



DÜZCE
ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**YÖNETİCİ İRADESİNİN İŞLETME BAŞARISINA ETKİLERİ:
KOCAELİ İLİ ÖRNEĞİ**

SİNAN BIYIKLI

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**DANIŞMAN
DOÇ. DR. GÖKMEN KILIÇOĞLU**

DÜZCE, 2023

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

YÖNETİCİ İRADESİNİN İŞLETME BAŞARISINA ETKİLERİ:
KOCAELİ İLİ ÖRNEĞİ

Sinan BIYIKLI tarafından hazırlanan tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından Düzce Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı'nda **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Gökmen KILIÇOĞLU

Düzce Üniversitesi

Jüri Üyeleri

Doç. Dr. Gökmen KILIÇOĞLU

Düzce Üniversitesi

Dr. Öğretim Üyesi Okan BÜTÜNER

Düzce Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Murat Adil Salepçioğlu

İstanbul Aydın Üniversitesi

Tez Savunma Tarihi: 15/09/2023

BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün aşamalarda etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynaklar listesine aldığımı, yine bu tezin çalışılması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

15 EYLÜL 2023

Sinan Bıyıklı



TEŐEKKÖR

Çalışma hayatımda yaptığım analizler sonucunda işletmelerin başarısının temel dayanaklarından biri olan liderlik vasfının hem bireysel hem de örgütsel performans üzerinde etkisinin olduğunu görmem bu çalışmanın çıkış noktası olmuştur. Yönetici iradesinin işletme başarısı üzerindeki pozitif ve negatif etkilerini teorik ve uygulamalı olarak yapmış olduğum çalışmam ile aktarmaktayım.

Bu çalışmada motivasyon ve desteğini benden esirgemeyen, bilgi ve tecrübeleriyle yol gösterici olan danışman hocam Doç. Dr. Gökmen Kılıçoğlu'na teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmamın uygulama kısmında bana kapılarını açan ve gerekli izinleri veren TÜBİTAK MAM Başkanlığı'na, saha çalışmasında desteklerini esirgemeyen sayın Sinan Özer'e teşekkür ederim.

Son olarak hayatımın her alanında beni destekleyen aileme de teşekkürü borç bilirim.

15 EYLÜL 2023

Sinan BIYIKLI

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ŞEKİL LİSTESİ	vii
ÇİZELGE LİSTESİ	viii
KISALTMALAR.....	ix
ÖZET	x
ABSTRACT	xi
1. GİRİŞ.....	1
1.1. PROBLEM	1
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI	1
1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	2
1.4. ARAŞTIRMANIN SAYILTI LARI.....	2
1.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIK LARI	2
1.6. TANIMLAR.....	2
2. LİTERATÜR	3
2.1. KARAR ALMA	3
2.1.1. Karar ve Karar Alma Kavramı	3
2.1.2. Karar Alma Türleri	4
2.1.2.1. Yapısına Göre Kararlar	5
2.1.2.2. Hiyerarşik Düzeye Göre Kararlar	6
2.1.2.3. Karar Alma Durumuna Göre Kararlar.....	6
2.1.2.4. Uygulanma Süresine Göre Kararlar.....	8
2.1.2.5. Karar Alıcılara Göre Kararlar	8
2.1.3. Karar Alma Süreci.....	9
2.1.3.1. Karar Alma Sürecinin Aşamaları.....	10
2.1.3.2. Karar Alma Sürecini Etkileyen Faktörler	11
2.1.3.3. Çevresel Faktörler	12
2.1.3.4. Örgütsel Faktörler	12
2.1.3.5. Kararın Kendine Has Özellikleri	13
2.1.3.6. Bireysel Özellikler.....	13
2.2. YÖNETİM VE YÖNETİCİ.....	13
2.2.1. Yönetim Kavramı.....	13
2.2.2. Yönetim Süreci	14
2.2.3. Yönetici Kavramı ve Yönetici Türleri.....	14
2.2.3.1. Yapılarına Göre Farklı Yönetici Tipleri.....	15
2.2.3.2. Göreve ve İlişkiye Verdikleri Öneme Göre Yönetici Tipleri	15
2.2.3.3. Konumlarına Göre Yönetici Türleri.....	16
2.2.4. Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Özellikler	16
2.2.5. Yöneticinin Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesi	17
2.2.6. Klasik Yönetim Anlayışı	17
2.2.6.1. Bilimsel Yönetim	18
2.2.6.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı.....	19
2.2.6.3. Bürokratik Yönetim Yaklaşımı	20
2.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	20
2.3.1. Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı	20
2.3.2. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	21

2.3.3. Toplam Kalite Yönetim İlkeleri.....	21
2.3.3.1. Sürekli Gelişme.....	22
2.3.3.2. Müşteri Odaklılık.....	23
2.3.3.3. Bilimsel Yaklaşım.....	24
2.3.3.4. Yönetimin Sorumluluğu.....	24
2.3.3.5. Çalışanların Eğitimi.....	24
2.3.3.6. Herkesin Katılımı.....	25
2.3.3.7. Takım Çalışması.....	25
2.4. İŞLETME BAŞARISI.....	25
2.4.1. İşletme Başarısı ve İşletme Başarısı Ölçütleri.....	25
2.4.1.1. Performans.....	25
2.4.1.2. Verimlilik.....	28
2.4.1.3. Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon.....	30
2.5. YÖNETİCİ İRADESİ – İŞLETME BAŞARISI ÖLÇÜTLERİ İLİŞKİSİ....	33
2.5.1. Yönetici İradesinin Performansa Etkisi.....	33
2.5.2. Yönetici İradesinin Verimliliğe Etkisi.....	34
2.5.3. Yönetici İradesinin Örgütsel Bağlılık ve Motivasyona Etkisi.....	35
2.6. YÖNETİCİ İRADESİ – TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLİŞKİSİ.....	36
3. YÖNTEM.....	39
3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	39
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	39
3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	39
3.4. VERİLERİN TOPLANMASI.....	39
3.5. VERİLERİN ANALİZİ.....	39
4. BULGULAR VE YORUMLAR.....	40
4.1. DEMOGRAFİK BULGULAR.....	40
4.2. ÖLÇEK BULGULARI.....	44
4.3. GÜVENİRLİK ANALİZİ VE NORMALLİK TESTİ BULGULARI.....	51
4.4. FARK TESTİ BULGULARI.....	52
5. SONUÇ.....	57
6. KAYNAKLAR.....	60
7. EKLER.....	63
7.1. EK 1: ANKET FORMU.....	63
7.2. EK 2: İŞLETME BAŞARISI ÖLÇEĞİ.....	64
7.3. EK 3: YÖNETİCİ İRADESİ ÖLÇEĞİ.....	65
ÖZGEÇMİŞ.....	66

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 2.1. Motivasyon Süreci.....	33
Şekil 4.1. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı	40
Şekil 4.2. Katılımcıların Medeni Durum Dağılımı	41
Şekil 4.3. Katılımcıların Yaş Dağılımı	41
Şekil 4.4. Katılımcıların Eğitim Düzeyi	42
Şekil 4.5. Katılımcıların Mesleki Deneyim Dağılımı	43
Şekil 4.6. Katılımcıların Mevcut Kurumlarındaki Mesleki Deneyim Dağılımı	44



ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa No

Çizelge 4.1. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı	40
Çizelge 4.2. Katılımcıların Medeni Durum Dağılımı	40
Çizelge 4.3. Katılımcıların Yaş Dağılımı	41
Çizelge 4.4. Katılımcıların Eğitim Düzeyi Dağılımı	42
Çizelge 4.5. Katılımcıların Mesleki Deneyim Dağılımı	42
Çizelge 4.6. Katılımcıların Mevcut Kurumlarındaki Mesleki Deneyim Dağılımı	43
Çizelge 4.7. İşletme Başarısı Ölçeği Soru 1 Cevap Dağılımı	44
Çizelge 4.8. İşletme Başarısı Ölçeği Soru 2 Cevap Dağılımı	45
Çizelge 4.9. İşletme Başarısı Ölçeği Soru 3 Cevap Dağılımı	45
Çizelge 4.10. İşletme Başarısı Ölçeği Soru 4 Cevap Dağılımı	45
Çizelge 4.11. İşletme Başarısı Ölçeği Soru 5 Cevap Dağılımı	46
Çizelge 4.12. İşletme Başarısı Ölçeği Soru 6 Cevap Dağılımı	46
Çizelge 4.13. Yönetici İradesi Ölçeği Soru 1 Cevap Dağılımı	47
Çizelge 4.14. Yönetici İradesi Ölçeği Soru 2 Cevap Dağılımı	47
Çizelge 4.15. Yönetici İradesi Ölçeği Soru 3 Cevap Dağılımı	47
Çizelge 4.16. Yönetici Başarısı Ölçeği Soru 4 Cevap Dağılımı	48
Çizelge 4.17. Yönetici Başarısı Ölçeği Soru 5 Cevap Dağılımı	48
Çizelge 4.18. Yönetici Başarısı Ölçeği Soru 6 Cevap Dağılımı	48
Çizelge 4.19. İşletme Başarısı Ölçeği Soru 7 Cevap Dağılımı	49
Çizelge 4.20. İşletme Başarısı Ölçeği Soru 8 Cevap Dağılımı	49
Çizelge 4.21. İşletme Başarısı Ölçeği Soru 9 Cevap Dağılımı	49
Çizelge 4.22. İşletme Başarısı Ölçeği Soru 10 Cevap Dağılımı	50
Çizelge 4.23. İşletme Başarısı Ölçeği Soru 11 Cevap Dağılımı	50
Çizelge 4.24. İşletme Başarısı Ölçeği Soru 12 Cevap Dağılımı	51
Çizelge 4.25. Ölçeklere İlişkin Güvenirlilik Analizi Bulguları	51
Çizelge 4.26. Normallik Testi Bulguları	52
Çizelge 4.27. Cinsiyete Göre Fark Analizi	52
Çizelge 4.28. Medeni Duruma Göre Fark Analizi	53
Çizelge 4.29. Yaşa Göre Fark Analizi	53
Çizelge 4.30. Eğitim Düzeyine Göre Fark Analizi	54
Çizelge 4.31. Mesleki Deneyime Göre Fark Analizi	55
Çizelge 4.32. Katılımcıların Mevcut Kurumlarındaki Mesleki Deneyimlerine Göre Fark Analizi	55
Çizelge 4.33. Korelasyon Analizi	56

KISALTMALAR

TKY

Toplam Kalite Yönetimi



ÖZET

YÖNETİCİ İRADESİNİN İŞLETME BAŞARISINA ETKİLERİ: KOCAELİ İLİ ÖRNEĞİ

Sinan BIYIKLI

Düzce Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Doç. Dr. Gökmen KILIÇOĞLU

Eylül 2023, 65 sayfa

Artan küreselleşme ve teknolojik gelişmeler ile birlikte rekabet üst düzeye ulaşmış, her işletme mevcut kaynaklarından en üst düzeyde faydalanma çabasını yoğunlaştırmıştır. Değişen rekabet koşulları ve toplumsal koşullarla birlikte örgüt çalışanlarının motivasyonu ve bağlılıkları hem bireysel hem de örgütsel performans üzerinde önemli bir unsur haline gelmiştir. Buna bağlı olarak da yöneticilerin karar mekanizmaları içerisinde çalışanların motivasyonlarını ve bağlılıklarını arttırmak da önemli bir husus durumundadır. İşletmenin işleyişine dair kararların yanı sıra çalışanlara yönelik alınan kararlar da işletme başarısı üzerinde fark yaratır konuma gelmiştir. Çalışma kapsamında yönetici iradesinin işletme başarısı üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda teorik yaklaşım içerisinde karar alma, yönetim ve yönetici, toplam kalite yönetimi, işletme başarısı ve yönetici iradesi ile işletme başarısı ölçütleri ilişki başlıklarına yer verilmiştir. Teorik olarak ele alınan konu ayrıca uygulamalı olarak ele alınmış ve yapılan saha çalışması neticesinde elde edilen veriler SPSS programında analiz edilerek yorumlanmıştır. Yapılan analizler doğrultusunda yönetici iradesi ile işletme başarısı arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü çok kuvvetli bir ilişkiye rastlanırken katılımcıların cinsiyetlerine, medeni durumlarına, eğitim düzeylerine ve mesleki deneyimlerine hem yönetici iradesi hem de işletme başarısı görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Yaşa ve mevcut kurumdaki mesleki deneyime göre hem yönetici iradesi hem de işletme başarısı görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanırken, 26 – 35 yaş aralığındaki katılımcıların hem işletme başarısı hem de yönetici iradesi algılarının diğer katılımcılara göre daha düşük olduğu, mevcut kurumunda 1 – 5 yıl aralığında deneyime sahip katılımcıların hem işletme başarısı hem de yönetici iradesi algılarının diğer katılımcılara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Sözcükler: İrade, Yönetici, Başarı, İşletme

ABSTRACT

THE EFFECTS OF EXECUTIVE WILL ON BUSINESS SUCCESS: THE CASE OF KOCAELI

Sinan BIYIKLI

Düzce University

Department of Total Quality Management

Master Thesis

Supervisor: Doç. Dr. Gökmen KILIÇOĞLU

September 2023, 65 pages

With increasing globalization and technological developments, competition has reached a high level, and every business has intensified its effort to benefit from its existing resources at the highest level. With the changing competitive and social conditions, the motivation and commitment of the employees of the organization has become an important factor on both individual and organizational performance. Accordingly, it is an important issue to increase the motivation and commitment of the employees within the decision mechanisms of the managers. In addition to the decisions about the operation of the business, the decisions taken for the employees have also come to a position that makes a difference on the success of the business. Within the scope of the study, it is aimed to determine the effects of the will of the manager on the success of the business. In this direction, within the theoretical approach, the titles of decision making, management and manager, total quality management, business success and the will of the manager and business success criteria are included.

