

YÖNETİCİLERİN ASTLARLA İYİ İLİŞKİLER
KURABİLME YETERLİLİĞİ VE ESKİŞEHİR'E
YÖNELİK BİR UYGULAMA

(DOKTORA TEZİ)

ÖZLEM UZUN

ESKİŞEHİR, 2000

YÖNETİCİLERİN ASTLARLA İYİ İLİŞKİLER KURABİLME YETERLİLİĞİ VE
ESKİŞEHİR'E YÖNELİK BİR UYGULAMA

Özlem UZUN

DOKTORA TEZİ
İşletme Anabilim Dalı
Danışman: Prof. Dr. Celil KOPARAL

Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Ağustos 2000

DOKTORA TEZ ÖZÜ

YÖNETİCİLERİN ASTLARLA İYİ İLİŞKİLER KURABİLME YETERLİLİĞİ VE ESKİŞEHİR'E YÖNELİK BİR UYGULAMA

Özlem UZUN

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ağustos 2000

Danışman: Prof. Dr. Celil KOPARAL

Yöneticinin başarısı açısından astları ile olan ilişkisinde onları verimli çalışmaya güdülemek ve denetlemek, çatışmaları yönetmek, örgüte uyumlarını sağlamak, onlarla takım çalışması yapmak, yönetime katılmalarına olanak sağlamak, örgütsel yenileşmelerde onlara danışmanlık yapmak, işten doyumlarını yükseltmek, onlara gelişme ve yetişme olanağı sağlamak, sorunlarını çözmelerine danışmanlık yapmak ve etkili bir iletişim kurarak onlara dostluğa dayalı bir ortam hazırlamak önemli role sahip bulunan faktörlerdir.

Araştırma problemini, özel sanayi işletmelerindeki üst yöneticilerin astlarla iyi ilişkiler kurabilmek açısından yetiştirilmeleri sorunu oluşturmaktadır. Bu sorunun temelinde, yetiştirme programları kapsam öğelerinin seçimi ve bunların düzenlenmesi bulunmaktadır. Böyle bir seçim ve düzenlemede hareket noktası olarak, özel sanayi işletmelerindeki üst yöneticilerinin ihtiyaç duydukları yeterlilikler alınmıştır.

Araştırmanın amacı, özel sanayi işletmelerindeki üst yöneticilerin astlarıyla iyi ilişkiler kurabilmelerine ilişkin ihtiyaç duydukları yeterlilikleri, kendilerinin ve astlarının görüşlerine göre saptamak ve sıralamaktır. Bu yeterliliklere dayalı bir eğitim

programını düzenlenmesi, araştırma amacının dışında kalmakta ve başka araştırmaları gerektirmektedir.

Araştırmanın evrenini Eskişehir özel sanayi işletmeleri oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde ise tesadüfi olmayan örnekleme yöntemi kullanılmış ve sermayesinin büyük çoğunluğu Eskişehir'in tanınmış ailelerine ait, Eskişehir özel sanayi işletmelerinin özelliklerini yansıtabilecek olan 5 işletme araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırmada, üst yöneticilerin astlarıyla iyi ilişkiler kurabilmelerine ilişkin göstermeleri gereken ve göstermekte oldukları yeterlilikler ve bunların oluşturduğu yeterlilik alanlarına ilişkin veriler araştırmacı tarafından geliştirilen anket formuyla toplanmıştır.

Anket sonuçlarından elde edilen bulgulara göre, Eskişehir özel sanayi işletmelerindeki üst ve alt kademe yöneticileri kesin fikir birliği ile, üst yöneticilerin bilgi toplama aracında yer alan 68 yeterliliğin 60'ında ve 10 yeterlilik alanının tamamında yetersiz olduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuç, Eskişehir özel sanayi işletmelerindeki üst yöneticilerin astlarla iyi ilişkiler kurabilme yeterliliğinin geliştirilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır.

THE ABSTRACT OF DOCTORAL DISSERTATION

PROFICIENCY OF THE SUPERIORS IN ESTABLISHING GOOD RELATIONSHIPS WITH THEIR SUBORDINATES AND AN APPLICATION FOR ESKİŞEHİR

Özlem UZUN

Department of Business Administration

Anadolu University, Institute of Social Sciences, August 2000

Advisor: Prof. Dr. Celil KOPARAL

For a superior's success there are some important factors playing role in establishing good relationships with their subordinates. These are to motivate the subordinates for working productively and to supervise them, to manage the conflicts, to make them adapted to the organization, to do team work with them, to give them the opportunity of participating the management, to consult them in organizational modernization's, to raise their satisfaction from their jobs, to let them to develop and to be trained, to consult them in solving their problems and to prepare an ambience based on friendship for them by establishing effective communication.

The problem of this research is the matter of training the superiors of private sector in establishing good relationships with their subordinates. The problem arises from the selection of the component that the training curriculums need to include and their arrangement. In such a selection and an arrangement, the proficiency of the superiors working in the firms of private sector has been taken as the reference point.

The purpose of this research is to determine the proficiencies of the superiors working in private sector firms need to have for establishing good relationships with their subordinates and to arrange these proficiencies in order according to their own and their subordinates' opinions. Preparing a curriculum based on these proficiencies has been excluded from this study's purpose since it requires other different researches.

The universe of this research has been formed from the firms of Eskişehir private sector. Non-random sampling method has been used in the selection of the sample. Five firms of which most of the capital belongs to the well-known families of Eskişehir have been included. These five firms are the ones that can reflect the characteristics of the firms of Eskişehir private sector. In the research, the data related to the proficiencies that the superiors have to show and just showing in establishing good relationships and the proficiency fields have been collected by the questionnaires that the researcher has developed.

As the findings provided from the questionnaire results show, the superiors and their subordinates working in the firms of Eskişehir private sector expressed that the superiors are insufficient in 60 of 68 proficiencies and in all of 10 proficiency areas existing in the information collecting tool. This conclusion has put forward the fact that the superiors in the firms of Eskişehir private sector need to improve their proficiency in establishing good relationships with their subordinates.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Özlem UZUN'un "Yöneticilerin Astlarla İyi İlişkiler Kurabilme Yeterliliği ve Eskişehir'e Yönelik Bir Uygulama" başlıklı tezi **1 Kasım 2000** tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalında Doktora** tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Celil KOPARAL
Üye : Prof.Dr.Şan ÖZ-ALP
Üye : Prof.Dr.Güneş BERBEROĞLU

Prof.Dr.Enver ÖZKALP
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖNSÖZ

“Yöneticilerin Astlarla İyi İlişkiler Kurabilme Yeterliliği ve Eskişehir’e Yönelik bir Uygulama” konulu bu çalışmada, üst yöneticilerin astlarla iyi ilişkiler kurabilme yeterliliklerinin saptamak ve ihtiyaç duydukları yeterliliklerin kazandırılmasına katkıda bulunmak amaçlanmıştır.

Bu çalışmanın gerek teori ve gerekse uygulama kısımlarında başından beri her aşamada bilgi, eleştiri ve önerileriyle bana yardım eden, büyük bir özveri ve titizlikle danışmanlık hizmetini yürüten değerli hocam Sayın Prof. Dr. Celil KOPARAL’a, yoğun iş temposuna rağmen ihtiyaç duyduğum değerli fikir, öneri ve eleştirileriyle bu çalışmanın şekillendirilmesine katkıda bulunan değerli hocalarım Sayın Prof. Dr. Şan ÖZ-ALP ve Sayın Prof. Dr. Güneş N. BERBEROĞLU’na ve her zaman olduğu gibi bu çalışmamda da desteklerini esirgemeyen bütün hocalarıma şükranlarımı sunarım.

Maddi manevi her konuda olduğu gibi, bu çalışmanın uygulama kısmının gerçekleştirileceği işletmelerle dialog kurmam konusunda da çok yardımları dokunan, babam Sayın Muzaffer YENİLMEZ’e ve Bozüyük Çıraklık Eğitim Merkezi Md. Sayın Metin ERDİK’e teşekkür borçluyum. Çalışmanın uygulama kısmının işletmelerinde gerçekleştirilmesi ve yürütülmesinde bana yardımcı olan; Sarar Giyim ve Tekstil A.Ş. İnsan Kaynakları Md. Sayın Mehmet ENTOK’a ve Sayın Alaadin ÇOBAN’a, Eti Şirketler Grubu Genel Koordinatörü ve değerli hocam Sayın Prof. Dr. Ercan GÜVEN’e, Eskişehir Çimento Fabrikası Teknik Genel Müdür Yardımcısı Sayın Fikret ULUAKAY ve Eğitim Şefi Sayın Ercan EGE’ye, Cicisan Gıda San. ve Tic. A. Ş.’den Sayın Cem BESLER’e ve Kılıçoğlu Yapı Elemanları San. ve Tic. A. Ş.’den Sayın Burak ÖZAYDEMİR’e teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Ayrıca anket sonuçlarının bilgisayar ortamına aktarılması ve istatistiksel değerlendirmesinin yapılmasında çok emeği geçen, Osmangazi Üniversitesi Fen Edebiyat Fakóltesi İstatistik Bölümü öğretim üyesi Sayın Yrd. Doç. Dr. Zeki YILDIZ ve Araştırma Görevlileri Sayın Barış ERGÜL ile Fatih ÇEMREK'e teşekkür borçlu olduğumu belirtmek isterim.

Son olarak çalışmanın yazım işlerinde emeği geçen ve burada ismini sayamadığım herkese ve gösterdikleri sabır ve anlayıştan dolayı aileme teşekkürlerimi sunarım.

Özlem UZUN

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iv
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	vi
ÖNSÖZ.....	vii
ÖZGEÇMİŞ.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİCİNİN İNSAN İLİŞKİLERİNDEKİ YETERLİLİĞİ

1. GENEL OLARAK YÖNETİM KAVRAMI.....	6
2. YÖNETİMDE İNSAN İLİŞKİLERİ.....	8
2.1. İnsan İlişkilerinin Tanımı ve Önemi.....	10
2.2. İnsan İlişkileri Teorisi.....	15
2.3. İnsan İlişkilerini Etkileyen Faktörler.....	18
3. İNSAN İLİŞKİLERİ TEORİSİNİN YÖNETİM BİLİMİNİNE KATKILARI.....	20
4. YÖNETİCİNİN YETERLİLİKLERİ.....	23
4.1. Yöneticinin Sahip Olması Gereken Özellikler.....	26

4.2. Yönetmel Yeterlilik.....	29
4.2.1. Teknik Yeterlilik.....	31
4.2.2. İnsan İlişkileri Yeterliği.....	33
4.2.3. Kavramsal Yeterlilik.....	35

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN İLİŞKİLERİNDEKİ YETERLİLİĞİN BAŞARIYLA İLİŞKİSİ

1. YÖNETİCİ VE İNSAN İLİŞKİLERİ.....	39
1.1. Kurum Dışı İlişkiler.....	39
1.2. Kurum İçi İlişkiler.....	41
2. YÖNETİCİNİN İNSAN İLİŞKİLERİ ALANINDA YETİŞTİRİLMESİ VE ÖNEMİ.....	45
3. YÖNETİCİNİN ASTLARLA İYİ İLİŞKİLER KURABİLMESİNDE KRİTİK FAKTÖRLER.....	47
3.1. Astları Verimli Çalışmaya Güdölemek ve Denetlemek.....	49
3.2. Çatışmaları Yönetmek.....	53
3.3. Astların Örgüte Uyumunu Sağlamak.....	57
3.4. Astlarla Takım Çalışması Yapmak.....	58
3.5. Astları Yönetime Katmak.....	60
3.6. Örgütsel Yenileşmelerde Astlara Danışmanlık Yapmak.....	61
3.7. Astların İşten Doyumunu Yükseltmek.....	64
3.8. Astlara Gelişme ve Yetişme Olanakđı Sağlamak.....	66
3.9. Astların Sorunlarını Çözmelerine Danışmanlık Yapmak.....	68
3.10. Etkili Bir İletişim Kurarak Astlara Dostluğa Dayalı Bir Ortam Hazırlamak.....	69

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ESKİŞEHİR SANAYİ BÖLGESİNDEKİ İŞLETME YÖNETİCİLERİNİN ASTLARLA İYİ İLİŞKİLER KURABİLMEDEKİ YETERLİLİKLERİNE YÖNELİK OLARAK YAPILAN ARAŞTIRMA

1. ESKİŞEHİR SANAYİ BÖLGESİ VE ESKİŞEHİR SANAYİ BÖLGESİ'NDEKİ BÜYÜK İŞLETMELER.....	72
1.1. Eti Gıda A.Ş.	75
1.2. Sarar Giyim ve Tekstil A. Ş.....	75
1.3. Cicisan Gıda San. ve Tic. A.Ş.....	76
1.4. Kılıçoğlu Yapı Elemanları San. ve Tic. A.Ş.....	76
1.5. Eskişehir Çimento Fab. A.Ş.....	76
2. ARAŞTIRMANIN KONUSU.....	77
3. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	78
4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	79
1.1. Araştırmanın Modeli.....	79
1.2. Örnek Büyüklüğünün Belirlenmesi.....	80
1.3. Veri Toplama Yöntemi.....	80
5. ARAŞTIRMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	84
6. VERİLERİN ANALİZİ VE YORUMU.....	90
6.1. Araştırmaya Katılan Yöneticileri Tanıtıcı Bilgiler.....	90
6.2. Bilgi Toplama Aracına İlişkin Bulgular ve Yorumları.....	106
6.3. Yeterliliklere İlişkin Bulguların Analiz ve Yorumları.....	109
6.4. Dörtlü Değerlendirme Modeline İlişkin Bulguların Analiz ve Yorumları.....	116

6.4.1. Yeterlilik Alanlarının Dörtlü Değerlendirme Modelindeki Dağılımı.....	117
6.4.2. Yeterliliklerin Dörtlü Değerlendirme Modelindeki Dağılımı...	120
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	143
EKLER.....	148
KAYNAKÇA.....	177

TABLolar LİSTESİ

<u>Tablo no</u>	<u>Tablonun Adı</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 1	: Üst Yöneticilerden Anketlerin Dönüş Oranı	83
Tablo 2	: Alt Kademe Yöneticilerinden Anketlerin Dönüş Oranları	83
Tablo 3	: Ankete Katılan Yöneticilerin Unvan Gruplarına Göre Dağılımı	91
Tablo 4	: Ankete Katılan Yöneticilerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı	92
Tablo 5:	: Ankete Katılan Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı	93
Tablo 6	: Ankete Katılan Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı	94
Tablo 7	: Ankete Katılan Yöneticilerin Kıdeme Göre Dağılımı	95
Tablo 8	: Ankete Katılan Yöneticilerin Şimdiki Yönetim Kademesindeki Kıdemlerine Göre Dağılımı	96
Tablo 9	: Ankete Katılan Yöneticilerin Yönetim ve Yöneticinin İnsan İlişkileri Yeterliliği Konularında Katıldıkları Seminer ya da Kurs Sayısına Göre Dağılımı	97
Tablo 10	: Üst Yöneticilerin Değerlendirmeleri ile Eğitim, Yaş, Kıdem, Şimdiki Yönetim Kademesindeki Kıdem ve Katıldıkları Kurs ya da Seminer Sayısı Arasındaki Çapraz Karşılaştırma Sonuçları	100
Tablo 11	: Alt Kademe Yöneticilerinin Değerlendirmeleri ile Eğitim, Yaş, Kıdem, Şimdiki Yönetim Kademesindeki Kıdem ve Katıldıkları Kurs ya da Seminer Sayısı Arasındaki Çapraz Karşılaştırma Sonuçları	103
Tablo 12	: Yöneticilerin Gösterilmesi Gereken ve Gösterilmekte Olan Yeterliliklere Göre Standart Sapmaları	107
Tablo 13	: Yöneticilerin Gösterilmesi Gereken ve Gösterilmekte Olan Yeterliliklere Göre Ortalamaları	108
Tablo 14	: Üst Yöneticilerin Göstermesi Gereken Yeterliliklerin Yönetici Grupları Tarafından Genel Değerlendirilmesi	109
Tablo 15	: Üst Yöneticilerin Göstermekte Oldukları Yeterliliklerin Tüm Yönetici Grupları Tarafından Genel Değerlendirilmesi	110

Tablo 16	: Yönetici Grupları Bakımından Standart Sapmalarına Göre En Yüksek ve En Düşük Yeterlilik Alanları	112
Tablo 17	: Yönetici Grupları Bakımından Ortalamalarına Göre En Yüksek ve En Düşük Yeterlilik Alanları	113
Tablo 18	: Gösterilmesi Gereken Yeterlilik Alanlarına İlişkin Ana Grupların Değerlendirmelerinin Ortalamaları ve Standart Sapmaları	114
Tablo 19	: Gösterilmesi Gereken Yeterlilik Alanlarına İlişkin Gruplar Arası Varyans Analizi	115
Tablo 20	: Gösterilmekte Olan Yeterlilik Alanlarına İlişkin Ana Grupların Değerlendirmelerinin Ortalamaları ve Standart Sapmaları	115
Tablo 21	: Gösterilmekte Olan Yeterlilik Alanlarına İlişkin Gruplar Arası Varyans Analizi	116
Tablo 22	: Üst Yöneticiler Tarafından Değerlendirilen Yeterlilik Alanlarının Modeldeki Dağılımı	118
Tablo 23	: Alt Kademe Yöneticileri Tarafından Değerlendirilen Yeterlilik Alanlarının Modeldeki Dağılımı	119
Tablo 24	: Üst Yöneticiler Tarafından Değerlendirilen Yeterliliklerin Modeldeki Dağılımı	122
Tablo 25	: Alt Kademe Yöneticileri Tarafından Değerlendirilen Yeterliliklerin Modeldeki Dağılımı	130
Tablo 26	: Üst Yöneticilerin Yeterlilik Alanlarına Göre Ortalamaları ve Standart Sapmaları	167
Tablo 27	: Alt Kademe Yöneticilerinin Yeterlilik Alanlarına Göre Ortalamaları ve Standart Sapmaları	167
Tablo 28	: Üst Yöneticilerin Yeterliliklere Göre Standart Sapmaları	168
Tablo 29	: Alt Kademe Yöneticilerinin Yeterliliklere Göre Standart Sapmaları	169
Tablo 30	: Üst Yöneticilerin Yeterliliklere Göre Ortalamaları	170
Tablo 31	: Alt Kademe Yöneticilerinin Yeterliliklere Göre Ortalamaları	171
Tablo 32	: Yönetici Gruplarına Göre Gösterilmesi Gereken Yeterlilik Alanlarının (T) Puanları	172
Tablo 33	: Yönetici Gruplarına Göre Gösterilmekte Olan Yeterlilik Alanlarının (T) Puanları	172

Tablo 34	: Üst Yöneticilere Göre Gösterilmesi Gereken Yeterliliklerin (T) Puanları	173
Tablo 35	: Üst Yöneticilere Göre Gösterilmekte Olan Yeterliliklerin (T) Puanları	174
Tablo 36	: Alt Kademe Yöneticilerine Göre Gösterilmesi Gereken Yeterliliklerin (T) Puanları	175
Tablo 37	: Alt Kademe Yöneticilerine Göre Gösterilmekte Olan Yeterliliklerin (T) Puanları	176

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil no</u>	<u>Şeklin Adı</u>	<u>Sayfa</u>
Şekil 1	: Verimliliği Etkileyen Faktörler	14
Şekil 2	: İnsan İlişkilerini Etkileyen Faktörler	19
Şekil 3	: Üç Boyutlu Yönetici Yeterlilik Modeli	30
Şekil 4	: Yeterlilik Alanları	37
Şekil 5	: Çatışma ve Bölüm Başarısı	56
Şekil 6	: Dörtlü Değerlendirme Modeli	86

GİRİŞ

İşletmeler, amaçlarını gerçekleştirmek için girdilerden en verimli bir biçimde yararlanmaya çalışır. İşletme girdilerinin en önemlisini oluşturan insanlar ya da işletmedeki isimleriyle işgörenler, kendilerine yüklenen sorumlulukları ve verilen görevleri, belirlenen kurallar doğrultusunda yerine getirmek için çaba harcarlar. Ancak, işgörenlerin verimli ve uyum içinde çalışmaları, emrinde çalıştıkları yöneticiyle kurdukları ilişkinin niteliğinden önemli ölçüde etkilenmektedir. Aynı zamanda yöneticinin yönetsel başarısı da emrinde çalışan işgörenlerin başarısına bağlıdır. Bu nedenle, yöneticinin astlarıyla iyi ilişkiler kurmada yeterli olması gerekmektedir.

Yöneticilerin yönetsel başarıları açısından işgörenleriyle ilişkilerinde karşılaştıkları engelleri en aza indirebilmek için, öncelikle insan ilişkileri konusundaki yeterliliklerinin belirlenmesi gerekir. Yeterlilik düzeyleri istenilen derecede olmayan yöneticiler, zaman, emek ve para kaybına neden olurken yeni problemlerin ortaya çıkmasına da yol açabilmektedirler. Bu nedenle yöneticilerin kurum içinde astlarıyla iyi ilişkiler kurma konusunda ihtiyaç duydukları yeterliliklerin ve yeterlilik alanlarının belirlenerek geliştirilmesi işletmeler açısından önemlidir.

Geliştirilmesi gereken yeterlilikleri belirleyebilmek için, çeşitli yöntem ve araçlar kullanılmaktadır. Bu yöntemlerden biri, varolan yeterliliklerle istenilen yeterliliklerin karşılaştırılmasıdır. Yöneticilerin göstermesi gereken ve göstermekte olduğu yeterlilikler arasındaki fark geliştirilmesi gereken yeterlilikleri ortaya koymaktadır.

Bu araştırma, yöneticilerin kurum içinde astlarıyla iyi ilişkiler kurmadaki yeterliliklerini saptamak ve ihtiyaç duydukları yeterliliklerin kazandırılmasına katkıda bulunmak amacıyla yapılmıştır.

Yeterliliğe dayalı yöneticilik eğitimi, yönetici adaylarına, ileride üstlenecekleri yönetim faaliyetinin gerektirdiği bilgi ve becerileri kazandırmayı amaçlayan programlarla gerçekleştirilebilir. Yöneticilik yeterliliği yöneticilik eğitimi ile kazanılır.

Bu araştırmanın bulguları işletmelerdeki üst yöneticilerin, astlarıyla iyi ilişkiler kurabilme yeterliliği konusundaki eğitim ihtiyacını belirleyerek yetiştirmeleri için yapılacak programlara yön verilmesine katkıda bulunabilecektir.

Yöneticilerin görevleri sırasında karşılaşılabilecekleri problemleri çözümlayebilmeleri, ihtiyaç duydukları alanlarda yetiştirilmeleri ve işletmelerini başarıya ulaştırmada etkili olabilmeleri için bilimsel verilere dayanan bir hizmet içi eğitim programında geliştirilmeleri önemlidir. Yapılan araştırma Eskişehir Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren ve Eskişehir ile özdeşleşmiş işletmelerin üst yöneticilerinin astlarıyla iyi ilişkiler kurmadaki yeterlilikleri konusundaki eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesini sağlayacaktır.

Bu araştırma, işletmelerdeki üst yöneticilerin sahip oldukları ve sahip olmaları gereken astlarla iyi ilişkiler kurabilme yeterliliği konusunda hem kendi görüşlerinin hem de astları durumundaki alt kademe yöneticilerinin görüşlerinin belirlenmesi ve buradan hareketle dörtlü değerlendirme modelinin sonuçlarına dayanarak ihtiyaç duydukları yeterliliklere dayalı bir hizmet içi eğitim modelinin oluşumuna ışık tutması ve genel bir yargıya varılması ile sınırlandırılmıştır. Araştırma, yeterliliğe dayalı bir yönetici yetiştirme programı hazırlamayı amaçlamamıştır. Ancak, kullanılan yöntemler yöneticilerin hizmet öncesi ve hizmet içi yetiştirme programlarının hazırlanmasına temel bilgiler sağlamaktadır. Ayrıca veriler anket uygulama yoluyla toplandığından, elde edilen veriler, anket uygulamanın yapısından dolayı meydana gelebilen sınırlamalar içerisindedir. İnsan ilişkilerine ve insana ilişkin özellikler zamanla değişebileceğinden, elde edilen sonuçlar ve getirilen önerilerin değişme ihtimali bu araştırmada bir sınırlılık olarak kabul edilmiştir.

Araştırmanın yönetsel varsayımı, işletmelerdeki üst yöneticilerin astlarıyla iyi ilişkiler kurma konusunda göstermekte olduğu ve göstermesi gereken yeterliliklerin

saptanması ve bunlar arasındaki farkların bulunması yoluyla, bu yöneticilerin yeterlilik ihtiyaçlarının değerlendirilebileceğidir. Ayrıca bu değerlendirmeye dayalı olarak, yöneticilerin ihtiyaç duydukları yeterliliklerin hizmet öncesi ve hizmet içi programlar yoluyla karşılanabileceğidir. Bunlardan başka, araştırmanın incelenmesinde ve eleştirilmesinde temel alınabilecek iki yöntemsel varsayım söz konusudur. Bunlardan birincisi, yöneticilerin anket sorularına verdikleri cevaplar ve yetkililerin araştırmacıya verdikleri belge ve bilgilerin güvenilir nitelikte olduğudur. İkincisi ise bilgi toplama ve analiz yöntemlerinin amaçlara ulaşmayı sağlamada yeterli ve güvenilir olduğu varsayımdır. Ayrıca, bilgi toplama aracının geçerliliği test edilen hipotezlerle desteklenmiştir.

Araştırmada sözü geçen ve anlamının bilinmesi gereken terimlere ilişkin tanımlar aşağıda verilmiştir.

Üst Yöneticiler: Departman yöneticileri ve daha üst basamakta görev yapan yöneticilerdir.

Alt Kademe Yöneticileri: Departman yöneticilerine bağlı olarak çalışan ve değişik ünvanlarla görev yapan yöneticilerdir.

Dörtlü Değerlendirme Modeli: İşletmelerdeki üst yöneticilerin göstermesi gereken ve göstermekte olduğu yeterliliklerin ve bunların oluşturduğu yeterlilik alanlarının karşılaştırılmasına yarayan bir değerlendirme aracıdır.

Yeterlilik: Bir kişiye belirli bir rolü oynayabilme gücünü kazandıran özelliklerin varlığıdır.

Yeterlilik Alanları: Bir kişinin belli bir makamın görevlerini yerine getirebilmesi için göstermesi gereken yeterlilikleri kapsayan alanlardır.

Kesin Fikir Birliği Ölçütü: Yöneticilerin, bir yeterliliği ya da yeterlilik alanını modelin aynı gözeneğine girecek şekilde değerlendirmeleridir.

Göstermesi Gereken Yeterlilik: Bir üst yöneticinin sahip olması gereken yeterliliktir.

Göstermekte Olduğu Yeterlilik: Bir üst yöneticinin belli bir zaman kesitindeki davranışlarıdır.

Ana Gruplar: Üst yöneticiler ve alt kademe yöneticilerinin oluşturduğu gruplardır.

Ayrıca, araştırmada kullanılan yönetici kavramı genellikle işletmelerdeki üst düzey yöneticileri, model kavramı ise dörtlü değerlendirme modeli anlamındadır.

İnsan ilişkileri yeterliliği çok geniş kapsamlıdır. İncelenen konu yöneticinin insan ilişkileri yeterliliğinin önemli bir yönünü oluşturan kurum içinde astlarla iyi ilişkiler kurabilme yeterliliğidir. Yöneticinin yönetsel başarısı açısından astlarıyla iyi ilişkiler kurabilmedeki yeterliliğinin içeriğini şu konularla sınırlandırmak mümkündür; astları verimli çalışmaya güdülemek ve denetlemek, çatışmaları yönetmek, astların örgüte uyumunu sağlamak, astlarla takım çalışması yapmak, astları yönetime katmak, örgütsel yenileşmelerde astlara danışmanlık yapmak, astların işten doyumunu yükseltmek, astlara gelişme ve yetişme olanağı sağlamak, astların sorunlarını çözmelerine danışmanlık yapmak ve etkili bir iletişim kurarak astlara dostluğa dayalı bir ortam hazırlamak.

Yöneticinin astlarıyla iyi ilişkiler kurabilme yeterliliğinin, yukarıda belirtilen konular çerçevesinde ele alındığı bu çalışma, üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, yönetimde insan ilişkileri ve insan ilişkileri teorisinin yönetim bilimine katkıları anlatılırken yöneticinin yeterliliklerinin önemine ve iyi bir yöneticinin sahip olması gereken özelliklere de değinilmiştir.

İkinci bölümde, yöneticinin insan ilişkileri yeterliliği yönetsel başarı açısından ele alınmıştır. Bu bölümde yöneticinin insan ilişkileri alanında yetiştirilmesinin önemi ile yöneticinin başarısını etkileyen astlarla iyi ilişkiler kurabilmedeki kritik faktörler ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde, Eskişehir Sanayi Bölgesi'ndeki işletmelerin üst yöneticilerinin astlarıyla iyi ilişkiler kurabilmelerine ilişkin değerlendirmelerinin saptanmasına yönelik olarak yapılan araştırmaya yer verilmiştir. Araştırmadan elde edilen verilerin değerlendirildiği dörtlü değerlendirme modelinin sonuçlarına göre yöneticilerin ihtiyaç duydukları yeterlilikler ve bunların oluşturduğu yeterlilik alanları değerlendirilerek öneriler ileri sürülmüştür.

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİCİNİN İNSAN İLİŞKİLERİNDEKİ YETERLİLİĞİ

1. GENEL OLARAK YÖNETİM KAVRAMI

İnsanların gruplar halinde diğer insanların yönetiminde çalışmaya başlamalarıyla ortaya çıkan yönetim, ilk toplumsal yaşam deneyimlerinden bu yana çeşitli biçimlerde algılanmış ve uygulanmıştır. Yönetimin bilimsel biçimde uygulanması ise bir çok gelişmeye paralel olarak gerçekleşmiştir. Yönetim, XX. Yüzyıla kadar, uzun yıllar sezgi ve tecrübeye dayanarak el yordamıyla uygulanmış, çıraklık, deneme-yanılma yöntemiyle öğrenilen bir san'at niteliğini taşımıştır. Yönetim ve örgütlerle ilgili sistematik bilgi birikimi XX. Yüzyılda gerçekleşmeye başlamıştır. Bu gelişmeye bağlı olarak yöneticilik, doktorluk, mühendislik ve avukatlık gibi, bilime dayanan bir san'at haline gelmiştir¹. Üretilen mal ve hizmetlerin daha düzgün ve şistemli bir biçimde yürütülebilmesi, bireylerin örgütlenme fikrini oluşturmalarına neden olmuştur. Örgütlenme fikri ise örgüt ve giderek yönetim ve yönetici kavramlarını ortaya çıkarmıştır².

Her türlü organize işbirliği için gerekli olan yönetim faaliyeti, bir taraftan başkaları ile birlikte çalışmayı gerektirirken diğer taraftan amaçlara ulaşmayı, kıt kaynaklardan en fazla yararlanmayı, verimlilik ve etkinlik sağlamayı ve değişen çevrelerde faaliyet göstermeyi gerektirir³. Yönetim kural ve ilkeleri olmadan etkin ve verimli çalışma, işgörme ve gördürme olanaksızdır.

¹Atila Baransel, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi** (Üçüncü basım, Birinci cilt. İstanbul: İ.Ü.İşl.Fak.İşl.İkt.Enst., 1993), s.5.

²Ergun Zoga, "Sanayileşen Türkiye'de Sevk ve İdare", **Sevk ve İdare Dergisi**, Sayı no:13 (Mayıs-Haziran 1968), s.27.

³İnan Özalp, **Yönetim ve Organizasyon** (Birinci cilt. Eskişehir: Birlik Ofset&Yayıncılık, 1998), s.3.

Yönetim kavramı konusunda literatür incelendiğinde pek çok tanıma rastlanmaktadır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

“Yönetim bir amaca ulaşma yolunda girişilen işlerin ve faaliyetlerin toplamıdır”⁴.

Yönetim, insan ve diğer kaynakların yardımıyla çeşitli mal ve hizmetlerin üretilmesi sürecinin örgütlenmesidir⁵.

Yönetim, örgütsel kaynakların planlama, organizasyon, yürütme ve kontrol edilmesi aracılığıyla örgütsel amaçların etkin ve yeterli bir biçimde elde edilmesidir.⁶

Yönetim, evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir san’at, gelişmekte olan bir bilimdir. Süreç olarak yönetim, bir takım faaliyet ve fonksiyonları; san’at olarak yönetim, bir uygulamayı; bilim olarak yönetim de, sistematik ve bilimsel bilgi topluluğunu ifade eder. Bu üç yönden yönetimi; örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi amacıyla, planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin, kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin, sistematik ve bilinçli bir biçimde, maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümü⁷ olarak tanımlamak mümkündür.

Yukarıdaki tanımların sayısını artırmak mümkündür. Ancak bütün bu çeşitliliğe karşın yönetimin üzerinde az çok görüş birliğine varılan tanımı; “yönetim, başkaları vasıtasıyla işgörmektir”⁸ şeklindeki tanımlama olmuştur. Yönetimle ilgili tanımların en önemli ortak niteliğinin, yönetimde bir insan grubunun ortak bir amaca yöneltilmesinin yani insancıl ve toplumsal bir özellik olduğu görülmektedir.

⁴İlhan Cemalcılar ve diğerleri, **İşletmecilik Bilgisi** (Eskişehir: İşt. Öz. Çoc. Eğt. ve Arş.Vak., 1985) s.95.

⁵Peter F.Drucker, **Management** (London: Heineman, 1974), s.402.

⁶Richard L. Daft, **Management** (İkinci basım. Nashville, Tennessee: The Dryden Press, 1990), s.5.

⁷“Howard M. Carlisle, **Management Concepts and Situations** (Chicago: Science Research Associates, Inc., 1976), s.21” Baransel, **a.g.e.**, s.25’deki alıntı.

⁸Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği – Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış** (Altıncı basım. İstanbul: İst.Ünv.İşl.Fak., 1998), s.14.

Bu çalışmada da yönetimin başkaları vasıtasıyla işgörmek diğer bir ifadeyle başkalarını amaçlara ulaştırmak için çalışmaya yönlendirmek şeklindeki tanımı esas alınmıştır.

2. YÖNETİMDE İNSAN İLİŞKİLERİ

Yönetimin en önemli unsurları olan insanlar, düşünce ve fizik güçlerinin kullanarak, örgütlerin çalışmalarını mümkün kılmaktadırlar. Örgütlerde ne kadar ileri teknoloji kullanılırsa kullanılsın, bu teknolojiyi kullanacak ve ona yön verecek olan yine insanlardır. Bu da, insanın önemini ve örgütlerin ayrılmaz bir parçası olduğunu açıkça ortaya koymaktadır.

Örgütler sosyal sistemlerdir. Örgütlerde çalışmak veya örgütleri yönetmek için onların işleyişini bilmek gerekir. Örgütler, teknoloji ve insanları, diğer bir ifadeyle, bilim ile insanlığı birleştirirler. Teknolojinin nasıl çalıştığını anlamak zordur. Buna bir de insan ögesi eklendiğinde, anlaşılması zor, karmaşık bir sistem ortaya çıkar. Ancak örgütler ne kadar karmaşık olurlarsa olsunlar toplumun örgütleri anlaması ve iyi kullanması zorunludur⁹. Belirtildiği gibi, bir örgütün belirgin olarak biri teknik diğeri insan ilişkileri olan iki yönü vardır. Teknik yönü, örgütün kullandığı teknolojiyi, binaları, tesisleri, anaparayı, araç gereçleri vb.ni içerirken, insan ilişkileri yönü ise insanların birbirleri ile ilişkilerini, kendi aralarında gruplaşmalarını ve ekip olarak işbirliği içinde çalışmalarını içermektedir. Örgütün bu iki yönü bir bütünlük içinde birbirine bağımlı ve dayalı olarak çalışır¹⁰.

Çağdaş örgütlerin biri ekonomik diğeri insan ilişkilerine ilişkin iki amacı vardır. Ekonomik amaç üretim yapmak, diğeri ise işgörenlerin gereksinmelerini karşılamaktır. İnsanın emeği ile örgütün amaçlarının gerçekleşmesine yaptığı katkının karşılığı olan hakkını alması, insan ilişkileriyle ilgilidir. Her iki amaç da aynı değerde, önemde ve

⁹Keith Davis, **İşletmede İnsan Davranışı-Örgütsel Davranış**. Çev.: Kemal Tosun ve diğerleri, (Beşinci basım. İstanbul: İst.Ünv.İşl.Fak.İşl.İkt.Enst.,1982), s.3.

¹⁰William Dikson ve Fritz J. Roethlisberger, "Human Relations", **The Sociology of Organizations**. Ed.: Oscar Grusky ve George A.Miller, (İkinci basım. New York: Free Press, 1970), s.54.

yeterli düzeyde gerçekleştirilmelidir. Örgütsel etkinliğin sağlanması için bu iki amacın denge içinde gerçekleştirilmesi zorunludur¹¹.

Örgüt gerek yapısı gerekse amaçları açısından ele alındığında, insan ilişkileri yönetimin temel uğraşı alanlarından biri olmaktadır. Yönetimde insan ilişkileri, örgütün amaçlarıyla işgörenlerin amaçları arasında bir denge kurma sistemi ve disiplindir denilebilir¹². Örgütün amaçlarını ve işgörenlerin gereksinmelerini gerçekleştirmek için, işgörenleri ekip çalışmasına güdüleyebilme yöneticinin temel görevidir. Bu nedenle yöneticinin insan ilişkileri alanında yeterli olması gerekmektedir.

İnsanlar, yönetimin hayati unsurudur. Yönetimin temel kaynağı insan olduğu için insanlar olmaksızın yönetimin varolması söz konusu değildir. Yönetim insanlarla ve insanlar için vardır. Örgütün iç sosyal sistemini oluşturan insanlar, yaşayan, düşünen ve duyan varlıklardır. İnsan davranışları, bir takım köklü gereksinmelerden ve belirsiz değer sistemlerinden kaynaklandığı için önceden tahmin edilmesi oldukça zordur¹³. Örgütteki insanlar farklı duygulara, değer yargılarına ve inançlara sahiptirler. Bu nedenle her yönetici, işgörenleri zor da olsa iş yaşamlarında mutlu ve memnun ederek amaçları verimli bir şekilde gerçekleştirmek ve işgörenleri etkili bir şekilde yönetmek durumundadır.

Günlük yaşamlarında örgütlerle ilişki kurma veya örgüt içinde yer alma durumunda bulunan insanlar, ilişki içinde oldukları ve içinde buldukları örgütlerin yapısal özellikleri ile bütünleşmek, örgütün özelliklerini ve onu oluşturan bireyleri tanımak zorundadırlar. Bu amaçla, örgütün her bir bölümünün karmaşık özelliklerinin analiz edilmesine ve incelenen bölümlere ilişkin belirgin davranışsal yöntemlerin saptanması gerekir. Bir örgütün davranışsal yönünün saptanması, bu yapı içerisinde yer alan bireylerin özelliklerinin analiz edilmesine ve örgütsel yapının bireyleri nasıl etkilediğinin çözümlenmesine bağlıdır¹⁴.

¹¹İbrahim E. Başaran, *Yönetimde İnsan İlişkileri-Yönetimsel Davranış* (Ankara:Gül Yayınevi,1992), ss.11-12.

¹²Nihat Aytürk, *Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri-Yönetim Sanatı* (İkinci basım. Ankara: Emel Yayınevi, 1990), s.23.

¹³Davis, *a.g.e.*, s.3.

¹⁴İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış* (İstanbul: İ.Ü.İşl.Fak., 1983), s.1.

Davranışlar bir yandan bireyleri etkileyen uyarıcıların bünyesine, öte yandan da söz konusu bireyin özelliklerine bağlı olduğundan, davranışları değiştirebilmek veya ortadan kaldırabilmek için uyarıcılar ya da birey üzerinde bir değişiklik yapmak gereklidir. Şu halde davranışlarda nedensellik formülü aşağıdaki gibi gösterilebilir¹⁵:

Uyarıcı durum ————— Durum ————— Birey ————— Davranış

Bireyin durumuna etkide bulunacak bir çok yapıcı davranış olabilir. Disiplinli çalışması, verimi, dikkati vb. özellikleri onun mevkiini yükseltir. Bu mevki de bireye bazı etkilerde bulunarak davranışlarını biçimlendirir.

Bireyler açısından davranışlar; onun psikolojik arzu ve ihtiyaçlarına ve olayları görüş ve yorum tarzına bağlıdır.

2.1. İnsan İlişkilerinin Tanımı ve Önemi

1920’li yıllarda yönetimde önem kazanmaya başlayan insan ilişkileri kavramının tanımında önemli değişimler olmuştur. İlk yıllarda yöneticinin işgörenle ilgilenmesi ve yüksek üretim için işgöreni razı etmesi anlamına gelen insan ilişkileri zamanla işgöreni ve çalıştığı örgütü birlikte ele alan ve ikisi arasında bir uyum-denge arayan kavrama dönüşmüştür.

“Genel anlamıyla insan ilişkileri, insanların karşılıklı eylemleri aracılığı ile amaçlarını gerçekleştirmek için, çevrelerindeki her türlü nesne ve durumla etkileşimidir”¹⁶.

İnsan ilişkileri, bir örgütteki insanları birbirleri ile uyumlaştırarak, çalışma durumuna sokmayı amaç edinen bir yönetim eylemidir. Bu eylem işgörenlerin işbirliği ve verimini artıracak gibi, onların sosyolojik, ekonomik ve psikolojik ihtiyaçlarının da

¹⁵Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi** (Genişletilmiş dördüncü basım. İstanbul: Beta Bas.Yay.Dağ.A.Ş., 1993), s.128.

¹⁶“Robert G.Owens, **Organizational Behavior in Education**, Englewood Cliffs (New Jersey: Prentice-Hall, 1981)” Başaran, 1992, a.g.e., s.17’deki alıntı.

karşılanmasını sağlar. İnsan ilişkileri kavram ve eylemi, üretici yararları ile örgüt yararlarını birleştirmeyi hedefler ve örgüt amaçlarının en verimli şekilde gerçekleştirilmesine katkıda bulunur¹⁷.

Yönetimde insan ilişkileri, bir örgütteki işgörenleri çalışmaları sırasında, ekonomik, psikolojik ve toplumsal doyumlar için birleştirip kaynaştırarak örgütün amaçları doğrultusunda güdüleyebilmek anlamındadır. Bu anlamdaki insan ilişkileri işgörenlerin birbirleriyle etkileşimleri sırasında olumlu ya da başarılı işbirliği kurmalarını öngörmektedir. Bu nitelikteki bir insan ilişkileri kavramını yönetici açısından şöyle tanımlamak mümkündür: İnsan ilişkileri, örgütteki işgörenleri, en etkili bir biçimde kendi ihtiyaçlarını karşılamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için takım çalışmasına güdülemektir¹⁸.

Bu çalışmada da insan ilişkilerinin yukarıdaki tanımı esas alınmıştır. Söz konusu tanımda geçen kavramlar şunlardır¹⁹;

Örgütsel amaçlar; örgütün dolayısıyla işgörenlerin varolmasının nedeni, ürün; mal veya hizmet üretmektir. İnsan ilişkileri, örgütte ürünün üretilmesi için gereken örgütsel davranışları düzenlemek için gerekir.

İşgören ihtiyaçları; bir insan, örgüte bazı ihtiyaçlarını karşılamak için girer. İşgören örgütten ihtiyaçlarını sağlayabilmek için emeğini verir. İnsan ilişkileri, işgörenin emeği ile ihtiyaçlarının sağlanması arasında bir denge kurmaya çalışır. İşgörenin insana yakışır bir biçimde yaşamasına, çalışmasına ve ihtiyaçlarının doyurulmasına ortam hazırlamak insan ilişkilerinin amacıdır.

Takım çalışması; bir işin yapılması için birden çok insana gerek olduğunda örgüt ortaya çıkar. İşin en etkili biçimde yapılabilmesi için işgörenlerin işbirliği, dayanışma ve yardımlaşma içinde bir bütün olarak çalışmaları zorunludur. Bu tür eşgüdümlemiş çalışmanın bilinen en iyi biçimi takım çalışmasıdır.

¹⁷Ziya Bursalıoğlu, **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış** (Sekizinci basım. Ankara: Pegem, 1991), s.139.

¹⁸Davis, a.g.e., s.8.

Güdüleme; yöneticinin en önemli yönetsel davranışı, işgörenin kendi amacı olmayan, ama kendi amacıymış gibi algılayıp gerçekleştirmesi gereken örgütsel amaçlara onu güdülemektir. Güdülenme, maddi ve manevi unsurlardan oluşan ortama bağlıdır.

Etkililik; yönetimde insan ilişkilerinin amacı örgütsel etkililiktir. Örgütsel etkililik, örgütün sistem öğelerinin değişkenlerini, örgütsel amaçların planlanan düzeyde gerçekleştirilmesi için etkileyip geliştirerek harekete geçirebilmektir²⁰. Yöneticinin tüm yönetsel davranışının bu amaca yönelik olması gerekmektedir.

İşgörenlerin ihtiyaçlarının karşılanması ile örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesini dengelemeye yönelik olan insan ilişkilerinin önemi örgütün sosyal bir sistem, yönetimin de insan ilişkilerine dayanan sosyal bir süreç olmasından kaynaklanmaktadır. Örgüt ve yönetim tanımları konusunda literatür incelendiğinde, örgütün ve yönetimin temelini insanlar arasındaki ilişkilerin oluşturduğu açıkça görülmektedir.

Yönetim, esas itibarıyla, amaçların diğer bireyler aracılığıyla gerçekleştirilmesi olduğuna göre, yöneticinin diğer yetenekleri yanında, insanları yönetme yeteneğini ifade eden “insan ilişkileri yeterliliği”ne sahip olması gerekir. Bu yeterlilik daha çok deneyim ile kazanılsa da, yöneticinin insanların birey ve grup halinde davranışlarıyla ilgili bilimsel bilgiye de sahip olması, onu insanların yönetiminde daha başarılı kılar.

Bir örgütün teknik ve insan ilişkileri olmak üzere iki yönü olduğu düşünülebilir. Bunların birini diğerine üstün görmek örgütün bütünlüğünü bozar. Örgütleri insansız kabul etmek ve öyle yönetmek ne kadar yanlış ise, insan ilişkileri kavramını abartarak insanları örgütten yoksun bırakmak da o kadar hatalı olur.

İnsan yönetiminin ve örgüt içindeki insan davranışlarının bütün bu önemine rağmen, klasik yönetim düşüncesi, yöneticiye insanlarla olan ilişkilerinde yol gösterici,

¹⁹Başaran, 1992, a.g.e., s.18.

insan ilişkileri yeterliliğini geliştirici bir bilgi topluluğu sağlamamıştır. İnsan ilişkileri yaklaşımı, teori ve uygulama açısından bu boşluğu doldurması bakımından önem taşır²¹. Ayrıca Yönetici ve işgören ilişkilerini iyi bir biçimde kuramamış bir işletmenin verimli olması mümkün değildir²². Üretim faktörlerinin ne kadar iyi kullanıldığını ölçen verimlilik²³, bir yönetim sorunudur. Yönetimin verimliliğe ulaşmasının özellikle beşeri üretim faktörü olarak isimlendirilen işgörenlerle kuracağı sağlıklı ilişkilerle söz konusu olabileceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

İşletme yönetimi varlığını sürdürebilmek ve başarılı olabilmek için, verimli olmak, mevcut işgücünü etkin bir şekilde kullanmak ve bunlarda sürekliliği sağlamak zorundadır²⁴. Diğer üretim faktörlerinden farklı olarak insanın değerleri artan türdendir. Diğer üretim faktörleri kıt kaynakların dağılımı ile ilgili olmakla beraber, insanın sahip olduğu değerler onun psikolojik yapısında kendi kendini yaratıcı nitelik taşırlar. Maddi üretim faktörlerini çalıştıranlar, kontrol edenler, üretim öncesinde, sırasında ve sonrasında çalışmaları örgütleyenlerin her düzeyde çalışan insanlar olduğu düşünüldüğünde, insanlar olmaksızın mal ve hizmet üretilemeyeceği gerçeği verimlilikte insan unsurunun önemini bir kez daha vurgulamaktadır. Verimliliğin gelişmesinde en önemli ve en fazla gelecek vaad eden faktörün insan olması doğal olarak her türlü çalışma programında ve örgüt başarısında insanın niteliğini ön plana çıkarmaktadır. İşgücü fazlalığının yanı sıra istenilen niteliklere sahip işgücünü bulma ve elde tutma zorluğu gibi sorunlar da insan faktörünün verimli kullanılmasını kaçınılmaz bir hale getirmektedir. Nitekim, hem üretim faktörü olduğundan dolayı hem de diğer üretim faktörlerini kullanan bir unsur olmasından dolayı insanın, üretimdeki ve verimliliği arttırmadaki etkisi giderek artmaktadır²⁵.

²⁰ Başaran, 1992, a.g.e., s.134.

²¹ Baransel, a.g.e., ss.229-231.

²² Adnan Gülerman, "Verimliliğin Arttırılmasında İşçi-İşveren İlişkileri ve Avrupa Topluluğu Örneği", **1. Verimlilik Kongresi-Bildiriler** (Ankara: MPM, 1991), s.278.

