınma, dinlenme),güvenlik(iş ve sosyal),dayanışma ve kabul görme, meslekte yükselme ve kendilerini geliştirme ve kabul ettirme ihtiyaçları karşılanır.	1	2	3	4	5
7	M2 Çalıştığım kurumda iş görenler(memurlar ve işçiler)çoğu zaman ceza ve tehdit, nadiren ödüllendirme yolu çalışmaya özendirilirler.	1	2	3	4	5
8	M3 Çalıştığım kurumda, iş görenler çoğu kez takdir ve ödüllendirme nadiren tehdit ve cezalandırma yolu ile çalışmaya özendirilirler.	1	2	3	4	5
9	M4 Çalıştığım kurumda, çalışanların örgüt amaçlarına karşı yaklaşım tutum ve davranışları olumludur.	1	2	3	4	5
10	M5 Çalıştığım kurumda, iş görenler örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde kendilerini önemli derecede sorumlu hissederler.	1	2	3	4	5
11	M6 Çalıştığım kurumda, çalışanların birbirlerine karşı duydukları güven ve işbirliği yapma konusunda yatkınlık dereceleri yüksektir.	1	2	3	4	5
12	M7 Çalıştığım kurumda, iş görenlerin sağladıkları tatmin düzeyi yüksektir.	1	2	3	4	5
13	H1 Çalıştığım kurumda, örgüt amaçlarını gerçekleştirme-yeye yönelik haber ve bilgi akış düzeyi yeterlidir.	1	2	3	4	5

14	H2 Çalıştığım işyerinde üstler, bilgi ve haberleri astlarıyla önemli ölçüde paylaşırlar.	1	2	3	4	5
15	H3 Çalıştığım işyerinde bilgi ve haber akışı daha çok emir ve talimatlar şeklinde yukarıdan aşağıya doğrudur.	1	2	3	4	5
16	H4 Çalıştığım işyerinde yukarıdan gönderilen bilgi ve haberlerin astlar tarafından kabul görme düzeyi yüksektir.	1	2	3	4	5
17	H5 Çalıştığım kurumda, astların işlerine ilişkin rapor verme, şikâyet bildirme veya açıklama istemeye yönelik aşağıdan yukarıya doğru yapılan haberleşme miktarı yeterlidir.	1	2	3	4	5
18	H6 Çalıştığım işyerinde, aynı düzeydeki birim amirleri arasındaki sorun çözme amaçlı sözlü haberleşme miktarı yeterlidir.	1	2	3	4	5
19	H7 Çalıştığım işyerinde üstlerin astlara duydukları yakınlık derecesi yüksektir.	1	2	3	4	5
20	E1 Çalıştığım kurumda üstler, astlarının sorunlarını öğrenme ve anlamaya çalışma yönünde çaba gösterirler.	1	2	3	4	5
21	Çalıştığım işyerinde üstlerle astların birbirlerini anlama düzeyleri yüksektir.	1	2	3	4	5
22	E2 Çalıştığım kurumda örgüt üyeleri arasındaki ilişkilerin (etkileşimin) miktar ve kalitesi yüksek ve güvene dayalıdır.	1	2	3	4	5
23	E3 Çalıştığım işyerinde işbirliğine dayanan ekip (takım) çalışması vardır.	1	2	3	4	5
24	E4 Çalıştığım işyerinde, astların çalıştıkları birimin amaç ve faaliyetlerini etkileyebilme dereceleri düşüktür.	1	2	3	4	5
25	E5 Çalıştığım kurumda, üstlerin çalıştıkları birimin amaç ve faaliyetlerini etkileyebilme dereceleri yüksektir.	1	2	3	4	5
26	K1 Çalıştığım işyerinde kararlar resmi olarak daha çok üst kademelerde alınır.	1	2	3	4	5
27	K2 Çalıştığım kurumda, kararların üst kademe yanında diğer kademelerde de alınabilmesi için gerekli ve yeterli bilgi düzeyi vardır.	1	2	3	4	5
28	K3 Çalıştığım işyerinde, kararları alırken çalışanların teknik ve mesleki bilgi ve tecrübelerinden yeterince yararlanılmaktadır.	1	2	3	4	5
29	K4 Çalıştığım işyerinde, çalışanların kendi işleriyle ve kendilerini ilgilendiren kararlara katılmalarına fırsat verilmektedir.	1	2	3	4	5
30	K5 Çalıştığım kurumda kararlar çoğu zaman bireysel bazen de grupça alınmaktadır.	1	2	3	4	5

31	A1 Çalıştığım işyerinde amaç ve hedefler genellikle üst kademelerde belirlenip emir ve talimatlar şeklinde astlara iletilir.	1	2	3	4	5
32	A2 Çalıştığım işyerinde belirlenen amaç ve hedefler bütün çalışanlar tarafından benimsenip gerçekleştirilmeye çalışılır.	1	2	3	4	5
33	A3 Çalıştığım işyerinde yüksek performans ve verimlilik için örgütün bütün kademelerinde yüksek çaba harcanmaktadır.	1	2	3	4	5
34	D1 Çalıştığım kurumda denetim yapma sorumluluğu daha çok üst kademelere aittir.	1	2	3	4	5
35	D2 Çalıştığım kurumda denetim amacıyla yapılan ölçümler ve toplanan bilgilerin doğruluk ve güvenilirlik derecesi yüksektir.	1	2	3	4	5
36	D3 Çalıştığım işyerinde örgütün resmi amaçlarına muhalefet eden ya da bunları tam olarak hazmedemeyen gayri resmi (informel) gruplara (klik, hizip, yöresel gruplar) rastlanmaz.	1	2	3	4	5
37	D4 Çalıştığım kurumda denetim yoluyla sağlanan bilgiler çalışanları performansları konusunda bilgilendirmek, bazen uyarmak ve bazen de onları motive etmek için kullanılır.	1	2	3	4	5
38	P1 Çalıştığım kurumda, üstelerin belirledikleri amaç ve hedefledikleri performans düzeyi makul ve ulaşılabilir yüksekliktedir.	1	2	3	4	5
39	P2 Çalıştığım kurumda bireysel ve örgütsel performansı artırmak için yönetimin harcadığı çaba ve çalışanlara verdiği önem derecesi yüksektir.	1	2	3	4	5
40	P3 Çalıştığım kurumda iş görenlerin performanslarını artırmaya yönelik olarak uygulanmakta olan maaş, fazla mesai, ikramiye, temettü ve benzeri ödemelerin yeterli olmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
41	P4 Çalıştığım kurumda, çalışanların performanslarını arttırmak ve onları meslekte geliştirmek için sağlanan eğitim fırsat ve olanakları yeterlidir.	1	2	3	4	5

Cevaplandığımız İçin Teşekkür Ederim.