The theoretical subject was also discussed in practice and the data obtained as a result of the fieldwork was analyzed and interpreted in the SPSS program. In the direction of the analysis, there was a statistically significant, positive and very strong relationship between the will of the manager and the success of the business, while there was no statistically significant difference in the gender, marital status, education level and professional experience of the participants, as well as in the views of the will of the manager and the success of the business. According to age and professional experience in the current institution, there is a statistically significant difference in both managerial will and business success views. It has been determined that the participants with experience in both business success and managerial attitude perceptions are lower than the other participants.

Keywords: Will, Manager, Success, Business

1. GİRİŞ

1.1. PROBLEM

Günümüzde işletmeler arası rekabet üst düzey bir hal almış olup işletmelerin başarıları üzerinde hemen her detay önemli farklılıklar yaratabilmektedir. Değişen rekabet koşullarına rağmen yönetici iradesi, işletme başarısı üzerindeki etkinliğini sürdürmeye devam etmektedir. Bu doğrultuda çalışma kapsamında yönetici iradesi ile işletme başarısı arasındaki ilişkinin boyutu, demografik özelliklere göre bu algıların düzeyi araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı problem bölümünde ifade edildiği üzere yönetici iradesinin işletme başarısı üzerindeki etkilerinin belirlenmesidir. Araştırmanın alt amaçları da şunlardır:

- Cinsiyete göre işletme başarısı ve yönetici iradesi algıları farklılık göstermekte midir?
- Eğitim durumuna göre işletme başarısı ve yönetici iradesi algıları farklılık göstermekte midir?
- Medeni duruma göre işletme başarısı ve yönetici iradesi algıları farklılık göstermekte midir?
- Yaşa göre işletme başarısı ve yönetici iradesi algıları farklılık göstermekte midir?
- Mesleki deneyim süresine göre işletme başarısı ve yönetici iradesi algıları farklılık göstermekte midir?
- Mevcut kurumdaki mesleki deneyim süresine göre işletme başarısı ve yönetici iradesi algıları farklılık göstermekte midir?

1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

İşletme başarısı ve yönetici iradesi olguları hem çalışanları, hem yöneticileri hem de işverenleri doğrudan ilgilendiren olgular konumundadır. Söz konusu kesimlere yeni bir kaynak ve bulgu sunulacak olması araştırmanın önemini oluşturmaktadır. Bununla birlikte yatırımcılara ve konuya ilişkin araştırmacılara da yeni bir kaynak ve bulgu sunulacak olması araştırmanın önemini arttıran unsur konumundadır.

1.4. ARAŞTIRMANIN SAYILTI LARI

Araştırma kapsamında iki temel sayıltı bulunmaktadır. Bunlar;

1. Araştırma kapsamında kullanılan ölçekler araştırmanın amacına uygundur.
2. Araştırmanın örneklemini oluşturan katılımcılar vermiş oldukları yanıtlarda samimidir.

1.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIK LARI

Araştırma, araştırmanın teorik kısmında yararlanılan kitap, makale, dergi ve tez gibi yayımların yanı sıra araştırmanın örneklemini oluşturan katılımcılar ile sınırlıdır.

1.6. TANIMLAR

- **İşletme başarısı:** Kar amacı ile kurulan işletmelerin hedefledikleri karlılık seviyesine ulaşmaları ve sürdürülebilirliklerini sağlamaları.
- **Yönetici iradesi:** Yöneticilerin aslarına karşı davranışları ve liderlik tercihleri.

2. LİTERATÜR

2.1. KARAR ALMA

2.1.1. Karar ve Karar Alma Kavramı

Karar bir seçimi ifade etmektedir. Karar alma ise tüm alternatifler arasından en uygun alternatifin tercih edilmesi olarak ifade edilebilir. Karar alma bir sorun çözme sürecidir. Karar alınacak konuya yönelik çeşitli alternatifler arasında karşılaştırılma yapıldıktan sonra hangi alternatifin seçileceğine karar vermek, karar almanın sorununu oluşturur (Emhan 2007: 214).

Yöneticilerin üstlendiği başlıca sorumluluk karar almaktır. Bu noktada birçok farklı noktada birçok farklı karar almaya ihtiyaç duyulurken aynı zamanda karar alma sürecinde birçok farklı faktör de göz önünde tutulmaktadır. Bir organizasyonun içerisinde sayısız karar alma ihtiyacı yer almaktadır. Başarılı bir organizasyon ise bu kararların çoğunu etkin ve fayda sağlayacak şekilde almayı başarmaktadır. Bu tercihler de yöneticinin kontrolündedir. Bir yönetici ne kadar doğru kararlar alır ise bir işletmeyi başarıya ulaştırmak da o kadar kolay olmaktadır. Bu doğrultuda da etkin bir planlamaya, çok yönlü düşünmeye ve hatta ileriye görmeye ihtiyaç duyulmaktadır (Emhan 2007: 213).

Karar alma aslında bilginin işlenmesidir. Yönetici önce bilgiyi işler daha sonra karar alır ve alınan kararları uygular (Şen, 2011). Muhasebe bilgi sistemi ve diğer yönetim bilgi sistemlerinin ürettiği bilgiler karar alma sürecinde yöneticiler için çok önemli rol oynamaktadır. İşletmelerin ayakta kalabilmeleri, faaliyetlerini etkin bir şekilde sürdürebilmeleri ve gelişmeleri için bu sistemlerden elde edilen bilgiler iyi analiz edilmeli ve alınacak kararlarda verimli bir şekilde kullanılmalıdır. Kaliteli bilgi üreten sistemlerin varlığı, bu sistemlerden elde edilen bilgilerin karara dâhil edilmesi ve etkili bir şekilde kullanılmasıyla işletmeler ileri gidebileceklerdir. İyi bir kararın taşıdığı özellikleri ise şöyle sıralayabiliriz (Demir ve Gül 2015):

- İyi bir karar gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır. Her zaman daha iyi bir seçenek mevcuttur ancak iyi karar gerçekçi olmalıdır ve organizasyonun gerçekleri ile örtüşmelidir. Gerçeklikten uzak kararların uygulanabilirliği de mümkün

olmayacağı için fayda sağlamamaktadır.

- İyi bir karar ana amaca hizmet etmelidir.
- İyi bir karar verimli olmalıdır ve mevcut kaynakların etkin bir şekilde kullanımına katkı sağlamalıdır. Masrafları minimize ederken, performansı arttırmalıdır.
- İyi bir karar örgüt üyelerini tatmin ve motive etmelidir. Amaç birliğine varılmasına katkı sağlayarak yüksek motivasyonla kararın peşinden gidilmesini sağlamalıdır.
- İyi bir karar yasal olmalıdır. Yasal olmayan bir kararın “iyi” şeklinde nitelendirilmesi de mümkün değildir. Her zaman en yüksek faydayı sağlayacak gibi duran karar en iyi karar değildir. Etik değerler, yasal düzenlemeler ve alınan riskler de göz önünde bulundurulmalıdır.
- İyi bir karar uygulanabilir niteliğe sahip olmalıdır. Hayata geçirilmesi mümkün olmayan, önünde çeşitli engeller bulunan ve bu engellerin çözümü de mümkün olmayan kararlar iyi karar şeklinde nitelendirilememektedir.
- İyi bir karar doğru zamanda alınmalıdır. İhtiyaç duyulan zamanda alınmayan ve uygulanmayan karar da iyi bir karar değildir.
- İyi bir karar temel olarak hem uygulanabilir, hem fiyat hem de fayda olarak kabul edilebilir, hem de örgüt içi dinamiklere katkı sağlar olmalıdır.

Karar alma işleminin çeşitli özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Demir, Gül 2015):

- Karar almada temel amaç probleme çözüm üretmektir.
- Karar alma aynı zamanda bir planlama unsurudur.
- Karar alma geçmişe yönelik değil geleceğe yönelik gerçekleştirilmektedir.
- Karar alma bireysel olarak gerçekleştirilebileceği gibi topluluk halinde de gerçekleştirilebilmektedir.

2.1.2. Karar Alma Türleri

Karar alma türleri konusunda literatürde birçok sınıflandırma yapılmış olsa da bu konuda net bir karar birliğine ulaşılamamıştır. Başta kurumsal yapıda bulunan farklılıklar sebebiyle karar türlerinde de bu farklılıklar göze çarpmaktadır. Gerek yapısı,

alındığı durumlara, süresine, vb. göre birçok karar alınabilmektedir. Karar türlerinin sınıflandırılmasının asıl amacı, farklı karar tiplerinin sorunlarını daha net bir şekilde görebilmek ve farklı karar tiplerine uygun teknik ve yaklaşımları gösterebilmektir (Bakan, 2011). Genel olarak bu çalışmalarda belirtilen karar çeşitleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Tosun, 1987; Dinçer ve Fidan, 1996):

- Kullanılan yönetim ve bilginin kaynağına göre; sezgi, olay, tecrübe, araştırma, örf ve adetlere dayalı kararlar.
- Sürelerine göre; uzun, orta, kısa süreli kararlar.
- Kapsam ve önemlerine göre; örgütün tümünü, uzun süre için veya örgütün bir bölümünü kısa süre etkileyecek teknik nitelikteki kararlar.
- Kişilerin sayısına göre; kişi ve grup halinde kararlar.
- Örgütteki mevkisine göre; komuta ve kurmay kararları veya tepe, orta ve alt kademe yönetimi kararları.
- İlgili örgüt fonksiyonuna göre; finans, personel, muhasebe vb. gibi kararlar.
- Birbiri ile bağlantı ve ilişkilerine göre; birinci derecede (esas) veya bağımsız kararlar, ikinci derecede (tali) veya bağımlı kararlar.
- Karardan beklenen sonucun alınmasındaki belirsizlik derecesine göre; belirsizlik derecesi düşük olan rutin ve tekrar niteliğindeki kararlar ile belirsizlik derecesi yüksek olan yapılandırılmamış kararlar.
- Uygulayıcı veya ilgililerin karar almadaki yetki derecesine göre, merkezi kararlar, merkezkaç (âdem-i merkezi) kararlar, veya tepeden inme kararlar, aşağıdan yukarıya kararlar.
- Karar mekanizmasını meydana getiren üyelerin karardaki oy sayısına göre; oy birliği ile alınan kararlar, oy çokluğu ile alınan kararlar.

2.1.2.1. Yapısına Göre Kararlar

Örgütlerde farklı kararların alınması çeşitli faaliyet türlerinin yürütülmesinden dolayı kaynaklanabilmektedir. Buna bağlı olarak örgütlerde, çeşitli olaylarda ve durumlarda çeşitli karar türleri tercih edilebilmektedir. Programlanmış kararlar ve programlanmamış kararlar olmak üzere iki kutupsal karar türü arasında ayırım yapmak önemlidir. Terimler açıkça bilgisayar dilinden türetilmiştir. Program, bir sorunun otomatik çözümü için bir

plandır. Kararlar tekrarlayıcı ve rutin olduğunda, bunlar kendilerini programlamaya borçludur. Her durumun yeni bir durum olarak ele alınmasına gerek yoktur ve anında karar alınması gerekmez. Tekrarlayan durumlarla başa çıkmak için ayrıntılı prosedürler hazırlanır. Programlanan kararlar, ihale ve sözleşmeler, ücret politikası ve maaş idaresi gibi rutin davalar için çoğu örgütte sıkıca kullanılmaktadır. Oluşturulan kurallar ve prosedürler yeni durumlarla başa çıkmak için yetersizdir ve kuruluşun yenilik ya da doğaçlama yapması gerekir. Programlanmayan kararlar böylece daha fazla yaratıcılık danışmanlığı ve bir dereceye kadar risk almayı gerektirir (Ürü Sanı, 2018: 171).

