

T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÖNETİMDE VERİMLİLİĞE ETKİLERİ AÇISINDAN
AST ÜST İLİŞKİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE ARÇELİK A.Ş. ESKİŞEHİR
İŞLETMESİNDE BİR UYGULAMA

Özlem YENİLMEZ /

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Eskişehir

1995

Anadolu Üni. Sos. Bil. Enst.
Merkez Kütüphane

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	1
-------------	---

Birinci Bölüm

GENEL OLARAK YÖNETİM KAVRAMI VE YÖNETİMDE EMİR KOMUTA (YÖNELTME) İLİŞKİLERİ

I- GENEL OLARAK YÖNETİM KAVRAMI	3
A) YÖNETİMİN ANLAM VE ÖNEMİ	4
B) YÖNETİMDE AST ÜST KAVRAMLARI VE YÖNETİM FAALİYETİNİN FONKSİYONLARI	5
1. YÖNETİMDE AST ÜST KAVRAMLARI	5
2. YÖNETİM FAALİYETİNİN FONKSİYONLARI	7
a. Planlama	7
aa. Planlamanın Tanımı ve Önemi	7
bb. Planlamanın Özellikleri	8
cc. Planlamanın Aşamaları	9
dd. Planlamanın Yararları ve Sakıncaları	10
ee. İyi Bir Planın Özellikleri	11

b. Organizasyon	11
aa. Organizasyonun Tanımı ve Önemi	12
bb. Organizasyon Faaliyetinin Aşamaları	12
cc. Organizasyon İlkeleri	13
c. Emir Komuta (Yönelme)	18
d. Koordinasyon	19
aa. Koordinasyonun Tanımı ve Önemi	19
bb. Koordinasyon İlkeleri	20
cc. Koordinasyon Teknikleri	21
dd. Koordinasyon Yöntemleri	22
e. Denetim	22
aa. Denetimin Tanımı ve Önemi	23
bb. Denetimin Aşamaları	23
cc. Denetimin Özellikleri	24
dd. Denetim Araçları veya Teknikleri	25
C) YÖNETİM FAALİYETİNİN ÖZELLİKLERİ	26
1. YÖNETİM AMACA YÖNELİK BİR FAALİYETTİR	26
2. YÖNETİM BİR GRUP FAALİYETİDİR	27
3. YÖNETİM FAALİYETİNİN BEŞERİ ÖZELLİĞİ VARDIR	27
4. YÖNETİM BİR İŞBİRLİĞİ FAALİYETİDİR	28
5. YÖNETİM BİR İŞBÖLÜMÜ VE UZMANLAŞMA FAALİYETİDİR	29
6. YÖNETİM BİR KOORDİNASYON FAALİYETİDİR	29
7. YÖNETİM BİR YETKİ VE EMİR KOMUTA FAALİYETİDİR	31
8. YÖNETİM EVRENSSEL ÖZELLİĞE SAHİPTİR	32
9. YÖNETİM BASAMAKSAL ÖZELLİĞE SAHİPTİR	32
10. YÖNETİM RASYONEL BİR SÜREÇTİR	32
II - YÖNETİMDE EMİR KOMUTA (YÖNELTME) İLİŞKİLERİ	33
A) EMİR KOMUTA FONKSİYONUNUN ANLAMI, ÖNEMİ VE TEKNIĞİ	34

1. EMİR KOMUTA FONKSİYONUNUN ANLAMI VE ÖNEMİ	34
2. EMİR KOMUTA FONKSİYONUNUN TEKNİĞİ, İŞGÖRMENİN ÖZNEL VE NESNEL KURALLARI	35
a. İstek ve Yeteneklerin (Özel Etmenlerin) Rolü	36
b. Araç ve Olanakların (Nesnel Etmenlerin) Rolü	37
B) EMİRİN TANIMI, KAPSAMI VE BİÇİMLERİ	39
C) İYİ BİR EMİRİN ÖZELLİKLERİ	40
1. EMİRİN YERİNE GETİRİLEBİLİR VE MAKUL OLMASI	41
2. EMİRİN AÇIK OLMASI	41
3. EMİRİN TAM OLMASI	42
4. EMİRİN AMACININ AÇIKLANMASI	42
D) ETKİN BİR EMİR KOMUTA SİSTEMİNİN KOŞULLARI	42
1. TAKIM RUHUNUN GELİŞTİRİLMESİ	43
2. PERSONELİ İYİ TANIMAK	44
3. GÖREV VE SORUMLULUKLARINI YÜKLENECEK NİTELİKTE	44
OLMADIRLARINI GÖSTEREN KİŞİLERİ İŞLETMEDEN UZAKLAŞTIRMAK	44
4. PERSONEL İLE İŞLETME ARASINDAKİ İLİŞKİLERİ YAKINDAN TANIMAK	44
5. YÖNETİCİ ÇEVRESİNE İYİ BİR ÖRNEK OLMALIDIR	45
6. PERSONEL DEVAMLILIK DENETİM ALTINDA BULUNDURULMASI	45
7. YÖNETİMDE DANIŞMA SİSTEMİ KURULMALIDIR	45
8. YÖNETİCİ, AYRINTILAR İÇİNDE BOĞULMAMAYA DİKKAT ETMELİDİR	45
9. YÖNETİCİ, PERSONELDE BİRLİK VE BERABERLİK, ÇALIŞMA, GİRİŞİM, FEDAKARLIK VE FERAGAT RUHUNUN EGEMEN OLMASINA ÇABA HARCAMALIDIR	46
10. ASİTLARA YETENEK VE BECERİLERİYLE ORANTILI MEVKİİLER SAĞLANMALIDIR	46
11. İYİ BİR ÖDÜLLENDİRME VE CEZALANDIRMA SİSTEMİ KURMALIDIR	47

12. EMİR KOMUTA, YOL GÖSTERME, GÖZETİM VE İNSAN İLİŞKİLERİNİN ROLÜ	47
E) EMİR KOMUTA FONKSİYONUNDA BAZI ÖNEMLİ SORUNLAR	48
1. İNSANI ANLAMA ZORUNLULUĞU	48
2. İNSANI TANIMA ZORUNLULUĞU	49
3. YETKİ BİÇİMLERİ VE YETKİYİ KULLANMADAKİ ZORLUK	50
④ BİREYSEL ÖZGÜRLÜKLERLE YETKİNİN BAĞDAŞTIRILMASI SORUNU	51
5. ASTLARI İNANDIRMA ZORLUĞU	53
6. ASTLARI EĞİTME ZORUNLULUĞU	53

İ k i n c i B ö l ü m

YÖNETİCİ VE LİDERLİK İLE AST ÜST İLİŞKİLERİNDE MOTİVASYON

I- YÖNETİCİ VE LİDERLİK	54
A) YÖNETİCİ	54
1. YÖNETİCİNİN YETERLİKLERİ	55
a. Teknik Yeterlik	55
ç b. İnsan İlişkileri Yeterliği	56
c. Kavramsal Yeterlik	57
2. LİDER VE YÖNETİCİ KAVRAMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ	60
B) LİDERLİK	61
1. ÇEŞİTLİ LİDERLİK YAKLAŞIMLARI	63
a. Özellikler Yaklaşımı	63
b. Davranışsal Yaklaşım	64

aa. Ohio Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	64
bb. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	65
cc. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi (Managerial Grid) Modeli ..	66
dd. McGregor'un X ve Y Teorileri	69
ee. Likert'in Sistem-4 Modeli	71
ff. Dört Etmen Kuramı	72
c. Durumsallık Yaklaşımı	72
aa. Fiedler'in Durumsal Liderlik Teorisi	74
bb. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi	79
cc. Robert J. House'nin Yol-Amaç Teorisi	80
2. YÖNETİCİNİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ	82
3. YÖNETİCİNİN LİDERLİK DAVRANIŞI	83
a. Otoriter Davranış	84
b. Koruyucu Davranış	85
c. Destekleyici Davranış	85
d. Serbest Bırakıcı Davranış (Laissez Faire)	86
e) Demokratik Davranış	87
II- AST ÜST İLİŞKİLERİNDE MOTİVASYON	88
A) MOTİVASYONUN ANLAM VE ÖNEMİ	88
1. YÖNETİM VE YÖNETİCİ AÇISINDAN ÖNEMİ	90
2. AST ÜST İLİŞKİLERİ AÇISINDAN ÖNEMİ	91
B) PERSONELİN MOTİVE EDİLMESİ VE ÖZENDİRME ARAÇLARI	93
1. PERSONELİN MOTİVE EDİLMESİ	94
2. ÖZENDİRME ARAÇLARI	95
a. Gelir	96
b. Güvenlik	96
c. Yükselme Olanakları	97
d. Çekici İş	98
e. Yapılmaya Değer Bir İş Vermek	99
f. Statü	99

g. Kişisel Yetki ve Güç Kazandırma	100
h. Özel Yaşama Saygılı Olma	101
ı. Kararlara Katılma Olanakları Sağlama	102
i. Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi	103
C) BAŞLICA MOTİVASYON TEORİLERİ	104
1. KAPSAM TEORİLERİ	105
a. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı	105
b. Çift Faktör Teorisi	107
c. Başarma İhtiyacı Teorisi	109
2. SÜREÇ TEORİLERİ	110
a. Davranış Şartlandırması Yaklaşımı	110
b. Bekleyiş Teorileri	112
aa. Vroom'un Bekleyiş Teorisi	113
bb. Lawler-Porter Modeli	115
c. Eşitlik Teorisi	116
d. Amaç Teorisi	118

Ü ç ü n c ü B ö l ü m

AST ÜST İLİŞKİLERİ ÇERÇEVESİNDE VERİMLİLİK

I - VERİMLİLİK KAVRAMI VE ÇEŞİTLİ VERİMLİLİK TANIMLARI	
II - PERSONEL VERİMLİLİĞİ	
III - AST-ÜST İLİŞKİLERİ ÇERÇEVESİNDE PERSONEL VERİMLİLİĞİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	

A) EMRİN VERİLİŞ BİÇİMİ

1. EMRİN AÇIK VE ANLAŞILABİLİR OLMASI	
2. EMRİN, ASTIN BİLGİ, YETENEK VE UZMANLIK ALANINA UYGUNLUĞU	
3. HER ASTIN BİR TEK ÜSTTEN EMİR ALMASI	

4. EMRİN, HANGİ AMAÇLA VERİLDİĞİNİN AÇIKLANMASI
5. EMRİN, ASTI MÜŞTEREK BİR ÇABAYA DAVET BİÇİMİNDE VERİLMESİ ...
6. EMRİN, EMRİ VEREN AMİR DIŞINDA BİR ORGAN YA DA DAHA ÜST BİR YÖNETİCİ TARAFINDAN GEREKTİĞİNDE KONTROL EDİLMESİ
7. EMRİN, AST TARAFINDAN DOĞRU ANLAŞILDIĞININ KONTROLÜ İÇİN ASTA EMRİN TEKRAR ETTİRİLMESİ

B) ASTIN PSİKO SOSYAL DURUMU VE ÜSTÜN DAVRANIŞLARI

1. ASTIN İHTİYAÇLARI
- a. Maddi İhtiyaçlarının Karşlanması
- b. Sosyal İhtiyaçlarının Karşlanması
- c. Özlük Haklarının Sağlanması
- d. İhtiyaçların Karşlanmasında Adil Davranılması
2. YÖNETİME KATILMA
- a. Astların Karara Katılmasının Sağlanması
- b. Astın Yeterliğine Güvenilmesi
- c. Astın, Görüşünü Rahatlıkla Belirtmesi
- d. Astın Önerilerinin Dikkate Alınması
- e. Asta, Karar Alma Serbestliğinin Tanınması
- f. Üstün, Astların Kararları Hakkında Bilgi Sahibi Olması
- g. Ast Kararlarının Uygulamaya Aktarılması
3. GÖREV DAĞILIMI
- a. İş Analiz ve Tanımının Yapılması
- b. İşin Analiz ve Tanımına Uygun Olarak Gerçekleştirilmesi
- c. İşin Astların Yeterliğine Uygunluğunun Sağlanması
- d. İşin Yetki ve Sorumluluk Alanına Uygunluğunun Sağlanması
- e. İşin Ast Tarafından Benimsenmesi
- f. İşin Anlamlılığının Dikkate Alınması
- g. İşin Hizmet Öncesi Eğitime Uygunluğunun Sağlanması
4. DİSİPLİN
- a. İşletmenin Kural ve Düzenlemelerinin ve Bunlarda Zaman İçinde Meydana Gelen Değişikliklerin Astlara Açıkça ve Yazılı Olarak Bildirilmesi

- b. Kuralların Astların Uyabileceği Şekilde Olması ve Bu Kuralların Nedenlerinin Astlara Bildirilmesi
- c. İşletmede Astların Kural ve Düzenlemelere İstekle Uyacağı Bir Atmosfer Yaratılması
- d. Ceza Verilerek Disiplin Sağlanması
- e. Cezalarda Adil Davranılması
- f. Ceza Vermeden Sorumluluk Duygusu Yaratılarak Disiplin Sağlanması
5. İNSAN İLİŞKİLERİ
- a. Astın, Üstüne Güven Duyması
- b. Üstün, İşe Yeni Alınan Astı İşe ve İşletmeye Alıştırması
- c. Üstün, Astın İşe ve İşletmeye Uyumunu Sağlaması
- d. Üstün, Astlar Arasındaki Çatışmaları Yönetmesi
- e. Ödül Sisteminin Geliştirilmesi
6. İLETİŞİM
- a. Üstün, Emirlerinin Esnekliği
- b. Astlarla Doğrudan İletişim Sağlanması
- c. Asta, Görevi Konusunda Yeterli Bilginin Verilmesi
- d. Asta, İşletmedeki Yenileşme ve Değişme Konusunda Bilginin Verilmesi
- e. Astın, Uygulama Konusundaki Öneri ve Eleştirilerine Açık Olma ...
- f. Astın Problemlerinin Çözümlemesine Destek Sağlanması
7. DENETİM
- a. Astların Yetersizliğinin Belirlenmesi
- b. Denetim Sürecinde İşbirliğinin Sağlanması
- c. Asta Geriye Bildirim Verilmesi
- d. İşletme Amacından Sapmanın Belirlenmesi
- e. Astın Hizmet İçinde Yetiştirilmesi
- f. Verimliliği Düşük Astın Cezalandırılması
8. GRUPLAR
- a. İş Grubunun Oluşturulmasında Astların Görüşünün Alınması
- b. İş Grubunun Anlaşılabilir Astlardan Oluşması
- c. İş Grubunun Fiziki Yerleşiminin Sağlanması
- d. İş Grubunda Doğrudan İletişimin Sağlanması

- e. İş Grubunun Aynı Sosyal Statüye Sahip Astlardan Oluşması
 - f. Biçimsel Olmayan Grubun İşletme Amacına Yönlendirilmesi
 - 9. KARIYER PLANLAMASI VE GELİŞİMİ
 - a. Astlara Kariyer Danışmanlığı Sağlanması
 - b. Performans Belirleme ve Geliştirme Çalışmaları ile Kariyer Geliştirme Planlama Konusunda Grup Çalışmaları (Seminer, Kurs vb.) İmkanlar Sağlanması
 - c. İşbaşı ve İş Dışı Eğitim Programları Düzenlenerek, Astların Katılmasına Olanak Sağlanması
 - d. Üstün, Astlarını Yetiştirme ve Geliştirmesi
- C) VERİMLİLİĞİN DEĞERLENDİRİLMESİ**
- 1. DEĞERLENDİRMENİN AMACI
 - 2. DEĞERLENDİRMEDE GÖZÖNÜNDE BULUNDURULMASI GEREKEN FAKTÖRLER
 - a. İşin Gerçekleştirilmesi İçin Harcanan Çabanın Dikkate Alınması
 - b. Hizmet veya Ürünün Miktarının Dikkate Alınması
 - c. İşletmenin Asta Sağladığı İmkanların Dikkate Alınması
 - d. Çalışmaların Periyodik Olarak Değerlendirilmesi
 - e. Değerlendirmenin Kişisel Görüşlere Göre Yapılması
 - f. Değerlendirmenin İş Ölçütlerine Göre Yapılması
 - 3. BAŞARININ ÖDÜLLENDİRİLMESİ

D ö r d ü n c ü B ö l ü m

YÖNETİMDE VERİMLİLİĞE ETKİLERİ AÇISINDAN AST ÜST İLİŞKİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

- I- ARAŞTIRMANIN NİTELİKLERİ
- A) ARAŞTIRMANIN AMACI

B) ARAŞTIRMANIN KAPSAMI
C) ARAŞTIRMA YÖNTEMİ
1. VERİ KAYNAKLARININ BELİRLENMESİ
2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİNİN SEÇİMİ
3. ANKET FORMUNUN DÜZENLENMESİ
4. VERİLERİN TOPLANMASI
II - ARAŞTIRMA SONUÇLARININ DEĞERLEMESİ
A) EMRİN VERİLİŞ BİÇİMİNİN ASTLARIN VERİMLİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ
B) ASTIN PSİKOSOSYAL DURUMU VE ÜSTÜN DAVRANIŞLARININ ASTLARIN VERİMLİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ
1. ÜSTÜN, ASTIN İHTİYACINI KARŞILAMADAKİ ETKİNLİĞİ
2. ÜSTÜN, YÖNETİME KATILMA KONUSUNDAKİ ETKİNLİĞİ
3. ÜSTÜN, GÖREV DAĞILIMINDAKİ ETKİNLİĞİ
4. ÜSTÜN, DİSİPLİN KONUSUNDAKİ ETKİNLİĞİ
5. ÜSTÜN, İNSAN İLİŞKİLERİ KONUSUNDAKİ ETKİNLİĞİ
6. ÜSTÜN, İLETİŞİM KONUSUNDAKİ ETKİNLİĞİ
7. ÜSTÜN, DENETİM KONUSUNDAKİ ETKİNLİĞİ
8. ÜSTÜN, GRUPLAR KONUSUNDAKİ ETKİNLİĞİ
9. ÜSTÜN, KARIYER PLANLAMASI VE GELİŞİMİ KONUSUNDAKİ ETKİNLİĞİ	...
10. ÜSTÜN, ASTLARIN VERİMLİLİĞİNİ DEĞERLENDİRME KONUSUNDAKİ ETKİNLİĞİ
SONUÇ VE ÖNERİLER
FAYDALANILAN KAYNAKLAR i-iii

- EK 1: YÖNETİMDE VERİMLİLİĞE ETKİLERİ AÇISINDAN AST ÜST İLİŞKİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNDE KULLANILAN YÖNETİCİ ANKET FORMU iv-xiii
- EK 2: YÖNETİMDE VERİMLİLİĞE ETKİLERİ AÇISINDAN AST ÜST İLİŞKİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNDE KULLANILAN PERSONEL ANKET FORMU xiv-xxxi

G İ R İ Ő

Bir işletmenin amaçlarını etkin ve verimli bir biçimde yerine getirmesinde ast st ilişkilerinin rolü gözardı edilemez. Çünkü işletmeyi yaŐatan ve verimli duruma getiren temel ge işletmede çalışan insanlardır. İŞletme amaçlarının gerçekleştirilmesi, işletmede çalışan ve hiyerarşik pozisyonlarına bağlı olarak birbirlerine göre ast ve st durumunda bulunan insanların karşılıklı ilişkiler kurmalarını ve birbirlerine yardımcı olmalarını gerektirir. Bu ilişkiler sistemi içerisinde, çalışanların davranışları veya verimlilikleri kurulan ilişkinin niteliğine bağlıdır; çünkü, insan; dŐnebiyen, yorumda bulunabilen ve Őartlar elverdiği ölçüde sorunlara en iyi çözümü bulmaya çalışan bir özelliğe sahiptir.

Bu nedenle, işletmenin çalışma ortamı içerisinde astların verimliliği üstlerle kurdukları ilişkinin niteliğinden oldukça etkilenmektedir. Yönetici, astlarını verimli çalışmaya motive edici ortamı hazırlayarak ilişkinin olumlu yönde gelişmesine katkıda bulunabilir. Astların davranışlarını anlamak, onları verimli çalışmaya motive etmek, astlarla üstler arasında kurulacak sağlıklı ilişkiye bağlıdır.

Bu alıŐma, yönetimde verimliliğe etkileri açısından ast st ilişkilerinin değerlendirilmesi amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla büyük bir endüstri işletmesinde ast st ilişkileri analiz edilmiŐ ve bu ilişkiler olumlu yönde geliŐtirilerek, verimliliğin artırılması konusunda, astların beklentileri ortaya konmaya çalışılmıştır. Çalışmada, astların çalışmaya motive edilmesi ve verimliliğin artırılması için üstlerin gösterdikleri etkinliğe ilişkin astlar ve üstlerin görüşleri ile üstlerin göstermesi gereken etkinlik konusunda astların görüşleri, başka bir deyişle beklentilerinin belirlenmesi

amaçlanmıştır. Ast üst ilişkilerinin; emrin veriliş biçimi, astın psiko-sosyal durumu ve üstün davranışları açısından ele alındığı bu çalışma, dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, genel olarak yönetim kavramı ve yönetimde emir komuta (yöneltme) ilişkileri ayrıntısıyla ele alınmıştır.

İkinci bölümde, yönetici ve liderlik ile ast üst ilişkilerinde motivasyon konularının önemi anlatılmıştır.

Üçüncü bölümde, ast üst ilişkileri çerçevesinde verimlilik kavramı irdelenerek, personel verimliliğini etkileyen faktörler; emrin veriliş biçimi, astın psiko-sosyal durumu ve üstün davranışları açılarından ele alınarak incelenmiştir.

Dördüncü bölümde; yönetimde verimliliğe etkileri açısından ast üst ilişkilerinin değerlendirilmesi amacıyla yapılan araştırmaya yer verilmiştir. Araştırma sonucu elde edilen yönetici ve ast görüşlerinin karşılaştırılması yanında; astların üstlerinden beklentileri de belirlenmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara dayanarak; verimliliğin artırılmasında, ast üst ilişkilerinin nasıl geliştirilebileceğine ilişkin öneriler ileri sürülmüştür.

B i r i n c i B ö l ü m

GENEL OLARAK YÖNETİM, YÖNETİMDE EMİR KOMUTA (YÖNELTME) İLİŞKİLERİ

I - GENEL OLARAK YÖNETİM KAVRAMI

Yönetim kavramı hakkında herkesin bir düşüncesi vardır. Fakat çok az konu yönetim gibi hakkında çok fazla yazılmış ve çok fazla karmaşıklığa sahiptir. Her türlü organize edilen faaliyette yönetim gerektiği için yönetim ve yönetici kavramı önem kazanmaktadır¹. Bireylerin mutluluk ve refahı büyük ölçüde ihtiyaçlarının tatminine bağlıdır. Fiziksel, biyolojik ve ruhsal açıdan sınırlı bir güce sahip olan birey, ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamak için, başkalarıyla birlikte yaşamak ve çabalarını birleştirmek zorundadır². İki veya daha fazla kişinin biraraya geldiğinde genel bir amaç için çaba harcayarak bir işi başarmaları faaliyetlerini koordine etmeleriyle sağlanabilir. Yönetim her türlü organize işbirliği için gereklidir.

İşletmelerin kurulması ve yönetilmesi zorunluluğu insanların ihtiyaçlarından doğmuştur. İnsan ihtiyaçlarının çok fazla ve çok çeşitli olması, biraraya gelip ihtiyaçlarını tatmin etmek için kuvvetli bir dayanışma içine girmelerin kaçınılmaz yapmaktadır. En temel ihtiyaçları olarak bilinen fizyolojik ihtiyaçlar, yaşamak için vazgeçilmezdir. Ayrıca emniyet ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçlar, öz varlık ihtiyaçları ve

¹ İnan ÖZALP, *Yönetim ve Organizasyon*, C.I., Eskişehir, 1990, s.3.

² Ramazan GEYLAN, *Ticari Banka Yönetimi ve Türk Ticari Bankalarının Temel Yönetim Sorunları*, And.Ünv.İ.İ.B.F.Ya.No:86/22, Eskişehir, 1985, s.31'den Harold KOONTZ-Cyrill O'DONNELL, *Principles of Management: an Analysis of Managerial Functions*, McGraw Hill Inc., New York, 1972, s.5.

yaratıcı olma ihtiyaçları da önemlidir. İnsanların biyolojik, ruhsal ve fizyolojik sınırlamalardan dolayı bu ihtiyaçları karşılamak için başkalarıyla işbirliği yapması gerekir. Bu işbirliğinin sonucunda çeşitli ihtiyaçları karşılayan çeşitli işletmeler kurulmuştur. Bu işletmeler çeşitli ihtiyaçları karşılamaya yönelik olarak farklı işler yapmaktadırlar.

Çeşitli çevrelerde ve bu çevrelerin değişiklikleri ile baskıları altında yürütülmesi yönetim faaliyetini zorlaştırmaktadır. 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 işgördürme olanaksızdır.

İnsanların toplum halinde yaşadıkları ve toplu olarak çalıştıkları her zaman ve her yerde yönetim varolmuştur. Şu halde yönetim, insanlık kadar eskidir. Ancak yönetim faaliyet ve olaylarının bilim konusu haline gelmesi ve bu yolda gelişmesi çok yeni sayılır⁴.

A) YÖNETİMİN ANLAM VE ÖNEMİ

"San'atların en eskisi, bilimlerin en yenisi"⁵ olarak nitelenen yönetim, evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir san'at ve 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 maksadıyla, planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin, kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin, sistematik ve bilinçli

³ ÖZALP, *Yönetim ...*, C.I., s.3-4.

⁴ Kemal TOSUN, *İşletme Yönetimi*, İst.Ünv.İşl.Fak.İşl.İkt.Enst.Ya.No:3462/186/87, C.I., B.4, İstanbul, 1987, s.162-163.

⁵ Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği - Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*, İşl. Fak. İşl. İkt. Enst. Ya. No: 205/101, İstanbul, 1989, s.3.

bir biçimde, maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümü"⁶ olarak tanımlamak mümkündür.

Tanımdaki, "... planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol ..." cümle parçası, yönetimin bir süreç; "... sistematik ve bilinçli bir biçimde, maharetle uygulanması..." ifadesi, yönetimin bir san'at; "... kavram, ilke, teori, model ve teknikler..." cümle parçası da, yönetimin bir bilim olduğunu belirtmektedir⁷.

Evrensel bir süreç olan yönetim konusunda daha pek çok tanım yapılmış olmakla beraber, yönetimin, üzerinde az çok görüş birliğine varılan tanımı "yönetim, başkaları vasıtasıyla işgörmektir" şeklindeki tanımlama olmuştur⁸. Böylece, yönetimin, ancak birden fazla kişinin varlığı ile ortaya çıkan ve bu yönü ile ekonomik faaliyetten ayrılan⁹ bir grup faaliyeti (sosyal faaliyet) olduğu¹⁰, genel olarak kabul görmüş bulunmaktadır.

Bu çalışmada da yönetimin başkaları vasıtasıyla işgörmek yani başkalarını amaçlara ulaşmak için çalışmaya yönlendirmek şeklindeki tanımı esas alınmıştır.

B) YÖNETİMDE AST-ÜST KAVRAMLARI VE YÖNETİM FAALİYETİNİN FONKSİYONLARI

1. YÖNETİMDE AST-ÜST KAVRAMLARI

Genel olarak yönetim kavramı başlığı altında da belirtildiği gibi, bu çalışmada yönetimin, başkaları vasıtasıyla işgörmek yani başkalarını amaçlara ulaşmak için yönlendirmek şeklindeki tanımı esas alınmıştır.

Bu tanımlamadan da anlaşılacağı gibi, yönetim amaçlara yönelmiş, insansal ve psiko-sosyal özde olan bir süreçtir. Yönetim sürecinde rol alan, yani ortak çaba ve

⁶ Atilla BARANSEL, *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, İst.Ünv.İşl.İkt.Enst.Ya.No: 3295/163/73, C.I., B.2, İstanbul, 1985, s.25'den Howard M. CARLISLE, *Management Concepts and Situations*, Science Research Associates Inc., Chicago, 1976, s.21.

⁷ BARANSEL, s.25.

⁸ KOÇEL, s.4.

⁹ Kemal TOSUN, s.183.

¹⁰ KOÇEL, s.4'den Herbert SIMON, *Administrative Behavior*, The Macmillan Co., New York, 1957, s.8.

çalışmalara katılan bireyler işgören ve işgördüren, yönetilen ve yöneten, ast ve üst gibi çeşitli kavramlarla anılan bir sosyal farklılaşmaya uğrarlar. Gerçekten, yönetim süreci ve olaylarının varolduğu durumlarda, emir verenler ve emir alanlar vardır. Böylece, oluşan emir-komuta zincirinde yer alan kişiler, astlarına göre üst, üstlerine göre ast olurlar ve kendilerinde hem astlık, hem üstlük sıfat ve işlevlerini toplamış olurlar¹¹.

Yukarıdaki açıklamalara göre, yönetimde ast ve üst kavramlarını şöyle tanımlamak mümkündür; Yönetici yani üst bir işletmede önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için denetimindeki personeli yani astlarını bu amaçları gerçekleştirmeye yöneltme, koordine ve motive etme gücüne sahip, belli bir rol, statü ve karar verme yetkisi bulunan kimsedir. Genel bir tanımla personel yani ast ise, bir işletmede belli bir makama bağlı işin görev ya da sorumluluklarını, bunlar için gerekli olan araç, gereç, yöntemleri ile makamın yetki ve sorumluluk alanı içerisinde belli bir ücret karşılığında yerine getiren işletme üyesidir¹².

Yönetimde başarılı ve olumlu ilişkilerin kurulmasından ve yürütülmesinden astlar ve üstler beraber sorumlu olmakla birlikte, özellikle üstler iki kat sorumludur. Yönetimde, emir verme durumunda olan üstlerin, yönetimin başarısı, iş veriminin sağlanması ve iyi ilişkilerin kurulması açasından, astlar üzerinde belirli yetki ve sorumlulukları vardır¹³. İşletmede beşeri ve finansal kaynakların başarılı bir şekilde kullanılması için planlamanın yapılması, planlanan amaçlara ulaşmak için biraraya gelen insanların birlikte çalışması yani organizasyonu, işletmede çalışanların planlanan amaçlara hizmet edici yönde güdülenmesi yani yönetilmesi, işletmedeki bireylerin ve çalışma gruplarının planlanan ortak amaçlara ulaşmak için birbirlerini tamamlayan faaliyetler haline getirilmesi yani koordine edilmesi ve planın ne derece başarılı olduğunun ve hatalar varsa hataların nereden kaynaklandığının bulunması amacıyla denetimin yapılması üstlerin görevidir.

¹¹ TOSUN, s.261.

¹² İnañ Cem AŞKUN, İşgören-Eğitsel Yapıt, Eskişehir, 1978, s.292.

¹³ Nihat AYTÜRK, Yönetim Sanatı - Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri, Emel Yayınevi, B.2, Ankara, 1990, s.49.

2. YÖNETİM FAALİYETİNİN FONKSİYONLARI

Yönetim faaliyetinin planlama, organizasyon, emir-komuta (yönelme), koordinasyon ve denetim olmak üzere beş fonksiyonu vardır.

a. Planlama

Yönetimin en temel fonksiyonu planlamadır. Alternatif hareket tarzlarından birinin seçimiyle ilgili olan planlama çok önemli bir yönetim fonksiyonudur. Diğer yönetim fonksiyonları planlamanın bir devamıdır ve planlamaya dayanır. Bu nedenle planlama yönetimin vazgeçilmez bir unsurudur.

aa. Planlamanın Tanımı ve Önemi

Planlamanın önemi işletmelerin dinamik bir ortamda faaliyet göstermeleri ekonomik koşulların ve teknolojinin hızlı değişmesi nedeniyle ileriye isabetle tahmin etme imkanının sınırlı kalmasından ileri gelmektedir. İşletmenin amaçlarını belirleme ve ilk yönetim fonksiyonu olarak dikkati çeken planlama, amaçlara ulaşmak için atılacak adımları da ortaya koymayı gerektirir.

İşletmeler amaçlarına ulaşmak için çeşitli faaliyetlerde bulunurlar, özellikle mal ve hizmet üretimi için girdiler kullanırlar. Planlama ile insangücü, alet ve tesislerin en verimli ve ekonomik bir biçimde kullanımı da sağlanabilir. İşletmede çalışanlar kendilerinden neler istendiğini planlama ile kolayca anlayabilir ve daha başarılı olabilirler¹⁴.

Yönetim literatüründe planlamanın çok çeşitli tanımlarına rastlamak mümkündür. En basit şekilde planlama, neyin, ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından yapılacağını önceden kararlaştırma sürecidir. Diğer bir tanım ise şudur: Planlama, bir amacı gerçekleştirmek için en iyi davranış biçimini seçme ve geliştirme niteliği taşıyan bilinçli bir süreçtir¹⁵.

¹⁴ ÖZALP, *Yönetim...*, C.I., s.109-112.

¹⁵ TOSUN, s.199.

bb. Planlamanın Özellikleri

Planlamanın çeşitli özellikleri vardır. Bunlar kısaca şöyle sıralanabilir¹⁶:

- Planlama Kapsamlı Bir Faaliyettir: Planlama faaliyeti organizasyonda bütün yönetim basamaklarını ve yöneticileri ilgilendirir. Genelde işletmenin planlamasının üst yönetim tarafından yapıldığı düşünülürse de, gerçekte her basamakta yönetim ve planlama faaliyeti vardır. Planın genişliği ve zaman süresi farklı olmakla beraber her basamakta planlama yer alır. Üst yönetim genellikle stratejik planları yaparken, orta ve alt yönetim taktik ve eylem planlarıyla ilgilenmektedir.

- Planlama Devamlı Bir Faaliyettir: Planlama devamlı olarak yapılan ve sona ermeyen bir faaliyettir. Planda devamlı değişiklikler yapmak gerekebilir. İşletme içi ve dışı koşulların hızlı değişmesi, plandaki hedeflerin çok iyi seçilmelerine rağmen ulaşılmasını imkansız hale getirebilir. Bu sorunu halletmek için yöneticiler genellikle plalarda düzeltme ve değişiklikler yapma yoluna giderler. Böylelikle değişiklikleri en az masraf ve zaman kaybıyla karşılamak mümkündür.

- Planlama Bir Seçim ve Tercih Faaliyetidir: Planlama ileriye dönük olduğu için hareket tarzıyla ilgili çeşitli seçenekler arasında seçim yapmaktır. Öncelikle hedefler arasında seçim yapmak gerekir. Bu hedeflerden biri seçildikten sonra hedefe götürecek araçların ve kişilerin seçilmesi gerekir. En uygun olanın seçilmesi sözkonusu olduğuna göre emre hazır olan bütün olanak ve araçları bilmek, bunlardan haberdar olmak, bunları tanıyıp değerlendirebilmek gerekir. Bunun için de araştırma yapmak gerekir¹⁷.

- Planlamanın Önceliği Vardır: Planlama ilk olarak ele alınması gereken bir yönetim fonksiyonudur. Yönetim faaliyetine planlama ile başlanmaktadır. Planlama olmadan diğer yönetim faaliyetleri yürütülemez ve gerek yoktur. İşletmede organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve denetim işletmenin amaçlarına ulaşması için gereklidir. Planlama amaçlara ulaşmak için yapıldığına göre, diğer yönetim fonksiyonlarının önünde olması kaçınılmazdır.

¹⁶ ÖZALP, *Yönetim...*, C.I., s.113-117.

¹⁷ TOSUN, s.200.

- Planlama Amaçlara Ulaşmayı Sağlar: Plan yapılırken amaçlardan hareket edilir. Planlamanın amacı organizasyonun çalışmasını kolaylaştırmaktır. Organizasyonu oluşturan bireyler ve bireylerin oluşturduğu grupların çalışmaları planlamaya bağlı olacaktır. Bütün bireyler amaçların gerçekleşmesi için çalışacaklarından planın uygulanması ile bu amaçlara ulaşmak imkanı doğar. Planlama işletmeyi başarılı yapamaz. Faaliyet gereklidir. Planlar faaliyetlerin amaçlar doğrultusunda yürütülmesini sağlar.

cc. Planlamanın Aşamaları

İşletmenin başarısında temel bir faktör olan planlamanın aşamaları şöyle sıralanabilir¹⁸:

- Amaçların Belirlenmesi: Planlamada ilk adım amaçların belirlenmesidir. İşletmenin ana amaçları ile ikinci derecedeki amaçlarının belirlenmesi planlama için önemlidir. Bir işletmede devamlılığın sağlanması, büyüme, mal ve hizmet üretmek veya dağıtmak gibi ana amaçlar yönetim kurulu, başkan, yürütme kurulları ve hissedarlar tarafından belirlenir. Ana amaçların açıklık kazanmasına yardımcı olan, mamüllerin çeşitlendirilmesi, üretim miktarı, uygun fiyat belirleme gibi ara amaçları ise genellikle başkan yardımcıları, yöneticiler ve uzmanlar belirler¹⁹.

- Amaçlara Ulaştıracak Varsayımların Belirlenmesi: Amaçların belirlenmesi ile istenen amaçlara ulaşmak arasında direkt ilişki kurmak zordur. Amaçlara ulaşmak için çaba harcamak yeterli değildir. Öncelikle mevcut koşulların değerlendirilmesi gerekir. Planlama ile ilgili varsayımlar; denetlenemeyen, kısmen denetlenebilen ve denetlenebilen varsayımlar olmak üzere üçe ayrılabilir. Denetlenemeyen varsayımlar; vergi oranlarının arttırılması, siyasi ortamdaki değişiklik gibi, plan yapılırken denetlenemeyen varsayımlardır. Kısmen denetlenebilen varsayımlar; işçinin verimliliğinin arttırılması, teknolojik gelişmeleri izlemek gibi bir dereceye kadar işletmenin denetimi altında olan varsayımlardır. Denetlenebilen varsayımlar ise; işletmenin büyümesi, yeni elemanlar alma, üretim metodlarının değiştirilmesi gibi tamamen yöneticinin denetimi altında olan varsayımlardır.

¹⁸ ÖZALP, Yönetim..., C.I., s.117-127.

¹⁹ İsmet MUCUK, Modern İşletmecilik, Der Yayınları, B.2, İstanbul, 1985, s.150.

- Alternatiflerin Karşılaştırılması: Alternatiflerin karşılaştırılması için önce alternatiflerin ortaya konması gerekir. Alternatiflerin ortaya konması için önemli ölçüde verilerden yararlanmak gerekir. Veriler işletmeye çeşitli kaynaklardan gelmektedir. Bu bilgiler işletmenin iç kaynakları ve tecrübelerinden gelebildiği gibi bazı bilgiler işletme dışı kaynaklardan sağlanabilir. İşletmenin belli bir konuda örneğin satışların arttırılmasında ne gibi alternatiflerin söz konusu olduğunun ortaya konmasında büyük bir yarar vardır ve planda bu önemli bir aşama sayılır.

- Alternatiflerin Arasında En Uygun Olanın Seçilmesi: Bu aşamada yönetici olan kişi karara ulaşmış olur. Yönetici alternatifleri karşıladırdıktan sonra kendisi için en uygun olan kararı vermek yoluna gider.

dd. Planlamanın Yararları ve Sakıncaları

Planlamanın sayısız yararları vardır. Bunlardan bazıları kısaca şöyle sıralanabilir²⁰:

- Planlama işletmenin bütün faaliyetlerinin amaca dönük olmasını sağlar.
- Planlama diğer yönetim fonksiyonlarının gerçekleşmesini sağlar.
- Plan geleceği dönük olduğu için devamlı olarak gelecek ile ilgilendiğinden gelecekteki olayları tahmin etme bakımından uzmanlaşma sağlanır.
- Planlama, stratejiler, politikalar ve yöntemler öngördüğü için kararlarda yol gösterir.
- Planlama, belirsizlikleri azaltır.
- Planlama, işletmenin beşeri ve maddi kaynaklarının en iyi biçimde kullanılmasını sağlar ve verimliliği arttırır.
- Planlama, uygulama ölçülerinin gerçekleştirilmesini sağlar.
- Planlama, yöneticinin daha cesaretli uygulamaya girme ve önderlik özelliklerini arttırır.
- Planlama, yaratıcılık ve yenilik sağlamayı kolaylaştırır.

Planlamanın bazı sakıncaları ise şöyle sıralanabilir²¹:

²⁰ ÖZALP, *Yönetim...*, C.I, s.142-143.

²¹ TOSUN, s.214-215.

- Planlama, önemli zaman ve enerji harcamalarını gerektirir.
- Planın eksik olması, çok uzun ya da çok kısa bir süreyi kapsamaması, gerçekleşebilir hedeflerden çok dilek ve istekleri içermesi gibi önemli eksikleri olabilir.
- Bireylerin dikkatini gereğinden fazla geleceğe çevirerek şu anı savsaklamalarına neden olabilir.
- Uzun süreli planlarda isabet derecesi azalır.
- Planı uygulama durumunda bulunan bireylerin girişim güçleri körelebilir.

ee. İyi Bir Planın Özellikleri

İyi bir plan işletmeyi başarıya götürebileceğinden şu özellikleri olması gerekir²²:

- Planın anlaşılabilir olması gerekir.
- Planlamanın gerek yapılması sırasında gerekse uygulamada en az giderle istenileni vermesi gerekir.
- Plan işletmenin değişen koşullarına uyabilmelidir.
- Plan süre bakımından ne uzun ne kısa olmalı, yani en uygun süreyi kapsamalıdır.
- Karşılaşılması mümkün olan aktif veya pasif direnme etkenlerini dikkate almak ve bunları en kısa zamanda gidermek için gerekli tedbirleri alması gerekir.
- Planlamaya bütün bireylerin katılması sağlanmalıdır.
- Yeni yetkiler, yeni kaynaklar yaratmadan mümkün olduğu kadar mevcut araçlardan ve beşeri kaynaklardan yararlanmalıdır.

b. Organizasyon

Yönetim fonksiyonlarından birincisi olan planlama ile ileride ne yapılacağına, kimin yapacağına ve nasıl yapılacağına karar verilir. Planda öngörülen sayısız işleri en az emek ve giderle yerine getirmek için ise yönetim fonksiyonlarından ikincisi olan organizasyona gerek vardır.

²² ÖZALP, Yönetim..., C.I., s.145-146.

aa. Organizasyonun Tanımı ve Önemi

Yönetimin bir fonksiyonu olan organizasyon, birden fazla insanın ortak bir amaç için uğraşı verdiği her yerde vardır. Organizasyon, bir grup insanın işletmenin amaçlarına ulaşması için biraraya gelmesi ve gerekli araç ve vasıtaların sağlanarak uyum içinde çalışmalarıdır²³.

Organize edilecek işler planda belirtilmesine rağmen, dağınık bulunan bu işleri en az gider ve zaman harcayarak görebilmek organizasyona bağlıdır ve organizasyon bütün işletmelerde zorunludur²⁴.