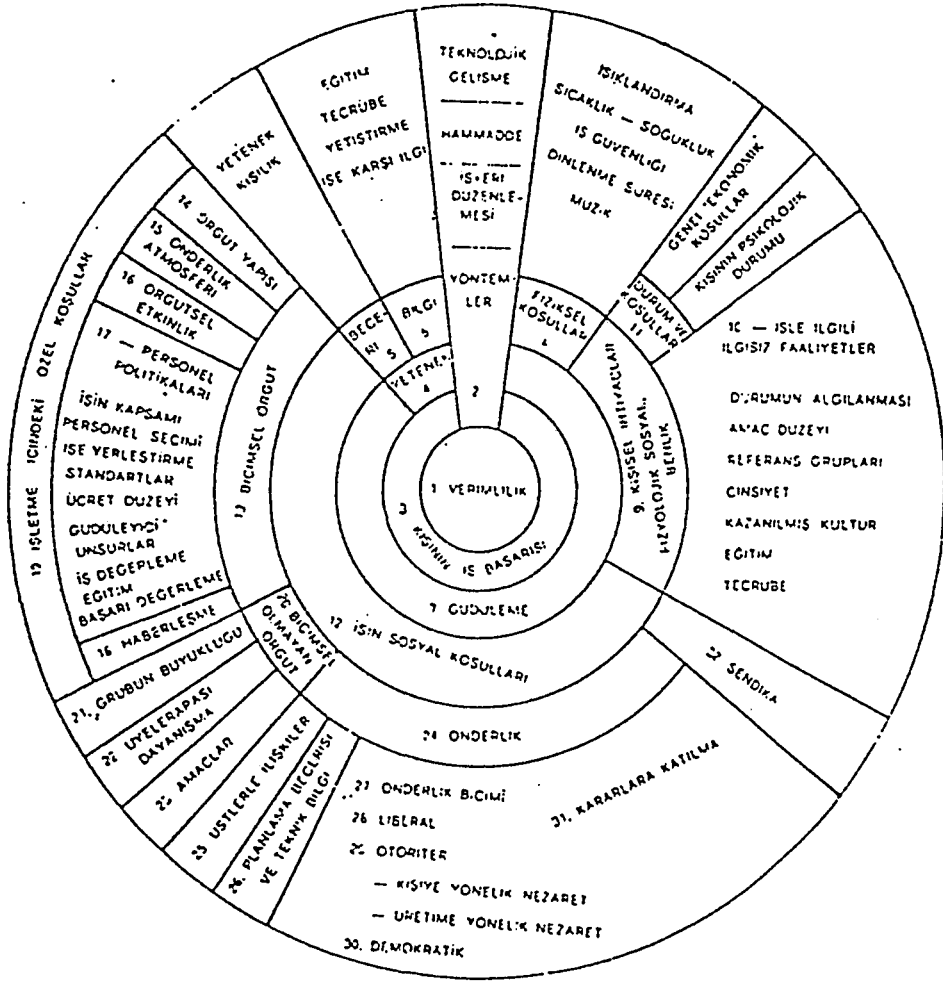
²³ Mehmet Şahin, "İşletme Verimliliğinin Ölçülmesinde Yeni Kavramlar", **And.Ü.İkt.İdr.Bil.Fak. Dergisi**, Cilt no 1, Sayı no 2 (Haziran 1983), s.70.

²⁴ Tuğray Kaynak, "Beşeri İlişkiler Açısından Yönetim ve Verimlilik", **Yönetim Dergisi**, Yıl 1, Sayı no 2 (Ekim-Aralık 1975), s.82.

²⁵ Cemile Gürçay, "Verimliliğin Temel Faktörü İnsan", **Anahtar Dergisi**, Yıl 4, Sayı no 46 (Ekim 1992), s.44.

Örgütlerde verimliliğin artmasında lokomotif işlevi gören işgören verimliliği teknik ve bireyin iş başarısı olmak üzere iki temel faktörden etkilenmektedir. Bunu Şekil 1’deki gibi göstermek mümkündür. İnsan ilişkileri yaklaşımı şeklinde yer alan teknik faktörler dışında kalan ve verimliliği bireyin iş başarısı aracılığı ile etkileyen faktörler üzerine eğilmiş ve bu konularda bilimsel araştırmalara girişmiştir. Bu nedenle insan ilişkileri yaklaşımının verimliliğin artırılması bakımından gerek teori alanında gerekse uygulamada büyük katkıları olmuştur²⁶.

Şekil 1. Verimliliği Etkileyen Faktörler



Kaynak: "Fremont E. Kast ve James E. Rosenzweig, **Organization and Management: A Systems Approach** (İkinci basım. New York: Mc Graw Hill Co., 1974), s.256"
Atilla Baransel, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, 3.b., 1.c., (İstanbul: İ. Ü. İşl. Fak. İşl. İkt. Enst., 1993), s.232'deki alıntı.

²⁶ Baransel, a.g.e., s.233.

2.2. İnsan İlişkileri Teorisi

Yönetimde insan ilişkileri insanın insanı yönetmeye başladığı çağa kadar gider. Ancak, insanın örgütsel davranışlarının ve örgüt içindeki insan ilişkilerinin bilimsel olarak ele alınması yenidir. Başlangıçta insanlar ya tek başlarına ya da küçük gruplar halinde çalıştıklarından iş ilişkileri kolayca yürütülebiliyordu. Bu koşullarda insanların bir mutluluk ve doyum cennetinde çalıştıklarını varsaymak moda olmuşsa da, gerçek koşullar çetin ve yorucuydu. İnsanlar yaşamlarını sürdürebilmek için pislik, tehlike ve kaynak kıtlığı içinde bütün gün çalışıyor ve davranışsal doyumunu geliştirmeye zaman bulamıyorlardı.

Endüstri devriminin başlaması ile işletmelerin işçi sayısı hızla artmaya ve bu işletmelerde belli alanlarda uzmanlaşmış işçiler gerekmeye başladı. Bu da işgörenlerin değerinin artmasına neden oldu. Giderek işgörenin insan olduğunun ve örgütün kaçınılmaz bir kaynağı olduğunun kabul edilmesi yaygınlaşmaya başladı.

1900'lerdeki Bilimsel Yönetim Teorisi'nden önce ilk kez, 1800'lerde genç bir İngiliz işvereni olan Robert Owen'ın işgörenlerin ihtiyaçlarından söz ederek işyerinde bazı düzenlemelere giriştiği görülmektedir. Owen, işgörenlerin çalışma koşullarını düzeltmiş, onlara temizlik ve terbiye aşılamıştır. Kuşkusuz buna "insan ilişkileri" demek zordu, ama bir başlangıç olduğu ortadadır. Owen'a personel yönetiminin "gerçek babası" denmiştir²⁷. Ayrıca 1835'de Andrew Ure, "Üretimin Felsefesi" kitabında üretimin mekanik ve ticari etkenlerine insanı üçüncü bir etken olarak eklemiştir. İşgörelere sıcak çay, serinletici içki, ilaç, hastalık vb. için para ödemekle üretimin nasıl yükseleceğini anlatmıştır. Bu girişimler yavaş yavaş gelişmeye başlamıştır²⁸.

1900'lerde Bilimsel Yönetim Yaklaşımı başlamıştır. Frederick W. Taylor, yönetimin bilimselleştirilmesi konusunda yaptığı çalışmalar ve yayını ile işgörelere yönelik ilgiyi uyandırmıştır. Taylor'ın izinden giden, Frank ve Lillian Gilberth, Henry Gantt, Herrington Emerson gibi bir çok kişi bu yaklaşıma çabaları ve araştırmaları ile

²⁷Lee K. Frankel ve Alexander Fleisher, **The Human Factor in Industry** (New York: The Macmillan Co., 1920), s.8" Davis, a.g.e., s.10'daki alıntı.

²⁸Davis, a.g.e., s.10.

önemli katkılarda bulunmuşlardır²⁹. Taylor ve izleyicilerinin çalışmaları verimliliği artırmak ve o işi yapmanın “en iyi tek yolunu” bulmaya yöneliktir³⁰. Taylor, doğrudan örgütteki insan ilişkileriyle uğraşmamışsa da, yaptığı çalışmalarla gözlerin işgörene ve işgören ilişkilerine çevrilmesine neden olmuştur. Bundan sonra işgörenlerin yorgunlukları, güdülenmeleri ve verimliliği üzerinde araştırmalar başlamıştır.

İnsan ilişkilerinin önem kazanmasına ve bir bilim alanı olarak kabul edilmesine, araştırmaları ile öncülük eden Elton Mayo ve arkadaşlarıdır. İnsan ilişkilerin, Mayo ve arkadaşlarının 1920 ve 1930’larda yaptıkları, örgüt içi insan davranışlarını inceleme amacını güden Hawthorne araştırmaları ile başladığı kabul edilebilir. Hawthorne araştırmaları, bilimsel esaslara dayanması, sekiz yıl gibi uzun bir süreyi kapsaması ve nihayet sonuçlarının büyük yankılar uyandırması bakımından insan ilişkilerinin başlangıcı olarak kabul edilecek önem ve niteliktedir³¹. Hawthorne araştırmalarının sonuçlarını şöyle özetlemek mümkündür³²:

- İşgörenlerin verimliliğini etkileyen faktörler, kendi yeteneklerinden çok üyesi olduğu grubun bu konudaki ölçütlerdir.
- İşgörenin işine güdülenmesinde toplumsal ve psikolojik güdüleyiciler ekonomik güdüleyiciler kadar önemlidir. Ekonomik güdüleyiciler, diğer güdüleyiciler olmadan çok sınırlı kalabilir.
- İşgörenler genellikle davranışlarını üyesi oldukları grubun isteklerine göre düzenlemektedirler.
- İşgörenlerin oluşturdukları biçimsel olmayan grupların liderlerinin örgüt içinde önemli etkileri olmaktadır.

Bu dönemlerde insan ilişkileri yaklaşımının ortaya attığı bazı abartılı savlar söz konusudur. Bunları şöyle ifade etmek mümkündür; İnsan ilişkileri yaklaşımı, demokratik liderler yönetiminde, işbirliği içinde mutlu ve doyumlu işgörenlerin oluşturduğu, bir örgütten çok bir aileyi andıran bir işyeri önermiştir. Aydınlatılmış bir

²⁹Baransel, a.g.e., s.12.

³⁰Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış** (Eskişehir: And.Ü.Eğt.Sağ.Bil.Arş.Çal.Vak., 1990), s.22.

³¹Baransel, a.g.e., s.236.

³²Ziya Bursalıoğlu, **Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama** (Ankara: A.Ü.Eğt.Fak., 1978, ss.29-30).

yönetimin, işgörenleri mutlu kılarak uyumlu ilişkiler sağlayabileceğini savunmuştur. Psikolojik ihtiyaçları giderilmiş işgören, uyumlu çalışacak ve bundan hem işgören hem de örgüt karlı çıkacaktır. İnsan ilişkileri yaklaşımında para hırsıyla hareket eden işgören, yerini mutlu işgörene bırakmıştır³³.

Hawthore araştırmalarının özel etkisine ek olarak, insan ilişkilerinin ortaya çıkışında ekonomik, teknolojik, sosyal, kültürel ve siyasal öğelerden oluşan ortam koşullarındaki değişme ve gelişmelerin de büyük bir etkisi olmuştur³⁴. Şöyle ki, sendikaların güçlenmesi, sosyal bir etken; 1929 dünya ekonomik buhranı, ekonomik bir etken; devlet kontrol ve sınırlamaları da siyasal bir etken olarak rol oynamıştır.

Öncülüğünü Sigmund Freud ve Wilfredo Pareto'dan etkilenen Elton Mayo ve F.J.Roetlisberger'in yaptığı insan ilişkileri yaklaşımının doğuşunu etkileyenler arasında, Kurt Lewin, Carl Rogers, Jakob L. Moreno, Oliver Shaldon, Mary P.Follet ve Chester I.Barnard sayılabilir³⁵. Douglas McGregor X ve Y kuramlarıyla ve Abraham Maslow İnsan ihtiyaçları hiyerarşisi ile bu yaklaşım içinde iki önemli yer almışlardır³⁶. Ayrıca Rensis Likert ve Chris Argyris de yaklaşımın gelişmesine önemli katkılarda bulunmuşlardır³⁷.

Elton Mayo'dan sonra yapılan araştırmalarla desteklenen insan ilişkileri yaklaşımının genel çizgilerini şöyle özetlemek mümkündür; İnsan ilişkileri yaklaşımı örgütlerin temel ve en önemli birleştirici öğesinin insan olduğunu, örgütlerin birer ilişkiler karmaşası niteliğini taşıdıklarını, işgörenlerin moral ve doyumuyla verimlilik artışı arasında bir sebep-sonuç ilişkisi bulunduğunu ve işgörenlerin davranış kalıplarını belirlemede yöneticilerin benimsedikleri liderlik biçiminin büyük payı olduğunu ileri sürmüştür³⁸.

³³Ayşe Öncü, **Örgüt Sosyolojisi** (Ankara: Sos.Bil.Der., 1976), s.20.

³⁴Baransel, **a.g.e.**, s.236.

³⁵Baransel, **a.g.e.**, ss.261-271.

³⁶Özkalp ve Kirel, **a.g.e.**, s.29.

³⁷Koçel, **a.g.e.**, s.147.

³⁸Kurthan Fişek, **Yönetim** (Ankara: Siyasal Bil.Fak., 1975), s.42.

1950-1960 yıllarındaki gelişmelerle insan ilişkileri yaklaşımı Elton Mayo'nun başlattığı insan ilişkileri yaklaşımından çok farklı bir kimliğe bürünmüş, modern davranışsal yaklaşım doğmuştur³⁹.

1970'li yıllara kadar Sosyal Psikolojide yapılan araştırmalarla da bazı genel doğrular ortaya konulmuştur. Bunlar; insanların kendilerini maddi veya manevi yönde ödüllendiren, akla yakın ölçülerde kişisel bilgi veren, konuşurken gözünün içine bakan ve duyarlık gösteren insanlardan hoşlandıklarıdır⁴⁰.

1950'lerden bu yana yapılan araştırmalar ve gelişmeler yönetimde insan ilişkilerine yeni boyutlar kazandırmıştır. Özellikle bu araştırmalar ve gelişmeler örgütsel davranışı ve insan ilişkilerini bilimsel bir alan yapmış, 1950'lerden önce insan ilişkileri yaklaşımının ortaya attığı bazı abartılmış tezlerden vazgeçilmiştir.

2.3. İnsan İlişkilerini Etkileyen Faktörler

İnsan ilişkileri çok çeşitli faktörlerden etkilenmektedir. Örgüt içinde insan ilişkilerini etkileyen faktörleri Şekil 2'deki gibi göstermek mümkündür.

Şekilde de görüldüğü gibi; amaçlar ve felsefe, liderlik, biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt, sosyal çevre ve kontrol sistemi bir örgüt içinde insan ilişkilerini etkileyen faktörlerdir. Bu faktörler, örgütsel atmosferi belirler ve bu suretle örgüt içindeki insan ilişkilerini etkilerler.

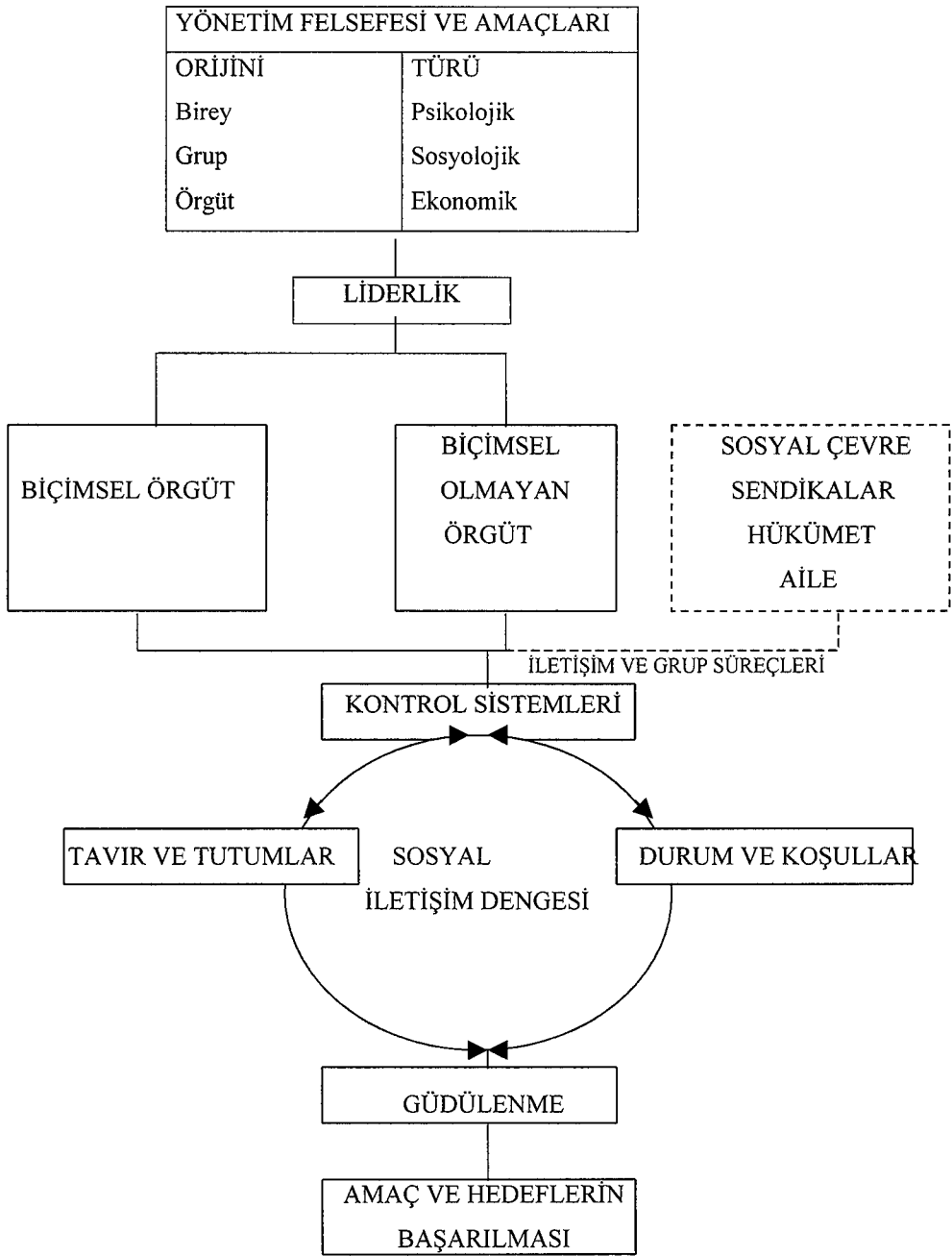
Tüm faktörlerin toplamı olan örgüt atmosferinin orijinini, örgütü meydana getiren bireyler oluşturur. Bireyler, bireysel ve grup davranışları ile ortaya çıkardıkları bazı psikolojik, sosyal ve ekonomik ihtiyaçlarını da birlikte getirirler. Bütün bu "çıkarlar" sosyal sistem içinde bir araya gelir⁴¹.

³⁹Baransel, a.g.e., s.283.

⁴⁰Nuran Hortaçsu, *İnsan İlişkileri* (Ankara: İmge Kitabevi, 1991), s.9.

⁴¹Baransel, a.g.e., s.227.

Şekil 2. İnsan İlişkilerini Etkileyen Faktörler



Kaynak: Keith Davis **İşletmede İnsan Davranışı-Örgütsel Davranış** Çev.: Kemal Tosun ve diğerleri, (Beşinci basım. İstanbul: İst.Ünv.İşl.Fak.İşl.İkt.Enst.,1982), s.125.

Örgütü oluşturan insanların felsefe ve amaçları, biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt aracılığı ile yönetim (liderlik) tarafından yerine getirilir. Biçimsel ve biçimsel olmayan örgütler, işletmeyi çalışan bir ekip halinde birleştirecek yapıyı sağlarlar⁴².

Her örgüt, ilişkisi olan diğer örgütlerden etkilenir. Bu örgütler sosyal çevreyi oluştururlar. Şekil 2’de görüldüğü gibi sosyal çevre asıl örgütün dışında bırakılmış, iletişim ve grup süreçleri ile asıl örgüte bağlanmıştır⁴³.

Tüm örgütler, biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt ve sosyal çevrenin karışımını temsil eden kontrol sistemleriyle üyelerini etkilerler. Biçimsel, biçimsel olmayan örgütler ve sosyal çevre karışımı iletişim ve grup süreçleriyle gerçekleştirilir.

Kontrol sistemleri, bireylerin tavır ve tutumları, durum ve koşullarla ilgili faktörler karşılıklı olarak etkileşim içindedirler. Bu etkileşim, belirli bir birey için, belirli bir zamanda, belirli bir güdü oluşturur. Kontrol sistemi, tavır ve tutumlar, durum ve koşulların herhangi birinde değişiklik olursa, bireysel güdülenme de farklı olacaktır. Söz konusu etkileşim, durumsallık gösterir. Şekil 2’de görüldüğü gibi güdüleme, kontrol sistemleri, tavır ve tutumlar, durum ve koşulsal faktörlerle belirlenmektedir. Bunların hepsi sosyal sistem içinde dengeli olarak işlemektedir. Etkili güdülenme, amaç ve hedeflerin başarılması ile sonuçlanır⁴⁴.

3. İNSAN İLİŞKİLERİ TEORİSİNİN YÖNETİM BİLİMİNE KATKILARI

Yönetimin en çok bilinen ve üzerinde görüş birliğine varılan tanımının “yönetim, başkaları vasıtasıyla iş yapmaktır” olduğundan hareket edilirse, insanları en iyi şekilde yönetme ve amaçların gerçekleştirilmesine güdüleme, örgüt-birey amaçlarını uyumlaştırmak için yöneticinin, insanların birey-grup halinde davranışlarıyla ilgili bilimsel bilgiye sahip olması gerekir. İnsan yönetiminin ve örgüt içindeki insan davranışlarının bütün önemine rağmen, klasik yönetim yaklaşımında bu konuda bir

⁴²Davis, a.g.e., s.124.

⁴³Baransel, a.g.e., s.228.

⁴⁴Davis, a.g.e., ss.125-126.

gelişme kaydedilmemiştir. Hatta klasik yaklaşımın en belirgin özelliği, örgütlerde insan faktörü dışındaki faktörler üzerinde durmuş olmasıdır. Klasik yaklaşımda insan daima ikinci planda ele alınmıştır⁴⁵. Söz konusu yaklaşımda, insan ilişkilerinden doğacak sorunların “akılcı-iktisadi insan” varsayımına dayanmak “yukarıdan-dışarıdan denetim” yöntemine ağırlık vermek, yapısal düzenlemeler yapılmak suretiyle önlenmesi ve çözümlenmesi yoluna gidilmiştir. Bu nedenle, klasik yönetim yaklaşımı, yöneticiye insanlarla olan ilişkilerinde yol gösterici, insan ilişkileri yeterliliğini geliştirici herhangi bir bilgi sağlamada yetersiz kalmıştır.

İnsan ilişkileri yaklaşımının en önemli özelliği ve katkısı, klasik yaklaşımın eksik bıraktığı bu yönü, insan faktörünü inceleme konusu yapmasıdır. Dolayısıyla insan ilişkileri yaklaşımı, klasik yaklaşımın kavramlarına yeni kavramlar eklemiş, onları daha açık hale getirmiş ve değiştirmiştir.

İnsan ilişkileri yaklaşımının gelişimine katkıda bulunan yazarlar, psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, antropoloji gibi bir çok değişik alanlardan gelmişlerdir. Bu çeşitliliğe rağmen bunların, dolayısıyla insan ilişkileri yaklaşımının yönetime yapmış olduğu en önemli katkı, örgüt yapısı içinde insanın nasıl davrandığı, neden o şekilde davrandığı ve yapı ile davranış arasındaki ilişkileri açıklamak olmuştur. Sadece yapı üzerinde duran klasik yaklaşımın insanı pasif saymasına karşılık, insan ilişkileri yaklaşımı bir örgüt yapısının etkinliğini belirleyen unsurun insan unsurunu olduğunu göstermiştir⁴⁶.

İnsan ilişkileri yaklaşımının, insanın diğer üretim faktörlerinden farklı olduğunu, insanlar arasında farklılıklar bulunduğunu kabul etmesi, insanı biyolojik ve psikolojik olduğu kadar psiko-sosyal bir varlık olarak görmesi, bütün bu nedenlerle, birey ve grupları, davranışlarıyla örgüt yapısı ve işleyişini etkileyen değişken olarak örgüt tahlillerinde göz önüne alması ile, klasik yaklaşımın büyük bir boşluğunu doldurmuştur.

⁴⁵Özalp, a.g.e., s.61.

⁴⁶Koçel, a.g.e., s.146.

Ayrıca klasik yaklaşımın otoriter görüşlerine karşı, demokratik ve insan unsuruna önem veren bir görüşü temsil etmesi de, insan ilişkileri yaklaşımının yönetime önemli katkılarından biridir.

Bir diğer katkısı, insan ilişkileri yaklaşımının yönetime davranış bilimlerinin girmesini sağlamasıdır. Böylece, yönetimin disiplinler arası bir nitelik kazanmasına ve gelişme olanaklarının artmasına yol açmıştır.

Diğer yandan, insan ilişkileri yaklaşımının genel katkılarından biri de, bilimsel inceleme ve araştırmalara dayanması, bilimsel araştırma bulgularını temel bilgi kaynağı olarak kabul etmesi, yönetim biliminin giderek, bilimsel nitelik kazanmasını sağlamıştır.

Ayrıca insan ilişkileri yaklaşımı, pratik olarak yöneticinin yönetimi altındaki insanlarla olan ilişkilerinde başarılı olmasını sağlayacak “klinik bir tahlil” biçimi sağlamıştır⁴⁷.

İnsan ilişkileri yaklaşımının ele aldığı başlıca konular şunlar olmuştur; insan davranışları, bireyler arası ilişkiler, grupların oluşması, grup davranışları, biçimsel olmayan örgüt, algı ve tutumlar, güdüleme, liderlik, örgütlerde değişim ve gelişme. Böylece klasik yaklaşımla birlikte ele alındığında, yöneticinin yararlanabileceği araç ve kavramlar önemli ölçüde artmış olmaktadır⁴⁸.

İnsan ilişkileri yaklaşımının yönetim bilimine yukarıda anlatılan genel katkılarının yanında, özel olarak, örgüt içi insan davranışları ile ilgili, aşağıdaki hususların bilimsel olarak belirlenmesinde büyük bir rolü olmuştur. Bunlar⁴⁹:

- İnsanlar yalnızca ekonomik faktörlerle güdülenmezler, her zaman rasyonel davranmazlar
- İnsan ihtiyaçları hiyerarşik bir sıra izler, bireyin ihtiyaçları zamanla değişir

⁴⁷Baransel, a.g.e., ss.284-285.

⁴⁸Koçel, a.g.e., s.147.

⁴⁹Baransel, a.g.e., ss. 285-286.

- İnsan davranışları bir amaca yöneliktir, güdülenmiştir, bir nedene dayanır
- İnsanlar değişik liderlik biçimlerine karşı beklenmeyen biçimlerde tepki gösterirler
- İnsanlar arasındaki ilişkiler önem taşır, insanlar arasında ilişkiler düzenlidir
- İnsanlar arası ilişkiler görmezlikten gelinemez ve bir kenara itilemez
- Gruplar normlar geliştirir ve bu normlara uyumu için bireyleri zorlar
- Moral bir çok değişkenin etkisi altındadır, verimlilik ile moral arasında kesin bir ilişki yoktur
- Aşağıdan yukarı iletişimde, değişiklikler ve bozulmalar olur
- Biçimsel örgüt her zaman, güç ve yetki yapısını temsil etmez
- İşgörenlerin kararlara katılımı, verimliliklerini etkileyen faktörlerden biridir
- Yöneticinin temel görevlerinden biri, grup içi ve gruplararası iletişimi sağlamak ve sürdürmektir
- Örgütler sosyal sistemlerdir
- Birlikte çalışan bireyler arasında çıkarlarını korumak ve desteklemek amacı ile gruplar oluşur
- Gruplar, örgütün amaçlarını tamamiyle benimseyebilirler. Bunun tersi de söz konusu olabileceği gibi tarafsız kalmaları da mümkündür.

4. YÖNETİCİNİN YETERLİLİKLERİ

Yönetim işini gerçekleştiren, yönetimi altındaki işgörenler arasında belirli bir amaca yönelmiş etkileşim ve iletişim ortamı oluşturan, geliştiren, çalışmalara ve işgörelere nezaret eden yöneticinin hangi yeterliliklere sahip olması gerektiğine ilişkin değişik görüşlere geçmeden önce yeterlilik, yönetici ve yöneticilik ile ilgili çeşitli tanımlara yer vermek yerinde olacaktır.

Yeterlilik, insanın bir davranışı yapması için gereken bilgi ve beceriyi kazanmasıdır. Yeterliliği oluşturan bu iki öge, davranış için gereken düzeyde kazanıldığında, insan davranışı yapmaya yeterli olabilir.

Bilgi, insanın karşı karşıya bulunduğu durumu irdelemek, anlamak; kendini anlatmak; durumun gerektirdiği eylemlerde bulunmak için kullandığı düşüncedir.

Beceri ise, bir davranışın kolaylıkla, maharetle, gereken nitelikte, yöntemde ve biçimde yapılabilmesidir. Böyle bir yapı için insanın bedeni ve bedeni oluşturan organları üzerinde etkin bir denetimi gerçekleştirmesi gerekir.

Bilgi ve beceriyi birbirinden ayrı düşünmek imkansızdır. Her ikisi de insanın bilişsel ve devimsel gücünün ürünüdür. Bir konuda bilgili ve becerili olmak, o konuda insanın davranış yapmasını gerektirmeyebilir. Yeterliliğin davranışa dönüşebilmesi için insanın, karşı karşıya bulunduğu duruma karşı tepki yapmaya elverişli tutumunun olması gerekmektedir.

Yönetimde Yeterlilik Kavramı Kuramı'na göre, bir yönetici yönetsel eylem ve işlemleri yapmada yeterli ise, görevinin gerektirdiği davranışları yapmaya karşı istenen tutumu da gösterir. Bu kurama göre yöneticiyi istenen tutumu takınmaya zorlayan geliştirdiği değerlerdir. Yönetici, genellikle makamına yönetim için gerekli değerleri taşıdığı için atandığında, yönetime gerekli tutumu da takınmış bulunur. Yöneticinin yönetime uygun geliştirdiği değer sistemi, yeterlilik kavramı kuramının temelidir⁵⁰.

Yöneticinin yönetime ilişkin tutumunun istenilen nitelikte olabilmesi için bilgisinin ve becerisinin olması gerekmektedir. Ama tutum, yöneticinin bilişsel ve devimsel gücüne dayanmakla birlikte asıl duyuşsal gücünün ürünü olmaktadır. Bu nedenle yönetsel davranışın kaynağı, her davranış gibi, insanın bilişsel, devimsel ve duyuşsal gücü olmaktadır. Bu nedenle, yöneticinin yeterliliğini artırmak için; yönetime ilişkin bilgi ve becerisini artırmanın yanında tutumunu da elverişli yapmak gerekmektedir⁵¹.

Yöneticinin yeterliliklerinin geliştirilmesi açısından, yönetici yeterlilik modelinin bir boyutunu oluşturan yeterlilik alanlarının bir çok yararlar sağlaması söz

⁵⁰ “Fred A. Snyder ve R. Duane Peterson, **Dynamics of Elementary School Administration** (Boston: Houghton-Mifflin, 1970)” Başaran, 1992, a.g.e., s.109’deki alıntı.

⁵¹Başaran, 1992, a.g.e., s.109.

konusudur. Teknik, insan ilişkileri ve kavramsal olmak üzere üç yeterlilikten oluşan yeterlilik alanları yöneticinin bulunduğu sorumluluk kademesine göre hangi yeterliğe daha çok ihtiyacı olduğu bilinmektedir. Böylece yönetici için daha çok ihtiyacı olan yeterlilik alanının geliştirecek yönde çalışmalar yapılmalıdır.

Yönetici, karı ve riski başkalarına ait olmak üzere mal veya hizmet üretmek için üretim öğelerinin alımını yapan veya yaptıran, bunları belli ihtiyaçları gidermek amacına yönelten, işletmeyi girişimci adına çalıştırma sorumluluğu olan kimsedir.

Yönetici, kendisine bağlı olarak çalışan işgörenlerin işlerini planlar, koordine eder ve kontrol eder. Yönetici sadece emir vermekle kalmaz, emrindeki kişileri seçerek, onlara işlerini öğreterek ve onları her bakımdan geliştirerek teşvik eder ve onlarla gönülden bir işbirliği yapar. Yönetimi altındaki işgörelere neyi nasıl ve kiminle yapacaklarını, yetki ve sorumluluklarının ne olacağını açık ve kesin olarak bildirir⁵².

İşletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için belli bir yetki ve sorumluluk alanı içersinde kendisine bağlı bulunan işgöreleri amaçları gerçekleştirmeye yöneltme gücüne sahip olan yöneticiyi, “başkaları vasıtasıyla iş gören”⁵³ diğler bir ifadeyle, başkalarını amaçlara ulaşmak için çalışmaya yönlendiren kimse olarak tanımlamak mümkündür. Peter Drucker’a göre yöneticinin temelde iki özel görevi vardır; bunlardan birincisi parçaların toplamından daha büyük bir bütün oluşturmaktır. Diğler bir ifadeyle, tek tek bireylerin çabalarının toplamından daha fazla bir etkinlik düzeyinin sağlanmasıdır. İkinci görevi ise uzun vadede gerçekleşen atılımları yönlendirme gücünü göstermektir. Yönetici, görevi bakımından gözlerini daha yüksekler diken ve bu hedef için durmadan çalışan usta bir akrobata benzetilmiştir⁵⁴.

⁵²İlter Akat, Gönül Budak ve Gülay Budak, **İşletme Yönetimi** (İstanbul: Beta Bas. Yay. Dağ. A. Ş., 1994), s.15.

⁵³Koçel, **a.g.e.**, s.14.

⁵⁴Peter F.Drucker **Yönetim Uygulaması**. Çev.: E. Sabri Yarmalı, (İstanbul:İnkılap Kitabevi, 1996), ss.367-369.

4.1. Yöneticinin Sahip Olması Gereken Özellikler

Örgüt, bir yapıyı; yönetim, bu yapının işletilme sürecini; yönetici ise bu yapıyı işleterek yönetim sürecini oluşturan kişiyi ifade eder. Örgütü yöneten kişinin en azından böyle bir işlevi olmayan diğer işgörenlerden ayrı bir yeterliliğinin olması gerekir. Bir yöneticinin örgütsel önder olabilmesi için öncelikle yönetimde yeterli olması ya da olmasının sağlanması gerekir.

Yöneticilerin sahip olması gereken özelliklerle ilgili çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalar yöneticilerin birbirlerinden farklı olduklarını ortaya koymuştur. İyi yöneticilerin sahip oldukları ortak özellikler ise bütün öteki meslekler için de geçerlidir. Bir yönetici tipini ortaya koyacak, onu diğer kişilerden ayıracak listelerin hazırlanması çok zordur. Bu tür listelerin üst basamaklarda başarılı olabilecek yöneticilerin ortaya çıkarılmasında yararı olabileceğinden bu konudaki çeşitli araştırmalara, yazılara göz atmak yerinde olur. İsviçre Psikoteknik Kurumu bir üst'te bulunması gereken yetenekleri ve nitelikleri şöyle saptamıştır⁵⁵:

- İnsanları tanımak
- objektif olmak ve objektif kalmak
- kendine güvenmek
- yerinde kararlar alabilmek
- inisiyatif sahibi olmak
- sorumluluk duygusuna sahip olmak
- iradesi kuvvetli olmak

En önemli görevi gerek örgütün gerekse işgörenlerin amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesine yardımcı olabilecek bir ortamı yaratabilmek olan yöneticinin, ne gibi özelliklere sahip ve nasıl bir insan olması gerektiği konusunda kesin bir yargıya varabilmek oldukça güçtür. Ancak iyi bir yöneticinin işgörenleri etkileyerek güdüleyebilen, örgütün faaliyetlerine yön veren amaç ve hedeflere etkin ve verimli bir

⁵⁵ Şan Öz-Alp, *Yeni Gelişmeler Karşısında İşletme Yöneticileri ve İşletmecilik Eğitimi* (Ankara: Eskişehir İ.T.İ.A., 1972), ss.28-29.

şekilde ulaştıran kimse olduğu ve bunlarla birlikte teknik yetenekleri de olması gerektiği ifade edilebilir⁵⁶.

Eskişehir Özel Sanayiinde görev yapan yöneticilerin özelliklerini, niteliklerini ortaya koymak amacıyla yapılan bir araştırmada, yöneticilere “iyi bir yöneticinin sahip olması gereken özellikler” sorulmuş ve elde edilen sonuç öncelik sırasına göre şöyle ifade edilmiştir⁵⁷:

1. Beşeri ilişkiler
2. Mesleki bilgi ve tecrübe
3. Doğru karar verebilme
4. Yenilikçi ve araştırmacı olma
5. Çalışanlardan maksimum verim elde etme
6. İyi eğitim ve yabancı dil bilme
7. Disiplinli, çalışkan ve güven verici olma
8. Zamanı iyi kullanma
9. Eğitici ve yönlendirici olma
10. Sosyal yaşantısına özen gösterme
11. Diğer (tarafsız olma, zorluklardan yılmama, otoriter olma vb.)

Yönetici kendisini ve ekibini örgüt hedeflerine yönelten, sorunların üzerine giden, en iyi çözümler üretmek üzere sürekli düşünen ve düşündüren, işlerini daima zamanında sonuçlandıran, yetki kullanmasını bilen, kaybetmek endişesi ile sorumluluktan kaçmayan, çizgisi ve değeri kabul gören, seçilerek ilerlemeyi ve ilerletmeyi ilke edinen, bilgi düzeyini sürekli yenileyen, başarılarını ekibine maaledepi, başarısızlıkları üstlenebilen, gücünü bilgi, beceri ve deneyimlerinden alan, bilgisini çevresi ile paylaşabilen, astlarını geliştiren ve başarıları ile gurur duyan, fikir alan ve aldığı fikrin sahibini açıklayan, iş ahlakına ve normlara uyan, menfaat edinmeyi değil örgütüne hizmeti amaçlayan, gerektiğinde hayır demesini bilen ve anlaşılınca kadar kalabalıklar içinde çoğu kez yalnız kalmayı göze alabilen kimsedir⁵⁸.

⁵⁶Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon** (İstanbul: İ.Ü.İşl.Fak.İşl.İkt.Enst., 1991), s.10.

⁵⁷Şan Öz-Alp, **Eskişehir Özel Sanayiinde Yöneticiler** (Eskişehir: And. Ü.A.Ö.F., 1991), s.37.

⁵⁸Akat, Budak ve Budak, **a.g.e.**, s.16.

Başarılı örgütler incelendiğinde, bu örgütlerde işgörenlere saygı duyulduğu, işgörenlerin kazanılmaya çalışıldığı, başarı göstermeleri için ortam hazırlandığı, yükselmelerine, kendilerini göstermelerine izin verildiği, onlara oğul gibi değil yetişkin gibi davranıldığı, inançlarına, düşüncelerine saygı duyulduğu, kısaca işgörenlere değer verildiği görülmüştür⁵⁹.

Yöneticilerin özelliklerine ilişkin bir çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların sonuçlarını, zihinsel ve kişilik özellikleri olmak üzere iki grupta ele almak mümkündür.

Yöneticilerin genel olarak sahip olmaları gereken zihinsel özellikler arasında belirli bir zeka düzeyi öncelikle sayılmıştır⁶⁰. Zeka yalnız yöneticilik için değil, basit denilebilecek türden işler için dahi gerekli bir yetenektir. İşgörenleri yönetecek kimse en azından onların ortalama zeka düzeylerinin üzerinde bir zekaya sahip olmalıdır⁶¹. Başarılı yöneticilere ilişkin bir araştırmada⁶² yöneticilerin ortalamanın üzerinde bir zeka düzeyine sahip oldukları belirlenmiştir. Özellikle zekanın bir alt boyutu olan muhakeme yeteneği ve öğrenme yeteneğinin yöneticiler açısından büyük önem taşıdığı söylenebilir. Ayrıca ileride geniş olarak ele alınacak olan; teknik, insan ilişkileri ve kavramsal yetenekler de yöneticilerin özellikle işe yönelik sahip olmaları gereken yeteneklerdir.

Yöneticilerin kişilik özellikleri, üzerinde en çok durulan ve araştırma yapılan konular arasındadır. Çünkü ideal bir yöneticinin özelliklerinin belirlenmesi, yönetici adaylarının seçiminde kolaylık sağlayacaktır. Yöneticilerin sahip olmaları gereken özellikler kesin sonuçlara varılmamış olmakla birlikte, bu konuda bazı temel bilgiler edinilmiştir. Yöneticilerin sahip olmaları gereken kişilik özellikleri arasında; insan ilişkilerine ilişkin beceri ve bu konudaki yatkınlık, düzenli bir günlük yaşam, görev bilinci ve belirli düzeyde titiz olma, işbirliğine açık olma, güvenilir bir birey olma öncelikle sayılmıştır⁶³.

⁵⁹ "Richard Peters ve Robert Waterman, **In Search of Excellence**, (New York: Harper-Row, 1982)" Başaran, 1992, **a.g.e.**, s.20'deki alıntı.

⁶⁰James A.F. Stoner ve Charles Wankel, **Management** (Üçüncü basım. New Jersey: Prentice Hall Inc., 1986), s.6.

⁶¹Eren, 1991, **a.g.e.**, s.12.

⁶²Stoner ve Wankel, **a.g.e.**, s.6.

⁶³Drucker, 1974, **a.g.e.**, s.401.

Yönetici örgüt için belirlenen hedeflere işgörenlerin çabaları yoluyla ulaşmak durumundadır. Bu nedenle yöneticinin herşeyden önce sağlıklı insan ilişkileri kuracak ve bunu sürekli kılacak kişilik özelliklerine sahip olması gereklidir.

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşıldığı üzere yöneticilerin, belirli bir zihinsel potansiyele, bunun yanında diğer insanlarla rahat iletişim kurabilme, bireysel ilişkilere duyarlılık gibi kişilik özelliklerine sahip olmaları gerekmektedir. Bunun yanında yöneticinin gerek yönetim gerekse iş konusuyla ilgili belirli bir eğitimi almış olması da gereklidir. Herhangi bir işin en sağlıklı biçimde gerçekleştirilmesi, bu işi yapacak bireyin uygun özelliklere sahip olmasının gerektirdiğine göre yöneticilerin de yönetim fonksiyonlarını, amaçlara uygun bir biçimde gerçekleştirmeleri için yukarıda belirtilen kişilik özelliklerine sahip olmaları arzulanır. Gerek zihinsel potansiyelin gerekse kişilik özelliklerinin ağırlıklı olarak doğuştan getirilen genetik yapının sonucu olduğu ve çevresel etkenlerle bu potansiyelin geliştirildiği unutulmamalıdır. Yönetici finansman, üretim, pazarlama ve muhasebe gibi çeşitli işletme fonksiyonlarını kavramayı, örgüt içindeki diğer insanlarla iyi ilişkiler kurmayı, hızlı ve doğru karar verebilmeyi, astlarına kararları uygulatmayı, onlara görevlerini devretmeyi, işgörenlerin başarılı olmaları için en üst düzeyde nasıl güdülenmeleri ve özendirilmeleri gerektiğini ve her işi başından tamamlanıncaya kadar nasıl izleyeceğini öğrenebilir⁶⁴.

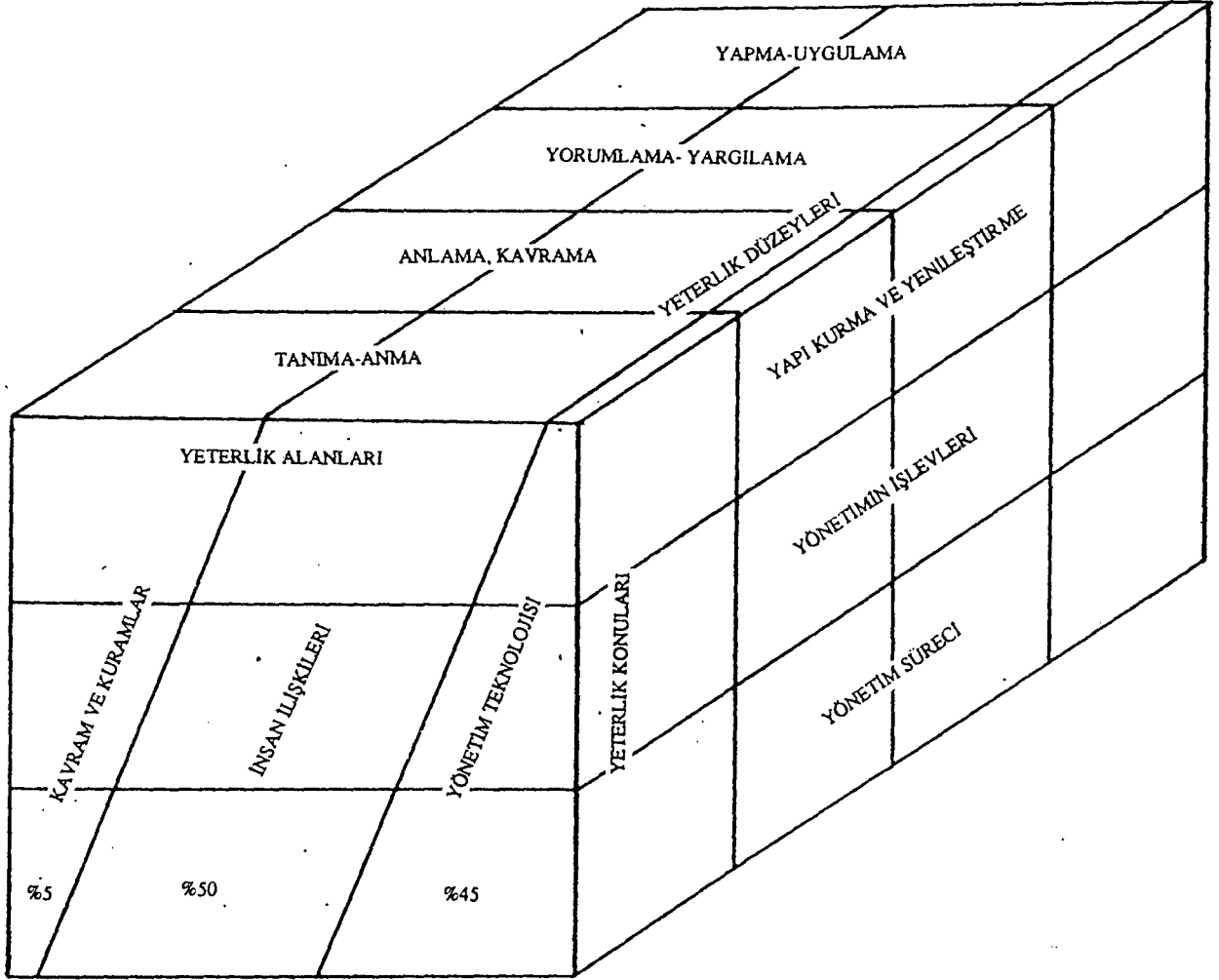
4.2. Yönetimsel Yeterlilik

Yöneticinin başarılı olabilmesi için hangi yönetimsel yeterliliklere sahip olması gerektiğine ilişkin değişik görüşler söz konusudur. Bu konuda yapılan araştırmalar incelendiğinde, her araştırmacının, konusuna özgü değişik yeterlilikler sıraladığı görülmektedir.

Bu araştırmada Şekil 3'de görülen üç boyutlu bir yönetici yeterlilik modeli esas alınmıştır. Modelin boyutları; yeterlilik alanları, konuları ve düzeylerinden oluşmaktadır.

⁶⁴ Edgar H. Schein **Örgütsel Psikoloji**. Çev.: Aylin Sağtür ve Şan Öz-Alp, (Birinci basım.Eskişehir: E.İ.T.İ.A., 1976), ss.52-53.

Şekil 3. Üç Boyutlu Yönetici Yeterlilik Modeli



Kaynak: İbrahim E. Başaran, **Yönetimde İnsan İlişkileri-Yönetimsel Davranış** (Ankara, Gül Yayınevi, 1992), s.111.

Yeterlilik alanları; yönetim kavram ve kuramlarından, yönetimde insan ilişkilerinden ve yönetim teknolojisinden oluşmaktadır. Bazı kaynaklara göre bu üç alandaki beceriler yönetimin temelidir⁶⁵.

İleride Şekil 4'de yöneticinin yeterlilik alanları daha net bir biçimde görülmektedir. Araştırma konusu gereği yeterlilik alanları ve içerikleri üzerinde ayrıntılı bir biçimde durulmadan önce, yönetici yeterlilik modelinin diğer iki boyutu olan yeterlilik konuları ve düzeyleri üzerinde kısaca durmak faydalı olacaktır.

Yeterlilik konuları, yeterlilik alanlarına bağlı olarak yöneticilerin buldukları yönetim basamaklarına göre, örgüt yapısını kurma ve yenileştirmeyi, yönetim sürecini oluşturmayı ve yöneticinin işlevlerini gerçekleştirmeyi içermektedir.

Yeterlilik düzeyleri ise, yeterlilik alanlarında ve konularında yöneticilerin kazandığı bilgi ve beceri ile takındığı tutumun düzeyini göstermektedir. Bu düzeyler tanıma-anma, kavrama-anlama, yargılama-yorumlama ve uygulama düzeyine doğru çıkmaktadır. Her yöneticinin her alanda ve konuda, yeterlilik düzeyinin en üst basamağı olan uygulama düzeyinde olması beklenemez. Ancak her yöneticinin, kendi yönetim basamağının gerektirdiği düzeyde, yönetim alanlarında ve konularında yeterli olması gerekmektedir⁶⁶.

Yönetici yeterlilik modelinin incelenen konu gereği yeterlilik alanları, boyutu ve içeriği aşağıda daha ayrıntılı bir biçimde ele alınmaktadır.

4.2.1. Teknik Yeterlilik

Yöneticinin yeterlilikleri arasında en çok bilinen yeterlilik, teknik yeterliliklerdir. Çünkü, somut olarak alınan mesleki eğitim ya da iş eğitiminin temelinde işin teknik uygulamalarına ilişkin bilgiler yer alır. Böylece işin kendisini bilmek, kavramak ve

⁶⁵Başaran, 1992, a.g.e., s.109; Robert L. Katz, "Skills of an Effective Administrator", **Harvard Business Review** (September-October 1974), s. 91; Davis, a.g.e., ss.145-146.

⁶⁶Başaran,1992, a.g.e., s.110.

uygulamayı fiilen gerçekleştirebilmek, öncelikle yöneticide asgari düzeyde bir yeteneği gerektirmektedir⁶⁷.

Teknik yeterlilik, adından da anlaşılacağı gibi işin tekniği ve teknik uygulamalarıyla ilgilidir. Belirli metodları, süreçleri, prosedürleri içeren bir faaliyetteki uzmanlığı ifade eden teknik yeterlilik, yöneticinin uzmanlık bilgisini, analitik düşünebilme yeteneğini ve bu alandaki teknik ve araçları kullanabilme ustalığını içerir. Çoğu mesleki ve iş başında eğitim uygulamalarının büyük kısmı teknik yeterliliğin geliştirilmesi üzerinedir⁶⁸.

İşletmede bulunan iş makinelerinin, iş metodlarının ve iş teknolojisi bilgilerinin kullanılmasını içerdiğinden teknik yeterlilik öncelikle alt kademe yöneticileri için önemlidir. Alt kademe yöneticileri genellikle işgörenlerin iş başında eğitimlerinden ve örgüt teknolojisi ile ilgili aksaklıkların giderilmesinden sorumludur⁶⁹. Bilindiği gibi örgütün alt kademesinde bulunan yöneticiler, işin uygulanması aşamasında olan işgörenlerle ilişki içinde, iş ile ilgili konularda işgörenele yol gösterici durumundadırlar. Bu nedenle örgütün diğer kademelerindeki yöneticilere oranla, alt kademe yöneticilerinin daha fazla teknik yeterliğe sahip olmaları gerekmektedir.