2.1.2.2. Hiyerarşik Düzeye Göre Kararlar

Çağdaş iş dünyasında birçok şirket, kararların en üstte alındığı ve rütbe ve dosya çalışanlarına iletildiği katmanlar ve hiyerarşi katmanlarına sahiptir. Bu, dikey olarak derin ve yatay olarak geniş olan ve her iki şekilde de birkaç katmana uzanan kontrol açıklıkları olan örgüt yapılarına yol açar. En üstte alınan kararların, dibe ulaştıklarında geçmeleri gereken birkaç katman göz önünde bulundurularak tam olarak gerçekleştirilip gerçekleştirilmeyeceği tartışmalıdır. Tabii ki, bu örgüt türüne bağlıdır, çünkü bürokratik yapılar genellikle kazanılmış menfaatler ve atalet nedeniyle uygulanamayan kararlara eğilimlidir. İkincisi, örgüt düzeninin doğası nedeniyle uyumsuzluk nedeniyle birçok bürokrasinin karar almaktan vazgeçmesi nedeniyle özellikle önemlidir. Uygulamada, birçok kuruluş, orta katmanlardaki çalışanlara ve biraz kıdemli olanlara belirli özerkliğin verilmesini sağlar, böylece karar alma sürecinin merkezileşmesi gerekmez. Bu, kuruluşların, orta düzey yöneticiler ile rütbe ve dosya çalışanlarının özerkliğinin, kararların uygulanmasına gönülden katılımlarını sağladığı karar alma sürecini demokratikleştirmelerine yardımcı olur. Aslında, bu genellikle ekiplerinin günlük işleyişine ilişkin kararların orta ve alt yönetim düzeyinde alındığı durumlara yol açar, bu da üstte örgüt politikaları ve stratejileri ile ilgili geniş düzeyli karar almanın yapıldığı anlamına gelir.

2.1.2.3. Karar Alma Durumuna Göre Kararlar

Karar alma durumlarının değişme olasılıkları açısından kararlar belirlilik altındaki kararlar, belirsizlik altındaki kararlar, risk altındaki kararlar ve muğlalık tam belirsizlik altındaki kararlar olmak üzere dört alt başlık altında incelenebilmektedir.

- Belirlilik (Certainty) Ortamında Karar Alma: Belirlilik, karar alıcıların her bir alternatifin yaratacağı kesin sonucu bildiği ortamlardır. Belirlilik durumunda

karar almada, belirli değişkenlerin değerleri bilinmektedir; zaten doğal sonuca ilişkin geriye bir ihtimal kalır; yapılacak iş etkinliğini maksimize edecek alternatifin olmasıdır ki, bunun için çeşitli yardımcı programlama teknikleri geliştirilmiştir. Belirliliğin çok olduğu karar türleri genellikle yönetimin alt kademelerinde alınan ve rutin olan yapılandırılmış (programlanmış) kararlardır. Bu tür karar almada her bir seçneek zorunlu olarak tek bir sonuca gitmektedir (Bilgin, 2004).

- Belirsizlik (Uncertainty) Ortamında Karar Alma: Belirsizlik altındaki kararlar, olaylar üzerindeki bilgi derecesinin subjektif ya da objektif olasılıklar biçiminde belirlenmesine olanak tanıyan ortamlar özgü kararlardır. Günümüzün karmaşık ortamında alınan en önemli kararlar bir belirsizlik durumu altında formüle edilmektedir. Gelecekteki ortam öngörülemez olduğunda ve her şey bir akış durumunda olduğunda belirsizlik koşulları vardır. Karar alıcı mevcut tüm alternatiflerin, her biriyle ilişkili risklerin ve her bir alternatifin veya olasılıklarının sonuçlarının farkında değildir. Yönetici alternatifler hakkında tam bilgiye sahip değildir ve mevcut olan bilgiler tamamen güvenilir olmayabilir.
- Risk Ortamında Karar Alma: Bir yönetici mükemmel bilgiye sahip olmadığında veya bir bilgi asimetrisi olduğunda risk ortaya çıkar. Bir risk durumunda, karar alıcı mevcut alternatifler hakkında eksik bilgiye sahiptir, ancak her bir alternatif için sonuçların olasılığı hakkında iyi bir fikre sahiptir. Risk durumu altında karar alırken yöneticiler, mevcut bilgiler ve deneyimleri temelinde her bir alternatifle ilişkili olasılığı belirlemelidir. Risklilik; bir kararın açık seçik amaçlar sahip olduğunu ve bunlar erişmek için tüm olamasa bile yetecek miktarda enformasyona ulaşmanın mümkün olduğunu ifade eder (Eren, 2009). Kısaca, her bir alternatif için başarılı bir sonuç elde edilme olasılığına izin veren yeterli enformasyon mevcuttur (Daft ve Marcic, 2009) yani risk ölçülebilir bir belirsizliktir. Alternatiflerin ne gibi sonuçlar doğuracağının kesin olarak bilinmediği, sonuçların gerçekleşmesinin belirli olasılıkla dayandığı ve bu olasılıkların göz önünde bulundurularak yapılan alternatif seçimine risk ortamında karar alma denmektedir (Ürü Sanı, 2018)
- Muğlaklık (Ambiguity) Ortamında Karar Alma: En zor karar alma durumu olan muğlaklık, başarılması gereken amaçların ya da çözülecek problemin belirli olmadığı, alternatiflerin seçilmesi ve tanımlanmasının zor olduğu ve sonuçlarla

ilgili enformasyonun mevcut olmadığı anlamına gelir (Daft ve Marcic, 2009). Muğlaklık, çözümlenecek sorunun ya da elde edilecek hedeflerin belirsizliğini, bu sebeple alternatifleri oluşturmanın zorluğunu, gerekli enformasyonun neler olacağı ve bunları elde etmenin mümkün olmadığını ifade etmektedir (Ürü Sanı, 2018). Kararların bir çoğu böylesine belirsizlik ölçüsüne sahip değildir. Ancak, yöneticileri en çok uğraştıran ve strese sokan karar konuları bunlardır (Eren, 2009).

2.1.2.4. Uygulanma Süresine Göre Kararlar

Uygulanma süresine göre kararlar; kısa, orta ve uzun süreli kararlar olarak üçe ayrılmaktadır. Kısa süreli kararlar, bir yılı aşmayan bir zaman profiline sahip olan kararları ifade etmektedir. Bu tür kararlar, günlük faaliyetlere özgüdür ve değişken niteliklidir. Orta süreli kararlar, bir ve beş sene zarfında uygulanan kararlardır. Taktik kararlar, orta süreli kararlara örnek olarak gösterilebilmektedir. Uzun süreli kararlar ise, temel örgüt faaliyetleriyle alakalı olan ve çoğu zaman beş yılı aşan bir süreyi kapsayan kararlardır. Stratejik kararlar, bu tür kararlara örnek olarak verilebilmektedir. (Ürü Sanı, 2018:174)

2.1.2.5. Karar Alıcılara Göre Kararlar

Kararların sınıflandırılmasında diğer bir ölçüt ise kararların kim veya kimler tarafından alındığıdır. Alınan karar bir kişi tarafından alınıyor ve olaylar yönlendiriliyor ise bu kararlar bireyseldir. İkincil olarak, konu ile ilgili sadece bir kişi yerine birden fazla kişi veya bir grup tarafından alınıyor ise buna grup halinde kararlar denmektedir. (Ürü Sanı, 2018)

- **Bireysel Karar:** Bireysel kararlar, karar alıcının tek başına aldığı kararları belirtir. Bu tür kararlar, çoğu zaman acil karar alınması gereken durumlarda tercih edilmekte ve öznel bir nitelik taşımaktadır. (Ürü Sanı, 2018)
- **Grup Halinde Karar:** Grup halinde karar alma (işbirlikçi karar alma olarak da bilinir), bireyler topluca kendilerinden önceki alternatiflerden seçim yaptığında karşılaşılan bir durumdur. Grupların aldığı kararlar genellikle bireylerin verdiği kararlardan farklıdır. İşyeri ortamlarında, işbirlikçi karar alma, diğer paydaşlardan katılım sağlamak, fikir birliği oluşturmak ve yaratıcılığı teşvik etmek için en başarılı modellerden biridir (Erşahan, 2011). Grup halinde karar almada ayrıca birçok potansiyel dezavantaj vardır. Gruplar kararlara ulaşmak

genellikle bireylerden daha yavaştır, bu nedenle bazen kararların çok hızlı alınması gereken durumlarda bunları kullanmak zordur (Erşahan, 2011). Grup halinde kararları, ideal olarak, üyelerinin çeşitli güçlü yönlerinden ve uzmanlıklarından yararlanmaktadır. Daha fazla sayıda daha kaliteli alternatif üretilirse, grubun sonunda bireyden daha üstün bir problem çözümüne ulaşması muhtemeldir (Ürü Sanı,2018). Grup halinde karar alma süreci ayrıca, seçilen nihai eylem sürecinin daha kolektif bir şekilde anlaşılmasına yol açabilir, çünkü karar uygulamasından etkilenen birçoğunun aslında karara katkısı olabilmektedir. Bu, seçilen eylemin daha fazla kabul edilmesine ve etkilenen bireylerin eylemin seyrini başarılı kılması konusunda daha fazla bağlılığa katkıda bulunma olasılığı bulunan kararın “sahiplenme” duygusunu teşvik edebilmektedir.

2.1.3. Karar Alma Süreci

Hiyerarşik örgütlerin ortaya çıkışı ve klasik yönetim teorisinin başlamasının ardından ilk kez 1945’te yayımlanan Herbert A. Simon’un çığır açan çalışmasıyla örgütsel karar alma üzerine araştırmalar gerçekleşmiştir. Simon’un yönetsel davranışa yönelik yenilikçi araştırması, zamanın kabul edilen yönetim ilkelerinden bazılarını meydan okumuştur (Simon, 1978). Hâkim iktisat teorileriyle motive olan klasik yönetim teorileri, karar alıcıların eylemlerini amaçlarına ve mevcut durumlara uyarlayabilen fayda maksimize edici olduklarını varsaymaktadır (Simon, 1978). Simon, klasik iktisat teorilerinin (örneğin Von Neumann ve Morgenstern, 1944) varsayılan ‘mükemmel’ rasyonalitesini psikoloji ve sosyoloji alanındaki ilerlemelerle karşılaştırmıştır:

“Tüm insan davranışlarının rasyonel bir bileşeni vardır, ancak iktisatçıların daha özel maksimizasyon duygusu değil, yalnızca günlük geniş rasyonellik duygusu mevcuttur” (Simon, 1978).

Karar alan kişiler tamamen rasyonel olmak istese de karmaşık örgütsel durumlarla başa çıkamamaktadırlar. Önceki çalışmalardaki karar teorisi karar alıcıların bağımsız olarak rasyonalite olarak değerlendirilirken, Simon karar sürecinin zihinsel faaliyetlerini çalışmasının merkezine koymuş ve bu süreçte dışarıdan değil rasyonalite modelinin bulunacağını varsaymıştır (Tsoukiàs, 2008). Örgütsel karar alma ile ilgili ortaya çıkan bakış açısı, kararların, araçların ve amaçların ayrı ayrı ele alınabileceği tanımlanabilir bir seçim noktası olarak kalmasını sağladı, ancak karar alıcıların bakış açısını

“ekonomik” tamamen rasyonel olandan sınırlı rasyonellik olarak değiştirmiştir (Simon, 1978).

Örgüt hedeflerinin peşinde koşmanın bilinçli, kasıtlı veya bilinçsiz ve alışılmış olabileceğini kabul etse bile, Simon’un görüşüne göre, bu bilinçsiz arayışların uçları, alınan tüm eylemlerin hedefe dayalı ve temelli olduğunu ima eden eylemlerden türetilmektedir (Simon, 1978). Onun bakış açısına göre, örgüt kararları her zaman örgüt eylemlerinden önce gelmektedir, kararları her zaman eylemler takip eder ve alınan eylemlerden bir seçim noktası yeniden yapılandırılabilir. Sonuç olarak, “örgüt davranışı karar süreçlerinin karmaşık bir ağıdır” (Simon, 1978) ve örgüt stratejisini bir dizi karar olarak nitelendirmektedir. Karar alma hem geçmişe hem de geleceğe odaklanır; tarihsel bağlamı ve gelecekteki potansiyeli kabul etmesi gereken bir faaliyettir (Simon, 1978).