Organizasyon hem yöneticinin kullanacağı bir araç, hem de yöneticinin içinde faaliyette bulunduğu bir ortamdır. Diğer bütün araçlar gibi, yönetici bu aracın da nerede nasıl etkin olabileceğini, sınırlarını, özelliklerini ve tehlikelerini bilmesi gerekir. Bu ise organizasyon hakkında bilgi sahibi olmakla gerçekleşir. Öte yandan organizasyon, yöneticinin de içinde bulunduğu bir ortamı oluşturur. Bu ortamdaki değişimler yöneticiyi etkileyebileceği gibi yöneticinin karar ve davranışları da bu ortamı etkileyecektir²⁵.

bb. Organizasyon Faaliyetinin Aşamaları ,

Organizasyon faaliyetinin aşamaları, yapılacak işlerin belirlenmesi ve gruplandırılması, personelin belirlenmesi ve atanması ve yer, araç ve yöntemlerin belirlenmesinden oluşmaktadır.

- Yapılacak İşlerin Belirlenmesi ve Gruplandırılması: Organizasyonda ilk adım, amaca ulaşmak için gerekli olan işleri ve faaliyetleri ayrıntılı bir biçimde belirlemektir. Bu, planlama aşamasında tasarlanan işlerin programlanmasıdır ve işleri benzerliklerine göre gruplara ve bölümlere ayırmayı gerektirir. Böylece her grup, bir bölüm veya departmanı meydana getirir ve her bölümde alt bölümlerden oluşur²⁶.

²³ ÖZALP, *Yönetim...*, C.I., s.161.

²⁴ ÖZALP, *Yönetim...*, C.I., s.169.

²⁵ KOÇEL, s.44.

²⁶ MUCUK, s.153.

- Personelin Belirlenmesi ve Atanması: Bu aşamada, her çalışma grubu için personel atanması sözkonusudur. İşletmenin başarısı bireylerin başarısına bağlı olduğuna göre bireylerin özelliklerinin ve işin gereklerinin birlikte düşünülmesi gerekir. Çeşitli görev yerleri belirlendikten sonra o görevle ilgili sorumluluğu yüklenecek, yetkileri kullanabilecek ve o görevi istenildiği gibi yerine getirebilecek elemanların seçimi çok önemlidir. Burada önemli olan personelin iş için uygun olması veya uygun hale getirilmesi için yetiştirilmesi ve yeteri kadar yetkiyle donatılması gerekir.

- Yer, Araç ve Yöntemlerin Belirlenmesi: Üçüncü aşama, her bireye kendi mevkiisinin fonksiyonlarını doyurucu bir biçimde yerine getirmesi için gerekli olan fiziksel faktörleri sağlama ile ilgilidir. Bu faktörler; araç, gereç ve donatımlardır. Bir muhasebe memurunun çalışması için bir oda içinde masa, kırtasiye, defter vb. araçlara gerek vardır. Üretim bölümünün çalışması için bina, makina, arazi, ısıtma, aydınlatma, bakım araçları ve malzemelere ihtiyaç vardır. Diğer bir ifadeyle, bir görevi yüklenen bir personele o görevi yapmasına yardımcı olacak araç ve vasıtaları sağlamak gerekir²⁷.

cc. Organizasyon İlkeleri

Organizasyonun işletmenin amaçlarına en iyi biçimde ulaşması için yani başarılı olabilmesi için organizasyon ilkelerinin gözönünde bulundurulması gerekir.

- Amaç Birliği İlkesi: Organizasyonlar ancak belli bir amaç varsa mevcuttur. Önce organizasyonun amacı belirlenmeli, sonra bu amacın bir alt amacı olarak bölümlerin amaçları belirlenmelidir. Alt amaçlar denilen bu amaçlar ana amaçlara hizmet etmek üzere oluşturulmuşlardır. Alt amaçların gerçekleştirilmesiyle organizasyonun yöneltildiği ana amaca ulaşmak mümkün olabilecektir²⁸.

- İşbölümü ve Uzmanlaşma İlkesi: Organizasyonda her kişi belirli işleri yapmak üzere görevlendirilmelidir. Eğer herkes her türlü işi yaparsa belirli iş ve görevleri yapmak üzere etkin ve verimli biçimde yapacak şekilde uzmanlaşamaz. Böylece amaçlara ulaşılamadığı gibi ekonomik iş yapma olanakları da ortadan kalkmış olur. O halde, yönetici olsun personel olsun her insana bilgi, yetenek ve tecrübelerine uygun olan

²⁷ ÖZALP, Yönetim..., C.I., s.164-165.

²⁸ KOÇEL, s.70.

görevleri vermeli, diğer kimselerin yapacağı görevlerden ayırmalı ve bu görevleri devamlı şekilde yapmalarını sağlayarak uzmanlaşmalarına zemin hazırlanmalıdır²⁹.

- Emir-Komuta Birliği İlkesi: Bu ilke, bir organizasyonda her astın sadece bir üstten emir alması ve bir üste karşı sorumlu olması ile ilgilidir. Organizasyonların etkin olabilmesi için bu konunun açık olarak belirlenmiş olması ve kimin kimden emir alacağını kararlaştırılmış olması gerekir³⁰.

- Yetki ve Sorumluluk Denkliği İlkesi: Her görev belirli sorumluluklar getirmekte, bu sorumlulukların yerine getirilebilmesi de görevlerle ilgili bazı yetkilerin verilmesi ile mümkündür. Yetki, kişiye örgüt tarafından verilen karar verme ve astlarının davranışlarını belirleme hakkıdır. Sorumluluk ise, bir şeyi yapma zorunluluğudur³¹.

Görevlerle, yetkiler ve sorumluluklar arasında birbirini tamamlayan ve teşvik eden bağlar kurulmalıdır. Aksi halde yetkiler çok, sorumluluklar az ise yönetici rastgele, kendisini yormadan hareket edebilir. Böylece aldığı kararları ve davranışları, işletmenin çıkarlarına uygun olmayabilir. Sorumluluklar, yetkilerin ve görevlerin sınırını aşarsa, yönetici yüksek sorumluluklar yükleyen kararları almaktan çekinebilir ve işgörmeye gücü zedelenir³². Ayrıca, üst kendisine tanınan yetkinin bir kısmını astlarına devretmiş olsa da, sorumluluktan kurtulamaz. Ast devraldığı yetkiyi iyi veya kötü kullanmaktan sorumlu olduğu gibi, buna bağlı olarak üstte sorumlu olmaktadır³³.

- Açıklama İlkesi: Bu ilke bir organizasyonda görev alan kişilerin yönetici olsun, personel olsun görevleri, yetki ve sorumlulukları, organizasyondaki ilişkileri açık ve anlaşılır bir dille yazılması ile ilgilidir. Yazılan bu dökümanlar organizasyon el kitapları adı altında hazırlanarak personele dağıtılmalıdır. Böylece, organizasyon içindeki yetki çatışmaları, görev karışıklıkları, işlerin aksaması büyük ölçüde önlenmiş olacaktır³⁴.

29 ERLEN, **Yönetim ve Organizasyon**, İst.Ünv.İşl.Fak.İşl.İkt.Enst.Ya.No: 236/129, İstanbul, s.116.

30 KOÇEL., s.66.

31 KOÇEL., s.246.

32 Osman YOZGAT, **İşletme Yönetimi**, İ.T.İ.A. Nihad Sayar-Yayın ve Yardım Vakfı İşletmesi Ya.No:341/574, B.3, İstanbul, 1980, s.234.

33 ERLEN, **Yönetim ve...**, s.121.

34 ERLEN, **Yönetim ve...**, s.122.

- Hiyerarşik Yapı İlkesi: Organizasyonda görev, yetki ve sorumluluklar yukarıdan aşağıya doğru açık, kesin ve zincirleme bir şekilde, derece derece inmektedir. Ast, üstünün kim olduğunu ve kendi yöneticisinin uyguladığı kural ve politikaların ne olduğunu öğrenmelidir. Böylece organizasyonun en alt kademesi ile en üst kademesi arasında tam bir uyumluluk ve dikey koordinasyon da sağlanmış olacaktır.

Yetki, bir merkezde toplanmakta, buradan derece derece yönetim felsefesine uygun olarak dağıtılmaktadır. Böylece, organizasyon birbirine bağlı kademelerden oluşan aşağı kademelere inildikçe yetki ve sorumlulukların azaldığı, yukarılara çıkıldıkça arttığı bir hiyerarşik yapı görünümündedir³⁵.

- Fonksiyonel Benzerlik ve Fonksiyonel Büyüme İlkesi: Fonksiyonel benzerlik ilkesine göre; işletmede görevler benzerliklerine göre gruplar olarak biraraya getirilmelidir. Belirli işlerin birarada toplanması ile organizasyona katkıları daha hızlı olur. Bu ilke ayrıca organizasyon birimleri oluşturmada da yardımcı olur. Faaliyetleri ana bölümler ve ikincil bölümler olarak ayırmak ve her bölümde çalışacak kişileri saptamak, organizasyonun verimliliğini artıracaktır. İşletme içindeki faaliyetleri ana fonksiyonlar itibariyle ayırmak, yani üretim işlerini üretim, pazarlama işlerini pazarlama bölümü altında toplama, organizasyonun başarısını artırır.

Fonksiyonel büyüme ilkesine göre, işletmeler statik durumda bulunamazlar ve büyüme faaliyetine girmeleri gerekir. İşletmeler büyüdükçe organizasyon sorunları artar, organizasyonda değişiklik yapmak kaçınılmaz olur. İşletmeler büyüdükçe yeni bölümlerin açılması, yeni elemanların işe alınmasıyla fonksiyonel büyüme sağlanabilir. Daha önce işletmenin maliyetleri ve ekonomik gücünün sınırlı olması dolayısıyla finansman ve muhasebe işleri bir bölüm tarafından yapılıyorsa, işletmenin büyümesi ile iki bölüm, yani muhasebe ve finansman bölümü oluşturulabilir³⁶.

- Kontrol Alanı İlkesi: Yöneticiler, astları ile ilişki kurmak zorundadır. Ast sayısının bu ilişkileri istenilen bir düzeyde yürütebilmek için fazla, yöneticiyi boş bırakacak kadar da az olmaması gerekir.

³⁵ EREN, *Yönetim ve...*, s. 120.

³⁶ ÖZALP, *Yönetim...*, C.I., s.166-167.

Denetlenecek ast sayısı konusunda kesin bir sayı verilememektedir. Kontrol alanını belirleyen faktörler, işletmeden işletmeye değiştiği için bu sayıda işletmeden işletmeye değişecektir. Kontrol alanını belirleyen faktörler; örgüt kademesi, yapılan işin niteliği, standartlaşma derecesi, astların nitelik ve yetenekleri, kurmay hizmetlerin varlığı, coğrafi yakınlık, gerekli koordinasyon derecesi ve işlerin karmaşıklığı olarak sıralanabilir³⁷.

- İstisna (Ayrıklık) İlkesi: Orta ve alt kademe yöneticiler, rutin olarak nitelenen kararları kendileri vermelidirler. Üst düzey yöneticileri, bu konularda verilecek kararlarda sık sık rahatsız etmemelidirler. Yani sık sık tekrarlanan işlerde karar verme yetkisi, astlara verilmelidir. Ancak olağanüstü durumlarda ve sık sık rastlanılmayan durumlarda karar verme yetkisi üst düzey yöneticilerde kalmalı, orta ve alt kademe yöneticilere devredilmemelidir. Çünkü üst kademe yöneticilerin bilgi, görüş ve tecrübesi, alt kademe yöneticilerine göre daha fazladır.

- Yetki Devri İlkesi: Bir yönetici, devretmekten özellikle kaçınılan şeylerin dışında, kendisinin yapmaya hakkı olduğu her şeyi yapmak hakkını astlarına devredebilir. Yönetici, yaratıcılık, planlama, örgütlenme, teşvik, haberleşme ve kontrol fonksiyonlarının yapılmasındaki yetkisinin tamamını devredemez. Bu alanlardaki yetkinin tamamıyla devredilmesi, yöneticinin kendi yönetim rolünü bırakması anlamına gelebilir.

Yöneticiler, yetkiyi devrettiği astlarının bu yetkiye dayanarak istenilmeyen davranışlar yapabileceklerinden ve bu durumdan da kendisinin sorumlu olabileceğinden korkarlar. Sonuç olarak yöneticiler, mümkün olduğu kadar az yetki devrederler. Bazende devredilen yetki, astın kendisine verilen görevleri istenilen biçimde yapabilmesi için yeterli olmayabilir³⁸. Bu yüzden yapılacak işin gerektirdiği kadar yetkinin devredilmesi kaçınılmazdır.

- Denge İlkesi: Organizasyonlarda merkezilik ve merkezkaçlık arasında denge kurulmalıdır. Aşırı merkezilik, organizasyonda büyümeyi büyük ölçüde engelleyen,

³⁷ KOÇEL, s.67'den Theo HEIMANN-William SCOTT, **Management in the Modern Organization**, Houghton-Mifflin Co., Boston, 1970, s.135.

³⁸ Herbert G.HICKS (Çev. Osman TEKOK-Bintuğ AYTEK-Salim ŞEN), **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, San Matbaası, Ankara, 1976, s.344.

astları yetiştirme ve geliştirme imkanlarını sınırlandıran, motivasyonu azaltan bir etki yaratır. Aşırı merkezkaçlaşma ise, dikey ve yatay koordinasyonu zorlaştırdığı gibi, hata ve kayıpları artırmaktadır. Bu nedenle, bunlar arasında denge kurulması oldukça önemlidir³⁹.

- Esneklik İlkesi: İşletmenin faaliyet gösterdiği çevre çok değişkendir. Teknolojinin gelişmesi, devletin politikalarının değişmesi, müşterilerin isteklerinin artması vb. gibi olaylar işletmeyi etkilemektedir. Bu bakımdan organizasyon dinamik bir yapı kazanmaktadır. Organizasyon değişen iç ve dış şartlara kolayca uyabilecek esnekliğe kavuşmalıdır⁴⁰.

- Süreklilik İlkesi: Organizasyona süreklilik kazandırılmalıdır. İşletmede personel işe girer, çalışır ve belli bir süre sonra emekli olur. Böylelikle emekli olan kişinin yeri boşalır. Burada önemli olan, o yer boşalmadan önce, gerekli zamanda o görevi yapacak yeni bir personelin bulunup, işe alınıp, gerekli eğitimlerinin yapılmasıdır. Kişi emekli olduktan sonra yeni bir personelin işe alınması ve o işi yapmaya hazır hale getirilmesi zaman alacak ve belki de işler aksayacaktır. Bu şekilde organizasyona süreklilik kazandırılabilir.

- Liderliği Kolaylaştırma İlkesi: Bir organizasyonda görevler, yetkiler, sorumluluklar, örgüt içi ilişkiler, raporlama sistemleri ve örgüt dışı ilişkiler ne kadar açık bir şekilde belirlenirse, o organizasyonda yöneticilerin davranışları o ölçüde tutarlı, kararlı, örgüt içi anlaşmazlık ve çatışmalar da o ölçüde az olacaktır. Bu durumda yöneticiler, kendilerinden bekleneni veren, tereddüt etmeden görevlerini yürüten ve başarılı sonuçlara ulaşan kimseler olacaklardır. Astlarında kendi aralarında çatışma ve anlaşmazlıkların olmadığı takdirde yönetici ile ilişkilerinde iyi olduğu ölçüde stres azalacak, beşeri ilişkiler düzelecektir. Bu durum, örgüt içinde tüm yöneticilerin önderlik niteliklerini arttırmış olacaktır⁴¹.

Sonuç olarak organizasyon ilkeleri, yöneticinin karar ve faaliyetlerinin etkinliğinde büyük rol oynayacaktır. Bu ilkeler dikkate alınarak belirli bir amaca etkin

39 EREN, *Yönetim ve...*, s.123.

40 YOZGAT, s.234.

41 EREN, *Yönetim ve...*, s.132-133.

ve verimli bir biçimde ulaşabilmek için sürekli ancak esnek olarak kurulacak olan organizasyon yapısı, insan unsurundan en yüksek yarar ve tasarrufu sağlayacak, ilişkileri basitleştirecek ve haberleşmeyi kolaylaştıracak biçimde düzenlenebilecektir⁴².

c. Emir Komuta (Yönelme)

Yönetim, planlama ile başlar, organizasyon ile güçlenir ve yönelme ile devam eder. Başka bir deyişle ilk aşamada planlar hazırlanır. Planlanan konuların uygulamaya aktarılması organizasyon kurulup organizasyonu oluşturan kişilere görev verilmesi ile işletme ileriye doğru adım atmaya hazırdır. Bunun sağlanması ise, kişilerin iş yapabilme yeteneğine bağlıdır. İş yapabilmeleri ise, emir vermeleri ve verdikleri emirlerin dinlenmesi ve kabul edilip yerine getirilmesine bağlıdır. Bu sağlandığı takdirde yönelme fonksiyonu başlamış olur. Çeşitli yönetim basamaklarında görev verilen kişiler görev yapabilmek için yetkiye gereksinme duyarlar.

İşletme içindeki bireyler veya bireylerin oluşturduğu gruplar işletmenin amaçlarına hizmet edici yönde güdülenmelidir. Gerçekten plan, tahminlere dayanan ve gelecekte olması arzulananın ortaya konmasıdır. Plan hedeflerine ulaşmak ise organizasyon ve yönelme ile sağlanabilir. Yönelme, planlara göre bir örgütü yürüten yönetsel faaliyetler ile sağlanabilir. Yönelme, yönetimin yerine getirmesi zorunlu bir yönetim fonksiyonudur. Yönelme işi yöneticilerin astlarına emir verme veya başka yollarla ne yapılması gerektiğini bildirmesi ile ilgilidir⁴³.

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılacağı üzere emir komuta (yönelme) fonksiyonu, bu çalışmanın ana konusu olan ast üst ilişkileri açısından özel önem taşımaktadır. Bu nedenle yönetimin bu fonksiyonu ileride ayrıntılı olarak ele alınacağından burada kısaca değinilmekle yetinilmiştir.

⁴² HayriÜLGEN, *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*, İst.Ünv.İşl.İkt.Enst.Ya.No:241/134, İstanbul, 1990, s.61-62.

⁴³ ÖZALP, *Yönetim...*, C.I., s.181-182.

d. Koordinasyon

Koordinasyon kavramı bazen diğer yönetim fonksiyonları içinde düşünülerek ayrıca işlenmez. Bunun nedeni koordinasyonun en doğal yönetim fonksiyonu olmasıdır. Bazı yazarlar plan yapan kişinin, koordinasyonun planın bir devamı olduğunu, koordinasyon olmadan planlamanın uygulamasının imkansız olduğunu ve organizasyonun koordinasyon olmadan bir çatışma sahnesine dönüşeceğini bilmesi gerektiğini ileri sürmektedirler.

İşletmede faaliyetlerin yürütülmesinde, işletme içinde her birey ve bireylerin oluşturduğu çalışma grupları kendi görevini yaparsa işletme başarılı olabilir diye düşünülebilir. Ancak her birey ve çalışma grubu veya bölüm aynı zamanda diğer birey ve çalışma gruplarıyla veya bölümlerle uyumlu bir biçimde çalışırsa tüm olarak işletmenin başarısından söz edilebilir⁴⁴.

aa. Koordinasyonun Tanımı ve Önemi

İşletmenin bütünlüğünü ve varlığını sağlayan faktörlerin başında gelen koordinasyon, ortak amaca yönelik bir işbirliği sistemi ve mekanizması olup, zaman bakımından ayarlamayı, faaliyetlerin birbiri ardına gelmelerini ve iç içe geçerek kenetlenmelerini ve böylece bütünleşmelerini sağlar.

Koordinasyon, işletmedeki çeşitli grup ve üyelerin uyumlu bir şekilde çalışmalarının sağlanması ve sonucunda genel amaçlara ulaşma imkanının doğması⁴⁵ şeklinde tanımlanabilir. Koordinasyon ile yönetici, çeşitli işletme faaliyetlerini ve bu faaliyetleri yerine getiren çeşitli kademelerdeki insanları birbirleriyle uyumlu hale getirmek, grup çalışmalarının ortak amaç doğrultusunda tutmak zorundadır. Aksi takdirde, ne kadar çaba gösterilirse gösterilsin, istenilen ölçüde etkinlik sağlanamaz.

Koordinasyonun etkili olabilmesi için de, iyi işleyen bir haberleşme sisteminin varlığı gereklidir. Çünkü iyi bir haberleşme sistemi, grup üyelerinin birbirlerinin çalışmalarından haberdar olmalarını sağlar. İşletmeyi oluşturan çeşitli bölümler,

44 ÖZALP, *Yönetim...*, C.I., s.197.

45 ÖZALP, *Yönetim...*, C.I., s.200.

birbirlerinin yaptıklarından haberdar olmazlarsa, kararsız ve kendi kendilerine rakip bir niteliğe bürünürler.

Koordinasyon, teknik, ticari, finansal vb. nitelikteki işletme faaliyetlerinin birbirleri ve işletmenin diğer kısımları üzerinde yapacağı etkileri hesaba katmayı gerektirir. Böylece en önemliyi daha az önemliden üstün tutmak, her işin hakkını vermek, araçları amaca, geliri gidere, satışları üretime veya üretimi satışlara uydurmaktır.

İyi koordinasyon kurulmuş bir işletmenin görünüşü şöyledir: Her departman ve bölüm, diğerlerinin ne yaptığından haberdardır ve onunla uyumlu olarak yürür. Yine, her bölüm, değişen koşullarla sürekli olarak uyum içindedir. İyi koordinasyon sağlanmamış bir işletme ise, şu durumu gösterir: Her bölüm diğerlerini hesaba katmaz, sorumluluğunu bir kağıt, bir emir arkasına saklamak ister, bireyler kendi çıkarlarını ön plana aldıkları gibi girişim ve disiplinleri zayıftır⁴⁶.

bb. Koordinasyon İlkeleri

Koordinasyon fonksiyonunun düzgün bir biçimde yürütülmesi bazı temel ilkelere uymakla sağlanır. Bunlar şöyle sıralanabilir⁴⁷:

- İlgili ve sorumlu kişiler arasında buluşup görüşme ile koordinasyon sağlanmalıdır.
- Planlamaya giderken ve politikalar kararlaştırılırken daha başlangıçta koordinasyona gitmek gerekir.
- Bir konu veya bir sorun ile ilgili bütün etkenlerin karşılıklı olarak birbirleri üzerindeki etkileri dikkata alınarak koordinasyona gidilmelidir.
- Koordinasyon sürekli bir işlem olarak düşünülmelidir.

⁴⁶ TOSUN, s.269-270.

⁴⁷ ÖZALP, *Yönetim...*, C.I., s.200-203.

cc. Koordinasyon Teknikleri

İşletmelerde koordinasyon sağlamada kullanılacak teknikler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- İyi ve Basit Bir Organizasyon Yapısının Kurulması: Organizasyon, yapılacak işlerin belirlenmesi, gruplandırılması, bu işleri yapacak personelin belirlenmesi ve atanması ve araç ve gereçlerin sağlanması ile gerçekleştiğine göre, organizasyon oluşturulurken koordinasyonu dikkate almak gerekir. Bölümlere ayırmaya gidilirken mümkün olduğu kadar aynı niteliktekileri bir grup altında toplamak koordinasyonu kolaylaştıracaktır. Birbirleriyle sıkı ilişkiler kurması gereken kişiler ve çalışma gruplarının bir bölümde toplanması ayrıca bu işlerin biraraya geldiği bölümün başına bir kişinin getirilmesi koordinasyonu kolaylaştırır. Organizasyonun karmaşıklığının fazla olduğu, koordinasyonun çok bozulduğu durumlarda yeniden organizasyona gitme mecburiyeti doğabilir.

- Plan ve Programların Uyumlaştırılması: Planlamanın görevlerinden biri koordinasyonu sağlamaktır. Dolayısıyla koordinasyon için en uygun zaman planlama safhasıdır. Planlama yapılırken ileride sorun çıkmaması için planlarda denge sağlamak gerekir. Plan ve programlarda ortaya çıkan tutarsızlıklar giderilmeye çalışılır. Birbirini tutmayan planların biri tercih edileceği gibi iki ayrı planda bazı değişiklikler yapılarak uyum sağlanabilir. Bazen planlar çeşitli yetki sahibi kişiler veya gruplar tarafından yapılabilir. Böyle durumlarda planların gözden geçirilerek tutarlık yönünden kontrol edilmeleri gerekir Bunda önemli olan nokta, plan ve programların uyumlaştırılmasında tutulacak yollardan birinin daha hazırlık devresinde, bunlar arasında uyum sağlamak olmasıdır. Koordine edilen faaliyetlerin birbirlerini tamamlamaları veya birbirine aykırı olduklarının farkına varılması yeterli değildir. Ayrıca bunların zaman bakımından da uyumlaştırılması gerekir. Plan ve programların kapsadığı faaliyetlerin zaman bakımından birbirine uydurulması ve bazılarının aynı zamanda olup bazılarının birbirini takip etmesi için gerekli ortam ve imkanlar sağlanmalıdır.

- İyi Bir Haberleşme Düzeninin Kurulması: Haberleşme koordinasyonu kolaylaştıran ve organizasyonun işlemlerini sağlayan bir sistemdir. Planın uygulanması sırasında haberleşme ile koordinasyon sağlanabilir. Özellikle haber kanallarının uzadığı ve organizasyonda basamakların çok olduğu durumlarda haberlerin iletilmesinde

yanlılıklar dolayısıyla koordinasyonun bozulması söz konusudur. Haberleşme sözlü olabileceği gibi yazılı da olabilir.

- Gönüllü Koordinasyon: Organizasyonun çeşitli basamaklarında çalışan bireylerin, birbirleriyle karşılaştıkları sorunları ve ihtiyaçlarını görüşüp üste danışmadan halletmeleri, gönüllü koordinasyona örnektir. Bir işletmede koordinasyonun büyük bir kısmının, personelin kendiliğinden birbirleriyle işbirliği yapmaları suretiyle sağlanması gerekir.

- Gözetim Yoluyla Koordinasyonun Sağlanması: Yukarıda belirtilen uyumlu program ve politikalar, iyi düzenlenmiş bir haberleşme sistemi gönüllü koordinasyon için gerekliyse de gözetim yoluyla koordinasyona gitmek yararlıdır. Çeşitli yönetim basamaklarında gözetim görevi görenler, gözetim yapmakla aynı zamanda, koordinasyon görevi yaparlar. Gözetim sonunda aksayan yerlerin düzeltilmesini sağlamaları veya üst yönetimden istemeleri bir koordinasyon faaliyetidir⁴⁸.

dd. Koordinasyon Yöntemleri

Koordinasyon çalışmada uyum sağlamak olduğuna göre, organizasyon başarısı faaliyet yöntemlerinde uyumun sağlanmasına bağlıdır. Koordinasyon yöntemleri olarak; yetki, komiteler (özellikle devamlı organizasyon komiteleri), amaçlar, politikalar ve kaideler, haberleşme, ödül sistemi ve gönüllü koordinasyon sayılabilir⁴⁹.

e. Denetim

Yönetimin temel fonksiyonlarından olan denetim diğer fonksiyonların bir sonucu olarak düşünülebilir. Yönetimin başarılması önce planın yapılması, daha sonra planın uygulanması için organizasyonun belirlenmesi (hangi işlerin yapılacağıının belirlenmesi, işlerin gruplandırılması, işleri yapacak kişilerin belirlenmesi, yer, araç ve yöntemlerin ortaya konması, yetki ilişkilerinin belirlenmesi), koordinasyonun sağlanması, yöneltme sisteminin kurulması ve en son bu fonksiyonların ne derece başarılı olduğunun belirlenmesi gerekir. Denetim, başarılması istenen durumla başarılan arasında köprü kurmaktır.

⁴⁸ ÖZALP, *Yönetim...*, C.I., s.203-206.

⁴⁹ ÖZALP, *Yönetim...*, C.I., s.209-210.

Düzenleyici bir fonksiyon olan denetimin temel amacı, işletmenin amaçlarının gerçekleşmesidir.

aa. Denetimin Tanımı ve Önemi

En geniş anlamıyla denetim, arzulanan amaçlara ulaşıp ulaşılmadığının veya hangi ölçüde ulaşıldığını araştırmak, gerekirse düzeltici tedbirleri almaktır. Denetim, diğer yönetim fonksiyonlarının neleri, nasıl, ne ölçüde başardığını araştırır. Diğer fonksiyonların ne derece başarıldığı denetimle anlaşılır.

Yukarıdaki tanımdan da anlaşıldığı gibi denetimin gerçekleştirilmesi için önceden belirlenmiş bir amacın, bir planın, bir politikanın varlığı gereklidir. Bunlardan sonra faaliyetin sonuçları alınır, diğer bir ifadeyle iş başarısı ölçülür. Mevcut iş başarısı ile planda saptanan standartlar karşılaştırılır ve sonucunda gerekirse düzeltici tedbirler alınır⁵⁰.

bb. Denetimin Aşamaları

Denetim süreci temel olarak şu dört aşamadan oluşur⁵¹:

- Standartların Belirlenmesi: İşletmelerin amaçlarına ulaşıp ulaşmadığı veya hangi ölçüde başarı sağlandığının saptanması, bazı ölçülerin varlığı ile anlaşılabilir. Gerçekten denetimin bir anlamı olabilmesi, bazı standartların belirlenmesine bağlıdır. Standartlar, gerçek sonuçların ölçülebilmesi için ortaya konmuş kriterlerdir. Denetimde temel sorun, iyi ve kötü işlerin birbirinden ayrılmasıdır. Uygulama sonucunda varılan noktanın doğru veya yanlış olduğu, ortaya konan standartlarla öğrenilebilir.

- Gerçekleşen Durumun Saptanması: Denetimin ikinci aşaması, çalışma ve faaliyetler sonunda ulaşılan durumun ve elde edilen sonuçların saptanmasıdır. Denetim eyleminde gerçekleşmiş durumun ne olduğu saptanmazsa, daha önce belirlenmiş standartlarla herhangi bir karşılaştırma yapma olanağı çıkmaz. Birinci aşamada olması

⁵⁰ ÖZALP, Yönetim..., C.I., s.219-222.

⁵¹ ÖZALP, Yönetim..., C.I., s.223.

gerekeni ya da istenileni saptadıktan sonra, ikinci aşamada olan saptanmalı ki bu ikisini karşılaştırmak olanağı olsun.

- Standartların ve Gerçekleşen Sonuçların Karşılaştırılması: Denetimin üçüncü aşaması, birinci ve ikinci aşamalarda saptanmış standartlar ile gerçek durumun karşılaştırılması ve bu ikisi arasında varsa farkların yani sapmaların saptanıp, yorumlanması işlerinden oluşur. Standartlarla gerçekleşen sonuçlar karşılaştırıldığında iki durumdan biri ortaya çıkabilir. Birincisinde, standartlarla sonuç birbirine uymaktadır yani fark yoktur. Bu durumda herşey planlandığı gibi olmuş ve amaca ulaşılmış demektir. Standartlarla gerçekleşen sonuçlar karşılaştırıldığında ortaya çıkabilecek ikinci durum, ikisinin arasında bir fark ya da sapmanın olduğunun anlaşılmasıdır. Söz konusu fark veya sapma olumlu ise, gerçekleşen sonucun standarttan daha iyi olduğunu, olumsuz ise gerçekleşen sonucun standarttan daha düşük yani kötü olduğunu ifade eder. Sapmaların böylece olup olmadığını anlamak varsa olumlu mu olumsuz mu olduklarını belirledikten sonra ikinci bir adım atmak ve bunları yorumlamak yoluna gitmek gerekir. Burada yorumlamaktan maksat, sapmaları bir değerlemeye tabi tutup, önem derecelerini saptamaktır ki, ne tür ve ne derecede bir tedbir alınmasının gerektiği belirlenebilsin.

- Sapmalar Nedeniyle Düzeltici Tedbirler Alınması: Bu son aşamada yapılacak iş, gerektiğinde düzeltici tedbirleri almaktır. Eğer sapma yoksa düzeltici tedbir gerekmez. Standartların gerisinde kalındığı zaman düzeltici tedbirler gerekir. Çeşitli denetim araçlarından yararlanmak suretiyle organizasyonda düzeltici tedbirler alınır. Düzeltici tedbirler alınırken standartların gözden geçirilmesi gerekir.

cc. Denetimin Özellikleri

İyi bir denetim sisteminin kurulması için gerekli olan özellikler şöyle sıralanabilir⁵²:

- Denetim amaçlara ve planlara dayanmalıdır.
- Denetim ilgili faaliyetin gerek ve ihtiyaçlarını aksettirmelidir.
- Denetim esnek olmalıdır.
- Denetim organizasyona uygun olmalıdır.

⁵² ÖZALP, Yönetim..., C.I., s.228.

- Denetim ileri bakmalıdır.
- Denetim tarafsız olmalıdır.
- Denetim düzeltici tedbirler almalıdır.
- Denetim kapsayıcı olmalıdır.
- Denetim sık sık gözden geçirilmelidir.
- Denetim anlaşılabilir olmalıdır.

dd. Denetim Araçları veya Teknikleri

Başlıca denetim araçları şunlardır⁵³:

- **Kişisel Gözlem:** Yönetim, temel olarak, başkaları vasıtasıyla işgörmek olduğuna göre, personelin kendileri için planlanmış ve kendilerine verilmiş işleri beklenen biçimde yapıp yapmadıklarını saptamaya yarayan denetim, bu özelliği bakımından bir insanlararası ilişkiler konusudur. Bu nedenle, kişisel gözlem, denetim aracı olarak çok etkilidir.

- **İç Denetim:** Özellikle işletmenin finansal ve sayısal işlemlerinin denetimi bakımından önem taşır. İç denetim, hesapların işlemlere uygunluğunu olduğu kadar, işletmenin politikalarını, yöntemlerini, programlarını, yönetim organının kalitesini, yetkinin kullanım biçimini de konu edinebilir.

- **Başabaş Grafiği:** Başabaş grafiği çözümlenmeleri diğer bir denetim aracıdır. Satış gelirleri ile giderlerini karşılaştırıp, hangi miktarda gelirlerin giderleri karşıladığını saptamaya yarayan bu çözümlenme ve grafikler, önemi gittikçe artan bir yönetim ve özellikle planlama ve denetim aracı olmuştur. Gerçekten, başabaş grafikleri planlamada, giderlerin ve anamal gereksinmelerinin tahmininde, genel giderlerin kontrolünde, satış fiyatlarının saptanmasında, rekabet durumu ile ilgili karşılaştırmalarda, işgücü ile olan ilişkilerde vb. konularda başarı ile kullanılmaktadır.

- **İstatistik ve Raporlar:** Geçmişe ilişkin istatistiksel veriler veya geleceğe ilişkin veriler ile grafikler, değerli bir kontrol aracıdır. Örneğin, çeşitli oranlar, bilanço çözümlenme ve yorumları da ayrıca değerli denetim araçlarıdır.

⁵³ TOSUN, s.294.

- Bütçeler: Denetim araçları içinde en yaygını tanınmış olan bütçedir. Bütçe, planların sayılarla anlatımı olarak düşünüldüğünde bu sayılar, ya fiziksel miktarları veya parasal miktarları ifade edebildiğine göre, bütçeler finansal veya fiziksel bir durum ve nitelik taşıyabilirler. Bütçe hazırlamak bir bakıma standartlar saptamaktır. Standart saptamak ise denetimin ilk basamağıdır. Daha öncede belirtildiği gibi bütçe bir plan çeşididir. Ancak kullanılırken denetime yardımcı olması bakımından bir denetim aracı veya tekniği olarak düşünülebilir⁵⁴.

C) YÖNETİM FAALİYETLERİNİN ÖZELLİKLERİ

Her tür organizasyonda yer alan yönetim faaliyeti bazı özelliklere sahiptir. Aşağıda bu özellikler belirtilmeye çalışılacaktır.

1. YÖNETİM AMACA YÖNELİK BİR FAALİYETTİR

Yönetim faaliyeti olabilmesi için bir amacın varlığı gereklidir. Yönetim, bir amaca ulaşmak, bir isteği gerçekleştirmek veya bir hedefi elde etmek için yapılan işler, yürütülen faaliyetler ve çabalardan oluşur⁵⁵. Yönetimin başarısı amaçlara ulaşmak, konusundaki başarının bir fonksiyonudur. Yönetim bir amaca ulaşmakla sağlanabileceğinden amaçlardan yola çıkmak ve bütün yönetim faaliyetini bu amaç etrafında odaklandırmak temel işidir. Bir üste bağlı sayısız kimsenin varlığı yönetici olmayı belirlemez, yönetici bir amaç doğrultusunda çalışan insan grubunu yöneten kimsedir. İşletmenin sahip ve yöneticileri insan olduğuna göre, işletmeler gerçekte bu insanların amaç ve isteklerinin gerçekleştirme aracından başka bir şey değildir. Ancak bu insanların amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi işletmenin gelişmesine ve yaşamasına bağlıdır. Amaçlar işletmelerde farklı olmasına rağmen bazı temel amaçlar ortaktır. Bunlar kâr elde etme, büyüme, pazarın daha geniş bölümüne sahip olma vb. Lokantanın amacı ile otomobil fabrikasının veya hastanenin amaçları farklıdır. Genel amaçlar yanında her işletme yöneticisi özel amaçlara ulaşmak yolunda çabalarını bütünleştirirler⁵⁶.

⁵⁴ ÖZALP, Yönetim..., C.I., s.247.

⁵⁵ TOSUN, s.182.

⁵⁶ ÖZALP, Yönetim..., C.I., s.10.

Bir işletmenin yöneticilerinin başarı kıstasları sadece kârlılık (rantabilite) değildir; işletmeye, yöneticilere, amirlere ve işe bağlı, yani morali yüksek bir personele sahip olmak; sosyal, bilimsel ve siyasal kurum ve çevrelerin yakınlığını kazanmak gibi konular da artık savsaklanmaması gereken başarı ölçüleridir⁵⁷. Bu nedenle yöneticiler, başarıya ulaşabilmek için işgörenlerin işe ve işletmeye bağlılığını sağlamak ve onları işletme amaçlarını gerçekleştirmek üzere en verimli şekilde çalışmaya motive etmek için gerekli çabayı göstermelidirler.

2. YÖNETİM BİR GRUP FAALİYETİDİR

"Başkalrı vasıtasıyla işgörmek" şeklinde ifade edilen yönetim, tanımından da anlaşılabilceği gibi bir grup faaliyetidir. Yönetim faaliyetinden söz edebilmek için birden fazla kişiye yani bir gruba ihtiyaç vardır. Yönetim faaliyeti bir grubun faaliyeti ile gerçekleşebilir. yönetimde devamlı iletişimde bulunulacak bir grup söz konusudur.⁵⁸ Gerçekten her birey kendi işini görebilecek kadar güçlü olsaydı bir grubun birlikte çalışmasına gerek kalmazdı. Diğer yandan tek bireyin amaçlarına ulaşmak için giriştiği iş ekonomik faaliyettir. Robinson Crusoe, adasında yalnız bulunduğu ve yaşamak üzere doğa ile savaştığı sürece ekonomik faaliyet ve seçimlerde bulunuyordu. Ancak yerlilerden biri olan Cuma ile işbirliğine giriştikleri andan itibaren aralarında doğan sosyal ilişkiler sayesinde, yönetim sürecinin doğduğu görülür.⁵⁹ Dolayısıyla başkalrı vasıtasıyla iş gören yönetici, emrinde çalışan insanlarla kuracağı sosyal ilişkilerde ne derece başarılı olabilirse, çalışanlar da amaçların gerçekleştirilmesinde o derece istekli ve verimli olabileceklerdir.

3. YÖNETİM FAALİYETİNİN BEŞERİ ÖZELLİĞİ VARDIR

Yukarıda yönetimin bir grup faaliyeti olduğu ifade edilirken sözü edilen grubun, bir insan grubu olduğu açıktır. Yönetim faaliyetinin temel ögesi insandır. İnsanın insanla ilişkilerinin söz konusu olduğu yer ve durumlarda yönetim faaliyeti var demektir. Bu açıklamadan çıkarılacak önemli sonuçlardan biri şudur: İnsanın eşya ve hayvanlarla olan ilişkilerinde yönetimden söz edilemez. Yöneten insan yönetilen insan

⁵⁷ TOSUN, s.183.

⁵⁸ İlker BİRDAL- Nilgün AYDEMİR, *Yönetim Teorileri*, Sistem Yayıncılık ve Matbaacılık A.Ş., İstanbul, 1992, s.3.

⁵⁹ TOSUN, s.183.

değilse yönetimden söz edilemez. Yönetilenin bir araç olması halinde sürme, yönetilenin hayvan olması halinde ise gütmeye söz konusudur⁶⁰. Şu halde, yönetim sürecinin bu özelliğinden çıkarılacak ikinci bir sonuç, sürecin uygulama ve yürütülmesinde, katılımcıların insan olmaları nedeniyle sahip buldukları niteliklerin, hakların ve özelliklerin rol oynayacakları ve bunların savsaklanmaması gerektiğidir.

Gerçekten, yönetim sürecinde, "yöneten" ile "yönetilen"ler, insan olduklarına göre, insanın hak ve özgürlüklerinin kavram ve kapsamı, sürecin yürütme yöntemi (demokratik, ofokratik vb.) üzerinde olacaktır. Yönetim insanın motive edilmesi, sevk edilmesi ile ilgili olduğuna göre burada, en önemli sorun olan, bireysel hak ve özgürlükler ile yönetim sürecinin gerektirdiği ciddiyet ve disiplinin bağdaştırılması⁶¹ hususunda yöneticiye önemli görevler düşmektedir.

4. YÖNETİM BİR İŞBİRLİĞİ FAALİYETİDİR

İnsanların birarada olmada anlaşmaları ve bu anlaşmaya dayanarak biraraya gelmeleri işbirliği olarak tanımlanır⁶². Yönetimde de bir grup insanın ve işletmenin amacına ulaşmak üzere biraraya gelmeleri ve çabalarını birleştirmeleri söz konusudur. İşbirliği; beraberce çalışmayı, karşılıklı yardımlaşmayı ve amaca daha kolay bir şekilde ulaşmayı sağlama olanağını belirler. İşbirliği yönetimin gücünü ve etkinliğini belirleyen önemli bir etkidir⁶³.

İşbirliğinin doğal sonucu, grubu oluşturan bireyler arasında, rasyonel çalışmayı olanaklı kılabilecek biçim ve ölçüde işbölümüdür. İşbölümünün doğal sonuçlarından biri ise, uzmanlaşmadır. Anlaşıyor ki, işbirliği hem çabaların birbirlerine eklenip, tek başına başarılacak işlerin yapılması olanağını doğurur, hem de işbölümü ve uzmanlaşmayı sağlayacak belli hedeflere daha az emek, zaman ve araç harcamasıyla ulaşmayı olanaklı kılar⁶⁴.