Teknik yeterlilik, özel bilgi, yetenek ve kaynakları kullanabilme becerisidir. Yöneticilerin teknik yeterliğe sahip olmaları, onların kendileri ile ilgili muhasebe, finans, mühendislik, imalat vb. bölümlerden her biri ile ilgili yöntem ve işlemler hakkında bilgi sahibi olmalarıdır⁷⁰.

Teknik yeterlilik, genellikle sonradan kazanılması daha kolay ve ağırlıklı olarak bireyin bilgilerine dayanmaktadır. Teknik yeterliliği belirleyen bilgiler genellikle bir mesleki eğitim ile kazandırılabilir. Bireyleri iş başında yetiştirmeyi amaçlayan çeşitli hizmet içi eğitim çalışmaları, teknik yeterliliğin geliştirilmesi amacını gütmektedir.

⁶⁷ İlhami Fındıkçı, **Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Gösterme** (İstanbul: Kültür Kol.Eğt.Vak., 1996), s.141.

⁶⁸ Katz, a.g.e., s.91.

⁶⁹ Micheal Carrel ve Frank Kuzmitz, **Personnel Human Resource Management** (New York: Macmillian Pub.Co., 1992), s.313.

⁷⁰ Bortol Mortin, **Management** (New York: McGraw Hill Inc., 1991), s.18.

Teknik yeterliliğin içeriği genel olarak şunlardan oluşur⁷¹:

- Astlarına ürünün nasıl üretilceğine ilişkin klavuzluk yapmak,
- Yönetimin gerektirdiği belgeleri düzenlemek,
- Rapor yazmak,
- Yönetimin gerektirdiği makine, araç, gereçleri kullanmak
- İnceleme, soruşturma yapmak,
- Veri toplamak, verileri seçmek, çözümlemek, birleştirmek,
- Verileri karşılaştırmak, saymak, istatistiksel işlemlerden geçirmek,
- Verileri çoğaltmak ve ilgililere göndermek.

Genel çizgileriyle teknik yeterliliğin içeriğini oluşturan yukarıdaki eylem ve işlemler, daha çok alt kademe yöneticilerinin uğraşı alanına girmektedir. Çalışanların çoğunluğunu yönetsel işlevi olmayan ama üretimi yapan işgörenler oluşturur. Bunlar yaptıklarından alt kademe yöneticisine sorumludurlar. Dolayısıyla, alt kademe yöneticileri, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinden doğrudan sorumlu yöneticilerdir. Alt kademe yöneticilerinin başarılı olmalarında, teknik yeterliliğin büyük katkısı vardır. Alt kademe yöneticilerinden sonra, üst basamaklara doğru çıktıkça, teknik yeterliğe ilişkin eylem ve işlemlerin azaldığı varsayılmaktadır. Kısaca, teknik yeterlilik etkili bir çalışma için zorunludur ve bu zorunluluk yönetimin alt kademelerine inildikçe artmaktadır.

4.2.2. İnsan İlişkileri Yeterliliği

Bir çok kaynakta ve araştırmada hiyerarşinin hangi kademesinde olursa olsun yöneticilerin, insan ilişkilerine önem vermeleri ve bu konuda belirli bir yeterliğe sahip olmaları gerektiği vurgulanmaktadır. İnsan ilişkilerinde başarılı olan yöneticiler, astları, üstleri ve meslektaşları ile daha sağlıklı ilişkiler kurmakta, insan psikolojisine duyarlı, işgörenleri güdülemekte başarılı olmakta, kısaca insan unsurunu ön planda tutmaktadırlar.

⁷¹ Başaran, 1992, a.g.e., s.112.

Yöneticiler birey ve gruplarla iletişim kurmak, onları anlamak ve yönlendirmek için bu yeterliğe ihtiyaç duyarlar⁷².

Yöneticiler için büyük önem taşıyan insan ilişkileri yeterliliği, insanın kişilik özellikleriyle ilişkili olduğundan, bu yeterliliğin geliştirilmesi teknik yeterliğe göre çok daha zordur. İnsan ilişkileri yeterliliği, palto gibi giyip çıkarılabilen bir özellik olmadığına göre bu yeterliliğin, doğal ortamında geliştirilmesi gereklidir⁷³. İnsan ilişkileri yeterliliğinin geliştirilmesinde yöneticinin etkin olabilmesi için, insanların yaptıklarına karşı kendi kişisel bakış açısını geliştirmesi gereklidir. Böylelikle yönetici⁷⁴:

- Herhangi bir durumun kendisinde meydana getirdiği duygusal oluşumu tanımlayabilecektir
- Deneyimleri hakkında, bu deneyimleri yeniden değerlendirecek ve bunlardan ders çıkarmasını sağlayabilecek bir tutum oluşturabilecektir
- Başkalarının söz ve davranışlarıyla kendisiyle ne tür bir iletişim kurmaya çalıştıklarını anlayabileceği bir yeterliğe sahip olacaktır
- Kendi fikir ve tutumlarını başkalarına başarıyla iletmede yeterlilik sahibi olacaktır

Özetle, yöneticinin insan ilişkileri yeterliliğini geliştirmesi için öncelikle, yaşadıklarını iyi tanımlayabilmesi herhangi bir olaya yönelik tutum geliştirirken önceki öğrenmelerinden yararlanması, başkalarına duyarlı ve iletişime açık olması gereklidir. İnsan ilişkileri yeterliliğinin geliştirilmesi sürecinde rol oynamayı gerektiren çeşitli egzersizlerin olduğu unutulmamalıdır. İnsan ilişkileri konusunda deneyim kazandırmayı amaçlayan çeşitli grup çalışmaları mevcuttur.

Yöneticinin insan ilişkileri yeterliliği bu çalışmanın ana konusunu oluşturduğundan ikinci bölümde ayrıntılı bir biçimde ele alınmaktadır. Bu nedenle burada kısaca değinilmiştir.

⁷²James Gibson, **Fundamental of Management** (Boston: D.Irwin Inc., 1992), ss.48-49.

⁷³ Katz, **a.g.e.**, s.92.

⁷⁴ Katz, **a.g.e.**, s.98.

4.2.3. Kavramsal Yeterlilik

Örgütü bir bütünlük içinde görebilmekle ilgili olan kavramsal yeterlilik, bir yöneticinin işletme politikası belirlemesi ile teknolojik gelişmelere bağlı olarak değişen durumlara uygun etkili kararlar alma yeterliliğidir. Kavramsal yeterlilik genellikle üst kademe yöneticilerinde bulunması gereken bir yeterliliktir⁷⁵ çünkü bu yöneticiler uzun dönemli planlar, yaygın ilişkiler ve diğer soyut şeylerle daha çok ilgilenmektedirler⁷⁶.

Kavramsal yeterlilik, örgütteki çeşitli fonksiyonların birbirine nasıl bağlı olduğunun, bir bölümdeki değişikliğin diğer bölümleri nasıl etkilediğinin anlaşılmasını kapsar. Ayrıca işletmenin bir birey olarak endüstri ve toplumla ve politik, sosyal, ekonomik güçler olarak tüm ulusla ilişkilerinin yürütülmesini de kapsar. Bu ilişkilerin kavranması ve herhangi bir durumdaki öğelerin anlaşılmasının ardından yönetici tüm örgütün mutluluğunu yükseltecek biçimde hareket edebilmelidir⁷⁷.

Kavramsal yeterliliğin içeriği genellikle şunlardan oluşmaktadır⁷⁸:

- Örgütün siyasasını geliştirmek, kültürünü kurmak,
- İşletmenin stratejisini saptamak,
- Dış sistemlerle ilişki kurmak, bunların çalışmalarını izlemek,
- Yasaları izlemek,
- Ekonomiyi izlemek ve yorumlamak,
- Kamuoyunu yoklaması yapmak,
- Toplumsal sorumluluklar almak (Çevreyi korumada, sağlık, sanat ve kar amaçlı olmayan örgütlere yardım etmek, etkinliklere katılmak),
- Bir sistem olarak işletmenin parçalarını tümleştirerek çalıştırmak,
- İşletmenin amaçlarını yorumlamak, yeni amaçlar bulmak.

⁷⁵Eren, 1993, a.g.e., s.300.

⁷⁶Davis, a.g.e., s.146.

⁷⁷Katz, a.g.e., s.93.

⁷⁸ "Keith DAVIS, **Human Behavior at Work** (New York: McGraw Hill Book Co.,1972); Richard L.Daft, **Organization: Theory and Design** (New York: West Pub.,1983)" Başaran, 1992, a.g.e., s.110'daki alıntı.

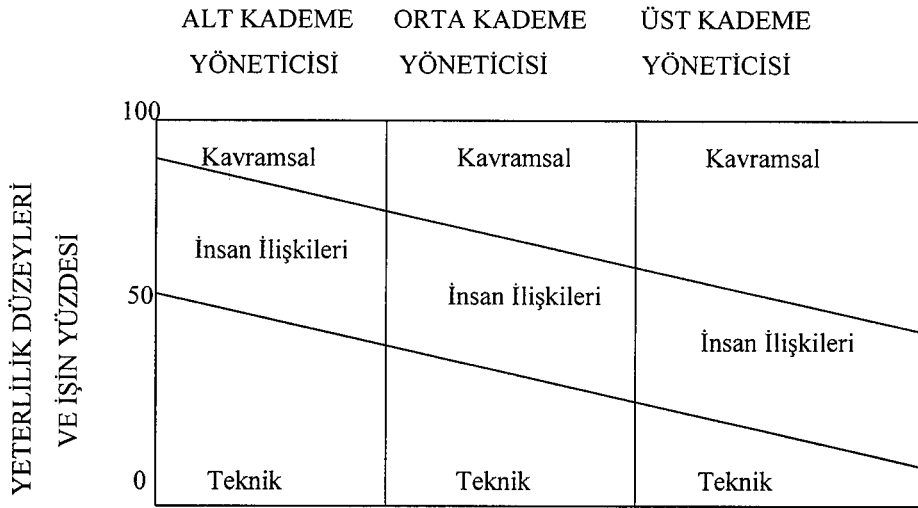
Kavramsal yeterlilik, bireyin zihinsel potansiyeline dayanmakta ve kısmen bireyin hayat deneyimlerinden etkilenmektedir. Kavramsal yeterliliğin geliştirilmesi için yöneticilere özel sorumluluklar verilmesi, astları bir takım lideri gibi idare etme alışkanlığının kazandırılması, genç yöneticilere belirli sürelerle görev değişimi sağlanması, üst düzeyde genel politikaların belirlenmesinde birimler arası koordinasyonun geliştirilmesi, yöneticilerin tüm olayları geniş bir perspektifte ve geneli göreceк biçimde değerlendirmelerinin sağlanması gibi öneriler yararlı olabilir⁷⁹. Uygulamada yöneticilerin daha genel ve bütünü görüp algılayabilmeleri ve politikalar üretebilmeleri amacıyla gerçekleştirilen çeşitli egzersizler söz konusudur.

Yukarıda önemli ana hatları verilen kavramsal yeterliliğin içeriği daha çok işletmenin üst kademe yöneticilerinin yapacağı işleri oluşturmaktadır. Bu işlerin bir kısmı orta kademe yöneticilerine, çok az bir kısmı da alt kademe yöneticilerine düşmektedir. Bu nedenle kavramsal yeterliliğin derecesinin alt basamaktan üst basamağa doğru artması gerekmektedir.

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılacağı üzere, kavramsal yeterlilik fikirlerle uğraşır, insan ilişkileri yeterliliği insanları ilgilendirir, teknik yeterlilik ise somut şeylere ve uygulamaya dayanır.

⁷⁹Fındıkçı, a.g.e., s.144.

Şekil 4. Yeterlilik Alanları



Kaynak: Keith Davis **İşletmede İnsan Davranışı-Örgütsel Davranış Çev.**: Kemal Tosun ve diğerleri, (Beşinci basım. İstanbul: İst. Üniv. İşl. Fak. İşl. İkt. Enst.,1982), s.146.

Şekil 4'de her basamaktaki yöneticilerin iş yüklerinin yüzdesi ile teknik, kavramsal ve insan ilişkileri yeterliliklerinin ne kadar olması gerektiği görülmektedir. Yukarıdaki açıklamalarda belirtildiği üzere teknik yeterliliğin içeriğini oluşturan eylem ve işlemler daha çok alt kademe yöneticilerinin uğraşı alanına girmektedir. Alt kademe yöneticilerinin iş yükünün yaklaşık yüzde kırkbeşini teknik yeterliliği gerektiren eylem ve işlemler oluşturmaktadır. Alt kademe yöneticilerinden sonra, üst kademelere doğru çıktıkça, azalan bir oranda teknik yeterliğe ilişkin eylem ve işlemlerin azaldığı görülmektedir. Genel olarak, işletmenin en üst yöneticisinin iş yükünün yaklaşık yüzde beşini bu türden eylem ve işlemlerin oluşturduğu görülmektedir. İnsan ilişkileri konusunda ise Şekil 4'den, her kademedeki yöneticilerin iş yükünün yüzde ellisini, insan ilişkileri alanındaki eylem ve işlemlerin oluşturduğu anlaşılmaktadır. Alt kademe yöneticilerinin kavramsal yeterlilik alanına giren eylem ve işlemlerinin, tüm iş yüklerinin yüzde beşini oluştururken, bu alana giren eylem ve işlemlerin üst kademe yöneticilerinde, tüm yönetsel işlerinin yüzde kırkbeşine ulaşabilmektedir.

Bu incelemelerden çıkarılabilecek en önemli sonuç, hiyerarşinin hangi kademesinde olursa olsun bir yöneticinin insan ilişkileri yeterliliğine sahip olması gerektiğidir. Ancak, teknik yeterlilik hiyerarşinin alt kademelerinde görev yapan bir yönetici için daha fazla önem kazanırken, kavramsal yeterlilik hiyerarşinin üst kademelerinde görev yapan yöneticiler için önem taşımaktadır. Görüldüğü gibi her üç yeterlilik de her yöneticilik kademesine göre farklı derecelerde önemlidir.

Yöneticilik kademesine göre yöneticide bulunması gereken yeterlilikler farklı tür ve derecelerde olmakla beraber, her yönetici özellikle insan ilişkileri yeterliliğine aynı oranda sahip olmalıdır. Bir işletmenin temelini insan ilişkilerinin oluşturduğu düşünülürse, insan ilişkileri yeterliliğinin önemi daha da artmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN İLİŞKİLERİNDEKİ YETERLİLİĞİN BAŞARIYLA İLİŞKİSİ

1. YÖNETİCİ VE İNSAN İLİŞKİLERİ

Yönetim konusunda son yıllarda yapılan incelemelerde, bireyin ve bireyler arası ilişkilerin düzenlenmesi ve analizi önemli bir yer tutmaktadır. Yönetici kurum içinden ve dışından çeşitli kişi ve gruplarla ilişki içindedir. Yöneticinin işindeki başarısını etkileyen bu kişi ve gruplarla ilişkilerini kurum dışı ve kurum içi ilişkiler olmak üzere iki açıdan incelemek yerinde olacaktır.

1.1. Kurum Dışı İlişkiler

Yöneticileri kurum dışı çevrelerden ayrı tutmak mümkün değildir. Yönetici üzerinde sadece yakın iş çevresinin değil, iş dışında bulunan aile çevresi ve diğer örgüt dışı çevrelerin de bekleyiş ve baskıları vardır. Yönetici bu baskı ve bekleyişleri örgütün ve kendisinin şahsi amaçları ile uyumlaştırmak ve hiç değilse asgari ölçüde karşılamak zorundadır⁸⁰. Sürekli olarak iletişim halinde bulunduğu bu çevresel unsurlar da yöneticinin işindeki başarısını etkilemektedir.

Yönetici bir taraftan başkalarıyla birlikte çalışırken diğer taraftan da amaçlara ulaşmak, kıt kaynaklardan en fazla yararlanmak, verimlilik ve etkinlik sağlamak ve değişen çevrelerde faaliyet göstermek durumundadır. Bu çevrelerdeki hızlı değişim ve baskılar yöneticinin işini zorlaştırmaktadır. Yönetici büyük bir hızla değişen çevredeki rolünün

⁸⁰ Koçel, a.g.e., s.335.

bilincinde olmalıdır. Kendi kontrolü dışındaki faktörlerin sebep olduğu değişen koşullara uyabilmeyi öğrenmelidir⁸¹.

Toplumu oluşturan çevre koşulları içinde yer alan işletmelerin yöneticileri, işletmenin etkilendiği ve etkilediği toplumsal, ekonomik, hukuki ve siyasal çevrelere karşı duyarlı olmalıdırlar. Ayrıca teknoloji ve uluslar arası çevre koşullarını da dikkate almalıdırlar. İşletmeyi etkileyen tüm bu çevre koşulları, işletme faaliyetlerinin sınırlarını belirler, hangi faaliyetlerin yasalara uygun ve kabul edilebilir olduğunu gösterir⁸². Bu çevre koşullarına kısaca değinmek yerinde olacaktır.

- a. Toplumsal Çevre: Toplumun belirlediği yazılı yazısız kuralları, toplumsal değer yargılarını, toplumsal yönleri dışlayan bir işletmenin varlığını sürdürmesi mümkün değildir. Yönetici toplumun ihtiyaç ve isteklerini göz önünde tutarak amaçlarına ulaşmaya çalışmalıdır. İşletmenin toplumsal çevre koşullarına uymayan yöneticisi başarılı olamaz⁸³.
- b. Ekonomik Çevre: Borsa trendi, enflasyon, teşvikler, döviz fiyatları, ihracat olanakları vb. gibi ekonomik olaylar da işletme yöneticilerinin dikkate almak zorunda oldukları ekonomik çevrenin koşullarıdır. Bu çevredeki değişimlerden olumlu ya da olumsuz etkilenecek olan işletmeler için hükümetin aldığı ekonomik kararlar da hayati düzeyde önemlidir.
- c. Hukuki Çevre: İnsanların ve işletmelerin faaliyetlerini düzenleyen hukuk kuralları, işletmelerin sadece kuruluş aşamasında değil faaliyet sırasında da yasal bazı yükümlülöklere uymayı gerektirir. Bu yönüyle yöneticilerin hukuki mevzuata uymaları yanısıra mevzuattaki değişiklikleri izleme görevleri de bulunmaktadır.
- d. Siyasal Çevre: İşletmeler siyasal çevre ve kararlarından da etkilendiklerinden yöneticiler siyasal çevreyle de sürekli olarak iletişim içinde olmalıdırlar.

⁸¹ Joseph L. Massie, **İşletme Yönetimi**. Çev. Şan Öz-Alp (Eskişehir: Bayteş Yayıncılık A.Ş., 1983), s.223.

⁸² Cemalcılar ve diğerleri, **a.g.e.**, s.19.

⁸³ Cemalcılar ve diğerleri, **a.g.e.**, s.21.

- e. Teknoloji: Yönetici günümüzün en önemli çevresel unsurlarından biri olan teknolojiadaki sürekli ve hızlı değişimi de takip edebilmelidir⁸⁴.
- f. Uluslar arası Çevre Koşulları: Çok uluslu işletmelerin giderek yaygınlaştığı günümüzde, üretim faktörlerini ele geçirmek için yabancı kaynaklara başvurmak ve üretilen malları yabancı pazarlara sunmak giderek daha çok önemli olmaktadır. Bu bakımdan yöneticilerin, başka ülkelerin insanlarını, kültürlerini, siyasal ve ekonomik yapılarını öğrenmeleri zorunlu olmaktadır⁸⁵.

Bütün bu kurum dışı çevresel unsurlarla ilişkileri yöneticinin işindeki başarısını etkilemektedir. Yönetici bu çevrelerin baskı ve beklentilerini, kurumun amaçlarıyla uyumlaştırmalı ve bir çıkarlar dengesi sağlamalıdır.

1.2. Kurum İçi İlişkiler

İnsan faktörü çok önemli bir değişken olarak her an karşısına çıktığından yönetici birlikte çalıştığı insanları ve grupları iyi tanımalı ve sosyo-kültürel özelliklerini bilmelidir. Yönetimde insan ilişkileri, işgörenleri en etkili biçimde kendi ihtiyaçlarını karşılamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için takım çalışmasına güdülemek olarak tanımlandığından, kuşkusuz bunu sağlayacak olan yöneticiye önemli görevler düşmektedir. Yönetici insana verdiği önem oranında onlardan daha fazla yararlar sağlayacaktır.

Uygulamalı bir bilim olan insan ilişkileri, yöneticinin örgütsel amaçları gerçekleştirmek ve işgörenlerin ihtiyaçlarını karşılamak için ilişkilerin düzenlenmesinde nasıl davranacağını bulmaya çalışır. İnsan ilişkileri yöneticiye, işgörenlerin davranışları hakkında bilgi verirken aynı zamanda bu bilgiyi nasıl kullanacağını da göstermeye çalışır⁸⁶.

Yöneticinin örgüt içinde bulunduğu ortamı, yolların ya da geçitlerin çokluğu ve karışıklığı nedeniyle içinden kolay kolay çıkılamayan yer olarak tanımlanan bir labirent

⁸⁴ Ali Akdemir, *İşletme Bilimine Giriş*, (Eskişehir: Birlik Ofset-Yayıncılık, 1999), ss.52-54.

⁸⁵ Cemalcılar ve diğerleri, *a.g.e.*, s.25.

olarak ifade etmek mümkündür. Bunun nedeni; yöneticinin biçimsel bir örgüt yapısında belirli bir pozisyonu dolduruyor görünmesine rağmen, bu biçimsel görünümün yöneticiliği ve yöneticilerin neden etkin olduklarını veya olmadıklarını anlamada yetersiz kalmasıdır⁸⁷.

Örgütlerde çalışan insanların birbirleri ile ilişkileri, iyi düzenlenmediği zaman verim azalır, disiplin bozulur, çatışmalar başlar ve örgütten ayrılanlar çoğalır. Bu nedenle başkaları vasıtasıyla iş gören yönetici, astları ve onların birbirleriyle ilişkilerini iyi tanımalıdır⁸⁸. Yönetici astlarının faaliyetlerini belirli amaçlara yönlendirip koordine edemediği sürece, kendisi ne kadar çok çalışırsa çalışsın etkin olamayacaktır⁸⁹.

Yönetim sürecinin ve yönetici davranışlarının sadece biçimsel açıdan incelenmesi, yönetici davranışlarını etkileyen ve sınırlandıran pek çok faktörü dikkate almadığından, gerçeklerin çok basite indirgenmesi olur. Yöneticinin hem kendisi hem de yönetim labirendinin diğer unsurları ile ilgili olarak biçimsel yapı ve yöntemlere yansımaya pek çok unsuru dikkate alması gerekir. Yönetim labirendinin başlıca unsurları; işe ilişkin ekonomik, teknik ve sosyal özellikler ve gerekler, üstler, meslektaşlar, astlar ve yöneticinin kendi benlik kavramıdır⁹⁰. Yönetici bu unsurlar ile sürekli ilişkiler kurarak amaçlarını gerçekleştirecek davranışlarda bulunacaktır. Yöneticinin davranışlarıyla etkilediği ve etkilendiği bu unsurların kısaca incelenmesi yerinde olacaktır.

- a. İşe İlişkin Ekonomik, Teknik ve Sosyal Özellikler ve Gerekler: Bu unsur yapılacak işin gerektirdiği ekonomik, teknik bilgi, araç ve yetenekler ve sosyal özellikleri kapsamaktadır. Her yönetici örgütün amaçlarına ulaşması için yapılan işlerin teknik yönü hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Ancak kademeler yükseldikçe bu bilginin oranı değişmektedir.

⁸⁶Başaran, 1992, a.g.e., s.19.

⁸⁷“Edwin Flippo, **Management: A Behavioral Approach**, 2.b., (Boston: Allyn and Bacon, 1970), s.228”

Koçel, a.g.e., s.334'deki alıntı.

⁸⁸Nuri Tortop, **Personel Yönetimi** (Beşinci basım. Ankara:Yargı Yayınları, 1994) s.259.

⁸⁹Bo Casten Carlberg, **Facing The Executive Challenge**, (London: Sir Isaac Pitman and Sons Ltd., 1967), s.3.

⁹⁰Koçel, a.g.e., ss.338-346.

- b. Üstler: Bir yönetici bulunduğu yönetim kademesinin gerektirdiği, beceri, tecrübe veya kişilik özelliklerine sahip olabilir. Ancak bu yöneticinin değer yargıları ve amaçları ile daha üst kademedekiler arasında belli ölçüde bir uygunluk olmalıdır. Üstlerin yönetim tarzları ve beklentileri, astların davranışlarını ve etkinliklerini saptayan en önemli unsurdur. Bu bakımdan yönetici, örgüte ve onun faaliyetlerine şekil verenlerin psikolojik özelliklerini bilmek zorundadır.
- c. Meslektaşlar: Yönetici ile aynı kademede olan ve bir üst kademeye yükselmek için birbirleri ile rekabet halinde olan yönetici grubu meslektaşlar olarak ifade edilmektedir. Belirli bir kademedeki yöneticiler daha üst kademe için rekabet içindedirler. Bir yöneticinin daha üst kademelere yükseltilmesi bu rekabette elde ettiği başarıyı gösterir. Başarı ve başarısızlığın meslektaşlara göre ölçüldüğü bir ortamda çalışan yönetici sürekli olarak tetikte bulunmak, kendi amaçları ile örgütün amacı arasındaki ilişkileri, kendisinin örgüte katkısı ile meslektaşlarının durumunu sürekli olarak izlemek durumundadır.
- d. Astlar: Bu çalışmanın ana konusunu oluşturan astlarla iyi ilişkiler yöneticinin başarısında büyük rol oynamaktadır. Astları vasıtasıyla işgören yöneticinin başarısı, astlarının çaba ve başarılarına bağlıdır. Yönetici astlarının faaliyetlerini belirli amaçlara yöneltip koordine etmediği sürece, kendisi ne kadar çok çalışırsa çalışsın etkin olamayacaktır. Ham maddesi bilgi ve veri olan yönetici, çeşitli kaynaklardan özellikle de emrindeki iş görenlerden gelen bilgi ve verileri, raporları inceleyen, işleyen, değerleyen bir kişidir. Bunun sonucu olarak yönetici karar verir ve bu kararlar yine işgörenler kanalıyla uygulamaya aktarılır. Görüldüğü üzere, işgörenlerden eksiksiz ve doğru bilgi gelmesini sağlayacak bir ortamı yaratmaktan, işgörenlerin kararlara katılmasını sağlamak, onları güdülemek, onlarla iletişim kurmak, liderlik yapmak, planlama, kontrol ve koordinasyon fonksiyonlarını yerine getirmeye kadar yönetimin esasını oluşturan faaliyetler, yönetici ve işgörenleri arasındaki ilişkilere bağlıdır. Kısaca, astlar bir yöneticinin yönetsel başarısında rol oynayan en önemli unsurlardan biridir.

- e. Benlik: Benlik kavramı, kişinin ihtiyaçlarını, değer yargılarını, yetenek ve psikolojik özelliklerini uyumlu bir şekilde birleştiren ve kişi için belirli bir anlam ifade eden bir bütün olarak tanımlanabilir. Her yönetici, yaşamın sosyal, ekonomik, siyasal ve kişisel yönleri ile ilgili olarak nelerin “iyi” nelerin “kötü” olduğu hakkında belirli değer yargılarına ve inançlarına sahiptir. Yöneticilerin benliklerinin bir parçası olarak sahip oldukları bu değer yargıları sistemi, kendilerinin bilgileri değerlendirme ve karara ulaşma tarzlarını etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle, bu değer yargıları sistemi, yöneticilerin alternatifler arasında seçim yapmalarında bir klavuz rolü oynamaktadır. Kısaca, değer yargıları yöneticilerin uyarıları algılama tarzını, kişiler arası ilişkilere bakış tarzını, örgüt amaçlarını benimsemesini ve örgütsel başarının ne olduğu hakkındaki düşüncelerini etkilemektedir.

Yöneticilerin insan ilişkilerinde sahip oldukları yeterlilikler, kendi kendilerini kontrol etmelerini sağlar. Yönetici, sosyal sistemi dengeleyerek, ilişkileri uyumlaştırarak ve işgörenleri birleştirip yönlendirerek örgütte işbirliğini artıracak koşulları oluşturmalıdır⁹¹.

Yöneticinin esas ilgisinin insanlar olduğunu, iş ile bu işin görülmesine yardımcı olan araçlarla ancak dolaylı bir ilişkisi olduğunu kabul etmek gerekir. Buna göre, yöneticinin araçlardan çok onu kullanan ve bu açıdan da değerlendiren işgören ile ilgilenmesi, onu verimli bir şekilde yönetmeye çalışması ve bunun için de onu tanıması ve bilmesi gerekir. Bu nedenle yöneticinin eğitici, yol gösterici olduğu kadar insan sarrafı olması ve liderlik yetenek ve niteliklerine de sahip bulunması gerekir. Bundan dolayı çağımız yöneticiliğinde insan ilişkilerine büyük önem verilir⁹².

⁹¹Mauro F. Guillen, “Eklektizm Çağı: Günümüzdeki Örgütsel Eğilimler ve Yönetimsel Modellerin Evrimi”, Çev.: Murat Önder, **Verimlilik Dergisi**, Cilt no 25, Sayı no 4 (1996), s.7.

2. YÖNETİCİNİN İNSAN İLİŞKİLERİ ALANINDA YETİŞTİRİLMESİ VE ÖNEMİ

İnsan ilişkilerinin araştırma, inceleme ve çalışma alanı, örgüt ile bireyin etkileşimi sonucunda ortaya çıkan davranışlardır. Bireyi ve örgütü konu alan bütün bilim dallarından yararlanarak, kendine özellikle örgütsel davranışları konu edinen ve sonuçlarını örgüte uyarlayan insan ilişkileri, disiplinler arası ve uygulamalı bir bilim dalıdır. İnsan ilişkileri her türlü örgütü kapsadığından, bulguları her türlü yönetimde kullanılabilir niteliktedir⁹³.

Bir örgütte insan ilişkilerinden sorumlu olanlar örgütün yöneticileridir. İnsan ilişkilerine ilişkin sorunlar genellikle yöneticilerin bu konudaki yanlış tutumlarından ortaya çıkmaktadır. Diğer taraftan insan ilişkilerine ilişkin istenilen davranışların eğitimle kazanılmasının mümkün olduğu da bilinmektedir. Yöneticiler için düzenlenecek hizmet içi eğitim, insan ilişkilerine ilişkin istenilen davranışları yöneticilere kazandırarak onları bu konuda daha yeterli kılabilir⁹⁴.

Yöneticilerin insan ilişkileri alanında eğitimi, onların genel olarak bilgi, beceri, tutum ve davranışlarını sistematik bir biçimde değiştirecek şu an ve gelecekte yönetsel başarılarının artmasını sağlayacaktır. Yöneticilerin insan ilişkileri alanında geliştirilmeleri, onların insan ilişkilerindeki duyarlıklarını artırarak insana yönelik bir yönetim anlayışını benimsemelerini yaygınlaştırmaya yöneliktir. Böyle bir anlayışın yerleşmesi, yöneticilerin işgörenlere karşı tutum ve davranışlarının iyileştirilmesini ve bu konuda sorumluluk taşımalarını sağlayacaktır. İnsan ilişkileri eğitimi, örgüt içinde insan ilişkilerine ilişkin sorunları teşhis etme, çözüm bulma becerilerinin gelişmesini ve bireyler arası yeni yaklaşımlar edinmelerini mümkün kılar⁹⁵.

⁹² Kemal Tosun, **İşletme Yönetimi** (Birinci cilt. Ankara:Savaş Yay., 1992), s.362.

⁹³ İbrahim E. Başaran, "Beş Bakanlıktaki Yönetmenlerin Yönetimde İnsan İlişkilerine Yönelik Tutumları" (Yayımlanmamış Doktora Tezi, A.Ü.Sosyal Bilimler Enst., 1979), ss.14-15.

⁹⁴ Başaran, 1979, a.g.e., s.19.

⁹⁵ Aynur Ataklı, "Eğitim ve Mesleki Başarı", **Verimlilik Dergisi**, Cilt no 21, Sayı no 1 (1992), s.63.

Bu çalışmanın birinci bölümünde de belirtildiği gibi alt kademe yöneticileri için teknik yeterlilik, üst kademe yöneticileri için kavramsal yeterlilik daha fazla önem kazanmaktayken, insan ilişkileri yeterliliği hiyerarşinin hangi kademesinde olursa olsun bütün yöneticiler için önemli ve gereklidir. Çünkü bütün yöneticilerin işlerinin yarısına yakını insan ilişkileri alanına girmektedir. Diğer bir ifadeyle, yöneticilik işlevlerinin yarısı insan ilişkilerine ilişkindir. Bu nedenle, yöneticilerin insan ilişkileri alanında yetiştirilmeleri, onlara örgüt içinde bir araya gelen insanların davranışlarını kavrama olanağı verecek bilgi ve becerilerin kazandırılması sorunu büyük bir önem kazanmaktadır.

Hızla gelişen günümüz bilgi çağında, toplumsal değişimin ve örgütsel yenileşmenin sürekliliği, yöneticilerin yetiştirme ve gelişmesinin de sürekli olmasını zorunlu hale getirmektedir. Yöneticilerin sürekli biçimde yetiştirilmesi ise planlı, sistemli ve akademik düzeyde bir eğitimle sağlanabilmektedir. Bu amaçla yöneticilerin insan ilişkileri eğitiminin örgütlerde kurulacak bir bölüm tarafından ele alınması ve yapılması gereklidir.

Yöneticilerin insan ilişkileri alanında eğitimi aşağıdaki üç varsayıma dayanmaktadır⁹⁶:

- Yöneticinin yönetsel başarısı, örgütünde birlikte çalışması gereken işgörenleri tanımaya ve onlarla etkili bir ilişki kurmasına bağlıdır. Yöneticinin işgörenlerle böylesine bir etkileşim içinde olabilmesi ise insan ilişkilerinde yöneticilere özgü davranışları yapmasına bağlıdır.

- Yöneticinin, görevi için gerekli insan ilişkilerine ilişkin davranışları yapabilmesi, bu davranışlar için gerekli bilgi, beceri ve tutumları yeterli düzeyde öğrenmesine bağlıdır. İnsan ilişkilerinde yöneticilere gerekli bilgi, beceri ve tutumların tamamının, yöneticinin kendisince örgütünde yaşantıları diğer bir ifadeyle deneyimleri yoluyla kazanılması olanaksızdır.

⁹⁶Başaran, 1979, a.g.e., s.211.

- Yöneticinin, insan ilişkilerine ilişkin kendine gerekli davranışları, deneyimleri yardımı ile ve iyi planlanmış akademik eğitimi yoluyla daha kısa sürede kazanmasının olasılığı, kendi başına işbaşında kazanmasından daha yüksektir.

İnsan kaynakları alanındaki eğitim ve geliştirme çalışmalarının amacı, çalışanların iş tatminini, bireylerin verimliliğini ve bir bütün olarak işletmenin başarısını yükseltmektir. Aynı amaçla yöneticilerin de işletmenin amaçları doğrultusunda özellikle insan ilişkileri alanında yetiştirilmesi ve geliştirilmesi gereklidir⁹⁷. Bu konuda önemli olan yöneticilerin insan ilişkileri konusunda eğitim ihtiyaçlarını belirlemek ve bunu, yöneticileri davranışa hazırlayacak bir denge içinde programlaştırarak onlara kazandırmaktır.

3. YÖNETİCİNİN ASTLARIYLA İYİ İLİŞKİLER KURABİLMESİNDE KRİTİK FAKTÖRLER

İnsan ilişkilerini içeren etkinliklerle ilgili olan astlarla iyi ilişkiler kurabilme yeterliliği; yöneticinin, lideri olduğu grup içindeki davranışları, grubu oluşturma süreci, astlarını yönlendirmesi, çatışmaları yönetebilmesi gibi tüm yaklaşımlarını etkilemektedir. Yöneticinin insan ilişkileri yeterliliği, işgörenlerle etkili bir biçimde etkileşimde bulunma ve takım çalışması yapabilme yeterliliğidir. İşletmenin hangi kademesinde bulunursa bulunsun bir yöneticinin çalışanlarla etkili olarak ilişki kurması, yönetici ve çalışanların başarısı açısından kaçınılmaz bir zorunluluktur⁹⁸. İşgörenlerin davranışlarını anlamak, onları başarılı çalışmaya güdülemek, yönetici ve işgörenler arasında kurulacak sağlıklı ilişkiye bağlı olduğundan, hangi kademe olursa olsun bir yöneticinin insan ilişkileri yeterliliğine sahip olması gerekir. Yöneticinin yönetsel başarısı, tek başına olmasa da büyük ölçüde insan davranışını önceden tahmin etme ve denetleme yeteneklerine bağlıdır.

Örgüt insan ilişkilerinin oluşturduğu bir ağ olarak düşünülebilir. Örgütteki her yönetici astlarıyla, üstleriyle ve yan basamaklarda çalışanlarla sürekli ilişkiler içindedir.

⁹⁷Akdemir, **a.g.e.**, ss.380-381.

⁹⁸Davis, **a.g.e.**, s.146.

Örgütteki işgörenler görevlerini yapmak için birbirleriyle etkileşmek zorundadırlar. Örgütsel amaçların gerçekleşmesine elverişli bir etkileşim dokusunun oluşması ise yöneticilerin insan ilişkilerindeki yeterliliklerine bağlıdır.

Konuyla ilgili pek çok araştırmada, yöneticilerin örgütte harcadıkları zamanlarının yarısını işgörenlerle etkileşerek geçirdikleri ifade edilmektedir⁹⁹. Her kademedeki yöneticilerin iş yükünün, yaklaşık yüzde ellisini, insan ilişkileri alanındaki eylem ve işlemlerin oluşturduğu varsayılmaktadır¹⁰⁰.

Yöneticilerin insan sevgisi, hoşgörüsü, kendini ve karşısındakini tanıma çabası, karşısındakine dostluk kapısını açması, yönetimde insan ilişkilerinde yeterli olmayı artırmaktadır. İnsan ilişkileri yeterliliği çok geniş kapsamlı bir konudur. Ancak bu çalışmanın ana konusunu yöneticinin insan ilişkileri yeterliliğinin önemli bir yönünü oluşturan astlarla ilişkiler oluşturmaktadır. Yöneticinin başarısı açısından astlarıyla iyi ilişkiler kurabilmesini etkileyen konuları ise şöyle sınırlandırmak mümkündür¹⁰¹:

- Astları verimli çalışmaya güdülemek ve denetlemek,
- Çatışmaları yönetmek,
- Astların örgüte uyumunu sağlamak,
- Astlarla takım çalışması yapmak,
- Astları yönetime katmak,
- Örgütsel yenileşmelerde astlara danışmanlık yapmak,
- Astların işten doyumunu yükseltmek,
- Astlara gelişme ve yetişme olanağı sağlamak,
- Astların sorunlarını çözmelerine danışmanlık yapmak,
- Etkili bir iletişim kurarak astlara dostluğa dayalı bir ortam hazırlamak.

⁹⁹ "M.A. Hitt, R.D. Middlemist ve R.L. Mathis, **Effective Management**, (New York: West Pub., 1979)"
Başaran, 1992, **a.g.e.**, s.113'deki alıntı.

¹⁰⁰ Davis, **a.g.e.**, s.146.

¹⁰¹ Başaran, 1992, **a.g.e.**, s.113.

3.1. Astları Verimli Çalışmaya GÜdülemek ve Denetlemek

Astların verimliliğini, astların bedeni, fikri ve gönül gücü oluşturur. Astların bedeni gücü gıda durumuna, beslenme sistemine, fikri yapısına ve ücret gelirlerine bağlıdır. Fikri gücü, genel ve mesleki eğitim gücüne bağlıdır. Gönül gücü ise, astların güdülenmesini ifade etmektedir ve genellikle de örgüt içindeki insan ilişkilerine bağlıdır¹⁰².

Başkaları vasıtasıyla iş yapmak olarak tanımlanabilen yönetim, genel olarak planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarından oluşan bir süreçtir. Bu fonksiyonlar teknik yeterlilik kadar insan ilişkileri yeterliliği de gerektirmektedir. Astların davranışlarına istenilen yönü vermek açısından güdüleme önem kazanmaktadır. İşletmecilik açısından astların güdülenmesi büyük çapta insan ilişkileri yeterliliği gerektirir.

Güdüleme ile başarı yakından ilişkili olduğundan yönetici güdüleme konusuyla ilgilenmek zorundadır. Güdülenmemiş astlardan başarı beklenemez. Eğer bir yönetici, astlarını örgüt içi ve dışı psikolojik, fizyolojik ve sosyal ihtiyaçları ve güdüleri ile anlayıp yorumlayabiliyorsa, onlardan verimliliği maksimize etme yönünde gerektiği gibi yararlanma yollarını bulacaktır. Güdüleme ve verimliliği artırmak isteyen yönetici, astlarının tutum ve davranışlarını, arzu ve isteklerini, fikir ve duyguları ile bunlara etki eden işletme içi ve dışı faktörleri göz önünde bulundurmalıdır¹⁰³.

Yönetimde temel ve vazgeçilmez faktörlerden biri olan güdülemeyi, bir insanın içinde bulunan, o insanın olumlu ya da olumsuz belli bazı eylemlerde bulunmasını ve belirli bireysel isteklerine ulaşmasını ve böylece doyum sağlamasını sağlayan güç olarak tanımlamak mümkündür¹⁰⁴. Tanımından da anlaşıldığı gibi güdüleme, insani çıkar ve

¹⁰²Sema Özçer, **Verimliliğe Etkileri Açısından Sanayi İşletmelerinde Örgüt Yapıları ve Liderlik Biçimleri** (Ankara: MPM, 1988), s.40.

¹⁰³Cengiz Coduroğlu, "İnsan ilişkileri ve Motivasyon", **Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi**, Yıl 6, Sayı no 70 (Ekim 1994), s.23.

¹⁰⁴Trevor Bentley, **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede İnsanları Motive Etme**. Çev.: Onur Yıldırım (İstanbul: Hayat Yayınları, 1999), s.180.

arzularla ilgilidir. İnsanların güdülemeyle doğrudan ilişkili olan iş yerindeki ve iş dışındaki davranışları, verimliliklerine etki ettiğinden işletmeler güdüleme konusuna artan bir önem vermeye başlamışlardır¹⁰⁵.

Astlarını güdülemek isteyen başarılı bir yönetici, kişisel değişkenleri, iş değişkenlerini ve sistem değişkenlerini gözönüne alarak bütünleştirmelidir. Bunun için yönetici, astlarının kişisel farklılıklarını tanıyabilmede, insanlarla işleri eşleştirebilmede, amaçları kullanabilmede, amaçların ulaşılabilir olarak algılanmasını sağlayabilmede, ödülleri bireyselleştirebilmede, ödüllere performansını birbirine bağlayabilmede ve sistemin adillliğini gözden geçirebilmede yeterli olmalıdır¹⁰⁶.

İnsanların değişik kişilik yapılarından kaynaklanan ayrımlı güdülerinin ve ihtiyaçlarının olması nedeniyle her astın örgütten beklediği ve istediği aynı değildir. Bu nedenle bütün işgörenleri memnun edecek, isteklerini ve beklentilerini karşılayacak düzenlemeler yapmak zordur¹⁰⁷. Çağdaş güdüleme teorilerinin çoğu işgörenlerin türdeş olmadığını farkındadır. İnsanlar farklı ihtiyaçlara sahiptirler. Ayrıca insanlar tutum, kişilik ve diğer önemli kişisel değişkenler açısından da farklı özellikler taşırlar. İşgörenlerin örgüt içindeki performanslarında kişisel nitelikleri belirleyicidir. İşgörelere yetenek ve niteliklerine uygun yetki ev sorumluluklar yüklenmelidir¹⁰⁸. Bu bakımdan, yöneticinin başarılı olabilmesi için astlarının kişisel farklılıklarını tanıyabilmesi gerekir. Bazı astlar için güdüleyici olan bir ödül diğeri için güdüleyici olmayabileceğinden, yönetici bireysel farklılıklar hakkındaki bilgilerini kullanarak, kontrolü altındaki ödülleri de bireyselleştirebilmelidir. Modern güdüleme teorilerinden pekiştirme ve beklenti teorilerinde yöneticilerin astlarını güdüleyebilmeleri için ödülleri performansa göre dağıtmaları

¹⁰⁵İnan Özalp, "Motivasyon Teorilerindeki Gelişmelerin İşletme Yönetimine Etkisi", **Adn.İ.T.İ.A.Dergisi**, Yıl 1, Sayı no 1 (Mart 1977), s.18.

¹⁰⁶Stephen P. Robbins, **Essentials of Organizational Behavior**, Englewood Cliffs, (İkinci basım. New Jersey: Prentice Hall Inc., 1988), ss.42-43.

¹⁰⁷Gülten İncir, "Çalışanlar Kuruluşlarından Neler Bekliyorlar", **Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi**, Yıl 2, Sayı no 14 (Şubat 1990), s.5.

¹⁰⁸İnan Özalp, Celil Kopardal ve Güneş N. Berberoğlu, **Yönetim ve Organizasyon**, Ed.: İnan Özalp (Eskişehir: And. Ü. A. Ö. F., 1998), s.115.

gerektiği ifade edilmektedir¹⁰⁹. Ayrıca yönetici ödül sisteminin adilliğini gözden geçirebilmeli, haksızlıkları düzeltebilmeli ve parasal teşvikler kullanabilmelidir.

Doğru insanların doğru işlere yerleştirilmesi de onların güdülenmesi açısından oldukça önemlidir. İnsanlar ile işler titizlikle eşleştirildiğinde güdüleyici faydaların arttığı fikrini destekleyen sayısız kanıt bulunmaktadır. Bu nedenle insan ilişkilerinde başarılı bir yönetici, astlarıyla onlara verdiği işleri büyük bir titizlikle eşleştirmelidir. Diğer bir ifadeyle yönetsel başarı açısından yöneticinin insanlarla işleri eşleştirebilme yeterliliğine sahip olması gerekir.

Edwin Locke tarafından geliştirilen amaç belirleme teorisine göre, bireylerin belirlediği amaçlar onların güdülenme derecelerini de belirleyecektir. Erişilmesi zor ve spesifik amaçlar belirleyen bir işgören, elde edilmesi kolay amaçlar belirleyen bir işgörene oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla güdülenecektir¹¹⁰. O halde yönetici, işgörenlerin zor ve spesifik amaçlara sahip olmalarını ve bu amaçlara ulaşmada ne kadar başarılı oldukları yönünde geri bildirim almalarını sağlamalı ve böylece astlarını güdülemede amaçları kullanabilmelidir. Amaçlar gerçekten ulaşılabilir olsa da ve yönetim amaçların işgörenlerin yeteneklerine uygun olduğunu düşünse de, eğer işgörenler amaçları ulaşamaz olarak algıarlarsa bu durum çabalarını azaltacaktır¹¹¹. Bu nedenle yönetici amaçların işgörenler tarafından ulaşılabilir olarak algılanmasını sağlamalıdır.

“Elde edilen iş başarısı ile, belirlenen hedefleri gerçekleştirmek için konulmuş olan standartlar arasındaki uygunluk derecesinin ölçülmesi¹¹²” olarak tanımlanabilen denetimin astların çalışmasında güdüleyici rol oynayabilmesi astların cezalandırılmasından çok, gelişme ve hizmet içinde yetişmelerine imkan sağlayıcı nitelikte olmasına bağlıdır. Astların

¹⁰⁹Stephen P. Robbins, **Örgütsel Davranışın Temelleri**. Çev.: Ayşe S. Öztürk, (Birinci basım. Eskişehir: ETAM, 1994), s.63.

¹¹⁰Koçel, a.g.e., s.451'den Martin Gannon, **Organizational Behavior, A Managerial and Organizational Perspective** (? : Little Brown and Co., 1979), s.176.

¹¹¹Robbins, 1994, a.g.e., s.62.

¹¹²Duygu Altuğ, **Örgütsel Davranış-Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İçinde** (Ankara: Haberal Eğt. Vak., 1997), s.71.

bilgi ve beceri açısından gelişmelerine katkıda bulunmak verimliliği artıracak gibi işletme amaçlarına güdülenmelerini de sağlar. Bu bakımdan kendi yönetsel başarısı açısından yönetici denetim sürecinde; astların yetersiz oldukları konuları belirlemeye çalışmalı, onlarla işbirliği yapmalı, onlara yol gösterici bilgiler vermeli, sapma çizgisini iş ölçütlerine göre belirlemeli ve verimliliği düşük astların hizmet içinde yetişmelerine imkan sağlamalıdır. Ayrıca verimliliği düşük astları cezalandırıcı yöntemlerle çalışmaya yönlendirmekten kaçınılmalıdır.

Denetim sürecinde, astların hangi konularda yetersiz oldukları ile yetersizliğe yol açan nedeninin belirlenmesi, onlara yardımcı kolaylaştırır. Denetim sonucunda elde edilen bilgilere dayanılarak bir taraftan astların yetersizliğinin giderilmesine çalışılırken, diğer taraftan, yeterliliklerine uygun görevler verilmesi ile daha verimli çalışmalarına imkan sağlanır.

Astlar, psiko-sosyal özelliklerinden dolayı denetlenmeye karşı olumsuz tepki verirler. Astların bu tepkisini en aza indirmek ve denetimi bir baskı aracı olarak kullanmak yerine, astların gelişmelerini sağlayıcı bir uygulamaya dönüştürmek, denetleyen ile denetlenenler arasında işbirliği yapılmasıyla mümkün olabilir. Yönetici, her denetlemeyi bir ziyaret olarak değerlendirmeli, astların neler yaptıkları hakkında ayrıntılı bilgi edinmeli ve astlarla ilgilenmelidir. Astlar, samimiyetine ve dürüstlüğüne inandıkları bir yönetici ile işbirliği yapacaklardır¹¹³.

Yöneticinin denetim sürecinde astlara görevleri ile ilgili olarak geri bildirim vermesi, işletme amacından sapmayı önlemede önemli role sahiptir. Özellikle, astların eksiklik ve hatalarını görerek bunların giderilmesi konusunda verilen geri bildirim, astların gelişmesini sağlar ve verimliliği olumlu yönde etkiler. Yönetici denetim sürecinde, amaç sapmasını iş analizi ve tanımlarına göre belirlemeye çalışmalıdır. Ancak bu sayede astlar hatalarını daha net bir biçimde görebilirler. Yöneticinin kişisel ölçütlere göre, astların hatalı

¹¹³James K. Van Fleet, *Yöneticilerin Yaptığı En Büyük 22 Hata*. Çev.: Ayça Haykır, (Ankara: Öteki Yayınları, 1993), s.48.

olduğunu ileri sürmesi, astların hatalarını kabullenmelerini zorlaştırdığı gibi, hatanın ne olduğunu tam olarak anlamalarını zorlaştırır. Uygulamalardaki sapma çizgisinin belli ölçütlere göre belirlenmesi, astların bu ölçütler doğrultusunda hareket etmelerini ve amaçların belirginlik kazanmasını sağlar. Amaçlardaki belirginlik de astların verimliliğini olumlu yönde etkiler.