Kararın başarısının belirlenmesi zamandan etkilenmektedir. Karar süreci, karar alıcılar üzerinde karar sonucundan daha fazla etkiye sahiptir çünkü süreç sonuçtan daha acildir. Süreç gerçekleşir ve eğer başarılı olarak yorumlanırsa, sonuç ne olursa olsun kararın başarılı olduğu kabul edilmektedir. Kötü bir sonuçla sonuçlanan olumlu bir süreç karar alıcının hala başarılı bir karar aldığına veya en azından genel olarak iyi bir karar olduğuna inanmasına neden olabilmektedir (March ve Simon, 1975).

Politik perspektifler karar almayı, rekabet gücü yüksek olan tarafların kıt kaynaklar üzerinde mücadele ettiği, dolayısıyla örgütleri esas olarak siyasi varlıklar olarak algıladıkları bir iktidar oyunu olarak tanımlamaktadırlar (Rishipal, 2013). Hendry’e göre, kararlar, stratejik sürecin “rasyonelleştirici bir unsurdur”, stratejik sürecin önemli bir parçası olan, araçsal, ileriye dönük veya geriye dönük olabilecek stratejik bir söylemdir (2000:971). Ona göre, örgütsel karar almanın iletişimsel yönü, bireysel ve örgütsel kararları farklı kılan şeydir; eylem ile takip edilmemesine rağmen, örgütsel kararların iletilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Hendry, 2000).

2.1.3.1. Karar Alma Sürecinin Aşamaları

Sosyal bilgi işleme perspektifi, geçmiş deneyimlerden ve sosyal çevreden gelen bilginin bireysel çalışma tutumları ve eylemleri üzerindeki etkisini tartışmaktadır (Pfeffer, 1997). Stratejik kararlar göz önüne alındığında, yöneticilerin kararların sonuçlarının bir dereceye kadar belirsizlikten etkilendiği anlamında riskle başa çıkmaları gerekmektedir. Literatürde yöneticilerin riske cevaben eylemlerini etkileyebilecek çeşitli değişkenler

bulunabilir; daha ilgili ve araştırılmış, bireysel, örgüt ve problemle ilgili bakış açıları altında gruplanmıştır (Sitkin ve Pablo 1992).

Bilimsel yöntem, birkaç aşamadan oluşan düzenli bir karar alma sürecini içermektedir. Karar alma süreci farklı modeller ve çeşitli biçimlerde sunulmaktadır. Araştırmacılar arasında kesin aşama sayısı konusunda mutabakat olmamasına rağmen, karar alma sürecinin temel unsurları üzerinde anlaştıkları anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, karar alma sürecine katılım, astların yönetsel kararları anlamalarını ve kabul etmelerini zenginleştirmeye yardımcı olabilecek yollardan biri olarak görülmektedir. Bu bağlamda, astların bağlılıklarını, motivasyonlarını ve memnuniyetlerini artırmak için karar alma sürecine katılmalarına izin vermek ve onları teşvik etmek önemlidir. Bu katılım daha fazla fikir ve ilgi yaratacak ve kurumun amaç ve hedeflerine ulaşılmasına yardımcı olacaktır.

Özetle, örgütsel karar alma konusundaki araştırmaların çoğunluğu, “kararlar arasında hiçbir ilişki olmadığını veya bunların örgütsel sonuçlar üzerindeki etkilerinin önemli olmadığını” varsayarak, örgütsel süreçlerin çokluğu arasındaki karmaşık ilişkileri hesaba katmamaktadır. Bir karar kavramının keşfedilmesiyle birlikte, örgütsel karar alma ile örgütsel eylemler arasındaki bağlantı araştırma konusu olmaya devam etmektedir. Örgütsel karar alma süreçlerine odaklanan araştırmalar aktif bir çalışma alanı olmaya devam etse de bulguların çeşitliliği biraz kafa karıştırıcıdır (Kim, vd. 2007). Karar alma süreçleri üzerine araştırmayı zorlaştıran şey, karar kavramı ve karar alma bölümlerinin yalıtılabilirliği ile ilgili sorulardaki açıklığın olmamasıdır. Örgütsel karar alma üzerine araştırmalar, örgütlerdeki kararlar ilgili olayları anlamamıza büyük katkı sağlamıştır. Örgütsel karar alma konusundaki bakış açılarının çeşitliliği birçok soruyu cevapsız bıraksa da çoğu araştırmacı kararların örgütsel yaşamın önemli bir parçası olarak kaldığı konusunda hemfikirlerdir.

2.1.3.2. Karar Alma Sürecini Etkileyen Faktörler

Karar geçmiş bir davranışı ve geleceğe bağlı sonuçları yansıtmaktadır. Böylece karar almak, birkaç dönemi içeren rasyonel ve bilinçli bir seçim süreci olarak ele alınmaktadır. Karar alma, alternatifler arasında rasyonel ve bilinçli bir seçim olarak kabul edilir, ancak bu süreç rasyonel düzenleme dışında bir dizi faktörü etkilemektedir. Sadece akılcı düzenlemeler değil, aynı zamanda bazı nesnel ve öznel faktörler de bu süreci etkilemektedir. Karar alma sürecini etkileyen en önemli faktör yöneticinin

kişiliğidir. Yöneticinin aile geçmişi, eğitimi ve bilgisi karar alma sürecinde kişisel faktörü oluşturan alt temeller olarak düşünülebilmektedir. Ancak, tüm bu alt yapılar hemen hemen aynı veya özdeş olsa bile, yöneticilerin kendi aralarında farklılık gösterdiği görülmektedir. Fark yaratan karar alıcının kişiliği budur (Duygulu ve Abaan, 2007). İnsanların bilişsel, ahlaki ve psikolojik nitelikleri karar alma sürecini etkilemektedir. Onaran (1971) göre, karar bilinçli düzeydeki zihinsel süreçleri, önemli mantıksal yönleri içeren süreçleri içermekte ve bunlar kararların “rasyonel” olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, bilinçli olarak ifade edilemeyen ve bir kararın bir gözlemciye rasyonel olmadığı anlaşılan duygusal ve bilinçdışı faktörler de vardır. Yapılan araştırmalar genel olarak değerlendirilerek yöneticilerin kararlarını etkileyen faktörlerden öne çıkan unsurlar aşağıda açıklanmıştır.

2.1.3.3. Çevresel Faktörler

Karar alma süreci çeşitli önyargılardan etkilenmektedir. Özellikle, Bao vd (2011), ekonomik kriz bağlamında, savunma veya genişletici bir yaklaşım benimseme tercihinin üst yönetimin yorumlanmasıyla ilgili olduğunu fark etmişlerdir. Tehditlerin belirlenmesi ve stratejik sorunun acil olarak değerlendirilmesi savunucu bir tepkiye yol açmaktadır, oysa genişleyici yaklaşım kontrol edilebilirlik ve uygulanabilir bir değerlendirme ile daha uyumlu olabilmektedir (Bao vd. 2011). Bu nedenle, kriz zamanlarında farklı türlerde problem çerçevelemeye ihtiyaç duyulmaktadır.

Duncan’ın yaptığı iç ve dış çevre ayırımına göre iç çevre; örgütün hedefleri, örgütün ürün ve/veya hizmetlerinin doğası, örgüt içi iletişim süreçleri, çalışanların eğitim durumları ve örgüt kültürüdür. Dış çevre ise; müşteriler, rakipler, tedarikçiler, sendikalar ve devlet gibi örgüt dışında olan faktörlerden oluşmaktadır (Duncan, 1972: 313-327).

2.1.3.4. Örgütsel Faktörler

Örgütsel için karar alma özellikle riskli koşullarda daha önemli hale gelebilmektedir, bu da bir grubun bireysel kararlar üzerindeki etkisini göstermektedir. Örneğin Stoner (1968), grup halinde karar için bireysel kararlara kıyasla daha yüksek risk oluşturma eğiliminde olduğunu savunmaktadır. Ayrıca, “ait olduğunuz grubun” paylaştığı belirli davranış türlerini veya davranışları takip etme tercihinde daha iyi açıklanmış olan kültürel risk değerleri ve liderin risk yönelimi hem örgüt özelliklerinin bir parçası olarak kabul edilmektedir hem de bireysel risk davranışını etkiliyor gibi görünmektedir (Sitkin ve Pablo 1992).

2.1.3.5. Kararın Kendine Has Özellikleri

Bir örgütün spesifik özellikleri karar alma sürecini etkilemektedir (McNamara ve Sutcliffe, 2001). Küçük firmalar daha az sezgisel ve karar kurallarını kullanır ve daha az kontrollü bir ortama sahiptir, böylece yöneticilere karar alırken daha fazla özgürlük tanınmaktadır. Büyük firmalar daha fazla sezgisel ve karar kurallarını kullanma eğilimindedir ve küçük firmalarla karşılaştırıldığında daha kontrollü bir ortama sahiptir. Büyük firmalarda yöneticilere bu kadar özgürlük verilmemektedir çünkü karar kurallarındaki tutarlılık bir endişe kaynağıdır.

2.1.3.6. Bireysel Özellikler

Örgütler, karar alıcıların bilişsel sınırlarını aşmak ve başarılı karar sonuçlarının olasılığını arttırmak için karar kurallarını, standart çalışma prosedürlerini ve protokolü kullanmaktadır (Sutcliffe ve McNamara, 2001:498). Karar alma, sadece örgütsel kurallar ve prosedürlerle değil aynı zamanda sosyal norm kurallarıyla kişisel kurallarla da kurallara dayalı bir faaliyettir. Örgütsel ve kişisel kurallar sürekli olarak değişkendir, örgütün tarihi ve örgüt kültürü değiştikçe değişebilmektedir. Örgütlerdeki rasyonel davranışın bilişsel yönlerine atıfta bulunarak, bireyler sorunları çözmek ve kararlar almak için karmaşık, belirsiz gerçeklik yerine basit gerçeklik modellerini kullanılmaktadır (March ve Simon, 1975). Aksi takdirde, bireyler gerçeğin karmaşıklığı ve detayları ile boğulacak ve karar almalarına engel olacaktır.

2.2. YÖNETİM VE YÖNETİCİ

2.2.1. Yönetim Kavramı

Yönetim; ilke, teori, kavram, model ve tekniklerin sistematik bir biçimde planlanarak, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için organize etme, örgütleme, sorun çözme, koordinasyon ve değerlendirme fonksiyonlarıyla ilişkili olan faaliyetlerin tümüdür (Doğan, 2002).

Yönetim olgusu hayatın hemen her alanında karşılaşılan bir niteliğe sahip olmakla birlikte iş dünyası özelinde çalışanların uyumlu ve etkin bir şekilde çalışmaları adına gerek duyulan idari tutum şeklinde ifade edilebilmektedir.

2.2.2. Yönetim Süreci

Yönetim süreci birçok unsuru bünyesinde barındıran ve dinamik yapıya sahip bir olgudur. Yönetim sürecinde önceden hazırlığa ihtiyaç duyulduğu gibi ön görülemeyen gelişmelere karşı hızlı karar almaya ve çözüm üretmeye de ihtiyaç duyulmaktadır. Yönetim sürecini oluşturan başlıca unsurlar ve kapsamaları şu şekildedir (Efil, 2013:22);

- Planlama: Etkin bir yönetimin ilk adımı planlamadan geçmektedir. Öncelikli olarak nasıl bir yol izleneceği, nelerden yararlanılacağı ve sürecin sonunda nereye ulaşmak istendiğine dair tespitlerde bulunulmasına ihtiyaç vardır. Planlama sayesinde görev dağılımı gerçekleştirilebilmekte, etkin bir süreç için ihtiyaçlar karşılanabilmektedir (Doğan, 2002).
- Örgütlenme: Örgüt denilen olgu birden fazla insanın bir arada yer aldığı ve belirli bir amaç doğrultusunda birlikte hareket ettikleri yapıdır. Etkin bir yönetim için ise örgütlenme ihtiyaç vardır. Örgütlenme ise örgütü oluşturan bireyler arasında görev dağılımı yapılmasını, amacın daha küçük amaçlara bölüştürülmesi ve farklı bireylere farklı küçük amaçların sorumluluklarının verilmesi şeklinde özetlenebilmektedir. Bu sayede bireyler arasında olası çatışmaların da en aza indirgenmesi mümkün hale gelmektedir.
- Emir Verme: Yönetim süreci içerisinde aynı zamanda emir verme olgusuna da barındırmaktadır. Yönetici çalışanlara çeşitli emirler vererek yönlendirmelerde bulunmaktadır.
- Eşgüdümleme: Bir örgütte aynı hizmeti görmeyi hedefleyen tarafların gelişmelerini ve etkinliklerini bir bütün sağlayacak şekilde düzenlemek amacıyla alınması gereken tedbirlerdir.
- Kontrol Etme: Önceden belirlenmiş esaslar doğrultusunda herşeyin yapılmasını sağlamaktır ve denetimin önemli basamaklarından birisidir (Doğan, 2002).