⁶⁰ ÖZALP, *Yönetim...*, C.I., s.11.

⁶¹ TOSUN, s.184.

⁶² BİRDAL-AYDEMİR, s.3.

⁶³ ÖZALP, *Yönetim...*, C.I., s.11.

⁶⁴ TOSUN, s.185.

İşletmede astlarla astların, üstlerle üstlerin ve astlarla üstlerin karşılıklı yardımlaşarak ve çabalarını birleştirerek amaçlara daha kolay ulaşmaları söz konusu olacağından yöneticilerin, işletmede çalışanları işbirliği yapmak konusunda motive etmeye önem vermesi işletme yönetiminin yararına olacaktır.

5. YÖNETİM BİR İŞBÖLÜMÜ VE UZMANLAŞMA FAALİYETİDİR

Yönetimde işbölümü, hangi işlerin kimler tarafından yapılacağıının saptanması olarak ifade edilebilir. Yukarıda belirtildiği gibi, işbirliği yapma zorunluluğu, haliyle, işlerin iştirakçi bireylerin arasında dağılmasını, gruplandırılmasını, yetenek, yetki ve isteğe göre aralarında bölünmesi zorunluluğunu ortaya koyar⁶⁵. İşbölümü doğal olarak uzmanlaşmayı sağlar. Çünkü belirli işler belirli kimseler tarafından sürekli olarak yapıldığında uzmanlaşma kendiliğinden sağlanacaktır. İşbölümü arttıkça uzmanlaşma artmakta sonuçta verimlilik artarken, masraflar düşmekte, kârlılık ise yükselmektedir⁶⁶.

6. YÖNETİM BİR KOORDİNASYON FAALİYETİDİR

Bir veya birden fazla amaç için işbirliği yapan bireyler arasındaki ilişkilerin, çaba ve faaliyetlerin etkin (amaca ulaştırıcı) ve verimli ya da rasyonel ve üretken olabilmeleri için zıt yönlerde yol almamaları, uyumlu bir biçimde uygulanmaları ve yürütülmeleri gerekir.

Acaba bu uyum nasıl sağlanır?

Bu soruya cevap verebilmek için uyumu bozan ve sağlayan etkenlerin neler olduğunu belirlemek gerekir. Katılımcı bireylerin uyumlu bir biçimde çalışmaları için, böyle davranmayı istemeleri ve bunda yetenekli olmaları gerekir. Ortak istek; düşüncelerde, duygularda, çıkarılarda ortaklığı gerektirir. Çıkarları, istekleri, duyguları, nihayet amaçları farklı olan bireylerin ortak bir hedefe doğru uyumlu bir biçimde gitmeleri olası değildir.

⁶⁵ TOSUN, s.187.

⁶⁶ BİRDAL-AYDEMİR, s.4.

Düşünce, duygu ve çıkar birliği ise ikna ve güdüleme yolu ile elde edilir. Burada, soyut ve somut güdüleme araçlarının, gerekli zamanlarda gerekli miktar ve oranlarda kullanılması söz konusudur.

Eğer, bir işbirliği sistemini oluşturan kişiler arasında bu biçim bir çıkar, duygu ve düşünce birliği kendiliğinden ve kolayca oluşabilirse ve sürekli olabilseydi yönetim önemli bir sorun olmaktan çıkardı. Oysa, gerçek oldukça farklıdır; yani, bu beraberlik, her zaman ve kolayca oluşmaz. Çünkü bireyler, birbirlerinin yardımlarına gerek duydukları halde, bunu, bireysellik ve kişiliklerinden olanak olduğu kadar az fedakarlıkla gerçekleştirilmeye çalışırlar.

İşte bu nedenle katılımcı bireylerin istekleriyle koordine edilmeleri olanaksızsa zorlama ve korkutma yönünün seçilmesi gerekir. Bunun için de, gruptan bir bireyin diğerine emretme yetkisine sahip olması gerekir. Böylece, yönetim, yetkiye sahip bir süreç niteliğini de kazanır. Bu niteliğe değinmeden önce, uyumlaşma koşullarından ikincisi olan, uyumlaştırma gücünün teknik yönüne değinilmelidir.

Katılımcı bireylerin amaca doğru uyumlu bir biçimde faaliyette bulunmaları için bu konuda istekli olmaları yetmez, bunu yapabilme gücüne sahip olmaları da gerekir. Buradaki iktidar, istek gibi psiko-sosyal değil teknik bir anlam taşır. Gerçekten, açık olan konulardan biri, işbirliğinde bulunan bireylerin faaliyetlerinin uyumlaştırılabilmesi için, her birinin neyi, ne zaman ve nasıl yaptığından haberdar olması gerektiğidir. Bu ise, etkin bir haberleşme ile olanaklıdır. Birbirinden haberdar olmayan bireylerden oluşan bir grubun, değil uyumlu bir biçimde davranmaları, bir grup dahi oluşturmaları mümkün olmaz. Bu, yönetimde, haberleşmenin ne kadar önemli olduğunu açıklamaya yeter bir özelliktir.

Bu açıklamadan yönetimin, aynı zamanda bir haberleşme süreci sayılabileceği gerçeği ortaya çıkmaktadır. Örgüt içinde oluşan haberleşme yukarıdan aşağıya (emirler) aşağıdan yukarıya (raporlar) olmak üzere, dikey, aynı düzeyde olmak üzere yatay biçimlerde olabileceği gibi biçimsel ve biçimsel olmayan niteliklerde de olabilir. Haberleşme, yönetimin özü, çekirdeği olan uyumlaşmanın temelidir; etkin ve verimli bir haberleşme sistem ve mekanizması olmadan uyumdan söz bile edilemez⁶⁷.

⁶⁷ TOSUN, s.185-186.

7.YÖNETİM BİR YETKİ VE EMİR KOMUTA FAALİYETİDİR

İnsanlar bir işletme örgütünde çalışırken her birey aynı yetkiye sahip olursa işler yürümez. Herkes emir verirse, emrin yerine getirilmesi söz konusu olamaz⁶⁸. Ayrıca bireylerin kendi istekleriyle uyumlu bir biçimde hareket etmelerine çok az rastlanabildiğinden ve onları bu konuda isteklendirmek de kolay olmadığından, birçok durumlarda yetki kullanılması zorunlu hale gelir. Otorite emir-komuta yetkisi ve gücünü ifade eder ve grubu oluşturan kişiler arasında emir-komuta, hiyerarşik ilişkiler doğurarak, psiko-sosyal bir farklılaşma oluşturur. Bu farklılaşma, bireylerin "yönetenler" ve "yönetilenler" diye farklı sınıflara ayrılmaları anlamına gelir. Emir-komuta altına girmek, bireylerin kolayca benimseyemedikleri bir şeydir. Bir bireyin, emir-komutayı benimseme konusundaki yetenek ve eğilimi onun kabul alanını belirler. Kabul alanı, kişiden kişiye, kültürden kültüre ve hatta aynı birey için durum ve zamana göre değişebilir. Kabul alanının, bireylerin işbirliği sistemlerine katılmalarında uyumlu hareket ve davranışlarda bulunmalarında etkin rolü oynayacağı kuşkusuzdur.

Katılımcı bireylerin kabul alanları genişledikçe yönetilmeleri kolaylaşacağından, bu alanın telkin, ikna, eğitim ve öğretimle ve özellikle somut ve soyut güdülendirme araçları kullanarak genişletilmesine çalışmak gerekir. Yöneticinin en önemli görevlerinden biri de budur. Özellikle insansal ve sosyal görevlerinden biri de budur. Özellikle insansal ve sosyal gelişme, bu alanın daralması yönünde rol oynuyorsa, yöneticilerin işi daha da zorlaşmaktadır denilebilir. Bu zorunluluğun başka bir yönden de arttığı söylenebilir. O da, işletme ve kurumların ortalama büyüklüklerinin gittikçe büyümekte olmasıdır. Büyüklük birbirlerini tanıma ve anlaşmalarını zorlaştırır ve biçimsel olmayan yetkiden çok biçimsel yetki yolu ile işgörmeleri zorunluluğunu ortaya çıkarır.

Biçimsel yetki, kanun, yönetmelik, düzen ve bu gibi kaynaklar aracılığıyla sunulan yetkidir. Biçimsel yetki, yöneticinin kişiliği dışında gelen yani öznel (sübjektif) olmayan nesnel (objektif) kaynaklardan gelir. Biçimsel olmayan yetki ise yöneticilerin ve üstlerin kişiliklerinden (yani, fiziksel, zihinsel, ruhsal vb. niteliklerinden) aldıkları yetkidir. Deney ve gözlemlerin gösterdiğine göre, daha çok biçimsel olmayan yetkilerine dayanarak iş gördüren üstler, uzun sürede daha başarılı olmaktadırlar. Bu çeşit yetkinin

⁶⁸ ÖZALP, *Yönetim...*, C.I., s.12.

kullanılması, yönetim sürecini daha demokratik bir biçime sokmaktadır. Yalnız, biçimsel ile biçimsel olmayan yetkinin hangi oranlarda kullanılacağı konusu çok önemlidir ve kuşkusuz, asttan asta, üstten üste ve koşullara göre bu oran farklılaşacaktır⁶⁹.

8. YÖNETİM EVRENSEL ÖZELLİĞE SAHIPTİR

Yönetim her türlü organize faaliyette yer alan evrensel bir iştir. Yalnız işletme organizasyonlarında değil aynı zamanda kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda devlet işletmelerinde ve çok küçük bir birim olan ailede de yönetim faaliyeti vardır. Bütün organizasyonlar üniversite, hastane, lokanta, banka, sigorta şirketi, belediye, PTT vb. sınırlı kaynaklar ile amaçlarına ulaşmak isterler. Yönetim sınırlı kaynaklarla en yüksek verimi elde etmek için çaba harcar, bu bakımdan yönetim faaliyeti her işletmede yer alan evrensel bir iştir.

9. YÖNETİM BASAMAKSAL ÖZELLİĞE SAHIPTİR

Yönetimde belli bir amaç olduğuna ve bu amaç için birlikte çalışmak söz konusu olduğuna göre bu ortak amaç için çalışma bir düzen içinde olmalıdır. Çeşitli kariyerlerdeki yöneticilerin (genel müdürden ustabaşına kadar emir veren yöneticilerin) bir basamaksal düzen içinde olmaları gerekir. Yönetimde basamaksal düzen ve her basamaktaki yöneticilerin yetki ve sorumlulukları açık seçik bir şekilde ortaya konmazsa yönetim yerine kargaşa başlar⁷⁰.

10. YÖNETİM RASYONEL BİR SÜREÇTİR

Yönetimin özünde eldeki kaynakları, imkânları ve zamanı en ekonomik şekilde ve en fazla faydayı sağlayacak biçimde kullanmak yeter. Diğer bir deyimle, yönetim rasyonel bir süreçtir⁷¹.

⁶⁹ TOSUN, s.186-187.

⁷⁰ ÖZALP, *Yönetim...*, C.I., s. 12.

⁷¹ EREN, *Yönetim ve...*, s.4.

Yalnız ekonomik değil, fakat bütün beşeri faaliyetlerin temel ilkesi rasyonellik, yani belli bir amaca olanak olduğu kadar az emek ve masrafla varma veya belli araç ve olanaklarla olanak ölçüsünde fazla kâr elde etme ilkesidir. İnsanların ömürleri, enerji ve olanakları sınırsız olsaydı, böyle davranmaya gerek olmayacak ve belki yöneticilik gereksiz olacaktı. Gerçekten, insanoğlunun, sınırlı olan ömrü içine olanak olduğunca çok ve iyi şeyler sığdırmak isteğinde olması, rasyonellik ilkesini doğurmaktadır.

Böylece, yönetim sürecinin ve bu nedenle yöneticinin başarı ölçütlerinden biri, verimli iş görmesi, yani hedeflerine en az gider ve fedakârlıklarla ulaşmasıdır. İkinci ölçüt ise, etkinlik yani amaca ulaşmadaki isabet derecesidir. Kuşkusuz, asıl istek amaca ulaşmaktır. Ancak, "astarı yüzünden pahalı" bir sürecin varlık nedeni ya çok zayıftır, ya da geçicidir, yahut hiç yoktur⁷². Bu bakımdan etkinliği verimli bir biçimde yerine getirebilen bir yönetim, elbette çok başarılı olacaktır.

II - YÖNETİMDE EMİR KOMUTA (YÖNELTME) İLİŞKİLERİ

Yönetimde ast üst ilişkileri veya diğer bir ifadeyle emir komuta faaliyetleri, yönetim sürecinin planlama ve örgütleme gibi iki önemli fonksiyonundan sonra gelir. Daha önce başarılan bu iki fonksiyondan sonra oluşturulan çatı, ast üst ilişkileri ile dinamik ve beşeri bir nitelik kazanır, yani harekete geçirilmiş olur. İşletme içerisinde hangi işler, kimin, ne zaman ve kimlerle ilişkilerde bulunarak yapacağı örgütleme ile ortaya çıkmaktadır. Böylece işbölümü ve uzmanlaşma adı verilen iki yönetsel ilke oluşturulur. Önemli olan emrin verilmiş biçimi, astın psiko sosyal durumu ve üstün davranışlarıdır. Çünkü daha başlangıçta işbölümü gereği kimlerle ne tür emirler verileceği belirlenmiştir. Bu nedenle psiko-sosyologlar emir vermenin önemli olmadığına, fakat verilen emirlerin işlerini görecektir astlara benimsetmenin önemli olduğuna dikkati çekmişlerdir⁷³.

⁷² TOSUN, s.187.

⁷³ ERİN, *Yönetim ve ...*, s.323.

A) EMİR KOMUTA FONKSİYONUNUN ANLAMI, ÖNEMİ VE TEKNİĞİ

1. EMİR KOMUTA FONKSİYONUNUN ANLAMI VE ÖNEMİ

Yönetici planını yaptıktan ve organizasyonunu oluşturduktan sonra harekete geçmeye hazır demektir. Bunun için yapması gereken ise, planı uygulamak için organizasyonun çeşitli basamaklarına yerleştirilen kişilere yani işgörenlere hareket emri vermektir. Bu emir, işletmeyi çalışmaya başlatır fakat sürekli olarak işleyişini sağlayamaz. Harekete geçen bir işletmenin fiilen izleyeceği yol, planda çizilmiş bulunan yoldan ayrı olabilir. Çünkü, bilindiği üzere, plan temel olarak geleceği ilişkin tahminlere dayanır. Kesin olarak bilinmeyen olaylara dayandırılan planın ileride karşılaşılabilecek farklı durumlara göre sürekli olarak düzeltilmesi gerekir. Bu düzeltmeler ise sürekli olarak emir ve yönerge vermekle olanak içine girerler.

Planda belirlenen genel yönü izlemek yeterli değildir. Faaliyet sırasında sayısız ayrıntıyla da ilgilenmek gerekir. Ancak dikkat edilmesi gereken önemli nokta, genel yönü yitirecek ve yanlış yollara sapacak kadar inceliklere dalmamalıdır. İşletme faaliyete geçtikten sonra, bu şekilde sık sık verilecek emirlerle, gerek plan çerçevesi içinde kalmak, gerekse her an karşılaşılan veya karşılaşılabilecek engellere karşı önlemler almak anlamlı olur.

Emir komuta fonksiyonunun anlamı ve önemi, konusunun insan olmasından ileri gelmektedir. İşletme yöneticisi, planlama aşamasında eşya, işler ve olaylarla ilgilenir. Organizasyon yani örgütlenme aşamasında da, temel ilgisini yine bunlar oluşturur, örgütte yer alacak kişileri saptarken bu aşamada insancıl öge ile buluşur ancak buluşma statik bir nitelik taşıdığı için önemli sorunlar doğurmaz. İşletme yöneticisi, insancıl öge ile ancak, emir komuta (yöneltme) aşamasında tam olarak buluşmuş olur. Çünkü işletmede bir iş yapmak üzere sürekli olarak çalışan kişiler, psikolojik ve sosyal niteliklerini yavaş yavaş ortaya koyarlar ve böylece, hergün çözümlenmesi gereken sorunların ortaya çıkması olanak kazanır. Bu nedenle yöneltme, hareketlilik sunan dinamik bir yönetim fonksiyonudur. Yöneltme fonksiyonunun dinamizmi, ast-üst ilişkilerinden olduğu kadar, işletme ya da grubu harekete geçirmesinden de ileri gelir. Gerçekten, planlama ve organizasyon aşamasında işletme durağandır, ancak emir komuta fonksiyonu aracılığıyla canlılık ve dinamizm kazanır.

Yöneticilik, pek çok yazar tarafından, bir işi başkasına isteterek yaptırma sanatı olarak algılanmakta ve tanımlanmaktadır. Buna göre, emir komuta fonksiyonu yönetimin çekirdeğidir. Çünkü insana bir şeyi istetmek ve dolayısıyla etkin bir biçimde emir vermek zorunluluktur. İnsanların düşünce ve davranışlarını işletmenin çıkarlarına en uygun biçimde yöneltmeyi amaç edinen yöneticiliğin başarı olanakları, aslında emir komuta fonksiyonundaki başarı derecesine sıkı sıkıya bağlıdır.

Kısaca, yöneltme fonksiyonu, işletmede yer alan kişilere, görevlerini er verimli ve etkin bir biçimde yaptırmayı amaçlamaktadır. Bu niteliği ile, emir komuta fonksiyonunun konusu insanlardır. İşletmenin işleyişi süresince oluşan olayları hemen dikkate alıp, ona göre emir vermeyi ve yol göstermeyi de kapsayan bu fonksiyon, dinamik olduğu kadar sürekli bir niteliğe de sahiptir. Sonuçta, yöneltme fonksiyonu, rehberlik ve öğretmenlik gibi görevleri de içine alır. Kırbaç ve korku ile iş yaptırma dönemi geçtiğine göre, emir komuta yetkisine sahip olan üstlerin bilgi vermek, yol göstermek, inandırmak gibi olumlu, barışçıl ve demokratik araçlarla astlarını yönetmeleri ve böylece kuruluşu amacına doğru yürütmeleri zorunludur.

2. EMİR KOMUTA FONKSİYONUNUN TEKNIĞİ, İŞGÖRMENİN ÖZNEL VE NESNEL KURALLARI

Yönetici plan yaptıktan ve bunu uygulamak için gerekli olan organizasyonu kurduktan sonra, işletmeyi amacına doğru hareket ettirmek durumundadır. İşletme, ortak amaçlar için işbirliği yapan insanlardan ve gerekli olan araç ve gereçlerden yani biri insancıl, diğeri maddesel nitelikte iki öğeden oluşur. İnsancıl ve maddesel üretim öğelerinin uyumlu bir birim biçiminde örgütlendirilmesinden sonra, bunların çalışması, faaliyete başlaması gerekir. İşte bu çalışma ve ilerleme, yöneticinin, emir komuta adı verilen fonksiyonu başararak kazanır. Bu fonksiyonla, işletme dinamizm kazanır ve amaca ulaşma yönünde adımlar atmaya başlar. Ancak bu hareketin sağlanması için, önce, yöneticinin gerekir kişilere emir vermesi ve bu emirlerin yerine getirilip getirilmediğini izlemesi gerekir.

Dikkat edilirse, emir komuta fonksiyonunda, yöneticinin amaca ulaşmak için gerekli olan iş ve faaliyetleri başkalarına yaptırmak durumunda olduğu anlaşılır. Böylece işletmeyi oluşturan insancıl öğe içinde işgördürenler yani üstler ve işgörenler yani astlar şeklinde ikili bir farklılaşma meydana gelmiş olur. Astlara işgördürme

sorumluluğunu taşıyan yöneticinin temel nitelik ve önemdeki görevi, işte emir komuta adını taşıyan bu yürütme veya yöneltmedir.

Yöneticinin bu önemli görevi yerine getirebilmesi için, işgörme durumunda olan astların aldıkları emirleri hangi koşullarda yerine getireceklerini veya getiremeyeceklerini bilmesi gerekir. Bu koşulları iki gruba ayırmak olanaklıdır:

- Ast, emirleri yerine getirme yetenek ve isteğine sahip olmalıdır. (Bireysel-özel etmen)
- Ast, emirleri yerine getirmek için zorunlu olan olanak ve araçlara sahip bulunmalıdır. (Nesnel-maddesel etmen)

Astların emirleri yerine getirmesinde yukarıdaki bu iki koşulun rolü açıklanmaya çalışılmıştır.

a. İstek ve Yeteneklerin (Özel Etmenlerin) Rolü

Birinci koşul, astın özel (bireysel) nitelikleri yani kişiliğiyle ilgilidir. Astın, kendisinden beklenen işleri yapabilmesi için bedensel ve zihinsel olarak bir takım nitelik ve yeteneklere sahip olması gerekir. Zihinsel yeteneklerden amaç, hem doğuştan sahip olduğu zeka, bellek, yargılama gibi doğal, hem de bilgi, beceri, tecrübe ve uzmanlık gibi sonradan eğitimle geliştirilen niteliklerdir. Yönetici, emir vermeden önce, astların bu emri yerine getirmek için gerekli olan doğal ve eğitsel niteliklere sahip olup olmadıklarına bakmalıdır. Bunun için de, onlara test, mülakat, deneme gibi çeşitli seçim yöntemleri uygulaması ve doğal niteliklere sahip olduklarını saptadığı kişileri, genel ve mesleki bir eğitimden geçirmesi gerekir.

İşte burada, üstün, yöneticilik nitelikleri yanında öğreticilik görevi de ortaya çıkar. Üst, sürekli olarak, astların bedensel ve düşünsel nitelik ve yeteneklerini kontrol altında bulundurmalı ve yapacağı işler için onların yetiştirilmesini sağlamalıdır. Gerek kendisi öğretmek, rehberlik etmek, gerek bu işi başkalarına yaptırmak gibi yollara başvurmayan, astların bilgi ve becerilerini geliştirmeye çalışmayan yöneticilerin, başarısızlık durumunda sorumluluğu önce kendilerinde aramaları gerekir.

Asttan beklenen işin yapılabilmesi için, astın bu işi yapma isteğinde de olması gerekir. İşletmede çalışan herkesin, bu işi yapma ve gereği gibi çalışma isteğinde olduğunu düşünmek yanlış olur. İnsanların çalışmaktan zevk aldıkları ve bu nedenle de normal bir çıkar (ücret) sağladıktan sonra, kendilerinden bekleneni hemen yerine getirecekleri inancı da, gerçeğin tam görüntüsü değildir. Bu durumda, insanları çalışmaya güdülemek, inandırmak ve hatta zorlamak gerekir. Bunun için, işgörenlerin, maddesel ve ruhsal gereksinmelerine yanıt verebilecek bir güdüleme sistem ve mekanizmasının gerçekleştirilmesi gerekir. Bu durumda, insanları çalışmaya güdülemek, inandırmak ve hatta zorlamak gerekir. Bunun için, işgörenlerin, maddesel ve ruhsal gereksinmelerine yanıt verebilecek bir güdüleme sistem ve mekanizmasının gerçekleştirilemesi gerekir. Bu mekanizma, olumlu güdü araçlarından yararlanabileceği gibi olumsuz araçlardan da yararlanabilir. Olumlu araçlar, işgörene birşey vermek olumsuz araçlar ise onu birşeyden yoksun bırakmak biçiminde olurlar.

Çeşitli primler, kara ortaklık, yönetime katılma, yükseltme, ünvan verme gibi olumlu, işten çıkarmaya kadar varan çeşitli cezalar gibi olumsuz güdü araç ve yöntemlerini zamanında, yerine ve kişiye göre kullanmak, yöneticiliğin temel önemdeki sorunlarından biridir. Bunların kullanılma yetkisi, ast üzerinde sahip olunan etkiyi azaltıp çoğaltabilir. Yetkiyi, yalnızca emretme ve özendirme araçlarını kullanabilme yetkisi olarak değil, ast yanında sempati, sevgi ve saygı veya bunların tersi olan duygu ve düşünceler yaratma gücü gibi kişiliğe dayanan bir etkileme yeteneği biçiminde de anlamak gerekir. Biçimsel olmayan nitelikteki bu kişilik yetkisi astlara iş yaptırma konusunda çok önemli bir rol oynar.

b. Araç ve Olanakların (Nesnel Etmenlerin) Rolü

Astların, kendilerinden beklenen işleri yapabilmeleri için gerekli yetenek, istek ve hevese sahip olmaları yanında, gerekli olan araç ve olanaklarla donatılmaları da gerekir. Aşağıda bu araç ve olanakların neler olduğu kısaca açıklanmaya çalışılmıştır.

- Teknik Araç ve Olanaklar: Astlara yapılması gerekli olan işlerin gereği gibi yerine getirilebilmeleri için makine, araç, gereç, hammadde, malzeme gibi maddesel araçlara gerek varsa, astları bunlarla donatmak gereklidir. Bir üst. astlarına emir vermeden önce bu emri yerine getirmek için gerekli olan maddesel araçların astlara verilip verilmediğine bakması gerekir. Üst. denetim sırasında bir takım eksiklikler ve

yanlışlar saptarsa, bunların nedenlerini araştırırken, kusuru astlarda aramadan önce, sözü geçen araçlarda herhangi miktar ve/veya nitelik eksikliği bulunup bulunmadığına dikkat etmelidir.

- Yönetmel Araç ve Olanaklar: İş yaptırılmaya başlamadan önce, astları yönetmel araç ve olanaklarla da donatmak gerekir. Bunları şöyle gruplamak mümkündür: gerekli haberler ve bunları gereği gibi astlara iletecek araçlar, gerekli emirler, gerekli yetki ve sorumluluklar. Astların başarılı olabilmeleri için, öncelikle kendilerinden ne beklendiğini açık seçik bir biçimde bilmeleri ve bundan zamanında haberli olmaları gerekir. Uygulamadaki birçok aksaklıklar ve hatta uyuşmazlıklar, işletmede görevlendirilmiş herkesin ne yapacağını, kimlerle beraber yapacağını, ne gibi araç ve olanaklardan yararlanabileceğini ve hatta işi ile ilgili sorumluluk ve yetkilerinin ne olduğunu tam olarak bilmemesinden ileri gelmektedir. Bütün bunlar, iyi bir haberleşme sistem ve mekanizmasının işletmed gerçekleştirilmesini gerekli kılar. Yönetmel araçlar arasında belirtilmesi gereken diğer bir konu da, organizasyon ile ilgilidir. Organizasyon yapılırken, işbölümü ve buna uygun olarak da yetki ve sorumluluklar belirlenir ve dağıtılır. Yapılacak işin önemi, niteliği ve gerektirdiği yetki ile sorumluluk birbirine uygun olmazsa, işgörenden etkin ve verimli bir çalışma beklenemez. Yeterli yetki ve sorumlulukla donatılmadıkları için, görevlerini iyi yapmayan veya yapamayan sayısız işgören vardır. Bu durumda bir aksaklık olduğunda, nedenleri ararken, üstün, bu konu üzerinde dikkatini yoğunlaştırması zorunludur.

- Tinsel (Manevi) Araç ve Olanaklar: İşgörenlerin etkin ve verimli bir biçimde çalıştırılabilmeleri için gerekli olan diğer koşullar, tinsel yani manevi olnaak ve araçlardır. Bunların önemi personelin moral düzeyini yükseltme, çalışma çaba ve isteğini arttırma ve hatta inanç aşılama bakımından büyüktür. İyi bir manevi ve toplumsal ortam yaratmak, herkesin kendini mutlu hissetiği, bir amaç peşinde koşma azmiyle donatılmış olduğu bir ortam oluşturmak için ne gerekirse yapmak, ağdaş yöneticinin dikkat etmesi gereken bir konudur⁷⁴.

74 TOSUN, s.239-246.

B) EMRİN TANIMI, KAPSAMI VE BİÇİMLERİ

Emir, "işle ilgili bir hususun yapılması için üst tarafından asta bildirilen veya ulaştırılan resmi bir istek"⁷⁵ şeklinde tanımlanabilir. Emir komuta fonksiyonunun etkinlik ve verimliliği, emretme biçimine büyük ölçüde bağlıdır. Emretme biçimi şu iki bakımdan ele alınabilir⁷⁶.

- Emrin Danışmaya İlişkin Demokratik ya da Dikte Edici Otokratik Bir Nitelik Taşınması: Emrin kapsamına ilişkin bu nitelik çok önemlidir ve her toplumun toplumsal, kültürel, siyasal yapısı ile yakından ilgilidir. Gerçekten, yöneticilerin yönetim düşünce ve felsefeleri, içinde yaşadıkları ve yetişkinleri toplumun kültürü ile çok sıkı bir ölçüde bağlantılıdır. Bu nedenle, aşağı yukarı her ülkede, farklı bir yönetim ideolojisi meydana gelmiştir. Ast üst ilişkilerine egemen olan düşünce ve eğilimleri belirleyen bu ideolojinin geçirdiği gelişme seyri, her ülkenin toplumsal ve siyasal tarihinde, geniş ölçüde yer almıştır. Sözkonusu tarihsel gelişme araştırıldığında yalnız işletmelerin değil, toplumdaki tüm kuruluşların (aile de dahil) egemen olan ideoloji ile toplumun genel siyasal ve toplumsal ideolojileri arasında çok sıkı bağların varolduğu dikkati çeker. Temel olarak, bir ülkenin yönetimine egemen olan ideoloji ile toplumsal, siyasal ve iktisadi kurumların yönetim, düşünce ve eğilimleri arasında, çok yakın bir benzerlik bulunmaması olanaksızdır. Bu nedenle, ülkedeki toplumsal, siyasal ve iktisadi rejimin, işletme ve kurumların yönetiminde bir araçtan ibaret olan yöntem ve emirlerde belirmesi, doğal bir olay olarak kabul edilmelidir. Bu ikisi birbirine o kadar bağlıdır ki, konu diğer yönden ele alındığında, bir ülkedeki yönetsel rejim ve ideolojinin, aile, devlet, işletme ve bu gibi kurumlarda başladığını ve oralarda yetişip geliştiğini söylemek yanlış olmaz.

- Emrin Yazılı veya Sözlü Olması: yazılı veya sözlü emir biçimlerinden her birinin kendine özgü yarar ve sakıncaları vardır. Bazı durumlarda emirlerin yazılı olarak verilmesinde yarar vardır. Bu durumlar; astlarla kişisel görüşmenin mümkün olmadığı, emrin çeşitli kimselere verildiği ve birden fazla değişik yerlerde yapılacak işlere ait olduğu durumlarda, emrin yerine getirilmesinin uzun bir süre devam edeceği durumlarda, emrin uzun ve akılda tutulması güç olduğu durumlarda, ilgili kimselerin

⁷⁵ YOZGAT, s.297.

⁷⁶ TOSUN, s.246.

unutkan olması durumunda, emrin özel tedbirler alınmasını gerektirecek derecede önemli olduğu ve herhangi bir yanlış anlamaya fırsat vermemek istendiğinde, emrin işlem sırasının aynen uygulanması gerektiği durumlarda, emrin işbölümü ile ilgili olduğu ve emrin yönetmelik ve tüzüklerin bir kısmını taşıdığı durumlardır. Ancak yazılı olarak verilen emirler; çok uzun olurlarsa, karışık bir şekilde yazılmışlarsa, anlaşılması güç ifadeler varsa, fikirler arasında mantıki bir sıra takip edilmemişse, ve ikincil hususlar ana amacı kaybedecek şekilde fazla ise istenilen anlamda anlaşılma imkanından yoksundurlar. Emir veren bir üst., emrin önemli kısımlarını yazılı olarak vermeli, açıklayıcı bilgi ve yorumları sözlü olarak yapmalıdır.

Sözlü emir de; üst ile ast arasında yüzyüze ilişkilerin mümkün olduğu durumlarda, zamandan tasarruf ve fikir birliği sağlamak gibi yararlarından dolayı yazılı emirlere göre üstünlük taşır. Ancak yazılı emrin kesinlik ve devamlılık niteliklerinden yoksundur. Bazı durumlarda emirlerin sözlü olarak verilmesinde fayda vardır. Bunlar; basit, teferruata ait, işin kolaylaştırılması ile ilgili, personelin ilgisini toplamak gereken, emrin anlaşılmasının kolay olduğu ve emrin uzun olmadığı durumlardır. Ayrıca emrin yazılı olması gerekmesi durumunda verilen nedenlerin tam tersi durumlarda da sözlü emirler verilebilir. Sözlü emirlerde; açık bir şekilde konuşulmazsa, personel konuşulan konuda tam bir bilgiye sahip değilse, karışık ve yabancı kelimeler kullanılırsa, çok derin bir teknik uzmanlığa dayanıyorsa, konu, dışına fazla çıkılıyorsa, önemli noktalar yerine ikincil hususlar üzerinde fazlaca duruluyorsa, arzu edilen sonuçlar, istenildiği şekilde ve zamanda elde edilemeyecektir⁷⁷.

C) İYİ BİR EMRİN ÖZELLİKLERİ

İşletmenin başarısında temel faktör olan yöneltme başarılı bir biçimde yerine getirilebilmesi için verilen emirlerin bazı temel özellikleri olması gerekir. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir⁷⁸.

⁷⁷ YOZGAT, s.298-300.

⁷⁸ ÖZALP, *Yönetim...*, C.I., s.184-186.

1. EMRİN YERİNE GETİRİLEBİLİR VE MAKUL OLMASI

Üstler astlardan devamlı olarak işle ilgili birşeyler isterler. İstenen şeyler astın gücünü ve yeteneğini, görgü ve tecrübesinin aşmamalıdır. Diğer yandan astın elindeki fiziki olanaklar dikkate alınmalıdır. Üst işletme içinde görev yapan personelin kapasitelerini bilen kişidir. Bu bakımdan personelin işi yapacak kapasiteye sahip olup olmadığını düşünmelidir. Herhangi bir iş için ast seçerken, o işi yapabilecek kişinin seçilmesi gerekir. Üstler, yerine getirilmesi olanaksız veya çeşitli nedenlerden dolayı yerine getirilmesi çok zor olan veya belli bir zamanda yerin getirilmesi çok zor olan emirler vermemelidir. Astlardan yapabilecekleri işleri istemek başarılı yöneticiliğin temel koşuludur. Üst, astın yerine getiremeyeceği emirler verirse bunu, astın kapasitesi hakkında tam bir bilgiye sahip olmamasından veya astı zor durumda bırakmak için verebilir. Üst, yerine getirilmesi olanaksız veya herhangi nedenden dolayı yerine getirilmemesi olasılığı fazla olan emirler vermemelidir. Çünkü nedeni ne olursa olsun, emirlerin yerine getirilmemiş olması, komuta yetkisinin sarsılması sonucunu doğurur⁷⁹. Böyle olmasına karşın yöneticiler bu gibi emirleri sık sık verebilirler. Örneğin, bir işletmenin satış müdürü bir ay içinde müşterinin 200 adet gömlek hazırlayabileceğinin dair söz verebilir. Gömlek işinde çalışacak astların bu siparişi hazırlayıp hazırlayamayacağını düşünmeden emir verebilir. Bir amacı, emir olarak vermek hatasına düşmemek için üst kendisini astın yerine koyarak emrin yerine getirilip getirilemeyeceğini ussal olarak düşünmelidir. Böyle bir durumda emrin yerine getirilmesi o andaki olanaklara ve koşullara bağlıdır. Yönetici yersiz emir verdiği zaman ortaya emrin geri çekilmesi ya da emirde ısrar edilmesi durumları ortaya çıkacaktır. Yönetici böyle bir durumda, emirden geri dönüşü kendisi için küçültücü veya otorite zayıflatıcı bir olay olarak görmemelidir.

2. EMRİN AÇIK OLMASI

Emirlerin astlarda tereddüt yaratmaması ve emri alan kişinin emri yerine getirmesinde anlamadığı bir konu olmaması gerekir. Bunun sağlanması için emrin noksansız, açık ve anlaşılır şekilde olması temel koşuldur. Bir emrin açık olup olmamasını, emri alanın bunu anlayıp anlamaması saptar. Emri veren kişi için açık olan

⁷⁹ TOSUN, s.247.

emir, bunu alan için açık olmayabilir. Çünkü emir veren üst, kendi kafasında ne yapılması gerektiği hakkında kesin bir fikri olduğu için, emrin açık olduğunu sanabilir.

3. EMRİN TAM OLMASI

Yapılacak bir işin amacı belirtilmelidir. İşin yapılması ile ilgili eksik bir nokta bırakılmamalıdır. Bir emir verilirken, bu emri kimin yerine getireceği, emrin yerin getirilmesi için nelerin gerektiği belirtilmelidir. Kısaca, emir tam olmalıdır⁸⁰.

4. EMRİN AMACININ AÇIKLANMASI

Üst, verdiği emrin amacını asta açıklamalı ve böylece ona bir danışma niteliği vermelidir. Çünkü hangi emir ne için yaptığını bilmek ve bu konuda fiir yürütebileceğini düşünmek her astın onurunu okşar ve çabasını harekete geçirir. Ayrıca üstler, astların duygu ve inançlarında, işletmenin amacına uygun değişiklikler oluşturmaya çalışmalı ve bunun için telkin ve inanç aşılama güçlerini arttırmaya çaba harcamalıdır. İyi ahlaki, yüksek bilgi ve yaşamı, adaletli karar ve davranışları olan bir üstün , kişiliği başlı başına güçlü bir telkin aracıdır⁸¹.

D) ETKİN BİR EMİR KOMUTA SİSTEMİNİN KOŞULLARI

Etkin bir emir komuta sistemi kurabilmenin başlıca koşulları: takım ruhu geliştirilmesi, personelin iyi tanınması, görev ve sorumluluklarını yüklenecek nitelikte olmadıklarını gösteren kişilerin işletmeden uzaklaştırılması, personel ile işletme arasındaki ilişkilerin yakından tanınması, yöneticinin çevresine iyi bir örnek teşkil etmesi, personelin devamlı denetim ve kontrol altında bulundurulması, yönteimde danışma sisteminin kurulması, yöneticinin ayrıntı içinde boğulmamaya dikkat etmesi, yöneticinin personelde birlik ve beraberlik, çalışma, girişim, fedakarlık ve feragat ruhunun egemen olmasına çaba harcaması, astlara yetenek ve becerileriyle orantılı mevkiiler sağlanması, iyi bir ödüllendirme ve cezalandırma sisteminin kurulması olarak

80 ÖZALP, *Yönetim ...*, C.I., s.186.

81 TOSUN, s.247.

belirtilebilir. Ayrıca etkin bir emir komuta sisteminde, yol gösterme, gözetim ve insan ilişkilerinin rolü de büyüktür⁸². Aşağıda bu koşullar kısaca açıklanmaya çalışılmıştır.

1. TAKIM RUHUNUN GELİŞTİRİLMESİ ✓

İşletme yöneticisi her yönetici gibi, başka kişiler aracılığıyla iş yapar. Dolaylı biçimde iş yapma ve özellikle, araç olarak insanları kullanma zorunluluğu, yöneticiliği güçleştirir. Çünkü, işletmeyi amacına ulaştırmak için yönetici, insanları gelişmiş bir biçimde değil, verimli bir biçimde çalıştırmak durumundadır. Bu ise yöneticiye, personelin herbirinden ayrı ayrı en fazla verim sağlamak ve yine personelden grup olarak en fazla verim elde etmek şeklinde iki türlü sorumluluk yükler. Yani personeli bireysel olarak randımanlı çalıştırmak yeterli değildir. Çünkü, çok iyi çalışan bir kişinin faaliyetleri, bulunduğu gruptaki diğer işgörenlerin faaliyetleri ile uyum içinde olmayabilir. İşletmeyi amacına ulaştırabilmek için, aynı biçimde bir takım çalışması ve takım ruhuna gerek vardır ki, bunu ancak, baştaki yönetici gerçekleştirebilir.

Ünlü yönetim yazarlarından H.A.SIMON, "Bireylerin davranışları, kuruluşları amaçlarına ulaştıran birer araçtır" der. Öyleyse, onların davranışlarına, işletmenin amacına hizmet eden bir yön vermek gerekir. Yani sorun, bireyleri şu veya bu biçimde hareket ve davranışlara yönelten etkenleri bulmakta ve bunları işletmenin çıkarlarına uygun biçimde kullanabilmektedir. Psikoloji, sosyal psikoloji, sosyal antropoloji ve bu gibi davranış bilimlerinin araştırmaları, bireylerin davranışlarını özellikle, gereksinmeler ve çevre koşulları etkenlerinin etkilediği saptamışlardır.

Gereksinmeler veya ihtiyaçlar, kavramından bireylerin psiko-sosyal veya kültürel niteliklerini de anlamak gerekir. Bir bireyin işletme içindeki davranışları, gereksinmelerine, bireysel nitelik ve kişiliğine, duygu ve inançlarına ve çevrenin o kişi üzerindeki etkilerine bağlı bulunacaktır. Bu nedenle, bireylerin davranışlarıyla işletmenin çıkarlarını uyumlaştırma görevini de kapsayan yöneltme fonksiyonu ve bu fonksiyonu uygulama ile yükümlü olan yönetici, sözkonusu etkenleri etkileme zorunda ve durumundadır. Diğer bir ifadeyle, yönetici, emrinde bulunan kişilerin gereksinmelerine, kişiliklerine, duygularına, inanışlarına ve çevrelerinden aldıkları izlenimlere etki edecek, onları değiştirmeye ve durumu çıkarlarına uygun bir kanala

82 TOSUN, s.249-256.

sokmaya çalışacaktır. Bu şekilde gerçekleştirilecek olan psikolojik birlik, hem takım olarak çalışma istek ve şevkini, hem de işletmenin amacının benimsenmesini olanaklı kılacaktır. İşte bu sonuca ulaşmak için, yönetici, personelin gereksinmelerini karşılamaya kişiliğini, fikirlerin, duyguların ve inançlarını değiştirmeye ya da yenilerini aşılamaaya çalışırken, aşağıda incelenen araç ve olanaklardan yararlanmalıdır.

2. PERSONELİ İYİ TANIMAK

Yönetici, emrinde bulunan kişileri; bedensel, zihinsel ve ruhsal yetenek ve nitelikleri bakımından çok yakından tanımak ve anlamak zorundadır. İnsanları anlamak zordur ve uzun zaman ister. Bu bakımdan bir yöneticiye doğrudan doğruya bağlanacak astların sayısını minimum düzeyde tutmak ve bunların sık sık değişmelerini de önlemeye çalışmak gereklidir. İnsanları tanımak ve onları en verimli olabilecekleri işlere yerleştirmek, yöneticiliğin en önemli ve en zor konularından biridir. Psikoloji, sosyoloji, iş psikolojisi, iş sosyolojisi ve sosyal antropoloji gibi bilim dallarındaki çağdaş gelişmeler, bu konuda yöneticiye geniş olanaklar hazırlamaktadır.