Ayrıca denetim sürecinde belirlenen astların yetersizliğinin giderilmesi için hizmet içinde yetişmelerine yönetici tarafından destek sağlanması, astların hata yapmasını önleyeceği gibi iş başarılarını da yükseltir. Bu nedenle astları cezalandırıcı önlemlerle çalışmaya sevk etmek yerine yetersiz oldukları konularda bilgi ve becerilerini geliştirme imkanı sağlanması daha yerinde olur.

2.2. Çatışmaları Yönetmek

Örgütlerde yöneticilerin zaman ve enerjilerini önemli ölçüde alan konulardan biri de ortaya çıkan çeşitli düzeylerdeki çatışmalar ve bunların yönetimidir. Yönetici esas itibariyle farklılıkları yöneten kişidir. Kişiler arası farklılıkları, amaçlardaki farklılıkları, değer yargılarındaki farklılıkları, sorunları tanımlamadaki farklılıkları vb. örgütün amaçlarını gerçekleştirecek biçimde birleştirecek ve yönetecek kişi yöneticidir. Bütün bu farklılıklar örgütlerde çeşitli çatışmalara neden olmaktadır. Çatışma, iki veya daha fazla insan arasında uyumsuzluk sonucu ortaya çıkan anlaşmazlıklardır¹¹⁴.

Modern yönetim anlayışına göre örgütlerde çatışmalar kaçınılmazdır. Bunları tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir. Dolayısıyla yöneticiye düşen bu çatışmaları, örgütün yaşama ve gelişmesine katkıda bulunacak yönde yönetmektir. Bu nedenle yönetici çatışma konusunda bilgi ve beceri sahibi olmak zorundadır. Yöneticilik bir bakıma çatışma

¹¹⁴ "Louis R. Pondy, "Organizational Conflict: Concepts and Models", *Administrative Science Quarterly* , Sayı no 12 (1967), s.296" Çiğdem Kirel, "Örgütsel Çatışma ve Güç İlişkisi", *And.Ü.İkt.İdr.Bil.Fak. Dergisi*, Cilt no13, Sayı no 1-2 (1997), s.249'daki alıntı.

yöneticiliğidir¹¹⁵. Örgütsel yaşamın bir gerçeği olan çatışma kaçınılmaz olduğuna göre, yöneticilerin örgütlerin verimliliğini ve etkinliğini artırabilmeleri ve yönetsel başarıları için, çatışmadan yararlanmayı öğrenmeleri gerekmektedir¹¹⁶.

Örgütlerdeki çatışmaları çeşitli şekillerde sınıflandırmak mümkündür. Bu sınıflamalardan ilki ve en çok kullanılan çatışmanın fonksiyonel ve fonksiyonel olmaması biçiminde yapılan ayırmadır. Bundan başka, ortaya çıkış şekillerine göre çatışmalar; potansiyel, algılanan, hissedilen ve a çık çatışmalar şeklinde bir sınıflamaya tabii tutulmaktadır. Diğer bir sınıflama ise çatışmaya taraf olabileceklerle ilgilidir. Çatışmaya taraf olabilecekler bakımından çatışmalar; kişilerin kendi içlerindeki çatışmalar, kişiler arası çatışmalar, kişiler ve gruplar arası çatışmalar, grupların kendi içinde ve gruplar arası çatışmalar olmak üzere beş gruba ayrılabilir. Ayrıca örgüt içindeki yerleriyle ilgili olarak çatışmaları; dikey, yatay ve emir komuta-kurmay çatışması biçiminde sınıflandırmak mümkündür. Dikey çatışma ast-üst arasındaki çatışmayı, yatay çatışma aynı örgüt kademesinde bulunanlar arasındaki çatışmayı ifade etmektedir. Bunlar kişisel düzeyde olabileceği gibi gruplar arası çatışma şeklinde de olabilir¹¹⁷.

Çatışma içine düşen işgörenlere yardım etmek ve çatışmayı yönetmek, yöneticilerin en önemli yönetsel davranışlarıdır. Yöneticiler, başarılarını yükseltmek için bu yönetsel davranışlarında da yeterli olmak zorundadırlar¹¹⁸. Çatışmaları çözümlenebilmek için ilk yapılması gereken, çatışma nedenlerinin araştırılmasıdır. Ancak bundan sonra en uygun çözüm tarzının ne olduğu daha kolay kararlaştırılabilir. Çatışmaların nedenleri şöyle sıralanabilir¹¹⁹; işler arası fonksiyonel karşılıklı bağıllık, belirli kaynakların paylaşılması, amaç farklılıkları, algılama farklılıkları, yönetim alanı ile ilgili belirsizlik, iletişim noksanlığı, statü farklılıkları, yöneticilik tarzları arasındaki farklılıklar, çıkar farklılıkları,

¹¹⁵Koçel, a.g.e., s.458.

¹¹⁶Sezer Korkmaz, "Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Verimlilik", *Verimlilik Dergisi*, Cilt no 23, Sayı no 1 (1994), s.77.

¹¹⁷Koçel, a.g.e., ss.460-462.

¹¹⁸Başaran,1992, a.g.e., s.261.

¹¹⁹Koçel, a.g.e., ss.463-465.

kişilik farklılıkları, değişen koşulların öngördüğü yeni nitelikler, işçi-işveren ilişkilerindeki kutuplaşmalar ve örgüt içi güç mücadelesi.

Yönetici çatışmanın kaçınılmaz olduğunu bilerek, kendisini işgörenlerin çatışma durumlarına hazır tutmalıdır¹²⁰. İşletmede yaptığı en önemli işlerden biri çatışmaları örgüt amaçlarına katkıda bulunacak şekilde yönetmek olan yönetici bu görevini yaparken şu çözüm yollarını izleyebilir¹²¹; kaçınma, problem çözme, yumuşatma, güç kullanma, daha önemli ve kapsamlı amaçlar belirleme, taviz verme, çatışmaya takaf olan kişileri değiştirme, örgütsel ilişkileri değiştirme, çoğunluk oyu ve çatışma kaynağının ortadan kaldırılması.

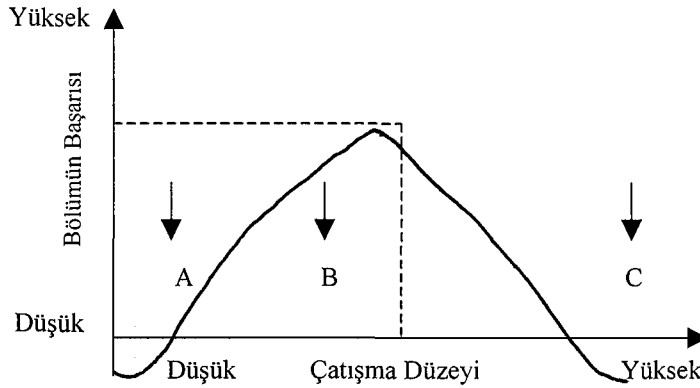
Çatışmanın grup ve örgüt başarısını düşürdüğü yönündeki görüşlerin genelde yanlış olduğu söylenebilir. Çatışma bir bölümün işleyişinde yapıcı ya da yıkıcı olabilir. Şekil 5’de de görüldüğü gibi çatışma düzeyleri çok yüksek ya da düşük olabilir. Her iki uç da başarıyı olumsuz yönde etkiler. Durgunluğu engelleyecek, yaratıcılığı güdüleyecek, gerginlikten kurtulmayı sağlayacak ve değişim için tohumlar atacak fakat yıkıcı olmayacak düzeyde çatışma optimal bir çatışma düzeyidir¹²².

¹²⁰ Başaran, 1992, a.g.e., s.274.

¹²¹ Koçel, a.g.e., ss.467-469.

¹²²Robbins, 1988, a.g.e., ss.163-165.

Şekil 5: Çatışma ve Bölüm Başarısı



Durum	Çatışma düzeyi	Çatışma çeşiti	Bölümün içsel özellikleri	Bölümün Başarısı
A	düşük ya da hiç yok	İşlevsel Değil	kayıtsız kurgun değişime karşı tepkisiz yeni fikirler yok	düşük
B	optimal	İşlevsel	tutarlı kendi kendine eleştirebilen yenilikçi engelleyici	yüksek
C	yüksek	işlevsel değil	düzensiz işbirliği yapmayan	düşük

Kaynak: Stephen P. Robbins, **Essentials of Organizational Behavior**, Englewood Cliffs, (İkinci basım. New Jersey: Prentice Hall Inc., 1988), s.163.

Çatışmaları yönetmek durumunda bulunan yöneticilerin astlar arasında oluşan çatışmaların nedenlerini belirleyebilmede, astlar arasında oluşan çatışmaların çözümünde objektif davranabilmede ve astlar arasında oluşan çatışmaları çözmede duruma en uygun çözüm yöntemini kullanabilmedeki yeterlilikleri en önemli çatışma yönetimi yeterlilikleridir. Yöneticinin çatışmayı yönetebilmesi için öncelikle astlar arasında oluşan çatışmaların nedenlerini belirleyebilmesi gerekir. Astlarıyla iyi ilişkiler kurmak durumunda bulunan yöneticiler, astlar arasında oluşan çatışmaların çözümünde objektif davranmalıdırlar. Astlar arasında oluşan çatışmaları yönetmek ya da yararlı kılmak için

kullanılan en önemli yöntemler arasında; hakeme başvurmak, örnek olay incelemesi ve rol oynama sayılabilir. Ancak her zaman en iyi ve tek bir çatışma yönetimi yaklaşımı olmadığından¹²³, yönetici astlar arasında oluşan çatışmaları çözmede duruma en uygun çözüm yöntemini kullanabilmelidir.

3.3. Astların Örgüte Uyumunu Sağlamak

Yöneticiler iki önemli nedenle astların örgüte uyumunu sağlamaya çalışırlar. Birinci neden, uyumsuz astların, çevrelerindeki astları etkileyerek onları uyumsuzluğa, verimsizliğe düşürme ve onlarla ilişkilerini bozma olasılığıdır. İkinci neden ise yöneticilerin astların uyumunu sağlama görevini yüklenmiş olmalarıdır. Emeği ile örgüte katkıda bulunan işgörenlerin beden sağlığının yanında ruh sağlığının da korunması zorunludur. Yöneticiler, astlarına öncelikle uyumunu kolaylaştıran bir çevre sunmalı, sonra da uyumsuzluğu görülürse uyumunu sağlamak için girişimlerde bulunmalıdırlar¹²⁴.

Yöneticiler astlarının örgüte uyumunu sağlamak için; istenilen davranışı ödüllendirerek astları o davranışı göstermeye yönlendirmelidirler. Ayrıca yöneticiler istenmeyen davranışa olumsuz uyarılar hazırlayarak, astların o davranıştan kaçınmasını sağlayabilirler. İstenmeyen davranışa ceza vererek astları o davranışı göstermekten vazgeçirme de onların örgüte uyumunu sağlamada yöneticiler tarafından daha az kullanılan bir yol olmalıdır.

Astların örgüte uyumunu sağlamakta yöneticilerin kullanabileceği en önemli ve etkin yöntemlerden bir diğeri de astlara danışmanlık yapmaktır. Astların karşı karşıya bulunduğu sorunun nedenlerini tanımasına; sorunun niteliğini, çevresine etkisini, boyutlarını algılamasına; kendini tanıyarak sorunla baş edip edemeyeceğini anlamasına; çözüm seçeneklerini görmesine yardım etmek amacını güden danışmanlık hizmeti

¹²³Robbins, 1988, a.g.e., s.165

¹²⁴Başaran, 1992, a.g.e., s.217.

yöneticilerin temel işlevlerindedir. Bir yöneticinin astlarına yardım edebilmesi için danışmanlık yapabilecek nitelikte yetişmiş olması da gereklidir¹²⁵.

Yönetici astların örgüte uyumunu sağlamak için, astlarına duyarlık eğitimi verilmesine destek sağlamalıdır. Ayrıca yönetici, İnsan davranışlarını çözümlene ve anlama olarak ifade edilebilen eylem çözümlenmesinden de yararlanmalıdır. Eylem çözümlenmesi hem uyum bozukluğu olan astlara hem de sağlıklı olanlara uygulanabilir.

3.4. Astlarla Takım Çalışması Yapmak

Örgütlerde insanların bireysel olarak verimli çalışması ve örgütün amaçlarına hizmet etmesi yeterli değildir. Bireysel başarılar, diğer bireysel çabalarla uyum içinde olursa, örgütün amaçlarına katkıda bulunabilir¹²⁶. Bu bakımdan amacı, türü, faaliyet alanı ne olursa olsun her örgüt için takım çalışması önemlidir ve örgütlerde takımlar, sahip oldukları süreçler üzerinde yarattıkları katma değeri artırarak örgütsel verimliliği ve performansı artırmak amacı ile kullanılırlar¹²⁷.

Bir örgütün etkinliğini sağlamak ve yükseltmek, örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik olarak yapılan işlerin takımlar tarafından yapılmasına bağlıdır. Takım kurmak zor fakat olanaksız değildir. Etkili örgütlerin özellikleri incelendiğinde, bu örgütlerde takım çalışmasının gerçekleştirilebildiği görülmektedir. Etkili örgütlerde, örgütün liderlik niteliklerine sahip yöneticilerinin klavuzluğunda, tabandan tavana kadar tüm kademelerde, takım çalışmasına özen gösterilmektedir¹²⁸.

Takım çalışması, dikkatlice planlama ve yardımlaşma koşullarıyla çok az sorunlu bir örgüt biçimi olup verimlilik artışı gösteren bir araçtır. Takım çalışması ile maliyetlerin düşürülmesi, yüksek esneklik, daha iyi kalite, sıfır hatalı üretim, stokların azaltılması,

¹²⁵Başaran, 1992, a.g.e., ss.246-247.

¹²⁶Özalp, Koparal ve Berberoğlu, a.g.e., s.117.

¹²⁷Samih Yedievli ve Cem Ersen, "Takım Çalışması Sistematiği", *Önce Kalite Dergisi*, (Kış 1997), s.29.

¹²⁸Başaran, 1992, a.g.e., s.195.

azalan malzeme ve kaynak kullanımı gibi örgüt amaçlarına ulaşılabilir¹²⁹. Takım çalışması ile başarıya ulaşan örgütler incelendiğinde, takım çalışmasını desteklemelerinin yedi temel nedeni olduğu ortaya çıkmaktadır. Bunlar¹³⁰; üretim artışı, işgörenlerin morallerinin yükselmesi, yüksek ürün kalitesi, esnek örgüt, etkili fikir üretme ve yüksek performans ile güdülemenin ve iş doyumunun artması olarak sıralanabilir.

Başarılı bir yönetici astlarıyla takım çalışması yapabilmelidir. Yönetici için takım kurmada en önemli sorun, yapılacak işin çözümlenmesi, görevlere ayrılması ve her görevin gerektirdiği işgören yeterliliğinin ortaya çıkarılmasıdır. Yönetici iş çözümü ile iş için gereken işgören sayısı ve görevlere alınacak işgörenlerde bulunması gereken yeterlilikleri belirlemelidir. Yönetici, görevler ve bu görevleri yapacak işgörenlerde aranacak nitelikleri belirlediğinde, bu nitelikte işgören bulunmasa bile varolan işgörenler yetiştirilerek görevlere alınabilirler.

Yönetici yönetsel başarısı açısından iyi bir takım yöneticisi olmak zorundadır. Bir takım yöneticisi olarak ise takım hedeflerini üyelerine tanıtılabilmeli, takım üyelerine görevlerini dağıtabilmeli ve her üye ile birlikte görev hedeflerini saptayabilmelidir. Ayrıca her üyenin hedeflerine ulaşmasına klavuzluk edecek iş programını üyeye yaptırmalı ve program üzerinde üyeye görüş birliğine varmalıdır. Üyelerin iş programlarının takım üyeleriyle toplanarak görüşmelerini sağlayabilme, her iş programı için ölçme yöntem ve araçlarını belirleyebilme, işgörenlerle kendi işlerini nasıl denetleyebileceklerini kararlaştırabilme, ara değerlendirme yöntemlerini belirleyebilme, iş sonunda takımca ölçüp değerlendirebilme ve son olarak da iş yapımı süresince ve iş değerlendirme ile elde edilen sonucun takımca tartışılıp değerlendirilmesini sağlayabilme de başarılı bir takım yöneticisinin yapması gereken işler arasında sayılabilir¹³¹.

¹²⁹Naim Cesur, "Yeni Düşünceler-Eski Teknolojiler? Grup Çalışması ve İmalat Hücreleri", **Verimlilik Dergisi**, Cilt no 27, Sayı no 2, (1998), s.10.

¹³⁰"Karen M. Bursic, "Strategies and Benefits of the Successful Use of Teams in Manufacturing Organizations", **IEEE Transaction on Engineering Management**, C. 39, S.3 (Ağustos 1992)" Emine Bozbağ, "Takım Çalışması", **Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, Yıl 1, Sayı no 5 (Mart 1997), s.9'daki alıntı.

¹³¹Başaran, 1992, a.g.e., s.198.

3.5. Astları Yönetime Katmak

Astların yönetime katılması fikri XIX. ve XX. Yüzyılın bütün sosyal hareketlerini ve düşünce sistemlerini etkilemiş, yönetilenlerin yönetimde söz sahibi olma arzuları, zamanın en önemli sorunlarından olmuştur. Astlar, kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp düşüncelerini aktarmak istemekte ve bu konularda görüşlerinin alınmasını arzu etmektedirler¹³².

Yöneticiler çoğu zaman astlarının yapacakları işleri planlar ve astlara neleri, nasıl ve ne şekilde yapmaları gerektiğini bildirirler. Astlar, işi yapan kimseler olduklarından, birçok pratik tecrübeler ve işin yapılma olanak ve koşulları hakkında değerli bilgilere sahiptirler. Bu nedenle, üstleri tarafından bir robot gibi yönetilmekten hoşlanmazlar. Özellikle kendilerini ilgilendiren sorunlarda fikirlerinin alınmasını şiddetle arzularlar.

Astlara bu olanak verildiği zaman, kendi görüş ve fikirlerine önem verildiğini düşünerek gerçek bir doyum elde ederler¹³³. Ayrıca işgörenlerin yönetime katıldıkları her yerde üretimin miktar ve kalitesinde bir artış olmuştur¹³⁴. Karara katılma astları motive eder, çalışma grubunda davranış değişikliğini sağlar, yüzyüze ilişkinin sıklığından dolayı eğitsel role sahiptir. İşgören ve işletme amacını dengeler, işgörenler psikolojik doyum elde ettiğinden verimlilik artar, sosyal ilişkiler gelişir. Ayrıca astlar aldıkları kararlardan kendileri sorumlu oldukları için işletme içindeki suçlamalar da azalacaktır¹³⁵.

Bir yöneticinin astlarının karara katılması doğrultusunda çaba harcaması, astların verimliliği ve kendi yönetsel başarısı açısından önemli olduğundan yönetici, karardan etkilenecek olan astların karara katılmasına imkan sağlamalı, karara katılan astın görüşünü

¹³²Enver Özkalp, "Endüstriyel Baskı Grupları (Sendikalar) ve Yönetime Katılma", **And.Ü.İkt.İdr.Bil.Fak. Dergisi**, Cilt no 1, Sayı no 2 (Haziran 1983), s.302.

¹³³Erol Eren, "Organizasyonlarda Ast-Üst İlişkileri", **İstanbul Sanayi Odası Dergisi**, Yıl 12, Sayı no 137 (Temmuz 1977), s.21.

¹³⁴Zeyyat Sabuncuoğlu, **Endüstriyel Davranışlar** (Bursa: İkt.Tic.İl.Ak.İşl.Fak., 1982), s.218.

¹³⁵Bilge Erengül, **Kültür Sihirbazları** (İstanbul: Evrim Yayınevi, 1997), s.138.

rahatlıkla söylemesine izin vermeli, astın önerilerini dikkate almalı ve asta işi ile ilgili konularda karar alma serbestliği tanınmalıdır.

3.6. Örgütsel Yenileşmelerde Astlara Danışmanlık Yapmak

Açık ve karmaşık sistemler olan örgütler, yaşamlarını devam ettirmek için yenileşmek zorundadırlar. Bir örgütte, işgörenlerin verimli kılınması, işten doyuma ulaştırılması, takım çalışmalarının gerçekleştirilmesi, işgörenlerin uyumunun sağlanması ve çatışmaların yönetilmesi yönetimin örgütü dinamik bir niteliğe kavuşturmasıyla olanaklıdır.¹³⁶

Bu nedenle işletmeler, yaptıkları uzun vadeli planların başarıyla sonuçlanmasını sağlamak, olaylar karşısında esnek ve dengeli bir faaliyet gösterebilmek için çevrelerinde dinamik bir çalışma içersinde bulunurlar. Bu durum, örgütteki yöneticilerle diğer çalışanların her gün değişen koşullara uyabilmeleri için devamlı olarak örgütün yapısına ve amacına uygun değişiklik yapmalarını gerektirmektedir. Bir örgütte dinamizm, esneklik ve uyabilme yeteneği yoksa, örgütte büyük bir tehlike ve durgunluğun doğmasına neden olunabilir.¹³⁷

Değişme ve yenileşme birbirlerine yakın ve benzer kavramlardır. Değişme, bir bütünün öğelerinde, öğelerin birbirleriyle ilişkilerinde önceki duruma göre nitelik ve nicelik olarak gözlenebilir bir ayrılığın oluşmasıdır. Yenileşmeyi ise çevrenin ihtiyaçlarını karşılamak için örgütün yeniden örgütlenmesi olarak tanımlamak mümkündür. Değişmenin yenileşmeden ayrılan bazı yönleri vardır. Şöyle ki değişme kendiliğinden oluşabilir, yenileşme ise amaçlı ve planlı olarak oluşturulur. Ayrıca değişme etkileşme biçiminde geriye dönük olabilirken yenileşmenin yönü daima ileriye doğrudur. Bunlardan başka

¹³⁶Başaran, 1992, a.g.e., s.281.

¹³⁷Eren, 1993, a.g.e., s.135.

değişmenin nitelikçe ve nicelikçe olmasına karşılık, yenileşme genellikle nitelik olarak bir oluşumu ifade eder¹³⁸. Yenileşmenin değişme gerektirdiği söylenebilir.

Örgütlerde değişme ve yenileşmelere dönük bir direnç ve bu dirence yol açan örgüt içi ve örgüt dışı engeller bulunmaktadır. Gerçekten de örgütler aynı zamanda değişmeye karşı direnç odaklarıdır¹³⁹. Bu direnci ve nedenlerini örgütlerdeki başlıca değişim ve yenileşme biçimleriyle birlikte incelemek yerinde olacaktır.

Örgütlerdeki değişiklik ve yeniliklerin başlıcaları; makinelerde ve diğer araçlarda meydana gelen değişiklikler, süreçlerde ve yöntemlerde değişiklikler ve personeldeki değişimler olarak ifade edilebilir¹⁴⁰.

İşletmelerin hemen hepsi yeni makine ve araçlar tesisine karşı işgörenlerin çıkarmış oldukları zorluklar hakkında geniş tecrübelerle sahiptir. Makineler ve diğer araçlarda meydana gelen değişiklikler, teknolojik buluşların ve yönetsel etkinliğin sonucudur. Yeni bir makine alındığında işgörenler onun kendilerine ne tür bir etki yapacağını bilmedikleri için o makinenin tesisi konusunda mevcut işlerine olumsuz yönde etki edip etmeyeceği açısından kuşkuya kapılırlar. Bu gibi bilinmeyen konular incelenip işgörelere açıklanıncaya kadar işgörenler, korku ve kuşkuların doğru olduğu düşüncesini taşıyacaklardır.

Süreçlerde ve yöntemlerde değişiklikler de benzer kuşkularla karşılaşılır. Bunun nedeni ise genellikle herhangi bir işin yapılmasında alışkanlıkların doğru ve etkili olduğunun kabul edilmesidir. Diğer bir ifadeyle sürekli aynı işi yapmak suretiyle o işle ilgili olarak çeşitli ustalıklar elde edilir ve bunlarda bir değişiklik yapılması durumunda yapılan bu değişikliğe karşı koyma tutkusu doğurur, çünkü bu değişiklik veya yenilik, yapılan işte mevcut yetenek ve uzmanlığı gölgeleyecektir.

¹³⁸Başaran,1992, a.g.e., ss. 303-304.

¹³⁹Richard H. Hall, **Organizations Structure and Process**, Englewood Cliffs, (New Jersey: Prentice Hall Inc., 1979), s.325.

¹⁴⁰Eren, 1993, a.g.e., ss.136-137.

Personelde değişmeler de örgütlerde değişme ve yenileşmelerin başlıcalarındandır. Hemen hemen bütün işletmelerde uzun süre belli bir yöneticinin emrinde çalışan ast, yöneticisinin değişmesi durumunda genellikle çekingenlik ve korku hisseder. Yeni atanan yöneticinin astlar hakkında ne tür bir kaniya sahip olacağı merak, endişe, şüphe ve korkuyla beklenir.

Değişim ve yenilikler karşısında ne tür bir tepkinin meydana geleceği, değişikliğin niteliğine, biçimine ve yenilikten etkilenen bireylerin karakterlerine göre değişir. Yönetim, yapacağı yeniliğe karşı tepkileri bu yönden değerlendirmelidir. Yönetimin değişme ve yenileşmeye ilişkin genel insani amacı, değişimin bozduğu grup dengesi ve kişisel uyumu düzeltmek ve korumaktır¹⁴¹.

Tepkinin niteliği şu biçimlerde olabilir¹⁴²; üretim miktar ve kalitesinin değiştirilmesi, işe geç gelme, işten ayrılma, iş kazalarının artması ve grevler. Bu tepkileri en aza indirmek için yönetim etkili bazı önlemler almak zorundadır.

Yenileşmeyi engelleyen durumların en önemlisi işgörenlerin yenileşmeye karşı direniş geçmeleridir. Direnme sonucu yenileşmenin durdurulması veya bozulması söz konusu olabilir. Bu nedenle yöneticiler direnme üzerinde özenle çalışmalı ve direnmeyi en aza indirecek önlemler almalıdırlar¹⁴³. Bir yöneticinin direnmeyi en aza indirmek konusundaki başarısı insan ilişkilerindeki yeterliliğine bağlıdır. Yönetici yenileşme ile ilgili olan işgörenlerin, getirilecek yeniliğin kararlaştırılmasında karara katılmalarını sağlayabilir. Bu durum işgörenlerin yeniliği kabul etmelerine ve hatta savunmalarına yol açabilir. Ayrıca astlara yenileşmeyi tanıtmak gerekir. Yöneticinin, örgüte getirilecek yeniliğin, uygulayıcılara tüm yönleriyle açıklaması, tanıtması işgörenlerin bir çoğunun yenileşme taraftarı olmasını sağlayabilir.

¹⁴¹Davis, a.g.e., s.209.

¹⁴²Eren, 1993, a.g.e., s.139.

¹⁴³Başaran, 1992, a.g.e., s.301.

Yönetici astlarına yenileşmenin yararlarını göstermelidir. Yenileşme oluştuğunda, ne tür ekonomik yararların geleceği açık olarak belirtildiğinde korkuların bir çoğu ortadan kalkabilir ve benimseme artabilir. Başarılı bir yönetici astlarını yenileşme konusunda bilgilendirmelidir. Örgütsel yenileşmelerin nasıl uygulanacağını açıklayan kitap, klavuz vb. hazırlayarak işgörenlerde yenileşmeye karşı güven yaratabilir¹⁴⁴.

3.7. Astların İşten Doyumunu Yükseltmek

Örgütlerin iş doyumuyla ilgili iki amaçları vardır. Biri örgütün kendisinin doyumunu diğeri ise işgörenlerin doyumudur. Bir örgütün başarısının göstergesi, her iki amacında ulaştığı dengeli düzeydir. İş doyumunu, işgörenlerin çalıştıkları işlerine karşı duydukları olumlu düşünceler olarak tanımlamak mümkündür¹⁴⁵.

İş doyumunu işle bağlantılı çok sayıda arzu edilen ve edilmeyen deneyimlerin bütünü ve dengelenmesinden sonuçlanan bir tutum olarak göz önüne alınır¹⁴⁶. Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş doyumunun düşük olmasıdır. İş doyumsuzluğu, daha gizli biçimlerde, ani grevler, iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların arkasında yer alır. Literatürde güdüleme teorileri kapsamında geniş bir şekilde ele alınmış olan iş doyumunu, bir örgütte çalışan bir işgörenin işine yönelik genel tutumunu ifade etmektedir¹⁴⁷.

İş doyumunun, işgörenin verimlilik düzeyiyle ilişkili olduğuna ilişkin varsayımların kanıtlanmamış olmasına rağmen, iki önemli örgütsel ürününün olduğu anlaşılmıştır. Bunlar gönüllülük ve bütünleşmedir. Gönüllülük ile anlatılmak istenen; örgütün, işgörenin iş doyumunu sağlamada gösterdiği yeterlilik oranı kadar işgörenin de örgütün işlerine katılmada gönüllü olacağıdır. Bütünleşme ile ise, örgütün yöneticilerinin çatışmaları

¹⁴⁴Başaran, 1992, a.g.e., ss.301-302.

¹⁴⁵J.R. Schermerhorn, J.G. Hunt ve R.N. Osborn, **Organizational Behavior** (Altıncı basım. New York: John Wiley & Sons Inc., 1997), s.98.

¹⁴⁶Levent Şimşek, "İş Tatmini", **Verimlilik Dergisi**, Cilt no 24, Sayı no 2 (1995), s.91.

¹⁴⁷Stephen P. Robbins, **Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications**, Englewood Cliffs, (Üçüncü basım. New Jersey: Prentice Hall Inc., 1986), s.104.

yönetmede ve iletişimde gösterdiği yeterlilik düzeyi ile işgörenler arasında görüş birliğinin sağlanması ve iş doyumunun yükseltilmesinin doğru orantılı olduğu anlatılmaktadır¹⁴⁸.

Kolaylıkla gerçekleştirilemeyecek ve satın alınamayacak olan iş doyumunu, temelde etkin yönetimin bir sonucu olarak ortaya çıkar. Örgütün iyi yönetildiğinin bir belirtisi olan iş doyumunu, takım çalışmasında önemli bir öğedir. Bu nedenle yönetsel başarıları açısından yöneticiler işgörenlerde iş doyumunu geliştirmeye ve yükseltmeye çalışırlar¹⁴⁹.

Astlarının iş doyumunu yükseltmek isteyen bir yönetici; öncelikle astlarının içsel güdülenmelerini sağlamalıdır. Astların içsel güdülenmesiyle işte doyum arasında yüksek bir bağlantı bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle, içsel güdülenmeyi sağlayan değişkenler, iş doyumunu da sağlamaktadırlar. İçsel güdülenme; insanı etkinliğe iten, istediğini elde edinceye kadar etkin kılan ve doyum sağlandığında durgunluğa geçiren doğal itici bir güç olarak ifade edilebilir. Örgütlerde böylesine içsel güdülenmeyle işini gerçekleştiren başarısından doyum sağlayan işgörelere rastlamak olağanüstü bir durum değildir. İster kendiliğinden oluşsun ister çevre etkileriyle yaratılsın, kendini işine verip yüksek verim sağlayan işgörelerin olması, aynı ortam hazırlandığı takdirde diğer işgörelerin de içsel güdülenmeyle yüksek verim elde edebileceklerini göstermektedir¹⁵⁰.

Yöneticiler iş doyumunu yükseltmek için içsel güdülenmeden başka, başarılı astlara yükselme olanağı sağlayarak görev konumlarını adil olarak değiştirmeli, işgörelere yönelik örgütsel liderlik yapabilmeli ve astlarıyla destekleyici etkileşim içinde olmalıdır. Astlarda güven duygusu oluşturabilme, asta kendisi ve yaptığı işin örgüt için önemli olduğunu hissettirebilme de işgörelerin iş doyumunun yükseltilmesi için yöneticilerin göstermeleri gereken yeterlilikler arasındadır.

İşgörelenler örgüte sağladıkları katkılara karşılık, örgütten ihtiyaçlarının karşılanması beklerler. İnsan ilişkileri yaklaşımı örgütlerin, işgörelenlerin maaş ve

¹⁴⁸Başaran, 1992 a.g.e., s.179.

¹⁴⁹Davis, a.g.e., s.110.

ödüllendirme gibi maddi ihtiyaçlarını karşılamasının yeterli olmadığını, işgörenlerin iş doyumunu açısından iyi bir çalışma ortamının sağlanması, tanınma, saygınlık ve gelişme gibi sosyal ihtiyaçlarının da karşılanması için uygun ortamın yaratılması gerektiği görüşünü getirmiştir. Çalışma koşullarının insancillaştırılması ve çalışma yaşamı kalitesinin sağlanabilmesi için insana uygun olması ile mümkündür. Bu düzenlemelerin yapılabilmesi için insan faktörünü olumsuz yönde etkileyen, fiziksel ve mental yüklenmelere neden olabilen iş özelliklerinin bilinmesi ve minimize edilmesi ya da kontrol altına alınması gerekir.

İş hayatında değişimin hızını yakalamak, çağa ayak uydurabilmek, günümüz örgütlerinin sahip olduğu en değerli hazine olan insan kaynağını en iyi şekilde yönetmek ve sonuçta iş hayatında mutlu, doyum sağlamış bir işgücü yaratmakla mümkündür. İş doyumunu arttıkça iş başarısı ve işe bağlılığın artması beklenmektedir. Böylelikle insanların örgütle bütünleşerek daha etkin, üretken ve çalışma mutluluğuna ulaşan bir varlık olması için gereken çaba ortaya konmalıdır. İnsana yapılan yatırım, insanların daha huzurlu bir ortamda çalışmalarını sağlayacak fiziksel, sosyal ve psikolojik ihtiyaçların giderilmesi konusunda yoğunlaşmalıdır. İşgörene egemen olan ihtiyaçlar doyurulmadıkça, iş doyumundan söz edilemez.

Astların maddi ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasına destek sağlayan yöneticilerin, astlarını etkilemeleri ve onlarla iyi ilişkiler kurabilmeleri daha kolay olmaktadır. Bu nedenle yönetici, örgüt tarafından astlarının ihtiyaçlarının karşılanmasına destek sağlamalı ve çalışma koşullarını iş doyumunu yükseltecek şekilde düzenlemelidir. Ayrıca yönetici, astların işten doyumunu yükseltmek için başarılı olanları övmeli ve takdir etmelidir.

3.8. Astlara Gelişme ve Yetişme Olanığı Sağlamak

Örgütlerde işgörenlerin geliştirilmesi ve yetiştirilmesi çok önemli bir konudur. Örgütlerde büyüme, yeni teknolojiler kullanma, yeni ürünlerin piyasaya çıkması ve

¹⁵⁰Başaran, 1992, a.g.e., s.162.

İşgörenin görevinin değişmesi gibi nedenler eğitim ihtiyacını ortaya çıkarır. Dolayısıyla işgörenler ve örgütler işbaşında yetiştirme için harcama yaparlar, çünkü gelecekte kazanç elde edeceklerdir. Bu açıdan bakıldığında, işbaşında yetiştirme ya da hizmet içi eğitim insana yapılan bir yatırımdır¹⁵¹. Eğitim hem örgüte hem de işgörene çeşitli yararlar sağlar. İncelenen konuyla ilgili olarak eğitim; işgörenlerin örgütsel amaçları gerçekleştirmelerini sağlar ve insan ilişkilerini geliştirir.

Hizmet içi eğitim, örgütlerde işgörene, işe başladıklarından emekli oluncaya kadar işe uyum, işte verimliliklerini artırmak, yeni durumlara uyumlarını ve üst görevlere hazırlanmalarını sağlamak amacıyla yapılan eğitimidir. Kısaca iş ve bu işteki ilerleme ile ilgili olan her türlü mesleki yetiştirme hizmet içi eğitim olarak düşünülebilir.

İşe yeni başlayanlar için ve/veya daha önce çalışmaya başlayanların niteliğinde bir eksiklik görülmesi durumunda ya da yeni bir teknik öğretileceği zaman eğitim programları hazırlanır. Örgütün ve yöneticinin başarısında büyük rol oynayan en önemli etkenlerden biri de işgörenlerin bilgi ve becerilerinin geliştirilmesidir. İşgörenlerden en etkin bir biçimde yararlanmak durumunda bulunan yöneticiler, astlarının yetiştirilmesi ve geliştirilmesiyle ilgilenmek zorundadırlar. Bu nedenle yönetici astlarının eğitime ihtiyaç duydukları alanları belirlemeli ve onların hizmet içinde yetiştirilmesini sağlamalıdır.

Ayrıca astlarının ve dolayısıyla kendi başarısı için yönetici, astlarının yeterliliklerini ve çalışmalarını değerlendirerek üst statüleri hak edenleri belirleyebilmelidir. Astlarının kariyerlerinin bugünü ve geleceği ile ilgili amaçlarının planlı bir biçimde ortaya koymasına yardım eden yöneticiler, kendi amaçlarının gerçekleşmesine de katkıda bulunmuş olurlar¹⁵².

¹⁵¹L. Işıl Ünal, “İş başında Yetiştirmenin Verimlilik ve İstihdam Açısından Değerlendirilmesi”, **Verimlilik Dergisi**, Cilt no 25, Sayı no 1 (1996), s.99.

¹⁵²Güneş N. Berberoğlu, “İşletmelerde Organizasyon-Birey Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama: Kariyer Yönetimi”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt no 24, Sayı no 1 (Mart 1991), s.135.

3.9. Astların Sorunlarını Çözmelerine Danışmanlık Yapmak

Yöneticinin insan ilişkileri kapsamında sahip olması gereken en önemli yeterliliklerden biri de astlarının sorunlarını çözmelerine danışmanlık yapmaktır. Yöneticinin, astlarının öncelikle iş yaşamına ilişkin olmak üzere iş yaşamı dışındaki sorunlarının çözümü için de çaba göstermesi ve danışmanlık yapması astlarıyla ilişkilerini ve başarıyı olumlu yönde etkiler.

Astlarıyla iyi ilişkiler kurmak açısından yönetici, onların kişisel ve sosyal sorunlarını çözmelerine zamanı ve imkanı elverdiği ölçüde yardımcı olabilmeliyken, iş ile ilgili sorunlarını çözmeleri konusuna ise mutlaka zaman ayırmalıdır.

Yöneticilerin iş tanım ve analizlerini yapması ve görev dağılımında astların psiko-sosyal özelliklerini dikkate alması, astların iş ile ilgili sorunlarının azalmasını ve işe uyum sağlamalarını kolaylaştırır¹⁵³. Bu nedenle yönetici işin, astların bilgi, beceri ve yeterliliklerine uygun olmasına dikkat etmeli, örgütsel amaçlara bağlı olarak geliştirilen bölüm amaçlarını iş tanım ve analizleriyle belirgin hale getirmelidir. Kısaca yönetici astlarının iş ile ilgili sorunlarını azaltmak ya da çözebilmek açısından, görev dağılımında şu etmenleri dikkate almalıdır; iş analiz ve tanımının yapılması, işin analiz ve tanımına uygun olarak gerçekleştirilmesi, işin astların yeterliliğine uygunluğunun sağlanması, işin yetki ve sorumluluk alanına uygunluğunun sağlanması, işin ast tarafından benimsenmesi, işin anlamlılığının dikkate alınması, işin hizmet öncesi eğitime uygunluğunun sağlanması ve her işten kimin sorumlu olacağına açıkça belirlenmesi.

Örgüt amacı, belli iş gruplarının oluşturduğu ve her iş grubu içerisindeki rol takımı yoluyla gerçekleştirilir. Rol takımı, örgütteki iş görenlerin iş ile ilgili olarak rol

¹⁵³Eren, 1993, a.g.e., s.190.

beklentilerine sahip astlar, yöneticiler ve iş arkadaşlarının oluşturduğu gruplardır¹⁵⁴. Grup en basit şekliyle, “etkileşim halinde bulunan birden fazla insan”¹⁵⁵ olarak tanımlanabilir.

Örgütlerde grupları etkin ve verimli çalıştırmak ve örgüt amaçlarına yönlendirmek konusunda yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Grup içindeki astların birbirleriyle çatışmaya düşmeleri ve sorun yaşamaları her zaman olasıdır. İş grubunu oluşturan astlar arasında uyuşmazlık olduğunda grubun verimliliği olumsuz yönde etkileneceğinden yönetici, astlarının iş arkadaşlarıyla ilgili sorunlarını çözmelerine yardımcı olmalıdır. İş grubunun, daha uyumlu çalışması ve astlar arasında sağlıklı ilişkilerin kurulması için, astların görüşlerine dayalı olarak oluşturulması yararlı olabilir. Bundan başka yöneticinin astların iş arkadaşlarıyla olan sorunlarını çözmelerine yardımcı olmak açısından iş grubunun; anlaşılabilir ve aynı sosyal statüye sahip astlar tarafından oluşmasına özen gösterebilir. Ayrıca yönetici astların fiziki yerleşiminin yüz yüze ilişki kurmayı engelleyecek biçimde olmamasına da dikkat etmelidir. Astların iş arkadaşlarıyla yüz yüze ilişki kurması, onlarda işbirliği duygusunu kuvvetlendireceği gibi, ortaya çıkan sorunların da etkin bir biçimde çözülmesine imkan sağlar. Bu konuda, astların beklentilerinin belirlenmesine yönelik yapılan bir araştırmada, astların %89.1’inin yöneticilerinin iş grubunda kendilerinin yüz yüze ilişki kurmaları için gereken ortamı sağlamalarını beklediklerini belirttiklerine işaret edilmiştir¹⁵⁶.

3.10. Etkili Bir İletişim Kurarak Astlara Dostluğa Dayalı Bir Ortam Hazırlamak

Örgütte insan ilişkilerinin aracı olan iletişimi; duygu, düşünce ve olayların anlam yüklü göstergelerden oluşmuş iletiler aracılığı ile hedef durumundaki kişi ya da gruplara

¹⁵⁴Davis, a.g.e., s.26.

¹⁵⁵Çiğdem Kağıtçıbaşı, **İnsan ve İnsanlar** (Gözden geçirilmiş sekizinci basım. İstanbul:Evrım Bas.Yay. Dağ.,1992), s.242.

¹⁵⁶Özlem Yenilmez, “Yönetimde Verimliliğe Etkileri Açısından Ast Üst İlişkilerinin Değerlendirilmesi ve Arçelik A. Ş. Eskişehir İşletmesi’nde Bir Uygulama” (Yayınlanmamış Master Tezi, And. Ü. Sosyal Bilimler Enst., 1995), s.xlvii.

aktarılması, bu kişiler üzerindeki etkisinin geri bildirim yoluyla ölçülerek yeni iletilerin kodlanması süreci olarak tanımlanabilir¹⁵⁷.

İşgörenlerin örgüt içindeki ilişkilerinin, etkileşimlerinin ve davranışlarının temel aracı iletişim sistemidir. Diğer yandan örgütte iletişim alanı, işgörenlerin etkileşimini, işbirliğini, takım çalışmasını, işgörenlerin birbirlerine benzeme eğilimlerini ve liderlik davranışları gibi bütün sosyal etki alışverişlerini içermektedir¹⁵⁸.

Yöneticilerin harekete geçmek için kullandığı bir süreç olan iletişim, insan ilişkilerinde başarılı bir yönetici için gerekli en önemli araçtır. Örgütlerde iletişimin genellikle iki önemli amacı vardır. Örgütlerde iletişimin birinci amacı, takım çalışması için gerekli bilgileri takım üyelerine ulaştırmak ve bunların takım üyelerince algılanmasını sağlamaktır. İkinci amacı ise işgörenlerin güdülenmeleri, işbirliği ve iş doyumları için onlara gerekli tutumları kazandırmaktır¹⁵⁹.

İletişimde kullanılan kanalların sayısının çok olması, iletilen emir ya da bilginin yanlış algılanmasına ve alıcı ile gönderici arasındaki iletişimin sınırlı bir biçimde gerçekleşmesine neden olur. Yöneticinin astlarını daha iyi tanıması ve başarıları hakkında bir bilgiye sahip olması, onlarla yüz yüze kuracağı ilişkinin sıklığına bağlıdır. Bu nedenle yönetici astlarıyla doğrudan iletişim kurmaya özen göstermelidir¹⁶⁰.

Yönetici, astların uygulama konusundaki öneri ve eleştirilerine açık olmalı ve bunu sadece sözle değil davranışlarıyla da ortaya koyabilmelidir. Ayrıca yönetici, üstlerden gelen emir ve direktifleri içeren yukardan aşağıya doğru ve astlardan üstlere gönderilen bilgileri içeren aşağıdan yukarıya doğru iletişimleri zamanında ve etkin olarak gerçekleştirmelidir. Bunun için açık ve etkili iletişim yöntem ve araçlarından yararlanabilir. Etkili bir iletişim kurabilmek için yöneticinin iletişim engellerini tanıması ve bunları giderici tedbirler

¹⁵⁷İsmail Türkmen, **Etkin İletişim Modeli (Yöneticiler İçin)** (Ankara: MPM, 1992), s.3.

¹⁵⁸Başaran, 1979, **a.g.e.**, s.176.

¹⁵⁹Davis, **a.g.e.**, ss.508-509.

¹⁶⁰Tosun, **a.g.e.**, s.248.

alabilmesi gerekir. Ayrıca yönetici, kesintisiz iletişim sağlayacak çembersel bir sistem kurmalıdır. İletişim alanındaki gelişmeleri izleyip örgüte aktarabilme, örgüt amaçlarını gerçekleştirme yönünde formal iletişimle birlikte informal iletişimi de kullanabilme ve örgütteki yazışma prosedürlerini verimi artıracak şekilde düzenlemeler yapabilme de yöneticinin etkili bir iletişim kurabilmesi için gerekli yeterlilikler arasındadır.

Yöneticinin yönetsel başarısı açısından astları ile olan ilişkisinde onları verimli çalışmaya güdülemek ve denetlemek, çatışmaları yönetmek, örgüte uyumlarını sağlamak, onlarla takım çalışması yapmak, yönetime katılmalarına olanak sağlamak, örgütsel yenileşmelerde onlara danışmanlık yapmak, işten doyumlarını yükseltmek, onlara gelişme ve yetiştirme olanağı sağlamak, sorunlarını çözmelerine danışmanlık yapmak ve etkili bir iletişim kurarak onlara dostluğa dayalı bir ortam hazırlamak alanlarındaki yeterlilikleri önemli rol oynayan kritik faktörlerdir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ESKİŞEHİR SANAYİ BÖLGESİNDEKİ İŞLETME YÖNETİCİLERİNİN ASTLARLA İYİ İLİŞKİLER KURABİLMEDEKİ YETERLİLİKLERİNE YÖNELİK OLARAK YAPILAN ARAŞTIRMA

1. ESKİŞEHİR SANAYİ BÖLGESİ VE ARAŞTIRMA KAPSAMINA ALINAN ÖZEL SANAYİ İŞLETMELERİ

Türkiye topraklarının % 1.8' ine sahip olan Eskişehir merkez ilçe nüfusu itibariyle 10. sırada ilin toplam nüfusu itibariyle 31. sırada, ekonomik ve sosyal gelişmişlik ölçeğinde ise 81 il arasında 17. Sırada yer almaktadır.

Eskişehir merkezinde yer alan imalat sanayi işletmelerinin % 52.1'i iç pazara yönelik olarak üretim yapmaktadır. Diğer illere satış yapan başlıca sektörler arasında taş ve toprağa dayalı sanayi içinde yer alan refrakter tuğla, seramik, fayans, alçı, çimentodan üretilmiş prefabrik yapı elemanları üreticileri bulunmaktadır.

Cumhuriyetin ilk yıllarında özel sektörün özellikle un ve toprak sanayiinde başlattığı sanayileşme faaliyetleri 1970'li yıllarda metal eşya ve makine imalat sanayine yönelmiş, teşvik tedbirlerinin özendirici olduğu dönemlerde sektörel bazda yatırımların sayısı artmıştır.

Sanayinin gelişmesinde XX. Yüzyılın başlarında kurulan devlet işletmeleri önemli rol oynamıştır. Bu işletmelerin yetiştirdiği nitelikli işgücü sanayinin gelişmesinde önemli faktör olmuştur.

Cumhuriyetin ilk yıllarında sanayi ilin tarımsal ve doğal kaynaklarına bağlı olarak gelişmiştir. Önemli bir tahıl bölgesi olan Eskişehir bu dönemde büyük kapasiteli

un fabrikalarının kurulup gelişmesine neden olmuştur. Yine kiremit ve tuğla sanayinde büyük kapasiteli fabrikalar kurulmuştur. Metal ve makine sanayinin temelleri atılmıştır. Madencilik gelişme göstererek mağnezit üretimi 1930'lu yıllarda başlamıştır. 1926 yılında kurulan Teyyare Bakım Atölyesi de bu dönemdeki önemli tesislerdendir.

1930-1950 yılları arasında Eskişehir Şeker Fabrikası ve bünyesindeki Makine Fabrikası kurulmuştur. Özel sektöre ait geleneksel un ve tuğla-kiremit fabrikaları kapasitelerini genişletmişlerdir. Bu sınırlı büyüme il ekonomisine önemli katkılar sağlamıştır.

1960 yılına kadar Eskişehir'de küçük sanayi kesiminde önemli gelişmeler olmuştur. Yurt dışından göçmen olarak yerleştirilen vatandaşların sahip oldukları işgücü ve zanaatları özellikle metal eşya sanayinde soba ve kuzine imalatına yönelmiştir.

Eskişehir Ticaret ve Sanayi Odasının; Ticaret Odası ve Sanayi Odası olarak ayrılması ildeki ticaret ve sanayinin hızlı bir gelişme göstermiştir. Bu gelişmede ilin coğrafi konumu, tüketim merkezlerine yakınlığı, kara ve demiryolu ulaşımı ve kalifiye işgücü önemli rol oynamıştır. Sanayileşmede planlı gelişme başlamıştır. Organize Sanayi Bölgesinin hayata geçirilmesiyle yatırımlarda farklılaşma başlamıştır. İlde geleneksel sanayiler olarak kabul edilen un ve kiremit-tuğla fabrikalarının pazar paylarının daralması nedeniyle yerlerini gıda sanayine yönelen işletmeler almıştır. Un sanayi ile uğraşan işletmeler bisküvi ve şekerleme gibi gıda alanına yönelirken taş ve toprağa dayalı imalat sanayi de hazır beton ve prefabrik yapı elemanlarına yönelmiştir. Organize sanayi bölgesinde buzdolabı ve kompresör üretimi yan sanayinin gelişmesini sağlamış, yarattığı istihdam ile de il ekonomisine önemli katkıları olmuştur. İnönü'deki otomotiv fabrikası da sanayileşme bakımından önemli bir yatırımdır.