2.2.3. Yönetici Kavramı ve Yönetici Türleri

Yönetici, ortak bir amaç uğruna bir arada bulunan ve farklı sorumluluklar alarak işbirliği gerçekleştiren bireyleri daha etkin ve daha organize bir şekilde üretkenliğe sevk edebilmek, bireyler arasındaki çatışmaların önüne geçebilmek ve temel olarak etkinliği arttırabilmek adına görevli olan kişidir. Her örgütün ve her yöneticinin yapısı farklı olduğu için farklı yönetici türleri de literatürde yer almaktadır. Genel olarak yönetici

türleri üçe ayrılmaktadır. Bunlar;

1. Yapılarına göre
2. Göreve ve ilişkiye verdikleri öneme göre
3. Konumlarına göre

Bu üç yönetici türünün de kendi içerisinde çeşitleri bulunmaktadır. Buna bağlı olarak bu çeşitleri alt başlıklar halinde ele almakta fayda vardır.

2.2.3.1. Yapılarına Göre Farklı Yönetici Tipleri

- Klasik Yönetici: Başarılı olmak için genellikle otoriteye dayanan ve emirler vererek kurumları yöneten kişilerdir (Açıkalın, 1995).
- Modern Yönetici: Süregelen yöntem ve değerlerin yanı sıra, insan ilişkilerine önem vererek yeni yöntemler geliştiren bireylerdir. Bu yönetim anlayışında otoriter olmanın yanı sıra verimli ve etkili yönetim sağlanarak saygın olmak ön planda tutulur. Bunların yanı sıra yeni olgularla birlikte bozulan dengeler yeniden kurulmaya çalışılır.

2.2.3.2. Göreve ve İlişkiye Verdikleri Öneme Göre Yönetici Tipleri

Yöneticiler, çalışma arkadaşları ile kurdukları ilişkiye ve bu ilişkiye verdikleri öneme göre beşe ayrılmaktadır. Bu türler ve kapsamaları ise şu şekildedir (Doğan, 2002):

- Serbest Yöneticiler: Bu yöneticiler ekip çalışmasından ziyade kendi sorunlarına kendi çözümlerini bulma yoluna gitmektedirler ya da bir sorun ortaya çıktığında kişisel görüşlerini belirterek konuyla ilişkili kişilerin çözüm üretmesine destek olurlar. Örgüt ile yeterli bağı kuramayan ya da örgüte olan bağlılıkları azalmış olan yöneticilerin ağırlıklı olarak tercih ettiği yöneticilik türü olmakla birlikte kişisel yapı gereği bu tarz bir yöneticiliği tercih edenler de mevcuttur.
- Otoriter Yöneticiler: Bireylerin mutluluğu ve motivasyonu yerine örgütün çıkarlarını öncelikli tutan bir yönetim tarzıdır. Bu yöneticiler yüksek disiplinle, baskı ve hatta korku ile yöneticilik gerçekleştirirken kısa vadede örgüt adına önemli kazanımlar sağlasalar da uzun vadede örgüt içerisinde sorunlara neden olmaktadır.
- İnsancıl Yöneticiler: Çalışanların mutluluğu adına çaba sarf eden, onlarla empati kurabilen ve yakından takip eden yöneticilerdir. Örgütsel amaçlar göz ardı

edilmemektedir ancak çalışanlardan verim alabilmek adına mutlu olmalarına ekstra çaba sarf edilmektedir.

- Orta Yolcu Yöneticiler: Otoriter yöneticiler ile insancıl yöneticiler arasında bir düzeyde tutum sergileyen yöneticilerdir. İki yöneticilik tarzından da esintilere bu yöneticilik tarzında rastlamak mümkündür.
- Demokratik Yöneticiler: İnsancıl yöneticilerin daha ileri seviyesinde insan odaklı olan yöneticilerdir. Çalışanların maksimum mutluluğa ulaşmaları için örgütsel amaçların asgari düzeyde ön planda tutulmasına kadar gidilebilmektedir.

2.2.3.3. Konumlarına Göre Yönetici Türleri

Yönetici türleri konumlarına göre üçe ayrılırken bu türler üst düzey, orta düzey ve alt düzey şeklindedir. Bir işletmede üç türdeki yöneticilerin tamamına sahip olunmayabilmektedir. Bununla birlikte işletmenin yapısına göre yöneticilerin konumları da değişebilmektedir. Konumlarına göre yönetici türlerinde yapılan ayrımlarda belirli bir standart olmadığı için genelleme yapmak mümkün değildir. Genellikle iş yükü ve çalışan kapasitesi arttıkça yöneticiler de çeşitlenmekte ve buna bağlı olarak da konumlarına göre yönetici türleri ortaya çıkmaktadır.

2.2.4. Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Özellikler

Yöneticiler birçok farklı değişkenle mücadele etmekte, bu değişkenleri göz önüne alarak kritik kararlar almaktadır. Şüphesiz doğru kararların alınabilmesi için de yöneticilerin birçok farklı özelliği bünyelerinde barındırmaları gerekmektedir. Birçok farklı özellikten söz etmek mümkün olsa da genel olarak üç başlık altında bu özellikleri toplamak mümkündür. Bu başlıklar ve kapsamaları şu şekildedir:

- Karakter Özellikleri: Bir yönetici başarılı kılan başlıca unsur karakteridir. Bir yönetici soğukkanlı olabilmeli, güçlü bir hafızaya sahip olabilmeli, girişken ve iletişimi güçlü olmalıdır. İnsanları ikna edebilmeli, peşinden sürükleyebilmeli ve duygusal dalgalanmalar yaşamadan dengeli olabilmelidir. İnsanları dinlemeli, fikirlerinde esnek olabilmeli ancak kolay da yönlendirilmemelidir.
- Entelektüel Özellikler: Bir yöneticinin karakterinin yanında entelektüel olarak da donamlı olmasına ihtiyaç vardır. Özellikle uluslararası firmalardaki yöneticiler farklı kültüre ilişkin yüksek genel bilgiye sahip olmalı ve ilişkileri bu sayede

daha etkin bir şekilde yürütebilmelidir.

- Sosyal Özellikler: Bir yönetici işinde ne kadar iyi olursa olsun yöneticilik ettiği gruba hitap edemez, onların saygısını kazanamaz ve fikirlerine ikna edemez ise başarıya ulaşması da mümkün değildir. Bu nedenle gerek dış görünüş, gerek hitabet, gerekse de kullanılan vücut dili itibari ile sosyal özelliklerin gelişmiş olması bir yöneticinin sahip olması gereken temel özellikler arasındadır.

2.2.5. Yöneticinin Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesi

Yöneticiler bir işin nasıl yapılması gerektiğine karar veren kişilerdir. Bu sebeple başarılı yöneticilerin yetiştirilmesi, iyi bir yönetimin sağlanabilmesi için gereklidir. Yöneticiler de genel olarak aşağıdaki yöntemlerle yetiştirilebilir; (Doğan, 2002).

- Görevler Arasında Rotasyon: Bu yöntemde yönetici adayı farklı görev alanlarında sorumluluk alarak çalışmaktadır. Böylelikle kurumdaki işleyişi takip eder ve öğrenir. Ancak bu yöntemin uygulanabilmesi için planlanmanın iyi yapılması gerekmektedir.
- Kişisel Gelişmeye Yardımcı Olma: Yönetici adaylarının kişisel gelişimleri ön planda olmalıdır. Böylelikle kendini geliştirebilir ve edinmiş olduğu bilgileri, yöntemleri iş hayatında kullanabilir.
- İşbaşında Öğrenme: Yönetici adayı, yöneticilikle ilgili işleri bizzat yaparak öğrenir ve deneyimler.
- Konferans, Kurs ve Seminer Türü Etkinlikler: Yönetici adaylarına yönelik birçok eğitim, kurs ve seminer düzenlenmektedir. Kişisel gelişimlerini arttırabilmeleri için de bunlara katılım göstermeleri önemlidir.
- Kariyer Planlama: Başarılı ve ideal yöneticiler yetiştirebilmek için planlamanın iyi yapılması gerekmektedir.

2.2.6. Klasik Yönetim Anlayışı

Yönetim anlayışının köklü bir tarihe sahip olduğundan söz etmek mümkündür. Birden fazla insanın bir araya geldiği bir organizasyon içerisinde yönetim faaliyetinin varlığı da ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla yönetim olgusu neredeyse insanlık tarihi kadar köklü bir geçmişe sahiptir. Bununla birlikte her toplumun yönetim anlayışı da tarih boyunca farklılık göstermiştir. Geliştirilen farklı yöntemler ve çözümler farklı yönetim

anlayışlarının da temelini oluştururken tarihsel olarak bakıldığında Çin ve Mezopotamya bölgelerinin yönetim olgusunun ortaya çıktığı ilk bölgeler olarak kabul edildiği görülmektedir. Bilimin henüz ön plana çıkmadığı ortamlarda yönetim anlayışlarının din çevresinde şekillendiği de gözlemlenmektedir. Bilimsel gelişmelerle birlikte yönetim anlayışları da daha modern bir hal alıp daha çeşitli bir yapıya ulaşmıştır (Genç, 2012).

Modern yaklaşımlardan önceki yönetim anlayışları tek bir çatı altında toplanarak klasik yönetim anlayışı başlığı altında ele alınmaktadır. Klasik kelimesi de anlamı itibari ile uygun bir seçim gibi görünmektedir.

Klasik yönetim anlayışının temelinde örgütlerin bir makine olarak görülmesi ve bu makinenin daha verimli çalışabilmesi için neler yapılabilir sorusuna cevap aranması yer almaktadır. Temel amaç makinenin yani işletmenin daha etkin, daha verimli ve daha faydalı bir şekilde çalışmasını sağlamaktır. Bu doğrultuda klasik yönetim anlayışının üç ana fikre sahip olduğundan söz etmek mümkündür. Bu fikirler (Dinçer ve Fidan, 1996):

1. Klasik yönetim yaklaşımının temelinde “makine” olgusu yer almaktadır. İşletme bir makine gibi görülürken temel odak da üretimi sağlayan makinelerde olmuştur. Bu makineleri etkin bir şekilde kullanmak ve bu makinelerin kullanımında uzmanlaşmak esas alınmıştır.
2. Rasyonelliğe dayanan bir yaklaşım söz konusudur. Bu durum üretim sürecinde örgüt yapısına kadar tüm organlarda ve unsurlarda kendisini belli etmektedir.
3. Örgüt kapalı bir yapıya sahiptir ve örgüt içerisindeki etkinlik üzerinde durulmaktadır.

2.2.6.1. Bilimsel Yönetim

Klasik anlayışın ortaya çıkmasında etkisi olan en önemli üç akımdan bir tanesi olan “Bilimsel Yönetim” yaklaşımı’nın yaygınlaşmasına en büyük katkı sağlayan olay, ABD’de çıkan “yönetim hareketi” olmuştur. Bu hareket neticesinde, dernekler, konferanslar ve seminerler kurulup verilmeye başlanılmış. Üniversitelerde bunlarla ilgili eğitimler verilmeye başlanmıştır. Bu saydığımız bilimsel akım kurucuları, başta Taylor olmak üzere Fayol ve Weber, yönetimle ilgili konferans ve seminerler düzenleyerek bu alanın gelişmesini sağlamışlardır. Evrensel nitelik kazanıp, gelişmesi de uluslararası yönetim konferanslarıyla oluşmuştur (Baransel, 1993: 116).

Taylor tarafından geliştirilen bilimsel yönetim yaklaşımını şu şekilde tanımlamak mümkündür (Karabulut, 2005);

- Bilimsel yönetimin temelinde bilim vardır. Bilimsel olgular dışındaki unsurlar ya göz ardı edilmekte ya da arka planda bırakılmaktadır.
- Bilimsel yönetimin temelinde sistematik bir işleyiş yer almaktadır.
- Bilimsel yönetim bireysellikten ziyade birlikteliğe önem vermekte ve dayanışmayı önemsemektedir.
- Bilimsel yönetim verimliliğin yüksek olmasına odaklanmaktadır.
- Bilimsel yönetim çalışanların da gelişimine ve bireysel verimliliklerine önem vermektedir.