3. GÖREV VE SORUMLULUKLARINI YÜKLENECEK NİTELİKTE OLMADIKLARINI GÖSTEREN KİŞİLERİ İŞLETMEDEN UZAKLAŞTIRMAK

Zihinsel ve soyut nitelikleri bakımından uygun olmayanları işe almak hem adaletsizliklere neden olur hem de başkalarına kötü bir örnek oluşturur. Bu gibi kişileri işletmeden uzaklaştırmak bazen, yüksek medeni cesareti gerektirecek yönetsel bir iş durumuna gelir. İşletmenin geleceğini düşünen bir yönetici, böyle bir cesarete sahip olmalıdır.

4. PERSONEL İLE İŞLETME ARASINDAKİ İLİŞKİLERİ YAKINDAN TANIMAK

Personel, işletmeye bir anlaşma ile bağlanmıştır. Yönetici, gerek personelin ve gerekse işletmenin çıkarlarının korunmasına çok dikkat etmeli ve her iki tarafı birbirine karşı savunmada geri kalmamalıdır. Görev ve adalet duyguları ile kişilik bütünlüğü, enerji ve yetenek gibi nitelikler söz konusu hakemlik rolünün başarılmasında yöneticiye yardım ederler.

5. YÖNETİCİ ÇEVRESİNE İYİ BİR ÖRNEK OLMALIDIR

Disiplin ve itaati sağlama yollarından en etkili ve demokratik olanlardan biri de astlara iyi örnek olmaktır. Astların çalışkan, düzenli, devamlı, fedakar vb. gibi olmalarını isteyen bir yöneticinin bu niteliklere kendisinin sahip olması, bunların personelde de oluşmalarına yardım edebilir. Çalışma, sadakat, yardımlaşma, araştırmacılık, cesaret ya da güven isteyen bir yönetici, işin yapılması sırasında sergileyeceği davranışlarla, astlarına yol gösterebilir. İşin yapılması sırasında yöneticinin bir dikkatsizliği, geç gelmesi, kuralları çiğnemesi gibi davranışları, astları da aynı tür davranışlara itebilir⁸³.

6. PERSONELİN DEVAMLILIK DENETİM ALTINDA BULUNDURULMASI

Oluşturulacak iyi bir organizasyonla ve sürekli direktif aracılığıyla, emirlerin beklenen biçim ve nitelikte yerine getirilip getirilmediğinin düzgün aralıklarla denetlenmesi gerekir. Yapılan denetim sırasında ortaya çıkan aksaklıklar düzeltilmelidir ve bu düzeltmenin yapıldığından emin olunmalıdır. Sonucu denetlenmeyecek bir emrin hiç bir etkinliği olmayacaktır⁸⁴.

7. YÖNETİMDE DANIŞMA SİSTEMİ KURULMALIDIR

Yönetici, yardımcılarını ile sık sık toplantılar yapmalı ve onlardan yazılı ya da sözlü raporlar almayı ihmal etmemelidir. Bu toplantılar, astlara plan, program, bütçe ya da projenin açıklanmasını ve anlaşıldıklarından kuşkusuz olunmasına, kararlarda herkesin fikrinin alınmasına, böylece, gerek zaman artırımının gerekse işbirliği ruhunun oluşmasına olanak verirler.

8. YÖNETİCİ, AYRINTILAR İÇİNDE BOĞULMAMAYA DİKKAT ETMELİDİR

Üst, işletme içinde oluşan herşeyden haberdar olmalı ve gereğinde ayrıntılar ile de bilgilenmelidir. Ancak bu, onun daha önemli sorunları ve işleri ihmal etmesine neden

⁸³ James K. VAN FLEET (Çev. Ayça HAYKIR), *Yöneticilerin Yaptığı En Büyük 22 Hata*, Öteki Yönetim Dizisi, Ankara, 1993, s.104.

⁸⁴ VAN FLEET (Çev. Ayça HAYKIR)

olabilecek bir uğraşı durumuna gelmemelidir. Çünkü, yönetici temel olarak herşeyi göremez ve herşeyi kendisi ele alamaz. Böyle olunca, zaten sınırlı olan zaman ve enerjisini, işletmenin yüksek çıkarları bakımından en verimli olan işlere ayırmayı ilke edinmelidir. Bu kurala yöneticilikte ayrıcalık ilkesi adı verilir.

9. YÖNETİCİ, PERSONELDE BİRLİK VE BERABERLİK, ÇALIŞMA, GİRİŞİM, FEDAKARLIK VE FERAGAT RUHUNUN EGEMEN OLMASINA ÇABA HARCAMALIDIR

Herkesin bir tek üstten emir almasını sağlamak ve komuta birliğinin gerçekleştirici önlemler olarak birlik ve beraberlik ruhunu geliştirmek olasıdır. Bu konuda, yöneticinin özellikle dikkat etmesi gereken konu, herkese karşı eşit ve adil davranışta bulunmak ve ücret sisteminde adalet ve eşitlik kurallarını egemen kılmaktır. Personelin girişim ruhunun geliştirilmesi ise, astlara mevkii ve yeteneklerinin üstünde yetki ve sorumluluk devretmekle olanaklı olur. Yönetici, çalışanlarına güven duyduğunu belli ettikçe, onlar da bu güvene layık olmaya çalışacaklardır. Kararlarını, yaratıcılıklarını ortaya koyarken hep yöneticilerini ve onun güvenini düşüneceklerdir. Yöneticilerinin güvenine karşılık veremeyeceklerini düşünerek yanlış yapmaktan çekinecek ve her açıdan işletmeye yararlı olmak için çalışacaklardır⁸⁵.

10. ASTLARA YETENEK VE BECERİLERİYLE ORANTILI MEVKİİLER SAĞLANMALIDIR

İşletmede etkin bir emir komuta sistemi kurabilmekte, astlara yetenek ve becerileriyle orantılı mevkiiler sağlamak da önemli bir kuraldır. Tabii asta verilen mevkiinin gerektirdiği görevi başarıyla yapabilecek kadar yetki ve bununla birlikte ve orantılı sorumluluk da verilmelidir. Burada önemli olan verilen sorumluluk ve yetkinin denk olmasıdır. Yetki ve sorumluluk birbirinden ayrı düşünülmemelidir. Üst, yetki vermediği sürece astın, sorumlu olduğu işin gereklerini yapabilecek hareket alanı ve hareket yeteneği olmayacaktır. İşletmede verimli bir çalışma isteniyorsa, yetki sorumluluktan ayrı tutulmamalıdır⁸⁶

⁸⁵ VAN FLEET (Çev. Ayça HAYKIR), s.134.

⁸⁶ VAN FLEET (Çev. Ayça HAYKIR), s.136.

11. İYİ BİR ÖDÜLLENDİRME VE CEZALANDIRMA SİSTEMİ KURULMALIDIR

İşletmede iyi bir davranış ve başarı mutlaka takdir edilmeli ve ödüllendirilmelidir ve bu açık bir biçimde yapılmalıdır. İşletmede diğer astlar içinde çalışmalarından dolayı ödüllendirilecek bir astın performansının artacağını düşünmek yanlış olmaz. Ayrıca diğer astların da aynı şekilde ödüllendirilmeyi hak etmek için daha çok çaba gösterecekleri ve sonuçta işletmenin kazançlı çıkacağı bir gerçektir. Buna karşın, çeşitli uyarı, nasihat ve yol gösterme önlemlerinden başka adil ve gizli bir cezalandırma mekanizmasının da gerçekleştirilmesi ve işletilmesi de gereklidir.

12. EMİR KOMUTA, YOL GÖSTERME, GÖZETİM VE İNSAN İLİŞKİLERİNİN ROLÜ

Emir komuta fonksiyonu, işlerin etkin ve verimli bir şekilde yaptırılmasını ve özellikle yol gösterme ve gözetim işlerinin yapılmasını kapsar. Yol göstermek, öğretmek ve eğitmek demektir. Yani üst, herşeyden önce bir öğretmendir, yol gösterici ve bir liderdir. Bu durumda, emir komuta fonksiyonu, üstün, astı devamlı gözetim altında bulundurmasını, değişen koşullar ve durumlar karşısında düşmesi olasılığı bulunan yanılırları önlemesini ve yeni durumlara uymasını kolaylaştırmayı amaç edinir.

İnsanlar alıştıkları biçimde iş yapmak isterler ve değişiklikten pek hoşlanmazlar. Oysa, ekonomik yaşam sürekli bir dalgalanma ve değişme durumunda bulunduğundan, işletme onun içinde çalışanlar da, bu değişmelere uymak zorundadırlar. Emir komuta fonksiyonunun başarılı bir biçimde uygulanması için, bu uyum sürecine gerekli önemi vermelidir. O halde, emir komuta sürekli ve dinamik bir fonksiyondur ve bu nitelikleri, özellikle gözetim sürekliliği sağlar.

Ayrıca, bireylerle sıkı ilişkisi olması nedeniyle emir komuta fonksiyonu, insan ilişkilerini belirleyen ve yönlendiren ilkelere geniş ölçüde dayanır. Son olarak emir komuta fonksiyonu, yetki devri ve dolayısıyla merkezci ve merkezkaç gibi temel nitelikteki yönetim ve organizasyon yöntemleriyle de yakından ilişkilidir.

Etkin bir komuta mekanizmasının kurulmasında haberleşme araç ve yöntemlerinin oynadığı rol ise, yukarıda değinildiği üzere, fazla açıklamaya gereksinme

duyulmamaktadır. Emirleri hızla ve hatasız olarak alt düzeylere ve özellikle coğrafi bakımdan dağınık bulunan işletme kollarına ulaştırmakta kullanılan çağdaş haberleşme tekniğinin daha da geliştirilmesi, emir komuta fonksiyonuna geniş ufuklar açmaktadır.

Son olarak denilebilir ki, bir işletme içinde çalışan ve amaçları, düşünceleri, duyguları, inançları, gereksinme ve kişilikleri ve bağlı buldukları sosyal çevre etkileri yönünden büyük bir çeşitlilik gösteren bir çok bireyler bulunmatadır. Bu bireyler, işletmenin amaç ve çıkarları etrafında toplamak ve bu ortak amaca doğru, en az zaman, emek ve masrafla yürütmek, ancak etkili bir emir komuta sisteminin kurulmasıyla olanaklı olur. Bu olanağı yaratabilen bir yönetici ise, görevinin büyük bir kısmını başarmış sayılır.

E) EMİR KOMUTA FONKSİYONUNDA BAZI ÖNEMLİ SORUNLAR

Emir komuta fonksiyonunun etkin bir şekilde yerine getirilmesinde karşılaşılan bazı önemli sorunlar; insanı anlama ve tanıma zorunluluğu, yetki biçimleri ve yetkiyi kullanmadaki zorluk, bireysel özgürlüklerle yetkinin bağdaştırılması sorunu, astları inandırma zorluğu ve astları eğitime zorunluluğu olarak sayılabilir⁸⁷.

1. İNSANI ANLAMA ZORUNLULUĞU

Bilindiği gibi yönetim, insanlar vasıtasıyla işgörme ve amaca ulaşma çabasıdır. İnsanlara iş yaptırma, bir çok nitelik ve yetenekleri gerektiren bir sanattır. Fakat her meslek ve sanat gibi, tecrübe ile gelişen bir beceri gerektirdiği gibi bilimsel bilgileri de zorunlu kılar. Gerekli olan bilgilerin en önemlilerinden biri, insanın özü ile ilgili bilgilerdir.

Yani insan davranışlarını belirleyen gerçek etkenler ile ilgili bilgilerdir. Bunlar, bedensel, zihinsel ve ruhsal olmak üzere üç ana gruba ayrılabilirler. Bedensel yapı, zihinsel ve ruhsal yapıyı etkilediği ölçüde, yöneticinin ilgisini çeker. Bu nedenle, iş hayatında sağlık konuları önemli bir yer tutar.

⁸⁷ TOSUN, s.259-267.

İşgörenlerin bedensel sağlık durumu, morallerini ve buna bağlı olarak çalışma ve verimliliklerini etkiler. Fakat gereksinme, amaç, inanç, düşünce, anlayış, gelenek, görenek gibi kültürel yapıları ile ruhsal durumları bu konuda daha etkilidir. Bu kültürel-ruhsal yapı, bireyin doğuştan sahip olduğu nitelik ve yeteneklere bağlı ise de, sosyal etkenlerin de rolü büyüktür. O halde, işgörenlerin çalışma ve verim durumlarını etkileyebilecek, onların moral düzeylerini yükseltip alçaltabilecek, işletme dışı ve özellikle işletme içi koşulların etkisi çok fazla olacaktır. Bu nedenle, işyerinde, sosyal psikoloji, sosyoloji ve insan ilişkileri uzmanlarının yerine getirecekleri önemli görevler vardır. İşletme yöneticisi, bu uzmanlardan yardım almalıdır.

2. İNSANI TANIMA ZORUNLULUĞU

Yöneticinin elinde, verimi artırma gücü ve bir üretim etmeni olarak insan vardır. Ancak, ondan gereği gibi yararlanabilmek için, onu yakından tanımak yani davranışlarını belirleyen bedensel, ruhsal ve kültürel niteliklerin öğrenmek ve bilmek zorundadır. İnsanı tanımak ise çok zordur. Bu zorluk önce insanın söz konusu niteliklerini ortaya koyma konusundaki güçlüklerden ileri gelmektedir. İkinci olarak, belli bir zaman içinde tanınan ve bilinen insanın, her türlü durum ve koşullar altında nasıl davranacağını bilmek zordur. Ayrıca insanın, içinde yaşadığı sosyal, ekonomik, mesleki ve benzeri gibi koşulların her zaman aynı olmadığını bilmektedir.

Üçüncü olarak, yöneticinin tanıdığını sandığı veya ileri sürdüğü bir bireyin, belli koşullar altında tüm olarak aynı biçimde davranacağını beklemesi doğru değildir. Farklı etmenler nedeniyle, aynı bireyden aynı koşullar altında farklı davranışlar da beklenebilir.

Dördüncü olarak, birey, yaşına göre ve ona bağlı olarak sürekli bir değişme ve gelişme içindedir. Yönetici, işgörenin içinde bulunduğu koşullarla birlikte, o andaki moral durumunu ve yaş gereği sahip olduğu nitelikleri de gözden uzak tutmamalıdır.

Son olarak, insanı tanıma konusundaki en büyük zorluk kaynaklarından biri de, kişinin yalnızken başka, bir grubun üyesi olduğu zaman başka biçimlerde davranmalıdır, denilebilir. Bu zorluklara, yöneticinin emrinde bulunan işgörenlerin sayısı kadar farklı yapı ve kişiliğe sahip insanla başbaşa bulunmasından doğan güçlüğü de katmak gerekir.

Bu açıklamalardan çıkarılabilecek sonuçlardan biri, yöneticinin, emrindeki işgörenlerin ne zaman ve nasıl karar vereceklerini ve nasıl davranacaklarını önceden bilmenin ne kadar güç olduğudur. İşte yönetici, böyle kapalı, değişken hareketli ve belirsiz olan insan yapı ve tabiatına dayanarak iş başarmak ve iş gördürmek gibi hiç de kolay olmayan bir görevle yükümlüdür.

Ancak, bütün bu güçlükleri, kısmen hafifleten öğelerden biri, işgörenlerin söz konusu yapılarında bazı değişiklikler yapmaya olanak bulunmasıdır. Bu değişimler, eğitimle olur. Buradaki eğitim, görüş aşılama ve inandırma, öğretme, doğrudan doğruya yaptırmak yoluyla tecrübe ve beceri sahibi olmasını olanaklı kılma gibi çeşitli yollar ve araçlarla gerçekleştirilebilir. Böylece, öğretim ve eğitim yoluyla, işgörenlerin kişiliklerini oluşturan öğeleri ve nitelikleri arttıracak davranışlar elde etme olanağı ortaya çıkar. O halde, eğitimi yalnız bir bilgi ve yetenekleri arttırma ve geliştirme aracı değil, insanlara yeni bir düşünsel ve manevi yapı (anlayış ve inanç) yaratmaya yeni görüş, amaç, gereksinme, istek, tutku vb. gibi davranış motivleri aşılama işlemi olarak anlamak gerekir. Bu bakımdan eğitim, yöneticinin emrinde çok değerli ve etkili bir araçtır.

3. YETKİ BİÇİMLERİ VE YETKİYİ KULLANMADAKİ ZORLUK

Yöneticinin, astlara iş yaptırırken yararlandığı yetkiyi, biçimsel ve biçimsel olmayan yetki olarak iki grupta ele almak mümkündür. Biçimsel yetki, organizasyondan yani işletmenin dayandığı yasa, yönetmelik, gelenek ve göreneklerden alınan yetkidir. Biçimsel yetkinin etkili olması için, astlarda ve genel olarak personelde, ödev bilincinin yerleşmiş olması gerekir. Herkesin disiplinli ve uyumlu bir ödev anlayışına sahip olduğu bir işletmede, üstlerin biçimsel yetkilerinden yararlanmak yoluyla iş yaptırmaya çalışmaları, önemli sorunlar doğurmaz. Çünkü, emir almak ve emirleri yerine getirmek, personel için son derece olağan bir şeydir. Böyle düşünenlere göre, işletmede görevli olanlar, amaçları ne olursa olsun (geçim sağlama, yükselme vb.) kendilerine düşen işleri görmek zorunluluğunda olduklarını, önceden kabul etmişlerdir. İşletmede herkesin üst olmasına olanak bulunmadığına göre, ya yalnız ast olmak ya da hem ast hem üst olmak kadar olağan bir şey yoktur.

Bu açıklama, ne yazık ki, ideal olması gereken durumu ifade eder. Böyle davranan işgörenler varsa da, bunun tersi yönde düşünen ve davrananlar çoğunluktadır, denilebilir. Bunlar, başkalarının kendilerine emir vermesini, kendilerinden iş

istenmesini ve gerektiği zaman görevlerinin kendilerine hatırlatılmasını iyi karşılamazlar ve bazen pasif bazen aktif bir direnme durumuna geçmeyi tercih ederler. Emir almak, insan kişiliğine ve onun en değerli ögesi olan özgürlük ve bağımsızlık anlayışına karşı olduğundan, emir almak, emir altında olmak genel olarak, insanların hoşlanmadığı bir durumdur. Hatta, bu nedenden bir çok kişinin bağımsız iş yapma ve kendilerine ilişkin küçük de olsa bir işletme kurmayı tercih ettikleri bilinmektedir. Ancak yine bir gerçektir ki, toplumda tüm olarak bağımsız, hiç kimseden emir almayan bir kişinin varlığını düşünmek bile olanaksızdır. Toplum içinde yaşamak ve kurumlar kurup işbirliği etmek, insanlık için kaçınılmaz bir zorunluluk olduğuna göre, başkalarına şu ya da bu şekilde bağlı olmayan bireylerden söz edilemeyeceği açıktır.

Bu açıklamalardan şu sonuç çıkarılabilir; İnsan kişilik niteliklerinin bir gereği olarak yetki altına girmeyi istememekte, bunu olanak buldukça reddetmekte ancak refah ve mutluluk içinde yaşamak için gerek toplumu gerekse çalıştığı işletmenin organizasyonundan ileri gelen en az bir disipline uyma zorunluluğu karşısında da bulunmaktadır. İşte, çağdaş insanı en çok üzen olaylardan biri budur ve yönetici ona bu konuda yardımcı olmak durumundadır.

4. BİREYSEL ÖZGÜRLÜKLERLE YETKİNİN BAĞDAŞTIRILMASI SORUNU

Çağdaş insanın başta gelen sorunlarından biri, bireysel hak ve özgürlüklerinin sınırları ile yetki, görev ve yükümlülüklerinin sınırların belirlemektir. Sorunun çözümlenmesini gittikçe zorlaştıran nedenler şunlardır: Çağdaş birey, ekonomik, düşünsel, kültürel, toplumsal vb. bakımlardan gittikçe güçlenmekte ve buna paralel olarak kişiliğine olan güven ve düşkünlüğü artmakta, hak ve özgürlüklerine olan bağlılığı güçlenmektedir.

Bu gelişme eğilimi olduğu sürece, insanların özgürlüklerinden fedakarlıkta bulunmalarını gerektiren durumlarda daha kesin bir tutum takındıkları gözlenecektir. Gerçekten, artık kendisini daha güçlü bulmakta olan bireyin, başkalarının emir komutası altına girmesi kolay olmamakta, bu yolu seçtiği durumlarda ise, büyük fedakarlıkta bulunduğu inandığı için fedakarlığının daha yüksek karşılıkla ödenmesini beklemektedir.

Yukarıda özetlenmeye çalışılan nedenlerden dolayı çağdaş insan, bireysel hak ve özgürlüklerine daha düşkün duruma geldiği gibi, bunları koruma konusunda çok daha güçlü bir düzeye ulaşmaktadır. Bu kişilik niteliklerine kavuşan insanı yönetmenin zorlukları ise, kolayca anlaşılabilir.

Ayrıca, astların kabul alanları da daralmaktadır. Bir bireyin, başkalarının istek ve bilinci ile toplumun kural ve yöntemlerine uyma konusundaki eğilimi, onun kabul alanını oluşturur. Bu alanın sınırlarını belirleyen etkenler arasında, bireyin doğuştan sahip olduğu nitelikler ile sonradan toplumsal-eğitsel etkenlerin etkisi altında gelişen psiko-sosyal niteliklerin rolü özellikle belirtilmektedir. Bunlara ek olarak bireyin günlük yaşantısında karşılaştığı durumların ve koşulların kabul alanının daralması ya da genişlemesi yönünde etkileri olacağı da açıktır.

Bu koşullardan başka, bireyin gerçek psiko-sosyal özgürlük ve kişiliğini ortaya koymasına olanak veren toplumsal rolleri de, kabul alanı üzerinde etkili olur. Toplumsal rol, bireyin içinde bulunduğu küçük ya da büyük grupların üyesi olarak yaptığı hizmet ya da işlerdir. Bu rolleri dolayısıyla bireyin, diğer bireyler üzerinde hem biçimsel hem de biçimsel olmayan nitelik ve karakterde bir yetkileri vardır. İşte, ister biçimsel ister biçimsel olmayan olsun, bu yetki bireyin kabul alanının daralması veya genişlemesi yönünde etki yapar. Yetkinin artması durumunda kabul alanının daraldığı, yetkinin azalması durumunda ise genişlediği görülür.

Bireyin güçlenmesi ve kabul alanının daralması yönündeki gelişme ve eğilimler dikkate alınır, yöneticiler için çözümlenmesi gereken sorunlar arasında özellikle şu ikisi önem kazanır: Üst, astlarına iş yaptırabilmek için, onların kabul alanlarının sınırlarını, bu sınırları etkileyen etmenleri, bu etmenlerin psiko-sosyal yönlü mü yoksa geçici yönlü mü olduklarını, biçimsel ve biçimsel olmayan yetkinin kabul alanının sınırlarını hangi ölçüde etkilediğini bilmelidir. Ancak bu yolla, başarılı bir yönetici olabilir.

Şüphesiz ki, söz konusu olay ve sorunların yukarıda anlatılan biçimde bilme ve çözümlenme niteliklerine sahip olabilmek için, davranış bilimlerinin göstermekte oldukları gelişmeleri ve bunların uygulamaları ile ilgili beceriler hakkında bilgilere sahip olmak gerekir. İşte, yöneticiliği zorlaştıran, yöneticinin iyi yetişmesini gerektiren etkenlerin başında bu gelir, denilebilir. İnsanı, böyle bilimsel bir birim ve ölçüde

tanımayan ve emir komutası altında bulunan bireylerin kabul alanlarını belirleyen kişisel niteliklerini ortaya koyma, anlama ve ona göre önlem alma becerisine sahip olmayan yöneticinin, çağdaş gelişmeler karşısında başarılı olması zor olacaktır.

5. ASTLARI İNANDIRMA ZORLUĞU

Ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel neden ve etkenlerin etkisiyle, çağdaş bireyin güçlendiği ve bunun sonucu olarak da kabul alanının daraldığı yani bir organizasyon ve emir komuta disiplini içine girme konusunda gittikçe güçlenen reaksiyonlarda bulunması artık günlük gözlemlerden olmuştur. Bu durumda, zamanın koşullarına uygun bir yönetim yöntemi bulmak gerekir.

Bu yöntem, inandırma, istetme, inanç aşılama gibi kavramlarla tanımlanabilir. Bunun için de, ulaşılmak istenen amaçları astalara açıklamak ve kabul etmelerinin, benimsemelerini sağlamaya çalışmak gerekir. İnsanları belli amaçlar etrafında toplamak ve bunlara ulaşma konusunda işbirliğinin zorunluluğuna inandırmak gerekir. Tabii ki bu, sabır, bilgi ve beceri ister. Amaçlara ulaşmak için izlenecek yol ve yöntemlerin benimsetilmesi için de aynı yönde bir çabaya gerek olacağı açıktır.

Amaçların ve bunlara ulaştıracak yöntemlerin benimsetilmesi için, iletişim ve inandırma yeteneği üstün yöneticilere ihtiyaç vardır. Ayrıca, amaç ve yöntemlerin işgörenlerin çıkarları, inançları, ilkeleri, yaşama gelenek ve görenekleriyle çelişme içinde olmaması gerekir. Ancak, kültürel değerlerin amaç ve yöntemlerle uzlaştırılması için, bazen bunlarda belli ölçüde değişiklikleri gerçekleştirme yoluna gitmek gerekebilir. Bu durumda gerekli eğitim yöntemlerine başvurmak zorunlu olur.

6. ASTLARI EĞİTME ZORUNLULUĞU

Zamanın gelişme eğilimlerine cevap verebilecek bir yönetim sistemi, eğitim ve öğretimden kesinlikle yararlanmak zorundadır. Personeli yetiştirme işini, kişilere yalnızca bazı bilgi ve becerileri öğretme gibi dar anlamda düşünülmemelidir. Eğitim, temel olarak, insanın düşünsel yapısı ile davranışlarını etkilediği ölçüde bir anlam taşır. Bu nedenle, astların eğitimlerine gereken önemi vermek işletme ve yönetimin başarısı açısından bir zorunluluktur.

İ k i n c i B ö l ü m

YÖNETİCİ VE LİDELİK İLE AST ÜST İLİŞKİLERİNDE MOTİVASYON

I - YÖNETİCİ VE LİDERLİK

Personel verimliliğine etki eden emrin veriliş biçimi, astın psiko-sosyal durumu ve üstün davranışları kapsamında astın ihtiyaçları, yönetime katılma, görev dağılımı, disiplin, insan ilişkileri, iletişim, denetim, gruplar, kariyer planlaması ve gelişimi, verimliliğin değerlendirilmesi gibi faktörlerin personel verimliliğine etki derecesi bir ölçüde yöneticinin yöneticilik anlayışı ile ast-üst ilişkilerinin yapısına bağlıdır. Yöneticinin davranış biçimi, bu faktörlerin astların verimliliğine etkisini azaltabilir veya arttırabilir.

Bu nedenle, ast üst ilişkilerinin etkili ve verimli olabilmesi açısından yönetici davranışını açık bir şekilde ortaya koyabilmek için yöneticinin; yeterlikleri, görevleri, yönelimi, astları çalışmaya motive edici rolü, liderlik özellikleri ile liderlik davranışını açıklamakta yarar görülmektedir.

A) YÖNETİCİ

Yönetici, işletmenin yönetim görevini yerine getirmekle yükümlüdür. İşletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için belli bir yetki ve sorumluluk alanı içerisinde kendisine bağlı bulunan astları amaçları gerçekleştirmeye yöneltme gücüne sahip olan

yöneticiyi, başkaları vasıtasıyla işgören⁸⁸ yani başkalarını (astları) amaçlara ulaşmak için çalışmaya yönlendiren kimse olarak tanımlamak mümkündür.

Yönetim, insan ögesini içeren ve yöneten ile yönetilenin farklı statü ve sorumluluk sahibi olduğu ve ilişki kurmayı gerektiren bir özellik göstermektedir. Yönetimin gereği olarak kurulan ast-üst ilişkilerinde yöneticinin üstünlüğü söz konusudur.

Yönetici, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için biraraya gelen işgörenleri amaçları gerçekleştirmeye yönelme bilgi ve becerisine sahip kimsedir. Bir yöneticinin, çalışanları işletme amaçlarına yönlmesi için bazı yeterliklere sahip olması gereklidir.

1. YÖNETİCİNİN YETERLİKLERİ

Bir yöneticide bulunması gereken yeterlikler teknik, kavramsal ve insan ilişkileri olmak üzere üç grupta toplanmaktadır⁸⁹.

a. Teknik Yeterlik

Teknik yeterlik, yöneticinin belli bir işle ilgili olarak sahip olduğu bilgi ve beceriyi içerir. Bu tür yeterlik her iş alanı için gerekli olup, işin nasıl yapılacağı ile ilgilidir. Özellikle, işletmenin alt kademesinde bulunan ve işin uygulanması aşamasında olan işgörenlerle ilişki halinde bulunan ve iş ile ilgili konularda yol gösterici role sahip olan alt kademe yöneticilerinin sahip olması gereken yeterliktir⁹⁰. Alt kademe yöneticileri genellikle çalışanlarla yüzyüze ilişki kurma özelliğine sahiptirler. Yöneticinin astlara işleri ile ilgili konularda yardımcı olabilmesi için bulunduğu birimin amaçlarını ve işin yapılma sürecini belirlemesi gereklidir.

⁸⁸ KOÇEL, s.8.

⁸⁹ Keith DAVIS (Çev.Kemal TOSUN ve diğerleri), *İşletmede İnsan Davranışı-Örgütsel Davranış*, İşl.Fak.İşl.İkt.Ens.Ya.No: 199/98, B.3, İstanbul, 1988, s.145'ten Robert L. KATZ, "Skills of an Effective Administrator", HARVARD BUSINESS REVIEW, (Ocak-Şubat 1955), s.33-42. Yine bkz. Robert L. KATZ, "Retrospective Commentary", HARVARD BUSINESS REVIEW, (Eylül-Ekim 1974), s.101-102.

⁹⁰ Sinan ARTAN, *Endüstri İşletmelerinde Yönetici Yetiştirilmesi ve Türkiye'deki Uygulama*, İsk. İ.T.İ.A. Ya. No: 172/107, Eskişehir, 1976, s.34.

Teknik yeterliğin içeriği genel olarak şunlardan oluşur⁹¹:

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

Genel çizgileriyle teknik yeterliğin içeriğini oluşturan yukarıdaki eylem ve işlemler, daha çok alt kademe yöneticilerin uğraşı alanına girmektedir. Çalışanların çoğunluğunu yönetsel işlevi olmayan ama üretimi yapan işgörenler oluşturur. Bunlar yaptıklarından alt kademe yöneticisine karşı sorumludurlar. Dolayısıyla, alt kademe yöneticileri, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinden doğrudan sorumlu yöneticilerdir. Alt kademe yöneticilerinin başarılı olmalarında, teknik yeterliğin büyük katkısı vardır. Alt kademe yöneticilerinden sonra, üst basamaklara doğru çıktıkça, azalan bir oranda, teknik yeterliğe ilişkin eylem ve işlemlerin azaldığı varsayılmaktadır.

b. İnsan İlişkileri Yeterliği

İnsan ilişkileri yeterliği, işgörenlerle etkili bir biçimde etkileşimde bulunma ve ekip çalışması yapabilme yeterliğidir. İşletmenin hangi kademesinde bulunursa bulunsun bir yöneticinin çalışanlarla etkili olarak ilişki kurması, yönetici ve çalışanların başarısı açısından kaçınılmaz bir zorunluluktur⁹².

İşletme, insan ilişkilerinin oluşturduğu bir ağıdır. Her yönetici astlarıyla, üstleriyle ve yan basamaklarda çalışanlarla sürekli bir ilişki içindedir. İşgörenler görevlerini yapmak için birbirleriyle etkileşmek zorundadırlar. İşletme amaçlarının gerçekleşmesine elverişli bir etkileşim dokusunun oluşması yöneticilerin insan

⁹¹ İbrahim Ethem BAŞARAN, *Yönetimde İnsan İlişkileri-Yönetsel Davranış*, Ankara, 1992, s.112.

⁹² DAVIS (Çev.Kemal TOSUN ve diğerleri), s.146.

ilişkilerindeki yeterliğine bağlıdır. Yönetimde insan ilişkileri yeterliğinin içeriğini şunlar oluşturmaktadır⁹³:

- Astları verimli çalışmaya motive etmek ve denetlemek,
- Astlar arasında oluşan çatışmaları yönetmek,
- Astların işletmeye uyumunu sağlamak,
- Astlarla ekip 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,
- Astlarına dostluğa dayalı bir ortam hazırlamak,

Yöneticinin insan sevgisi, hoşgörüsü, kendini ve karşısındakileri tanıma çabası, karşısındakilere dostluk kapısını açması, yönetimde insan ilişkilerinde yeterli olmayı artırmaktadır. İnsan ilişkileri yeterliği, her kademedeki yöneticilerin sahip olması gereken bir yeterliktir.)

c. Kavramsal Yeterlik

Kavramsal yeterlik, bir yöneticinin işletme politikası belirlemesi ile teknolojik gelişmelere bağlı olarak değişen durumlara uygun etkili kararlar alma yeterliğidir. Kavramsal yeterlik genellikle işletmenin üst kademe yöneticilerinde bulunması gereken yeterliği içermektedir⁹⁴.

Kavramsal yeterlik, işletmedeki çeşitli bölümlerin birbirleriyle olan ilişkilerini, birinde çıkan değişikliğin, diğerlerini ne denli etkilediğini aynı şekilde, endüstrideki diğer işletmelerin ve toplumun politik, sosyal ve ekonomik baskılarının işletmeyi nasıl etkileyeceğini görebilme becerisidir⁹⁵.

⁹³ BAŞARAN, *Yönetim* ..., s.112.

⁹⁴ Erol EREN, *Yönetim Psikolojisi*, B.4., İstanbul, 1993, s.300.

⁹⁵ ARTAN, s.35.

Kavramsal yeterliğin içeriği genellikle şunlardır⁹⁶:

- Örgütün piyasasını geliştirmek, kültürünü kurmak,
- İşletmenin stratejisini saptamak,
- Dış sistemlerle ilişki kurmak, bunların çalışmalarını izlemek,
- Yasaları izlemek,
- Ekonomiyi izlemek ve yorumlamak,
- Pazarı araştırma,
- Kamuoyunu yoklamak,
- 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,

Önemli ana hatları verilen kavramsal yeterliğin 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 yeterliğin derecesinin alt basamaktan üst basamağa doğru artması gerekmektedir.

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılacağı üzere, kavramsal yeterlik fikirlerle uğraşır, insan ilişkileri yeterliği insanları ilgilendirir, teknik yeterlik ise somut şeylere ve uygulamaya dayanır⁹⁷.

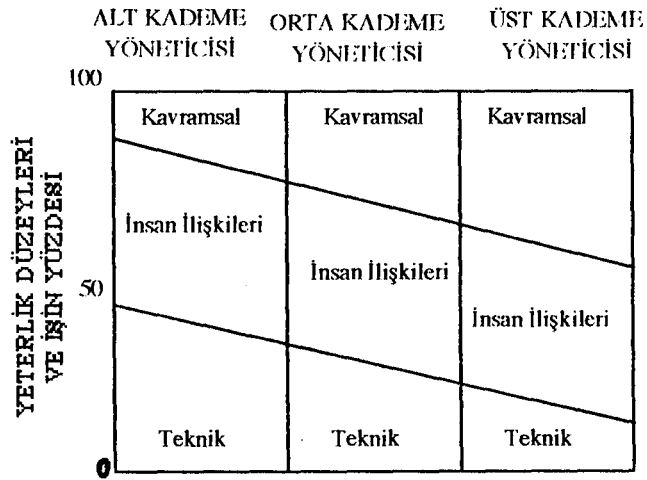
Aşağıda Şekil 1'de her basamaktaki yöneticilerin iş yüklerinin, yüzdesi ile teknik, kavramsal ve insan ilişkileri yeterliklerinin ne kadar olması gerektiği görülmektedir. Yukarıdaki açıklamalarda da belirtildiği üzere teknik yeterliğin içeriğini oluşturan eylem ve işlemler daha çok alt kademe yöneticilerin uğraşı alanına girmektedir. Alt kademe yöneticilerinin iş yükünün yaklaşık yüzde kırkbeşini teknik yeterliği gerektiren eylem ve işlemler oluşturmaktadır. Alt kademe yöneticilerinden sonra, üst kademelere doğru çıkıldıkça, azalan bir oranda teknik yeterliğe ilişkin eylem

⁹⁶ BAŞARAN, *Yönetimde...*, s.110'dan Keith DAVIS, *Human Behavior at Work*, McGraw Hill Book Co., New York, 1972, Ayrıca Richard L.DAFT, *Organization: Theory and Design*, West Pub., New York, 1983.

⁹⁷ DAVIS (Çev.Kemal TOSUN ve diğerleri), s.146.

ve işlemler oluşturmaktadır. Alt kademe yöneticilerinden sonra, üst kademelere doğru çıkıldıkça, azalan bir oranda teknik yeterliğe ilişkin eylem ve işlemlerin azaldığı görülmektedir. Genel olarak, işletmenin en üst yöneticisinin işyükünün yaklaşık yüzde beşini bu türden eylem ve işlemlerin oluşturduğu görülmektedir. İnsan ilişkileri yeterliği konusunda ise şekilden, her kademedeki yöneticilerin işyükünün yüzde ellisini, insan ilişkileri alanındaki eylem ve işlemlerin oluşturduğu anlaşılmaktadır. Alt kademe yöneticilerinin kavramsal yeterlik alanına giren eylem ve işlemlerin, tüm işyüklerinin yüzde beşini oluştururken, bu alana giren eylem ve işlemlerin üst kademe yöneticilerinde, tüm yönetsel işlerinin yüzde kırkbeşine ulaşabilmektedir.

Şekil 1: Yöneticilerin Yeterlik Düzeyleri



Kaynak

Keith DAVIS (Çev. Kemal TOSUN ve diğerleri), İşletmede İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış, İşl. Fak. İşl. İkt. Enst. Ya. No:199/98, B.3, İstanbul, 1988, s.146.

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

Bir başka görüşe göre, bir yöneticinin iş ilişkilerinde becerili olma, yatırım ve riske katlanma, geleceğe ilişkin objektif kararlar alabilme yeterliklerine sahip olması gerektiği ileri sürülmektedir⁹⁸.

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

2. LİDER VE YÖNETİCİ KAVRAMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Lider kavramı, genellikle yönetici kavramı ile aynı anlamda kullanılmaktadır. Oysa, bu iki kavram birbirleriyle yakın ilişki içinde olmasının yanında, oldukça farklı anlamlara sahiptir. Liderlik ile yöneticilik arasındaki farkı Keith Davis şöyle ifade etmektedir; "Liderlik, yöneticiliğin bir bölümüdür ancak tamamı değildir. Liderlik, diğerlerini belirlenmiş amaçlara ulaşmaya isteyerek çaba göstermeleri için ikna etme yeteneğidir. Grubu birbirine bağlayan ve amaçlar doğrultusunda güdüleyen bir insan faktörüdür⁹⁹."

İyi bir yönetici, aynı zamanda iyi bir lider olabilir, ancak iyi bir liderin etkin bir yönetici olması zorunlu değildir. Ayrıca iyi bir lider, yönetici pozisyonunda olmayabilir. Yönetici ünvanına sahip bir kişi, diğer insanların faaliyetleri ve davranışları üzerinde çok az bir etkiye sahip olabilir. Diğer yandan, yönetici ünvanını taşımayan bir kişi, çalışma grubunun davranışları üzerinde etkili olabilir¹⁰⁰. Bu nedenle, bir yöneticinin etkin bir biçimde astlarına yön verme konusundaki yeteneği, onun

⁹⁸ Ferhat ŞENATALAR, *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, İstanbul, 1975, s.186.

⁹⁹ Sema ÖZÇER, *Verimliliğe Etkileri Açısından Sanayi İşletmelerinde Örgüt Yapıları ve Liderlik Biçimleri*, MPM, Ankara, 1988, s.57'den Keith DAVIS, *Human Relations At Work*, McGraw Hill Book Co., New York, 1967, s. 96-97.

¹⁰⁰ İnan ÖZALP-Gülten EREN-Hülya ÖCAL, "*Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred E. Fiedler Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama*", ESK. AND. ÜNV. İ.L.B.E. DERGİSİ, C.X., S.1-2, 1992, s.164'ten Wayne R. MONDY ve diğerleri, *Management Concepts and Practices*, Allyn and Bacon Inc., Boston, 1986, .313.

yürütme konusundaki yeteneğini etkileyebilir. ancak, lider genellikle başkalarının davranışlarını etkileyebilme gereksinimi duymaktadır¹⁰¹.

Yöneticiler; planlama, organize etme, yürütme, koordine etme ve denetim fonksiyonlarını yerine getirmektedirler. Bu durumda liderlik, genellikle yürütme fonksiyonu içinde yer alan motivasyon ve iletişim süreçlerini etkili kullanımıyla, liderlik davranışında bulunmaktadır. Yönetici bu davranışı, etkinliği sağlamak için; organizasyon yapısı, dış çevre koşulları ve astların nitelikleri gibi değişkenlere uygun bir liderlik tarzını seçerek gösterebilir.

Yakın ilişki içinde olduğu kabul edilen liderlik ve yöneticilik kavramlarını birbirlerinden ayıran bazı önemli unsurlar bulunmaktadır.

- Liderler, zor kullanmaksızın toplumsal ve psikolojik etki yapma gücüne sahiptirler. Bu durumda, genellikle karizmatik ilişkiden yararlanılmaktadır.

- Yöneticinin sahip olduğu yetki, tümüyle organizasyon hiyerarşisindeki konumuyla ilgilidir. Oysa, liderin sahip olduğu yetki, organizasyon hiyerarşisinden çok, izleyicilerin kabul alanlarına bağlıdır. Bununla beraber, yönetici gücünü bulunduğu statüden alırken, lider, genellikle izleyicilerden almaktadırlar¹⁰².

B) LİDERLİK

Yaklaşık 1930'lara kadar liderlik fikrine fazla önem verilmemiş, liderliği ayrı bir alan olarak ele alan çalışmalar yapılmamıştır. Astların, yöneticilerin emirlerini kendiliklerinden yerine getirecekleri varsayıldığından, yöneticilerin liderlik alanında herhangi bir eğitim görmelerine gereksinim duyulmamıştır. Max Weber gibi kuramcılar için bir lider, konumu gereği bir güce sahiptir ve bu güç de kabul edilmesi gereken emirleri verebilme yeteneğidir. Zamanla astların sık sık üstlerin emirlerini yerine getirmemesi sonucu liderliğin önemi anlaşılmıştır. Günümüz yöneticileri liderliği,

¹⁰¹ Herbert G. HICKS- C. Ray GULLET (Çev.Besim BAYKAL), **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**, İ.T.İ.A.İşl.Bil.Enst.Ya.No:1, İstanbul, 1981,s.233.