1980-1990 yılları arasında organize sanayi bölgesinin birinci gelişme alanının yatırımcıların hizmetine sunulması yatırımlara ilgiyi artırmıştır. Plastik, metal eşya ve hazır giyimde önemli gelişmeler olmuştur. Ayrıca TUSAŞ Motor Fabrikası da bu dönemdeki önemli yatırımlardandır. Baksan küçük sanayi sitesi küçük yatırımların

geliştiği önemli bir merkez olmuştur. Bu dönemde uygulanan teşvik tedbirleri finansman sahibi kişi ve kuruluşları yatırıma yönlendirmiştir.

1990 sonrasında ise, imalat sanayine yönelik yatırımların devamı, hazır giyim sanayindeki gelişme, taş ve toprağa dayalı imalat sanayindeki artış, organize sanayi bölgesindeki doğal gaz kullanımı, Marmara Bölgesi'ndeki sanayi yatırımlarının yaşadığı sıkıntılar ve bölgenin sanayi kuşağı kapsamına alınması Eskişehir'i yatırım açısından önemli bir merkez yapmıştır. Yatırımcının Organize Sanayi Bölgesi'ne olan talepleri sonucu mevcut yatırım alanları 18 milyon metrekare olmuştur.

Toplam organize sanayi bölgesi alanı 32 milyon m² 'ye ulaşmıştır. Bu alanın 2 milyon m²'lik bölümü Bilim Parkı projesi için ayrılmıştır. İl dışından da büyük ölçekli yatırımlar için 1996 yılında 10 milyon m²'lik talep olmuştur. Şuanda organize sanayi bölgesi 31 milyon metrekarelik alanı ile ülkenin en büyük sanayi alanlarından biridir.

Bu dönemde Paşabahçe Şişe Cam sanayi, Yaşar Holding, Toprak Holding ve Endel kiremit gibi büyük ölçekli yatırımcılar organize sanayi bölgesinde yatırım yaparken, bölge dışında seramik üretimi konusunda İnönü ve Çifteler ilçelerinde büyük ölçekli yatırımlar üretime geçmişlerdir. Sivrihisar ve Mahmudiye ilçelerinde sanayi yatırımlarının temelleri atılmıştır. Muttalıp belediyesi sınırları içinde metal eşya, orman ürünleri, gıda ve seramik sanayileri konularında 25'e yakın orta ölçekli yatırım yapılmıştır. Sümerbank Basma Sanayi Kuruluşu ile SEK Süt Fabrikası özelleştirilmiştir.

Eskişehir'in sanayileşmedeki yerine bakıldığında, Gayri Safi Milli Hasılanın dağılımında sanayi sektörünün ön planda olduğu görülmektedir¹⁶¹.

Organize Sanayi Bölgesinde 07.10.1999 tarihi itibariyle 188'i üretimde, 48'i inşaat halinde ve 15'i de proje halinde olmak üzere toplam 251 işletme yer almaktadır.

¹⁶¹Eskişehir Valiliği Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü, **1998 Yılı Sanayi ve Ticaret Durum Raporu** (Eskişehir: 1999), ss.49-51.

Eskişehir’de faaliyet gösteren ve şehirle özdeşleşmiş, sermayesinin büyük bir çoğunluğu Eskişehir’in tanınmış ailelerine ait olan özel sanayi işletmeleri araştırma kapsamına alınmıştır. Bunlar; Eti Gıda A.Ş., Sarar Giyim ve Tekstil A.Ş., Cicisan Gıda San. ve Tic. A.Ş., Kılıçoğlu Yapı Elemanları San. ve Tic. A.Ş. ve Eskişehir Çimento Fab. A.Ş.’dir. Bu işletmeleri kısaca tanıtmak yerinde olacaktır.

1.1. Eti Gıda A. Ş.

1961 yılında kurulmuş olan ETİ, bugün Türkiye’nin en büyük bisküvi ve kek üreticilerinden biridir. ETİ’nin bünyesindeki üç üretim işletmesiyle birlikte sektöre üretim makineleri imal etmek üzere kurulan Eti Makina tesisleri ve Türkiye’nin 12 önemli bölgesinde örgütlenmiş Bölge Müdürlükleri’nin bağlı bulunduğu Pazarlama şirketinden oluşan ETİ Şirketler Grubu’nun yıllık toplam üretim kapasitesi 75.000 tondur. Bisküvi, kek, kraker, kraker, gofret ve çikolata kaplamalı ürün çeşitleri, yalnız Türkiye’nin değil, dünyanın bir çok ülkesinde tercih edilmektedir.

1.2. Sarar Giyim ve Tekstil A. Ş.

1944 yılında atölye olarak kurulmuş olan Sarar fabrikası bugün 26.000 m²’lik kapalı alan olmak üzere 49.200 m² arazi üzerinde faaliyet göstermektedir. Modern bir makine parkına ve tasarımının tümüyle bilgisayarlarla yapıldığı gelişmiş bir teknolojiye sahip olan fabrikada her türlü ürün satışa sunulmadan önce titiz bir kalite kontrolünden geçirilmektedir. Fabrikanın üretim kapasitesi günlük; 2.000 ceket, 2.000 pantolon ve 3.500 gömlektir.

Sarar Giyim Tekstil Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi 1984 yılında kurumsallaşmıştır. Yönetimdeki ilerici anlayış ve akılcı şirket politikaları sonucunda hızlı fakat sağlıklı bir büyüme gösteren Sarar bugün erkek giyiminde sadece Türkiye’nin değil Avrupa pazarlarının da saygın üreticilerinden biri haline gelmiştir. Sarar ürünlerinin ihraç edildiği ülkeler arasında Almanya, İngiltere, Amerika, İtalya, İsviçre ve Rusya bulunmaktadır.

1.3. Cicisan Gıda Sanayi ve Ticaret A. Ş.

Cicisan Gıda Sanayi ve Ticaret A. Ş., 1927 yılında Eskişehir’de kurulmuş ve halen Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi’nde faaliyet göstermektedir. Yıllık üretim kapasitesi 32.723 ton olan Cicisan Gıda San. ve Tic. A. Ş.’nin ürün çeşitleri; şekerleme, gofret, çikolatalar, kek, kakaolu mamüller ve bisküvidir.

1.4. Kılıçoğlu Yapı Elemanları San. ve Tic. A. Ş.

Kılıçoğlu, 1927’den günümüze, üretmekte olduğu pişmiş kil ve topraktan yapı malzemelerini, müşterilerinin kullanımına sunmaktadır. Köklü bir geçmişe sahip olan Kılıçoğlu Cumhuriyet’in kuruluş yıllarından bu yana, Türk halkının, konut ihtiyacının inşasında ürettiği tuğla ve kiremit mamülleri ile hizmette bulunmaktadır. Kılıçoğlu bu üretimi ile Türk sanayisinin temel taşları arasında yer almaktadır. Kılıçoğlu, kurulduğu tarihten bugüne sektöründe kalite kavramını simgelemiş ve lider marka olma özelliğini göstermiştir. Alanında en modern tesisler ile mamüllerini üretmesi, oluşturduğu tecrübe ve kalite anlayışının bir sonucudur.

Eskişehir’de bulunan üretim tesislerinde, yaygın ve dekoratif kiremit ürünleri ile Akdeniz Kiremidi olarak adlandırılan, fonksiyonel özellikleri geliştirilmiş çift kanatlı Marsilya tipi kiremitler üretilmektedir. Ayrıca müşterisine geniş bir mamül seçeneği sunma düşüncesinde olan Kılıçoğlu, dekoratif duvar tuğlaları, taban döşeme tuğlaları, kaplama tuğlaları ve yer karolarını müşterilerinin hizmetine sunmaktadır.

1.5. Eskişehir Çimento Fab. A. Ş.

Kuruluş hazırlıkları 1953’de başlayan fabrika, 1957 yılında 150.000 ton klinker/yıl kapasiteli yaş sistem bir döner fırın ile Eskişehir’de üretimine başlamıştır. Şirketin kuruluş felsefesi, bölgenin çimento ihtiyacını karşılamak ve Eskişehir’in sınai gelişimini hızlandırmaktır. Bölgesel talebin yıllara göre artışına paralel olarak 1976 yılında yeni bir 275.000 ton klinker/yıl kuru sistem döner fırın ünitesi ilavesi yapılmıştır. Yaş sistem döner fırın ünitelerinin enerji sarfının yüksek oluşu ve bu

teknolojinin ekonomik ömrünü doldurmuş olması nedeni ile 1987 yılı başında yaş sistem döner fırın ünitesi tamamen durdurularak kuru sistem döner fırın prekalsinasyonlu sisteme tahvil edilmiş ve kapasitesi arttırılarak tek fırın ile 460.000 ton klinker/yıl düzeyine ulaşılmıştır. Takip eden yıllarda çimento değirmeni kapasite arttırımı, üretim kontrolünde otomasyona geçiş, laboratuvarın modernize edilmesi ve üretim hattı ile entegrasyonu sağlanmıştır. 40 yılı aşkın bir süredir üretim yapmakta olan kuruluş, daima kalite istikrarını ön planda tutmaktadır.

2. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Her işletme, toplumla ilgili bir ihtiyacı karşılamak için kurulur ve amacını toplumla ilgili ihtiyaçlar oluşturur. İşletme, amacını gerçekleştirmek için çeşitli girdiler sağlar. Bu girdilerin en önemlisi, diğer girdileri işletme amacının gerçekleştirilmesi doğrultusunda kullanan ve onlara bir nitelik kazandıran işletmede çalışan insanlardır.

İşletmede çalışan insanlar, işletmenin hiyerarşik yapısı içerisinde sahip oldukları rol ve statülere göre işletme amacını gerçekleştirmeye çalışırlar.

İşletme amacının gerçekleştirilmesi ve faaliyetlerinin başarılı olmasında yöneticinin büyük etkinliği bulunmaktadır. İşletmelerin başarılı olmaları hem kendileri hem de ülke ekonomisi açısından önem taşımaktadır. İşletmelerin başarısı belirledikleri amaç ve hedeflere etkin ve verimli bir biçimde ulaşmalarıyla mümkündür. Bu başarıda en önemli rolü ise yöneticiler üstlenmektedir. Yönetimsel başarısı açısından yöneticinin belirlenen amaç ve hedeflere etkin ve verimli bir biçimde ulaşabilmelerinde, astlarıyla ilişkilerinde karşılaştıkları sorunları en aza indirebilmek için, onlarla iyi ilişkiler kurabilme konusundaki yeterliliklerinin belirlenmesi gerekir.

Bir örgütte insan ilişkilerinden sorumlu olanlar örgütün her düzeyindeki yöneticilerdir. İnsan ilişkilerine ilişkin sorunlar genellikle yöneticilerin bu konudaki yeterlilik düzeylerinin düşük olmasından kaynaklanır. Bir örgütün faaliyetlerini başarıyla sürdürebilmesi ve amaçlarına etkin ve verimli bir biçimde ulaşabilmesi için örgütün hiyerarşisi içindeki tüm yöneticilerin insan ilişkilerinde yeterli olmaları

gereklidir. İnsan ilişkilerine ilişkin istenilen davranışların eğitimle kazanılması mümkündür. Yöneticiler için düzenlenecek hizmet içi eğitim, insan ilişkilerine ilişkin istenilen davranışları yöneticilere kazandırarak onları bu konuda daha yeterli kılabilir.

Yöneticilerin astlarla iyi ilişkiler kurabilme konusunda ihtiyaç duydukları yeterliliklerde ve yeterlilik alanlarında eğitilmeleri işletmeler açısından önemlidir. Çünkü yeterlilik düzeyleri istenilen derecede olmayan yöneticiler zaman, emek ve para kaybına neden olurken yeni problemlerin ortaya çıkmasına da yol açabilmektedirler.

Yöneticilerin yönetsel başarıları açısından astlarıyla iyi ilişkiler kurabilmelerine ilişkin göstermesi gereken ve göstermekte oldukları yeterlilikler arasındaki fark, bu konudaki eğitim ihtiyacını ortaya koymaktadır. Bu eğitimin gerçekleştirilebilmesi için öncelikle ihtiyaç duyulan yeterliliklerin ve yeterlilik alanlarının saptanması gereklidir.

3. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın temel amacı, Eskişehir’de faaliyet gösteren özel sanayi işletmelerinin üst basamaklarında görev yapan yöneticilerin, kurum içinde astlarıyla iyi ilişkiler kurmadaki yeterliliklerini saptamak ve ihtiyaç duydukları yeterliliklerin kazandırılmasına katkıda bulunmaktır.

Bu temel amacı gerçekleştirmek üzere alt amaçlar aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

1. Yöneticilerin astlarıyla iyi ilişkiler kurmadaki yeterliliklerini kendilerinin ve astlarının algılamalarına göre belirlemek
2. Yöneticilerin kendilerinin ve astlarının algılarına göre, yeterliliklerin önem ve gereklilik derecesini belirlemek

3. Dörtlü değerlendirme modelinin gösterilmesi gereken ve gösterilmekte olan yeterlilikleri ve yeterliliklerin oluşturduğu yeterlilik alanlarını yüksek ve düşük dereceler bakımından matris düzeyinde karşılaştırmak

4. Karşılaştırma sonucu kritik yeterlilik alanlarına ilişkin yeterliliklerin öncelikli olarak kazandırılması bakımından dağılımlarını ortaya koymak

5. Yeterlilik alanlarının değerlendirilmesinde yöneticiler ve astlar arasında farklılık ve benzerlikleri ortaya koymak

6. Yöneticilerin yeterliliklere ilişkin değerlendirmeleri ile cinsiyet, yaş, eğitim, kıdem gibi özelliklerin ilişkisini ortaya koymak

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın konusu, amacı ve veri kaynakları belirlendikten sonra bu kaynaklardan en sağlıklı biçimde veri toplamanın yöntemi araştırılmıştır. Yapılan çalışmalar, içinde bulunulan şartlarda, bu araştırmayı amaçlarına ulaştıracak en uygun, birinci elden veri toplama yönteminin “anket yöntemi” olacağını ortaya koymuştur. Bu yöntemle, kaynağa en kısa yoldan ulaşarak, sistemli bir biçimde hazırlanmış sorulara, kısıtlı zaman süreci içinde, sağlıklı cevaplar almanın mümkün olacağı düşünülmüştür.

Araştırmanın yöntemi; modeli, örnek büyüklüğünün belirlenmesi ve veri toplama yöntemi açılarından aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

4.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma tarama modelinde olup, konu ile ilgili kaynaklar taranarak yönetsel başarıları açısından yöneticilerin gösterdiği ve göstermesi gereken kurum içi aşağıya doğru iyi ilişkiler kurmadaki yeterlilikleri konusunda yöneticilere anket uygulanmıştır.

4.2. Örnek Büyüklüğünün Belirlenmesi

Araştırmanın çalışma evrenini Eskişehir Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren özel sanayi işletmelerinin üst basamaklarında görev yapan yöneticiler, örneklemini ise sermayesinin çoğunluğunun Eskişehir'in tanınmış ailelerine ait ve Eskişehir özel sanayinin özelliklerini yansıtabilecek olan 5 işletmenin üst yöneticileri oluşturmaktadır.

İşletmelerdeki yöneticiler değişik ünvanlarla görev yapmaktadırlar. Bu nedenle araştırma anketi, örnekleme alınan işletmelerin örgüt şemaları incelenerek üst ve alt kademe yöneticilerinin belirlenmesi yoluyla, ünvanlarına bakılmaksızın bütün yöneticilere uygulanmıştır. Söz konusu işletmeler çalışmanın üçüncü bölümünün başında tanıtılmışlardır.

4.3. Veri Toplama Yöntemi

Araştırma için gerekli olan teorik verileri elde etmek için ilgili literatür incelenmiş ve konu ile ilgili kanun, yönetmelik ve diğer kaynaklar taranmıştır.

Bilgi toplama aracı olarak geliştirilen anket, örneklem alınan gruba uygulanmıştır. Araştırmada, işletmelerin üst yöneticilerinin göstermesi gereken ve göstermekte olduğu yeterlilikler ve bunların oluşturduğu yeterlilik alanlarına ilişkin veriler Ek 1'de örneği bulunan anketlerle toplanmıştır.

Anketlerin geliştirilmesine başlanmadan önce, yöneticilerin insan ilişkilerine ilişkin sahip olmaları gerekli yeterlilikler ilgili literatür taranarak belirlenmiştir. Ayrıca benzer konularda yapılan diğer araştırmalar incelenmiştir ve onlardan da yararlanılmıştır. Araştırma anketlerinin hazırlanmasına ışık tutan benzer konulardaki söz konusu araştırmalar şunlardır; İbrahim E. Başaran'ın 1979 yılında doktora tezi olarak yaptığı "Beş Bakanlık'taki Yönetmenlerin Yönetimde İnsan İlişkilerine İlişkin Tutumları" isimli çalışması, Ziya Bursalıoğlu'nun ilk olarak 1975'de kitap olarak yayınladığı "Eğitim Yöneticisinin Yeterlilikleri-İlköğretmen Okulu Müdürlerinin Yeterliliklerine İlişkin Bir Araştırma" isimli çalışması, Ümit Özcan'ın 1989 yılında

doktora tezi olarak yaptığı “Türk Bankacılık Sisteminde Orta Kademe Yöneticilerinin Yeterlilikleri ve Hizmet İçi Eğitimlerinde Uygulanabilecek Bir Model” isimli çalışması, Ramazan Geylan’ın 1984 yılında doktora tezi olarak yaptığı “Ticari Banka Yönetimi ve Türk Ticari Bankalarının Temel Yönetim Sorunları” isimli çalışması ile Özlem Yenilmez’in 1995 yılında master tezi olarak yaptığı “Yönetimde Verimliliğe Etkileri Açısından Ast Üst İlişkilerinin Değerlendirilmesi ve Arçelik A. Ş. Eskişehir İşletmesinde Bir Uygulama” isimli çalışması olarak sıralanabilir.

Yapılan incelemeler sonucunda belirlenen yeterliliklerin bir dökümü yapılmış ve liste haline getirilmiştir. İşletme yöneticilerinin insan ilişkilerine ilişkin yeterlilikleri; astları verimli çalışmaya güdülemek ve denetlemek, çatışmaları yönetmek, astların örgüte uyumunu sağlamak, astlarla takım çalışması yapmak, astları yönetime katmak, örgütsel yenileşmelerde astlara danışmanlık yapmak, astların işten doyumunu yükseltmek, astlara gelişme ve yetiştirme olanağı sağlamak, astların sorunlarını çözmelerine danışmanlık yapmak ve etkili bir iletişim kurarak astlara dostluğa dayalı bir ortam hazırlamak alanlarına ayrılmıştır. Bu 10 yeterlilik alanının her birinde farklı olmak üzere 78 yeterlilik belirlenmiştir.

Belirlenen yeterliliklerden yararlanılarak bir anket taslağı hazırlanmıştır. Taslak halindeki ankette yer alan her yeterlilik alanına giren yeterlilik maddeleri gözden geçirilerek tekrarlar önlenmiş ve başta tez danışmanı olmak üzere uzman kişilere verilerek her yeterliliğin o yeterlilik alanına girip girmediğinin tespitinin yapılması istenmiştir. Ayrıca gerekli olan ve ankette yer almayan yeterlilikler varsa belirtilmesi, kapsam ve anlam bakımından anlaşılabilirliğin değerlendirilmesi istenmiştir.

Hazırlanan bu taslak formların 10 kişilik bir grup üzerinde ön denemesi yapılmıştır. Eleştiriler, öneriler ve deneme sonuçlarında elde edilen bilgilere dayalı olarak anketlerin içeriği düzeltilmiş, ortaya çıkan aksaklıklar giderilerek anket formuna Ek 1’de görülen son şekli verilmiştir. Ankette yer alan, yöneticilerin göstermesi gereken ve göstermekte olduğu yeterliliklerin derecelendirilebilmesi için, iki ayrı sütun açılmış ve anket tek form şeklinde düzenlenmiştir. Araştırmada bilgi toplama aracı olarak kullanılan bu anket, sanayi işletmelerindeki üst yöneticilerin astlarıyla iyi ilişkiler

kurabilmelerine ilişkin göstermeleri gereken ve göstermekte oldukları yeterlilikleri saptayabildiği oranda geçerli olacaktır. Araştırmada kullanılan bu bilgi toplama aracının geçerliğine ilişkin bulgular ve yorumu ileride ayrı bir başlık altında verilmiştir.

Anket uygulamasında, daha sağlıklı veriler elde edebilmek amacıyla, öncelikle karşılıklı görüşerek cevap alma yoluna gidilmesi düşünülmüştür. Bu amaçla örneklem alınan gruptaki 5 işletmenin hepsine gidilmiştir. İşletmelerde yöneticilerle yüz yüze görüşülerek araştırmanın konusu, amacı ve anketin nasıl doldurulacağına ilişkin açıklamalar yapılmış ve kendilerinin soruları cevaplandırılmıştır. Yoğun iş hayatı içinde zaman kısıtı ve anketleri kendilerince en uygun fiziksel ve psikolojik koşullarda doldurmalarının daha sağlıklı verilere ulaşılmasını sağlayacağı düşüncesiyle anketler bırakılarak iki hafta içerisinde, işletmelerde genellikle eğitim bölümleri ya da fabrika müdürlerinin sekreterleri gibi önceden belirlenen yere teslim etmeleri istenmiştir. Anketin cevaplandırılması sırasında gereken uyarı ve ricaları kapsayan açıklamalar tekrar hatırlamaya gerek duyabilecekleri ihtimaline karşılık bir ön yazı ile anketlere eklenmiştir.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, tanıtıcı ve kişisel bilgilerle ilgilidir. İkinci bölüm, yöneticilerin astlarıyla iyi ilişkiler kurabilmelerine ilişkin 10 yeterlilik alanını ve her yeterlilik alanında farklı sayıda olmak üzere 68 yeterliliği kapsamaktadır. Her yeterliliğin (yok), (az), (orta), (çok) ve (tam) olarak beş derece üzerinden ve 0, 1, 2, 3 ve 4 puan şeklinde sayısal değerlerle değerlendirilmeleri istenmiştir. Birinci bölümdeki sorular sınıflama ya da gruplama, ikinci bölümdeki sorular eşit aralıklı ölçekleme ilkelerine dayandırılmıştır.

Araştırmanın örneklemini oluşturan yönetici gruplarına uygulanan ve cevaplanan anketlerle ilgili sayılar ve yüzdeleri Tablo 1 ve Tablo 2’de görülmektedir.

Tablo 1
Üst Yöneticilerden Anketlerin Dönüş Oranları

İşletmeler	Üst Yönetici Sayısı	Cevaplanan Anket Sayısı	Cevap Verenlerin Yüzdesi
Eti Gıda	6	6	100
Sarar	6	5	83.33
Cici Gıda	5	5	100
Kılıçoğlu	6	6	100
Eşçim	8	7	87.5
Toplam	31	29	93.54

Tablo 1’den de görüldüğü gibi, araştırma kapsamına alınan tüm işletmelerin üst yöneticilerinden anketlerin dönüş oranları, % 83.33 ile % 100 arasında değişmektedir.

Tablo 2
Alt Kademe Yöneticilerinden Anketlerin Dönüş Oranları

İşletmeler	Alt Kademe Yönetici Sayısı	Cevaplanan Anket Sayısı	Cevap Verenlerin Yüzdesi
Eti Gıda	28	22	78.57
Sarar	12	9	75
Cici Gıda	5	2	40
Kılıçoğlu	10	7	70
Eşçim	21	16	76.19
Toplam	76	56	73.68

Tablo 2’den de görüldüğü gibi, araştırma kapsamına alınan tüm işletmelerin alt kademe yöneticilerinden anketlerin dönüş oranları, % 40 ile % 78.57 arasında değişmektedir.

5. ARAŞTIRMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırmada bilgi toplama aracı olarak kullanılan anket formunun geçerliğine ilişkin bazı sayıtlar söz konusudur. Araştırma anketi, sanayi işletmelerinin üst basamaklarında görev yapan yöneticilerin astlarıyla iyi ilişkiler kurabilmeleri konusunda göstermesi gereken ve göstermekte olduğu yeterlilikleri saptayabildiği oranda geçerli olacaktır. Bu yeterliliklerin karşılaştırılması sonucunda iki koşulun gerçekleştiği görülürse, bilgi toplama aracı geçerli sayılacaktır. Bu koşullar¹⁶²; yöneticilerin göstermeleri gereken yeterliliklere ilişkin fikir birliğinin, göstermekte oldukları yeterliliklere ilişkin fikir birliğinden yüksek olması ve yöneticilerin göstermeleri gereken yeterliliklere verdikleri önem derecesinin, göstermekte oldukları yeterliliklere verdikleri önem derecesinden yüksek olmasıdır.

Araştırmada kullanılan anket sorularının cevapları, SPSS paket programında istatistiksel değerlemeye alınmıştır. SPSS, derinlemesine istatistiksel analiz yapabilen modüler bir yazılımdır. Bir çok alanda üstün hizmet sunan bu yazılım; pazar araştırmaları, finansal planlama, işgörenlerin ve yöneticilerin iş başarısını değerlendirme, üretimde verimin artırılması gibi alanlarda kullanılmaktadır. Araştırma anketindeki her bir soru SPSS paket programında birer değişken olarak alınmıştır. Kullanılan varyans analizinde karşılaştırma ve çözümleme yeterlilikler ve yeterlilik alanları düzeyinde ileride açıklanacağı üzere dörtlü değerlendirme modeli ile yapılmıştır.

Yöneticilerin göstermesi gereken ve göstermekte olduğu yeterliliklerin karşılaştırılabilmesi için Şekil 6'da şematik olarak gösterilen "Dörtlü Değerlendirme Modeli" kullanılmıştır¹⁶³. Böylece araştırmaya katılan üst ve alt kademe yöneticilerinin yeterliliklere ilişkin değerlendirmelerinin sayısal bir karşılaştırması tasarlanmıştır. Bunun sonucunda, modelin yeterlilik türleri ve dereceleri bakımından etkileşim alanlarına giren yeterliliklerinden ihtiyaç duyulanların belirlenmesi düşünülmüştür.

¹⁶² "Larrie Gale, "Competence Requierid for the Principalship: A Metodology Applied to the Roral Bolivian Settings" Yayınlanmamış Doktora Tezi (Utah: Utah Üniversitesi, 1973), s.6" Bursalioğlu, 1978, a.g.e., s.43'deki alıntı.

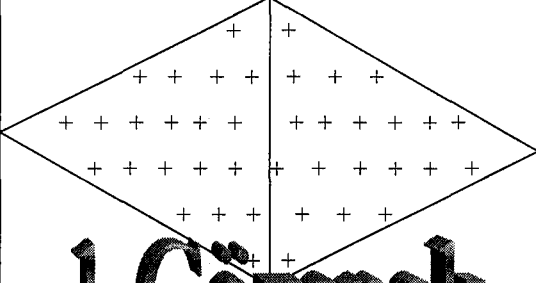
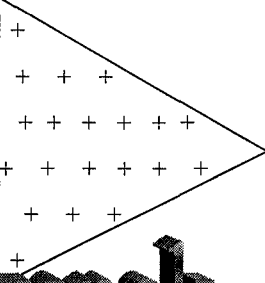
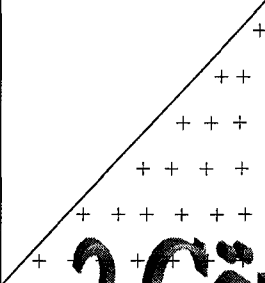
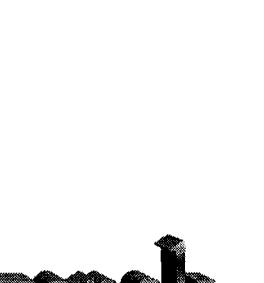
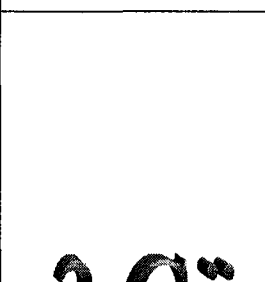
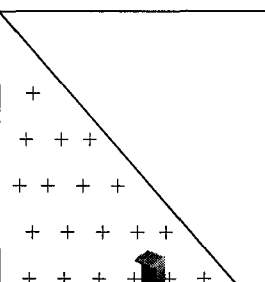
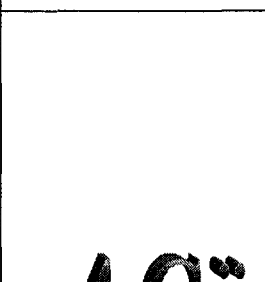
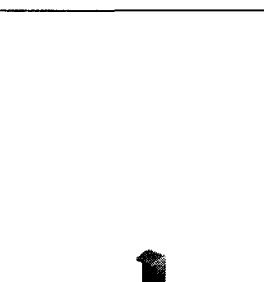
¹⁶³Bursalioğlu, 1978, a.g.e., ss.45-48.

Hem gösterilmesi gereken hem de gösterilmekte olan yeterliliklerin içinden, önemli görülen ve görülmeyen, diğer bir ifadeyle yüksek ve düşük puan verilenlerin ayrılabilmesi dörtlü değerlendirme modelini gerektirmiştir. Dört değişkenden oluşan ve etkileşim yapısı aşağıda verilen modelin, ilk iki değişkenini, anket formunun 2. ve 3. kolonlarında yer alan gösterilmesi gereken ve gösterilmekte olan yeterlilikler oluşturmaktadır. Diğer iki değişkeni de, bu yeterliliklere verilen yüksek ve düşük önem dereceleri kapsamaktadır.

Yeterliliklerin değerlendirilmesinde fikir birliğinin ölçütü olarak standart sapma, önem derecesinin ölçütü olarak da aritmetik ortalama kullanıldığından, yeterlilik alanları ve yeterlilikler bu iki kritik ölçüt temel alınarak hesaplanan (T) puanları ile sıralanmıştır. 50 ve üstünde (T) puanı olan yeterlilik alanları ve yeterlilikler yüksek, bunun altındakiler düşük puanlı kabul edilmiştir. Örneğin, bir yeterliliğin gösterilmesi gereken (T) puanı 55.354, gösterilmekte olan (T) puanı 48.736 ise, o yeterlilik modelin sağ üst köşesindeki 2. gözeneğine yerleştirilmiştir. Yeterlilik alanları ve yeterlilikler, modelin ilgili gözeneklerine yerleştirildikten sonra, bunların sıralanması için (T) puanları birleştirilmiştir. Bu amaçla, yukarıdaki örneğe göre, gösterilmesi gereken (T) puanı 2 ile çarpılmış, buna gösterilmekte olan (T) puanı eklenmiş ve toplam 3'e bölünmüştür. Bulunan sonuç, o yeterliliğin sıralanmasına yarayan, genel (T) puanı olmuştur. Modelde 50 ve üstünde olan (T) puanları (+), 50'nin altında olan (T) puanları (-) ile gösterilmiştir.

Dörtlü değerlendirme modelinin yapısına göre, herhangi bir yeterlilik, bütün denek grupları tarafından modelin aynı gözeneğine girecek şekilde değerlendirilmişse, bu, kesin fikir birliğini göstermektedir.

Şekil 6. Dörtlü Değerlendirme Modeli

	GÖSTERMESİ GEREKEN	GÖSTERMEKTE OLDUĞU	GÖSTERMESİ GEREKEN	GÖSTERMEKTE OLDUĞU
Y Ü K S E K				
D Ü Ş Ü K	1. Gözenek		2. Gözenek	
Y Ü K S E K				
D Ü Ş Ü K	3. Gözenek		4. Gözenek	

Yeterlilik alanları ve yeterlilikler, modelin yapısında bulunan ve aşağıda açıklanan etkileşimlere göre yerleştirilmiştir.

1. Gözenek: Yöneticilerin yüksek derecede göstermesi gereken ve yüksek derecede gösterdikleri yeterlilikler

Bir yeterlilik alanı ya da yeterliliğin hem göstermesi gereken hem de göstermekte olduğu (T) puanı 50 ve üstünde ise o yeterlilik alanı ya da yeterlilik, modelin sol üst köşesinde bulunan bu 1. gözeneğe yerleştirilmiştir. Böyle yeterliliklerin önemli ve yöneticilerin bu yeterliliklere gerçekten sahip olduğu kabul edilmiştir. Bu nedenle, modelin bu gözeneğinde yer alan yeterliliklere, yöneticilerin hizmet öncesi eğitim programlarında öncelik verilmesi yararlı olur.

2. Gözenek: Yöneticilerin yüksek derecede göstermesi gereken fakat düşük derecede göstermekte olduğu yeterlilikler

Bir yeterlilik alanı ya da yeterliliğin göstermesi gereken (T) puanı 50'nin üstünde, göstermekte olduğu (T) puanı 50'nin altında ise, o yeterlilik alanı ya da yeterlilik modelin sağ üst köşesinde yer alan 2. gözeneğe yerleştirilmiştir. Böyle yeterliliklerin önemli olduğu, fakat yöneticilerin genellikle bu yeterliliklere sahip olmadıkları kabul edilmiştir. Bu nedenle, modelin bu gözeneğinde yer alan yeterliliklere, yöneticileri hizmet içinde yetiştirme programlarında öncelik verilmesi, hizmet öncesi eğitim programlarında da dikkate alınması yararlı olur.

3. Gözenek: Yöneticilerin düşük derecede göstermesi gereken fakat yüksek derecede gösterdiği yeterlilikler

Bir yeterlilik alanı ya da yeterliliğin göstermesi gereken (T) puanı 50'nin altında, göstermekte olduğu (T) puanı 50'nin üstünde ise o yeterlilik alanı ya da yeterlilik, modelin sol alt köşesinde yer alan 3. gözeneğe yerleştirilmiştir. Bu yeterliliklerin önemsiz olduğu, fakat uygulamada yöneticilerin bunlara gereğinden çok önem verdikleri kabul edilmiştir. Bu nedenle, yöneticileri hizmet içi yetiştirme programlarında

bu yeterliliklere önem verilmemesi, programların ve uygulamaların bunlara verilen önem açısından yeniden gözden geçirilmesi yararlı olur.

4. Gözenek: Yöneticilerin düşük derecede göstermesi gereken ve düşük derecede göstermekte olduğu yeterlilikler

Bir yeterlilik alanı ya da yeterliliğin hem göstermesi gereken hem de göstermekte olduğu (T) puanı 50'nin altında ise, o yeterlilik alanı ya da yeterlilik, modelin sol alt köşesinde bulunan 4. gözeneğe yerleştirilmiştir. Bu yeterliliklerin önemsiz olduğu ve yöneticiler tarafından da önemsenmediği kabul edilmiştir. Bu nedenle, modelin bu gözeneğinde yer alan yeterliliklerin yöneticilerin yönetici yetiştirme programlarında bulunması tartışmaya açıktır.

Dörtlü değerlendirme modeline göre, modelin üst yarısına giren ve yöneticilerin göstermesi gereken yeterlilikler ve bunların oluşturduğu yeterlilik alanları; kritik yeterlilikler olarak kabul edilmiştir. Kritik yeterlilikler, yeterliğe dayalı yönetici yetiştirme girişiminde karşılaşılan iki problemi çözebilmek amacıyla kullanılmaktadır. Birincisi iş başında ve işe dönük etkinlikleri amaçlayan yeterliliklerin ve bunları kazandıracak eğitim programlarının içeriğinin belirlenmesidir. İkincisi ise, çok sayıda ve çeşitte olan insan ilişkileri yeterliliklerinin sınırlandırılmasıdır.

Araştırmaya katılan yöneticiler, yeterlilik alanları ve yeterlilikler ile ilgili durumların saptanması ve analizinde betimsel ve analize dayalı istatistik yöntem ve tekniklerinden yararlanılmıştır. Bunlar; frekans, yüzde, ortalama, standart sapma, ki kare, (T) puanı hesaplamaları ile varyans analizi teknikleridir.

Anketin birinci bölümünde yer alan kişisel bilgilerle ilgili cevapların, örnekleme oluşturan tüm yönetici grupları için frekans ve yüzde dağılımları alınmıştır.

Anketin ikinci bölümünün değerlendirilmesi amacıyla izlenen yol ve yapılan işlemler şöyle sıralanabilir:

1. Üst ve alt kademe yöneticilerinin sorulara verdikleri cevaplarla eğitim yaş, cinsiyet ve kıdemleri arasında ilişki olup olmadığı ki kare testiyle ortaya çıkarılmıştır.

2. Anketteki derecelendirmelere (yok-0), (az-1), (orta-2), (çok-3) ve (tam-4) değerleri verilerek, 10 yeterlilik alanının her birinin ortalaması ve standart sapması bulunmuş. Bu işlem üst ve alt kademe yöneticileri için ayrı ayrı tekrarlanmıştır.

3. Üst ve alt kademe yöneticiler için ayrı ayrı olmak üzere, 10 yeterlilik alanında bulunan 68 yeterliliğin puan grupları (0,1,2,3,4) frekansları ve yüzdeleri bulunmuş, ayrıca her birinin ortalaması ve standart sapması hesaplanmıştır. Bu işlem yöneticilerin göstermesi gereken ve göstermekte oldukları yeterlilikler için ayrı ayrı yapılmıştır.

4. Her iki ana grupta 10 yeterlilik alanından her biri için bulunan ortalamalar büyüklük sırasına göre dizilmiş ve her alanın sıra numarası belirlenmiştir.

5. Her iki ana grup için ayrı ayrı olmak üzere 10 yeterlilik alanından alınan yeterlilik alanı ortalamaları, yeterlilik alanı puanı kabul edilmiş ve böylece elde edilen 10 puanın ortalaması ve standart sapması hesaplanmıştır. Bu değerler kullanılarak gruplar arası F testi uygulanmıştır.

6. Her iki ana grubun cevaplarına göre üst yöneticilerin göstermeleri gereken ve göstermekte oldukları yeterlilikler için ayrı ayrı olmak üzere 68 yeterliliğin her birinin (T) puanı hesaplanmıştır. Böylece 68 yeterlilikX2 kolonX2 grup olmak üzere toplam 272 (T) puanı bulunmuştur. (T) puanı, yeterliliklerin ortalamalarını 10 standart sapmalı ve 50 ortalamalı standart puanlara dönüştürmek amacıyla kullanılmıştır¹⁶⁴.

7. Her iki ana grubun cevaplarına göre üst yöneticilerin göstermeleri gereken ve göstermekte oldukları yeterlilikler için ayrı ayrı olmak üzere 10 yeterlilik alanının (T) puanları hesaplanmıştır. Böylece 10 yeterlilik alanıX2 kolonX2 grup olmak üzere toplam 40 (T) puanı bulunmuştur.

¹⁶⁴Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz. Hüsnü Arıcı, **İstatistik: Yöntemler ve Uygulamalar** (Ankara: Meteksan A.Ş., 1991), s.89.

8. Üst ve alt kademe yöneticilerinin cevapları için ayrı ayrı olmak üzere, 68 yeterliliğin herbiri için hesaplanan, üst yöneticilerin göstermeleri gereken ve göstermekte oldukları (T) puanları birleştirilmiştir. Bunun için, herhangi bir yeterliliğin göstermesi gereken kolonu için hesaplanan (T) puanı 2 ile çarpılmış ve bu aynı yeterliliğin göstermekte olduğu kolonundaki (T) puanı ile toplanıp 3'e bölünmüştür. Bundan sonra 68 yeterlilik, her iki ana grup için ayrı ayrı olmak üzere, (ortalama) yeni (T) puanlarına göre büyüklük sırasına dizilmiştir.

9. Aynı işlem, aynı yolla 10 yeterlilik alanının her biri için, üst ve alt kademe yöneticilerinin cevapları için yapılarak yeni (T) puanları hesaplanmıştır. Bundan sonra bir önceki işlemde olduğu gibi, 10 yeterlilik alanının, iki ana grup için ayrı ayrı olmak üzere, elde edilen yeni (T) puanları büyüklük sırasına göre dizilmiştir.

Dörtlü değerlendirme modelinin yapısına göre, herhangi bir yeterlilik, bütün denek grupları tarafından modelin aynı gözeneğine girecek şekilde değerlendirilmişse, bu, kesin fikir birliğini göstermektedir.

Araştırmaya katılan üst ve alt kademe yöneticileri tarafından yapılan değerlendirmelerin yeterlilik alanlarına göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini incelemek için varyans analizi tekniğinden yararlanılmıştır.

6. VERİLERİN ANALİZİ VE YORUMU

Verilerin analizi araştırmanın değerlendirilmesi kısmında belirtilen şekilde yapılmıştır.

6.1. Araştırmaya Katılan Yöneticileri Tanıtıcı Bilgiler

Anket sorularını cevaplandıran yöneticiler hakkında tanıtıcı bilgiler elde etmek amacıyla; unvan, öğrenim durumu, yaş, cinsiyet, kıdem, şimdiki yönetim kademesindeki kıdemi ile yönetim ve insan ilişkileri alanlarında katıldıkları kurs veya

seminer sayısına ilişkin 7 soru sorulmuştur. Aşağıda ankete katılan yöneticileri tanıttıcı bilgiler tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 3
Ankete Katılan Yöneticilerin Unvan Gruplarına Göre Dağılımı

ÜST YÖNETİCİLER		
DEĞİŞKENLER	Frekans	Oran (%)
İşletme Md.	2	6.9
Üretim Md.	5	17.2
Personel Md.	4	13.8
Pazarlama-Satış Md.	4	13.8
İdari Mali İşler Md.	5	17.2
Başka	9	31
ALT KADEME YÖNETİCİLERİ		
Müdür Yrd.	2	3.6
Şef	44	78.6
Ustabaşı	6	10.7
Başka	4	7.1

Tablo 3’de de görüldüğü gibi ankete katılan üst yöneticilerin % 17.2’si üretim müdürü, % 17.2’si idari mali İşler müdürü, % 13.8’i personel müdürü, %13.8’i pazarlama ve satış müdürüdür. % 31’i ise başka ünvanlara sahiptir. Bu seçenekte işletmelerin yapısı gereği teknik genel müdür yardımcısı, planlama ve kalite kontrol müdürü, enerji müdürü gibi yöneticiler bulunmaktadır.

Alt kademe yöneticilerinin unvan gruplarına göre dağılımı ise şöyledir; %78.6’sı şef, %10.7’si ustabaşı, %3.6’sı müdür yardımcısı ünvanına sahip olan alt kademe

yöneticilerinin % 7.1'i başka ünvanlara sahiptir. Bu seçenekte planlama sorumlusu, servis mühendisi gibi alt kademe yöneticileri yer almaktadır.

Tablo 4
Ankete Katılan Yöneticilerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

ÜST YÖNETİCİLER		
DEĞİŞKENLER	Frekans	Oran (%)
Lise	3	10.3
Lisans	21	72.4
Master	4	13.8
Doktora	–	–
Başka	1	3.4
ALT KADEME YÖNETİCİLERİ		
Lise	4	7.1
Lisans	44	78.6
Master	6	10.7
Doktora	–	–
Başka	2	3.6

Ankete katılan yöneticilerin öğrenim durumlarına göre dağılımı Tablo 4'de verilmiştir. Anket sorularını cevaplandıran üst yöneticilerden 3 tanesi (% 10.3'ü) Lise mezunuyken 21 tanesi (% 72.4'ü) Lisans, 4 tanesi (% 13.8'i) master derecesine sahiptir. Ayrıca diğer seçeneğini işaretlemiş olan 1 tanesi de 2 yıllık Yüksek Okul (Önlisans) mezunudur.

Anket sorularını cevaplandıran alt kademe yöneticilerinin ise 4 tanesi (% 7.1'i) Lise mezunuyken 44 tanesi (% 78.6'sı) Lisans, 6 tanesi (% 10.7'si) master derecesine

sahiptir. Ayrıca diğer seçeneğini işaretleyen 2 tanesinin de 2 Yıllık Yüksek Okul (Önlisans) mezunu olduğu anketlerden anlaşılmaktadır.

Tablo 5
Ankete Katılan Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

ÜST YÖNETİCİLER		
DEĞİŞKENLER	Frekans	Oran (%)
21-30	6	6.9
31-40	6	20.7
41-50	13	44.8
51-60	17	24.1
61 ve daha çok	1	3.4
ALT KADEME YÖNETİCİLERİ		
21-30	14	25
31-40	19	33.9
41-50	20	35.7
51-60	3	5.4
61 ve daha çok	–	–

Ankete katılan yöneticilerin yaş gruplarına göre dağılımı Tablo 5 'de verilmiştir. Ankete katılan üst yöneticilerin % 44.8'ı 41-50 yaş grubunda, % 24.1'i 51-60 yaş grubunda, %20.7'si 31-40 yaş grubunda, % 6.9'u 21-30 yaş grubunda ve % 3.4'ü 61 ve daha çok yaş grubunda yer almaktadır.

Anket sorularını cevaplandıran alt kademe yöneticilerinin yaş gruplarına göre dağılımı ise şöyledir: Alt kademe yöneticilerinin %35.7'si 41-50 yaş grubunda, % 33.9'u 31-40 yaş grubunda, % 25'i 21-30 yaş grubunda ve % 5.4'ü ise 51-60 yaş grubundadır.

Araştırma örneklemini oluşturan Yöneticilerin cinsiyete göre dağılımı Tablo 6'da verilmiştir. Araştırmaya katılan üst yöneticilerin % 93.1'i erkek, % 6.9'u kadın; alt kademe yöneticilerinin ise % 75'i erkek, % 25'i kadındır.

Tablo 6
Ankete Katılan Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı

ÜST YÖNETİCİLER		
DEĞİŞKENLER	Frekans	Oran (%)
Erkek	27	93.1
Kadın	2	6.9
ALT KADEME YÖNETİCİLERİ		
Erkek	42	75
Kadın	14	25

Araştırmada , yöneticilerin yöneticilik süreleri 5 yıl ve daha az , 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl, 21-25 yıl ve 26 ve daha çok yıl seçenekleriyle belirlenmeye çalışılmıştır. Ankete katılan yöneticilerin kıdemlerine göre dağılımı Tablo 7 'de verilmiştir.

Araştırma sorularını cevaplandıran üst yöneticilerin % 31'i 11-15 yıl ve % 31'i 26 ve daha çok hizmet süresi ile en yüksek yüzde oranlarını oluşturmaktadırlar. Yine üst yöneticilerin % 17.2'si 6-10 yıl, % 6.9'u 21-25 yıl, % 6.9'u 16-20 yıl, % 6.9'u 5 yıl ve daha az yıldır yönetici olarak görev yapmaktadır.

Araştırmaya katılan alt kademe yöneticilerinin ise; % 25'i 5 yıl ve daha az yıldır görev yapmaktayken, % 23.2'si 6-10 yıl, % 16.1'i 11-15 yıl, % 14.3'ü 16-20 yıl, % 14.3'ü 21-25 yıl ve % 7.1'i 26 ve daha çok yıldır görev yapmaktadırlar.

Tablo 7
Ankete Katılan Yöneticilerin Kıdeme Göre Dağılımı

ÜST YÖNETİCİLER		
DEĞİŞKENLER	Frekans	Oran (%)
5 yıl ve daha az	2	6.9
6-10 yıl	5	17.2
11-15 yıl	9	31
16-20 yıl	2	6.9
21-25 yıl	2	6.9
26 yıl ve daha çok	9	31
ALT KADEME YÖNETİCİLERİ		
5 yıl ve daha az	14	25
6-10 yıl	13	23.2
11-15 yıl	9	16.1
16-20 yıl	8	14.3
21-25 yıl	8	14.3
26 yıl ve daha çok	4	7.1

Araştırmaya katılan yöneticilerin şimdiki yönetim kademesindeki kıdemini belirlemek amacıyla aynı değişkenler kullanılmıştır. Yöneticilerin buldukları kademedeki kıdemleri Tablo 8’de verilmiştir. Buna göre üst yöneticilerin; en yüksek yüzde ile %34.5’i 5 yıl ve daha az zamandır buldukları yönetim kademesinde görev yapmaktayken, % 27.6’sı 6-10 yıldır, yine % 27.6’sı 11-15 yıldır ve % 10.3’ü de 16-20 yıldır aynı yönetim kademesinde çalışmaktadırlar. Alt kademe yöneticilerinin ise % 51.8’i 5 yıl ve daha az zamandır, % 23.2’si 6-10 yıldır, % 17.9’u 11-15 yıldır, %5.4’ü 16-20 yıldır ve % 1.8’i de 21-25 yıldır aynı yönetim kademesinde görev yapmaktadırlar.