Bilimsel yönetim beraberinde yüksek bir disipline, yüksek bir koordinasyona ve yüksek bir verimliliğe odaklanmaktadır. Üretim ve yönetim süreci sistematik bir şekilde işlemelidir. Bu doğrultuda etkin bir planlama gerçekleştirilmeli, bu planlama hakkında gerekli bilgilendirmeler yapılmalı, örgüt bünyesindeki her bir birey bu plana sadık kalmalı ve bireyler kendilerine yüklenen sorumluluğu özverili bir şekilde yerine getirmelidir. Her bir çalışanın görev tanımı yapılmış olduğu için planlanmayan bir durum ile karşılaşılması ya da görev kargaşası yaşanması olağan şartlarda düşük bir olasılıktır. Bilimsel yönetim yaklaşım ile birlikte riskler minimize edilmekte ve öngörülemeyen unsurların önüne geçilmeye çalışılmaktadır (Mouzelis, 2001).

2.2.6.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı

Klasik yönetik yaklaşımı içerisindeki bir diğer yaklaşım türü olan yönetim süreci yaklaşımı Henry Fayol tarafından geliştirilmiştir. 1916 yılında ortaya atılan bu yaklaşım bir kitap aracılığı ile duyurulmuş ve geniş kitleler tarafından kabul görmüştür. Yaklaşım ortaya çıktığı dönem dikkate alındığında üretim odaklı yaklaşımların hakim olduğu bir döneme denk geldiği görülmektedir. Dolayısıyla henüz müşteri odaklılığa dair emareler bulunmamaktadır ve klasik yaklaşım bir alt dalı olarak da üretim ve makine odaklı bir yaklaşımdır (Ertürk, 2013).

Yönetim süreci yaklaşımını bilimsel yaklaşımdan ayıran temel özellik ise bilimsel yaklaşıma göre daha kapsayıcı, daha bütüncül bir yapıda olmasıdır. Bilimsel yaklaşım daha çok iş organizasyonu ile ilgilenirken yönetim süreci yaklaşım örgütün organizasyonu ile ilgilenmektedir. Buna karşın daha kapsayıcı olması dışında Taylor'ın

yaklaşımı ile Fayol'un yaklaşımı arasında birçok benzer yanın bulunduğundan söz etmek de mümkündür (Genç, 2012).

2.2.6.3. Bürokratik Yönetim Yaklaşımı

Klasik yönetim teorisine en etkili katkıyı sağlayan, bürokrasi kavramını ilk tanımlayan Alman sosyolog Max Weber'dir. Weber'in bürokrasi kavramı, kapsamlı ve akla yatkın ilkeler kümesine dayanmaktadır. Weber'in ilkeleri, Fayol'un 14 yönetim ilkesine birçok bakımdan benzemektedir ve bu ilkelerin örgütsel etkililik için ideal bir yapı oluşturduğu söylenebilir (Canbaz, 2014). Bürokrasi kavramı; uzmanlaşma esasına dayalı, hiyerarşik yapıya uygun ve biçimsel ilkelere göre düzenlemelerin yapılmasını ifade etmektedir. Weber, işletmenin başarılı olabilmesinin bürokratik bir yapı ile mümkün olabileceğini belirterek bürokrasinin "ideal tip" olarak her zaman ve her yerde geçerli ilkelere dayalı zihinsel bir yapı olduğunu ileri sürmektedir. Burada bahsedilen ideal tip; hayal edilen mükemmel bir tip anlayışı değil, örgütün parçaları arasında organik ve mantıki bir bağ bulunan tip anlamına gelmektedir (Genç, 2012).

Bürokratik yaklaşım temelinde güçlü bir örgüt yapısı yer almakta olup bu yapının alanında uzmanlaşmış kişiler tarafından oluşturulmasına ihtiyaç duymaktadır. Bürokratik yaklaşım içerisinde görev dağılımı belirgin olup her bir üye kendi görevinin sorumluluğunu üstlenmekte ve sahip olduğu uzmanlıkla birlikte en etkin şekilde sorumluluğunu yerine getirme çabası içerisine girmektedir (Eren, 2012).

2.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

2.3.1. Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı

Toplam kalite yönetimine yönelik literatürde birçok farklı tanıma rastlamak mümkündür. Bununla birlikte toplam kalite yönetimini yalın bir şekilde ifade etmek gerekir ise bir işletmenin kuruluş yeri seçiminden tüketiciye sunulan ürün ya da hizmetin kullanımından sonraki ihtiyaçların da karşılanmasını kapsayan bütüncül bir yaklaşımdır. Toplam kalite yönetimi işletmenin her bir unsuru kalitenin de bir unsuru niteliğindedir. Bu sebeple arzu edilen kalite düzeyine ulaşılabilmesi için her bir unsur özelinde yüksek kaliteye ulaşılması arzu edilmekte ve bu doğrultuda çaba sarf edilmektedir (İlgün, 2011).

Toplam kalite yönetimi, tüketiciye üstün kalitede ürün ve hizmet sunmayı amaçlarken

bunu minimum maliyetle gerçekleştirmeyi de arzu etmektedir. Bu doğrultuda kaynakların israf edilmemesi ve etkin bir şekilde kullanılması, teknolojik gelişmeler takip edilerek geri kalınmaması, doğru planlamanın gerçekleştirilmesi, etkin süreç yönetimi, satış sonrası hizmet ve benzeri birçok amacı bünyesinde barındırmaktadır.

2.3.2. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Ortaya çıktığı ilk zamanlarda sadece üretim sürecinde ele alınan kalite kavramı, ilerleyen yıllarda ise üretimin yanında müşteri ve çalışan memnuniyeti gibi konuları da kapsayan, organizasyonu bütünüyle kapsayan sistematik bir olgu haline gelerek “Toplam Kalite Yönetimi” (TKY) olarak anılmaya başlamıştır. Bu yeni felsefenin amacı;

- Tüketici talep ve ihtiyaçlarının hızlı bir şekilde karşılanmasını sağlamak,
- Tüketici talep ve ihtiyaçlarının sürekli bir şekilde karşılanmasını sağlamak,
- Tüketici talep ve ihtiyaçlarının hatasız bir şekilde karşılanmasını sağlamak,
- Tüketici talep ve ihtiyaçlarının düşük maliyetle karşılanmasını sağlamak,
- Tüketici talep ve ihtiyaçlarının tüm çalışanların katılımıyla karşılanmasını sağlamaktır.

Toplam kalite yönetiminin temel amacı bir ürün ya da hizmetin oluşturulmasında pay sahibi olan her bir unsurda yüksek kaliteye ulaşarak sunulan ürün ve hizmetin minimum maliyet ve maksimum kalite ile tüketiciye ulaşmasını sağlamaktır (Efil, 2013).

2.3.3. Toplam Kalite Yönetim İlkeleri

Toplam kalite yönetiminin sorunsuz işlemlerini sağlayan ve onu meydana getiren ilkeler vardır. Toplam kalite anlayışının vazgeçilmez ilkeleri şunlardır (Aktan ve İstiklal, 2004):

1. Sürekli gelişme
2. Müşteri odaklılık
3. Bilimsel yaklaşım
4. Yönetimin sorumluluğu (Liderlik)
5. Çalışanların eğitimi

6. Herkesin katılımı

7. Takım çalışması.

Her bir ilke toplam kalite yönetimi içerisinde ayrı bir öneme sahip ve olmazsa olmaz ilkelere aittir. Bu ilkelere birisinin göz ardı edilmesi sürecin aksamasına neden olacaktır. Tüm süreci bir bütün olarak ele alan toplam kalite yönetimi yaklaşımında tüm ilkelere bağlılık gösterilmese de temel öncelikler arasındadır.

Liderlik ilkesine bakılacak olunursa her kuruluşun, her işletmenin mutlaka bir yönetimi, bir üst mertebesi olmak zorundadır. Liderler; değerlendirme, amaç birliğine yönelme, iş birliğini organize etme gibi işlevlere sahiptir. Ayrıca organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmede insanların tamamen yer almış olduğu bir ortam oluşturmakla da görevlidirler. Sistem yaklaşımı ilkesi ise yapılan organizasyonun, belirlenen hedeflerin organizasyona katkıda bulunması için sistemdeki ilgili tüm süreçlerin, proseslerin belirlenmesi ve düzenlenmesidir. Çalışan katılımı ilkesi, tüm çalışanların yeteneklerinin ve görevlerinin belirlenen organizasyonun yararına kullanılması demektir. Tedarikçi ilişkisi ise kuruluşun değer yaratmak ve gücünü artırmak için karşılıklı bir şekilde çıkarlarını koruması ile ilgilidir. Karar alma esnasında gerçekçi yaklaşım, bilgi birikiminin, kararların, verilerin ve mantıklı yaklaşımın analizi sonucudur. Sürekli iyileştirme ilkesine gelinecek olunursa bu ilkenin kalite için çok önemli bir ilke olduğunu söylemek gerekir. Eğer bir işletmenin veya bir kuruluşun en önemli hedeflerinden bir tanesi sürekli iyileştirme olursa o işletmeyi ya da kuruluşu daha da ileriye taşıyabilecektir. Aynı zamanda bu ilke beraberinde kaliteyi de getirecektir.

2.3.3.1. Sürekli Gelişme

Günümüzün rekabet koşullarının temel gereksinimlerinden biri olan sürekli gelişme aynı zamanda toplam kalite yönetiminin de temel ilkeleri arasında yer almaktadır. Hem bireysel ve toplumsal bilgi birikimi, hem bilimsel birikim hem de teknolojik gelişmeler artarak devam etmektedir. Bu doğrultuda bir yönetim anlayışının da yerinde sayması kabul edilebilecek bir durum değildir. Yaşanan gelişmeleri takip etmek ve gelişim göstermek toplam kalite yönetiminin temel anlayışlarından birisidir.

İyileştirme konusunda iki yaklaşım söz konusudur: Kademeli iyileştirme ve tek büyük adımda iyileştirme yaklaşımı olup, bunlardan birincisine 'kaizen', ikincisine 'yenilik' deniyor. Yenilik çarpıcı ve etkileyicidir, heyecan verici niteliği ile ilgi odağı oluşturur. Kaizen, ilk bakışta çarpıcı ve etkileyici olmayıp etkisi yavaş yavaş ortaya çıkar ve

sonuçları genellikle hemen fark edilmez. Yenilik teknolojiye, kaizen ise insana yatırımın bir ifadesidir (Baştuğ, 2006). Her işletmenin bu ilkeye göre kendini sürekli güncel tutması gerekir.

2.3.3.2. Müşteri Odaklılık

Dünyada üretici satışının kısıtlı olduğu dönemde üretim odaklı bir yaklaşım söz konusuydu. Üreticiler neredeyse bulundukları bölge ya da sektörde tekel konumunda yer aldıklarından kendi doğruları doğrultusunda üretim gerçekleştirmekte ve tüketiciler de tek seçenekleri bu olduğundan talep ve ihtiyaçları tam karşılanmasa dahi söz konusu ürün ve hizmeti almak zorundaydılar. Buna karşın üretici sayısının her geçen gün artması ile birlikte tüketicilerin seçenekleri ortaya çıkmış ve üreticiler arası rekabet oluşmuştur. Bu rekabet doğrultusunda üreticiler ayakta kalabilmek adına tüketici talep ve ihtiyaçlarını karşılamaya daha fazla önem vermek zorunda kalmıştır. 1970’li yıllarda kadar bu durum hala üreticiler tarafından kontrol altında tutulabilmiş olsa da 1970’li yıllarda Japonya’da yaşanan ve tüm dünyaya hızlıca yayılan üretim yaklaşımları neticesinde toplam kalite yönetimi altında müşteri odaklılık da başlıca ilkeler arasında yer almıştır. Bu ilke doğrultusunda işletme müşteriden gelen dönütlere bağlı olarak belirli bir esnekliğe sahip olmak ve bu esneklik sayesinde de sunduğu ve ürün ve hizmetlerde değişimlere gidebilme becerisine kavuşmuştur. Müşteri memnuniyetini ve sadakatini oluşturarak rekabet avantajı sağlamaya yönelik önemli kazanımlar sağlayan toplam kalite yönetimi içerisinde müşteri odaklılık sayesinde kalitede de gelişim kaydedilmesi çok daha kolay ve etkin bir hale gelmektedir.