¹⁰² ÖZALP-EREN-ÖCAL, s.164.

görevlerinden kaynaklanan bir hak olmak yerine astlarını verimli olmaya motive etmek için edinmeleri gereken bir beceri olarak görmelidirler¹⁰³.

Bugüne kadar liderliğin çok çeşitli tanımları yapılmıştır. Aşağıda bu tanımlardan bazıları ele alınmıştır.

Stodgill'e göre liderlik; karşılıklı etkileşim ve bekleme sürecinde yapının korunması ve harekete geçirilmesidir¹⁰⁴.

Moorhead ve Griffin liderliği; grup üyelerinin faaliyetlerini amacı başarma doğrultusunda yönlendirme ve koordine etmede etkinin zora dayanmayan biçimde kullanımı biçiminde tanımlamışlardır¹⁰⁵.

Gerth ve Mills'e göre liderlik, yönetenle yönetilen arasında, liderin, etkilenmesinden çok, etkilemede bulunduğu bir ilişkidir. Lider sayesinde yönetilenler, aksi takdirde düşünemeyecekleri bir biçimde eyleme bulunurlar.

Liderliğin tanımı liderlik yaklaşımlarına göre farklı biçimlerde yapılmaktadır. Bir görüşe göre liderlik, grup süreçlerinin ve grup etkinliklerinin bir odak noktası olarak tanımlanırken, bir başka yaklaşıma göre, başarıya ulaşmak için, en az uyumsuzluk ve en çok işbirliği ile insanları kullanma yeteneği olarak belirtilmektedir. Liderlik, bir güç ilişkisi, farklılaşmış bir rol ve rol yapısının harekete geçiricisidir¹⁰⁶.

Liderlik tanımlarında ortak olan nokta, liderin grup üyelerinin faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesidir. Sonuç olarak lider; işletmenin amaçlarına ulaşmak için, birey ve grupları güdüleyen, çalışmalarını etkileme yetkisine sahip kişidir¹⁰⁷.

Liderlik tanımlarındaki ortak kavramların grup üyelerini etkileme ve ortak amaçlara yönlendirme olduğu yukarıda belirtilmişti. Çeşitli liderlik yaklaşımlarında,

103 ÖZÇER, s.55.

104 ÖZALP-EREN-ÖCAL, s.162'den Gary A.YUKL, **Leadership in Organizations**, Prentice Hall, Inc., London, 1981, s.2.

105 ÖZALP-EREN-ÖCAL, s.163'ten Gregory MOORHEAD-Ricky W.GRIFFIN, **Organizational Behavior**, Houghton Mifflin Co., Boston, 1989, s.322.

106 Turgay ERGUN, **Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı**, TODAİE Ya. No: 191, Ankara, 1981, s.7-8.

107 ÖZÇER, s. 56.

liderlerin bu ögelere sahip olması farklı biçimlerde ele alınmaktadır. Bir liderin üyeyi etkileme gücü kişilik özelliklerinden olduğu gibi, sahip olduğu yetki ve sorumluluktan da kaynaklanabilmektedir. Ayrıca, bir liderin grup dinamiğini ve insanın psiko-sosyal özelliklerini algılayabilme derecesi, grubu etkileme gücü ile doğru orantılıdır. Eğer bir yönetici insan yapısını ne derece iyi tanıyorsa, o derece etkileme gücü artar. Liderlik tanımlarındaki **etkileme ve yönlendirme gücünün** oluşumunu liderlik yaklaşımlarına göre açıklamakta yarar görülmektedir.

1. ÇEŞİTLİ LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

a. Özellikler Yaklaşımı

Liderliğin bazı kişisel özelliklere dayandığı varsayımından hareket edilerek belli özelliklere sahip kişilerin lider olabilecekleri ileri sürülmektedir. Bu yaklaşıma göre lider, kitlelerin hayal güçlerine girmiş olan, seçkin yetenekli bir kişidir. Lideri izleyicilerden ayıran üstün özellikler arasında; yaş, boy, fiziksel görünüş, akıcı konuşma, anlayışlılık, içe ve dışa dönüklük, sosyal ve ekonomik saygınlık, başkalarını harekete geçirebilme, tanınmışlık sayılabilir¹⁰⁸. Ancak günümüzde bu tür özelliklere sahip ve özellikle kalıtımla gelen bir takım yeteneklere dayanarak bir kişinin lider olabileceğini ve liderlik davranışı gösterebileceğini ileri sürmek gerçekçi bir yaklaşım olamaz.

Bir liderde bazı kişisel üstünlüklerin bulunması, onun lider olmasını olumlu yönde etkiler. Ancak problemin ne olduğunu algılayamayan, kişisel ilişkilerde zayıf olan, izleyiciler üzerinde psikolojik bir denetime sahip olamayan bir kişinin liderlik rolünü tam olarak yerine getirmesi mümkün değildir.

Lider ile grup üyeleri arasındaki etkileşim ile liderin görev yüklendiği ortamın koşullarındaki değişimler ve belirsizlikler, liderin başarısında oldukça önemli bir etken olmaktadır¹⁰⁹.

¹⁰⁸ ERGUN, s. 12.

¹⁰⁹ EREN, *Yönetim Psikolojisi*, s.292.

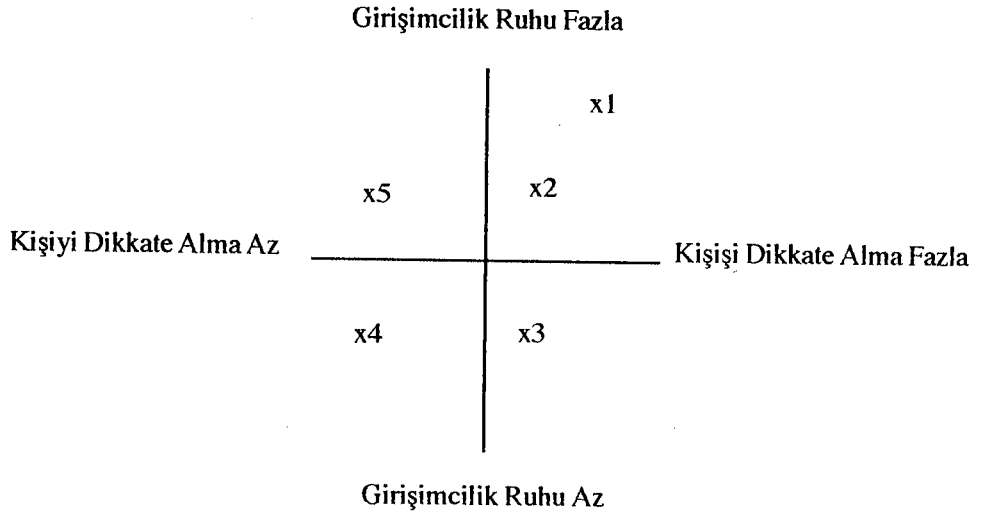
b. Davranışsal Yaklaşım

Bu yaklaşımın ana fikri, liderleri başarılı ve etkin yapan hususun, liderin özelliklerinden çok, liderlin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğudur. Bu yaklaşımda liderin kendisi kadar, izleyicilere de ağırlık verilmiştir¹¹⁰. Davranışsal yaklaşım kapsamında yapılan araştırmaların en önemli bazıları aşağıda kısaca açıklanmaya çalışılmıştır.

aa. Ohio Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Ohio Üniversitesi'nce yapılan araştırmalarda, liderin iki davranış boyutu olduğu açıklanmaktadır. Bunlar; kişiyi dikkate alma ve girişimcilik ruhudur. Buna göre liderlik aşağıda gösterilen Şekil 2'deki biçimde açıklanmaktadır. Burada; girişimcilik ruhu yüksek olan lider, işi etkili biçimde planlayıp organize etmekte, grubu oluşturan üyeler arasında olumlu ilişkiler kurmakta, haberleşmeyi kolaylaştırmakta ve işte başarı gösterme olasılığını arttırmaktadır. Kişiyi dikkate alan liderler ise, üyelerle arkadaşça ilişkiler kurmakta, onları samimi ve dostça yaklaşmakta, bireylerde saygı ve güven oluşturmaktadır¹¹¹.

Şekil 2: Ohio Üniversitesi Yaklaşımı



Kaynak : Erol EREN, **Yönetim Psikolojisi**, B.4., İstanbul, 1993, s.292.

¹¹⁰ KOÇEL, s.262.

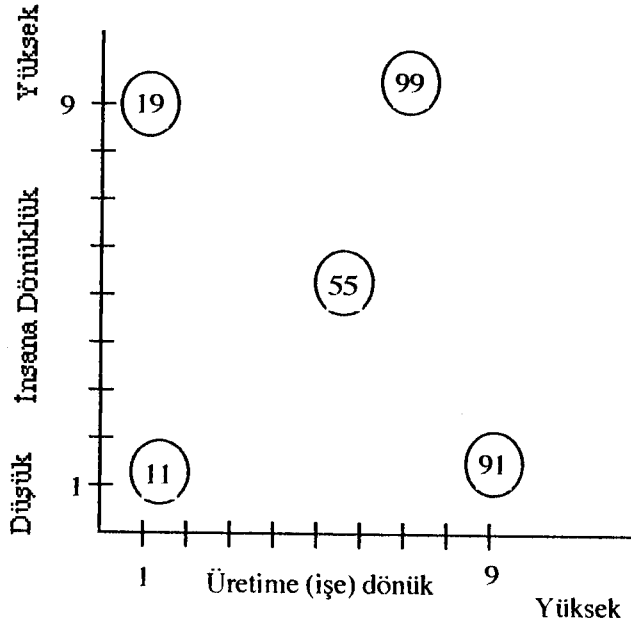
¹¹¹ EREN, **Yönetim Psikolojisi**, s.292-293.

Yetkiyi kullanma konusunda astları ile geliştirmiş olduğu davranış türü liderin başarısını belirleyen bir diğer etmen olmaktadır. Bu davranışı belirleyen faktörler, liderin yönetim felsefesi, astların kişiliği ve alanlarında uzman olmaları, yönetimin icra edildiği ortam koşullarıdır. Ortam koşullarının çok değişken ve yöneticinin derhal karar almasını gerektiren komite çalışmasının gerektirdiği zaman kayıplarına izin vermeyecek türde olması yetkinin daha çok liderde toplanmasına (otoriter yönetim) neden olmaktadır¹¹³.

cc. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi (Managerial Grid) Modeli

Blake ve Mouton'un geliştirdiği Yönetim Tarzı Matriksi Modelinde insana ve üretime yönelik liderin davranış özellikleri beş boyutta incelenmektedir ve her boyut birbirinden açık bir biçimde ayrılmamaktadır. Aşağıda Şekil 4'te Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matriksi görülmektedir.

Şekil 4: Yönetim Tarzı Matriksi



Kaynak: Erol EREN, **Yönetim Psikolojisi**, B.4., İstanbul, 1993, s.293.

¹¹³ EREN, **Yönetim Psikolojisi**, s.293.

Şekil 4'te görüldüğü gibi her iki ekseninde de 9 nokta bulunmakta ve bu noktaların kombinasyonundan 81 yöneticilik stili çıkartılabilmektedir. Ancak Blake ve Mouton bu 81 yöneticilik stilinden "saf kuramlar" olarak adlandırdıkları 5 stilin üzerinde durmuşlardır. Bu stiller '1.1) yöneticiliği, (9.1) yöneticiliği, (5.5) yöneticiliği, (1.9) yöneticiliği ve (9.9) yöneticiliğidir. Yönetim gözeneginin temel boyutlarını oluşturan bu 5 yöneticilik stilini şu biçimde açıklamak mümkündür¹¹⁴.

(1.1) Yöneticiliği: Yöneticinin insana ve üretime duyduğu ilgi en az düzeydedir. Yönetici de, işletmede kalmanın sağlanabilmesi için, yapılması gereken işi en az çaba sarfederek yapmanın yeterli olduğu düşüncesi hakimdir. Dolayısıyla, işletme içinde çatışmalar ortaya çıktığında yönetici elinden geldiğince karar vermekten kaçınır, sorunlar karşısında tarafsız kalmaya çalışır. Soğuk bir örgüt atmosferi yaratır, astlarını çalışmaya motive etmek için hemen hemen hiç çaba sarfetmez. Başarımları, yaptıkları çalışmanın gidişatı ya da sonuçları hakkında astlarını bilgilendirmez. Bu yönetim biçiminin sonucu olarak da çalışanların yaratıcılığı kaybolur ve çalışanlar olabildiğince düşük verimle çalışma yolunu seçerler.

(9.1) Yöneticiliği: Üretime olan ilginin en çok, insana olan ilginin en az olduğu bu yöneticilik stilinde yöneticinin tek düşüncesi üretimdir. Bu boyuttaki yönetici, işgörenleri bir üretim aracı olarak gördüğünden, iş koşullarını düzenleyerek işletme amaçlarına etkili bir biçimde ulaşma, işgörenlerin ihtiyaçlarına ve psikolojik yapısına en alt düzeyde önem verme davranışına sahiptir. Bu yöneticilik stilinin altında yatan varsayım, işletmenin üretim gereksinimleriyle insanların kişisel gereksinimleri arasında kaçınılmaz bir çelişkinin olduğudur. Bu varsayıma göre, bunlardan biri karşılanmak istendiğinde diğerinden fedakarlık edilmesi gerekmektedir. Bu varsayımdan yola çıkan yönetici, iş koşullarını duygu ve davranışları en aza indirgeyen bir biçimde düzenlemektedir. Böylece insan unsurunun verimlilik ve çıktıya zarar vermesini engellemektedir. Çalışanların yaratıcılığına, çelişkilerine, sorunlarına çok az önem verilmektedir. Amaç, üretimi sağlamak, amaçlara ulaşmaktır. Bu nedenle astlardan beklenen emirlere kayıtsız şartsız uymalarıdır. Bu durum insan doğasına ilişkin bazı varsayımlardan kaynaklanmaktadır. Bu varsayımların McGregor'un X kuramı varsayımlarına çok yakın olduğunu söylemek yanlış bir çıkarım sayılmaz.

114 ÖZÇER, s.75-77.

(5.5) Yöneticiliği: Yönetici hem üretime hem de insana aynı ölçüde ve orta düzeyde ilgi göstermektedir. Dolayısıyla, yöneticinin amacı hem üretimi hem de işgörenlerin morallerini belli bir düzeyde tutabilmektir. İşletme başarımının üretim düzeyi ile işgörenlerin moralleri arasında bir denge kurulmaya çalışılarak artırılması hedefdir. Yönetici kararlarında geleneksel oy verme yönetimi kullanılır. Yönetici, çalışanların moralini doyurucu düzeyde tutarak yapılması gereken işlerde beklenen verimi elde eder.

(1.9) Yöneticiliği: İnsana olan ilginin en çok, üretime olan ilginin en az olduğu bu yaklaşımda, yöneticinin karar verici rolünü bırakma eğilimi vardır. Yönetici, güçlükleri ortadan kaldırarak, insanlararası sorunları çözerek iyi bir çalışma ortamı sağlamaaya çalışır. İlişkilerin geliştirilmesi bakımından insanların gereksinimleri üzerine dikkatle eğililmesi rahat ve arkadaşça bir çalışma ortamına ve temposuna yol açmaktadır. Bu koşullar altında çalışanların işletmeye bağlılıkları, resmi işlevleri gibi yerine getirdikleri sosyal faaliyetleri nedeniyle sınırlı olmaktadır. Bu boyutta yer alan yönetici, üst düzeyde işgörene yönelik olduğundan işgörenlerin ihtiyaçlarını karşılamaya azami özen gösterir, rahat ve arkadaşça bir işletme havası ile verimliliğe götüren bir davranışa sahiptir.

(9.9) Yöneticiliği: Bu stilde yönetici (1.1) yöneticinin tam karıştı bir konumdadır; insana ve üretime olan ilgisi eşit ve en üst düzeydedir. Yönetici, karar vermek için grup üyelerini onayına başvurur. Grupta fikir birliği sağlamadan karar vermez. Çelişkileri, sorunları da bu yolla çözer. Karşılıklı güvence ve kabule dayalı bir örgüt iklimi oluşturur. Astlarını motive etmek için işle ilgili güdüleyiciler kullanır. Astlara başarımları hakkında sürekli bilgi verir. Bütün bunların sonucu olarak astlar, sorunların çözümünde yaratıcı yaklaşımı paylaşırlar, kendi işleri ve amaçlarıyla işletmenin ve yöneticinin amaçlarının bütünleştirirler.

Bazı istisnalar olmasına rağmen yöneticiler (9.9) yöneticilik stiline ideal olduğunu düşünmektedirler. Dolayısıyla, birçok işletmede temel amaç, yönetim gözeneği aracılığıyla, uygulamadaki yöneticilik stiliyle ideal yöneticilik stili arasındaki boşluğun giderilmesidir.

Çalışanlara yönelik yönetici davranışı; astların kişisel problemlerinin çözümlenmesi ve ihtiyaçlarının karşılanması, çift yönlü iletişim kurulması ve ast-üst ilişkisinin gelişmesi özelliklerine sahiptir.

Üretime yönelik yönetici davranışı; planlama, amaçların belirlenmesi, emir verme, denetim ve üretime yönlendirme gibi benzer çalışmalara dayanır.

İşgörene yönelik olan bir yönetici, işgörenin ihtiyacını karşılamaya çalışırken, üretime yönelik yöneticinin amacı, üretimin nicelik ve nitelik olarak artırılmasıdır¹¹⁵.

İşgörenlerin verimliliğinin artırılması ve işletme amacının etkin bir biçimde gerçekleştirilmesi açısından, yönetici, üretime ve işgörene aynı derecede yönelmelidir. Yalnızca birisine önem vermek, bazı olumsuz sonuçlar doğurabilir. İşgörene yönelik bir yönetici, yönetim görevlerini tam olarak yerine getiremez. Üretime yönelik yönetici ise, astlarda moral düşüklüğüne, üretimin nicel olarak artmasına karşın kalitenin düşmesine neden olabilir.

dd. McGregor'un X ve Y Teorileri

Douglas McGregor tarafından ileri sürülen X ve Y teorileri de liderlerin davranışlarını açıklamakta kullanılabilirler. McGregor'a göre, yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi, onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır¹¹⁶. Dolayısıyla, yöneticilerin ve liderlerin insan davranışları hakkındaki inançları ve varsayımları, onların göstereceği davranışı da etkileyecektir.

McGregor'a göre bu varsayımlar, birbirine zıt görüşleri içeren iki grupta toplanabilir ve X Teorisi ve Y Teorisi olarak adlandırılabilir. McGregor'a göre X ve Y teorilerinin varsayımları şöyle sıralanabilir¹¹⁷:

115 İbrahim Ethem BAŞARAN, *Örgütsel Davranışın Yönetimi*, Ank.Ünv. İ.E.F.Ya. No:111, Ankara, 1982, s.62.

116 DAVIS (Çev. Kemal TOSUN ve diğerleri), s.13.

117 BIRDAL-AYDEMİR, s.23'den Douglas MCGREGOR, *The Human Side of Enterprise*, McGraw Hill Book Co., New York, 1960, s.33-34.

X Teorisi Varsayımları:

- Normal insan tembeldir, çalışmak istemez. O nedenle yönetim, denetim ve ceza gibi araçlar kullanılmalıdır.
- İnsan sorumluluktan kaçır, güvenliğe aşırı önem verir. İnsanlar yönetilmeye yatkın, yönetmekten kaçınan bir tavır içindedir.
- İnsanlar bencildirler, kendi amaç ve isteklerini grubun amaç ve isteklerine tercih ederler.
- İnsanlar yaradılışları gereği alışkanlıklarının esiridirler, yenilik ve değişikliğe karşı direnirler.
- İnsanlar kolayca kandırılabilirler. Bu nedenle etkin bir yönetim düzeni kurabilmek için disiplin veya ceza mekanizması oluşturmak gerekir.

McGregor, bu varsayımlardaki özelliklere insanların doğuştan sahip olmadıklarını, klasik yönetim düşüncesine dayalı felsefe ve uygulamaların bu davranışlara yol açtığını belirtmiştir.

Y Teorisi Varsayımları:

- İşgörenin yerinde çaba harcaması, oyun ve eğlence kadar doğal ve gereklidir. İnsan çalışma ihtiyacı duyar, çalışmayan insan mutsuzdur.
- Sıkı denetim, ceza ve korkutma insanı organizasyon amaçlarına götürecektek yol değildir. İnsanlar örgüte bağlanır, işini severse, kendi kendini denetleme (otokontrol) yoluyla örgüte hizmet eder. Disiplin ve ceza sistemi, çalışanı örgüte amaçları doğrultusunda kalıcı olarak bağlama niteliğine sahip değildir.
- İnsan normal koşullarda sorumluluk peşinde koşar. İnsanlar arkadaşları içinde kötü duruma düşmemek için sorumluluktan kaçır. Bu durum yönetim sistemini olumlu bir şekilde değiştirmek suretiyle düzeltilebilir.

Bu teorilere göre, X Teorisi inancındaki yöneticiler daha çok otoriter ve müdahaleci bir davranış gösterirken, Y Teorisi varsayımlarını benimseyenler daha çok demokratik ve katılımcı bir davranış göstereceklerdir¹¹⁸.

ee. Likert'in Sistem-4 Modeli

Yönetici ve lider davranışlarının anlaşılması ve gruplanması ile ilgili olarak geliştirilen bir diğer model, Rensis Likert'in Sistem-4 Modelidir.

Likert'in Michigan Üniversitesi çalışmalarının bir devamı olarak geliştirdiği bu modele göre, yöneticilerin davranışları dört grup altında toplanabilir. Her grup belirli varsayımları ve belirli davranışları içerir. Bu dört grup ve özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir¹¹⁹.

Önderlik Değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı otokratik)	Sistem 2 (Yardımsever otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
1. Astlara olan güven	Astlara güvenmez	Hizmetçi Efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir
2. Astların algıladığı serbest	Astlar ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmez.	Astlar kendilerin oldukça serbest hisseder.	Astlar kendilerin tamamı ile serbest hisseder.
3. Üstün astlarla olan ilişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünü astların fikrini nadiren alır.	Bazan astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır onları kullanır.

Likert'in araştırmaları, verimliliği yüksek grupların Sistem-3 ve Sistem-4 tipi bir yönetim altında olduklarının, verimliliği düşük grupların ise Sistem-1 ve Sistem-2 tipi bir yönetim altında olduklarını göstermişlerdir.

¹¹⁸ KOÇEL, s.269.

¹¹⁹ KOÇEL, s.269'dan Fred LUTHANS, *Organizational Behavior*, McGraw Hill Book Co., 3rd Ed., 1981, s.437.

ff. Dört Etmen Kuramı

Bowers ve Seashore çalışmaları sırasında daha önceki araştırmalarda da geçerli olan dört etmen üzerinde durmuşlar ve bu etmenlerin etkili bir liderlik için önemini belirtmişlerdir. Bu dört etmen şunlardır¹²⁰:

- Destek: Bu etmen diğer araştırmalarda uyum sağlama ve çalışanlara değer verme ölçütleriyle eş değerdedir. Diğer bir deyişle, liderin davranışları, üyeler arasında kendilerine önem verildiğini onlara hissettirecek bir biçimde destekleyici bir nitelik taşımaktadır.

- Karşılıklı etkileşimi kolaylaştırma: Lider, emri altında çalışan bireyler arasında etkileşimi kolaylaştıracak, çalışanlar arasında sıcak ve samimi duygular geliştirecek bir takım davranış biçimleri göstermelidir. Böylece, grup üyeleri arasındaki duygusal ilişki, verimi de arttırıcı bir rol oynayacaktır.

- Amacı pekiştirme: Liderin davranış biçimi, astlarına organizasyonun amacını benimsetecek bir özellik taşımalı ve bu amaca yönelik çalışmaları pekiştirmelidir. Bu tür davranış biçimi, daha önceki araştırmalardaki üretime yönelik liderin davranışlarına benzer özellikler gösterir.

- İşi kolaylaştırma: Bu davranış biçimi de teşebbüs gücü ölçütü ve üretime yönelik liderin davranışları ile karşılaştırılabilir. Bir başka deyişle lider, grup üyelerinin amaçlarına ulaşmaları için onların çalışmalarını planlar, yönetir ve eşgüdüm sağlar.

c. Durumsallık Yaklaşımı

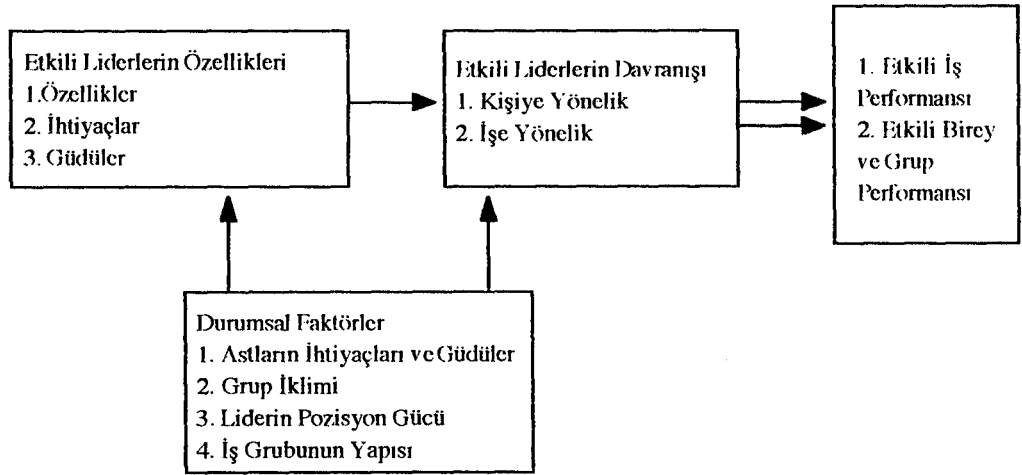
1950'lerden itibaren araştırmacılar, dikkatlerini lider ve grubun etrafındaki çevreye yöneltmeye başlamışlardır. Bu yaklaşıma göre; liderlik, lider ile çeşitli çalışma koşullarının bir çok değişkeni arasındaki karşılıklı ilişkilerle açıklanabilir. Liderlik davranışının boyutları; liderin kişiliğine, yapılacak işlerin gerekliliğine, grup üyelerinin niteliklerine ve tavırlarına, örgütsel ve fizik çevreye göre değişiklik göstermektedir.

¹²⁰ Enver ÖZKALP, **Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış**, Esk. İ.T.İ.A. Ya. No:249/169, Eskişehir, 1982, s.227-228.

Yani; liderlik, bireyin belirli nitelikleri veya davranışları sonucu ortaya çıkmamaktadır. Liderlik, çevrenin ve koşulların etkisiyle ortaya çıkmaktadır. Birey belli durumlarda ve çevrelerde lider durumuna geçebildiği, lider olabildiği halde, aynı birey değişik çevre ve koşullarda lider olmayabilir. Yani; liderlik, içinde bulunulan durumun ve çevrenin niteliğine bağlı olmaktadır. Bunun sonucu olarak da yapılan araştırmalarla belli liderlik niteliklerine ve davranışlarına yol açan veya etki eden durumsal değişkenlerin ortaya çıkarılmasına çalışılmıştır¹²¹.

Liderlikte durumsallık yaklaşımı, hem özellikler yaklaşımı hem de davranışsal yaklaşımdan daha karmaşıktır. Bu yaklaşım, liderin özelliklerinin veya davranışlarının önemini de dikkate almaktadır. Şekil 5'de, liderin kişisel özellikleri, davranışları ve liderlik durumunda faktörlerin karşılıklı etkileşimine bağlı olarak ortaya çıkan liderlik davranışı gösterilmektedir¹²².

Şekil 5: Etkili Liderlikte Durumsallık Yaklaşımı



Kaynak: İnan ÖZALP-Gülten EREN- Hülya ÖCAL, "Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred E. Fiedler Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama", ESK. AND. ÜNİV. İ. İ. B. F. DERGİSİ, C.X., S. 1-2 (1992), s. 175'ten John M. IVANCEVICH-James H. DONNELLY-James L. GIBSON, *Managing For Performance*, Business Pub., Texas, 1983, s. 296.

¹²¹ ÖZÇER, s.68-69.

¹²² ÖZALP- EREN-ÖCAL, s.175'ten John M. IVANCEVICH-James H. DONNELLY- James L. GIBSON, *Managing For Performance*, Business Pub., Texas, 1983, s.296.

Şekil 5'de liderlik tarzının belirlenmesinde, liderin özelliklerine ve işe yönelik ya da kişiye yönelik davranışlarına; astların ihtiyaçları, grubun iklimi, liderin pozisyon gücü ve iş grubunun yapısı gibi durumsal faktörlerin etkileri gözönüne alınmaktadır. Sonuç olarak; liderin kişisel özellikleri, liderlerin davranışları ve liderlik durumunda faktörlerin karşılıklı etkileşiminden, etkili iş performansı veya etkili birey ve grup performansı sağlanabilmektedir¹²³.

Durumsallık yaklaşımı kapsamında, hangi koşullarda hangi tarz liderliğin daha etkili olabileceğini ortaya çıkarmayı amaçlayan araştırmaların en önemli bazıları aşağıda kısaca açıklanmaya çalışılacaktır.

aa. Fiedler'in Durumsal Liderlik Teorisi

Liderlikte durumsallık yaklaşımıyla ilgili ilk teori, Fred E. Fiedler tarafından geliştirilmiştir. Bu teori, çalışma grubunun performansına göre, lider etkinliğini tanımlamaktadır. Çalışma grubunun performansını korumak; kişinin liderlik tarzı ve koşulsal elverişlilik arasındaki dengeye bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.

- Liderlik tarzı: Fiedler, bir kimsenin liderlik tarzını belirlemek için, en az tercih edilen iş arkadaşı (LPC) ölçeği olarak adlandırılan bir ölçü geliştirmiştir. İlişkiye ve işe yönelik liderlik tarzları, en az tercih edilen iş arkadaşı (LPC) sonuçları aracılığı ile ölçülmektedir. Uygulanan testte, liderin birlikte çalışmış olduğu bütün kişileri düşünmesi ve sonra birlikte çalışmakta en çok güçlük çektiği kişiyi tarif etmesi istenmektedir. Bu, o ferdin "en az tercih ettiği iş arkadaşı" (LPC) olarak belirlenmektedir. Söz konusu tariflerde kullanılan kavramların puanlarının toplanmasıyla, toplam LPC puanı elde edilmektedir. Olumlu kavramların puanları daha yüksektir. Dolayısıyla, LPC puanı yüksek olan bir lider, en az tercih ettiği iş arkadaşını görece olumlu kavramlarla tanımlayan, yani; insanlararası ilişkilere daha fazla önem veren bir liderdir. İşe yönelik liderlik için ise tam tersi söz konusudur. Lider, düşük LPC puanına sahiptir, çünkü; en az tercih ettiği iş arkadaşını daha çok olumsuz kavramlar kullanarak tanımlamıştır. Bu tür liderlerin liderlik tarzları işe yönelik ve otoriter olarak tanımlanmaktadır¹²⁴.

¹²³ ÖZALP-EREN-ÖCAL, s.176.

¹²⁴ ÖZÇER, s.69'dan "Durumsallık Yaklaşımı için bkz: Fred E. FIEDLER, *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw Hill Book Co., New York, 1967.

- Koşulsal Elverişlilik: Koşulsal elverişlilik kavramı, liderin çalışma grubunun performansını etkilemesini mümkün kılan bir koşulun uygunluğunun derecesini ifade etmektedir¹²⁵. Koşulsal elverişliliği belirlemede; başarılacak işin niteliği, lider-izleyici ilişkileri ve liderin pozisyonuna dayanan gücü olmak üzere üç faktör kullanılmaktadır.

Koşulsal elverişliliği belirlemede kullanılan bir faktör olarak, başarılacak işin niteliği; grubun başarmaya çalıştığı işin yapılması ile ilgili olarak, önceden belirlenmiş belirli yol ve yöntemlerin bulunup bulunmaması ile ilgilidir. Bazı işler son derece kesin yöntemlere bağlanmıştır. Bazıları ise tamamen işi yapacak olanların kararına kalmıştır¹²⁶. Yapısal işler örneğin buzdolabı üretimine ilişkin faaliyetler, önceden planlanmış olup, belirli standartlara göre gerçekleştirilmektedir. Öte yandan, daha çok bilimsel araştırmaya dayalı yapısal olmayan işlerde, liderin astlara göre fazla bir bilgiye sahip olmaması nedeniyle etkileme gücü daha azdır.

Bir kimsenin liderlik yönünden etkinliğini belirleyen önemli faktörlerden biri de, lider-izleyici ilişkileridir¹²⁷. Bu faktör, liderin izleyiciler tarafından sevilip tutulduğunu, lidere olan güven ve bağlılıklarını ifade etmektedir¹²⁸. Liderin karizmatik kişiliğinin de etkili olabileceği bu ilişkiler, liderin izleyicileri etkileme derecesini belirleyecektir. Eğer bu ilişkiler iyi olarak niteleniyorsa yani lider sevilip sayılıyor ve güven duyuluyorsa liderlik için olumlu bir ortam var demektir. Aksine lider kendine güvenilmeyen, sevilip tutulmayan bir kişi ise, bu durumda ilişkiler yetersiz olarak nitelenecek ve bu durum liderlik için olumsuz bir ortam yaratacaktır. Kısaca, bu faktör liderin grup tarafından kabul edilme derecesi ile ilgilidir¹²⁹.

Liderin pozisyona dayanan gücünün derecesi ise, liderin ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme, terfi ettirme gibi konularda sahip olduğu yetkinin derecesini ifade etmektedir.

125 ÖZALP-EREN ÖCAL, s.184'ten Arthur G. BIEDIAN, **Management**, The Dreyden Press. New York, 1986, s.472.

126 KOÇEL, s.273.

127 ÖZALP-EREN-ÖCAL, s.184.

128 KOÇEL, s.273'den Joe KELLY, **Organizational Behavior**, 3rd Ed., Irwin, 1980, s.364.

129 KOÇEL, s.273'den Keith DAVIS, **Human Behavior at Work Organizational Behavior**, McGraw Hill Book Co., 6th Ed., New York, 1981, s.139.

Fiedler'e göre, liderin göstereceği davranışın etkinliği, en elverişli ve en elverişsiz sayılan durumlarda LPC puanı düşük, işe yönelik liderlik davranışı daha etkin ve uygun iken, nispeten elverişli ve nispeten elverişsiz sayılan durumlarda kişiye yönelik liderlik davranışı uygun ve etkin olacaktır¹³¹.

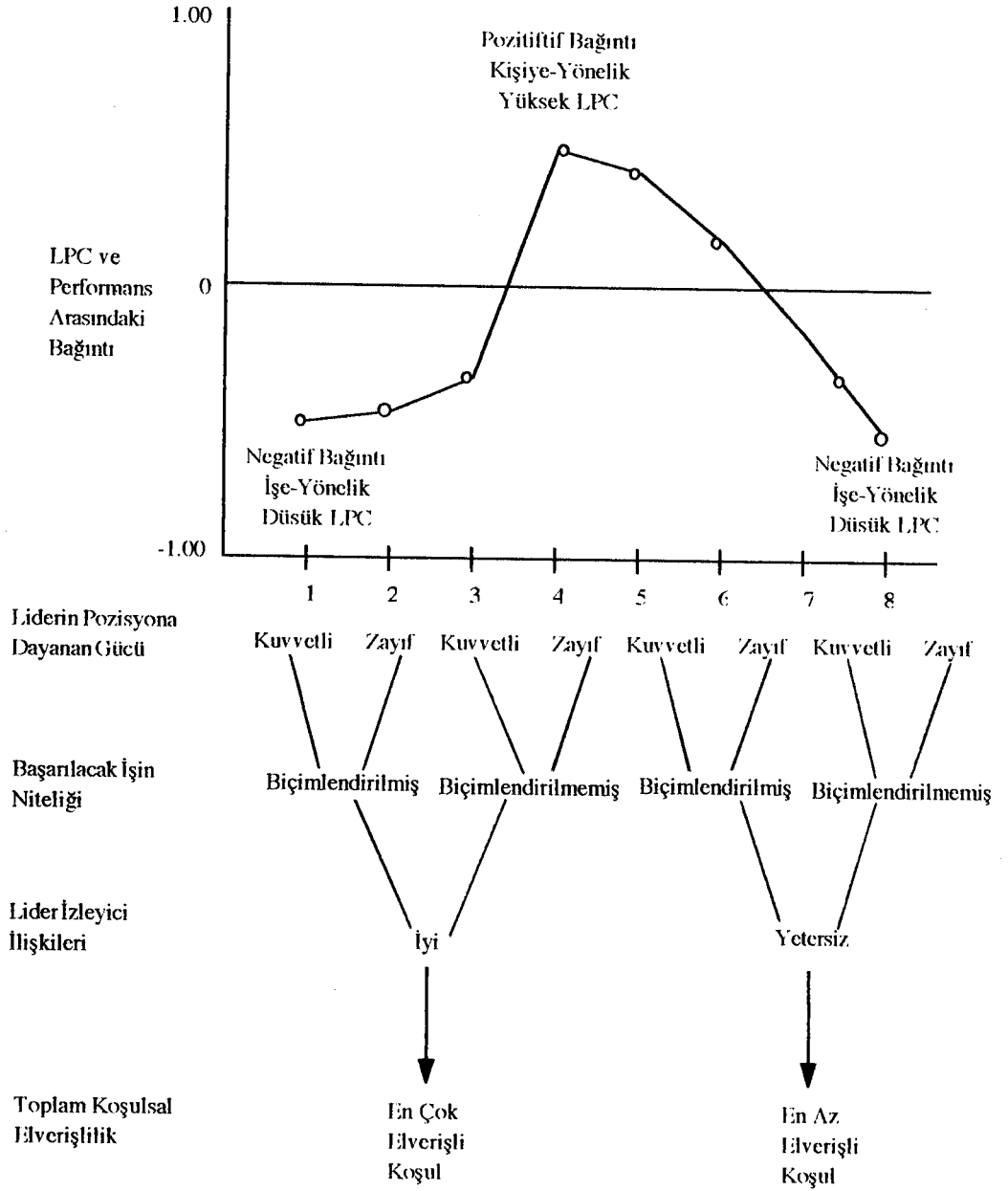
Şekil 7'deki grafiğin ortasında yeralan doğrunun altında kalan bölge işe yönelik davranışın, üstünde kalan bölge ise kişiye yönelik davranışın etkili olduğu bölgeleri ifade etmektedir.

Fred E. Fiedler'in çalışması, her koşulda etkili olabilecek bir liderlik tarzının olmadığını, grup performansını sağlamak için liderlik tarzı ile koşulun sağladığı elverişlilik arasında dengenin kurulması gerektiğini açığa çıkarmakla, liderlik konusunda yeni bir dönemin başlangıcını sağlamıştır¹³².

131 KOÇEL, s.175'den Martin GANNON, **Organizational Behavior: A Managerial and Organizational Perspective**, Little, Brown and Co., 1979, s.210.

132 ÖZALP-EREN-ÖCAL, s.176

Şekil 7: Fiedler'in Durumsal Liderlik Teorisi



Kaynak:

İnan ÖZALP-Gülten EREN- Hülya ÖCAL, "Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred E. Fiedler Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama", ESK. AND. ÜNİV. İ. İ. B. F. DERGİSİ, C. X., S. 1-2 (1992), s. 187'den Gregory MOORHEAD- Ricky GRIFFIN, Organizational Behavior, Houghton Mifflin Co., Boston, 1989, s. 33.

bb. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi

Hersey ve Blanchard'ın liderlik teorisi, izleyiciler üzerinde yoğunlaşmış durumsal bir teoridir¹³³. Bu teoride düşünürlerin dikkat çektikleri nokta astların olgunluk düzeyleri ile ilgili durumsal değişkenliktir. Eğer astlar düşük, görev olgunluğuna sahiplerse, diğer bir deyimle, az yetenekli veya eğitim düzeyleri düşük ya da kendilerine güvenleri zayıfsa, liderlerinden görmeyi arzuladıkları davranışlar, daha olgun olan yetenek, eğitim ve kendine güven işgörme arzusu yüksek olan astların liderlerinden görmek istedikleri davranışlardan daha farklı olmaktadır¹³⁴. Araştırmacılar geliştirdikleri ölçütte, farklı olgunluk düzeyine uygun dört liderlik tarzına yer vermişlerdir.

Konuyla ilgili faktörler aşağıdaki gibi tanımlanmıştır¹³⁵:

- Konuşan: "Yüksek Görev-Düşük İlişki": Lider, görevlerin yerine getirilmesinde kişilere neyi, ne zaman ve nerede yapacakları konusunda bilgi verir ve rolleri tanımlar.
- Satan: "Yüksek Görev-Yüksek İlişki": Lider, hem otoriter hem de destekleyici davranışı sağlar.
- Katılmalı: "Düşük Görev-Yüksek İlişki": Lider ve izleyicileri birlikte karar alırlar, lider ayrıca kolaylaştırma ve haberleşme rollerini de yerine getirmektedir.
- Yetki Devreden: "Düşük Görev-Düşük İlişki": Lider, otorite ve desteği çok az düzeyde sağlar.

Hersey ve Blanchard'ın teorisine göre olgunluk dört aşamada tanımlanmaktadır.

Olgunluk-1: İnsanlar, bazı şeyleri yerine getirmek için sorumluluk almada hem isteksiz hem de yeteneksizdirler.

¹³³ ÖZALP-EREN-ÖCAL, s.187.

¹³⁴ EREN, **Yönetim Psikolojisi**, s.306.

¹³⁵ ÖZALP-EREN-ÖCAL, s.177'den Stephen P.ROBBINS, **Organizational Behavior**, Prentice Hall Englewood Cliffs, New Jersey, 1991, s.365.

Olgunluk-2: İnsanlar, bir işi yerine getirmede gerekli olan yeteneğe sahip değil, ancak isteklidirler.

Olgunluk-3: İnsanlar, liderin isteğini yerine getirmede gerekli olan yeteneğe sahip ancak isteksizdirler.

Olgunluk-4: İnsanlar, liderin isteğini yerine getirmede hem istekli hem de yeteneklidirler.

Bu dört faktörü aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür¹³⁶:

Olgunluk-1 aşamasında izleyiciler, açık ve belirli emirlere gereksinme duyarlar.

Olgunluk-2 aşamasında izleyiciler, hem işe yönelik hem de ilişkiye yönelik davranışa ihtiyaç duyarlar. İzleyiciler, psikolojik olarak liderin isteklerine ortak olmak için yüksek düzeyde ilişkiye yönelik davranışı yerine getirmeye çalışırlar. İzleyiciler, yeteneklerinin zayıf olması durumunda, işe yönelik davranışı, ilişkiye yönelik davranış ile telafi ederler.