Tablo 8
Ankete Katılan Yöneticilerin Şimdiki Yönetim Kademesindeki
Kıdemlerine Göre Dağılımı

ÜST YÖNETİCİLER		
DEĞİŞKENLER	Frekans	Oran (%)
5 yıl ve daha az	10	34.5
6-10 yıl	8	27.6
11-15 yıl	8	27.6
16-20 yıl	3	10.3
21-25 yıl	-	-
26 yıl ve daha çok	-	-
ALT KADEME YÖNETİCİLERİ		
5 yıl ve daha az	29	51.8
6-10 yıl	13	23.2
11-15 yıl	10	17.9
16-20 yıl	3	5.4
21-25 yıl	1	1.8
26 yıl ve daha çok	-	-

Araştırmaya katılan yöneticilerin yönetim ve yöneticinin insan ilişkileri yeterliliği konularında katıldıkları kurs ve seminer sayısı; katılmadım, 1, 2, 3, 4, 5 ve daha çok seminer ya da kursa katıldım seçenekleriyle belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin yönetim ve yöneticinin insan ilişkileri yeterliliği konularında katıldıkları seminer ya da kurs sayısına göre dağılımı Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9

Ankete Katılan Yöneticilerin Yönetim ve Yöneticinin İnsan İlişkileri Yeterliliği Konularında Katıldıkları Seminer ya da Kurs Sayısına Göre Dağılımı

ÜST YÖNETİCİLER		
DEĞİŞKENLER	Frekans	Oran (%)
5 yıl ve daha az	3	10.3
6-10 yıl	3	10.3
11-15 yıl	3	10.3
16-20 yıl	9	31
21-25 yıl	4	13.8
26 yıl ve daha çok	7	24.1
ALT KADEME YÖNETİCİLERİ		
5 yıl ve daha az	19	33.9
6-10 yıl	8	14.3
11-15 yıl	8	14.3
16-20 yıl	9	16.1
21-25 yıl	4	7.1
26 yıl ve daha çok	8	14.3

Araştırma anketini cevaplandıran üst yöneticilerin en yüksek yüzde ile % 31'inin üç seminer ya da kursa katıldığı gözlenmektedir. Üst yöneticilerin % 24.1'inin beş ve daha fazla sayıda, % 13.8'inin dört, %10.3'ünün iki, %10.3'ünün de bir seminer ya da kursa katıldığı ve %10.3'ünün de bu konularda herhangi bir seminer ya da kursa katılmadığı anlaşılmaktadır. Alt kademe yöneticilerinin ise en yüksek yüzde ile %33.9'unun yönetim ve insan ilişkileri konularında hiç seminer ya da kursa katılmadıkları gözlenmekteyken, % 16.1'inin üç, % 14.3'ünün beş ve daha fazla sayıda, % 14.3'ünün iki, % 14.3'ünün bir ve % 7.1'inin dört seminer ya da kursa katıldıkları anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticiler hakkında toplanan bu tanıtıcı bilgilerden eğitim, yaş, kıdem, şimdiki yönetim kademesindeki kıdemleri ve katıldıkları seminer ya da kurs sayısı ile, anketin ikinci bölümünde yer alan üst yöneticilerin göstermesi gereken ve göstermekte olduğu yeterliliklere verilen cevaplar arasında ilişki olup olmadığının incelenmesi yararlı görülmüştür. Aralarında ilişki aranan değişkenlerin nitel değişkenler olmaları durumunda, değişkenleri nitelik sınıflarına ayırarak, her sınıf içine düşen birim sayısını diğer bir ifadeyle frekansı hesaplamak suretiyle inceleme yapmak gerekir. Bu şekilde düzenlenen tablolara “kontenjans tabloları”, bunlara uygulanan yöntemde de “ki kare testi” adı verilir¹⁶⁵. Bu araştırmada bilgi toplama aracı olarak kullanılan anketlerdeki değişkenlerin de nitel değişkenler olması nedeniyle ki kare testiyle çapraz karşılaştırma yapılması uygun bulunmuştur. Genellikle çok şıklı nitel bölümlere uygulanan ki kare testinin esası, parametrik hipotez testlerinde olduğu gibi H_0 hipotezini ileri sürerek, bu hipotezin reddedilip edilemeyeceğinden ibarettir.

Aşağıda ankete katılan üst ve alt kademe yöneticilerinin, üst kademe yöneticilerinin göstermesi gereken ve göstermekte olduğu yeterliliklere verdikleri cevaplar ile eğitim, yaş, kıdem, şimdiki yönetim kademesindeki kıdemleri ve katıldıkları seminer ya da kurs sayısı arasında ilişki aranması sonucu elde edilen sonuçlara yer verilmiştir. Burada yöneticilerin göstermesi gereken ve göstermekte oldukları yeterlilikler bakımından ve üst yöneticiler ile alt kademe yöneticileri için ayrı ayrı olmak üzere H_0 hipotezleri ileri sürülmüştür. Bunlar:

- Üst yöneticilerin göstermesi gereken yeterlilikler bakımından kurulan H_0 hipotezi: üst yöneticilerin göstermesi gereken yeterlilikler ile eğitim, yaş, kıdem, şimdiki yönetim basamağındaki kıdem ve katıldıkları seminer ya da kurs sayısı arasında ilişki yoktur.
- Üst yöneticilerin göstermekte oldukları yeterlilikler bakımından kurulan H_0 hipotezi: üst yöneticilerin göstermesi gereken yeterlilikler ile eğitim, yaş, kıdem, şimdiki yönetim basamağındaki kıdem ve katıldıkları seminer ya da kurs sayısı arasında ilişki yoktur.

¹⁶⁵ Özer Serper, **Uygulamalı İstatistik** (İstanbul: Filiz Kitabevi, 1986), s.162.

- Alt kademe yöneticilerinin üst yöneticiler tarafından gösterilmesi gereken yeterliliklere verdikleri cevaplar bakımından kurulan H_0 hipotezi: alt kademe yöneticilerinin, üst yöneticiler tarafından gösterilmesi gereken yeterliliklere verdikleri cevaplar ile eğitim, yaş, kıdem, şimdiki yönetim basamağındaki kıdem ve katıldıkları seminer ya da kurs sayısı arasında ilişki yoktur.
- Alt kademe yöneticilerinin üst yöneticiler tarafından gösterilmekte olan yeterliliklere verdikleri cevaplar bakımından kurulan H_0 hipotezi: alt kademe yöneticilerinin, üst yöneticiler tarafından gösterilmesi gereken yeterliliklere verdikleri cevaplar ile eğitim, yaş, kıdem, şimdiki yönetim basamağındaki kıdem ve katıldıkları seminer ya da kurs sayısı arasında ilişki yoktur.

Tablo 10, üst yöneticilerin gösterilmesi gereken ve gösterilmekte olan yeterlilikler ile eğitim, yaş, kıdem, şimdiki yönetim kademesindeki kıdemleri ve katıldıkları kurs yada seminer sayısı arasında .05 anlam düzeyinde aralarında anlamlı ilişki bulunan yeterlilikleri yansıtmaktadır. Tablodaki yeterliliklerin her birinde hesaplanan ki kare değeri .05 anlam düzeyinde tablo ki kare değerinden büyük olduğundan H_0 hipotezinin reddedilmesine karar verilmiştir. Dolayısıyla Tablo 10'da bilgi toplama aracındaki yeterlik alanı ve soru numarası bulunan ve tablonun altında açıklamaları bulunan yeterlilikler ile üst yöneticilerin eğitim, yaş, kıdem, şimdiki yönetim basamağındaki kıdem ve katıldıkları seminer ya da kurs sayısı arasında ilişki vardır. Tabloda gösterilen yeterliliklerin bilgi toplama aracındaki açıklamaları tablonun altında verilmiştir.

Tablo 10

Üst Yöneticilerin Değerlendirmeleri ile Eğitim, Yaş, Kıdem, Şimdiki Yönetim Kademesindeki Kıdemleri ve Katıldıkları Kurs ya da Seminer Sayısı Arasındaki Çapraz Karşılaştırma Sonuçları

DEĞİŞKENLER	Anlamlı Derecede İlişkili Bulunan Yeterlilikler	
	Gösterilmesi Gereken	Gösterilmekte Olan
EĞİTİM	A-8, A-9, A-10, A-13, A-16, A-17, A-18, A-19, B-21, B-22, B-23, C-24, C-26, C-27, D-30, D-32, D-33, D-34, D-35, E-41, E-42, E-43, G-48, G-50, G-51, G-52, G-56, H-58, H-59, I-61, J-63, J-64, J-66, J-68, J-75	G-53, J-72
YAŞ	D-33	C-27, F-45, J-69
KIDEM	C-29, G-47, G-48, G-49, G-50	B-22
ŞİMDİKİ YÖNETİM BASAMAĞINDAKİ KIDEM	G-51, G-52, I-60	A-8, J-66, J-70
KATILDIKLARI SEMİNER YA DA KURS SAYISI	A-8, A-13, A-16, B-23, C-25	

Yeterlilik Alanı Yeterlilik Numarası

- | | | |
|---|----|--|
| A | 8 | Kişisel farklılıkları tanıyabilme, |
| A | 9 | İnsanlarla işleri eşleştirebilme, |
| A | 10 | Amaçları kullanabilme, |
| A | 13 | Ödüllerle performansı birbirine bağlayabilme, |
| A | 16 | Astların yetersiz oldukları konuları belirleyebilme, |
| A | 17 | Astlarla işbirliği yapabilme, |
| A | 18 | Astlara yol gösterici bilgiler verebilme, |
| A | 19 | Verimliliği düşük astların hizmet içinde yetişmelerini sağlayabilme, |

- B 21 Çatışmaların nedenlerini belirleyebilme,
- B 22 Çatışmaların çözümünde objektif davranabilme,
- B 23 Çatışmaları çözümede duruma en uygun çözüm yöntemini kullanabilme,
- C 24 İstenilen davranışı ödüllendirerek astları o davranışı göstermeye yönlendirebilme,
- C 25 İstenmeyen davranışa olumsuz uyarılar hazırlayarak, astların o davranıştan kaçınmayı öğrenmesini sağlayabilme,
- C 26 İstenmeyen davranışa ceza vererek, astları o davranışı göstermekten vazgeçirebilme,
- C 27 Astlara danışmanlık yapabilme,
- C 29 Eylem çözümlemesinden yararlanabilme,
- D 30 Görevler ve bu görevleri yapacak işgörenlerde aranacak nitelikleri belirleyerek takım kurabilme,
- D 32 Takım üyelerine görevlerini dağıtabilme ve her üye ile birlikte görev hedeflerini saptayabilme,
- D 33 Her üyenin hedeflerine ulaşmasına klavuzluk edecek iş programını üyeye yaptırabilme ve program üzerinde görüş birliğine varabilme,
- D 34 Üyelerin iş programlarının, takım üyeleriyle toplanarak görüşülmesini sağlayabilme,
- D 35 Her iş programı için ölçme yöntem ve araçlarını belirleyebilme,
- E 41 Karara katılan astların görüşünü rahatlıkla söyleyebilmesine imkan sağlayabilme,
- E 42 Karara katılan astın önerilerini dikkate alabilme,
- E 43 Asta işi ile ilgili konularda karar alma serbestliği tanıyabilme,
- F 45 Örgütsel yenileşmelerin ne tür ekonomik yararlar getireceğini astlara açıklayabilme,
- G 47 Astların içsel güdülenmelerini sağlayabilme,
- G 48 Başarılı astlara yükselme olanağı sağlayarak görev konumlarını adil olarak değiştirebilme,
- G 49 İşgörene yönelik örgütsel önderlik yapabilme,

G	50	Astlarla destekleyici etkileşim içinde olabilme,
G	51	Astlarda güven duygusu oluşturabilme,
G	52	Asta kendisinin ve yaptığı işin örgüt için önemli olduğunu hissettirebilme,
G	53	İşletme tarafından astların maddi ihtiyaçlarının karşılanmasına destek sağlayabilme,
G	56	Başarılı astları övme ve takdir edebilme,
H	58	Astların hizmet içinde yetiştirilmesini sağlayabilme,
H	59	Astların yeterliliklerini ve çalışmalarını değerlendirerek üst statüleri hak edenleri belirleyebilme,
I	60	Astların kişisel ve sosyal sorunlarını çözmelerine yardımcı olabilme,
I	61	Astların iş ile ilgili sorunlarını çözmelerine yardımcı olabilme,
J	64	Astların öneri ve eleştirilerine açık olabilme,
J	66	Bireyler ve gruplar arası iletişimin önemini kavrayabilme,
J	68	Astlardan gelen teklifleri üst yönetim kademelerine zamanında iletebilme,
J	69	Açık ve etkili iletişim yöntem ve araçlarından yararlanabilme,
J	70	İletişim engellerini tanıyabilme,
J	72	Kesiksiz iletişim sağlayacak çembersel bir sistem kurabilme,
J	75	Örgütteki yazışma prosedürlerinin verimini artıracak düzenlemeler yapabilme veya uyarlayabilme.

Tablo 10'dan da görüldüğü gibi, üst yöneticilerin göstermesi gereken yeterliliklere verdikleri cevaplar ile eğitim düzeyi arasında önemli sayıda yeterlilikte ilişki vardır. Gösterilmesi gereken 68 yeterlilikten tabloda gösterilen 35 yeterlilik ile üst yöneticilerin eğitim düzeyleri arasında ilişki bulunmuştur. Bu durum üst yöneticilerin göstermeleri gereken yeterliliklerin derecelendirilmesinde eğitim değişkeninin önemini ortaya çıkarmaktadır. Yaş ile sadece üst yöneticilerin göstermesi gereken, takım çalışmasında her üyenin hedeflerine ulaşmasına klavuzluk edecek iş programını üyeye yaptırabilme ve program üzerinde görüş birliğine varabilme yeterliliği arasında anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Kıdem ile üst yöneticilerin göstermesi gereken 5 yeterlilik

arasında ilişki olduğu anlaşılmaktayken, şimdiki yönetim kademesindeki kıdemleri ile 3 ve katıldıkları seminer ya da kurs sayısı ile de 5 yeterlilik ilişkili bulunmuştur. Gösterilmekte olan yeterlilikler ile eğitim, yaş, kıdem, şimdiki yönetim basamağındaki kıdem ve katıldıkları seminer ya da kurs sayısı gibi değişkenler arasında ise daha az sayıda yeterlilikte ilişki olduğu dikkati çekmektedir. Eğitim ile üst yöneticilerin göstermekte olduğu yeterliliklerden 2, yaş ile 3, kıdem ile 1 ve şimdiki yönetim basamağındaki kıdemleri ile ise 3 yeterliliğin ilişkili bulunduğu görülmektedirken, katıldıkları seminer ya da kurs sayısı ile göstermekte oldukları yeterlilikler arasında ilişki bulunmamıştır.

Tablo 11

Alt Kademe Yöneticilerinin Değerlendirmeleri ile Eğitim, Yaş, Kıdem, Şimdiki Yönetim Kademesindeki Kıdemleri ve Katıldıkları Kurs ya da Seminer Sayısı Arasındaki Çapraz Karşılaştırma Sonuçları

DEĞİŞKENLER	Anlamli Derecede İlişkili Bulunan Yeterlilikler	
	Gösterilmesi Gereken	Gösterilmekte Olan
EĞİTİM	A-14, A-19, A-20, B-21, B-22, C-26, D-32, D-33, E-40, E-41, E-42, F-45, H-58, J-66, J-67, J-70, J-71, J-73	
YAŞ	C-25, D-32, G-55, H-58, H-59, J-65, J-67, J-72, J-73	G-54, J-65
KIDEM	A-14	H-57, H-59, J-67, J-71
ŞİMDİKİ YÖNETİM BASAMAĞINDAKİ KIDEM	I-60, I-62	C-26, G-50, G-51, I-60
KATILDIKLARI SEMİNER YA DA KURS SAYISI		D-36, F-46, J-69

Yeterlilik Alanı Yeterlilik Numarası

A 14 Sistemin adilliğini gözden geçirebilme,

- A 19 Verimliliği düşük astların hizmet içinde yetişmelerini sağlayabilme,
- A 20 Verimliliği düşük astları cezalandırıcı önlemlerle çalışmaya yönlendirebilme,
- B 21 Çatışmaların nedenlerini belirleyebilme,
- B 22 Çatışmaların çözümünde objektif davranabilme,
- C 25 İstenmeyen davranışa olumsuz uyarılar hazırlayarak, astların o davranıştan kaçınmayı öğrenmesini sağlayabilme,
- C 26 İstenmeyen davranışa ceza vererek, astları o davranışı göstermekten vazgeçirebilme,
- D 32 Takım üyelerine görevlerini dağıtabilme ve her üye ile birlikte görev hedeflerini saptayabilme,
- D 33 Her üyenin hedeflerine ulaşmasına klavuzluk edecek iş programını üyeye yaptırabilme ve program üzerinde görüş birliğine varabilme,
- D 36 İşgörenlerle kendi işini nasıl denetleyeceğini kararlaştırabilme,
- E 40 Karardan etkileneceklerin karara katılmasını sağlayabilme,
- E 41 Karara katılan astların görüşünü rahatlıkla söyleyebilmesine imkan sağlayabilme,
- E 42 Karara katılan astın önerilerini dikkate alabilme,
- F 45 Örgütsel yenileşmelerin ne tür ekonomik yararlar getireceğini astlara açıklayabilme,
- F 46 Örgütsel yenileşmelerin nasıl uygulanacağını açıklayan kitap, Klavuz vb. hazırlayabilme,
- G 50 Astlarla destekleyici etkileşim içinde olabilme,
- G 51 Astlarda güven duygusu oluşturabilme,
- G 54 İşletme tarafından astların sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasına destek sağlayabilme,
- G 55 Çalışma koşullarını iş doyumunu artıracak şekilde düzenleyebilme,
- H 57 Astların eğitime ihtiyaç duydukları alanları belirleyebilme,
- H 58 Astların hizmet içinde yetiştirilmesini sağlayabilme,

H	59	Astların yeterliliklerini ve çalışmalarını değerlendirerek üst statüleri hak edenleri belirleyebilme,
I	60	Astların kişisel ve sosyal sorunlarını çözmelerine yardımcı olabilme,
I	62	Astların iş arkadaşları ile ilgili sorunlarını çözmelerine yardımcı olabilme,
J	65	İletişimin herkese ulaşmasını sağlayabilme
J	66	Bireyler ve gruplar arası iletişimin önemini kavrayabilme,
J	67	Üst kademelerden gelen emir ve direktifleri astlara zamanında duyurabilme,
J	69	Açık ve etkili iletişim yöntem ve araçlarından yararlanabilme,
J	70	İletişim engellerini tanıyabilme,
J	71	İletişim engellerini giderici tedbirler alabilme,
J	72	Kesiksiz iletişim sağlayacak çembersel bir sistem kurabilme,
J	73	İletişim alanındaki gelişmeleri izleyip örgüte aktarabilme.

Tablo 11'den, alt kademe yöneticilerinin, üst yöneticilerin göstermesi gereken yeterliliklere verdikleri cevaplar ile eğitim düzeyi arasında yapılan ki kare testi sonucuna göre 18 yeterlilikte ilişki olduğu göze çarpmaktadır. Alt kademe yöneticilerinin cevaplarına göre, üst yöneticilerin göstermesi gereken 68 yeterlilikten yaş ile ilişkili bulunanların sayısı 9, kıdemle ilişkili bulunan 1, şimdiki yönetim kademesindeki kıdemleri ile ilişkili bulunanların sayısı 2 iken, katıldıkları seminer ya da kurs sayısı ile ilişkili bulunan herhangi bir yeterlilik yoktur. Alt kademe yöneticilerinin üstlerinin göstermekte olduğu yeterliliklere verdikleri cevaplar ile eğitim düzeyi arasında herhangi bir yeterlilikte ilişki bulunamamışken, yaş ile üst yöneticilerin göstermekte olduğu yeterliliklerden 2, kıdem ile 4, şimdiki yönetim basamağındaki kıdemleri ile yine 4 ve katıldıkları seminer ya da kurs sayısı ile ise 3 yeterliliğin ilişkili bulunduğu anlaşılmaktadır.

6.2. Bilgi Toplama Aracına İlişkin Bulguların Analiz ve Yorumları

Araştırmanın değerlendirilmesi kısmında da belirtildiği gibi, bilgi toplama aracının geçerliğine ilişkin sayıtlar şöyle özetlenmiştir.

1) Yöneticilerin göstermesi gereken yeterliliklere ilişkin fikir birliğinin, göstermekte olduğu yeterliliklere ilişkin fikir birliğinden yüksek olması

2) Yöneticilerin göstermesi gereken yeterliliklere verdikleri önem derecesinin, göstermekte oldukları yeterliliklere verdikleri önem derecesinden yüksek olması.

Bu sayıtlar, standart sapma ve ortalama ölçüleri ile denenmiştir. Bunlardan standart sapma fikir birliğinin, ortalama ise önem derecesinin ölçütü olarak alınmıştır.

Özel sanayi işletmelerindeki üst yöneticilerin astlarıyla iyi ilişkiler kurabilme alanında göstermesi gereken ve göstermekte oldukları 68 yeterlilik ve bunların oluşturduğu 10 yeterlilik alanının değerlendirilmesinde belirtilen önem dereceleri ve varılan fikir birliği bakımlarından yeterliliklerin ve yeterlilik alanlarının ortalamaları ve standart sapmaları arasındaki karşılaştırmalarla, araştırmacı tarafından geliştirilen bilgi toplama aracının geçerliği test edilmiştir. Bu karşılaştırmalarda, yeterlilikler ve yeterlilik alanlarına ilişkin ortalamaların ortalaması ve ortalamaların standart sapması kullanılmıştır. Araştırmaya katılan üst ve alt kademe yönetici gruplarının, üst yöneticiler tarafından gösterilmesi gereken ve gösterilmekte olan yeterlilik ve alanlarına göre standart sapmaları Tablo 12’de görülmektedir.

Tablo 12
Yöneticilerin Gösterilmesi Gereken ve Gösterilmekte Olan Yeterliliklere Göre
Standart Sapmaları

	Üst Yöneticiler	Alt Kademe Yöneticileri	
GÖSTERMESİ GEREKEN	Yeterlilikler Arası	.803	.809
	Yeterlilik Alanları Arası	.883	.899
GÖSTERMEKTE OLDUĞU	Yeterlilikler Arası	.950	1.036
	Yeterlilik Alanları Arası	1.058	1.166

Tablo 12’de görüldüğü gibi, yöneticilerin göstermesi gereken yeterlilikler ve yeterlilik alanlarına ilişkin standart sapmalar, göstermekte oldukları yeterlilikler ve yeterlilik alanlarına ilişkin standart sapmalardan küçük bulunmaktadır. Bu durum, yöneticilerin göstermesi gereken yeterlilikler ve bunların oluşturduğu yeterlilik alanlarına ilişkin fikir birliğinin, göstermekte oldukları yeterlilikler ve bunların oluşturduğu yeterlilik alanlarına ilişkin fikir birliğinden yüksek olduğunu kanıtlamaktadır. Diğer bir ifadeyle, yöneticiler ideali tanımlarken, gerçek durumu tanımlarken olduğundan daha çok fikir birliği içinde görünmektedirler.

Tablo 12’de özetlenen bu bulgular, Ek 2’ de verilen 28 ve 29 numaralı tablolarda ayrıntıları ile gösterilmiş bulunmaktadır. Üst yöneticilerin göstermesi gereken ve

göstermekte olduğu astlarla iyi ilişkiler kurabilme yeterliliğini değerlendiren üst ve alt kademe yöneticilerinin her yeterliğe ilişkin standart sapmaları, bu tablolarda verilmiştir. Özet tabloda görülen ve yorumlanan eğilim, bu tablolarda da ilk bakışta kendini yansıtmaktadır.

Fikir birliği açısından yapılan işlem, önem derecesi açısından da tekrarlanmış olup, sonuçlar Tablo 13’de özetlenmiştir. Ayrıntılı bulgular Ek 2’de sunulan 30 ve 31 numaralı tablolarda verilmiştir. Üst yöneticilerin göstermesi gereken ve göstermekte olduğu 68 yeterlilik konusunda üst ve alt kademe yöneticilerinin yaptıkları değerlendirmelerin ortalamaları, özet tabloya yakın ve tutarlı bir paralellik yansıtmaktadır.

Tablo 13
Yöneticilerin Gösterilmesi Gereken ve Gösterilmekte Olan
Yeterliliklere Göre Ortalamaları

	Üst Yöneticiler	Alt Kademe Yöneticileri	
GÖSTERMESİ GEREKEN	Yeterlilikler Arası	3.198	3.289
	Yeterlilik Alanları Arası	3.207	3.294
GÖSTERMEKTE OLDUĞU	Yeterlilikler Arası	2.285	2.434
	Yeterlilik Alanları Arası	2.312	2.246

Tablo 13’de üst yöneticilerin göstermesi gereken yeterlilikler ve yeterlilik alanlarının ortalamaları, göstermekte oldukları yeterlilikler ve yeterlilik alanlarının ortalamalarından yüksek bulunmaktadır. Bu durum, yöneticilerin göstermesi gereken yeterliliklere verdikleri önem derecesinin, göstermekte oldukları yeterliliklere verdikleri önem derecesinden yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu sonuçlar, bir yandan bilgi toplama aracının geçerliğini desteklemekte diğer yandan dörtlü değerlendirme modeline ilişkin bulgular için sağlam bir temel oluşturmaktadır.

6.3. Yeterliliklere İlişkin Bulguların Analiz ve Yorumları

Özel sanayi işletmelerindeki üst yöneticilerin astlarıyla ilişkilerinde göstermesi gereken ve göstermekte olduğu 68 yeterlilik, 10 yeterlilik alanında toplanmıştır. Anket sorularını cevaplandıran üst ve alt kademe yöneticilerinden, bu yeterliliklerin yok (0), az (1), orta (2), Çok (3), Tam (4) dereceleri ile değerlendirmeleri istenmiştir. Üst yöneticilerin kendi görüşlerine ve alt kademe yöneticilerinin üstleri hakkındaki görüşlerine göre göstermeleri gereken 68 yeterliliğin, üst ve alt kademe yöneticileri tarafından değerlendirilmesine ilişkin genel sonuçlar Tablo 14’de verilmiştir. Bu genel sonuçların dayalı olduğu 10 yeterlilik alanının yönetici grupları bakımından sıralanması dörtlü değerlendirme modeli çerçevesinde yapıldığından Ek 2’de bunların ayrıntılı tablolarını vermek gereği duyulmamıştır.

Tablo 14

Üst Yöneticilerin Göstermesi Gereken Yeterliliklerin Yönetici Grupları Tarafından Genel Değerlendirilmesi

	Yok	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
	%	%	%	%	%	%
Üst Yöneticiler n=29	.91	4.70	13.93	33.93	46.49	100
Alt Kademe Yöneticileri n=56	2.39	1.93	10.93	33.83	50.92	100

Tablo 14’de görüldüğü gibi yöneticilerin göstermesi gereken yeterliliklerin derecesi yönetici grupları tarafından benzer şekilde değerlendirilmiştir. Araştırmaya katılan üst yöneticiler, gösterilmesi gereken yeterliliklerin % 46.49’unu tam, %33.93’ünü çok, % 13.93’ünü orta derecede gerekli görmüşlerdir. Alt kademe yöneticileri, üst yöneticilerin göstermeleri gereken yeterliliklerin % 50.92’ sini tam, % 33.83’ünü çok ve % 10.93’ünü orta derecede değerlendirmişlerdir. Tablo incelendiğinde, yönetici grupların, üst yöneticilerin göstermeleri gereken yeterlilikleri ağırlıklı olarak “tam” ve “ çok” seçeneklerinde topladıkları görülmektedir. Bununla birlikte alt kademe yöneticilerinin üst yöneticilerden biraz daha yüksek bir yeterlilik düzeyi beklentisi içinde oldukları görülmektedir.

Üst yöneticilerin göstermekte oldukları 68 yeterliliğin ankete katılan üst ve alt kademe yöneticilerince değerlendirilmesi sonucunda elde edilen bulguların özeti Tablo 15’de verilmiş bulunmaktadır.

Tablo 15

Üst Yöneticilerin Göstermekte Oldukları Yeterliliklerin Yönetici Grupları
Tarafından Genel Değerlendirilmesi

	Yok	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
	%	%	%	%	%	%
Üst Yöneticiler n=29	7.41	14.92	33.60	30.91	13.16	100
Alt Kademe Yöneticileri n=56	7.01	13.15	28.40	30.30	21.14	100

Tablo 15’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan üst yöneticiler, göstermekte oldukları yeterliliklerin en yüksek yüzde oranı ile % 33.60’ını orta, % 30.91’ini çok ve % 14.92’sini de az dereceleri ile değerlendirmişlerdir. Alt kademe yöneticileri ise, üstlerinin göstermekte oldukları yeterliliklerin, en yüksek oranı ile % 30.30’unu çok, % 28.40’ını orta ve % 21.14’ünü tam dereceleriyle değerlendirmişlerdir. Bu duruma göre, üst yöneticilerin göstermekte oldukları yeterliliklerin değerlendirilmesinde üst ve

alt kademe yöneticilerin “çok“ ve “orta“ seçeneklerine ağırlık verdikleri ve alt kademe yöneticilerinin üst yöneticilere göre daha iyimser bir bakış açısı sergiledikleri söylenebilir.

Bilgi toplama aracı kapsamında bulunan 68 yeterliliği üst yöneticilerin hangi yüzdelere göstermesi gerektiği ve göstermekte olduğuna ilişkin üst ve alt kademe yöneticileri tarafından değerlendirmeleri ve karşılaştırmalar yukarıda yapılmış bulunmaktadır. Bunlardan başka, 10 yeterlilik alanının değerlendirilmesinde varılan fikir birliği ve verilen önem derecesi bakımlarından, bu yeterlilik alanlarının standart sapmaları ve ortalamaları arası karşılaştırmalar yararlı görülmüştür. Tablo 16 ve Tablo 17, bilgi toplama aracının geçerliğini değerlendirme amacıyla da kullanılmış olan bu iki ölçüt açısından, araştırmaya katılan üst ve alt kademe yönetici gruplarının yeterlilik alanlarına ilişkin algılamalarını göstermektedir. Bu tabloların dayanağı olan üst ve alt kademe yöneticilerinin yeterlilik alanlarına ilişkin standart sapmaları ve ortalamaları Ek 2’ de Tablo 26 ve 27’de verilmiştir.

Bu tablolarda, (A) astları verimli çalışmaya güdülemek ve denetlemek, (B) çatışmaları yönetmek, (C) astların örgüte uyumunu sağlamak, (D) astlarla takım çalışması yapmak, (E) astları yönetime katmak, (F) örgütsel yenileşmelerde astlara danışmanlık yapmak, (G) astların işten doyumunu yükseltmek, (H) astlara gelişme ve yetiştirme olanağı sağlamak, (I) astların sorunlarını çözmelerine danışmanlık yapmak ve (J) etkili bir iletişim kurarak astlara dostluğa dayalı bir ortam hazırlamak alanlarını simgelemektedir.

Üst ve alt kademe yöneticileri tarafından yeterlilik alanlarının değerlendirilmesinde varılan fikir birliği bakımından, üst yöneticilerin göstermesi gereken ve göstermekte olduğu yeterliliklerin oluşturduğu yeterlilik alanları ile bu alanların standart sapmaları Tablo 16’ da verilmiştir.

Tablo 16
Yönetici Grupları Bakımından Standart Sapmalarına Göre En Yüksek ve
En Düşük Yeterlilik Alanları

	Üst Yöneticiler	Alt Kademe Yöneticileri
GÖSTERMESİ GEREKEN	C	I
	En Yüksek	1.035
GÖSTERMEKTE OLDUĞU	B	H
	En Düşük	.790
GÖSTERMEKTE OLDUĞU	E	I
	En Yüksek	1.286
GÖSTERMEKTE OLDUĞU	A	B
	En Düşük	.931

Tablo 16, yeterlilik alanlarının değerlendirilmesinde ankete katılan yöneticilerin varmış oldukları fikir birliğini yansıtmaktadır. Üst yöneticilerin göstermesi gereken yeterliliklerin oluşturduğu alanlar bakımından; üst yöneticiler astların örgüte uyumunu sağlamak alanında; alt kademe yöneticileri ise astların sorunlarını çözmelerine danışmanlık yapmak alanında en yüksek standart sapmaları, diğer bir ifadeyle, en düşük fikir birliğini yansıtmaktadırlar. Üst yöneticilerin göstermesi gereken yeterlilik alanları bakımından en düşük standart sapmalara bakıldığında ise, üst yöneticilerin kendilerinin çatışmaları yönetmek alanında, alt kademe yöneticilerinin ise astlara gelişme ve yetiştirme olanağı sağlamak alanında yüksek fikir birliği içinde oldukları anlaşılmaktadır.

Gösterilmekte olan yeterlilik alanları bakımından; üst yöneticiler, astları yönetime katmak, alt kademe yöneticileri ise astların sorunlarını çözmelerine danışmanlık yapmak alanında en düşük fikir birliğini yansıtmaktadırlar. Göstermekte oldukları yeterlilik alanları bakımından; üst yöneticiler, astları verimli çalışmaya güdülemek ve denetlemek alanında, alt kademe yöneticileri astlar arasında oluşan çatışmaları yönetmek alanında yüksek fikir birliği göstermektedirler.

Üst ve alt kademe yöneticileri tarafından yeterlilik alanlarının değerlendirilmesinde belirtilen önem derecesi bakımından, üst yöneticilerin astlarıyla ilişkilerinde göstermesi gereken ve göstermekte olduğu yeterliliklerin oluşturduğu yeterlilik alanları ile bu alanların ortalamaları arası karşılaştırmalar Tablo 17 'de görülmektedir.

Tablo 17
Yönetici Grupları Bakımından Ortalamalarına Göre En Yüksek ve
En Düşük Yeterlilik Alanları

		Üst Yöneticiler	Alt Kademe Yöneticileri
GÖSTERMESİ GEREKEN	En Yüksek	B 3.425	H 3.434
	En Düşük	C 2.901	C 3.032
GÖSTERMEKTE OLDUĞU	En Yüksek	B 2.643	E 2.544
	En Düşük	F 2.045	F 2.285

Tablo 17'nin yansıttığı gibi, üst yöneticilerin göstermesi gereken yeterlilik alanlarına; üst yöneticiler çatışmaları yönetmek alanına, alt kademe yöneticileri de astlara gelişme ve yetişme olanağı sağlamak alanına yüksek derecede önem vermektedirler. Üst ve alt kademe yöneticileri, üst yöneticilerin göstermeleri gereken en düşük yeterlilik alanının, astların örgüte uyumunu sağlamak olduğu düşüncesinde birleşmektedirler.

Üst yöneticilerin göstermekte olduğu yeterlilik alanlarına yönetici gruplarının verdikleri önem dereceleri farklıdır. Üst yöneticiler çatışmaları yönetmek alanını; alt kademe yöneticileri ise astları yönetime katmak alanını önemsemektedirler. Üst yöneticilerin göstermekte olduğu yeterlilikler bakımından üst ve alt kademe yöneticileri en düşük puanı örgütsel yenileşmelerde astlara danışmanlık yapma alanına vermişlerdir.

Yeterlilik alanlarının değerlendirilmesinde üst ve alt kademe yöneticilerinin birbirinden farklı olup olmadıklarını bulmak için uygun varyans analizi kullanılmıştır.

Özel sanayi işletmelerindeki üst yöneticilerin astlarla ilişkilerinde göstermesi gereken ve göstermekte olduğu yeterliliklerin oluşturduğu yeterlilik alanlarının değerlendirilmesinde üst ve alt kademe yöneticileri ile yeterlilik alanları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı incelenmiş ve elde edilen sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Özel sanayi işletmelerindeki üst yöneticilerin göstermesi gereken yeterliliklerin oluşturduğu yeterlilik alanlarını değerlendiren üst ve alt kademe yöneticilerinin ortalama ve standart sapmaları Tablo 18'da gösterilmiştir.

Tablo 18

Gösterilmesi Gereken Yeterlilik Alanlarına İlişkin Ana Grupların Değerlendirmelerinin Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Ana Gruplar	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Üst Yöneticiler	3.207	.883
Alt Kademe Yöneticileri	3.294	.899

Tablo 18'den anlaşıldığı gibi, üst yöneticilerin astlarıyla iyi ilişkiler kurabilmelerine ilişkin göstermesi gereken yeterliliklerin oluşturduğu yeterlilik alanlarına ilişkin değerlendirmelerin, üst ve alt kademe yöneticilerine göre ortalamaları birbirine yakın görünmektedir. Tablo 19'a göre bulunan F değeri .05 düzeyinde, 1 ve 18 serbestlik derecelerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Tablo 19

Gösterilmesi Gereken Yeterlilik Alanlarına İlişkin Gruplar Arası Varyans Analizi

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değeri
Gruplar Arası	.038	1	.038	2.241
Gruplar içi	.308	18	.017	
Toplam	.346	19		

P> .05

Bu sonuca göre, üst yöneticilerin göstermesi gereken yeterlilik alanlarının değerlendirilmesinde, üst ve alt kademe yöneticilerinin aynı görüşe sahip oldukları söylenebilir.

Özel sanayi işletmelerindeki üst yöneticilerin, göstermekte olduğu yeterliliklerin oluşturduğu yeterlilik alanlarını değerlendiren üst ve alt kademe yöneticilerinin değerlendirmelerinin ortalama ve standart sapmaları Tablo 20'de gösterilmiştir. Bu değerlendirmelerde, üst ve alt kademe yöneticilerinin verdikleri cevapların birbirinden farklı olup olmadığını incelemek için uygulanan varyans analizi sonucu da Tablo 21'de verilmiştir.

Tablo 20

Gösterilmekte Olan Yeterlilik Alanlarına İlişkin Ana Grupların Değerlendirmelerinin Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Ana Gruplar	Aritmetik Ortalama	Standart sapma
Üst Yöneticiler	2.312	1.058
Alt Kademe Yöneticileri	2.426	1.166

Tablo 20'den anlaşılacağı gibi yöneticilerin göstermekte oldukları yeterliliklerin oluşturduğu yeterlilik alanlarına ilişkin değerlendirmelerin, üst ve alt kademe yöneticilerine göre ortalamaları birbirinden önemli derecede farklı görünmemektedir. Bu konuda yapılan varyans analizi sonucu da bunu desteklemektedir.

Tablo 21

Gösterilmekte Olan Yeterlilik Alanlarına İlişkin Gruplar Arası Varyans Analizi

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değeri
Gruplar Arası	.065	1	.065	2.704
Gruplar içi	.435	18	.024	
Toplam	.500	19		

$P > .05$

Tablo 21'de görüldüğü gibi, F değeri .05 düzeyi ile 1 ve 18 serbestlik derecelerinde anlamlı bir farklılık yoktur. Buna göre, üst yöneticilerin göstermekte olduğu yeterlilik alanlarının değerlendirilmesinde üst ve alt kademe yöneticilerinin görüşleri arasında fark olmadığı anlaşılmaktadır.

6.4. Dörtlü Değerlendirme Modeline İlişkin Bulguların Analiz ve Yorumları

“Araştırmanın Yöntemi” başlığı altında da belirtildiği gibi, özel sanayi işletmelerindeki üst yöneticilerin astlarıyla iyi ilişkiler kurabilmelerine ilişkin göstermeleri gereken ve göstermekte oldukları yeterlilikler ile bu yeterliliklerin oluşturduğu yeterlilik alanlarının değerlendirilmesinde dörtlü değerlendirme modeli kullanılmıştır.

Yeterlilik alanları ve yeterliliklerin dörtlü değerlendirme modelinin yapısına dağılımında, herhangi bir yeterlilik alanı veya yeterlilik araştırmaya katılan üst ve alt kademe yöneticileri tarafından modelin aynı gözeneğine girecek biçimde değerlendirilmişse, bu kesin fikir birliğini yansıtmaktadır.

“Araştırmanın Değerlendirilmesi” başlığı altında ayrıntılı olarak açıklandığı gibi, yeterlilik alanları ve yeterlilikler modele (T) puanlarına göre yerleştirilmiştir. 50 ve üstünde (T) puanı olan yeterlilik alanları ve yeterlilikler yüksek, bunun altındakiler ise düşük puanlı kabul edilmiştir. Üst ve alt kademe yöneticileri bakımından, üst yöneticiler tarafından gösterilmesi gereken ve gösterilmekte olan yeterliliklere ilişkin (T) puanları büyüklük sırasına dizilerek Ek 2’deki 32-37 numaralı tablolarda verilmiştir.

Aşağıda yönetici grupları tarafından değerlendirilen yeterliliklerin ve yeterlilik alanlarının dağılımı, her grup için ayrı tablolarda verilmiştir. Bu alanların ve yeterliliklerin bilgi toplama aracındaki açıklamaları da ayrıca listelenmiştir.

6.4.1. Yeterlilik Alanlarının Dörtlü Değerlendirme Modeli’ndeki Dağılımı

Üst ve alt kademe yöneticileri tarafından değerlendirilen, üst yöneticilerin astlarıyla iyi ilişkiler kurabilmelerine ilişkin yeterliliklerin oluşturduğu yeterlilik alanlarının modeldeki dağılımı, üst ve alt kademe yöneticileri için ayrı ayrı incelenmiştir. Burada dikkat edilecek önemli bir nokta, herhangi bir alanda bulunan bir yeterliliğin çok yüksek puan toplayabileceği ve o alanı tek başına diğerlerinin üstüne çıkarabileceği olasılığıdır.

Tablo 22 ve Tablo 23 üst ve alt kademe yöneticilerinin değerlendirmelerine göre, yeterlilik alanlarının dörtlü değerlendirme modelindeki dağılımını göstermektedirler.

Tablo 22

Üst Yöneticiler Tarafından Değerlendirilen Yeterlilik Alanlarının Modeldeki Dağılımı

Göstermesi gereken yüksek Göstermekte olduğu yüksek	Göstermesi gereken yüksek Göstermekte olduğu düşük
Yeterlilik Alanı (T) Puanı	Yeterlilik Alanı (T) Puanı
	B 58.263
	E 55.787
	J 54.855
	H 54.107
	D 53.821
	I 53.331
	G 52.610
	A 50.223
	F 49.638
	C 47.821
Göstermesi gereken düşük Göstermekte olduğu yüksek	Göstermesi gereken düşük Göstermekte olduğu düşük
Yeterlilik Alanı (T) Puanı	Yeterlilik Alanı (T) Puanı

Üst yöneticiler tarafından değerlendirilen ve önem derecelerine göre sıralanan yeterlilik alanlarının bilgi toplama aracındaki açıklamaları şöyledir:

B = Çatışmaları yönetmek,

E = Astları yönetime katmak,

J = Etkili bir iletişim kurarak astlara dostluğa dayalı bir ortam hazırlamak,

H = Astlara gelişme ve yetişme olanağı sağlamak,

D = Astlarla takım çalışması yapmak,

I = Astların sorunlarını çözmelerine danışmanlık yapmak,

G = Astların işten doyumunu sağlamak,

A = Astları verimli çalışmaya güdülemek ve denetlemek,

F = Örgütsel yenileşmelerde astlara danışmanlık yapmak,

C = Astların örgüte uyumunu sağlamak.

Tablo 23
Alt Kademe Yöneticileri Tarafından Değerlendirilen Yeterlilik Alanlarının
Modeldeki Dağılımı

Göstermesi gereken yüksek Göstermekte olduğu yüksek	Göstermesi gereken yüksek Göstermekte olduğu düşük
Yeterlilik Alanı (T) Puanı	Yeterlilik Alanı (T) Puanı
	E 55.910
	H 55.268
	G 54.143
	J 53.873
	B 53.822
	I 53.399
	D 53.180
	A 52.815
	F 50.865
	C 48.419
Göstermesi gereken düşük Göstermekte olduğu yüksek	Göstermesi gereken düşük Göstermekte olduğu düşük
Yeterlilik Alanı (T) Puanı	Yeterlilik Alanı (T) Puanı

Alt kademe yöneticileri tarafından değerlendirilen ve önem derecelerine göre sıralanan yeterlilik alanlarının bilgi toplama aracındaki açıklamaları şöyledir:

E = Astları yönetime katmak,

H = Astlara gelişme ve yetişme olanağı sağlamak,

G = Astların işten doyumunu sağlamak,

J = Etkili bir iletişim kurarak astlara dostluğa dayalı bir ortam hazırlamak,

B = Çatışmaları yönetmek,

I = Astların sorunlarını çözmelerine danışmanlık yapmak,

D = Astlarla takım çalışması yapmak,

A = Astları verimli çalışmaya güdülemek ve denetlemek,

F = Örgütsel yenileşmelerde astlara danışmanlık yapmak,

C = Astların örgüte uyumunu sağlamak

22 ve 23 numaralı tablolardan da açıkça görülebildiği gibi, hem üst yöneticilerin kendileri hem de alt kademe yöneticileri, üst yöneticilerin göstermeleri gereken ve göstermekte oldukları yeterlilik alanlarını modelin aynı gözeneğine toplamışlardır. Üst ve alt kademe yöneticileri, üst yöneticilerin bütün yeterlilik alanlarını yüksek derecede göstermeleri gerektiği fakat düşük derecede gösterdiklerini belirtmektedirler. Üst yöneticilerin bu yeterlilik alanlarına ilişkin yeterliliklerinin geliştirilmesi gerekmektedir.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, üst ve alt kademe yöneticileri bütün yeterlilik alanları bakımından kesin fikir birliği içindedirler. Sadece yeterlilik alanlarını sıralamada biraz farklı davrandıkları görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, araştırmaya katılan üst ve alt kademe yöneticileri, üst yöneticilerin bilgi toplama aracında bulunan yeterliliklerden oluşan yeterlilik alanlarının hepsini yüksek derecede göstermeleri gerekmesine karşın düşük derecede gösterdiklerini kesin fikir birliğiyle ifade etmişlerdir. Bu durum, araştırmaya katılan üst yöneticilerin astlarıyla iyi ilişkiler kurabilmelerine ilişkin söz konusu yeterlilik alanlarında eğitime ihtiyaç duyduklarını ortaya koymaktadır.

6.4.2. Yeterliliklerin Dörtlü Değerlendirme Modelindeki Dağılımı

Yeterlilik alanları bakımından yapılan işlem, yeterlilikler açısından ele alındığında; farklı sayıda yeterliliklerden oluşan herhangi bir yeterlilik alanı ile bu yeterliliklerden biri, modelin değişik gözeneklerine girdiği görülebilir. Yeterliliklerin de ayrıca yorumlanması zorunluluğu bu farklılıktan ileri gelmektedir.

Yeterlilik alanlarında yapıldığı gibi, yönetici grupları tarafından değerlendirilen yeterliliklerin modeldeki dağılımı üst ve alt kademe yöneticileri için ayrı ayrı incelenmiş ve sonuçlar farklı tablolarda gösterilmiştir. Ayrıca her tablonun altında, yeterliliklerin bilgi toplama aracındaki açıklamaları da listelenmiştir.

Burada her yönetici grubunda 68 yeterliliğin tek tek yorumlanması yerine, her gözenekte öncelik alan ya da en belirgin olan yeterliliklerin kısaca açıklanması ve yorumlanması tercih edilmiştir.

Tablo 24, Eskişehir sanayi bölgesindeki özel sanayi işletmelerinin üst kademelerinde görev yapan yöneticilerin astlarıyla iyi ilişkiler kurabilmelerine ilişkin göstermeleri gereken ve göstermekte oldukları yeterliliklerin kendileri tarafından yapılan değerlendirmesini göstermektedir.

Tablo 24'ten de anlaşıldığı gibi, modelin üst yarısında, birinci gözenekte 4, ikinci gözenekte 61 olmak üzere 65 kritik yeterlilik saptanmış bulunmaktadır. Alt yarıda bulunan üçüncü gözenekte hiç yeterlilik yer almamışken, dördüncü gözenekte 3 yeterlilik sıralanmıştır. İlk bakışta da açıkça görüldüğü gibi, yeterlilikler büyük bir çoğunlukla üst yöneticilerin yüksek derecede göstermesi gereken fakat düşük derecede gösterdikleri ikinci gözenekte yığılmıştır. Liste I, her gözeneğe giren yeterliliklerin puan sırasına göre bilgi toplama aracındaki açıklamalarını vermektedir.

Tablo 24

Üst Yöneticiler Tarafından Değerlendirilen Yeterliliklerin Modeldeki Dağılımı

Göstermesi gereken yüksek Göstermekte olduğu yüksek		Göstermesi gereken yüksek Göstermekte olduğu düşük					
Yet.Alanı ve No	(T) Puanı	Yet.Alanı ve No	(T) Puanı	Yet.Alanı ve No	(T) Puanı	Yet.Alanı ve No	(T) Puanı
A-18	59.111	J-75	59.423	H-58	54.647	D-35	52.212
E-40	58.117	B-22	58.917	C-27	54.447	G-49	52.012
A-17	57.699	J-64	58.305	F-45	54.206	J-74	51.812
J-67	57.288	B-21	57.493	E-41	54.047	F-44	51.612
		J-63	57.493	H-57	54.047	G-47	51.406
		J-65	56.482	J-68	54.047	G-55	51.200
		D-31	56.476	C-28	53.770	G-48	51.006
		D-32	56.476	A-10	53.641	I-60	51.000
		A-8	56.276	D-39	53.641	D-37	50.800
		G-51	55.870	G-56	53.641	J-73	50.394
		B-23	55.670	A-11	53.429	C-29	49.994
		A-16	55.664	E-42	53.429	G-53	49.583
		D-30	55.264	D-33	53.229	G-54	49.577
		I-61	55.264	I-62	53.029	C-24	48.771
		A-9	55.258	J-71	53.023	C-25	48.106
		A-19	55.258	H-59	52.623	A-14	47.154
		E-43	55.258	J-70	52.623	A-13	45.530
		G-50	55.258	J-72	52.618	F-46	43.901
		G-52	55.258	D-34	52.424	A-15	41.478
		J-66	54.853	D-36	52.418		
		J-69	54.653	D-38	52.218		
Göstermesi gereken düşük Göstermekte olduğu yüksek		Göstermesi gereken düşük Göstermekte olduğu düşük					
Yet.Alanı ve No	(T) Puanı			Yet.Alanı ve No	(T) Puanı		
				A-12	41.472		
				C-26	38.020		
				A-20	33.361		

LİSTE I
Üst Yöneticiler

Göstermesi Gereken Yüksek-Göstermekte Olduğu Yüksek

<u>Yeterlilik Alanı</u>	<u>Yeterlilik numarası</u>	
A	18	Astlara yol gösterici bilgiler verebilme,
E	40	Karardan etkileneceklerin karara katılmasını sağlayabilme,
A	17	Astlarla işbirliği yapabilme,
J	67	Üst kademelerden gelen emir ve direktifleri astlara zamanında duyurabilme.