Kalite, müşterilerin beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamak olduğundan müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini bilmek ilk kalite ihtiyacıdır. Bu durum, performansa da yansır. Toplam kalite yönetiminde müşteri odaklılık ilkesinin sorunsuz işleyebilmesi için iş birliğine çok büyük bir sorumluluk düşmektedir. İnsan toplumu önemli ölçüde olmasa da dağıtıcı bir toplumdur ve paylaşmak, bölmek, değiştirmek için bir araya gelerek nesneleri bölünebilir, değiştirilebilir ve paylaştırılabilir hale getirmektedir. Bütün bunların hepsi bir iş bölümüyle gerçekleştirilir ve benim işim, ekonomideki yerim, politik düzende ki duruşum, takipçilerim arasındaki şöhretim şeklinde tüm bunlar bana diğer insanlar tarafından verilir.

2.3.3.3. Bilimsel Yaklaşım

Adından da anlaşılacağı üzere toplam kalite yönetiminin temel ilkelerinden birisi olan bilimsel yaklaşım, duygusallığın ya da kişisel tercihlerin engellendiği, nicel ve nitel verilere dayanarak kararların alındığı bir yaklaşımdır. Günümüzün bilim dünyasına son derece uyumlu bir yaklaşım olan bu tutum öngörülemeyen durumların önüne geçilmesinde ve çağın yakalanmasında önemli kazanımlar sağlamaktadır (Kıngır, 2006).

2.3.3.4. Yönetimin Sorumluluğu

Bir diğer toplam kalite yönetimi ilkelerinden olan yönetimin sorumluluğu, yönetimin yaşanan olumsuzluklarda bir sorumlu aramak yerine sorumluluk üstlenmesi, işletme bünyesinde hem iyi hem de kötü kararların arkasında durmasını ve örgüt bünyesindeki sorumluluk almaktan çekinmemelerinin sağlanmasını ifade etmektedir. Kalite bütüncül bir yaklaşımla elde edilebilmektedir ve tepeden tırnağa özen gerektirmektedir. Yönetim bu doğrultuda öncelikli olarak kendi tutumlarında ve yönetim tarzında kaliteyi amaçlamalı ve sağlamalıdır. Toplam kalite yönetimi kapsamında yönetimden beklenen başlıca unsurlar şunlardır (Kıngır, 2006);

- Öncelikli olarak kaliteli yönetimin sağlanması
- Kalite hakkında bilgi sahibi olunması
- Kalitenin geliştirilmesi hakkında bilgi sahibi olunması
- Kalitenin geliştirilmesi yönelik çalışmalarda ilkelerin belirlenmesi
- Konuya hakim olunması ve bağlılık gösterilmesi
- Olası sorun anlarında çözüm üretilebilmesi
- Çalışanlara liderlik edilebilmesi,
- Çalışanların saygısının kazanılması,
- Kalite olgusuna sadık kalınması ve tavizler verilmemesi.

2.3.3.5. Çalışanların Eğitimi

Toplam kalite yönetimi içerisinde topyekün bir kalite talebi bulunmaktadır. Buna bağlı olarak çalışanların da yüksek kalitede olmaları ve kendilerini geliştirmeleri arzu edilmektedir. Bu amaçla da toplam kalite yönetiminin temel ilkelerinden birisi de çalışanların eğitimidir. Çalışanlar hem mevcut becerilerini geliştirmek hem de yaşanan

gelişmelere ayak uydurabilmek adına bu eğitimlere yönlendirilmektedir.

2.3.3.6. Herkesin Katılımı

Toplam kalite yönetimi bütüncül bir yaklaşımdır ve her bir unsurun her bir paydaşın göz önüne alınmasına, katılım göstermesine önem vermektedir. Herkesin katılımı da bu anlamda toplam kalite yönetiminin temel ilkeleri arasında yer almaktadır.

2.3.3.7. Takım Çalışması

Bireysel başarılar gelip geçicidir ancak takım başarısı sürdürülebilirliktir. Bu nedenle toplam kalite yönetimi bireylerin gelişiminin ve başarısının yanı sıra bütünün başarısına ve gelişimine önem göstermekte olup takım çalışmasını da temel ilkeler arasında konumlandırmaktadır.

2.4. İŞLETME BAŞARISI

2.4.1. İşletme Başarısı ve İşletme Başarısı Ölçütleri

İşletme başarısı, genel hatlarıyla işletmenin karlılık yakalamasını ve sürdürülebilirliğini koruması olarak özetlenebilmektedir. Bununla birlikte bu başarının başlıca göstergeleri olarak performans, verimlilik ve örgütsel bağlılık ile motivasyon ön plana çıkmaktadır. Bu unsurları alt başlıklar halinde ele almakta fayda vardır.

2.4.1.1. Performans

Her işletme belirli bir amaç doğrultusunda kurulmaktadır ve bu amaçlara ulaşmak için de belirli bir planlama çerçevesinde kaynaklar kullanılarak katkı sağlanmalı, fayda elde edilmelidir. Performans, bireysel ve örgütsel düzeyde bu katkı ve faydaların bütünü olarak nitelendirilmektedir (Barutçugil, 2002: 18).

Performans, aynı zamanda işletme yönetimleri adına çalışanları değerlendirme fırsatı sunmakta, işletmenin genel durumunu ve kaynakların verimliliğini belirlemede yardımcı olmaktadır. Kar amaçlı kurulan işletmeler, düşük performanslı çalışanlara sahip olmak istememektedir. Performans ölçümü ile birlikte hem düşük performanslı çalışanlar, hem de düşük performanslı neden olan unsurlar tespit edilebilmektedir. Performans ölçümü ile birlikte işletme, genel bir değerlendirmede bulunarak olumlu ve aksayan fonksiyonları belirleyebilmektedir (Fındıkçı, 2003: 299).

Performans, genel anlamı itibari ile işletmenin hedeflerini ne düzeyde gerçekleştirebildiğini göstermektedir. İşletmenin amaçları doğrultusunda elde etmiş olduğu çıktılar, performansını göstermekte olup amaca yakınlığa ve uzaklığa da göre performans ile ilgili yorum yapılmaktadır. Dolayısıyla işletmenin başarılı bir performans değerlendirmesinde bulunabilmesi için öncelikli olarak doğru hedefler belirlemesi gerekmektedir.

Her birey, kendi donanımları ve becerileri doğrultusunda kendisine en uygun pozisyonda ve koşullarda çalışmak istemektedir. Sahip olduğu koşullar ve pozisyon, bireyin hedefleri ve beklentileri ile ne kadar uyumlu olur ise bireyin performansı da bu uyuma paralel olarak artış göstermektedir. Şüphesiz her işletmenin de çalışanlarından yüksek performans almak istediği göz önüne alındığında çalışan memnuniyetini sağlamak ve uygun koşullar sunmak işletme yönetimleri görevleri arasına girmektedir.

Artan rekabet koşulları içerisinde işletmeler, yüksek performans ve verimlilik ile fark yaratmak istemektedirler. Örgütsel performansın yüksek olabilmesi için de öncelikli olarak bireysel performansın artırılması gerekmektedir ki işletmeler de bu doğrultuda çalışmalara ağırlık vermektedir.

Kar amaçlı kurulan işletmeler, başta karlılıklarını arttırma amacıyla olup, bunun yanında yeni pazarlara ve yeni sektörlere de katılmak istemektedirler. Bu doğrultuda da mevcut kaynakların en verimli şekilde kullanılması ve yüksek performans alınması adına planlamalar yapılmakta, işletme organizasyonu gerçekleştirilmektedir.

İşletmenin, sahip olduğu kaynaklardan belirli bir zaman içerisinde elde etmiş olduğu çıktılar ve karlılık işletme performansı olarak tanımlanmaktadır. Bir işletmenin yüksek performans elde edebilmesi için yüksek örgütsel performansa ihtiyacı vardır (Bayyurt, 2007: 577).

İşletme performansının değerlendirilmesi, tıpkı bireysel performans değerlendirmesinde olduğu gibi hedeflere olan yakınlığa ve uzaklığa göre gerçekleştirilmektedir. İşletme, tıpkı çalışanlarından beklentilerini doğru belirlemesi gerektiği gibi işletme hedeflerini de doğru belirlemelidir ki performans değerlendirmesi doğru sonuçlar versin (Akal, 2011: 2).

Bir işletmenin sahip olduğu varlıkları kullanarak, kendisinden beklenen ekonomik değer ve yararı gerçekleştirebilme düzeyi, onun, performans derecesini belirler. Beklenen değer ile gerçek değer arasındaki ilişki performans düzeyinin sınıflandırılmasına ilişkin

üç derece ortaya koyar. Buna göre performans; varlıkların kullanımı sonucunda elde edilen değer ve faydanın hissedarın beklentisi olan değer ve fayda ile birebir eşit olduğunda normal performans, elde edilen değer ve fayda bu beklentinin altında gerçekleşmiş ise düşük performans, eğer elde edilen değer beklenen değer üstünde ise yüksek performans olarak sınıflandırılabilir. Yüksek performansta beklenen değer ile gerçekleşen değer arasındaki fark ekonomik kâr olarak adlandırılır (Ülgen ve Mirze, 2004: 42).

Her işletme, örgütsel vizyona ve misyona sahip olmakla birlikte 5 temel ilke üzerine inşa edilmektedir. Bu ilkeler (Otlu ve Demir, 2005);

1. Karlılık
2. Verimlilik
3. Ekonomiklik
4. Sosyal Sorumluluk
5. Kalite

Bu beş ilke bir işletmenin aynı zamanda sürdürülebilirliğini sağlayan temel unsurlar konumundadır. Vakıf ve dernekler de işletme yapısına sahip olmakla birlikte kar amacı taşıyan yapılar değildir. Günümüz işletmeler, kar amacı taşıyan yapılar olup karlılığı sağlayamayan bir işletmenin varlığını sürdürebilmesi söz konusu değildir. Bir işletmenin karlılığını sağlayan unsurların başında da verimlilik gelmektedir. Düşük verimlilik işletmenin kaynaklarını doğru kullanmadığını anlamına gelmektedir ve zaman içerisinde bu düşük verimlilik beraberinde zararı getirmektedir ki karlılıkla taban tabana zıt bir durum ortaya çıkmaktadır. Benzer şekilde ekonomiklik de işletmenin gereksiz harcamalarını minimize etmesi anlamına gelmektedir. Sosyal sorumluluk kavramı, günümüz işletmelerinin özellikle müşteri sadakatini artırma ve müşteri memnuniyetini sağlama adına üzerinde durdukları bir konu haline gelmiştir. Her işletme, toplumun bir parçası olmakla birlikte çeşitli sorumluluklar üstlenmektedir. Toplum yararına katkıda bulunan bu sorumluluklar, ne denli yüksek olur ise işletmenin müşteride bıraktığı izlenim de o denli olumlu olmaktadır ki rekabet koşulları içerisinde işletmeler arası fark yaratan önemli bir husus olarak ön plana çıkmaktadır. Kalite ise işletmenin tüketicilerine sunduğu ürün ve hizmetlerde tüketici memnuniyetini sağlayan başlıca unsur konumundadır (Otlu ve Demir, 2005).

İşletme performansı, 7 boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar şunlardır:

1. Etkinlik
2. Verim ve kaynaklardan yararlanma
3. Verimlilik
4. Kalite
5. Çalışma yaşamının kalitesi
6. Yenilik
7. Kârlılık ve bütçeye uygunluk

2.4.1.2. Verimlilik

Verimlilik olgusu ilk kez F. Taylor tarafından ortaya atılırken üretim sürecindeki yetersizliklere ve tatminsizliklere bir çözüm arayışı içerisindeyken ortaya çıkmıştır. Dünyada üretim süreçlerinde yaşanan tarihsel değişimler içerisinde zamanla kaynakların verimli kullanılmaması sorunu ortaya çıkmıştır. Bu kaynaklar içerisinde makine ve hammadde kullanımının yanı sıra iş dünyasının belki de en önemli kaynağı olan iş gücünün de verimsiz kullanımı dikkat çekmiştir. Çalışanların yaşadıkları hoşnutsuzluklar ve üretim mekanizması içerisinde sahip oldukları önemin bilincinde olunmayarak hak ettikleri değerin sunulmuyor oluşu Taylor tarafından fark edilmiştir. Bu fark ediliş ile birlikte de kaynakları daha iyi kullanabilme adına neler yapılabilir sorusuna yanıt ararken verimlilik olgusu literatüre kazandırılmıştır (Demiraslan, 2007).