Olgunluk-3 aşamasında, motivasyonla ilgili sorunlar, destekleyici, otoriter olmayan, katılımcı bir tarz ile en iyi biçimde çözülür.

Olgunluk-4 aşamasında izleyiciler, sorumluluk alma konusunda hem istekli hem de yetenekli olduklarından, lider izleyicilere müdahale etme gereğini duymamaktadır.

cc. Roberts J. House'nin Yol-Amaç Teorisi:

Etkin bir liderin astların verimliliğini yükseltmesi konusunda House ve arkadaşlarının geliştirmiş olduğu bu teoride, bir liderin üyeyi başarıya motive etmede, üyeyi nasıl etkilediği, grubun veya işin amaçlarını nasıl algıladığı ve amaçlara ulaşma yollarının neler olduğu üzerinde durmaktadır. Bu kavram güdülemedeki beklenti modelinin bir uzantısı sayılabilir. Buna göre liderin örgütsel amaçlara erişmek, iş

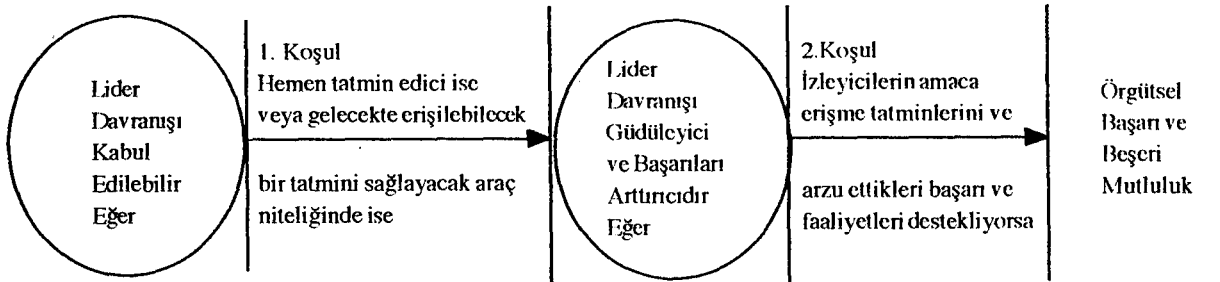
¹³⁶ ÖZALP-EREN-ÖCAL, s.178.

yerinde tatmini gerçekleştirmek ve astlarını motive etmek bakımından etkinlikleri olan kişiler olduğu temel varsayımından hareket edilmektedir.

Kuram yapısı itibariyle beklenti modelinin daha genelleştirilmiş bir görünümüne sahiptir, beklenti kuramının araçlılık varsayımına dayanır. Buna göre belirli bir yolda hareket ederken faaliyetlerimizin arzuladığımız bazı sonuçlara bizleri götürecektir birer araç olduğunu algılarız. Buradan yönetilecek bireylerin (astlar ya da izleyiciler) davranışlarının iki hususa bağlı olduğu ortaya çıkmaktadır. Birincisi, yapacağı bir faaliyetin kendisini bir sonuca (ödüle) götürme olasılığı, ikincisi, ulaşılabilecek sonucun arzulan derecesi (değeri). Düşünürler bu temel düşüncenin liderlikte de esas olduğu, liderlerin izleyicilere belirli bir değer biçilen amaçları etkileyebilecekleri iddia edilmektedir.

Düşünürler, yaptıkları araştırmalarına dayanarak liderlerin örgütte iki önemli fonksiyona sahip bulduklarını ileri sürmektedirler. Bunlardan birincisi örgütsel amaçları belirleme ve böylece izleyicilere hangi davranışlarının ödüllendirileceğini bildirme durumudur. İkincisi, arzulanan davranışlar için izleyicileri destekleyerek amaca ulaştırarak ödülleri artırmaktır. Öyleyse liderin davranışının izleyicilerce kabul edilmesi ancak bu davranışın derhal tatmin edici olmasına veya onların gelecekte erişebilecekleri bir tatmin için araç olabilme koşuluna (ödüle götürme olasılığına) bağlıdır. Ayrıca bir liderin davranış başarılı bir görev yapıldığı, bir ihtiyaç tatmin edildiği, başarılı bir iş için gerekli olan faaliyetler desteklediği ölçüde güdüleyici olmaktadır. Bu durumu Duncan aşağıdaki şekil 8'de görüldüğü biçimde özetlemiştir.

Şekil 8: Robert J. House'nin Yol-Amaç Teorisi



Kaynak: Erol EREN, Yönetim Psikolojisi, B.4, İstanbul, 1993, s.308.

Örneğin bir yönetici yönettiği iş grubu içinde yüksek bir örgütsel başarı ve beşeri mutluluk derecesine ulaşmayı arzuluyorsa, yapacağı ilk şey amaçların belirlenmesinde gruba yardımcı olmak ve ona yol göstermektir. Tekrarlı işlerde (rutin ve günlük faaliyetler) bu konuda liderlere az bir gayret gösterme görevi düşerken, görev özel olağanüstü nitelikte ise lidere düşen çaba ve bu konuda göstereceği dikkat çok fazla ve yoğun bir nitelik taşıyacaktır.

Ayrıca yönetici için arzulanan örgütsel başarı ve amaçlarının da izleyicilerin bireysel amaçlarını gerçekleştirmede araç olabileceklerini göstermek yol-amaç kuramında temeldir. Bu konuda gösterilecek çaba ve davranışlar örgütsel amaç ve başarıların araç olarak önemini ve değerini artıracaktır. Ayrıca yönetici bireysel amaçlara ulaşmanın ve ihtiyaçların tatminini örgütsel görevleri başarılı bir biçimde yapmayı önemli ölçüde kolaylaştıracağını bilmelidir. Bu temel hususların dışında bu teorinin liderlik konusuna getirdiği katkılar şu biçimde özetlenebilir¹³⁷:

- Lider, ilginç ödüller vermek suretiyle üyenin motivasyonunu artırıp başarısını yükseltebilir.

- Lider, iş amaçlarını açıklığa kavuşturmak, üyeye yol gösterici bilgi vermek, destek ve yardım sağlamak suretiyle üyenin etkinliğini artırabilir.

- Rutin işlerin getirdiği monotonluğun ve psikolojik yorgunluğun ortamdaki kaldırılmasını sağlamak için üyenin psiko-sosyal ihtiyaçlarına gerekli önemi vermelidir.

2. YÖNETİCİNİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

Bir yöneticinin temel görevi, personeli amaçları gerçekleştirmeye yöneltmektir. Bu nedenle bir yöneticide yöneltme yeterliğine ilişkin bazı liderlik özelliklerinin bulunması gereklidir.

Yöneticilerden planlama ve organize etme gibi görevlerini yerine getirmeleri istenirken, liderlerden yalnızca kendisini izlemesi için üyeleri etkilemesi beklenir. Çok

¹³⁷ EREN, Yönetim Psikoloji, s.309.

iyi bir yöneticinin bir mantık ölçüsü içerisinde yüksek liderlik özelliğine sahip olması beklenir.

Bir yöneticide bulunması gereken liderlik özellikleri şu şekilde belirtilebilir¹³⁸:

- Kendisini izleyenlerden daha yüksek kişilik özelliklerine sahip olması,
- Personel ile yeterli sıklıkta iletişimde bulunması,
- Ortamın koşullarına göre davranabilmeli ve gücünü her zaman personeli çalışmaya motive edecek biçimde kullanmalı,
- Çalışma ortamında personelin karara katılmasına imkan sağlamalıdır.

3. YÖNETİCİNİN LİDERLİK DAVRANIŞI

Liderlik davranışı konusunda Lewin, Lippitt ve White çeşitli araştırmalar yapmışlardır. Araştırmacılar esas olarak liderlik stillerinin grup ortamı ve grup üyeleri üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Lewin ve arkadaşları bir maske fabrikasında çalışanları üç gruba ayırarak birinci gruba otoriter, ikinci gruba personelin istediği gibi hareket edebileceği, üçüncü gruba ise demokratik ve personelin katılımına yönelik davranış biçimi gösteren bir liderlik biçimi uygulamıştır. Bu uygulama sonucunda, her üç grupta yer alan personelin üretim düzeylerinin farklı olduğu gözlenmiştir. Bu üç liderlik davranışı daha sonra geliştirilmiş ve daha başka liderlik davranış tipleri de eklenmiştir.

Lewin ve arkadaşlarının otokratik, demokratik ve serbest bırakıcı liderlik davranışına Davis tarafından koruyucu ve destekçi liderlik davranışı eklenmiştir¹³⁹.

Yöneticilerin gösterdikleri liderlik davranışını, otoriter, demokratik, serbest bırakıcı, koruyucu ve destekleyici olmak üzere beş grupta incelemek mümkündür.

¹³⁸ BAŞARAN, Örgütsel ..., s.73.

¹³⁹ DAVIS (Çev.Kemal TOSUN ve diğerleri), s.126.

a. Otoriter Davranış

Yönetici, yaptırım gücünü geleneklerden ve yetkili otoriteden alır. Yönetici tüm otorite ve gücü kendi elinde toplar. Astlardan, verdiği emirleri koşulsuz olarak yerine getirmesini bekler.

Bu tip yöneticinin bulunduğu işletmelerde geleneksel yönetim anlayışı hakim olup, en iyisini bilen yönetici olduğu ve personelin onu izlemesi gerektiği beklenir. Bu görüşe göre, personel pasif olduğundan teşkilat amaçlarını gerçekleştirmeye zorlanmalıdır. Düşünme yöneticinin, düşüncelerini uygulama ise personelin görevidir¹⁴⁰.

Otokratik bir çevrede yöneticinin eğilimi biçimsel otoriteye dayanma yönündedir. Bu otoriteden aldığı güçle emir vermek suretiyle personel üzerinde sıkı bir denetim uygular¹⁴¹.

Otoriter yöneticinin aşırı ölçüde bencil davranması ve personelin duygu ve düşüncelerini dikkate almaması, bu liderlik tipinin önemli eksikliklerindedir. Bu tip tutum ve davranış personelin işe yöneltilmesini olumsuz yönde etkiler ve personelde psikolojik açıdan doyumsuzluklar ortaya çıkar¹⁴².

Otoriter liderlik davranışı gösteren yöneticinin denetiminde çalışan personelin verimliliği oldukça yüksek olmaktadır. Kurallara ve emirlere uyma derecesi yükseldikçe, personelin yaratıcılığında yararlanma en alt düzeyde gerçekleşir. Personelin emirlere uyma derecesi, konuşmadan, olumsuz davranış göstermeden verilen emirleri yerine getirmesiyle değerlendirilir.

Otoriter davranış, yöneticiden veya liderden başka bir kimsenin amaç, plan, program ve çalışma yöntemleri konusunda söz sahibi olmaması nedeniyle personel yaratıcılığı azalmaktadır. Bu nedenle de bu tür işletmelerde işletmenin kendisini yenilemesiyle değişimlere kolayca uyum sağlaması mümkün olamamaktadır. Diğer

¹⁴⁰ İbrahim Ethem BAŞARAN, **Örgütsel Davranış**, Ank.Ünv.E.F.Ya.No:108, Ankara, 1982, s.93.

¹⁴¹ DAVIS (Çev.Kemal TOSUN ve diğerleri), s.127.

¹⁴² EREN, **Yönetim Psikolojisi**, s.310.

tarafından, personelin iş başarısı ve nitelikli üretimde bulunması istenilen ölçüde gerçekleştirilmemektedir.

b. Koruyucu Davranış

Bu liderlik davranışı, personelin bir insan olduğu ve çeşitli ihtiyaçlarının bulunduğu, bu ihtiyaçlar karşılandığı sürece başarılı olabileceği görüşüne dayanmaktadır.

Yine bu görüşe, işletmenin verimliliğini artırmak için, personele maddi ödüller verilmesinin gerektiği; yani yalnızca ekonomik ödülün personeli başarılı çalışmaya motive edeceği ileri sürülmektedir. Ekonomik olarak motive edilen personel yöneticiden çok, işletmeye bağlanır. Fizyolojik ihtiyacı karşılanan personelin güvenlik ihtiyaçları da sağlanacağından işletme amaçlarını gerçekleştirmede daha etkin olacağına inanılmaktadır.

Bu davranış tipinde verimlilik ölçütü olarak personelin doyum derecesi dikkate alınır. Ancak, ekonomik doyumun her zaman verimliliği artırmadığı, psikolojik doyumunda gerektiği hiç dikkate alınmamaktadır.

Koruyucu davranış gösteren bir yöneticinin denetiminde çalışan personel, yaşamını iyi sürdürür, mutlu ve hoşnut olur. Ancak, yeterince motive olamaz; bu nedenle, yalnızca pasif iş birliği gösterir. Sonuç olarak; koruyucu liderlik davranışına sahip bir yöneticinin denetiminde çalışan personelin otokratik yönetim anlayışından fazla bir üretimde bulunması söz konusu olamamaktadır. Bu nedenle, bu davranış tipi personeli pasif yapar, işletmeye bağlandığından, ekonomik ihtiyaçları karşılandığı sürece bu bağlılığı devam eder. Psikolojik olarak doyuma ulaşma ve ürünün niteliği ile işletmenin verimliliği istenilen ölçüde sağlanamaz.

c. Destekleyici Davranış

Likert tarafından "destekleyici ilişkiler ilkesi" olarak geliştirilen anlayışa dayanmaktadır. Likert işletmedeki liderlik ve diğer süreçler teşkilatla ilişkiler açısından her personelin hizmet öncesi yetiştirme düzeyi, değer ve beklentilerinin ışığında, çalışmasını destekleyici ve kendi kişisel değer ve önem duygusunu oluşturacak,

koruyacak nitelikte görmesi için en fazla olasılığı sağlayacak biçimde olması gerektiğini ileri sürmektedir.

Destekleyici davranışta, personel, para ya da güce değil, lidere bağlıdır. Lider, işletmenin çıkarları doğrultusunda personelin yapabileceği şeyleri başarmasını ve gelişmesini sağlayacak bir ortam yaratır¹⁴³.

Destekleyici liderlik davranışı gösteren yönetici ile çalışan personel, aktif olmayı, işletme amaçlarını gerçekleştirmek için yaratıcı çalışmada bulunmayı, sorumluluk üstlenmeyi, yönetim fırsat verdiğinde karara katılmayı isteyen özelliğe sahiptir¹⁴⁴. Başarısı desteklenen personel, boyun eğmek ya da güvenlik aramak yerine, daha başarılı olmaya yönelir.

Destekleyici yöneticinin rolü, personelin problemlerini çözmelerine ve işlerini başarmalarına yardımcı olmaktır. Bu nedenle, personeli yeterince tanıyabilmek için üst üste arasında iyi bir ilişki söz konusu olmaktadır.

d. Serbest Bırakıcı Davranış (Laissez Faire)

Yönetici, personeli istediği gibi hareket etmede serbest bırakır ve yetkisini kullanmaktan çekinir. Yönetici için, işletme amaçlarının gerçekleşmesi veya personel ihtiyacının karşılanması önemli değildir.

Yönetici, kendisine sorulduğunda görüşünü bildirir, gerekirse kaynak kişiler ile araç-gereci sağlayabilir. Görevini unutmuş görünür veya umursamaz¹⁴⁵. Kendisini, yönetici olarak görmez, her personelin kendisine verilen kaynaklara göre amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkan veren davranış gösterir¹⁴⁶.

Bu tip yönetici davranışı, personelin iş başarısına olumsuz etki yapmakta ve işletme amacından sapmalara neden olmaktadır. Diğer taraftan, yönetici, kendi görev ve

143 DAVIS (Çev. Kemal TOSUN ve diğerleri), s.128-131.

144 BAŞARAN, *Örgütsel Davranış*, s.96.

145 BAŞARAN, *Örgütsel Davranış*, s.98.

146 EREN, *Yönetim Psikolojisi*, s.310.

sorumluluklarını yerine getirmediği gibi, personeli de amaçlara yöneltmede yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle, bu tür davranış tipinin egemen olduğu işletmelerde, hem personelin iş başarısı düşmekte, hem de işletme amacının istenilen ölçüde gerçekleştirilmesi mümkün olamamaktadır.

e. Demokratik Davranış

Demokratik yönetici davranışı, katılımcı davranış olarak da adlandırılmaktadır. Temelinde, personelin yönetsel kararlara katılım yönetici tarafından sağlanmaktadır¹⁴⁷. Ancak, personeli amaçlara yönlendirme, uygun çalışma ortamı yaratma, personel ihtiyacı ile işletme amacının dengeli biçimde dikkate alma konularında yönetici, kendisini sorumlu hissetmektedir.

Yönetici, amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin oluşturulmasında personelden aldığı öneriler doğrultusunda liderlik davranışını belirlemeye önem gösterir¹⁴⁸.

Personel otoriter davranış gösteren yöneticiye karşı büyük ölçüde saldırgan davranış geliştirirken, demokratik ve serbest bırakıcı yöneticiye karşı samimi ve güvenilir bir biçimde davranır. Otokratik yöneticinin görevi başında olmadığı zamanlarda personel, iş bırakırken, demokratik yöneticinin yokluğunda, personel çalışmaya devam eder.

Personelin iş başarısını, bağlı olduğu yöneticiden soyutlamak mümkün değildir. Yöneticilerin liderlik davranış tipleri de göstermektedir ki personeli işletme amaçlarına yöneltme doğrultusunda yöneticilerin gösterdiği davranış, personelin iş başarısını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu nedenle, bir yönetici, personelin iş başarısını arttırmak; dolayısıyla teşkilat verimliliğini en üst düzeye çıkarabilmek için, personeli çalışmaya motive edici davranışı gösterebilmelidir. Bunu sağlayabilmek için de personele, herhangi bir girdi olarak değil; psiko-sosyal özellikleri, ihtiyaçları, uygun koşullar oluştuğunda potansiyelinden en üst düzeyde yararlanabilen, devamlı motive edilmeye hazır bir kişi olarak yaklaşılmalıdır. Ayrıca, şunu da gözardı etmemek gerekir

¹⁴⁷ DAVIS (Çev.Kemal TOSUN ve diğerleri), s.152.

¹⁴⁸ EREN, *Yönetim Psikolojisi*, s.310.

ki her personel farklı özelliğe sahip olup, yeterliğine uygun iş yaptığı takdirde istenilen iş başarısını gösterebilecektir. Ancak, her personelin başarı düzeyleri yeterlik, bilgi ve becerisi ile doğru orantılıdır. Önemli olan, bir yöneticinin, personelin mevcut bilgi ve becerisinden en üst düzeyde yararlanmasına ortam hazırlamasıdır.

II - AST ÜST İLİŞKİLERİNDE MOTİVASYON

A) MOTİVASYONUN ANLAM VE ÖNEMİ

İşletmeler amaçlarına ulaşabilmek için insanlar ve fiziki tesislere gereksinme duyarlar. En gelişmiş makinaların bile insanlar tarafından çalıştırılması gerektiği düşünülürse, konunun temelinde insanların en verimli bir biçimde çalıştırılması gerektiği ortaya çıkar¹⁴⁹. Günümüzde teknoloji hangi seviyelerde ilerlemiş olursa olsun, işletmelerin pek çok işi hala insanlar tarafından yürütülmektedir. Organizasyonların yapısı gereği bu insanlar arasında hiyerarşik bir ilişki bulunmaktadır. Hiyerarşinin hangi basamağında bulunursa bulunsun, bir görevli etki alanı veya etkinlik derecesi küçük veya büyük, mutlaka bazı kararlar almak durumundadır. Alınan kararlar bazen işletmenin içindekileri bazen de dışındakileri etkileyecektir. Alınan kararlardan işletme içi ile ilgili olanların, mutlaka uyulması gerektiği biçimindeki bir değerlendirme, çoğu zaman hatalı sonuçlara ulaştırmaktadır. Çünkü, insanlar bir işletmede görev kabul ederken sadece bir kazanç elde etmek veya kazanç sağlamak düşüncesinde değillerdir. Çalışma hayatından memnun olmak, görevlerini istekle yerine getirmek ve heyecan duymak düşüncesi de amaçları arasındadır. İşletmede böyle bir havanın yaratılması işten ayrılmaları azalttığı gibi, işgörenlerin verimliliğini de artırır¹⁵⁰.

İşletmeler faaliyette bulunurken insan faktörünün önemini hiç ihmal edemezler. Organizasyonun çeşitli basamaklarında görev yapan kişiler başarılı olursa, tüm organizasyonun başarısından söz edilebilir. Özellikle üst yönetim işletmenin geleceğini elinde tutan bir grup olarak başarılı olduğu sürece işletme daha başarılı olabilir¹⁵¹.

¹⁴⁹ İnan ÖZALP, *Yönetim ve Organizasyon*, Birlik Ofset Yayıncılık, C.II., Eskişehir, 1994, s.251.

¹⁵⁰ Adnan GÜLERMAN, "İnsana Yönelik Yönetim Nedir, Nasıl Olmalıdır?", TÜRKİYE İKTİSAT GAZETESİ, S.1084 (23 Ocak 1989), s.2.

¹⁵¹ ÖZALP, *Yönetim* ..., C.II., s.251.

İnsanların çeşitli örgütlerde çalışmalarının temel nedenlerini araştırmak, diğer bir deyişle insanlar neden çalışır sorusuna cevap aramak gerekir. Bu soruya verilecek çeşitli cevapların en başında para yani gelir elde etme cevabı yer alacaktır. Her insanın yiyecek, giyecek ve barınma gibi temel ihtiyaçları vardır. Başka bir gelir kaynağı olmayan herkes için bu varsayım geçerlidir. Ancak işletmeler yakından incelenecek olursa, bireylerin çalışma nedeninin sadece parasal olmadığı ortaya çıkar. Çünkü paraya ihtiyacı olmadığı halde çalışan birçok insan vardır. Buradan, bireyleri çalışmaya iten gücün yalnız para olmadığı sonucu ortaya çıkar.

Herhangi bir işletmede çalışan işgörenlerin çalışma nedeni olarak, çalışılan işten zevk alma, bir sorumluluğa sahip olma, diğer insanlarla işbirliği yapma, bir örgütün üyesi olma, işsizlikten doğan aylıklıktan kurtulma ve işten dolayı çıkar elde etme faktörleri sayılabilir. İşletmede çalışanların daha verimli olmaları için onları motive etmek yani güdülemek işletmenin başarısında çok önemli bir faktördür¹⁵².

Motivasyon; isteklendirme, güdüleme, teşvik etme, tahrik etme gibi anlamlara gelmektedir. Motivasyon bilgi ve teorileri çalışanın işine hevesle, istekle, dört elle sarılarak çalışmasını sağlamak için ne gibi önlemlerin alınması gerektiğini ilgilendiren konuları kapsamaktadır¹⁵³.

Motivasyon, bir veya birden çok insanı, belirli bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamı¹⁵⁴ olarak tanımlandığı gibi, insanların faaliyetlerini devam ettirmelerini sağlayan güçlerin bir kombinasyonu ya da insanları harekete geçiren ve başlayan hareketlerin devam ettirilmesini sağlayan bir kuvvet olarak da tanımlanabilir.¹⁵⁵

Bu tanımlar gözönünde tutularak, motivasyonu, bir veya birden çok insana belirli bir amacın gerçekleştirilmesine karşılık olarak maddi manevi fayda sunma faaliyeti olarak tanımlamak mümkündür.

152 İnan ÖZALP, "Motivasyon Teorilerindeki Gelişmelerin İşletme Yönetimine Etkisi", ADANA İ.T.İ.A. İŞL. ENST. DERGİSİ, Yıl: 1, S.1 (Mart 1977), s.16-17.

153 Osman TELİMEN, "Motivasyon Teorileri İçinde Başarama Güdüsünün Yeri ve Önemi", ESK.İ.T.İ.A. DERGİSİ, C.XIV, S.1 (Ocak 1978), s.31.

154 ERİN, Yönetim Psikolojisi, s.316.

155 ÖZALP, Yönetim ..., C.II., s.258.

İnsanlar işletmeye bir amacı gerçekleştirmek için getirilmişlerdir. Bu amaç üretim veya hizmet olabilir. Bunun için onlara hizmetleri karşılığında bazı şeyler vaadedilir ve böylece kendileri belirli bir yöne devamlı olarak özendirilmiş olurlar¹⁵⁶.

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşıldığı gibi motivasyon, beşeri çıkar ve arzularla ilgilidir. Tüm olarak insanlarla ilgili bir faktördür. İnsanların işde ve iş dışındaki davranışları motivasyonla direk ilişkidir. Bütün bu davranışlar bireyin verimliliğine etki ettiğinden işletmeler motivasyon konusuna artan bir önem vermeye başlamışlardır¹⁵⁷. Motivasyon işletme yönetimi ve yönetici açısından oldukça önemlidir.

1. YÖNETİM VE YÖNETİCİ AÇISINDAN ÖNEMİ

Başkaları vasıtasıyla iş yapmak olarak tanımlanabilen yönetim, genel olarak planlama, organizasyon, emir komuta (yöneltme), koordinasyon ve denetim fonksiyonlarından oluşan bir süreçtir. Bu fonksiyonlardan planlama, organizasyon ve denetim teknik konular olduğundan teknik beceri gerektirirler. Oysa emir komuta (yöneltme) ve koordinasyon teknik beceri yanında beşeri beceriler de gerektirir. Yani bu fonksiyonlarda, çalışanların davranışlarına istenilen yön vermek büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle motivasyon ile yönetim konuları arasındaki ilişki bu noktada ortaya çıkmaktadır. İşletmecilik açısından personelin motivasyonu büyük çapta beşeri beceri gerektirir¹⁵⁸.

Motivasyon yönetimde temel ve vazgeçilmez faktörlerden biridir. Gerçekten başarılı bir yönetim motivasyonsuz sağlanamaz. Organizasyon önceden saptanmış amaçlar için mücadele etmeleri ancak iyi bir motivasyon sistemi kurmakla mümkün olacaktır¹⁵⁹.

Yönetici motivasyon konusuyla ilgilenmek zorundadır. Çünkü motivasyon ile performans yakından ilişkilidir. Motive olmayan personelin iyi bir performans göstermesi beklenmemelidir. Eğer bir yönetici, çalışanları, organizasyon içi ve dışı

¹⁵⁶ EREN, *Yönetim Psikolojisi*, s.316.

¹⁵⁷ ÖZALP, "*Motivasyon ...*", s.18.

¹⁵⁸ BİRDAL-AYDEMİR, s.83.

¹⁵⁹ ÖZALP, "*Motivasyon ...*", s.18.

psikolojik, fizyolojik ve sosyal gereksinimleri, motivleri ile anlayıp, yorumlayabiliyorsa, onlardan verimliliği maksimize etme yönünde gerektiği gibi yararlanma yollarını bulacaktır.

İnsanlar çok çeşitli davranışlarda bulunurlar. Bu davranışların nedenleri de farklıdır. Yönetici de işletme amaçlarını gerçekleştirmek için çalışanları organizasyon amaçları doğrultusunda davranmaya yöneltmek zorundadır. Sonuçta hem personelin gereksinimleri karşılanacak hem de işletmenin amaçlarına ulaşması sağlanmış olacaktır.

Yöneticinin personeli işletme amaçları doğrultusunda yönlendirmesi ise ancak motivasyon ile mümkün olacaktır. Motivasyon liderliğin tamamlayıcısı durumundadır. Çünkü birçok durumda etkin bir liderlik çalışanların motivasyonunu gerektirir. Bu nedenle yönetici düzeyindeki kişilerin etkinlik ve verimliliğinin sağlanabilmesi için personel motivasyonuna önem vermesi gerekmektedir¹⁶⁰.

Motivasyon ve verimliliği artırmak isteyen yönetici, çalışanların tutum ve davranışlarını, arzu ve isteklerini, fikir ve duygularını ve bunlara etki eden işletme içi ve dışı faktörleri gözönünde bulundurmalıdır¹⁶¹.

2. AST ÜST İLİŞKİLERİ AÇISINDAN ÖNEMİ

Ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen ve hiyerarşik düzende birbirlerine göre ast ve üst durumunda olan insanlardan oluşan işletmeler, devamlı bir şekilde büyümektedirler. Büyüme ise yetki ve sorumlulukların üst yönetimde toplanmasına engel olur. Bu yetki ve sorumlulukların üst yönetimden aşağı kademelere kaydırılması diğer bir ifade ile yetki göçerilmesi kaçınılmaz bir faktör oluşturmaktadır. Yetki devrinde karşılaşılan zorluklardan ikisi ast üst ilişkileriyle ilgilidir. Üst yöneticiler yetkilerinin bir kısmını aşağı makamlara göçerirlerse otoritelerinin zayıflayacağını düşünürler. Kendileri için yetki göçerimine gitmek oldukça zor bir davranıştır. Astler ise yetki devrinde yeni sorumluluklar yükleneceklerinden ve yeni

¹⁶⁰ BİRİDAL-AYDEMİR, s.83-84.

¹⁶¹ Cengiz CODUROĞLU, "İnsan İlişkileri ve Motivasyon", ANAHTAR DERGİSİ, Yıl: 6, S.70 (Ekim 1994), s.23.

görevde başarı sağlamaları şüpheli görüldüğü için yetki göçerimine karşı direnme gösterirler.

Yönetimde başarının en önemli faktörlerinden biri olan yetki göçerimi faydalanılmayan bir faktör olarak karşımıza çıkar. Üstlerin ve astların motive edilmeleri ve yetki göçerimiyle ortaya çıkacak olan olumlu sonuçların anlaşılması başarı şansını artırabilir. İşletmenin başarısına çeşitli kademelerde görev yapan yöneticilerin verecekleri kararların isabet derecesi etki eder. Bu kararların verilişinde iyi bir motivasyon sistemi uygulanmışsa karardan olumlu sonuçlar beklenebilir. Aşağıdaki formül durumu daha iyi açıklamaktadır¹⁶².

$$\text{Başarılan Sonuç} = \text{Kararların Kalitesi} \times \text{Bu Kararlardaki Motivasyon Derecesi}$$

Yukarıdaki formülden anlaşılacağı gibi formülün sol tarafının artması yani işletmenin başarısının artırılması sağ taraftaki iki alternatife bağlı kalmaktadır. Hem kararların isabet derecesi hem de verilen kararlardaki motivasyon derecesi önemli olmaktadır. İşletmenin çeşitli kademelerinde görev alan işgörenler iyi bir şekilde güdülenmezlerse verecekleri kararlarda ve işleriyle ilgili diğer konularda başarılı olamayacaklardır.

Bu durum ayrıca morallerinin bozulmasına ve tatminsizlik psikolojisine kapılmalarına yol açar. Ast üst ilişkilerinin zayıf olması da motivasyonu olumsuz yönde etkileyen bir faktördür. İşletmede çeşitli çıkar grupları vardır. Bunlar çeşitli görevler yaparlar. İşletmenin ayakta kalması ve başarı sağlaması bu grubun çıkarlarının bir fonksiyonudur. İşçiler iyi çalıştıkları takdirde üretim artar, mühendisler kendilerini işe verdiklerinde yeni teknikler geliştirilir ve üretimi olumsuz yönde etkileyen faktörler ortadan kaldırılmış olur. Yöneticiler görev yaptığı takdirde iyi bir organizasyon kurulmuş ve bu organizasyonun işletmesi kolaylaşmış olur. Bu grupların işletmeye daha faydalı olmalarını sağlamak işletmenin bir görevi olmaktadır¹⁶³.

¹⁶² ÖZALP, "Motivasyon ...", s.19'dan Rensis LIKERT, *New Patterns of Management*, McGraw Hill Book Co., New York, 1961, s.212.

¹⁶³ ÖZALP, "Motivasyon ...", s.20.

Teknisyenler, çalışanların motivasyonlarını ve verimliliklerini artırmak için çok çeşitli teoriler geliştirmişlerdir. Bunların hepsinin ortak olduğu bir nokta, insan ilişkilerinin motivasyon ve verimliliği doğrudan etkilediği ve yönetici liderliğinin önemli bir ilkesi olduğudur.

Motive edilen insanın performansı yükselir. Motivasyon kişilerin beklentileri, ihtiyaçları, amaçları ve kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi konuları ile yakından ilişkilidir¹⁶⁴. Bu nedenle işletmede üst konumunda bulunan yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Özellikle, astlara dostça davranmak, astların sorunlarına yardımcı olmaya çalışmak, bütün çalışanlara adil davranmak, işletme politikasını ve kurallarını uygularken tutarlı ve tarafsız davranmak, gerektiğinde astları takdir etmek ve ödüllendirmede cömert davranmak gibi konular astların motivasyonunu olumlu yönde etkileyeceğinden yöneticilerin dikkat etmesi gereken konuların başında gelirler.

B) PERSONELİN MOTİVE EDİLMESİ VE ÖZENDİRME ARAÇLARI

İşletmeler, belirledikleri amaçlara ulaşabilmek için çeşitli faktörlere ihtiyaç duymaktadırlar. İşte insan, bu faktörlerden belki de en vazgeçilmez olanıdır. İnsan emeği, diğer üretim faktörleriyle birleşerek işletmenin amaçlarına katkıda bulunur. Fakat üretim faktörleri içinde en önemli ve hiç kuşkusuz en zor kontrol edileni emek faktörüdür. Çalışana iş ortamını ve çalışmayı sevdirmek böylece daha verimli bir çalışmaya yönelmek, yöneticilerin üzerinde durdukları en önemli beşeri konulardan biridir.

Çalışanlardan bekleneni alabilmek için onları en iyi şekilde motive etmek gerekmektedir. Motivasyon ise, çalışanları işletme amaçlarına yaklaştırmaya, inandırıcı ve özendirici nitelikte yapılan tüm eylem ve uğraşlardır. Özellikle son yıllarda personelin motive edilmesi olayı birçok yönetici ve bilimadamının ilgisini çekmiş ve bu konuyla ilgili birçok kuram geliştirilmiş olmasına rağmen, hala personelin motive edilmesi olayı tam olarak çözümlenebilmiş değildir. Bununla birlikte günümüz işletmeleri, üretimde verimlilik artışı yanında daha birçok konuda motivasyon araç ve tekniklerinden

¹⁶⁴ CODUROĞLU, s.23.

yararlanmaktadırlar. Motivasyon sürecinde işletmelerde kullanılan parasal veya parasal olmayan birçok özendirici araç etkilidir¹⁶⁵.

1. PERSONELİN MOTİVE EDİLMESİ

Personelin motive edilmesi: işletmenin belli bir makamına bağlı işin görev ya da ödevlerini, bunlar için gerekli araç, gereç ve yöntemler ile makamın yetki ve sorumluluk alanı içinde belli bir ücret karşılığında yerine getiren örgüt üyesi personelin; insan olarak fiziksel, ruhsal, toplumsal, örgüt üyesi olarak örgütsel, yönetsel, işlevsel ihtiyaçlarının, işletmenin tümsel amaç ve ihtiyaçları doğrultusunda, herbirine özgü araç ve yöntemlerle karşılanarak, belli politikalar yardımıyla davranışlarına bu yolda biçim veya yön verilmesi süreci olarak tanımlanabilir.

Yukarıdaki tanımın ortaya koyduğu bir gerçek, sadece ücretle personelin işletmeye bağlanamayacağıdır¹⁶⁶. Maddi doyum yanında maddi olmayan çeşitli faktörler de insanları etkiler. Personeli motive etmenin hareket noktası, tatmini gerekli olan ihtiyaçlardır.

İhtiyaçlar, insan doğasının yapısal öğeleridir. İhtiyacı; "giderildiğinde insanın yaşama veya varlığını sürdürmesini sağlayan, giderilmediğinde onu, varolma güçlükleri, giderek yok olma tehlikesi içine iten olgu" biçiminde tanımlamak mümkündür¹⁶⁷. Personel ihtiyaçları; personelin insan olarak ihtiyaçları ve örgüt üyesi olarak ihtiyaçları olmak üzere iki ana bölümde incelenebilir.

Personelin insan olarak ihtiyaçları; fiziksel, ruhsal ve toplumsal ihtiyaçlar olmak üzere üç bölümde incelenebilir. Fiziksel ihtiyaçlar, insanın dolayısıyla personelin fiziksel yapısındaki canlılığı ve gelişmesini sürdürmesi için karşılanması zorunlu ihtiyaçlardır. Ruhsal ihtiyaçlar, personelin düşünsel ve duygusal yapısından kaynaklanan ihtiyaçlardır. Personelin, toplumun üyesi olarak ve toplumsal çevrenin koşullarından etkilenerek yarattığı ihtiyaçlar ise toplumsal içerikli ihtiyaçlardır.

¹⁶⁵ Faruk SAPANCAI, "Çalışanların Glütülenmesinde Kullanılan Özendirme Araçları", VERİMLİLİK DERGİSİ, CXXII, S.4 (Ekim-Kasım-Aralık 1993), s.55-56.

¹⁶⁶ AŞKUN, s.302.

¹⁶⁷ Zeyyat SABUNCUOĞLU, Endüstriyel Davranışlar, Bursa İ.T.İ.A.İşl.Fak.Ya. No:10, Bursa, 1982, s.87.

Personelin örgüt üyesi olarak ihtiyaçları da; örgütsel, yönetsel ve işlevsel ihtiyaçlar olmak üzere üç bölümde incelenebilir. Bireyin geçimini sağlamak için bir işletmede çalışması onun örgütsel ihtiyacını belirtir. Personelin yönetsel ihtiyaçları, ast ve üst olma durumlarına göre iki ana bölümde toplanabilir. Yönetim basamaklarında yer alan insanın ast ve üst olarak görevlerini yerine getirme isteği onun yönetsel ihtiyacını ortaya koyar. Personelin işlevsel ihtiyaçları, doğrudan doğruya kendi işini başarmada duyduğu, örgütsel ve yönetsel nitelikli olmayan, diğer ihtiyaçlardır¹⁶⁸.

Personelin motive edilmesinde, yukarıdaki ihtiyaçlar gözönünde tutularak bu ihtiyaçlara uygun motivasyon araçları kullanılmalıdır. Motive olmuş personel, işini önemli amaçlarına ulaşmada bir araç olarak gören kimsedir¹⁶⁹.

2. ÖZENDİRME ARAÇLARI

Yöneticinin, astlarını motive etme işi, bu kimselere tam tatmin sağlayan davranışları geliştirmekle sağlanır. Bu davranışlar hem kişisel tatmin sağlarken hem de işletme amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunacaktır. İnsan davranışları çok karışık ve anlaşılması güç olduğundan, motivasyon hususunda genel ilkeler geliştirmek kolay değildir. İnsanlar arasındaki kişisel farklılıklar da bu durumu yaratan en önemli etmenlerdir. Bu nedenle, bir örgütte ihtiyaçlar dizisi ve özendirme araçlarının tatmin sağlama dereceleri diğer örgütün aynısı olamaz. O halde, denilebilir ki, bir örgütte, astlarını yönetmek konusunda başarıya ulaşan bir yönetici, başka bir örgütte bu başarıya erişemeyebilir. Fakat önemli bir husus, insanların iş ile ilgili davranışlarını motive etmek için bazı özendirme araçlarının bilinmesidir. Bu etmenlerin saptanması uzun araştırmalar sonucu olmuştur. Bu etmenlerin oransal önemi kişiye ve duruma göre değişir. Motivasyon planları bu özendirme araçlarına dayanılarak uygulandığı takdirde daha başarılı olabilecektir. Özendirme araçları olarak; gelir, güvenlik, yükselme olanakları, çekici iş, yapılmaya değer iş vermek, statü, kişisel yetki ve güç kazandırma, özel yaşama saygılı olma, kararlara katılma olanakları sağlama, adaletli ve sürekli bir disiplin kurmak sayılabilir.

¹⁶⁸ AŞKUN, s.292-294.

¹⁶⁹ DAVIS (Çev.Kemal TOSUN ve diğerleri), s.78.

a. Gelir

Bu özendirme aracı başta incelenmesine rağmen araştırmalar bu unsurun değerinin fazla büyütüldüğü hissini vermektedir. Fakat bu maddi teşvik araçlarının önemsiz olduğunu göstermez. Çünkü, insanların çoğu için, daha yüksek gelir elde etme olanağı, çalışmak ve işbirliği etmek için tek olmasa bile önemli bir özendirme aracıdır.

İşletmelerde, bazı görevlerde, gelir, çabaların artmasıyla orantılı olarak arttırılır ve özendirme aracı niteliği açıkça belirlenmiş olur. Örneğin; satış miktarı üzerinden komisyon ve parça başına ücret bu yöntemin etkili kullanış şekilleridir. Diğer bir yöntem de bu türlü bir standart yerine, kişisel değerlendirmeye dayanan prim verme yoludur. Maddi özendirme terfi ettirerek ücretlerin artırılması sözkonusu olduğu gibi, kişiyi aynı mevkide tutarak yani terfi ettirmeden ücretini artırma you da tutulabilir. Terfi eden kimsenin sorumluluğu da arttığından iş yükü ve etki alanı da artmaktadır. Ancak, burada daha yüksek gelir sağlanması diğer özendirme yöntemleriyle birlikte kullanılmaktadır.

Daha az gelir sağlama tehdidi de, eski gelir düzeyine alışmış olanları daha fazla çalıştırma hususunda özendirme aracı olarak kullanılır. Personel yönetiminde bu yolda girişimlere son çare olarak başvurulabilir. Çünkü bu yöntemler, herkes tarafından doğruluğu kabul edilen önemli bir iş kuralına aykırı hareket eden ve bu durumu birkaç ihtarla rağmen devam ettiren kimseler için uygulanmalıdır. Bu koşullara uygun olmayan personel için bile ücret azalması yollarına kayılması gevşek davranma durumların önleyici bir etmen olacaktır. Bu durum, uygulamada genellikle aylık primlerin kesilmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Geçici ya da sürekli işten çıkarma gibi olumsuz tedbirler de, maddi olanaklarda bir azalma meydana getirdiğine göre, bu yolda teşvik aracı sayılabilirler. Fakat olumsuz tehdit aracı altında çalıştırılmak istenen personelin güven ve moral durumu bozulacaktır. Bu nedenle, personele işbirliği isteyerek sağlatacak başka çarelere başvurulmalıdır.

b. Güvenlik

Ekonomik güvenlik kişisel çabalar yönünden oldukça önemlidir. Emeklilik, kaza, hastalık, hayat, işsizlik sigortaları gibi personele sürekli geliri hayatı boyunca sağlayacak ekonomik korunma biçimleri günümüzde çok geliştirilmiştir. Bu güvenlik

önlemlerinin bazıları, hükümet tarafından kanuni birer zorunluluk haline bile getirilmiştir. Fakat işletme politikaları bunları daha yararlı biçimlere sokabilir ve teşvik aracı olarak kullanabilir. Böylece sağlanacak güvenlik önlemleriyle personelin işinden memnun olmasına ve tatmin hissi duymasına yardımcı olunur. Fakat güvenlik önlemlerinin işletme içi politikalarla düzenlenmesi mali yönden oldukça fedakarlık isteyen bir konudur.