Göstermesi Gereken Yüksek-Göstermekte Olduğu Düşük

<u>Yeterlilik Alanı</u>	<u>Yeterlilik numarası</u>	
J	75	Örgütteki yazışma prosedürlerinin verimini artıracak düzenlemeler yapabilme veya uyarlayabilme,
B	22	Çatışmaların çözümünde objektif davranabilme,
J	64	Astların öneri ve eleştirilerine açık olabilme,
B	21	Çatışmaların nedenlerini belirleyebilme,
J	63	Astlarla doğrudan iletişim kurabilme,
J	65	İletişimin herkese ulaşmasını sağlayabilme,
D	31	Takım hedeflerini üyelere tanıtabilme,
D	32	Takım üyelerine görevlerini dağıtabilme ve her üye ile birlikte görev hedeflerini saptayabilme,
A	8	Kişisel farklılıkları tanıyabilme,
G	51	Astlarda güven duygusu oluşturabilme,
B	23	Çatışmaları çözüme duruma en uygun çözüm yöntemini kullanabilme,
A	16	Astların yetersiz oldukları konuları belirleyebilme,

- D 30 Görevler ve bu görevleri yapacak işgörenlerde aranacak nitelikleri belirleyerek takım kurabilme,
- I 61 Astların iş ile ilgili sorunlarını çözmelerine yardımcı olabilme,
- A 9 İnsanlarla işleri eşleştirebilme,
- A 19 Verimliliği düşük astların hizmet içinde yetişmelerini sağlayabilme,
- E 43 Asta işi ile ilgili konularda karar alma serbestliği tanıyabilme,
- G 50 Astlarla destekleyici etkileşim içinde olabilme,
- G 52 Asta kendisinin ve yaptığı işin örgüt için önemli olduğunu hissettirebilme,
- J 66 Bireyler ve gruplar arası iletişimin önemini kavrayabilme,
- J 69 Açık ve etkili iletişim yöntem ve araçlarından yararlanabilme,
- H 58 Astların hizmet içinde yetiştirilmesini sağlayabilme,
- C 27 Astlara danışmanlık yapabilme,
- F 45 Örgütsel yenileşmelerin ne tür ekonomik yararlar getireceğini astlara açıklayabilme,
- E 41 Karara katılan astların görüşünü rahatlıkla söyleyebilmesine imkan sağlayabilme,
- H 57 Astların eğitime ihtiyaç duydukları alanları belirleyebilme,
- J 68 Astlardan gelen teklifleri üst yönetim kademelerine zamanında iletebilme,
- C 28 Astlara duyarlık eğitimi verilmesine destek sağlayabilme,
- A 10 Amaçları kullanabilme,
- D 39 İşin yapımı süresince ve iş değerlendirme ile elde edilen sonucun takımca tartışılıp değerlendirilmesini sağlayabilme,
- G 56 Başarılı astları övmeye ve takdir edebilme,
- A 11 Amaçların ulaşılabilir olarak algılanmasını sağlayabilme,
- E 42 Karara katılan astın önerilerini dikkate alabilme,
- D 33 Her üyenin hedeflerine ulaşmasına klavuzluk edecek iş programını üyeye yaptırabilme ve program üzerinde görüş birliğine varabilme,

- I 62 Astların iş arkadaşlarıyla ilgili sorunlarını çözmelerine yardımcı olabilme,
- J 71 İletişim engellerini giderici tedbirler alabilme,
- H 59 Astların yeterliliklerini ve çalışmalarını değerlendirerek üst statüleri hak edenleri belirleyebilme,
- J 70 İletişim engellerini tanıyabilme,
- J 72 Kesiksiz iletişim sağlayacak çembersel bir sistem kurabilme,
- D 34 Üyelerin iş programlarının, takım üyeleriyle toplanarak görüşülmesini sağlayabilme,
- D 36 İşgörenlerle kendi işini nasıl denetleyeceğini kararlaştırabilme,
- D 38 İş sonunda takımca ölçüp değerlendirebilme,
- D 35 Her iş programı için ölçme yöntem ve araçlarını belirleyebilme,
- G 49 İşgörene yönelik örgütsel önderlik yapabilme,
- J 74 Örgüt amaçlarını gerçekleştirme yönünde formal iletişimin yanında informal iletişimi de kullanabilme,
- F 44 Örgütsel yenileşmeleri tüm yönleriyle astlara açıklayabilme,
- G 47 Astların içsel güdülenmelerini sağlayabilme,
- G 55 Çalışma koşullarını iş doyumunu artıracak şekilde düzenleyebilme,
- G 48 Başarılı astlara yükselme olanağı sağlayarak görev konumlarını adil olarak değiştirebilme,
- I 60 Astların kişisel ve sosyal sorunlarını çözmelerine yardımcı olabilme,
- D 37 Ara değerlendirme yöntemini belirleyebilme,
- J 73 İletişim alanındaki gelişmeleri izleyip örgüte aktarabilme,
- C 29 Eylem çözümlemesinden yararlanabilme,
- G 53 İşletme tarafından astların maddi ihtiyaçlarının karşılanmasına destek sağlayabilme,
- G 54 İşletme tarafından astların sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasına destek sağlayabilme,
- C 24 İstenilen davranışı ödüllendirerek astları o davranışı göstermeye yönlendirebilme,

C	25	İstenmeyen davranışa olumsuz uyarılar hazırlayarak, astların o davranıştan kaçınmayı öğrenmesini sağlayabilme,
A	14	Sistemin adilliğini gözden geçirebilme,
A	13	Ödüllerle performansı birbirine bağlayabilme,
F	46	Örgütsel yenileşmelerin nasıl uygulanacağını açıklayan kitap, klavuz vb. hazırlayabilme,
A	15	Parasal teşvikler kullanabilme.

Göstermesi Gereken Düşük-Göstermekte Olduğu Düşük

<u>Yeterlilik Alanı</u>	<u>Yeterlilik numarası</u>	
A	12	Ödülleri bireyselleştirebilme,
C	26	İstenmeyen davranışa ceza vererek, astları o davranış göstermekten vazgeçirebilme,
A	20	Verimliliği düşük astları cezalandırıcı önlemlerle çalışmaya yönlendirebilme.

Liste I'de görüldüğü gibi, yöneticilerin yüksek düzeyde göstermeleri gereken ve böyle gösterdikleri 4 yeterlilikten 2 tanesi astları verimli çalışmaya güdülemek ve denetlemek, 1 tanesi astları yönetime katmak ve diğeri de etkili bir iletişim kurarak astlara dostluğa dayalı bir ortam hazırlamak alanına ilişkindir. Araştırmaya katılan üst yöneticilerin bu gözenekte, astlara yol gösterici bilgiler verebilme, karardan etkileneceklerin karara katılmasını sağlayabilme, astlarla işbirliği yapabilme ve üst kademelerden gelen emir ve direktifleri astlara zamanında duyurabilme yeterliliklerini sıraladıkları görülmektedir.

Kuşkusuz, yöneticinin amaçlardan sapmayı önlemek için astlara görevleri ile ilgili yol gösterici bilgiler vermesi gerekir. Bu tür bilgiler, yönetici ve astları arasındaki ilişkinin gelişmesini sağladığı gibi astların ve dolayısıyla yöneticinin başarısını olumlu yönde etkiler. Araştırmaya katılan üst yöneticilerin de bunun bilincinde oldukları anlaşılmaktadır. Karara katılma, astların kendilerini geliştirmelerine imkan sağladığı ve onları üretken olmaya yönlendirdiği için bir anlamda sosyal ihtiyaçlarını karşılamalarına

ortam hazırlayarak doyum elde etmelerini sağlar. Bu bakımdan üst yöneticilerin, astlarının karara katılmaları konusunda çaba harcaması, astlarıyla ilişkilerinin iyileşmesine, örgütte iyi bir çalışma ortamının yaratılmasına ve uygulama sonuçlarından gerektiği kadar yararlanılmasına katkıda bulunmaktadır. Araştırmaya katılan üst yöneticiler de bu yeterliliğin önemini kavramış ve bu konuda tam çaba gösterdiklerini ortaya koymuşlardır. Yöneticinin başarısı ve amaçlara ulaşmadaki etkinliği, astlarının yüksek düzeyde bir çalışma göstermesine bağlı olduğuna göre, denetim sürecinde astlarıyla işbirliği yapamayan yöneticilerin başarısından söz etmek zordur. Astların hata yapmasını önlemek ve verimli bir biçimde çalışmalarını sağlamak, hatalı ve yanlış uygulama nedenlerinin araştırılarak giderilmesine bağlıdır. Bu nedenle astların verimliliğinin düşmesine ve yanlış uygulamada bulunmasına neden olan faktörlerin belirlenmesi ve tekrarlanmasının önlenmesi için, denetim sürecinde yöneticinin astlarla işbirliği yapmasında yarar vardır. Araştırmaya katılan üst yöneticilerin bu durumun farkında olduklarını ifade etmeleri memnuniyet vericidir. Kuşkusuz, belli bir görevin astlar tarafından başarılı bir biçimde gerçekleştirilmesi, o konudaki emir ve direktifleri içeren yeterli bilginin kendilerine zamanında verilmesine bağlıdır. Başarısı, astlarının görevlerini etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirmeleriyle yakından ilişkili olan yöneticinin, üst kademelerden gelen emir ve direktifleri astlara zamanında duyurabilmesi önemlidir. Araştırmaya katılan yöneticilerin de bu durumun bilincinde oldukları anlaşılmaktadır. Modelin bu gözeneğinde yer alan yeterliliklerin yönetici adaylarına kazandırılması başarıları açısından önemli ve gereklidir.

Üst yöneticilerin yüksek derecede göstermeleri gereğine karşın düşük derecede gösterdikleri 61 yeterlilikten 12 tanesi etkili bir iletişim kurarak astlara dostluğa dayalı bir ortam hazırlamak, 10 tanesi astlarla takım çalışması yapmak, 10 tanesi astların işten doyumunu yükseltmek, 9 tanesi astları verimli çalışmaya güdülemek ve denetlemek, 5 tanesi astların örgüte uyumunu sağlamak, 3 tanesi çatışmaları yönetmek, 3 tanesi astları yönetime katmak, 3 tanesi örgütsel yenileşmelerde astlara danışmanlık yapmak, 3 tanesi astlara gelişme ve yetişme olanağı sağlamak ve 3 tanesi astların sorunlarını çözmelerine danışmanlık yapmak alınana ilişkindir. Bu gözenekte, örgütsel yazışma prosedürlerinin verimini artıracak düzenlemeler yapabilme veya uyarlayabilme, çatışmaların çözümünde objektif davranabilme, astların öneri ve eleştirilerine açık olabilme,

çatışmaların nedenlerini belirleyebilme ve astlarla doğrudan iletişim kurabilme gibi önemli yeterliliklere öncelik verildiği görülmektedir. Burada üst yöneticilerin önem ve öncelik derecesini, etkili bir iletişim kurarak astlara dostluğa dayalı bir ortam hazırlamak ve çatışmaları yönetmek alanlarına ilişkin yeterliliklere verdikleri dikkati çekmektedir.

Kuşkusuz, yöneticinin başarısı ve örgütün etkinliği üzerinde rol oynayan en önemli süreçlerden biri iletişimdir. Yöneticinin iş yaptırmak için kullandığı ve örgüt içi iletişimde önemli bir rol oynayan yazışma prosedürlerinin etkin ve verimli olması, iletişimin hız ve etkinliğini artırarak yöneticinin başarısına katkıda bulunacaktır. Bu bakımdan gerek kendilerini gerekse örgütü geliştirmek isteyen yöneticiler, iletişim sürecini etkin kullanabilmek için, örgütsel yazışma prosedürlerinin verimini artıracak düzenlemeler yapabilme veya uyarlayabilme konusunda yeterli olmalıdırlar. Astların görevlerini etkin bir şekilde gerçekleştirmeye çalışmaları, gerekli olan bilgilerin kendilerine bildirilmesi biçimine bağlıdır. Yöneticinin yeterli bilgi vermemesi veya astların yanlış yorumlamasına neden olabilecek biçimde vermesi, astların başarısını olumsuz yönde etkiler. Bunu engellemek açısından yönetici, astlarıyla doğrudan iletişim kurmaya özen göstermeli ve astların öneri ve eleştirilerine açık olmalıdır. Astlara uygulamalarla ilgili görüşlerini belirtme imkanı sağlandığında, astlar iş ile ilgili sorunlarını belirtmede çekimser olmazlar ki bu da astların ve dolayısıyla yöneticinin başarısını olumlu yönde etkiler. Yöneticinin bütün yönetsel çabaları ve yönetim süreçlerini çalıştırabilmesi iletişim sürecine bağlıdır. İletişim noksanlıkları örgüt içinde çatışmalara neden olabilir. Çatışma içine düşen astlara yardım etmek ve çatışmaları yönetmek yöneticilerin en önemli görevlerindedir. Yöneticiler başarılarını yükseltmek için çatışma yönetimi konusunda yeterli olmalıdırlar. Örgüt içindeki çatışmaları yönetmek durumunda bulunan üst yöneticiler, çatışma olayını anlamak ve örgüt amaçları doğrultusunda kullanmak zorundadırlar. Aksi takdirde, çatışmalar örgütü çalışmaz ve işgöremez hale getirecek ve örgütlerin varlık nedeni olan amaçlar gerçekleştirilemeyecektir. Yönetici geliştirebileceği çözüm yolları açısından çatışmanın nedenlerini belirleyebilmeli ve çatışmaların çözümünde objektif davranabilmelidir. Ayrıca üst yöneticilerden, etkili bir iletişim kurarak astlara dostluğa dayalı bir ortam hazırlamak ve çatışmaları yönetmek başta olmak üzere bütün yeterlilik alanları

bakımından yüksek düzeyde yeterlilikler beklendiği ve bu yeterliliklerin hizmet içi eğitimle vakit kaybetmeden kazandırılması gerektiği söylenebilir.

Yöneticilerin düşük derecede göstermeleri gereken ve böyle gösterdikleri 3 yeterlilikten 2 tanesi astları verimli çalışmaya güdülemek ve denetlemek, 1 tanesi de astların örgüte uyumunu sağlamak alanındadır. Bu yeterlilikler; ödülleri bireyselleştirebilme, istenmeyen davranışa ceza vererek astları o davranışı göstermekten vazgeçirebilme ve verimliliği düşük astları cezalandırıcı önlemlerle çalışmaya yönlendirebilmedir. Yöneticilerin güdüleme ve denetimde cezalandırıcı önlemleri kullanmaları gerekmediğini düşünmeleri ve kullanmamaları ile astların örgüte uyumunu sağlamada cezadan yararlanmaları gerektiğini düşünmemeleri ve bu şekilde davranmaları yönetimde astlarla iyi ilişkiler kurabilme açısından olumludur. Diğer yandan, ödülleri bireyselleştirebilme yeterliliğinin kendilerinden beklenmediğine inanmaları sonucu, bu yeterliğe önem vermemelerinin nedenleri araştırılmalıdır. Astların ihtiyaçları birbirinden farklıdır ve bu ihtiyaçlar bazıları için pekiştirici olabilirken, diğerleri için olmayabilir. Üst yöneticiler bireysel farklılıklar hakkındaki bilgilerini kullanarak, kontrolleri altındaki (ücret, terfi vb.) bireyselleştirebilmelidirler.

Özel sanayi işletmelerindeki üst yöneticilerin astlarıyla iyi ilişkiler kurabilmelerine ilişkin göstermeleri gereken ve göstermekte oldukları yeterliliklerin alt kademe yöneticileri tarafından yapılan değerlendirmesi sonucunda, dörtlü değerlendirme modelinde meydana gelen dağılım Tablo 25’de görülmektedir.

Tablo 25

Alt Kademe Yöneticileri Tarafından Değerlendirilen Yeterliliklerin Modeldeki Dağılımı

Göstermesi gereken yüksek Göstermekte olduğu yüksek		Göstermesi gereken yüksek Göstermekte olduğu düşük					
Yet.Alanı ve No	(T) Puanı	Yet.Alanı ve No	(T) Puanı	Yet.Alanı ve No	(T) Puanı	Yet.Alanı ve No	(T) Puanı
J-63	57.795	G-51	58.809	D-30	54.670	A-14	52.277
		J-67	58.562	D-32	54.290	D-38	52.270
		A-17	58.309	G-49	54.290	G-53	52.031
		G-52	58.048	G-48	54.283	D-39	51.890
		I-61	57.682	J-68	54.163	I-62	51.270
		E-41	57.295	D-33	54.037	J-70	51.137
		J-64	57.056	A-9	54.030	A-13	51.017
		A-16	57.049	E-40	53.903	G-54	51.010
		A-18	56.796	D-35	53.656	I-60	50.764
		H-58	56.676	J-69	53.410	J-72	50.257
		G-50	56.416	F-44	53.396	A-12	50.144
		J-66	56.296	D-36	53.157	J-74	49.511
		E-43	56.289	H-57	53.157	G-47	49.391
		J-65	56.169	J-75	53.150	D-37	48.870
		A-10	55.691	B-23	52.896	C-29	48.758
		B-22	55.669	D-34	52.777	C-28	48.631
		C-27	55.409	A-19	52.770	C-25	48.497
		H-59	55.296	G-56	52.770	J-73	47.878
		A-8	55.289	G-55	52.650	F-46	46.491
		E-42	55.170	J-71	52.643	C-24	46.245
		A-11	55.163	F-45	52.516	A-15	43.852
		D-31	54.790	B-21	52.397		
Göstermesi gereken düşük Göstermekte olduğu yüksek		Göstermesi gereken düşük Göstermekte olduğu düşük					
Yet.Alanı ve No	(T) Puanı	Yet.Alanı ve No		(T) Puanı			
		C-26		43.099			
		A-20		42.473			

Alt kademe yöneticileri tarafından değerlendirilen yeterliliklerin, (T) puanları sırasına göre açıklamaları girdiği gözeneğin başlığı altında Liste II'de verilmiştir.

LİSTE II

Alt Kademe Yöneticileri

Göstermesi Gereken Yüksek-Göstermekte Olduğu Yüksek

<u>Yeterlilik Alanı</u>	<u>Yeterlilik numarası</u>	
J	63	Astlarla doğrudan iletişim kurabilme.

Göstermesi Gereken Yüksek-Göstermekte Olduğu Düşük

<u>Yeterlilik Alanı</u>	<u>Yeterlilik numarası</u>	
G	51	Astlarda güven duygusu oluşturabilme,
J	67	Üst kademelerden gelen emir ve direktifleri astlara zamanında duyurabilme,
A	17	Astlarla işbirliği yapabilme,
G	52	Asta kendisinin ve yaptığı işin örgüt için önemli olduğunu hissettirebilme,
I	61	Astların iş ile ilgili sorunlarını çözmelerine yardımcı olabilme,
E	41	Karara katılan astların görüşünü rahatlıkla söyleyebilmesine imkan sağlayabilme,
J	64	Astların öneri ve eleştirilerine açık olabilme,
A	16	Astların yetersiz oldukları konuları belirleyebilme,
A	18	Astlara yol gösterici bilgiler verebilme,
H	58	Astların hizmet içinde yetiştirilmesini sağlayabilme,
G	50	Astlarla destekleyici etkileşim içinde olabilme,
J	66	Bireyler ve gruplar arası iletişimin önemini kavrayabilme,
E	43	Asta işi ile ilgili konularda karar alma serbestliği tanıyabilme,
J	65	İletişimin herkese ulaşmasını sağlayabilme,
A	10	Amaçları kullanabilme,
B	22	Çatışmaların çözümünde objektif davranabilme,

- C 27 Astlara danışmanlık yapabilme,
- H 59 Astların yeterliliklerini ve çalışmalarını değerlendirerek üst statüleri hak edenleri belirleyebilme,
- A 8 Kişisel farklılıkları tanıyabilme,
- E 42 Karara katılan astın önerilerini dikkate alabilme,
- A 11 Amaçların ulaşılabilir olarak algılanmasını sağlayabilme,
- D 31 Takım hedeflerini üyelere tanıtabilme,
- D 30 Görevler ve bu görevleri yapacak işgörenlerde aranacak nitelikleri belirleyerek takım kurabilme,
- D 32 Takım üyelerine görevlerini dağıtabilme ve her üye ile birlikte görev hedeflerini saptayabilme,
- G 49 İşgörene yönelik örgütsel önderlik yapabilme,
- G 48 Başarılı astlara yükselme olanağı sağlayarak görev konumlarını adil olarak değiştirebilme,
- J 68 Astlardan gelen teklifleri üst yönetim kademelerine zamanında iletebilme,
- D 33 Her üyenin hedeflerine ulaşmasına klavuzluk edecek iş programını üyeye yaptırabilme ve program üzerinde görüş birliğine varabilme,
- A 9 İnsanlarla işleri eşleştirebilme,
- E 40 Karardan etkileneceklerin karara katılmasını sağlayabilme,
- D 35 Her iş programı için ölçme yöntem ve araçlarını belirleyebilme,
- J 69 Açık ve etkili iletişim yöntem ve araçlarından yararlanabilme,
- F 44 Örgütsel yenileşmeleri tüm yönleriyle astlara açıklayabilme,
- D 36 İşgörenlerle kendi işini nasıl denetleyeceğini kararlaştırabilme,
- H 57 Astların eğitime ihtiyaç duydukları alanları belirleyebilme,
- J 75 Örgütteki yazışma prosedürlerinin verimini artıracak düzenlemeler yapabilme veya uyarlayabilme,
- B 23 Çatışmaları çözüme duruma en uygun çözüm yöntemini kullanabilme,
- D 34 Üyelerin iş programlarının, takım üyeleriyle toplanarak görüşülmesini sağlayabilme,

- A 19 Verimliliği düşük astların hizmet içinde yetişmelerini sağlayabilme,
- G 56 Başarılı astları övme ve takdir edebilme,
- G 55 Çalışma koşullarını iş doyumunu artıracak şekilde düzenleyebilme,
- J 71 İletişim engellerini giderici tedbirler alabilme,
- F 45 Örgütsel yenileşmelerin ne tür ekonomik yararlar getireceğini astlara açıklayabilme,
- B 21 Çatışmaların nedenlerini belirleyebilme,
- A 14 Sistemin adilliğini gözden geçirebilme,
- D 38 İş sonunda takımca ölçüp değerlendirebilme,
- G 53 İşletme tarafından astların maddi ihtiyaçlarının karşılanmasına destek sağlayabilme,
- D 39 İşin yapımı süresince ve iş değerlendirme ile elde edilen sonucun takımca tartışılıp değerlendirilmesini sağlayabilme,
- I 62 Astların iş arkadaşlarıyla ilgili sorunlarını çözmelerine yardımcı olabilme,
- J 70 İletişim engellerini tanıyabilme,
- A 13 Ödüllerle performansı birbirine bağlayabilme,
- G 54 İşletme tarafından astların sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasına destek sağlayabilme,
- I 60 Astların kişisel ve sosyal sorunlarını çözmelerine yardımcı olabilme,
- J 72 Kesiksiz iletişim sağlayacak çembersel bir sistem kurabilme,
- A 12 Ödülleri bireyselleştirebilme,
- J 74 Örgüt amaçlarını gerçekleştirme yönünde formal iletişimin yanında informal iletişimi de kullanabilme,
- G 47 Astların içsel güdülenmelerini sağlayabilme,
- D 37 Ara değerlendirme yöntemini belirleyebilme,
- C 29 Eylem çözümlemesinden yararlanabilme,
- C 28 Astlara duyarlık eğitimi verilmesine destek sağlayabilme,

C	25	İstenmeyen davranışa olumsuz uyarılar hazırlayarak, astların o davranıştan kaçınmayı öğrenmesini sağlayabilme,
J	73	İletişim alanındaki gelişmeleri izleyip örgüte aktarabilme,
F	46	Örgütsel yenileşmelerin nasıl uygulanacağını açıklayan kitap, klavuz vb. hazırlayabilme,
C	24	İstenilen davranışı ödüllendirerek astları o davranışı göstermeye yönlendirebilme,
A	15	Parasal teşvikler kullanabilme.

Göstermesi Gereken Düşük-Göstermekte Olduğu Düşük

<u>Yeterlilik Alanı</u>	<u>Yeterlilik numarası</u>	
C	26	İstenmeyen davranışa ceza vererek, astları o davranışı göstermekten vazgeçirebilme,
A	20	Verimliliği düşük astları cezalandırıcı önlemlerle çalışmaya yönlendirebilme.

Tablo 25'den alt kademe yöneticileri tarafından yapılan değerlendirmelerin üst yöneticilerinden birkaç yeterlilik açısından farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Alt kademe yöneticileri üst yöneticilerden farklı olarak etkili bir iletişim kurarak astlara dostluğa dayalı bir ortam hazırlamak alanında yer alan; astlarla doğrudan iletişim kurabilme yeterliliğini üst yöneticilerinin yüksek derecede göstermeleri gerektiğini ve böyle gösterdiklerini belirtmişlerdir. Oysa üst yöneticiler aynı yeterliği yüksek derecede göstermeleri gerekmesine karşın düşük derecede gösterdiklerini ifade etmişlerdir. Buna karşılık, üst yöneticilerin yüksek derecede göstermeleri gerektiğine inandıkları ve böyle gösterdiklerini belirttikleri; astlara yol gösterici bilgiler verebilme, karardan etkileneceklerin karara katılmasını sağlayabilme, astlarla işbirliği yapabilme ve üst kademelerden gelen emir ve direktifleri astlara zamanında duyurabilme yeterliliklerinin, alt kademe yöneticilerinin üstleri tarafından yüksek derecede gösterilmesi gerekmesine karşın düşük derecede gösterildiğini ifade ettikleri dikkat çekmektedir. Bu durum üst ve alt kademe yöneticilerinin, özellikle etkili bir iletişim kurarak astlara dostluğa dayalı bir ortam hazırlamak ve astları verimli çalışmaya güdülemek ve denetlemek alanlarına

giren yeterlilikler bakımından farklı algılama ve değerlere sahip olduklarını göstermektedir. Alt kademe yöneticileri tarafından modelin sol üst köşesine giren 1 yeterliliğin ve bu yeterliliğin yer aldığı yeterlilik alanının, yönetici adaylarının hizmet öncesi eğitimiyle kendilerine kazandırılması gereklidir.

Tablo 25'e bakıldığında, alt kademe yöneticileri tarafından modelin üst yarısına; birinci gözende 1, ikinci gözende 65 olmak üzere toplam 66 kritik yeterlilik saptandığı görülmektedir. Alt kademe yöneticilerinin değerlendirmelerine göre; modelin üçüncü gözeneği boş kalmış, dördüncü gözende ise üst yöneticilerin cevapları bakımından da aynı gözeneğe giren iki yeterlilik yer almıştır. Diğer bir ifadeyle alt kademe yöneticileri de üst yöneticiler gibi, üstlerinin istenmeyen davranışa ceza vererek, astları o davranışı göstermekten vazgeçirebilme ve verimliliği düşük astları cezalandırıcı önlemlerle çalışmaya yönlendirebilme yeterliliklerini göstermesi gerektiğini ve göstermediklerini belirtmişlerdir. Ancak burada önemli bir farklılık şudur; üst yöneticiler tarafından önemsiz olduğuna inandıkları ve bu nedenle de göstermedikleri bir yeterlik olarak ifade ettikleri, ödülleri bireyselleştirebilme yeterliliğini, alt kademe yöneticilerinin önemseydiği ve üstlerinin bu yeterliliği yüksek derecede göstermesi gerekmesine karşın düşük derecede gösterdiklerini ifade etmişlerdir.

Alt kademe yöneticilerinin değerlendirmelerine göre, üst yöneticilerin yüksek derecede göstermesi gereken fakat düşük derecede gösterdiği ve modelin üst yarısında ikinci gözeneğinde 65 yeterlilik yer almıştır. Diğer bir ifadeyle, alt kademe yöneticileri bilgi toplama aracında yer alan 68 yeterliliğin sadece 3 tanesi dışında üst yöneticilerinin eğitime ihtiyaç duyduklarını ifade etmişlerdir. Bu yeterliliklerin ve yeterliliklerin oluşturduğu yeterlilik alanlarının yönetsel başarıları açısından hizmet içi eğitimle üst yöneticilere kazandırılması gereklidir.

Yönetici Gruplarının Kesin Fikir Birliğine Vardıkları Yeterlilikler

Üst yöneticilerin astlarıyla iyi ilişkiler kurabilmelerine ilişkin yüksek derecede göstermeleri gereken ve böyle gösterdikleri, bu nedenle hizmet öncesinde kazanmaları gereken yeterliliklerden kesin fikir birliği ile desteklenen herhangi bir yeterlilik bulunmamaktadır. Ancak, üst yöneticilerin yüksek derecede göstermeleri gerekirken düşük derecede gösterdikleri, bu nedenle hizmet içi eğitimle kazanmaları gereken kritik yeterliliklerden üst ve alt kademe yöneticileri tarafından kesin fikir birliği ile desteklenenler, Liste III'de (T) puanlarına göre sıralanmıştır. Ayrıca üst yöneticilerin düşük derecede göstermeleri gereken ve böyle gösterdikleri, bu nedenle yönetici yetiştirme programlarında yer alması tartışmalı olan yeterliliklerden kesin fikir birliği kazananlar da aynı listede verilmiştir. Bunun yanında araştırmaya katılan üst ve alt kademe yöneticileri kesin fikir birliği ile düşük derecede göstermeleri gerekirken yüksek derecede gösterdikleri hiçbir yeterlilik olmadığını belirtmişlerdir.

LİSTE III

Üst ve Alt Kademe Yöneticilerinin Kesin Fikir Birliğine Vardıkları Yeterlilikler

Göstermesi Gereken Yüksek-Göstermekte Olduğu Düşük

<u>Yeterlilik Alanı</u>	<u>Yeterlilik numarası</u>	
J	75	Örgütteki yazışma prosedürlerinin verimini artıracak düzenlemeler yapabilme veya uyarlayabilme,
B	22	Çatışmaların çözümünde objektif davranabilme,
G	51	Astlarda güven duygusu oluşturabilme,
J	64	Astların öneri ve eleştirilerine açık olabilme,
G	52	Asta kendisinin ve yaptığı işin örgüt için önemli olduğunu hissettirebilme,
I	61	Astların iş ile ilgili sorunlarını çözmelerine yardımcı olabilme,
B	21	Çatışmaların nedenlerini belirleyebilme,
E	41	Karara katılan astların görüşünü rahatlıkla söyleyebilmesine imkan sağlayabilme,
A	16	Astların yetersiz oldukları konuları belirleyebilme,
H	58	Astların hizmet içinde yetiştirilmesini sağlayabilme,
J	65	İletişimin herkese ulaşmasını sağlayabilme,
D	31	Takım hedeflerini üyelere tanıtabilme,
D	32	Takım üyelerine görevlerini dağıtabilme ve her üye ile birlikte görev hedeflerini saptayabilme,
G	50	Astlarla destekleyici etkileşim içinde olabilme,
J	66	Bireyler ve gruplar arası iletişimin önemini kavrayabilme,
E	43	Asta işi ile ilgili konularda karar alma serbestliği tanıyabilme,
A	8	Kişisel farklılıkları tanıyabilme,
A	10	Amaçları kullanabilme,
B	23	Çatışmaları çözüme duruma en uygun çözüm yöntemini kullanabilme,
C	27	Astlara danışmanlık yapabilme,

- H 59 Astların yeterliliklerini ve çalışmalarını değerlendirerek üst statüleri hak edenleri belirleyebilme,
- D 30 Görevler ve bu görevleri yapacak işgörenlerde aranacak nitelikleri belirleyerek takım kurabilme,
- A 9 İnsanlarla işleri eşleştirebilme,
- A 19 Verimliliği düşük astların hizmet içinde yetişmelerini sağlayabilme,
- E 42 Karara katılan astın önerilerini dikkate alabilme,
- A 11 Amaçların ulaşılabilir olarak algılanmasını sağlayabilme,
- J 69 Açık ve etkili iletişim yöntem ve araçlarından yararlanabilme,
- G 49 İşgörene yönelik örgütsel önderlik yapabilme,
- G 48 Başarılı astlara yükselme olanağı sağlayarak görev konumlarını adil olarak değiştirebilme,
- F 45 Örgütsel yenileşmelerin ne tür ekonomik yararlar getireceğini astlara açıklayabilme,
- J 68 Astlardan gelen teklifleri üst yönetim kademelerine zamanında iletebilme,
- H 57 Astların eğitime ihtiyaç duydukları alanları belirleyebilme,
- D 33 Her üyenin hedeflerine ulaşmasına klavuzluk edecek iş programını üyeye yaptırabilme ve program üzerinde görüş birliğine varabilme,
- D 35 Her iş programı için ölçme yöntem ve araçlarını belirleyebilme,
- C 28 Astlara duyarlık eğitimi verilmesine destek sağlayabilme,
- D 39 İşin yapımı süresince ve iş değerlendirme ile elde edilen sonucun takımca tartışılıp değerlendirilmesini sağlayabilme,
- G 56 Başarılı astları övme ve takdir edebilme,
- F 44 Örgütsel yenileşmeleri tüm yönleriyle astlara açıklayabilme,
- D 36 İşgörenlerle kendi işini nasıl denetleyeceğini kararlaştırabilme,
- I 62 Astların iş arkadaşlarıyla ilgili sorunlarını çözmelerine yardımcı olabilme,
- J 71 İletişim engellerini giderici tedbirler alabilme,

- D 34 Üyelerin iş programlarının, takım üyeleriyle toplanarak görüşülmesini sağlayabilme,
- G 55 Çalışma koşullarını iş doyumunu artıracak şekilde düzenleyebilme,
- J 70 İletişim engellerini tanıyabilme,
- J 72 Kesiksiz iletişim sağlayacak çembersel bir sistem kurabilme,
- A 14 Sistemin adilliğini gözden geçirebilme,
- D 38 İş sonunda takımca ölçüp değerlendirebilme,
- G 53 İşletme tarafından astların maddi ihtiyaçlarının karşılanmasına destek sağlayabilme,
- J 74 Örgüt amaçlarını gerçekleştirme yönünde formal iletişimin yanında informal iletişimi de kullanabilme,
- G 47 Astların içsel güdülenmelerini sağlayabilme,
- A 13 Ödüllerle performansı birbirine bağlayabilme,
- G 54 İşletme tarafından astların sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasına destek sağlayabilme,
- I 60 Astların kişisel ve sosyal sorunlarını çözmelerine yardımcı olabilme,
- D 37 Ara değerlendirme yöntemini belirleyebilme,
- J 73 İletişim alanındaki gelişmeleri izleyip örgüte aktarabilme,
- C 29 Eylem çözümlemesinden yararlanabilme,
- C 24 İstenilen davranışı ödüllendirerek astları o davranışı göstermeye yönlendirebilme,
- C 25 İstenmeyen davranışa olumsuz uyarılar hazırlayarak, astların o davranıştan kaçınmayı öğrenmesini sağlayabilme,
- F 46 Örgütsel yenileşmelerin nasıl uygulanacağını açıklayan kitap, klavuz vb. hazırlayabilme,
- A 15 Parasal teşvikler kullanabilme,

Göstermesi Gereken Düşük-Göstermekte Olduğu Düşük

Yeterlilik Alanı	Yeterlilik numarası	
C	26	İstenmeyen davranışa ceza vererek, astları o davranışı göstermekten vazgeçirebilme,
A	20	Verimliliği düşük astları cezalandırıcı önlemlerle çalışmaya yönlendirebilme.

Liste III'den görüldüğü gibi, üst yöneticilerin yüksek derecede göstermeleri gerekirken düşük derecede gösterdikleri yeterliliklerden, üst ve alt kademe yöneticilerinin değerlendirmelerine göre, kesin fikir birliği kazanan 60 yeterlilik bulunmaktadır. Bu yeterliliklerden; 11 tanesi etkili bir iletişim kurarak astlara dostluğa dayalı bir ortam hazırlamak, 10 tanesi astlarla takım çalışması yapmak, 10 tanesi astların işten doyumunu yükseltmek, 9 tanesi astları verimli çalışmaya güdülemek ve denetlemek, 5 tanesi astların örgüte uyumunu sağlamak, 3 tanesi astları yönetime katmak, 3 tanesi örgütsel yenileşmelerde astlara danışmanlık yapmak, 3 tanesi astlara gelişme ve yetişme olanağı sağlamak ve kalan 3 tanesi de astların sorunlarını çözmelerine danışmanlık yapmak alanlarındadır. Üst ve alt kademe yöneticileri, kesin fikir birliği ile, üst yöneticilerin başta örgütteki yazışma prosedürlerinin verimini artıracak düzenlemeler yapabilme ve uyarlayabilme, çatışmaların çözümünde objektif davranabilme, astlarda güven duygusu oluşturabilme, astların öneri ve eleştirilerine açık olabilme, asta kendisinin ve yaptığı işin örgüt için önemli olduğunu hissettirebilme, astların iş ile ilgili sorunlarını çözmelerine yardımcı olabilme ve çatışmaların nedenlerini belirleyebilme olmak üzere, bu gruba giren yeterliliklerin tamamı açısından hizmet içi eğitime ihtiyaç duyduklarını ortaya koymuşlardır.

Yönetimde astlarla ilişkilerin aracı iletişimdir. Bilindiği gibi, iletişim sürecinin yapısı astların başarısında çok önemli bir role sahiptir. Örgüt içi iletişimin önemli bir yönünü oluşturan örgütteki yazışma prosedürlerinin verimsiz olması, iletilen emir veya bilginin yanlış anlaşılmasına sebebiyet vererek zaman, emek ve maddi kayıplara neden olabilir. Bu bakımdan üst yöneticilerin örgütteki yazışma prosedürlerinin verimini artıracak düzenlemeler yapabilmeleri veya uyarlayabilmeleri

önemlidir. Ayrıca, astlarıyla iyi ilişkiler kurabilmek açısından yönetici, çatışmaların nedenlerini iyi belirleyerek çözümünde de objektif davranmalıdır. Astlar ancak samimiyetine ve objektifliğine inandıkları bir yönetici ile işbirliği yapacaklardır. Bunların yanında, üst yöneticilerin astların öneri ve eleştirilerine açık olması gerekir. Astlara uygulamalarla ilgili görüşlerini belirtme imkanı sağlandığında, astlar iş ile ilgili sorunlarını belirtmede çekimser olmazlar ki bu da astların ve dolayısıyla yöneticinin başarısını olumlu yönde etkiler. Astların iş doyumunu yükseltmeye çalışan yöneticiler, asta kendisinin ve yaptığı işin örgüt için önemli olduğunu hissettirmeleri ve böylece onların içsel güdülenmelerini sağlamalıdır. Psikolojik doyumdan kaynaklanan içsel güdülenme ile iş doyumunu arasında yüksek bir bağlantı bulunmaktadır. Bu bakımdan, yöneticinin astlarına, kendilerinin ve yaptıkları işin örgüt için ne kadar önemli olduğunu hissettirebilmeleri astların iş doyumunun yükselmesinde önemli rol oynamaktadır. Ayrıca, yöneticinin astların iş ile ilgili sorunlarını çözmelerine yardımcı olması, en azından bu konuda çaba göstermesi gerekir. Bu tür bir destek, astlarıyla ilişkilerini ve başarıyı olumlu yönde etkiler. Araştırmaya katılan üst ve alt kademe yöneticilerinin fikir birliğiyle, üst yöneticilerin yüksek derecede göstermeleri gerekmesine karşın düşük derecede göstermekte olduklarını belirttikleri bütün yeterliliklerin ve bunların oluşturduğu yeterlilik alanlarının hizmet içi eğitimle kendilerine kazandırılması başarılarının artması açısından gereklidir.

Üst yöneticilerin astlarla iyi ilişkiler kurabilmelerine ilişkin düşük derecede göstermeleri gereken ve böyle gösterdikleri yeterlilikler konusunda, yönetici gruplarının kesin fikir birliğine vardıkları 2 yeterlilikten biri astların örgüte uyumunu sağlamak, diğeri ise astları verimli çalışmaya güdülemek ve denetlemek alanına ilişkindir. Bunlar; istenmeyen davranışa ceza vererek astları o davranışı göstermekten vazgeçirebilme ile verimliliği düşük astları cezalandırıcı önlemlerle çalışmaya yönlendirebilme yeterlilikleridir.

Yöneticiler, önce astlarına örgüte uyumlarını kolaylaştıran bir çevre sunmalı, sonra da uyumsuzluğu görülen astların uyumunu sağlamak için girişimlerde bulunmalıdır. Yöneticinin, astların örgüte uyumunu sağlamada, istenilmeyen davranışa ceza vererek astları o davranışı göstermekten vazgeçirmekten kaçınması astlarıyla iyi

ilişkiler kurması açısından yararlıdır. Benzer şekilde, denetimin de astların çalışmasında güdüleyici ve başarılarını artırıcı rol oynayabilmesi, astların cezalandırılmasından çok, gelişmelerine ve hizmet içinde yetişmelerine olanak sağlayıcı nitelikte olmasına bağlıdır. Denetim sürecinde verimliliği düşük olarak belirlenen astların, yetersizliğinin giderilmesi için hizmet içinde yetişmelerine destek sağlanması, astların hata yapmasını önleyeceği gibi verimliliklerini de yükseltir. bu nedenle verimliliği düşük astları cezalandırıcı önlemlerle çalışmaya yönlendirmek yerine, onlara yetersiz oldukları konularda bilgi ve becerilerini geliştirme imkanı sağlanması daha yerinde olur. Araştırmaya katılan üst ve alt kademe yöneticilerinin kesin fikir birliği içinde, üst yöneticilerin astların örgüte uyumunu sağlamada ve denetimde cezadan yararlanmaları gerekmediğini düşünmeleri ve bu şekilde davranmadıklarını ifade etmeleri astlarla iyi ilişkiler kurabilme açısından sevindiricidir.

Yönetici grupları tarafından kesin fikir birliği ile, üst yöneticilerin düşük derecede göstermeleri gereken ve böyle gösterdikleri bu 2 yeterliliğin, hizmet içi eğitim programları kapsamında yer alması tartışmalı olduğundan, işletme yönetimlerinin ve eğitim programlarını hazırlayanların görüşüne göre değişebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yöneticinin başarısı açısından astları ile olan ilişkisinde onları verimli çalışmaya güdülemek ve denetlemek, çatışmaları yönetmek, örgüte uyumlarını sağlamak, onlarla takım çalışması yapmak, yönetime katılmalarına olanak sağlamak, örgütsel yenileşmelerde ve sorunlarını çözmelerinde onlara danışmanlık yapmak, işten doyumlarını yükseltmek, onlara gelişme ve yetiştirme olanağı sağlamak ve etkili bir iletişim kurarak onlara dostluğa dayalı bir ortam hazırlamak önemli role sahip bulunmaktadır.

Yönetici başarısındaki etkisi açısından yöneticinin astlarla iyi ilişkiler kurabilme yeterliliğinin değerlendirilmesine yönelik olarak yapılan bu araştırmada, özel sanayi işletmelerindeki üst yöneticilerin bu konudaki yeterliliklerinin saptanması ve ihtiyaç duydukları yeterliliklerin kazandırılmasına katkıda bulunmak amaçlanmıştır.

Özel sanayi işletmelerindeki üst yöneticilerin astlarıyla iyi ilişkiler kurabilmelerine ilişkin göstermeleri gereken ve göstermekte oldukları yeterlilikler ile bu yeterliliklerin oluşturduğu yeterlilik alanlarının saptanmasını ve önceliklerine göre sıralanmasını ve böylece yeterliliğe dayalı bir hizmet içi eğitim modelinin oluşturulmasına katkı sağlamayı amaçlayan bu araştırma, yöneticilerin astlarıyla iyi ilişkiler kurabilme yeterliliğinin geliştirilmesi bakımından gerekli sonuçları verdiği için amacına ulaşmış sayılabilir.

Öncelikle araştırmacı tarafından geliştirilen bilgi toplama aracının güvenilirliği kanıtlanan sayıtlar ile desteklenmiş bulunmaktadır.

Üst yöneticilerin göstermesi gereken ve göstermekte oldukları yeterliliklerin değerlendirilmesi sadece kendilerinin değil aynı zamanda onların astları durumunda

bulunan alt kademe yöneticilerinin de görüşlerine göre karşılaştırmalı olarak yapılmıştır.

Anketlerin dönüş oranları; üst yöneticiler için %93.54, alt kademe yöneticileri için %73.68 oranlarında gerçekleşmiştir.

Yöneticinin kendi yeterliliğini tanması, o alandaki sorunlarına daha güvenle ve gerçekçi yaklaşmasını, böylece de yönetsel başarısının artmasını sağlar. Araştırmada dörtlü değerlendirme modeli kullanılarak, özel sanayi işletmelerindeki üst yöneticilerinin ihtiyaç duydukları yeterlilikler ve bunların oluşturduğu yeterlilik alanları saptanmış ve önceliklerine göre sıralanmıştır. Bu yeterliliklerden üst ve alt kademe yöneticilerince kesin fikir birliği ile desteklenenler ayrıca açıklanmıştır.

Üst yöneticilerin astlarla iyi ilişkiler kurabilmelerine ilişkin ihtiyaç duydukları yeterlilikler saptandıktan ve sıralandıktan sonra, kritik yeterlilik alanları belirlenerek hizmet öncesi ve hizmet içi yetiştirme programlarına eklenmesi açısından değerlendirilmiştir. Bu eğitim programları üst yöneticilerin bu alandaki yeterliliklerinin geliştirilmesine yarayacaktır.

Özel sanayi işletmelerindeki üst yöneticilerin astlarıyla iyi ilişkiler kurabilmelerine ilişkin göstermeleri gereken ve göstermekte oldukları yeterlilik alanları ve yeterlilikleri saptama ve sıralamada kullanılan bilgi toplama aracı ve dörtlü değerlendirme modeli, sanayi işletmelerindeki diğer yöneticiler için de yararlı olabilecek önemli öğeleri içermektedir.

Özel sanayi işletmelerindeki üst yöneticilerin mesleki bilgilerinin yanında astlarla iyi ilişkiler kurabilme yeterliliğine sahip olmaları, yönetsel başarıları açısından büyük önem taşımaktadır. Araştırma amacını gerçekleştirmek için yapılan uygulama sonuçlarından yararlanılarak aşağıdaki önerilerde bulunulması uygun görülmüştür. Bu öneriler, özel sanayi işletmelerindeki üst yöneticilerin astlarla iyi ilişkiler kurabilme yeterliliğinin geliştirilmesinin bir eğitim politikası çerçevesinde benimseneceği görüşüne dayanarak hazırlanmıştır.

Özel sanayi işletmelerindeki üst yöneticilerin astlarıyla iyi ilişkiler kurabilme yeterliliğinin geliştirilmesinde yeterliliğe dayalı eğitim programlarından yararlanılabilmesi için, üst yöneticilerin ihtiyaç duydukları yeterliliklerin saptanması ve önceliklerine göre sıralanmasını sağlayan bu araştırmanın bulgularından yararlanılmalıdır.

Araştırma sonuçlarından ankete katılan üst yöneticilerin, bilgi toplama aracında bulunan yeterliliklerden oluşan yeterlilik alanlarının tamamı bakımından hizmet içi eğitime ihtiyaç duydukları anlaşılmaktadır. Üst ve alt kademe yöneticilerinin verdikleri önem derecelerine göre bu yeterlilik alanları şöyle sıralanabilir; çatışmaları yönetmek, astları yönetime katmak, astlara gelişme ve yetiştirme olanağı sağlamak, etkili bir iletişim kurarak astlara dostluğa dayalı bir ortam hazırlamak, astların işten doyumunu sağlamak, astlarla takım çalışması yapmak, astların sorunlarını çözmelerine danışmanlık yapmak, astları verimli çalışmaya güdülemek ve denetlemek, örgütsel yenileşmelerde astlara danışmanlık yapmak ve astların örgüte uyumunu sağlamak. Üst ve alt kademe yöneticilerinin gösterilmesi gereken ve gösterilmekte olan yeterlilik alanları bakımından yaptıkları değerlendirmeler karşılaştırılmış ve anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Diğer bir ifadeyle, araştırmaya katılan üst ve alt kademe yöneticileri, üst yöneticilerin bilgi toplama aracında bulunan yeterlilik alanlarının hepsini yüksek derecede göstermeleri gerektiğini fakat düşük derecede gösterdiklerini belirtmişlerdir. Üst ve alt kademe yöneticileri tarafından kesin fikir birliği ile desteklenen bu sonuç düşündürücüdür.

Aynı şekilde üst ve alt kademe yöneticileri, bilgi toplama aracında yer alan 68 yeterlilikten başta örgütteki yazışma prosedürlerinin verimini artıracak düzenlemeler yapabilme ve uyarlayabilme, çatışmaların çözümünde objektif davranabilme, astlarda güven duygusu oluşturabilme, astların öneri ve eleştirilerine açık olabilme, asta kendisinin ve yaptığı işin örgüt için önemli olduğunu hissettirebilme, astların iş ile ilgili sorunlarını çözmelerine danışmanlık yapabilme ve çatışmaların nedenlerini belirleyebilme olmak üzere 60 tanesinde üst yöneticilerin yetersiz olduklarını kesin fikir birliği ile belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan bütün yöneticiler tarafından kesin fikir birliği ile belirtilen bu yeterliliklerin ve yeterlilik alanlarının zaman kaybetmeden yöneticilere hizmet içi eğitim programlarıyla kazandırılması gerekmektedir. Özel sanayi işletmelerindeki üst yöneticileri hizmet içinde yetiştirmek amacıyla gelecekte yapılacak olan seminer ve kurslar, bu ve benzeri araştırmaların sonuçlarına göre planlanıp programlanmalıdır.

Araştırma sonuçlarına göre üst yöneticilerin yüksek derecede göstermesi gereken ve aynı derecede gösterdikleri yeterlilikler konusunda, üst ve alt kademe yöneticilerince kesin fikir birliği sağlanamamıştır. Üst yöneticiler astlara yol gösterici bilgiler verebilme, karardan etkileneceklerin karara katılmasını sağlayabilme, astlarla işbirliği yapabilme ve üst kademelerden gelen emir ve direktifleri astlara zamanında duyurabilme yeterliliklerini yüksek derecede göstermeleri gerektiği ve böyle gösterdiklerini belirtmişlerdir. Buna rağmen, alt kademe yöneticileri üstlerinin bu yeterlilikleri yüksek derecede göstermeleri gerektiğini fakat düşük derecede gösterdiklerini ifade etmişlerdir. Aynı şekilde, alt kademe yöneticileri üstlerinin kendileriyle doğrudan iletişim kurabilme yeterliliğini yüksek derecede göstermeleri gerektiğini ve böyle gösterdiğini düşünürken, üst yöneticiler bu yeterliliği yüksek derecede göstermeleri gerekmesine karşın düşük derecede gösterdiklerini belirtmişlerdir. Bu durum belirtilen yeterliliklerde üst ve alt kademe yöneticilerinin beklentilerinin aynı olmasına rağmen gerçek durum konusunda farklı algılamaları olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Bu farklılıkların nedenleri araştırılmalıdır.

Anket sorularını cevaplandıran üst ve alt kademe yöneticilerinin kesin fikir birliği ile desteklenen görüşlerine göre, üst yöneticilerin düşük derecede göstermeleri gerekirken yüksek derecede gösterdikleri herhangi bir yeterlilik yokken, düşük derecede göstermeleri gereken ve böyle gösterdikleri iki yeterlilik tespit edilmiştir. Bunlar; istenilmeyen davranışa ceza vererek astları o davranışı göstermekten vazgeçirebilme ve verimliliği düşük astları cezalandırıcı önlemlerle çalışmaya yönlendirebilme yeterlilikleridir. Dörtlü değerlendirme modelinin bu gözeneğine giren yeterliliklerin yönetici eğitim programlarında yer alması tartışmalı bir konudur. Bunun yanında, araştırmaya katılan üst yöneticilerin astların örgüte uyumunu sağlamada ve denetimde cezadan uzak durmaya çalışmalarını yönetimde insan ilişkileri açısından olumlu bir

sonuçtur. Diğer yandan burada üzerinde durulması gereken bir nokta, ödülleri bireyselleştirebilme yeterliliğinin değerlendirilmesindeki üst ve alt kademe yöneticilerinin görüşleri arasındaki farklılıktır. Üst yöneticiler ödülleri bireyselleştirebilme yeterliliğini önemsemedikleri için düşük derecede gösterdiklerini belirtmişken, alt kademe yöneticileri aynı yeterliliği üstlerinin yüksek derecede göstermeleri gerektiğini fakat düşük derecede gösterdiklerini ifade etmişlerdir. Diğer bir ifadeyle, üstler tarafından önemsenmeyen ödülleri bireyselleştirebilme yeterliliği, astlar tarafından kritik yeterlilikler arasında değerlendirilmiştir.