Buna rağmen güvenlik duygusu sadece ekonomik garantiler olarak düşünülmemelidir. Çünkü bu kavram çok daha geniş bir anlama sahiptir. Güvenlik duygusu, belirli bir iş çevresine ya da iş koşullarına uymaktan doğan kendine güven duygusunu da içine almaktadır. Bir işletmede ne yapacağını, kiminle çalışacağını, nasıl yapacağını ve ne ölçüde başarılı olabileceğini bilerek çalışan bir personelin kendine güveni oldukça artacaktır. Güven duygusu astlara, büyük ölçüde üstler tarafından benimsetilir. Böylece personel ne yapacağını, nasıl yapacağını bilemediğinden şaşkın hale gelen ve kendi yetenekleri konusunda şüpheye düşen bir kimse durumundan kurtarılmış olacaktır.

Gerek sürekli bir maddi unsurun sağladığı güvenlik, gerekse kendine güven duygusu, verimliliğin artışında direkt olarak etkili olmamakla birlikte, güvensizlik duygusu altında tedirgin olarak çalışan kişinin çaba ve emeğini sunma azminin azalacağı bir gerçektir. Tersine, güvenlik duygusu altında çalışan kişiler, enerjik ve gayretli görünür. Personelin etkinliği de böylece artmış olacaktır.

c. Yükselme Olanakları

İşgörenler, çalıştıkları işlerinde yükselme olanakları da isterler. Çünkü insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş yeknesaklaşacak, buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ya da yükselme yolları tıkanan yöneticilerin çalışma gayret ve şevkleri azalacaktır. Şu halde, yükselme işyerinde bir teşvik yani motivasyon aracıdır.

Astlarına yükselme olanağı gibi bir teşvik aracı sağlayan yönetici, plan ve programlarının uygulamaya koymak için kendisine yardım edip işbirliğini kolaylıkla kabul edecek bir destek sağlamış olacaktır¹⁷⁰.

İşletmede yükselme olanakları sağlama konusunda, objektif ölçütlere uygun bir uygulamanın gerçekleştirilmesi oldukça önemlidir. Yükselmek, dinamik bir yaşantı sürdürmek isteyen her işgörenin özlemidir. Yükselme şansı elde eden işgören kendisine daha çok güven duyar, kişiliği gelişir, yetkilerinin artması nedeniyle çalışma isteği de artar. Ayrıca yükselmesi nedeniyle çevrenin göstereceği ilgi ve takdir işgören üzerinde çok olumlu etki yaratır¹⁷¹.

d. Çekici İş

Bir personelin yapmış olduğu işin türü, kişisel planlarının uygulanmasında önemli etkiler yapacaktır. Kendisi için çekici olan işi yapan kimse, o işe karşı daha olumlu bir tutum takınarak dikkatle, planlı ve yöntemli hareket edecektir. Bu tutumun takınılmasında iki önemli neden vardır. Bunlardan birincisi, işin gerektirdiği kişisel özen, ikincisi ise, işgörenin sahip olduğu sanatkarlık ruhudur. Bir kimse ne kadar sanatkar bir ruha sahipse ve yaptığı işle övünüyorsa, onun kişisel tatmin arzusu o şekilde yüksek olacaktır. İşin gereği olarak bir eser oluşturmak, kişisel yetenekleri gerektirir. Bu yeteneklere sahip olan kimselere, bu tip işler verildiği takdirde, iş o kişiler için özendirme aracı rolünü oynayacaktır.

Gerek yaratıcılık yeteneği ve gerekse bu yeteneği kullanma fırsatlarının personele verilmesi her zaman olanaklı olamaz. Fakat, bu yetenekten yararlanma fırsatı bulunduğu durumlarda, yöneticiler, bundan özendirme aracı olarak yararlanmak zorundadırlar. İşletme örgütlerini dolduran, reklam yazarları ve desinatörler, mühendisler, işi bir iş programı hazırlayan üst kademe personelleri ve hatta bozulmuş makineleri tamir eden ustalar, bu türlü orijinal usullerle yaratıcılık duygusuna sahip kimselerdir.

Çekici iş ile ilgili olarak, yeterli ışıklandırma, ve sıcaklık, iyi iş arkadaşları, işçiyi eğlendirecek sosyal tesisleri, kazaları önleyecek uygun çalışma koşulları sağlama

¹⁷⁰ EREN, *Yönetim Psikolojisi*, s.331-333.

¹⁷¹ Zeyyat SABUNCUOĞLU-Enver ÖZKALP, *Örgütsel Davranış*, And.Ünv.A.Ö.F.Ya.No:40, Eskişehir, 1989, s.101.

sayılabilir. Bu tip olanaklar işin ilgi çekici olmasını sağlayacaktır. İyi işleri koşulları ve sosyal olanaklar zamanla etkilerini yitirebilirler, bunları işçinin gözönünde devamlı canlı tutabilmek için az çok değişikliklere giderek devam ettirilmelidir.

e. Yapılmaya Değer Bir İş Vermek

Çoğu kimseler yapılmaya değer bir işe sahip oldukları (ya da böyle bir inanca sahip oldukları) zaman daha çok çalışırlar. İnsanlar başkalarına yardım etmekten ve bunun olumlu etkilerini görmekten büyük zevk duyan varlıklardır.

Yaptığı işlerin ya da hizmetlerin karşılığını işletmeden ücret alarak gören kimseler, üstelik yaptıkları işlerin toplumda birçok kimsenin arzu ve ihtiyaçlarını karşıladığını görmekle büyük zevk duyacaklardır. Yaptığı hizmetlerin değerinin, başkalarını memnun olmuş görerek anlayan çoğu kimseler, çektikleri zahmetlerin ve eziyetlerin şiddetini az duyar ya da hiç aklına bile getirmez. Daha iyi hizmetler başarabilmek hususunda fiziksel; düşünsel ve özellikle duygusal gücü artar. Böylece kişi örgüt amaçlarını sosyal yönden gerçekleştirmenin kendisi için de bir zevk ve yaşam kaynağı olduğuna inanır.

İşyerinde bu yolda alınacak tedbirler, işçiyi işletmenin gerçekten sosyal bir hizmet yaptığına inandırmalıdır. Müşterilerden gelen memnuniyet bildiren mektuplar, işçilere de ya da onların temsilcilerine de duyurulmalıdır. Böylece, personelde işletme hedeflerini gerçekleştirmekle insanlığa katkıda bulunulduğu duygusu uyandırılmalıdır. Bu arada işletmenin amaçlarına ulaştırılması personelin fedakarca çalışmaları ve değerli katkıları sayesinde gerçekleştirildiği bildirilerle ya da yapılan toplantılarla çekinilmeden duyurulmalıdır.

f. Statü

Statü, bir kimseye toplamda başkalarını atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Kişi böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. Statü, daha çok saygı ile birlikte bulunur. Yani gerçek bir statüye sahip olan kimse bunun karşılığında iş arkadaşlarından ya da iş dışında ilişkisi bulunduğu kimselerden saygı görür. Çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir işçi olarak kabul edilme hemen her kişi için derin bir tatmin duygusu yaratır. Bazı kimseler, kendi katkıları olmadığı zaman grup

çalışmalarının aksayacağını ve verimin düşeceğini iddia ederek kendilerinin örgüt içi statülerini yüksek görür ve bundan derin bir tatmin duyarlar. Çoğu toplumlarda daha fazla ücret elde etme arzusu, bir kimsenin kazandığı ve harcadığı paranın başkaları tarafından başarı ve değer ölçüsü olarak nitelenmesinden ileri gelir. Aynı şekilde, iyi tanınan bir örgütte çalışma ya da önemli görünen bir unvana sahip olma, başkalarınca onlara atfedilecek statülerinde olumlu etkiler yapar. Hatta bu manevi tatmin unsurları bazı kimselerin daha az ücretle bu işleri yapmalarına devam etmelerini sağlayabilir.

Statünün kazanılmasında işverenin davranış ve tutumlarının da rolü büyüktür. İşgörenlerin yapmış oldukları iş ile ilgili olarak daha önce üzerinde durulan maddi ve manevi tatminlerin elde edilmesi ve devamlılık göstermesi işverenlerle yöneticilerin elindedir. Astlar, üstlerinin saygı ve sevgisini kazanabilmek için, önemli çaba ve fedakarlıklardan kaçınmayacaklardır. Çalışmalarının karşılığını saygı görme ve sosyal statüsünde yükselme ile somut bir şekilde gören personel daha gayretli olarak çalışmalarını sürdürecektir.

Kişi hayatını sadece işletmede sürdürmediğine göre sosyal statü ve saygı sadece üst ve işverenlerin kişisel takdirlerine bağlanamaz. Ancak, üst ve işverenler bir kimseyi en yakın arkadaşları ya da dostları arasında takdir eder ve onun değerini artıracak şeyler söylerse bu davranışlar, o kimsenin sosyal statüsüne büyük katkılar yapacaktır. Tanındıklar ve özellikle dostlar önünde takdir edilme, bir kişinin görevinin ve başarısının önemini başkalarının yanında açıklama, kişilerin sosyal statüsünü büyük ölçüde etkileyecektir. Ödüllendirmek ve değerini kişinin ömrü boyunca sürdüreceği hediyeleri veya takdirnameleri, özel toplantılar düzenleyerek herkesin gözünününde vermek ve olanak varsa bunları basın aracılığıyla kamuoyuna duyurmak sosyal statünün en önemli kazanılma yollarını oluşturur. Bu türlü bir teşvik aracı personelden beklenen çalışmaların hızını, personelin dinamizmini ve işgörme arzusunu çoğaltacaktır.

g. Kişisel Yetki ve Güç Kazandırma

Bir kimse, sözü dinlenen, kendini izlettiren ve buyrukları yerine getirilen biri olmayı da arzular. Başkaları üzerinde yetki sahibi olma, zor kullanmaya ya da kanunsuz yollara başvurmaya dayanmaz. Yetki, başkalarına bir işi gördürmek için onlara emrelerine (rızarlarına) dayanmayı gerekli kılan bir güçtür. Bir ast, başkalarına, onların emreleri ile iş-yaptıracak olgunluğa erişince veya yetki sahası genişleyince, yönetim

tarafından kendisine tanınan eski yetki yetersiz kalır. Böyle durumlarda biçimsel olmayan ilişkilerin gücünü artırdığı, biçimsel olmayan yetkiye dayanılarak iş görüldüğü haller çoğalacaktır. Fakat bu durum hem örgütteki biçimsel üstlerin yetkilerinin zayıflamasına yol açacak ve örgütteki işlerin etkinliğini azaltacak ve hem de biçimsel olmayan yetkisi ile iş yaptırmak zorunlu olanlar zor durumda kalacaklar, sıkılacaklar ve tatminsizlik duyguları artacaktır.

İşletmenin tepe yönetimi ve üstler, yetki devrinde değişiklikler yapmak yoluyla astlarının bu kişisel güç ve etkilerinden yararlanma olanaklarını artırmalıdır. Yöneticiler yetki devri ilkelerini gözönünde bulundurarak, astlarına daha çok kişiye nezaret etmek üzere yeni görevler verip yetkilerinin artırırlarsa, astlar kendilerine layık görülen yeni durumda başarılı olmak için çabalarını artıracaklardır. Şu halde, kendisine yetki verilmesini arzu eden kimse, bu olanak kendisine sağlandığı takdirde, üstleriyle işbirliği ederek görevlerini etkin bir şekilde yerine getirmek isteyecektir. Bu durum, biçimsel yetki ile biçimsel olmayan yetki arasındaki çatışma ve sorunları azaltacaktır.

h. Özel Yaşama Saygılı Olma

Kişilerin işyeri dışında özel ilgi duyduğu birçok konu vardır. Örneğin; aile ilişkileri, sosyal faaliyetler, özel tutkular ve zevk için yapılan çabalar, din, sağlık durumu ve buna benzer hususlar kişinin özel yaşamını meydana getirir. Bir işgörene etkili şekilde iş gördürebilmek için onun iş dışı kişisel sorunlarının tatminkar bir sonuca bağlanmasına destek vermek zorunlu olmaktadır. Yöneticilerin, işgörenlerin sorunlarını hoşgörü ile karşılamaları çözüme bağlanması hususunda elinde bulunan her türlü yardıma hazır olduklarını hissettirmeleri gerekir. Özel yaşama saygılı olma, sorunlarını çözümlenmekte astlar için sadık bir dost gibi davranma, elde bulunan olanaklarla yardım etme, işbirliği ve çalışma arzusunu güçlendirmekte önemli bir husustur.

Yöneticiler ile işgörenler arasında kişisel ilişkilerin güçlendirilmesi ancak dostluk ve sevgi düşüncelerinin geliştirilmesi ile olur. Aksine, kişisel sürtüşmeler, astların üstlerinin istediği emirleri yerine getirmelerine engel olacaktır. Astlar duygularının kontrolü altına gireceklerdir. Bu sürtüşmelerin çoğu üstlerin, astların özel yaşamlarına doğrudan doğruya karışıp yöneltmeye çalışmalarından doğmaktadır. Üstler astlarının iş dışı sorunlarının çözümlenmesinde mümkün olduğu kadar yardımcı olmak ve bunu bir

özendirme aracı olarak kullanmakla birlikte, onların özel yaşamlarını düzenleyerek bütün gayretlerini işletmede toplamaya kalkışmamalıdır.

Astların kişiliğine saygı duymak gerekir ve bunu sağlamanın en önemli yollarından biri, onların duygu ve düşüncelerinden yararlanmaktır. Şimdiki sorunlarda ve gelecekle ilgili karar ve planlar hazırlanmasında, astlara tanınan söz hakkı onlara kişisel güven verecektir. Böylece, işgörenin özel yaşam ve çıkarları ile işletmenin çıkarlarını bir tutması olanağı artırılacaktır.

1. Kararlara Katılma Olanakları Sağlama

Özellikle insanların kendilerini etkileyecek kararlara katılma isteği çok şiddetlidir. Uygulamadaki aksaklıkların en önemli taraflarından birisi de, personeli kendisini etkileyecek kararlara iştirak ettirmemek, alınan kararları uygulama safhasına kadar ondan saklamaktan ileri gelir.

Bir kimsenin kendi yaptığı işle ilgili kararlarda söz sahibi olmak istemesi çeşitli nedenlere dayanır. İşi bizzat gerçekleştiren kimseler, kendi yapacakları işle ilgili uzmanlık bilgisine sahip oldukları kanısındadırlar. Başka bir neden olarak da verilecek karar, işleri önemli ölçüde etkileyeceği için getirilecek yeni usul ve yöntemlerin kendilerine duyurulması ve kendi kişisel fikirlerinin de alınması gösterilebilir. Burada, işgören kişiliğine saygı gösterilmesini arzu etmektedir. Bir işgören göreceği işlerin planlanmasında yardımcı olduğu zaman, onları daha arzulu şekilde yapar. Kişiler bu konudaki arzu ve isteklerini, kendilerine güvenleri arttıkça daha çok duyururlar. Bu duygu, kişinin işteki davranışını etkilemesi nedeniyle, güdülemede özellikle üzerinde durulması gereken bir konu oluşturur.

Yöneticiler astları ilgilendiren kararların alınmasında, onların düşünce ve isteklerini dikkate almalı ve bu düşüncelerden yararlanma yolları aramalıdır. Bu davranış şekli birisi için çalışma yerine birlikte çalışma havası yaratır. Ortak fikirlerin uygulaması daha kolaydır ve ortaya çıkan "biz" fikri kuvvetli bir özendirme unsurudur.

i. Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi

İhtiyaçlara cevap verilmesi kadar şikayetlerin değerlendirilmesi de motivasyon açısından belli başlı bir tatmin kaynağı ve aracıdır. Yerinde cezalandırma ve ödüllendirmelere gitmek adil bir disiplin sistemini gerektirir. Bu durum, eşit muamele ilkelerine sadık kalmayı doğurduğu için, astların görevlerine karşı şevk ve ilgisini önemli ölçüde artıran bir özendirme aracı olacaktır.

İşgörenlere memnun olmadıkları muameleler hakkında şikayet edebilme olanakları tanınmalıdır. Şikayetler kısa zamanda ve titizlikle çözüme kavuşturulmalıdır. Kızgınlıklar, kötü muamele görüldüğü inancını yansıtan şikayetler dikkatle incelenip düzeltici önlemler zamanında alınmadığı durumlarda işgörenin işine ve üstüne karşı aldığı tutum olumsuzlaşacaktır. Yöneticiler, kendi emir komutaları altındaki astlarını işletme içinden gelecek her türlü tehlikeye karşı korumalı ve çıkarlarını gözetmelidir. Buradaki çıkarlar, ücretler, çalışma koşulları, zamanında ve kaliteli hammadde temini, yükselme olanakları olarak belirlenebilir. İşgörenlerin bu türlü sorunları adil ve sürekli ilgi gösterilmesi şikayetleri azaltmakla kalmaz aynı zamanda işgörenlerin yöneticilere karşı duyduğu bağlılık duygusunu da geliştirir.

Gösterilen başarılar mutlaka öteki ilgililerin gözleri önünde takdir edilmelidir. Bu durum ilgiliyi arkadaşlarının gözünde yükseltecektir. Takdir adaletine de dikkat etmeli ve aynı başarıya ulaşmış kişilere farklı törenler düzenlenmemeli ve farklı ödüller verilmemelidir. Aynı durum, eğer başarı bir kişinin değil de bir grubun ortak çabalarının ürünü ise ve fakat ödüllendirme grup üyelerinin hepsini kapsayacak şekilde yapılmıyorsa, meydana gelen bu gibi haksızlıklar için de geçerlidir.

Haklı ve sürekli bir disiplin aynı zamanda cezalandırma yöntemlerini de içerir. Gerekli uyarılar zamanında yapılmalı ve olayla ilgili belgeler tespit edilmelidir. Her durumda uyarı personeli iş arkadaşları içinde küçük düşürecek şekilde yapılmamalı, mümkünse gizli tutmaya gayret etmeli ve aynı zamanda ilgiliye savunma olanağı tanınmalıdır.

Daha sert cezalandırma yöntemleri uygulamak gerektiği zaman düşman gibi davranmamalı, ilgiliye açık bir dille hatasının ne gerektirdiği ve bu cezanın neye dayanılarak kendisine verildiği bildirilmelidir. Disiplinin amacı davranışlara olumlu yön

verektir. Cezaların takdirinde suçun işleniş koşulları, suç işlerken suçlunun manevi atmosferi (tahrik olup olmadığı), suçlunun daha önceki davranış ve tutumları ile kişiliğinin dikkate alınması gerekir. Disiplin cezalarında çok gevşek davranmanın olumsuz etkileri olduğu gibi sert ve haşin olmanın da hiçbir işe yaramadığı gibi personeli aşırı tahrik edici olumsuz hareketlerine hız verici bir etki yapması mümkündür.

Adaletli disiplin aynı zamanda her şeyin daha önceden planlı ve programlı bir şekilde duyurulmasını gerekli kılar. Bu yüzden her olumlu ve olumsuz davranışın karşılığında ne göreceği önceden saptanmalı ve işgören eyleme geçmeden bunun sonucunda ne göreceğini bilmelidir.

Kısaca adil, sürekli ve dikkatli bir disiplin sistemi kurmak, işbirliği ve işgörmeye arzusunu kuvvetlendirici bir özendirme aracı olarak ortaya çıkacaktır¹⁷².

C) BAŞLICA MOTİVASYON TEORİLERİ

Motivasyon konusunda yöneticilerin kullanabileceği çeşitli teori ve modeller geliştirilmiş bulunmaktadır. Bu teori ve modeller, yöneticilere, kişileri motive eden faktörleri belirlemek, motivasyonu sürdürmek konularında yardımcı olmak iddiasındadır. Bazı modeller, kişilerin ihtiyaçlarının bir ifadesi olan motiflere, dolayısıyla kişinin içinde olan faktörlere ağırlık verirken, diğer bazıları teşviklere yani kişinin dışında olan, kişiye dışardan verilen faktörlere ağırlık vermektedir¹⁷³.

İnsanı sürekli olarak fizyolojik ve psikolojik açılarından gelişen bir varlık olarak ele alan görüşler, kişinin gelişmesi, içsel yetenekleri ve kapasitesi, belirli tutum, algı, his, arzu ve düşüncelere temel oluşturan rasyonel ve duygusal yönleri üzerinde durmaktadır. Dolayısıyla bu görüşler kişiyi anlamaya, davranışlarını yorumlayarak kişinin içinde bulunan faktörleri belirlemeye ve bu faktörlere hitap ederek kişiyi motive etmeye önem vermektedirler.

¹⁷² EREN, *Yönetim Psikolojisi*, s.334-339.

¹⁷³ KOÇEL., s.303'den DAVIS, s.43.

Motivasyon teorilerinin bir kısmı da kişinin çevresinde bulunan faktörleri belirlemeye ve bu faktörlere hitap ederek kişiyi motive etmeye önem vermektedirler.

Motivasyon teorilerinin bir kısmı da kişinin çevresinde bulunan dışsal faktörlere ağırlık vermektedir. Bu teoriler kişilerin davranışlarının faktörler tarafından kontrol edildiği varsayımına dayanmaktadır. Bu durumda sorun, personelin nasıl motive edilebileceği sorunu olmaktadır. Bu sorun da, personele veya çalıştığı çevreye dışarıdan müdahale etmekle çözülmeye çalışılmaktadır. Dolayısıyla bu teorilerin ağırlık noktası, kişinin içindeki saikleri keşfetmek yerine, kişinin çevresinde bulunan ve kişinin davranışlarını etkileyen faktörleri anlamak ve kullanmak üzerindedir.

Görüldüğü gibi motivasyon teorilerini iki ana grupta toplamak mümkündür. Birinci grup kapsam teorileri olarak adlandırılabilir ve içsel faktörlere ağırlık veren teoriler, ikinci grup ise süreç teorileri olarak adlandırılabilir ve dışsal faktörlere ağırlık veren teorilerdir.

1. KAPSAM TEORİLERİ

Bu teorilerin arkasındaki varsayım şudur: Eğer yönetici, personeli belirli şekillerde davranmaya zorlayan içsel faktörleri anlayabilirse, bu faktörlere hitabetmek suretiyle personelinin örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebilir.

Kapsam teorileri adı altında toplanan motivasyon teorileri; Abraham Maslow tarafından geliştirilen İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı, Frederick Herzberg tarafından geliştirilen Çift Faktör Teorisi ve David McClelland tarafından geliştirilen Başarma İhtiyacı Teorisi olarak sıralayabiliriz.

a. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

A. Maslow, insan ihtiyaçlarını yönlendiren en önemli etkenin ihtiyaçlar olduğunu savunarak motivasyon olgusunu açıklamaya çalışmıştır.

Bu yaklaşımın iki ana varsayımı vardır. Bunlardan birincisi, kişinin gösterdiği her davranışın, kişinin sahip olduğu ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur. Kişi

ihtiyaçlarını gidermek için belirli yönlerde davranır. Dolayısıyla ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli bir faktördür.

Yaklaşımın ikinci varsayımı ise ihtiyaçların sırası ile ilgilidir. Buna göre kişi belirli bir sıralanma gösteren ihtiyaçlara sahiptir. Alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmeden, üst kademelerdeki ihtiyaçları kişiyi davranışa sevk etmez. İhtiyaçların kişiyi davranışa sevk etme özelliği bunların tatmin edilme derecesine bağlıdır. Tatmin edilen bir ihtiyaç davranış saiki olma özelliğini kaybeder ve daha üst seviyedeki ihtiyaçlar davranışı etkilemeye başlar¹⁷⁴.

Maslow'un varsayımsal ihtiyaçlar hiyerarşisi motivasyonu dinamik bir kavram olarak görmektedir¹⁷⁵.

Bu yaklaşıma göre kişinin ihtiyaçları Şekil 8'de görüldüğü gibi beş ana grupta toplanabilir.

Birinci grup en alt düzeydeki ve en ilkel ihtiyaçları kapsamaktadır. Beşinci grup ise en yüksek düzeydeki ihtiyaçları kapsamaktadır. Bu ihtiyaçların oluşturduğu hiyerarşi şöyle sıralanabilir¹⁷⁶:

- Fizyolojik İhtiyaçlar: Yemek yeme, su içme, uyku vb.
- Güvenlik İhtiyaçları: Can ve iş güvenliği, tehlikelerden korunma vb.
- Sosyal İhtiyaçlar: Gruba üye olma, kabul edilme, dostluk vb.
- Kendini Gösterme İhtiyacı: Tanınma ve prestij kazanma, kendine güven duyma vb.
- Kendini Tamamlama İhtiyacı: Sahibolunan potansiyeli gerçekleştirme, yaratıcılık vb.

174 KOÇEL, s.303-305.

175 BİRDAL-AYDEMİR, s.84.

176 KOÇEL, s.305.

Şekil 8: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: Tamer KOÇEL, İşletme Yöneticiliği-Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış, İşl.Fak.İşl.İkt.Enst.Ya.No:205/101, İstanbul, 1989, s.306.

Kişi, önce en alt düzeyde bulunan ihtiyaçlarını tatmin etmek için davranır. Karnı aç bir kişiyi, sosyal ihtiyaçların tatmin etmeye çalışarak motive etmek mümkün değildir.

Tatmin edilen her ihtiyaç grubu, davranışları etkileme özelliğini kaybedecek ve daha üst düzeydeki ihtiyaçlar kişinin davranışlarını etkilemeye başlayacaktır.

Böyle bir ihtiyaçlar hiyerarşisini yönetici, bir motivasyon aracı olarak şöyle kullanabilir; Eğer yönetici, personelin hangi ihtiyacını tatmin etmek istediğini anlayabilirse, o ihtiyaçlarını tatmin edebileceği ortamı yaratarak onların belirli yönde davranmalarını sağlayabilir¹⁷⁷.

b. Çift Faktör Teorisi

F. Herzberg tarafından geliştirilen bu teori, ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımından sonra, en çok bilinen motivasyon görüşü durumundadır.

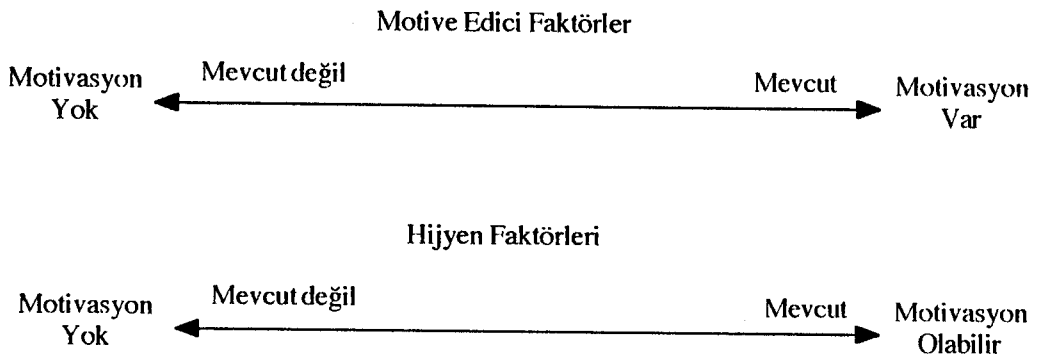
¹⁷⁷ KOÇEL, s.305-306.

Herzberg ve arkadaşları çeşitli işyerlerinde araştırmalar yaparak doyuma ve doyumsuzluğa yol açan etmenleri belirlemeye çalışmışlardır. Araştırmacılar, işgörenlerden, önce çalışma yaşamlarına ilişkin olumlu duygular yaratan olayları anlatmalarını istemişlerdir. Bu olaylara dayanarak, kişide doyuma yol açan etmenleri saptamışlar, daha sonra aynı kişilerden, kendilerine olumsuz duygular yaratan olayları anlatmalarını isteyerek doyumsuzluğa neden olan etmenleri sıralamaya çalışmışlardır. Ayrıca, işgörenlerden, bu olayların performansları üzerindeki etkisini de anlatmalarını istemişlerdir.

Araştırma sonuçlarına göre doyuma ve doyumsuzluğa yol açan faktörler iki ana grupta toplanmıştır. Herzberg doyuma yol açan faktörlere, motive edici faktörler, doyumsuzluğa neden olan faktörlere de hijyen faktörler adını vermiştir.

Motive edici faktörler; başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve ilerleme gibi işin içsel özelliklerinden kaynaklanan faktörlerdir. Hijyen faktörleri ise; gözetim, çalışma koşulları, ücret ve arkadaş ilişkileri gibi işin dışsal özelliklerinden kaynaklanan faktörlerdir¹⁷⁸.

Motive edici faktörlerin varlığı, kişiye kişisel başarı hissi verdiği için, kişiyi motive edecektir. Bunların yokluğu ise kişinin motive olmaması ile sonuçlanacaktır. Oysa hijyen faktörlerinin kişiye motive etme özelliği yoktur. Ancak eğer bu faktörler mevcut değilse kişi motive olmayacaktır. Bunların mevcut olması kişinin motive olabileceği asgari koşulları sağlayacaktır. Ancak motivasyon, motive edici faktörlerin varlığı ile mümkün olacaktır. Bu durumu aşağıdaki gibi göstermek mümkündür.



¹⁷⁸ Gülten İNCİR, Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme, MPM Ya.No:401, Ankara, 1990, s.9-10.

Bu teorinin yönetici açısından anlamı şöyle ifade edilebilir; Hijyen faktörleri bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bunlar yoksa personeli motive etmek mümkün değildir. Ancak varlıkları, motivasyon için gerekli ortamı yaratır. Motivasyon, motive edici faktörler sağlanırsa gerçekleşebilir. Hijyen faktörlerini sağlamadan sadece motive edici faktörleri sağlamak, personeli motive etmeye yetmeyecektir¹⁷⁹.

c. Başarma İhtiyacı Teorisi

D. McClelland tarafından gerçekleştirilen bu teoriye göre, kişi üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir. Bu ihtiyaçlar; ilişki kurma ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı ve başarıma ihtiyacıdır.

İlişki kurma ihtiyacı, başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade etmektedir. Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi, kişilerarası ilişkileri kurma geliştirmeye önem verecektir.

Güç kazanma ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi ise, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını gösterecektir.

Başarı gösterme ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi ise, kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren, anlamlı amaçlar seçecek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak davranışı gösterecektir¹⁸⁰.

McClelland bu üç ihtiyaç ve güdü içinden en çok başarıma ihtiyacı güdüsünün birey ve toplumu etki altında bıraktığını savunmaktadır. Birey faaliyetlerinde başarılı olmayı arzuladığı halde başarısız olmaktan da büyük ölçüde korku ve çekingenlik duymaktadır. Bu korku onu başarıya götürecek faaliyetlerde bulunmaktan alıkoyacaktır. Buna göre bu korkunun yenilmesi halinde başarılı olma isteği bireyi faaliyette bulunmaya yöneltecektir¹⁸¹.

179 KOÇEL, s.309.

180 KOÇEL, s.310'dan James GIBSON-JIVANCEVICH-J.DONNELLY, **Organizations: Behavior, Structure, Process**, Business Pub.Inc., 3rd Ed., Dallas, Texas, 1979, s.109.

181 EREN, **Yönetim Psikolojisi**, s.340.

Eğer yönetici personelin sahibolduğu ihtiyaçları belirleyebilirse, personel seçim ve yerleştirme politikaları geliştirebilir. Buna bağlı olarak, başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan bir personel, bunu sağlayabilecek bir işe yerleştirilebilir. Böylece bu personel motivasyon için gerekli ortamı bulacağından, sahibolduğu bilgi ve yeteneği tam olarak ortaya koyacaktır.

2. SÜREÇ TEORİLERİ

Süreç teorileri adı altında toplanan motivasyon teorilerinin ağırlık noktası, kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlamasının veya tekrarlamamasının nasıl sağlanacağı sorusu üzerinde duran süreç teorilerine göre, yukarıda kapsam teorilerinde anlatılan içsel faktörlere ek olarak pek çok dışsal faktör kişi davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır.

Aşağıda süreç teorileri adı altında, davranış şartlandırması yaklaşımı, bekleyiş teorileri, eşitlik teorisi ve amaç teorisi ele alınmıştır.

a. Davranış Şartlandırması Yaklaşımı

Bu yaklaşımın ana fikri şudur: Kişi şu veya bu nedenle (ihtiyaçlar, amaçlar, daha önceki şartlanma vb.) bir davranış gösterir. Bu gösterilen davranışın karşılaşıcağı sonuç önemlidir. Sonucun çeşidine göre kişi ya aynı davranışı tekrar gösterecek veya göstermeyecektir.

Eğer kişi davranışları; kişi tarafından "haz verici, memnun edici" olarak nitelendirilen sonuçlarla karşılaşır, muhtemelen o kişi aynı davranışı tekrar gösterecektir. Fakat karşılaştığı sonuçlar, kişi tarafından "acı verici, hoşlanılmayan, üzücü" olarak nitelenen sonuçlar ise, muhtemelen o kişi aynı davranışı tekrar göstermeyecektir¹⁸².

Yukarıda sözü edilen, kişilerin sonuçları yorumlaması hususu Edward L. Thorndike tarafından geliştirilen Etki Kanunu ile ilgilidir. Etki kanununa göre, kişi

¹⁸² KOÇEL, s.310-313.

kendisine haz verecek davranışları tekrarlar fakat acı verecek davranışlardan kaçınır¹⁸³. Dolayısıyla eğer bir kişinin belirli bir davranışı tekrarlaması istenirse, o davranışın kişi için haz verici olarak nitelenen bir sonuçla karşılaşması gerekmektedir. Bu anlayış, öğrenme konusunun temel ilkelerinden birisi haline gelmiş bulunmaktadır.

Bu yaklaşım bir motivasyon aracı olarak şu şekilde kullanılabilir: Eğer personelin davranışı örgüt açısından arzu edilen bir davranış ise, yönetici personelin bu davranışı tekrar göstermesini arzu edecektir. Bu ise ancak bu davranışın ödüllendirilmesi ile mümkün olacaktır (Etki Kanunu). Dolayısıyla örgüt açısından arzu edilen davranışlar ödüllendirilirse bunların tekrarlanma olasılığı yükseltilmiş olacaktır. Eğer davranışları örgüt tarafından arzu edilmeyen davranışlar ise, yönetici bu tür davranışların tekrarlanmamasını isteyecektir. Dolayısıyla eğer bu tür davranışlar cezalandırılırsa (etki kanunu), bunların tekrarlanma olasılığı azaltılmış olacaktır.

Ödüllendirme ve cezalandırma çeşitli şekillerde olabilir. Örneğin, ücret ve maaş artışı, üstler tarafından övülme, takdir, iş güvenliği sağlama, terfi, önemli kararlara ve bilgiye ortak etme gibi hususların hepsi bir ödül olarak kullanılabilir¹⁸⁴. Görüldüğü üzere ödüllerin bir kısmı kişiye dışarıdan verilen maddi unsur niteliğindedir. Örneğin ücret ve maaş artışı. Bu tür ödülleri dışsal ödül olarak nitelemek mümkündür. Diğer bir kısmı ise kişinin içindeki unsurlara hitabeden övme, takdir etme gibi unsurlardır ki bunlar da içsel ödül olarak adlandırılabilir. Aynı şekilde eleştirme, ödül vermemek, öncelikleri kaldırmak, yetkileri kısıtlamak, daha pasif görevlere atamak, işine son vermek, çeşitli uyarıcı cezalar uygulamak gibi örgütsel uygulamaların hepsi birer cezalandırma unsuru olarak görülebilir.

Kısaca, kişi davranışlarının tekrarlanma olasılığını yükselten her sonuç ödül olarak, bu olasılığı azaltan her türlü fiziksel veya zihinsel olay da ceza olarak nitelendirilebilir.

Örgütsel davranış değiştirme konusunda yapılan çalışmalar, cezalandırmanın davranışları değiştirmede ödüllendirme kadar etkili olmadığını göstermiştir.

¹⁸³ KOÇEL, s.313'ten Fred LUTHANS- Robert KRETTNER, **Organizational Behavior Modification**, Scott Foresman and Co., Glenview, 1975, s.23.

¹⁸⁴ KOÇEL, s.314'ten Andrew DUBRIN, **Fundamentals of Organizational Behavior**, Pergamon Press Inc., New York 1978, s.59.

Cezalandırma belirli bir davranışın tekrarlanmasını azaltabilir. Ancak eğer kişi bu davranışın yöneldiği amacı gerçekleştirmeyi son derece arzuluyorsa, cezalandırma, kişinin o davranışı göstermesini engellemeyecektir. Aksine kişide bir kırgınlık, kızınlık ve karşı koyma yaratacaktır. Bu nedenle davranış değiştirmede cezalandırmadan çok ödüllendirmeye ağırlık verilmesi önerilmektedir¹⁸⁵.

Yukarıda ana hatları belirtilen davranış şartlandırması yaklaşımını bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici şu hususlara dikkat etmek zorundadır.

- Örgüt açısından arzu edilen ve edilmeyen davranışlar açık ve seçik olarak belirlenmelidir.
- Bu davranışlar personele duyurulmalıdır.
- Mümkün olan her fırsatta ödüllendirme kullanılmalıdır.
- Davranışlara hemen karşılık verilmelidir. Araya girecek uzun bir zaman süresi sonucun davranışlar üzerindeki etkisini azaltabilir.

Bu yaklaşım A.B.D.'de geniş bir işletme grubu tarafından devamsızlık, işe geç gelme gibi davranışların değiştirilmesinde kullanılmaktadır. Bu tür davranışları cezalandırmak yerine, pek çok işletme düzenli bir devam gösteren veya geç gelme oranı çok düşük olan personelini çeşitli şekillerde ödüllendirmektedir. Bazıları bu personele ek yıllık tatil günü verirken, bazıları belirli bir para vermekle veya çeşitli şekillerde ödüllendirmektedirler.

b. Bekleyiş Teorileri

Motivasyon konusunda önemi gittikçe artan teorilerin başında bekleyiş teorileri gelmektedir. Bekleyiş teorileri iki ayrı teoriden oluşmaktadır. Bunlardan birisi V. Vroom tarafından geliştirilen teori, diğeri de bu teorinin E. Lawler ve L. Porter tarafından daha da geliştirilmesi ile sonuçlanan bekleyiş teorisidir.

¹⁸⁵ KOÇEL, s.314'ten HAMPTON, s.375.

aa. Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Vroom'a göre bir kişinin belli bir iş için gayret sarfetmesi iki faktöre bağlıdır. Bunlar valens (kişinin ödülü arzulama derecesi), ve bekleyiştir. Dolayısıyla,

Motivasyon = Valens x Bekleyiş olarak gösterilebilir.

Bu modelin üç temel kavramı bulunmaktadır. Bunlardan ilki valenstir. Valens, bir kişinin belli bir gayret sarfederek elde edeceği ödülü arzulama derecesini belirtir. Belirli bir ödül farklı kişiler tarafından farklı şekillerde arzulacaktır. Bazıları böyle bir ödülü son derece arzu ederken, bazıları da bu ödüle hiç değer vermeyecektir. Hatta başkaları için böyle bir ödül uğrunda gayret sarfetmeye değmeyecek bir değeri de ifade edebilir. Dolayısıyla bu üçüncü grup için valens negatif olacaktır. Valensi -1 ile +1 arasında değer alan bir değişken olarak göstermek mümkündür. Kişilerin belirli bir ödüle verdikleri değer bir bakıma, ödülün onların ihtiyaçlarını tatmin etme değerini de gösterir¹⁸⁶.

Bu modelin ikinci temel kavramı bekleyiştir. Bekleyiş, kişinin algıladığı bir olasılığı ifade eder. Bu olasılık belirli bir gayretin belirli bir ödülle ödüllendirileceği hakkındadır. Eğer kişi gayret sarfetmekle belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa yani bunu bekliyorsa, daha fazla gayret sarfedecektir. Dolayısıyla bekleyişi 0 ile +1 arasında değişen bir değer ile ifade etmek mümkündür. Eğer kişi belirli bir gayret ile belirli bir ödül arasında bir ilişki görmezse, bekleyiş 0 değerini alacaktır.

Eğer bir kişinin hem valensi hem de bekleyişi yüksek ise o kişi motive olacaktır. Yani bütün bilgi, enerji ve yeteneği kendi arzusu ile işe koyacak, arzu ederek çalışacaktır.

Bu modelin üçüncü kavramı araçsallık kavramıdır. Bu kavrama göre: kişi belirli bir gayret ile belirli bir düzeyde performans gösterebilir. Bu performans da belirli bir şekilde ödüllendirilebilir. Bu ödüllendirme birinci kademe sonuç olarak düşünülmelidir. Örneğin birinci kademe sonuç olarak kişinin maaşı artırılabilir. Aslında birinci kademe

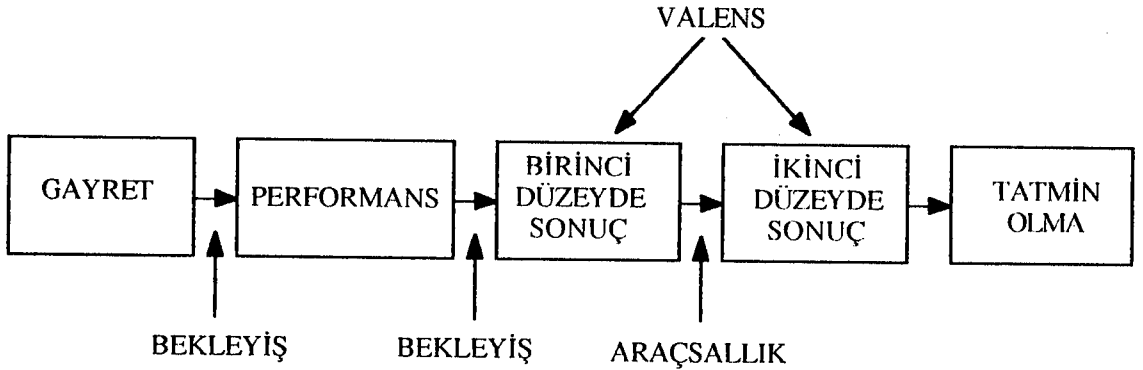
¹⁸⁶ KOÇEL, s.316'dan Don HELLRIEGEL- John SLOCUM, *Management: Contingency Approaches*, Addison-Wesley Pub.Co., Reading, Mass., 1978, s.348.

sonuçlar ikinci kademe sonuç olarak adlandırılabilir amaçları gerçekleştirilmede bir araçtır. Yukarıdaki örnekteki maaş, aslında daha yüksek bir statü elde etmek, etrafta tanınmak, kişinin ailesini daha iyi geçindirebilmesini sağlamak için bir araçtan ibarettir. Yoksa tek başına yüksek maaşın bir anlamı yoktur. İşte araçsallık birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda kişinin sahip olduğu subjektif olasılığı ifade eder¹⁸⁷. Araçsallık çeşitli kademeler arasındaki ilişkiye, bekleyiş ise gayret ile birinci kademe sonuçlar arasındaki ilişkiye işaret etmektedir.

Bu durumda eğer bir kişi belirli düzeyde bir gayretin belirli bir performans (iş başarma) ile sonuçlanacağına inanıyorsa (bekleyiş) ve bu performansın da belirli bir birinci kademe sonuç-ödül ile karşılanacağına inanıyorsa (bekleyiş) ve aynı zamanda kişi bu belirli birinci kademe ödülü bazı ikinci derece sonuçlar için gerekli görüyorsa (araçsallık) ve kişi hem birinci hem de ikinci derece ödülleri arzu ediyorsa, bu kişi motive olacaktır¹⁸⁸.

Bu durumu aşağıdaki Şekil 9'daki gibi göstermek mümkündür.

Şekil 9: Vroom Motivasyon Modeli



Kaynak: Tamer KOÇEL, İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış, İşl. Fak. İşl. İkt. Enst. Ya. No:205/101, İstanbul, 1989, s.317.

¹⁸⁷ KOÇEL, s.317'den Edgar HUSE-James BOWDITCH, **Behavior in Organizations: A Systems Approach to Managing**, Addison-Wesley Pub.Co., Reading, Mass., 1977, s.100.

¹⁸⁸ KOÇEL, s.317'den Garry DESSLER, **Management Fundamentals, A Framework**, Reston Pub.Co., 2nd Ed., ?, 1979, s.355.

Bu modeli kullanmak isteyen bir yönetici şu hususlara dikkat etmelidir¹⁸⁹:

- Kişi için hangi çeşit ve hangi düzeyde bir sonucun (ödülün) önemli olduğu belirlenmelidir.
- Organizasyon için ne tür bir davranış ve performansın arzulanır olduğu belirlenmelidir.
- Performans ile ödül arasında ilişki kurulmalıdır.

Bekleyiş teorisi üzerinde yoğun araştırma yapılan alanlardan birisidir. Bugünkü düzeyi ile, bu teori ayrıntılı ve somut olarak uygulanabilecek bir teori durumunda olmamakla birlikte, kişilerin davranış seçimlerini nasıl yaptıklarını açıklamakta ve bu açıdan yöneticilere yardımcı olmaktadır¹⁹⁰.

bb. Lawler-Porter Modeli

Lawler ve Porter Vroom'un modelini, kişinin gösterdiği davranışı onun performansı açısından (bilgi, enerji ve yetenekleri) değerlendirerek geliştirmişlerdir. Diğer bir ifadeyle, Lawler ve Porter, bireyin kendisine verilen ödülü başkaları ile mukayese ettiğini ve başarısına uygun olmayan bir değerlendirmeye maruz kaldığını anladığında doyumun olumsuz yönde etkileneceğini savunmuşlardır.

Lawler ve Porter Vroom'un düşüncelerine katılmaktadırlar. Ancak Lawler ve Porter, kişinin davranışlarının etkin ve verimli olabilmesi için kişinin bilgi ve yetenek sahibi olması, çalıştığı örgütte yetki ve sorumlulukların belirli olması ve diğer kişilerin yetki ve sorumlulukları ile çatışmaması gerektiğini savunmuşlardır.

Bu modele göre, olumlu bir örgütsel yapının motivasyonun genellikle bir koşulu olabileceğinin, olumlu örgütsel ilişkilerin kişinin bağlılığını ve davranış gösterme arzusunu artırabileceğini ve olumsuz olanların ise azaltabileceğini söylemek mümkündür. Bu modelde yüksek başarının yüksek doyumluluk verebilmesi için

¹⁸⁹ KOÇEL, s.317'den GIBSON-IVANCEVICH-DONNELLY, s.114.

¹⁹⁰ KOÇEL, s.318'ten HELLRIEGEL-SLOCUM, s.350.

işgörenlerin beklentileri ile ödül arasında bir denge kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir¹⁹¹.

Bu modeli bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici, Vroom modeli ile ilgili olarak söylenenlere ek olarak aşağıdaki hususlara dikkat etmelidir¹⁹²:

- Personel, kendilerinden beklenen performansa göre eğitim ve yerleştirilmeye tabi tutulmalıdır.
- Rol çatışmaları mümkün olduğu ölçüde azaltılmalıdır.
- Personelin fiilen aldığı ödül tutarından çok, aynı düzeyde performansı gösteren meslektaşlarının aldığı ödül düzeyine dikkat ettiği hatırlanmalıdır.
- Kişilerin içsel ve dışsal ödül türlerine farklı önem verdikleri bilinmelidir.
- Sürekli bir kontrol ile personelin performansı, ödül ve aralarındaki ilişkiler konusundaki anlayışı izlenmeli ve elde edilen bulgulara göre modelin işleyişinde gerekli değişiklikler yapılmalıdır¹⁹³.

c. Eşitlik Teorisi

Adams adlı düşünür A.B.D.'nin General Electric işletmesinde motivasyon konusunda bazı araştırma ve deneylerde bulunarak ödül adaletinin çalışanları sürekli motive etmek bakımından çok önemli değeri olduğuna işaret etmiştir. Düşünür incelemelerinde bireylerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıklarını ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kişilerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını belirlemiştir. Bu karşılaştırmada bireyler kendilerinin örgüte sundukları girdiler veya değerler olarak emekleri, zekaları, bilgi, tecrübe ve yetenekleri ile buna bağlı olarak ortaya koydukları başarılarını göstermektedirler. Buna karşılık örgütte sağladıkları ödüller olarak ücret ve statü artışları, primler, ikramiyeler, yönetsel yetkiler ve kaynaklar ile işgüvenliği ve işyeri koşullarını iyileştirme gibi hususlar gelmektedir. Bireyler ödül adaletini belirlemek için bu iki unsurun birbirleri arasındaki oranları karşılaştırmaktadır. Eğer bir

191 EREN, *Yönetim Psikolojisi*, s.357.

192 KOÇEL, s.319.

193 KOÇEL, s.320'den HAMPTON, s.386.

eşitsizlik varsa ödül adaletinin bozulduğu ve bir dengesizlik hali ortaya çıktığı gözlenmektedir¹⁹⁴.

$$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç (Ödül)}}{\text{Kişinin Sunduğu Girdiler veya Sarfettiği Gayret}} < \frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç (Ödül)}}{\text{Başkalarının Sunduğu Girdiler veya Sarfettiği Gayret}}$$

$$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç (Ödül)}}{\text{Kişinin Sunduğu Girdiler veya Sarfettiği Gayret}} > \frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç (Ödül)}}{\text{Başkalarının Sunduğu Girdiler veya Sarfettiği Gayret}}$$

Yukarıdaki oranlardaki pay ve payda kişinin algılarına göre değer almaktadır. Kişi kendi oranını, kendisi ile aynı düzeyde saydığı başkaları ile karşılaştırmaktadır¹⁹⁵. Kişinin bu karşılaştırma sonucu algılayacağı her eşitsiz durum, kişinin bu eşitsizliği giderici davranışı göstermesi ile sonuçlanacaktır. Bu davranışın yönü algılanan eşitsizliğin derecesine, kişinin olanaklarına ve göstereceği davranışın kolaylık derecesine bağlı olacaktır. Eşitsizliği gidermek için kişinin gösterebileceği davranışları şöyle gruplamak mümkündür¹⁹⁶:

- Sarfedilen gayretin değiştirilmesi, üretimin artırılması veya azaltılması, daha az etkin çalışma vb.
- Sonucun değiştirilmesi; daha yüksek ücret veya ödül talebi vb.,
- Gayret ve sonuç tanımlamalarının mantıki tanımlarının değiştirilmesi, böylece eşitsizliğin azaltılması,
- İşi terketme; istifa, işyeri içinde değişiklik talebi, devamsızlık vb.,
- Başkalarını, sarfettikleri gayreti azaltmaya zorlama,
- Karşılaştırmanın dayandığı temel faktörleri değiştirme.

Bu teoriyi personelini motive etmek için kullanmak isteyen bir yönetici aşağıdaki hususları dikkate almak zorundadır¹⁹⁷:

¹⁹⁴ EREN, *Yönetim Psikolojisi*, s.358.

¹⁹⁵ KOÇEL, s.321'den Martin GANNON, *Organizational Behavior, A Managerial and Organizational Perspective*, Little Brown and Co., ?, 1979, s.178.

¹⁹⁶ KOÇEL, s.321'den Herbert CHRUDEN- Arthur SHERMAN, Jr., *Personnel Management, The Utilization of Human Resources*, South-Western Pub.Co., 6th Ed., 1980, s.271.

¹⁹⁷ KOÇEL, s.322.

- Bu teorinin ağırlık noktası eşit gayretin eşit şekilde ödüllendirilmesi gerektiği üzerindedir.
- Eşitlik veya eşitsizlik personelin işletme içinde ve işletme dışında yaptıkları karşılaştırmaların bir sonucu olarak algılanır.
- Eşitsizliğe karşı gösterilecek tepki değişik şekillerde olabilir.

d. Amaç Teorisi

Edwin LOCKE tarafından geliştirilen bu teoriye göre, kişilerin belirlediği amaçlar onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi, elde edilmesi kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır¹⁹⁸. Bu teorinin ana fikri, kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesi ile kişilerin gösterecekleri performans ve motivasyon arasında bir ilişkinin var olduğudur.

Çeşitli yönetim uygulamaları ve özellikle Amaçlara Göre Yönetim Uygulaması, organizasyonlarda amaç belirleme işinin önemini vurgulamış ve bunun nasıl olması gerektiği konusunda bazı öneriler getirmiştir. Yönetici açısından önemli olan, yönetimin öngördüğü amaçlar ile kişinin belirleyeceği amaçlar arasındaki uygunluktur. Bu ise amaç belirleme de astların da katkısını gerektirmektedir¹⁹⁹.

¹⁹⁸ KOÇEL, s.323'den GANNON, s.176.

¹⁹⁹ KOÇEL, s.323.

FAYDALANILAN KAYNAKLAR

- ARTAN Sinan : Endüstri İşletmelerinde Yönetici Yetiştirilmesi ve Türkiye'deki Uygulama. ESK. İ. T. İ. A. Ya. No: 172/107, Eskişehir, 1976.
- AŞKUN İnal Cem : İşgören-Eğitsel Yapıt, Eskişehir, 1978.
- AYTÜRK Nihat : Yönetim Sanatı-Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri, Emel Yayınevi, B.2, Ankara, 1990.
- BARANSEL Atilla : Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, İst. Ünv. İşl. Fak. İşl. İkt. Enst. Ya. No: 3295/163/73, C.1., B.2, İstanbul, 1985.
- BAŞARAN İbrahim Ethem : Örgütsel Davranış, Ank. Ünv. E. F. Ya. No:108, Ankara, 1982.
- _____ : Örgütsel Davranışın Yönetimi, Ank. Ünv. E. F. Ya. No:111, Ankara, 1982.
- _____ : Yönetimde İnsan İlişkileri-Yönetimsel Davranış, Ankara, 1992.
- BİRDAL İlker-AYDEMİR Nilgün : Yönetim Teorileri, Sistem Yayıncılık ve Matbaacılık A.Ş., İstanbul, 1992.
- CODUROĞLU C. Cengiz : "İnsan İlişkileri ve Motivasyon", ANAHTAR DERGİSİ, Yıl: 6, S.70 (Ekim 1994)
- DAVIS Keith (Çev. Kemal TOSUN ve diğerleri) : İşletmede İnsan Davranışı-Örgütsel Davranış, İşl. Fak. İşl. İkt. Enst. Ya. No: 199/98, B.3, İstanbul, 1988.
- EREN Erol : Yönetim Psikolojisi, B.4, İstanbul, 1993.

- ERGUN Turgay : Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı, TODAİE Ya.No: 191, Ankara, 1981.
- GEYLAN Ramazan : Ticari Banka Yönetimi ve Türk Ticari Bankalarının Temel Yönetim Sorunları, And. Ün.v. İ. İ. B. F. Ya. No: 86/22, Eskişehir, 1985.
- GÜLERMAN Adnan : "İnsana Yönelik Yönetim Nedir. Nasıl Olmalıdır?", TÜRKİYE İKTİSAT GAZETESİ, S. 1084 (23 Ocak 1989).
- HICKS Herbert G.-
GULLET C. Ray
(Çev. Besim BAYKAL) : Organizasyonlar: Teori ve Davranış, İ. İ. T. İ. A. İşl. Bil. Enst. Ya. No: 1, İstanbul, 1981.
- HICKS Herbert G.-
(Çev. Osman TEKOK- Bintuğ
AYTEK- Salim ŞEN) : Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından, San Matbaası, Ankara, 1976.
- İNCİR Gülten : Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme, MPM Ya.No: 401, Ankara, 1990.
- KOÇEL Tamer : İşletme Yöneticiliği-Yönetici Geliştirme. Organizasyon ve Davranış, İşl. Fak. İşl. İkt. Enst. Ya.No: 205/101, İstanbul, 1989.
- MUCUK İsmet : Modern İşletmecilik, Der Yayınları, B. 2, İstanbul, 1985.
- ÖZALP İnan- EREN Gülten-
ÖCAL Hülya : "Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama", ESK. AND. ÜNV. İ. İ. B. F. DERGİSİ, C. X., S. 1-2 (1992)
- ÖZALP İnan : "Motivasyon Teorilerindeki Gelişmelerin İşletme Yönetimine Etkisi", ADANA İ. T. İ. A. İŞL. ENST. DERGİSİ, Yıl: 1, S. 1 (Mart 1977).
- _____ : Yönetim ve Organizasyon, C. I., Eskişehir, 1990.
- _____ : Yönetim ve Organizasyon, Birlik Ofset Yayıncılık, C. II, Eskişehir, 1994.

- ÖZÇER Sema : Verimliliğe Etkileri Açısından Sanayi İşletmelerinde Örgüt Yapıları ve Liderlik Biçimleri, MPM, Ankara, 1988.
- ÖZKALP Enver : Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış, Esk.İ.T.İ.A.Ya.No: 249/169, Eskişehir, 1982.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat-
ÖZKALP Enver : Örgütsel Davranış, And.Ünv.A.Ö.F.Ya.No: 40, Eskişehir, 1989.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat : Endüstriyel Davranışlar, Bursa İ.T.İ.A. İşl.Fak. Ya.No:10, Bursa, 1982.
- SAPANCALI Faruk : "Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirme Araçları", VERİMLİLİK DERGİSİ, C.XXII, S.4 (Ekim-Kasım-Aralık 1993).
- ŞENATALAR Ferhat : Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, İstanbul, 1975.
- TELİMEN Osman : "Motivasyon Teorileri İçinde Başarma Güdüsünün Yeri ve Önemi", ESK.İ.T.İ.A.DERGİSİ, C.XIV, S.1 (Ocak 1978).
- TOSUN Kemal : İşletme Yönetimi, İst.Ünv.İşl.Fak.İşl.İkt.Enst. Ya.No: 3462/186/87, C.1, B.4, İstanbul, 1987.
- ÜLGEN Hayri : İşletmelerde Organizasyon ve İlkeleri, İst.Ünv.İşl. Fak.İşl.İkt.Enst. Ya.No: 241/134, İstanbul,
- VAN FLEET James K.
(Çev. Ayça HAYKIR) : Yöneticilerin Yaptığı En Büyük 22 Hata, Öteki Yönetim Dizisi, Ankara, 1993.
- YOZGAT Osman : İşletme Yönetimi, İ.İ.T.İ.A.Nihad Sayar-Yayın ve Yardım Vakfı İşletmesi Ya.No: 341/574, B.3, İstanbul, 1980.

EK 1

YÖNETİMDE VERİMLİLİĞE ETKİLERİ AÇISINDAN AST ÜST İLİŞKİLERİNİN
DEĞERLENDİRİLMESİNDE KULLANILAN YÖNETİCİ ANKET FORMU

GENEL AÇIKLAMA

Bu araştırma, Yüksek Lisans tez çalışması ile ilgili olup, araştırmanın amacı, astların çalışmaya motive (güdüleme) edilmesi ve etkili ast üst ilişkileri yoluyla verimliliğin artırılması açısından yönetici olarak görüşünüzün belirlenmesine dayalıdır.

Anket sorularına vereceğiniz objektif ve tarafsız cevaplar sonucunda geliştirilecek öneriler, işletmenin verimliliği ile çalışanların verimliliğinin artırılması ve sağlıklı ast-üst ilişkilerinin geliştirilmesine yönelik çalışmalara kaynak oluşturacaktır.

Anket iki bölümden oluşmakta ve her bölümün sorularına ilişkin açıklama o bölümün başında verilmektedir. Anket sorularına verilen cevaplar kesinlikle araştırma amacı dışında her hangi bir yerde kullanılmayacaktır. Ankete isim yazma zorunluluğu bulunmamaktadır.

Açıklamalar doğrultusunda anket sorularına vereceğiniz cevaplar için şimdiden teşekkür ederim.

Özlem YENİLMEZ

1. BÖLÜM

Durumunuza uyan seçeneğin önündeki parantez içine X işareti koymak suretiyle cevaplandırınız.

1. Görev ünvanınız
a. () Müdür b. () Müdür Yardımcısı c. () Şef
d. () Ekipbaşı d. () Diğer
2. Cinsiyetiniz
a. () Kadın b. () Erkek
3. Yaşınız
a. () 21 -30 b. () 31-40 c. () 41-50 d. () 51 ve yukarısı
4. Hizmet Süreniz
a. () 1-5 yıl b. () 6-10 yıl c. () 11-15 yıl d. () 16-20 yıl
e. 20 ve daha fazla
5. Bitirdiğiniz son eğitim kurumu
a. () Fakülte veya akademi b. () 3 yıllık yüksek okul
c. () 2 yıllık yüksek okul d. () Lise veya dengi okul
e. () Ortaokul veya dengi okul f. () İlkokul
6. Mezuniyet sonrası lisans üstü eğitim durumunuz
a. () Yok b. () Doktora c. () Bilim Uzmanlığı (Master)
7. Emrinizde bulunan (size bağlı) ast sayısı
a. () 1-5 b. () 6-10 c. () 11-15 d. () 16-20
e. () 21 ve daha yukarısı

8. Yönetim, verimlilik ve ast-üst ilişkileri alanlarında kaç kurs veya seminere katıldınız?

- a. Katılmadım
- b. Bir kurs veya seminere katıldım.
- c. İki kurs veya seminere katıldım.
- d. Üç kurs veya seminere katıldım.
- e. Dört kurs veya seminere katıldım.
- f. Beş ve daha fazla kurs veya seminere katıldım.

2. BÖLÜM

Bu bölümde, etkili ast-üst ilişkileri ile astların verimliliğinin artırılması ve çalışmaya motive (güdüleme) edilme uygulamaları belirlenmek istenmiştir. Bu amaçla, bir üst olarak her soruda belirtilen etkinliği ne derece gösterdiğinizin belirlenmesi için o sorudaki seçeneklerden uygun olanın altındaki parantez içine X işareti koymak suretiyle cevaplandırınız.

ÖRNEK: “Emri, açık ve anlaşılabilir bir dille veririm” sorusunda, emirlerinizi her zaman açık ve anlaşılabilir bir dille veriyorsanız; “Her Zaman” seçeneğinin altındaki parantez içine X işareti koyunuz.

9. Emri açık ve anlaşılabilir bir dille veririm
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
10. Emri astın bilgi, yetenek ve uzmanlık alanına uygun olarak veririm
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
11. Her ast bir tek üstten emir alır
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
12. Emri hangi amaçla verdiğimi asta bildiririm
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
13. Emri astı müşterek bir çabaya davet biçiminde veririm
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
14. Emir, emri veren amir dışında bir organ ya da daha üst bir yönetici tarafından gerektiğinde kontrol edilir
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
15. Astın emri doğru anlayıp anlamadığını, emri asta tekrar ettirerek kontrol ederim
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman

16. İşletme tarafından personelin maddi ihtiyaçlarının (maaş artışı, ödüllendirme) karşılanması için çaba harcarım
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
17. Astların sosyal ihtiyaçlarının (tanınma, saygınlık, gelişme) karşılanması için gerekli ortamı sağlarım
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
18. Astların özlük haklarının elde edilmesi için çaba harcarım
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
19. Astların maddi ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında adil davranırım
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
20. Astın yönetime katılmasına imkan sağlarım
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
21. Karara katılan astın yeterliğine güvenirim
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
22. Karara katılan astın görüşünü rahatlıkla söylemesine imkan sağlarım
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
23. Karara katılan astların önerilerine önem veririm
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
24. Asta işi ile ilgili konularda karar alma serbestliği tanırım
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
25. Astların aldığı kararları bilirim
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
26. Astların aldığı kararların uygulamaya aktarılması, benim, uygun görüş bildirmeme bağlıdır.
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman

27. Her işin analiz ve tanımını yaparım
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
28. Astların iş analiz ve tanımına tam olarak uymalarını sağlarım
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
29. Her işin astların yeterliğine uygun olmasına dikkat ederim
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
30. İşin astın yetki ve sorumluluk alanına uygun olmasına dikkat ederim
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
31. İşin ast tarafından benimsenmesine dikkat ederim.
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
32. İşin ast için anlamlı olmasına dikkat ederim
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
33. İşin astın hizmet öncesi eğitimine uygun olmasına dikkat ederim
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
34. Her işden kimin sorumlu olacağını açıkça belirlerim.
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
35. İşletmenin kural, düzenlemeleri ve bunlarda zaman içinde meydana gelen değişiklikleri astlara açıkça ve yazılı olarak bildiririm
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
36. Kuralları astların uyabileceği tarzda düzenlerim veya düzenlenmesine destek sağlarım
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
37. Kuralların nedenlerini astlara bildiririm.
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman

38. İşletmede, astların kural ve düzenlemelere istekle uyacağı bir atmosfer oluşturulmasına dikkat ederim
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
39. Kuralı ihlal eden astı cezalandırırım.
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
40. Cezalarda adil davranırım.
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
41. Ceza vermeden, sorumluluk duygusu yaratarak disiplin sağlarım.
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
42. Astlarım bana güvenir
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
43. İşe yeni alınan astın işe ve işletmeye alışmasını sağlarım
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
44. Astın işe ve işletmeye uyumuna yardımcı olurum
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
45. Astlar arasındaki çatışmaları verimliliği artıracak şekilde yönetirim
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
46. Verimli astları ödüllendirir ya da ödüllendirilmelerine destek sağlarım
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
47. Emirlerimde esnek davranırım
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
48. Astlarımla doğrudan iletişim kurarım
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman

49. Astlardan gerçekleştirmelerini istediğim işin gerekçesini onlara açıklarım
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
50. Asta gerçekleştirilecek iş konusunda doyurucu bilgi veririm
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
51. İşletmedeki yenileşme ve değişimler konusunda astlara bilgi veririm
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
52. Uygulamalar konusundaki, astların öneri ve eleştirilerine açığımdır
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
53. Astların problemlerinin çözümlenmesine destek sağlarım
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
54. Denetim sürecinde astların yetersizliğini belirlemeye çalışırım
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
55. Denetim sürecinde astlarla işbirliği yaparım
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
56. Denetim sürecinde astlara yol gösterici bilgiler veririm
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
57. Denetim sürecinde, uygulamalardaki sapma çizgisini iş ölçütlerine göre belirlemeye çalışırım
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
58. Verimliliği düşük asta hizmet içinde yetişme imkanı sağlarım
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
59. Verimliliği düşük astları cezalandırıcı önlemlerle çalışmaya yöneltirim
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman

60. İş grubunun oluşturulmasında astların görüşlerini alırım
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
61. İş grubunun anlaşabilen astlardan oluşmasına dikkat ederim
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
62. İş grubunun fiziki yerleşimini sağlarken astların görüşlerini alırım
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
63. İş grubunun yüzyüze ilişki kurması için gerekli ortamı sağlarım
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
64. İş grubunun aynı sosyal statüye sahip astlardan oluşmasına dikkat ederim
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
65. Biçimsel olmayan grubun işletme amacına yönlendirilmesine çalışırım
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
66. İşletmede üstler tarafından, astlara kariyer danışmanlığı sağlanmasını desteklerim
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
67. İşletmede astlar için seminer, kurs vb. etkinlikler düzenlenmesini desteklerim
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
68. İşletmede astlar için işbaşı ve işdışı eğitim programları düzenlenmesine imkan sağlarım
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
69. Astların yetişme ve gelişmelerine destek olurum
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
70. Astının verimliliğini değerlendirirken, harcadığı çabayı dikkate alırım
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman

71. Astın verimliliğini değerlendirirken, işletmenin asta sağladığı imkanları dikkate alırım
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
72. Astlarla birlikte periyodik olarak çalışmaların değerlendirmesini yaparım
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
73. Astların verimliliğini kişisel ölçütlere göre değerlendiririm
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
74. Astların verimliliğini iş ölçütlerine göre değerlendiririm
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman

EK 2

YÖNETİMDE VERİMLİLİĞE ETKİLERİ AÇISINDAN AST ÜST İLİŞKİLERİNİN
DEĞERLENDİRİLMESİNDE KULLANILAN PERSONEL ANKET FORMU

GENEL AÇIKLAMA

Bu araştırma, Yüksek Lisans tez çalışması ile ilgili olup, araştırmanın amacı, astların çalışmaya motive (güdüleme) edilmesi ve etkili ast-üst ilişkileri yoluyla verimliliğin artırılması açısından yöneticinizin gösterdiği ve göstermesi gereken etkinliğe ilişkin görüşünüzün belirlenmesine dayalıdır.

Anket sorularına vereceğiniz objektif ve tarafsız cevaplar sonucunda geliştirilecek öneriler, işletmenin verimliliği ile çalışanların verimliliğinin artırılması ve sağlıklı ast-üst ilişkilerinin geliştirilmesine yönelik çalışmalara kaynak oluşturacaktır.

Anket üç bölümden oluşmakta ve her bölümün sorularına ilişkin açıklama o bölümün başında verilmektedir. Anket sorularına verilen cevaplar kesinlikle araştırma amacı dışında her hangi bir yerde kullanılmayacaktır. Ankete isim yazma zorunluluğu bulunmamaktadır.

Açıklamalar doğrultusunda anket sorularına vereceğiniz cevaplar için şimdiden teşekkür ederim.

Özlem YENİLMEZ

1. BÖLÜM

Durumunuza uyan seçeneğin önündeki parantez içine X işareti koymak suretiyle cevaplandırınız.

1. Görev ünvanınız
a. () Memur b. () İşçi c. () Diğer
2. Cinsiyetiniz
a. () Kadın b. () Erkek
3. Yaşınız
a. () 20 ve daha az b. () 21-30 c. () 31-40 d. () 41 ve yukarısı
4. Hizmet Süreniz
a. () 1-5 yıl b. () 6-10 yıl c. () 11-15 yıl d. () 16-20 yıl
e. 20 ve daha fazla
5. Bitirdiğiniz son eğitim kurumu
a. () Fakülte veya akademi b. () 3 yıllık yüksek okul
c. () 2 yıllık yüksek okul d. () Lise veya dengi okul
e. () Ortaokul veya dengi okul f. () İlkokul
6. Mezuniyet sonrası lisans üstü eğitim durumunuz
a. () Yok b. () Doktora c. () Bilim Uzmanlığı (Master)
7. İş bölümüne göre birlikte çalıştığınız personel sayısı
a. () 1-5 b. () 6-10 c. () 11-15 d. () 16-20
e. () 21 ve daha yukarısı

8. Yönetim, verimlilik ve ast-üst ilişkileri alanlarında kaç kurs veya seminere katıldınız?
- a. () Katılmadım
 - b. () Bir kurs veya seminere katıldım.
 - c. () İki kurs veya seminere katıldım.
 - d. () Üç kurs veya seminere katıldım.
 - e. () Dört kurs veya seminere katıldım.
 - f. () Beş ve daha fazla kurs veya seminere katıldım.

2. BÖLÜM

Bu bölümde, etkili ast-üst ilişkileri ile astların verimliliğinin artırılması ve çalışmaya motive (güdüleme) edilme uygulamaları belirlenmek istenmiştir. Bu amaçla, bir ast olarak sizin bağlı bulunduğunuz yöneticinin her soruda belirtilen etkinliği ne derece gösterdiğinin belirlenmesi için o sorudaki seçeneklerden uygun olanın altındaki parantez içine X işareti koymak suretiyle cevaplandırınız.

ÖRNEK: “Yönetici emirlerinde esnek davranır” sorusunda, yöneticiniz emirlerinde her zaman esnek davranıyorsa, “Her Zaman” seçeneğinin altındaki parantez içine X işareti koyunuz.

9. Yöneticim, emri açık ve anlaşılabilir bir dille verir
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
10. Yöneticim, emri benim bilgi, yetenek ve uzmanlık alanıma uygun olarak verir
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
11. Bir tek üstten emir alırım
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
12. Yöneticim, emri hangi amaçla verdiğini bana bildirir
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
13. Yöneticim, emri bana müşterek bir çabaya davet biçiminde verir
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
14. Emir, emri veren amir dışında bir organ ya da daha üst biryönetici tarafından gerektiğinde kontrol edilir
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
15. Yöneticim, emri doğru anlayıp anlamadığımı, bana tekrar ettirerek kontrol eder
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman

16. Yöneticim, işletme tarafından benim maddi ihtiyaçlarımın (maaş artışı, ödüllendirme) karşılanması için çaba harcar
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
17. Yöneticim, benim sosyal ihtiyaçlarımın (tanınma, saygınlık, gelişme) karşılanması için gerekli ortamı sağlar
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
18. Yöneticim, benim özlük haklarımın elde edilmesi için çaba harcar
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
19. Yöneticim, biz astların maddi ve sosyal ihtiyaçlarımızın karşılanmasında adil davranır
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
20. Yöneticim, benim yönetime katılmama imkan sağlar
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
21. Yöneticim, karara katıldığımda yeterliğime güvenir
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
22. Yöneticim, karara katıldığında görüşümü rahatlıkla söylememe imkan sağlar
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
23. Yöneticim, karara katıldığında önerilerime önem verir.
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
24. Yöneticim, bana işimle ilgili konularda karar alma serbestliği tanır.
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
25. Yöneticim, aldığım kararlar konusunda bilgi sahibidir.
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman

26. Aldığım kararların uygulamaya aktarılması, yöneticimin, uygun görüş bildirmesine bağlıdır.
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
27. Yöneticim, her işin analiz ve tanımını yapar.
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
28. Yöneticim, bizlerin iş analiz ve tanımına tam olarak uymamızı sağlar.
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
29. Yöneticim, her işin benim yeterliğime uygun olmasına dikkat eder.
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
30. Yöneticim, işin benim yetki ve sorumluluk alanıma uygun olmasına dikkat eder.
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
31. Yöneticim, işi benimsememe dikkat eder.
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
32. Yöneticim, işin benim için anlamlı olmasına dikkat eder.
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
33. Yöneticim, işin benim hizmet öncesi eğitimime uygun olmasına dikkat eder.
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
34. Yöneticim, her işten kimin sorumlu olacağını açıkça belirler.
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
35. İşletmenin kural, düzenlemeleri ve bunlarda zaman içinde meydana gelen değişiklikler bizlere açıkça ve yazılı olarak bildirilir
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
36. Kurallar uyabileceğimiz tarzdadır
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman

37. Kuralların nedenleri bizlere bildirilir.
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
38. İşletmede, bizlerin kural ve düzenlemelere istekle uyacağımız bir atmosfer oluşturulur.
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
39. Kuralı ihlal edersem cezalandırılırım.
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
40. Cezalarda adil davranılır.
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
41. Ceza vermeden, sorumluluk duygusu yaratarak disiplin sağlanır.
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
42. Yöneticime güvenirim
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
43. Yöneticim, işe yeni alındığımda benim işe ve işletmeye alışmamı sağlar
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
44. Yöneticim, benim işe ve işletmeye uyumuma yardımcı olur
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
45. Yöneticim, biz astlar arasındaki çatışmaları verimliliği artıracak şekilde yönetir
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
46. Yöneticim, verimli çalıştığımda beni ödüllendirir ya da ödüllendirilmeme destek sağlar
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
47. Yöneticim, emirlerinde esnek davranır
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman

48. Yöneticim, benimle doğrudan iletişim kurar
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
49. Yöneticim, benden gerçekleştirmemi istediği işin gerekçesini bana açıklar
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
50. Yöneticim, bana gerçekleştirilecek iş konusunda doyurucu bilgi verir
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
51. Yöneticim, işletmedeki yenileşme ve değişmeler konusunda bana bilgi verir
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
52. Yöneticim, uygulamalar konusundaki, benim öneri ve eleştirilerime açıktır
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
53. Yöneticim, problemlerimin çözümlenmesine destek sağlar
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
54. Yöneticim, denetim sürecinde benim yetersizliğimi belirlemeye çalışır
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
55. Yöneticim, denetim sürecinde benimle işbirliği yapar
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
56. Yöneticim, denetim sürecinde bana yol gösterici bilgiler verir
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
57. Yöneticim denetiminde, uygulamalardaki sapma çizgisini iş ölçütlerine göre belirlemeye çalışır
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
58. Yöneticim, verimliliğim düşük olduğunda bana hizmet içinde yetişme imkanı sağlar
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman

59. Yöneticim, verimliliğim düşük olduğunda beni cezalandırıcı önlemlerle çalışmaya yöneltir
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
60. Yöneticim, birlikte çalışacağım iş grubunun oluşturulmasında benim görüşümü alır
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
61. Yöneticim, iş grubunun anlaşabilen astlardan oluşmasına dikkat eder
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
62. Yöneticim, iş grubunun fiziki yerleşimini sağlarken bizlerin görüşlerini alır
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
63. Yöneticim, iş grubunda bizim yüzyüze ilişki kurmamız için gerekli ortamı sağlar
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
64. Yöneticim, iş grubunda bizim aynı sosyal statüye sahip astlardan oluşmamıza dikkat eder
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
65. Yöneticim, bizim isteğimizle oluşan ve biçimsel olmayan grubun işletme amacına yönlendirilmesine çalışır
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
66. İşletmede yöneticilerimiz tarafından, bizlere kariyer danışmanlığı sağlanır
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
67. İşletmemizde bizler için seminer, kurs vb. etkinlikler düzenlenir
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
68. İşletmemizde bizler için işbaşı ve işdışı eğitim programları düzenlenir
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman

69. Yöneticim, benim yetişme ve gelişmeme destek olur
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
70. Yöneticim, astının verimliliğimi değerlendirirken, harcadığım çabayı dikkate alır
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
71. Yöneticim, benim verimliliğimi değerlendirirken, işletmenin bana sağladığı imkanları dikkate alır
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
72. Yöneticim, bizlerle birlikte periyodik olarak çalışmaların değerlendirmesini yapar
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
73. Yöneticim, benim verimliliğimi kişisel ölçütlere göre değerlendirir
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
74. Yöneticim, benim verimliliğimi iş ölçütlerine göre değerlendirir
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman

3. BÖLÜM

Bu bölümde, etkili ast-üst ilişkileri ile astların verimliliğinin artırılması ve çalışmaya motive (güdüleme) edilme uygulamaları belirlenmek istenmiştir. Bu amaçla, sizce bir yöneticinin her soruda belirtilen etkinliği ne derece (sizce ideal olan etkinlik) göstermesi gerektiği konusunda o soruda uygun gördüğünüz seçeneğin altındaki parantez içine X işareti koymak suretiyle cevaplandırınız.

ÖRNEK: “Yönetici emirlerinde esnek davranır” sorusunda, yöneticinin emirlerinde her zaman esnek davranması gerekiyorsa, “Her Zaman” seçeneğinin altındaki parantez içine X işareti koyunuz.

75. Yöneticim, emri açık ve anlaşılabilir bir dille vermelidir
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
76. Yöneticim, emri benim bilgi, yetenek ve uzmanlık alanıma uygun olarak vermelidir
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
77. Bir tek üstten emir almalıyım
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
78. Yöneticim, emri hangi amaçla verdiğini bana bildirmelidir
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
79. Yöneticim, emri bana müşterek bir çabaya davet biçiminde vermelidir
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
80. Emir, emri veren amir dışında bir organ ya da daha üst bir yönetici tarafından gerektiğinde kontrol edilmelidir
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman

81. Yöneticim, emri doğru anlayıp anlamadığımı, bana tekrar ettirerek kontrol etmelidir
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
82. Yöneticim, işletme tarafından benim maddi ihtiyaçlarımın (maaş artışı, ödüllendirme) karşılanması için çaba harcamalıdır
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
83. Yöneticim, benim sosyal ihtiyaçlarımın (tanınma, saygınlık, gelişme) karşılanması için gerekli ortamı sağlamalıdır
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
84. Yöneticim, benim özlük haklarımın elde edilmesi için çaba harcamalıdır
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
85. Yöneticim, biz astların maddi ve sosyal ihtiyaçlarımızın karşılanmasında adil davranmalıdır
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
86. Yöneticim, benim yönetime katılmama imkan sağlamalıdır
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
87. Yöneticim, karara katıldığımda yeterliğime güvenmelidir
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
88. Yöneticim, karara katıldığımda görüşümü rahatlıkla söylemeye imkan sağlamalıdır
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
89. Yöneticim, karara katıldığımda önerilerime önem vermelidir.
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
90. Yöneticim, bana işimle ilgili konularda karar alma serbestliği tanımalıdır.
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman

91. Yöneticim, aldığım kararlar konusunda bilgi sahibidir olmalıdır
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
92. Aldığım kararların uygulamaya aktarılması, yöneticimin, uygun görüş bildirmesine bağlı olmalıdır.
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
93. Yöneticim, her işin analiz ve tanımını yapmalıdır.
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
94. Yöneticim, bizlerin iş analiz ve tanımına tam olarak uymamızı sağlamalıdır.
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
95. Yöneticim, her işin benim yeterliğime uygun olmasına dikkat etmelidir.
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
96. Yöneticim, işin benim yetki ve sorumluluk alanıma uygun olmasına dikkat etmelidir.
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
97. Yöneticim, işi benimsememe dikkat etmelidir.
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
98. Yöneticim, işin benim için anlamlı olmasına dikkat etmelidir.
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
99. Yöneticim, işin benim hizmet öncesi eğitimime uygun olmasına dikkat etmelidir.
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
100. Yöneticim, her işden kimin sorumlu olacağını açıkça belirlemelidir.
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman

101. İşletmenin kural, düzenlemeleri ve bunlarda zaman içinde meydana gelen değişiklikler bizlere açıkça ve yazılı olarak bildirilmelidir
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
102. Kurallar uyabileceğimiz tarzda olmalıdır
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
103. Kuralların nedenleri bizlere bildirilmelidir.
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
104. İşletmede, bizlerin kural ve düzenlemelere istekle uyacağımız bir atmosfer oluşturulmalıdır.
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
105. Kuralı ihlal edersem cezalandırılmalıyım.
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
106. Cezalarda adil davranılmalıdır.
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
107. Ceza vermeden, sorumluluk duygusu yaratarak disiplin sağlanmalıdır.
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
108. Yöneticime güvenmeliyim
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
109. Yöneticim, işe yeni alındığımda benim işe ve işletmeye alışmamı sağlamalıdır
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
110. Yöneticim, benim işe ve işletmeye uyumuma yardımcı olmalıdır
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman

111. Yöneticim, biz astlar arasındaki çatışmaları verimliliği artıracak şekilde yönetmelidir
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
112. Yöneticim, verimli çalıştığım da beni ödüllendirmeli ya da ödüllendirilmeme destek sağlamalıdır
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
113. Yöneticim, emirlerinde esnek davranmalıdır.
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
114. Yöneticim, benimle doğrudan iletişim kurmalıdır
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
115. Yöneticim, benden gerçekleştirmemi istediği işin gerekçesini bana açıklamalıdır
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
116. Yöneticim, bana gerçekleştirilecek iş konusunda doyurucu bilgi vermelidir
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
117. Yöneticim, işletmedeki yenileşme ve değişimler konusunda bana bilgi vermelidir
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
118. Yöneticim, uygulamalar konusundaki, benim öneri ve eleştirilerime açık olmalıdır
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
119. Yöneticim, problemlerimin çözümlenmesine destek sağlamalıdır
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
120. Yöneticim, denetim sürecinde benim yetersizliğimi belirlemeye çalışmalıdır
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman

121. Yöneticim, denetim sürecinde benimle işbirliği yapmalıdır
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
122. Yöneticim, denetim sürecinde bana yol gösterici bilgiler vermelidir
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
123. Yöneticim denetiminde, uygulamalardaki sapma çizgisini iş ölçütlerine göre belirlemeye çalışmalıdır
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
124. Yöneticim, verimliliğim düşük olduğunda bana hizmet içinde yetişme imkanı sağlamalıdır
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
125. Yöneticim, verimliliğim düşük olduğunda beni cezalandırıcı önlemlerle çalışmaya yöneltmelidir
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
126. Yöneticim, birlikte çalışacağım iş grubunun oluşturulmasında benim görüşümü almalıdır
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
127. Yöneticim, iş grubunun anlaşabilen astlardan oluşmasına dikkat etmelidir
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
128. Yöneticim, iş grubunun fiziki yerleşimini sağlarken bizlerin görüşlerini almalıdır
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
129. Yöneticim, iş grubunda bizim yüzyüze ilişki kurmamız için gerekli ortamı sağlamalıdır
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman

130. Yöneticim, iş grubunda bizim aynı sosyal statüye sahip astlardan oluşmamıza dikkat etmelidir
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
131. Yöneticim, bizim isteğimizle oluşan ve biçimsel olmayan grubun işletme amacına yönlendirilmesine çalışmalıdır
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
132. İşletmede yöneticilerimiz tarafından, bizlere kariyer danışmanlığı sağlanmalıdır
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
133. İşletmemizde bizler için seminer, kurs vb. etkinlikler düzenlenmelidir
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
134. İşletmemizde bizler için işbaşı ve işdışı eğitim programları düzenlenmelidir
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
135. Yöneticim, benim yetiştirme ve gelişmeme destek olmalıdır
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
136. Yöneticim, verimliliğimi değerlendirirken, harcadığım çabayı dikkate almalıdır
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
137. Yöneticim, verimliliğimi değerlendirirken, işletmenin bana sağladığı imkanları dikkate almalıdır
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
138. Yöneticim, bizlerle birlikte periyodik olarak çalışmaların değerlendirmesini yapmalıdır
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman

139. Yöneticim, benim verimliliğimi kişisel ölçütlere göre değerlendirmelidir
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman
140. Yöneticim, benim verimliliğimi iş ölçütlerine göre değerlendirmelidir
a.() Hiçbir Zaman b.() Çok Az c.() Arasıra d.() Çoğu Zaman e.() Her Zaman