Araştırma sonuçları Eskişehir Özel sanayi işletmelerindeki üst yöneticilerin, kendilerinin ve astlarının kesin fikir birliğiyle desteklenen görüşlerine göre, kesin fikir birliği ile astlarla iyi ilişkiler kurabilme yeterliliğine ilişkin önemli derecede hizmet içi eğitime ihtiyaç duyduklarını göstermektedir. Anket sorularını cevaplandıran üst ve alt kademe yöneticileri, üst yöneticilerin bilgi toplama aracında yer alan 10 yeterlilik alanının tamamı ile 68 yeterliliğin 60'ını yüksek derecede göstermeleri gerektiğini fakat düşük derecede gösterdiklerini belirtmişlerdir. Yöneticilerin bilincinde oldukları bu eksikliğin giderilmesinde işletmelere önemli görevler düşmektedir. İşletmeler, yöneticilerin ihtiyaç duydukları bu yeterlilik alanlarını ve yeterlilikleri kazandırmaya yönelik hizmet içi eğitim programları düzenlemelidirler. Özellikle yöneticileri yeterliğe dayalı bir model doğrultusunda yetiştirmeyi amaçlayan yeterliğe dayalı eğitim programlarına ağırlık vermelidirler. Yöneticilerin astlarıyla ilişkilerinin iyileştirilmesi amacıyla hizmet içi eğitim modelinin oluşturulmasında ise, bu araştırma ile yöneticilerin kendilerinin ve astlarının belirlemelerine göre dörtlü değerlendirme modeline yerleştirilen yeterlilikler esas alınmalıdır. Bu eğitim programlarının sonuçları izlendiğinde, yöneticilerin ihtiyaç duydukları yeterliliklerin azalmasıyla başarı düzeylerinin yükseldiği görülebilecektir.

Yeterliğe dayalı yönetici yetiştirme programları ve uygulaması üzerinde daha ileri araştırmaların yapılabilmesi, öncelikle ilgilenilen konuya ilişkin yeterlilik alanlarını ve yeterlilikleri saptayıcı ve tanımlayıcı araştırmalarda bulunulmasını gerekli kılmaktadır.

EKLER

<u>Ek no</u>	<u>Ekin Adı</u>	
<u>Sayfa</u>		
EK 1	: YÖNETİCİLERİN ASTLARLA İYİ İLİŞKİLER KURABİLME YETERLİLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNDE KULLANILAN BİLGİ TOPLAMA ARAÇLARI	149
	EK 1.1. ÜST YÖNETİCİLER İÇİN KULLANILAN BİLGİ TOPLAMA ARACI	150
	EK 1.2. ALT KADEME YÖNETİCİLERİ İÇİN KULLANILAN BİLGİ TOPLAMA ARACI	158
EK 2	: TABLOLAR	166

EK 1:
YÖNETİCİLERİN ASTLARLA İYİ İLİŞKİLER KURABİLME
YETERLİLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNDE KULLANILAN
BİLGİ TOPLAMA ARAÇLARI

EK 1.1:
ÜST YÖNETCİLER İÇİN KULLANILAN
BİLGİ TOPLAMA ARACI

Sayın Üst Yönetici,

Bu anket “Yöneticilerin Astlarla İyi İlişkiler Kurabilme Yeterliliği ve Eskişehir’e Yönelik Bir Uygulama” konulu araştırmaya gerekli verileri sağlamak üzere hazırlanmıştır. Araştırmanın amacı, işletmelerin üst basamaklarında görev yapan yöneticilerin, kurum içinde astlarıyla iyi ilişkiler kurmadaki yeterliliklerini saptamak ve ihtiyaç duydukları yeterliliklerin kazandırılmasına katkıda bulunmaktır.

“YETERLİLİK, bu araştırmada şöyle kabul edilmiştir: Yeterlilik, bir kişiye belirli bir rolü oynayabilme gücü kazandıran özelliklerin varlığıdır. Yeterli olmak, belli görevleri karşılayabilecek, bilgi ya da beceri veya hem bilgi hem de beceri sahibi bulunmaktır”.

Vereceğiniz cevaplar bilimsel amaçlarla ve gruplaştırılarak değerlendirilecektir. Bu nedenle, anketi dolduranın isim ve kimliğini belirtmesine gerek yoktur.

Araştırma sonuçlarının yöneticilerin davranışlarını etkileyeceği umulmaktadır. Araştırmanın geçerliği vereceğiniz cevapların içtenliğine bağlıdır.

İki bölümden oluşan anketin birinci bölümünde kişisel bilgiler, ikinci bölümde ise yöneticilerin sahip olması ve göstermesi gereken yeterliliklere ilişkin sorular bulunmaktadır. İkinci bölümün başında özel bir açıklama yer almaktadır. Bunların cevaplandırılması yaklaşık 30 dakikanızı alacaktır.

Yardımlarınız ve değerli katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Adres

T.C. Osmangazi Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Meşelik Kampüsü

Arş. Gör. Özlem UZUN

ESKİŞEHİR

BÖLÜM I

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Ünvanınız

- a. İşletme Md. b. Üretim Md. c. Personel Md.
d. Pazarlama-Satış Md. e. İdari Mali İşler Md. f. Başka (Belirtiniz).....

2. Bitirdiğiniz son öğrenim kurumu

- a.Lise b.Lisans c. Master d. Doktora e.Başka (Belirtiniz)....

3. Yaşınız

- a.21-30 b.31-40 c. 41-50 d. 51-60 e.61 ve daha çok

4. Cinsiyetiniz

- a.erkek b.kadın

5. Kıdeminiz

- a. 5 yıl ve daha az b. 6-10 yıl c. 11-15 yıl d. 16-20 yıl e.21-25 yıl
f. 26 yıl ve daha çok

6. Şimdiki yönetim kademesindeki kıdeminiz

- a. 5 yıl ve daha az b. 6-10 yıl c. 11-15 yıl d. 16-20 yıl e.21-25 yıl
f. 26 yıl ve daha çok

7. Yönetim ve yöneticinin insan ilişkileri yeterliği konularında kaç seminer veya kursa katıldınız?

- a. Katılmadım
b. Bir seminer ya da kursa
c. İki seminer ya da kursa
d. Üç seminer ya da kursa
e. Dört seminer ya da kursa
f. Beş ve daha çok seminer ya da kursa

BÖLÜM II

YÖNETİCİLERİN SAHİP OLMASI VE GÖSTERMESİ GEREKEN YETERLİLİKLER

AÇIKLAMA

Yöneticilerin astlarıyla iyi ilişkiler kurabilme yeterliliğinin içeriğini oluşturan yeterlilikler bu anket formunda on başlık altında yazılmıştır. Sizden, bir üst yönetici olarak **göstermeniz gereken** ve **göstermekte olduğunuz** yeterlilikler konusunda değerlendirmeler yapmanız beklenmektedir. Diğer bir ifadeyle, yöneticilerin belirlenen yeterliliklere sahip oluş derecesi ile, aynı yeterliğin var olmasının gereklilik derecesi aranmaktadır.

Ankette bulunan on grupta toplam 68 yeterlilik vardır. Her cümleyi, sonuna “**yeterliliği**” kelimesini ekleyerek düşününüz.

Her cümlemin kapsadığı yeterliliği değerlendirmeniz için (yok):0, (az):1, (orta):2, (çok):3, (tam):4 dereceleri konulmuştur. Lütfen her yeterliği ne derece **göstermeniz gerektiğini** ve **göstermekte olduğunuzu** düşünerek o dereceyi (X) işareti ile belirtiniz Birinci kolonda yöneticinin astlarıyla iyi ilişkiler kurmasına ilişkin yeterlilikler yer almaktadır. İkinci kolonda göstermeniz gereken yeterlilikler ve üçüncü kolonda göstermekte olduğunuz yeterliliklerin dereceleri belirlenecektir. Lütfen hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız.

Birinci kolon	İkinci kolon					üçüncü kolon				
	Yeterlilikler					Göstermesinde Olduğu				
	Göstermesi Gereken					Göstermesinde Olduğu				
	Yok	Az	Orta	Çok	Tam	Yok	Az	Orta	Çok	Tam
	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4

A- ASTLARI VERİMLİ ÇALIŞMAYA GÜDÜLEMEK VE DENETLEMEK

8. Kişisel farklılıkları tanıyabilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
9. İnsanlarla işleri eşleştirebilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
10. Amaçları kullanabilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
11. Amaçların ulaşılabilir olarak algılanmasını sağlayabilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
12. Ödülleri bireyselleştirebilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
13. Ödüllerle performansı birbirine bağlayabilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
14. Sistemin adilliğini gözden geçirebilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
15. Parasal teşvikler kullanabilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
16. Astların yetersiz oldukları konuları belirleyebilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
17. Astlarla işbirliği yapabilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
18. Astlara yol gösterici bilgiler verebilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
19. Verimliliği düşük astların hizmet içinde yetişmelerini sağlayabilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
20. Verimliliği düşük astları cezalandırıcı önlemlerle çalışmaya yönlendirebilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()

B- ÇATIŞMALARINI YÖNETMEK

21. Çatışmaların nedenlerini belirleyebilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
22. Çatışmaların çözümünde objektif davranabilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
23. Çatışmalarıçözmede duruma en uygun çözüm yöntemini kullanabilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()

C- ASTLARIN ÖRGÜTE UYUMUNU SAĞLAMAK

24. İstenilen davranışı ödüllendirerek astları o davranışı göstermeye yönlendirebilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
25. İstenmeyen davranışa olumsuz uyarılar hazırlayarak, astların o davranıştan kaçınmayı öğrenmesini sağlayabilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
26. İstenmeyen davranışa ceza vererek, astları o davranışı göstermekten vazgeçirebilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
27. Astlara danışmanlık yapabilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
28. Astlara duyarlılık eğitimi verilmesine destek sağlayabilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
29. Eylem çözümlemesinden yararlanabilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()

Birinci kolon	İkinci kolon					üçüncü kolon				
	Yeterlilikler					Yeterlilikler				
	Göstermesi Gereken					Göstermekte Olduğu				
	Yok	Az	Orta	Çok	Tam	Yok	Az	Orta	Çok	Tam
	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
G- ASTLARIN İŞTEN DOYUMUNU YÜKSELTMEK										
47. Astların içsel güdülenmelerini sağlayabilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
48. Başarılı astlara yükselme olanağı sağlayarak görev konumlarını adil olarak değiştirebilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
49. İşgörene yönelik örgütsel önderlik yapabilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
50. Astlarla destekleyici etkileşim içinde olabilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
51. Astlarda güven duygusu oluşturabilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
52. Asta kendisinin ve yaptığı işin örgüt için önemli olduğunu hissettirebilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
53. İşletme tarafından astların maddi ihtiyaçlarının karşılanmasına destek sağlayabilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
54. İşletme tarafından astların sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasına destek sağlayabilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
55. Çalışma koşullarını iş doyumunu artıracak şekilde düzenleyebilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
56. Başarılı astları övme ve takdir edebilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
H- ASTLARA GELİŞME VE YETİŞME OLANAĞI SAĞLAMAK										
57. Astların eğitime ihtiyaç duydukları alanları belirleyebilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
58. Astların hizmet içinde yetiştirilmesini sağlayabilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
59. Astların yeterliliklerini ve çalışmalarını değerlendirerek üst statüleri hak edenleri belirleyebilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
I- ASTLARIN SORUNLARINI ÇÖZMELERİNE DANIŞMANLIK YAPMAK										
60. Astların kişisel ve sosyal sorunlarını çözmelerine yardımcı olabilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
61. Astların işle ilgili sorunlarını çözmelerine yardımcı olabilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
62. Astların iş arkadaşlarıyla ilgili sorunlarını çözmelerine yardımcı olabilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()

EK 1.2.
ALT KADEME YÖNETİCİLERİ İÇİN KULLANILAN
BİLGİ TOPLAMA ARACI

Sayın Alt Kademe Yöneticisi,

Bu anket “Yöneticilerin Astlarla İyi İlişkiler Kurabilme Yeterliliği ve Eskişehir’e Yönelik Bir Uygulama” konulu araştırmaya gerekli verileri sağlamak üzere hazırlanmıştır. Araştırmanın amacı, işletmelerin üst basamaklarında görev yapan yöneticilerin, kurum içinde astlarıyla iyi ilişkiler kurmadaki yeterliliklerini saptamak ve ihtiyaç duydukları yeterliliklerin kazandırılmasına katkıda bulunmaktır.

“YETERLİLİK, bu araştırmada şöyle kabul edilmiştir: Yeterlilik, bir kişiye belirli bir rolü oynayabilme gücü kazandıran özelliklerin varlığıdır. Yeterli olmak, belli görevleri karşılayabilecek, bilgi ya da beceri veya hem bilgi hem de beceri sahibi bulunmaktır”.

Vereceğiniz cevaplar bilimsel amaçlarla ve gruplaştırılarak değerlendirilecektir. Bu nedenle, anketi dolduranın isim ve kimliğini belirtmesine gerek yoktur.

Araştırma sonuçlarının yöneticilerin davranışlarını etkileyeceği umulmaktadır. Araştırmanın geçerliği vereceğiniz cevapların içtenliğine bağlıdır.

İki bölümden oluşan anketin birinci bölümünde kişisel bilgiler, ikinci bölümde ise yöneticilerin sahip olması ve göstermesi gereken yeterliliklere ilişkin sorular bulunmaktadır. İkinci bölümün başında özel bir açıklama yer almaktadır. Bunların cevaplandırılması yaklaşık 30 dakikanızı alacaktır.

Yardımlarınız ve değerli katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Adres

T.C. Osmangazi Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Meşelik Kampüsü

Arş. Gör. Özlem UZUN

ESKİŞEHİR

BÖLÜM I

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Ünvanınız

a. Müdür Yardımcısı b. Şef c. Ustabaşı d. Başka (Belirtiniz)....

2. Bitirdiğiniz son öğrenim kurumu

a.Lise b.Lisans c. Master d. Doktora e.Başka (Belirtiniz)....

3. Yaşınız

a.21-30 b.31-40 c. 41-50 d. 51-60 e.61 ve daha çok

4. Cinsiyetiniz

a.erkek b.kadın

5. Kıdeminiz

a. 5 yıl ve daha az b. 6-10 yıl c. 11-15 yıl d. 16-20 yıl e.21-25 yıl
f. 26 yıl ve daha çok

6. Şimdiki yönetim kademesindeki kıdeminiz

a. 5 yıl ve daha az b. 6-10 yıl c. 11-15 yıl d. 16-20 yıl e.21-25 yıl
f. 26 yıl ve daha çok

7. Yönetim ve yöneticinin insan ilişkileri yeterliği konularında kaç seminer veya kursa katıldınız?

a. Katılmadım
b. Bir seminer ya da kursa
c. İki seminer ya da kursa
d. Üç seminer ya da kursa
e. Dört seminer ya da kursa
f. Beş ve daha çok seminer ya da kursa

BÖLÜM II

ÜST YÖNETİCİLERİN SAHİP OLMASI VE GÖSTERMESİ GEREKEN YETERLİLİKLER

AÇIKLAMA

Yöneticilerin astlarıyla iyi ilişkiler kurabilme yeterliliğinin içeriğini oluşturan yeterlilikler bu anket formunda on başlık altında yazılmıştır. Sizden, bir ast olarak bağlı bulunduğunuz üst yöneticinin sizce **göstermesi gereken** ve **göstermekte olduğu** yeterlilikler konusunda değerlendirmeler yapmanız beklenmektedir. Diğer bir ifadeyle, sizin görüşünüze göre üst yöneticilerin belirlenen yeterliliklere sahip oluş derecesi ile, aynı yeterliğin var olmasının gereklilik derecesi aranmaktadır.

Ankette bulunan on grupta toplam 68 yeterlilik vardır. Her cümleyi, sonuna “**yeterliliği**” kelimesini ekleyerek düşününüz.

Her cümlenin kapsadığı yeterliliği değerlendirmeniz için (yok):0, (az):1, (orta):2, (çok):3, (tam):4 dereceleri konulmuştur. Lütfen her yeterliği bağlı bulunduğunuz üst yöneticinin ne derece **göstermesi gerektiğini** ve **göstermekte olduğunu** düşünerek o dereceyi (X) işareti ile belirtiniz Birinci kolonda yöneticinin astlarıyla iyi ilişkiler kurmasına ilişkin yeterlilikler yer almaktadır. İkinci kolonda yöneticinizin göstermesi gereken yeterlilikler ve üçüncü kolonda göstermekte olduğu yeterliliklerin dereceleri belirlenecektir. Lütfen hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız.

Birinci kolon	İkinci kolon					üçüncü kolon				
	Yeterlilikler					Göstermekte Olduğu				
	Göstermesi Gereken					Göstermekte Olduğu				
	Yok	Az	Orta	Çok	Tam	Yok	Az	Orta	Çok	Tam
	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4

A- ASTLARI VERİMLİ ÇALIŞMAYA GÜDÜLEMEK VE DENETLEMEK

8. Kişisel farklılıkları tanıyabilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
9. İnsanlarla işleri eşleştirebilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
10. Amaçları kullanabilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
11. Amaçların ulaşılabilir olarak algılanmasını sağlayabilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
12. Ödülleri bireyselleştirebilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
13. Ödüllerle performansı birbirine bağlayabilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
14. Sistemin adilliğini gözden geçirebilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
15. Parasal teşvikler kullanabilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
16. Astların yetersiz oldukları konuları belirleyebilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
17. Astlarla işbirliği yapabilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
18. Astlara yol gösterici bilgiler verebilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
19. Verimliliği düşük astların hizmet içinde yetişmelerini sağlayabilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
20. Verimliliği düşük astları cezalandırıcı önlemlerle çalışmaya yönlendirebilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()

B- ÇATIŞMALARINI YÖNETMEK

21. Çatışmaların nedenlerini belirleyebilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
22. Çatışmaların çözümünde objektif davranabilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
23. Çatışmaları çözmede duruma en uygun çözüm yöntemini kullanabilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()

C- ASTLARIN ÖRGÜTE UYUMUNU SAĞLAMAK

24. İstenilen davranışı ödüllendirerek astları o davranışı göstermeye yönlendirebilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
25. İstenmeyen davranışa olumsuz uyarılar hazırlayarak, astların o davranıştan kaçınmayı öğrenmesini sağlayabilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
26. İstenmeyen davranışa ceza vererek, astları o davranışı göstermekten vazgeçirebilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
27. Astlara danışmanlık yapabilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
28. Astlara duyarlık eğitimi verilmesine destek sağlayabilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
29. Eylem çözümlemesinden yararlanabilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()

Birinci kolon	İkinci kolon					üçüncü kolon				
	Yeterlilikler					Yeterlilikler				
	Göstermesi Gereken					Göstermekte Olduğu				
	Yok	Az	Orta	Çok	Tam	Yok	Az	Orta	Çok	Tam
	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4

D- ASTLARLA TAKIM ÇALIŞMASI YAPMAK

30. Görevler ve bu görevleri yapacak işgörenlerde aranacak nitelikleri belirleyerek takım kurabilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
31. Takım hedeflerini üyelere tanıtabilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
32. Takım üyelerine görevlerini dağıtabilme ve her üye ile birlikte görev hedeflerini saptayabilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
33. Her üyenin hedeflerine ulaşmasına klavuzluk edecek iş programını üyeye yaptırabilme ve program üzerinde görüş birliğine varabilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
34. Üyelerin iş programlarının, takım üyeleriyle toplanarak görüşülmesini sağlayabilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
35. Her iş programı için ölçme, yöntem ve araçlarını belirleyebilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
36. İşgörenlerle kendi işini nasıl denetleyeceğini kararlaştırabilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
37. Ara değerlendirme yöntemini belirleyebilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
38. İş sonunda takımca ölçüp değerlendirebilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
39. İşin yapımı süresince ve iş değerlendirme ile elde edilen sonucun takımca tartışılıp değerlendirilmesini sağlayabilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()

E- ASTLARI YÖNETİME KATMAK

40. Karardan etkileneceklerin karara katılmasını sağlayabilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
41. Karara katılan astların görüşünü rahatlıkla söyleyebilmesine imkan sağlayabilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
42. Karara katılan astın önerilerini dikkate alabilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
43. Asta işi ile ilgili konularda karar alma serbestliği tanıyabilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()

F- ÖRGÜTSEL YENİLEŞMELERDE ASTLARA DANIŞMANLIK YAPMAK

44. Örgütsel yenileşmeleri tüm yönleriyle astlara açıklayabilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
45. Örgütsel yenileşmelerin ne tür ekonomik yararlar getireceğini astlara açıklayabilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
46. Örgütsel yenileşmelerin nasıl uygulanacağını açıklayan kitap, klavuz vb. hazırlayabilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()

Birinci kolon	İkinci kolon					üçüncü kolon				
	Göstermesi Gereken					Göstermekte Olduğu				
	Yok	Az	Orta	Çok	Tam	Yok	Az	Orta	Çok	Tam
	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4

J- ETKİLİ BİR İLETİŞİM KURARAK ASTLARA DOSTLUĞA DAYALI BİR ORTAM HAZIRLAMAK

63. Astlarla doğrudan iletişim kurabilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
64. Astların öneri ve eleştirilerine açık olabilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
65. İletişimin herkese ulaşmasını sağlayabilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
66. Bireyler ve gruplar arası iletişimin önemini kavrayabilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
67. Üst kademelerden gelen emir ve direktifleri astlara zamanında duyurabilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
68. Astlardan gelen teklifleri üst yönetim kademelerine zamanında iletebilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
69. Açık ve etkili iletişim yöntem ve araçlarından yararlanabilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
70. İletişim engellerini tanıyabilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
71. İletişim engellerini giderici tedbirler alabilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
72. Kesiksiz iletişim sağlayacak çembersel bir sistem kurabilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
73. İletişim alanındaki gelişmeleri izleyip örgüte aktarabilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
74. Örgüt amaçlarını gerçekleştirme yönünde formal iletişimin yanısıra informal iletişimi de kullanabilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
75. Örgütteki yazışma prosedürlerinin verimini arttıracak düzenlemeler yapabilme veya uyarlayabilme	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()

EK 2:
TABLOLAR

Tablo 26
Üst Yöneticilerin Yeterlilik Alanlarına Göre
Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Yeterlilik Alanları	Gösterilmesi Gereken		Gösterilmekte Olan	
	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma
A: Astları verimli çalışmaya güdülemek ve denetlemek	3.111	.880	2.089	.931
B: Çatışmaları yönetmek	3.425	.790	2.643	.960
C: Astların örgüte uyumunu sağlamak	2.901	1.035	2.154	1.096
D: Astlarla takım çalışması yapmak	3.209	.878	2.420	1.075
E: Astları yönetime katmak	3.266	.896	2.595	1.286
F: Örgütsel yenileşmelerde astlara danışmanlık yapmak	3.090	.899	2.045	1.171
G: Astların işten doyumunu yükseltmek	3.233	.890	2.196	1.128
H: Astlara gelişme ve yetiştirme olanağı sağlamak	3.275	.881	2.332	.982
I: Astların sorunlarını çözmelerine danışmanlık yapmak	3.252	.824	2.264	.943
J: Etkili bir iletişim kurarak astlara dostluğa dayalı bir ortam hazırlamak	3.307	.854	2.378	1.015

Tablo 27
Alt Kademe Yöneticilerinin Yeterlilik Alanlarına Göre
Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Yeterlilik Alanları	Gösterilmesi Gereken		Gösterilmekte Olan	
	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma
A: Astları verimli çalışmaya güdülemek ve denetlemek	3.271	.889	2.424	1.123
B: Çatışmaları yönetmek	3.344	.838	2.416	1.132
C: Astların örgüte uyumunu sağlamak	3.032	.951	2.300	1.111
D: Astlarla takım çalışması yapmak	3.288	.859	2.440	1.080
E: Astları yönetime katmak	3.423	.903	2.544	1.236
F: Örgütsel yenileşmelerde astlara danışmanlık yapmak	3.207	.989	2.285	1.283
G: Astların işten doyumunu yükseltmek	3.379	.851	2.390	1.161
H: Astlara gelişme ve yetiştirme olanağı sağlamak	3.434	.779	2.434	1.117
I: Astların sorunlarını çözmelerine danışmanlık yapmak	3.273	1.023	2.500	1.299
J: Etkili bir iletişim kurarak astlara dostluğa dayalı bir ortam hazırlamak	3.292	.907	2.527	1.166

Tablo 28

Üst Yöneticilerin Yeterliliklere Göre Standart Sapmaları

Yeterlilik No	Göstermesi Gereken	Göstermekte Olduğu	Yeterlilik No	Göstermesi Gereken	Göstermekte Olduğu	Yeterlilik No	Göstermesi Gereken	Göstermekte Olduğu
8	.727	.783	31	.78	.737	54	1.025	1.046
9	.768	.948	32	.814	.973	55	.818	1.017
10	.89	.83	33	.901	1.014	56	.95	1.236
11	.72	.833	34	.966	1.137	57	.849	.89
12	1.11	.911	35	.875	1.232	58	.882	.911
13	.886	1.021	36	1.025	1.177	59	.912	1.145
14	.961	1.177	37	1.017	1.038	60	.675	.963
15	1.131	1.032	38	.817	1.150	61	.967	.871
16	.84	.936	39	.83	1.236	62	.83	.996
17	.775	.901	40	.861	1.168	63	.827	.978
18	.945	.823	41	.987	1.403	64	.687	1.207
19	.627	.890	42	.882	1.306	65	.736	1.12
20	1.066	1.020	43	.856	1.270	66	1.013	1.078
21	.736	.978	44	.859	.967	67	1.009	1.081
22	.829	.996	45	.768	1.221	68	.872	1.152
23	.806	.907	46	1.071	1.325	69	.775	.921
24	1.012	1.071	47	.882	1.066	70	.966	.897
25	1.176	.814	48	1.057	1.251	71	.84	.977
26	1.333	1.232	49	.861	1.037	72	.882	1.025
27	.861	1.086	50	.84	1.086	73	.912	.928
28	.865	1.161	51	.775	1.153	74	.71	.901
29	.963	1.214	52	.797	1.15	75	.882	.936
30	.76	1.056	53	.9	1.238			

Tablo 29

Alt Kademe Yöneticilerinin Yeterliliklere Göre Standart Sapmaları

Yeterlilik No	Göstermesi Gereken	Göstermekte Olduğu	Yeterlilik No	Göstermesi Gereken	Göstermekte Olduğu	Yeterlilik No	Göstermesi Gereken	Göstermekte Olduğu
8	.788	1.094	31	.727	1.061	54	.908	1.261
9	.846	1.057	32	.84	1.061	55	.977	1.155
10	.802	.992	33	.861	1.06	56	.887	1.227
11	.769	1.016	34	.784	1.071	57	.84	1.145
12	.995	1.216	35	.855	1.043	58	.712	1.038
13	1.049	1.256	36	.879	1.061	59	.786	1.168
14	.879	1.095	37	.981	1.056	60	1.04	1.328
15	.990	1.303	38	.924	1.168	61	.913	1.254
16	.712	1.116	39	.904	1.237	62	1.118	1.315
17	.738	1.134	40	.845	1.227	63	.867	.977
18	.807	.995	41	.914	1.304	64	.852	1.199
19	.888	1.140	42	.964	1.188	65	.892	1.093
20	1.300	1.197	43	.889	1.225	66	.87	1.104
21	.784	1.145	44	.924	1.19	67	.762	1.016
22	.784	1.128	45	.962	1.217	68	.837	1.279
23	.948	1.125	46	1.083	1.443	69	.919	1.093
24	.914	1.068	47	.915	1.066	70	.968	1.173
25	.943	.958	48	.686	1.16	71	.999	1.173
26	1.139	1.097	49	.961	1.19	72	.936	1.119
27	.887	1.093	50	.805	1.118	73	1.031	1.106
28	.891	1.31	51	.805	1.158	74	1.006	1.137
29	.934	1.14	52	.687	1.142	75	.861	1.118
30	.843	.99	53	.879	1.137			

Tablo 30

Üst Yöneticilerin Yeterliliklere Göre Ortalamaları

Yeterlilik No	Göstermesi Gereken	Göstermekte Olduğu	Yeterlilik No	Göstermesi Gereken	Göstermekte Olduğu	Yeterlilik No	Göstermesi Gereken	Göstermekte Olduğu
8	3.379	2.551	31	3.413	2.517	54	3.137	1.896
9	3.344	2.448	32	3.344	2.655	55	3.206	2.034
10	3.31	2.241	33	3.206	2.379	56	3.241	2.379
11	3.344	2.137	34	3.172	2.31	57	3.31	2.31
12	2.655	1.482	35	3.137	2.344	58	3.275	2.482
13	3.000	1.482	36	3.137	2.379	59	3.241	2.206
14	3.069	1.620	37	3.034	2.31	60	3.206	2
15	2.931	.931	38	3.103	2.413	61	3.31	2.517
16	3.275	2.655	39	3.241	2.379	62	3.241	2.275
17	3.379	2.793	40	3.206	3.21	63	3.448	2.62
18	3.413	2.965	41	3.241	2.448	64	3.517	2.62
19	3.413	2.310	42	3.275	2.275	65	3.448	2.448
20	1.931	1.551	43	3.344	2.448	66	3.206	2.655
21	3.448	2.620	44	3.103	2.31	67	3.344	2.793
22	3.517	2.724	45	3.341	2.275	68	3.241	2.448
23	3.31	2.586	46	2.827	1.551	69	3.379	2.275
24	3.103	.1.827	47	3.275	1.931	70	3.172	2.344
25	2.793	2.344	48	3.241	1.931	71	3.275	2.206
26	2.275	1.655	49	3.206	2.172	72	3.275	2.137
27	3.206	2.586	50	3.275	2.586	73	3.241	1.827
28	3.034	2.275	51	3.379	2.482	74	3.172	2.206
29	3	2.241	52	3.275	2.586	75	3.275	2.344
30	3.31	2.517	53	3.103	1.965			

Tablo 31

Alt Kademe Yöneticilerinin Yeterliliklere Göre Ortalamaları

Yeterlilik No	Göstermesi Gereken	Göstermekte Olduğu	Yeterlilik No	Göstermesi Gereken	Göstermekte Olduğu	Yeterlilik No	Göstermesi Gereken	Göstermekte Olduğu
8	3.321	2.696	31	3.375	2.517	54	3.285	2.16
9	3.285	2.589	32	3.357	2.482	55	3.339	2.285
10	3.285	2.825	33	3.357	2.446	56	3.392	2.196
11	3.339	2.642	34	3.303	2.375	57	3.357	2.321
12	3.25	2.107	35	3.321	2.464	58	3.464	2.607
13	3.339	2.053	36	3.25	2.535	59	3.482	2.375
14	3.339	2.232	37	3.017	2.392	60	3.16	2.375
15	2.964	1.785	38	3.267	2.375	61	3.464	2.75
16	3.464	2.660	39	3.267	2.321	62	3.196	2.375
17	3.482	2.803	40	3.392	2.357	63	3.392	2.91
18	3.446	2.066	41	3.517	2.589	64	3.482	2.625
19	3.285	2.410	42	3.375	2.571	65	3.446	2.571
20	2.732	2.053	43	3.41	2.66	66	3.428	2.625
21	3.303	2.321	44	3.267	2.535	67	3.5	2.803
22	3.446	2.500	45	3.267	2.41	68	3.339	2.5
23	3.285	2.428	46	3.089	1.91	69	3.25	2.571
24	3.000	2.053	47	3.125	2.25	70	3.16	2.428
25	3.017	2.339	48	3.535	2.125	71	3.267	2.428
26	2.714	2.178	49	3.357	2.482	72	3.178	2.267
27	3.392	2.571	50	3.428	2.642	73	3.089	2.107
28	3.071	2.25	51	3.571	2.696	74	3.071	2.375
29	3	2.41	52	3.517	2.696	75	3.196	2.642
30	3.375	2.5	53	3.25	2.375			

Tablo 32

Yönetici Gruplarına Göre Gösterilmesi Gereken Yeterlilik Alanlarının (T) Puanları

Üst Yöneticiler		Alt Kademe Yöneticileri	
Yeterlilik Alanı	(T) Puanı	Yeterlilik Alanı	(T) Puanı
B	63.582	H	62.569
J	61.174	E	62.328
H	60.521	G	61.365
E	60.358	B	60.598
I	60.052	J	59.459
G	59.664	D	59.371
D	59.195	I	59.043
A	57.174	A	58.999
F	56.746	F	57.597
C	52.909	C	53.764

Tablo 33

Yönetici Gruplarına Göre Gösterilmekte Olan Yeterlilik Alanlarının (T) Puanları

Üst Yöneticiler		Alt Kademe Yöneticileri	
Yeterlilik Alanı	(T) Puanı	Yeterlilik Alanı	(T) Puanı
B	47.624	E	43.074
E	46.645	J	42.702
D	43.074	I	42.111
J	42.217	D	40.796
H	41.278	H	40.665
I	39.890	A	40.446
G	38.503	B	40.271
C	37.645	G	39.701
A	36.319	C	37.730
F	35.421	F	37.401

Tablo 34

Üst Yöneticilere Göre Gösterilmesi Gereken Yeterliliklerin (T) Puanları

Yeterlilik Alanı ve No	(T) Puanı	Yeterlilik Alanı ve No	(T) Puanı	Yeterlilik Alanı ve No	(T) Puanı
J-75	67.692	I-61	59.928	I-60	58.093
B-22	63.581	C-28	59.822	J-66	58.093
J-64	63.581	A-16	59.311	D-34	57.493
B-21	62.363	E-42	59.311	J-70	57.493
J-63	62.363	G-47	59.311	J-74	57.493
J-65	62.363	G-50	59.311	D-35	56.876
A-18	61.746	G-52	59.311	D-36	56.876
A-19	61.746	H-58	59.311	G-54	56.876
D-31	61.746	J-71	59.311	C-24	56.276
A-8	61.146	J-72	59.311	D-38	56.276
A-17	61.146	D-39	58.711	F-44	56.276
G-51	61.146	E-41	58.711	G-53	56.276
J-69	61.146	G-48	58.711	E-14	55.676
A-9	60.528	G-56	58.711	D-37	55.058
A-11	60.528	H-59	58.711	A-13	54.459
D-32	60.528	I-62	58.711	C-29	54.459
E-43	60.528	J-68	58.711	A-15	53.241
J-67	60.528	J-73	58.711	F-46	51.406
F-45	60.475	C-27	58.093	C-25	50.806
A-10	59.928	D-33	58.093	A-12	48.371
B-23	59.928	E-40	58.093	C-26	41.666
D-30	59.928	G-49	58.093	A-20	35.596
H-57	59.928	G-55	58.093		

Tablo 35

Üst Yöneticilere Göre Gösterilmekte Olan Yeterliliklerin (T) Puanları

Yeterlilik Alanı ve No	(T) Puanı	Yeterlilik Alanı ve No	(T) Puanı	Yeterlilik Alanı ve No	(T) Puanı
E-40	58.164	E-43	44.719	C-29	41.066
A-18	53.841	J-65	44.719	H-59	40.449
A-17	50.806	J-68	44.719	J-71	40.449
J-67	50.806	D-38	44.101	J-74	40.449
B-22	49.589	D-33	43.501	G-49	39.849
A-16	48.371	D-36	43.501	A-11	39.231
D-32	48.371	D-39	43.501	J-72	39.231
J-66	48.371	G-56	43.501	G-55	37.414
B-21	47.754	D-35	42.884	I-60	36.814
J-63	47.754	J-70	42.884	G-53	36.196
J-64	47.754	J-75	42.884	G-47	35.596
B-23	47.754	C-25	42.707	G-48	35.596
C-27	47.754	A-19	42.284	G-54	34.979
G-50	47.754	D-34	42.284	C-24	33.761
G-52	47.754	D-37	42.284	J-73	33.761
A-8	46.536	F-44	42.284	C-26	30.727
D-30	45.936	H-57	42.284	A-14	30.109
D-31	45.936	C-28	41.666	A-20	28.892
I-61	45.936	E-42	41.666	F-46	28.892
G-51	45.319	F-45	41.666	A-12	27.674
H-58	45.319	I-62	41.666	A-13	27.674
A-9	44.719	J-69	41.666	A-15	17.952
E-41	44.719	A-10	41.066		

Tablo 36

Alt Kademe Yöneticilerine Göre Gösterilmesi Gereken Yeterliliklerin (T) Puanları

Yeterlilik Alanı ve No	(T) Puanı	Yeterlilik Alanı ve No	(T) Puanı	Yeterlilik Alanı ve No	(T) Puanı
G-51	64.967	E-42	60.829	J-71	58.548
G-48	64.207	D-32	60.449	A-12	58.189
E-41	63.827	D-33	60.449	D-36	58.189
G-52	63.827	G-49	60.449	G-53	58.189
J-67	63.468	H-57	60.449	J-69	58.189
A-17	63.088	A-11	60.068	I-62	57.049
H-59	63.088	A-13	60.068	J-75	57.049
J-64	63.088	A-14	60.068	J-72	56.669
A-16	62.708	G-55	60.068	I-60	56.289
H-58	62.708	J-68	60.068	J-70	56.289
I-61	62.708	A-8	59.688	G-47	55.550
A-18	62.328	D-35	59.688	F-46	54.790
B-22	62.328	B-21	59.308	J-73	54.790
J-65	62.328	D-34	59.308	C-28	54.410
G-50	61.948	A-9	58.928	J-74	54.410
J-66	61.948	A-10	58.928	C-25	53.269
E-43	61.568	A-19	58.928	D-37	53.269
C-27	61.188	B-23	58.928	C-24	52.910
E-40	61.188	G-54	58.928	C-29	52.910
G-56	61.188	D-38	58.548	A-15	52.150
J-63	61.188	D-39	58.548	A-20	47.252
D-30	60.829	F-44	58.548	C-26	46.872
D-31	60.829	F-45	58.548		

Tablo 37

Alt Kademe Yöneticilerine Göre Gösterilmekte Olan Yeterliliklerin (T) puanları

Yeterlilik Alanı ve No	(T) Puanı	Yeterlilik Alanı ve No	(T) Puanı	Yeterlilik Alanı ve No	(T) Puanı
J-63	51.010	D-36	43.092	J-74	39.714
A-10	49.215	F-44	43.092	E-40	39.333
A-17	48.751	D-31	42.712	C-25	38.953
J-67	48.751	B-22	42.353	B-21	38.573
I-61	47.632	D-30	42.353	D-39	38.573
A-8	46.491	J-68	42.353	H-57	38.573
G-51	46.491	D-32	41.973	G-55	37.813
G-52	46.491	G-49	41.973	J-72	37.433
A-16	45.731	D-35	41.593	C-28	37.074
A-18	45.731	D-33	41.213	G-47	37.074
E-43	45.731	B-23	40.833	A-14	36.694
A-11	45.351	J-70	40.833	G-56	35.934
G-50	45.351	J-71	40.833	C-26	35.554
J-75	45.351	A-19	40.453	G-54	35.174
J-64	44.992	C-29	40.453	G-48	34.435
J-66	44.992	F-45	40.453	A-12	34.055
H-58	44.612	D-37	40.072	J-73	34.055
A-9	44.232	D-34	39.714	A-13	32.914
E-41	44.232	D-38	39.714	A-20	32.914
C-27	43.852	G-53	39.714	C-24	32.914
E-42	43.852	H-59	39.714	F-46	29.895
J-65	43.852	I-60	39.714	A-15	27.256
J-69	43.852	I-62	39.714		

KAYNAKÇA

- Akat, İlder, Gönül Budak ve Gülay Budak. **İşletme Yönetimi**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş., 1994.
- Akdemir, Ali. **İşletme Bilimine Giriş**. Eskişehir: Birlik Ofset-Yayıncılık, 1999.
- Altuğ, Duygu. **Örgütsel Davranış-Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İçinde**. Ankara: Haberal Eğitim Vakfı, 1997.
- Arıcı, Hüsnü. **İstatistik: Yöntemler ve Uygulamalar**. Ankara: Meteksan A. Ş., 1991.
- Artan, Sinan. **Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin Yetiştirilmesi ve Türkiye'deki Uygulama**. Eskişehir: İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, 1976.
- Ataklı, Aynur. "Eğitim ve Mesleki Başarı", **Verimlilik Dergisi**, Cilt no 21, Sayı no 1, 1992.
- Aytürk, Nihat. **Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri-Yönetim Sanatı**. İkinci basım. Ankara: Emel Yayınevi, 1990.
- Baransel, Atila. **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**. Üçüncü basım, Birinci cilt. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü, 1993.
- Başaran, İbrahim E. **Yönetimde İnsan İlişkileri-Yönetimsel Davranış**. Ankara:Gül Yayınevi,1992.
- _____. "Beş Bakanlıktaki Yönetmenlerin Yönetimde İnsan İlişkilerine Yönelik Tutumları". Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü., 1979.
- Berberoğlu, Güneş N. "İşletmelerde Organizasyon-Birey Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama: Kariyer Yönetimi", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt no 24, Sayı no 1, Mart 1991.
- Bentley, Trevor. **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede İnsanları Motive Etme**. Çeviren: Onur Yıldırım. İstanbul: Hayat Yayınları, 1999.
- Bozbağ, Emine. "Takım Çalışması", **Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, Yıl no 1, Sayı no 5, Mart 1997.

- Bursalıoğlu, Ziya. **Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama**. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 1978.
- _____. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Sekizinci basım. Ankara: Ankara Personel Eğitim Geliştirme Merkezi Yayını, 1991.
- Carlberg, Bo Casten. **Facing The Executive Challenge**. London: Sir Isaac Pitman and Sons Ltd., 1967.
- Carrel, Micheal ve Frank Kuzmitz. **Personnel Human Resource Management**. New York: Macmillian Pub.Co., 1992.
- Cemalcılar, İlhan ve diğerleri. **İşletmecilik Bilgisi**. Eskişehir: İşitme Özürlü Çocuklar Eğitimi ve Araştırma Vakfı, 1985.
- Cesur, Naim. “Yeni Düşünceler-Eski Teknolojiler? Grup Çalışması ve İmalat Hücreleri”, **Verimlilik Dergisi**, Cilt no 27, Sayı no 2, 1998.
- Coduroğlu, Cengiz. “İnsan ilişkileri ve Motivasyon”, **Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi**, Yıl 6, Sayı no 70, Ekim 1994.
- Daft, Richard L. **Management**. İkinci basım. Nashville, Tennessee: The Dryden Press, 1990.
- Davis, Keith. **İşletmede İnsan Davranışı-Örgütsel Davranış**. Çeviren: Kemal TOSUN ve diğerleri. Beşinci basım. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü, 1982.
- Dikcson, William ve Fritz J. Roethlisberger. “Human Relations”, **The Sociology of Organizations**. Ed.: Oscar Grusky ve George A.Miller. İkinci basım. New York: Free Press, 1970.
- Drucker, Peter F. **Management**. London: Heineman, 1974.
- _____. **Yönetim Uygulaması**. Çeviren: E. Sabri Yarmalı. İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1996.
- Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1983.
- Eren, Erol. “Organizasyonlarda Ast-Üst İlişkileri”, **İstanbul Sanayi Odası Dergisi**, Yıl 12, Sayı no 137, Temmuz 1977.
- _____. **Yönetim Psikolojisi**. Genişletilmiş dördüncü basım. İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım A. Ş., 1993.

- _____. **Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü, 1991.
- Erengül, Bilge. **Kültür Sihirbazları**. İstanbul: Evrim Yayınevi, 1997.
- Eskişehir Valiliği Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü. **1998 Yılı Sanayi ve Ticaret Durum Raporu**. Eskişehir: 1999.
- Fındıkçı, İlhami. **Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme**. İstanbul: Kültür Koleji Eğitim Vakfı, 1996.
- Fişek, Kurthan. **Yönetim**. Ankara: Siyasal Bilgiler Fakültesi, 1975.
- Geylan, Ramazan. **Ticari Banka Yönetimi ve Türk Ticari Bankalarının Temel Yönetim Sorunları**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, 1985.
- Gibson, James. **Fundamental of Management**. Boston: D.Irwin Inc., 1992.
- Guillen, Mauro F. "Eklektizm Çağı: Günümüzdeki Örgütsel Eğilimler ve Yönetimsel Modellerin Evrimi", Çeviren: Murat Önder. **Verimlilik Dergisi**, Cilt no 25, Sayı no 4, 1996.
- Gülerman, Adnan. "Verimliliğin Arttırılmasında İşçi-İşveren İlişkileri ve Avrupa Topluluğu Örneği", **1. Verimlilik Kongresi-Bildiriler**. Ankara: MPM, 1991.
- Gürçay, Cemile. "Verimliliğin Temel Faktörü İnsan", **Anahtar Dergisi**, Yıl 4, Sayı no 46, Ekim 1992.
- Hall, Richard H. **Organizations Structure and Process**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1979.
- Hortaçsu, Nuran. **İnsan İlişkileri**. Ankara: İmge Kitabevi, 1991.
- İncir, Gülten. "Çalışanlar Kuruluşlarından Neler Bekliyorlar", **Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi**, Yıl 2, Sayı no 14, Şubat 1990.
- Kağıtçıbaşı, Çiğdem. **İnsan ve İnsanlar**. Gözden geçirilmiş sekizinci basım. İstanbul:Evrim Basım Yayım Dağıtım A.Ş.,1992.
- Katz, Robert L. "Skills of an Effective Administrator", **Harvard Business Review**, September-October 1974.
- Kaynak, Tuğray. "Beşeri İlişkiler Açısından Yönetim ve Verimlilik", **Yönetim Dergisi**, Yıl:1, Sayı no 2, Ekim-Aralık 1975.

- Kırel, Çiğdem. “Örgütsel Çatışma ve Güç İlişkisi”, **And.Ü.İkt.İdr.Bil.Fak. Dergisi**, Cilt no 13, Sayı no 1-2, 1997.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği – Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış**. Altıncı basım. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1998.
- Korkmaz, Sezer. “Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Verimlilik”, **Verimlilik Dergisi**, Cilt no 23, Sayı no 1, 1994.
- Massie, Joseph L. **İşletme Yönetimi**. Çeviren: Şan Öz-Alp. Eskişehir: Bayteş Yayıncılık A.Ş., 1983.
- Mortin, Bortol. **Management**. New York: McGraw Hill Inc., 1991.
- Öncü, Ayşe **Örgüt Sosyolojisi**. Ankara: Sosyal Bilimler Derneği, 1976.
- Özalp, İnan. “Motivasyon Teorilerindeki Gelişmelerin İşletme Yönetimine Etkisi”, **Adana İktisadi Ticari İlimler Akademisi Dergisi**, Yıl 1, Sayı no 1, Mart 1977.
- _____. **Yönetim ve Organizasyon**. Birinci cilt. Eskişehir: Birlik Ofset&Yayıncılık, 1998.
- Özalp, İnan, Celil Koparal ve Güneş N. Berberoğlu. **Yönetim ve Organizasyon**. Ed.: İnan Özalp. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını, 1998.
- Öz-Alp, Şan. **Yeni Gelişmeler Karşısında İşletme Yönetimi ve İşletmecilik Eğitimi**. Ankara: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, 1972.
- _____. **Eskişehir Özel Sanayiinde Yöneticiler**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını, 1991.
- Özcan Ümit. “Türk Bankacılık Sisteminde Orta Kademe Yöneticilerinin Yeterlikleri ve Hizmet İçi Eğitimlerinde Uygulanabilecek Bir Model”. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1989.
- Özçer, Sema. **Verimliliğe Etkileri Açısından Sanayi İşletmelerinde Örgüt Yapıları ve Liderlik Biçimleri**. Ankara: MPM, 1988.
- Özkalp, Enver. “Endüstriyel Baskı Grupları (Sendikalar) ve Yönetime Katılma”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt no 1, Sayı no 2, Haziran 1983.
- Özkalp, Enver ve Çiğdem Kırel. **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, 1990.

- Robbins, Stephen P. **Essentials of Organizational Behavior**. İkinci basım. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1988.
- _____. **Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications**. Üçüncü basım. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1986.
- _____. **Örgütsel Davranışın Temelleri**. Çeviren: Ayşe S. Öztürk. Birinci basım. Eskişehir: ETAM, 1994.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **Endüstriyel Davranışlar**. Bursa: İktisadi Ticari İlimler Akademisi İşletme Fakültesi, 1982.
- Serper, Özer. **Uygulamalı İstatistik**. İstanbul: Filiz Kitabevi, 1986.
- Schein, Edgar H. **Örgütsel Psikoloji**. Çeviren: Aylin Sağtür ve Şan Öz-Alp. Birinci basım. Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, 1976.
- Schermerhorn, John R., James G. Hunt ve Richard N. Osborn. **Organizational Behavior**. Altıncı basım. New York: John Wiley & Sons Inc., 1997.
- Stoner, James A.F. ve Charles Wankel. **Management**. Üçüncü basım. New Jersey: Prentice Hall Inc., 1986.
- Şahin, Mehmet. “İşletme Verimliliğinin Ölçülmesinde Yeni Kavramlar”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt no 1, Sayı no 2, Haziran 1983.
- Şimşek, Levent. “İş Tatmini”, **Verimlilik Dergisi**, Cilt no 24, Sayı no 2, 1995.
- Tortop, Nuri. **Personel Yönetimi**. Beşinci basım. Ankara: Yargı Yayınları, 1994.
- Tosun, Kemal. **İşletme Yönetimi**. Birinci cilt. Ankara: Savaş Yayınları, 1992.
- Türkmen, İsmail. **Etkin İletişim Modeli (Yöneticiler İçin)**. Ankara: MPM, 1992.
- Ünal, L. Işıl. “İş başında Yetiştirmenin Verimlilik ve İstihdam Açısından Değerlendirilmesi”, **Verimlilik Dergisi**, Cilt no 25, Sayı no 1, 1996.
- Van Fleet, James K. **Yöneticilerin Yaptığı En Büyük 22 Hata**. Çeviren: Ayça Haykır. Ankara: Öteki Yayınları, 1993.
- Yedievli, Samih ve Cem Ersen. “Takım Çalışması Sistematiği”, **Önce Kalite Dergisi**, Kış 1997.

Yenilmez, Özlem. “Yönetimde Verimliliğe Etkileri Açısından Ast Üst İlişkilerinin Değerlendirilmesi ve Arçelik A. Ş. Eskişehir İşletmesi’nde Bir Uygulama” (Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi, Anadolu Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995.

Zoga, Ergun. “Sanayileşen Türkiye’de Sevk ve İdare”, **Sevk ve İdare Dergisi**, Sayı no 13, Mayıs-Haziran 1968.