Taylor'ın geliştirdiği yönetim yaklaşımı aynı zamanda iş dünyasında bilimsel yönetim yaklaşımının da temelini oluşturmaktadır. Taylor'ın ortaya attığı fikirler doğrultusunda üretimde mevcut kaynakların daha etkin kullanımına dair yöntemler olduğu fikri güç kazanmış ve bu doğrultuda çalışmalar yürütülerek yaklaşımlarda bulunulmaya başlanmıştır. Bu doğrultuda verimlilik olarak tanımlanan ve israfın önüne geçerek kayıpları azaltıp kaynakların kullanımında etkinliği arttıran yaklaşım ön plana çıkmıştır. Bu yaklaşımın başlıca aldığı tedbirler ise şunlar olmuştur:

- Uygulanan yöntemlerde standardizasyonun sağlanması,
- Uzmanlaşmanın sağlanması,
- Karmaşıklığın giderilmesi ve basitliğin sağlanması,

- Kullanılan araç gereç ve hammaddelerde standardizasyonun sağlanması,
- Planlamanın artırılması,
- Teşviklerde bulunulması

Taylor'ın geliştirdiği bu yaklaşım iş dünyasında bilimsel yaklaşımların temelini oluştururken üretim süreçlerine sistemsal bir yapı da kazandırmaya dayanmıştır. Bu sayede verimliliğin artırılacağını savunan Taylor, bu iddiasında da haklı çıkmayı ve genel kabul görmeyi başarmıştır.

Verimlilik denildiğinde akla ilk olarak kaynakların etkin kullanımı ve israfın önüne geçilmesi gelmektedir. Bununla birlikte verimlilik ürün ve hizmet kalitesinin artırılmasını da kapsamaktadır. Bunun yanı sıra çalışanlara daha iyi bir çalışma ortamı sunulması da kapsamaktadır. Kısacası bir bütün olarak gelişim kaydedilmesi ve tüm paydaşların etkinliğinin artırılması verimliliğin temelini oluşturmaktadır. Verimliliğin artırılabilmesi için de hem teknolojik gelişmelerin takip edilmesi, hem ekonomik yapılanması sağlanması hem de yönetsel becerilerin geliştirilmesi gerekmektedir. Her bir bileşenin bir araya getirilmesi ve gerekli önemin verilmesi halinde gerçek anlamda bir verimlilik sağlanması mümkün olmaktadır (Akdeniz ve Durmaz: 1998, 85-99).

Verimlilik birçok olgunun aksine sektöre, politik yapıya, ekonomik yapıya ya da işletme yapısına göre farklı tanımlara sahip değildir. Verimlilik genel bir olgudur ve her norm için aynı tanımı, aynı nitelikleri korumaktadır. Bahsedildiği üzere de temel olarak kullanılan kaynakların etkinliği ve kalitesi üzerinden verimlilik ele alınmaktadır. Günümüzde de işletmelerdeki girdi, çıktı ve kalite olguları üzerinden verimlilik olgusu ele alınmaktadır. Temel amaç kaynaklarda israfa yol açmamak ve yüksek kaliteye ulaşmaktır. Bunun için yalnızca hammadde ve makine gibi kaynaklarda israfı önlemek yeterli olmayıp iş gücünde de israfı önlemeye ve hatta yüksek bilgi ve beceriye ihtiyaç duyulmaktadır (Leblebici, 2008)

Üretim, bir ürün ya da hizmete yönelik yeterli miktarda kaynak kullanımı halinde ortaya çıkabilmektedir ancak kaliteli üretim için bundan fazlasına ihtiyaç vardır. Nitekim verimlilik de kaliteli üretime ulaşmada önemli bir konuma sahiptir. Bu amaç doğrultusunda bağlı kalınan başlıca ilkeler şunlardır (Yükçü ve Atağan, 2009:5)

- Doğru ürün ya da hizmetin üretiminin gerçekleşmesi,
- Doğru zamanda üretimin gerçekleşmesi,

- Doğru miktarda üretimin gerçekleşmesi,
- Minimum maliyetle üretimin gerçekleşmesi,
- Tüketici talep ve ihtiyaçlarına yönelik üretimin gerçekleşmesi,
- Yüksek katma değerli üretimin gerçekleşmesi,
- Çalışan ve çevre dostu üretimin gerçekleşmesi.

Verimlilik, iş dünyasında sıklıkla yer verilen ve üzerinde yoğun bir şekilde durulan olguya dönüşürken işletmenin sahip olduğu tüm olanakların kullanımındaki etkinlik üzerindeki bir gösterge şeklinde de ele alınmaktadır. Bu gösterge ışığında verimlilik işletmeler için iki temel öneme sahiptir. Bu önemlerden ilki bahsedildiği üzere işletmenin kaynaklarının ne kadar verimli kullanıldığını, ne kadar israfta bulunulduğunu göstermektedir. Bu önemlerden ikincisi ise yine bahsedildiği üzere kalitedir. İşletmenin kaynaklarını israf etmeden kullanması demek kaliteli ürün ya da hizmet sunduğu anlamına gelmemektedir. Kaliteden uzak gerçekleştirilen bir ürün ya da hizmet de israf ve verimsizlik kapsamında yer almaktadır (Avder, 2016).

Sonuç olarak verimlilik bir bütündür ve bir bütün olarak sağlanmadığı takdirde amaca ulaşılmamış demektir. Taylor tarafından ortaya atılan bu olgu 1970’li yıllardan yaşanan müşteri memnuniyeti odaklı yaklaşım ile birlikte zirve yapmış ve günümüzde de işletmeler tarafından yoğun bir şekilde üzerinde durulan bir olgu olarak önemini korumaktadır.

2.4.1.3. Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon

Örgütsel bağlılık kavramı, günümüz rekabet koşulları içerisinde işletmelerin en çok üzerinde durduğu hususlardan biri haline gelmiştir. Bugün örgütsel bağlılık kavramına verilen önemi daha iyi anlayabilmek için öncelikli olarak gelişim sürecini ele almakta yarar vardır. İşletmeler, yakın geçmişe kadar tüketici odaklı değil ürün odaklı pazarlama stratejileri uygulamakta idi. Bu durumun başlıca sebebi küreselleşmenin henüz bugünkü düzeye ulaşmamış olması ve ulusal rekabetlerin düşük olmasıydı. 20.yüzyılın ikinci yarısından itibaren ise artan rekabet işletmelerin yoğun bir rekabet içerisinde kendilerine yer bulmalarına yol açmıştır. Bu rekabet içerisinde sürdürülebilirliklerini sağlamak ve karlılıklarını arttırmak adına işletmeler tüketici odaklı pazarlama stratejilerine yönelmişlerdir. Bu doğrultuda da ürün ve hizmet kalitesini arttırmak aynı zamanda da fiyat rekabetine girmek zorunda kalan işletmeler, tüketici memnuniyetini sağlayabilmek

adına mümkün olan en iyi çalışanlara sahip olmak zorunda kalmışlardır. Hem yüksek kalite ve hizmet sunan hem de kar marjını düşüren işletmeler mevcut kaynaklarını en iyi şekilde kullanarak karlılıklarını sürdürme yoluna yönelmişlerdir (Acar, 2007).

İşletmelerin, mevcut kaynaklarından en yüksek verimliliği sağlama talebi arttıkça üst düzey çalışanlara olan ihtiyacı da artış göstermiştir. Bu da örgütsel bağlılık adını verdiğimiz olgunun değer kazanmasına yol açmıştır. İşletmeler, kendi hedefleri doğrultusunda üst düzey çalışanları bünyesine katma yarışı içerisine girmişlerdir. Yalnızca üst düzey çalışanları kadroya katmak da yetmeyip bir de onları işletme bünyesinde kalmaya ve üst düzey performans sergilemeye motive etmek gerekmektedir. Bu gelişmelerin bilincine varan işletmeler, örgütsel bağlılık olarak tanımlanan ve çalışanların örgüte olan bağlılıklarını, aynı zamanda aidiyetlerini arttırmaya yönelik çalışmalara yönelmişlerdir (Güçlü, 2006).

Örgütsel bağlılık, en genel hali ile bireyin bağlı olduğu işletmeye duyduğu yakınlık ve aidiyet olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılık, bireyin örgüt ile uzun süreli çalışmak isteyip istememesinden aldığı sorumluluklara kadar oldukça geniş kapsamlı ve birçok değişkenin etkisi ile şekillenen bir olgudur. Örgütsel bağlılık doğrudan bireyin davranışlarına etki ettiği gibi performansına, verimliliğine, iletişimine ve gelecek planlarına da etki etmektedir. Örgütsel bağlılığı düşük bir çalışan motivasyonu da düşük olmaktadır. Bir örgüt içerisinde düşük motivasyona sahip olan bireylerin sayısı arttıkça örgütsel motivasyon üzerinde de büyük bir düşüş yaşanmaktadır. Bireysel motivasyonun düşük olması bireysel performansa ve verimliliğe etki ettiği gibi örgütsel motivasyonun düşük olması da örgütsel performansa verimliliğe olumsuz yansımaktadır. Nitekim işletmelerin en çok endişe duydukları hususun başında da örgütsel motivasyonun düşük olması gelmektedir. Öyle ki bir işletme teknolojik gelişmeleri ne kadar yakın takip ederse etsin örgütsel motivasyonun düşük olduğu bir ortamda kaynakların verimli kullanılması mümkün değildir (Güçlü, 2006).

Örgütsel bağlılık, bahsedildiği üzere işletmelerin en yoğun üzerinde durdukları konulardan biri haline gelmiştir. Bu durumun bilincinde olan araştırmacılar da örgütsel bağlılığa ilişkin birçok çalışmaya imza atmışlardır. Örgütsel bağlılığın işletmeler adına önemi düşünüldüğünde bu durumun oldukça normal olduğu görülmektedir.

Örgütsel bağlılık kavramının öneminin artışında işletmelerin 20.yüzyılın ikinci yarısında, 1970’li yıllardan itibaren stratejilerinde köklü değişimlere gitmeleri etkili

olmuştur. İşletmeler, yönetim anlayışlarında hiyerarşik basamakları azaltmış, örgütsel iletişim, örgütsel motivasyon gibi kavramlar üzerinde durmaya başlamışlardır. Ayrıca liderlik ile yöneticilik arasındaki kavram farklılığının da bilincine vararak farklı yönetim anlayışlarına yönelmişlerdir.

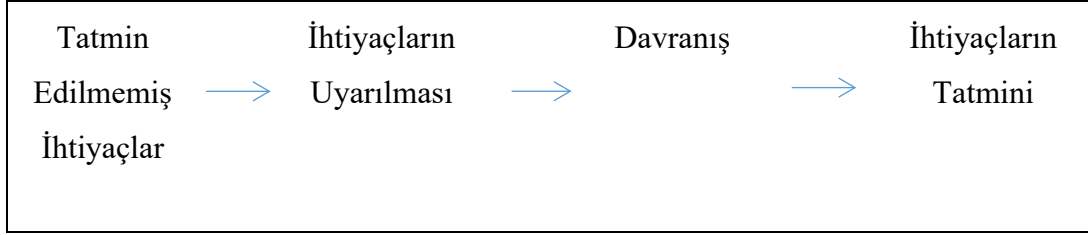
Örgütsel amaçların ön planda olduğu düzen içerisinde işletmelerin vizyonlarına ve misyonlarına uymalarındaki başlıca belirleyici çalışan kadrosudur. Çalışan kadrosunun örgüte olan bağlılığı ne kadar yüksek olursa da vizyona ve misyona ulaşmada o denli başarı sağlamak mümkün olmaktadır (Kök, 2006: 299).

Motivasyon kavramı genel hatları ile bireylerin ilgi, istek ve gereksinimlerini kapsamaktadır. Her birey çeşitli ilgi, istek ve gereksinimlere sahiptir. Bu taleplerine ulaşabilmek için de bir dürtüye, çaba sarf etmek için duygusal yoğunluğa ihtiyaç duymaktadır. Bu duygusal yoğunluk da motivasyon olarak tanımlanmaktadır. Bireylerin motivasyonunu azaltan ve arttıran birçok fonksiyon söz konusudur ki işletmeler adına çalışan bireylerin yüksek motivasyona sahip olması büyük önem taşımaktadır. Bu sebeple de motivasyon kavramına ilişkin birçok kuram geliştirilmiştir. Bu kuramların ortak özelliği bireylerin motivasyonunu arttıran ve azaltan faktörleri belirleyerek yüksek motivasyon sahip bireyler oluşturmaktır (Koçel, 2005: 636).

Bireysel davranışların temelinde nedenler yer almaktadır. Bir neden doğrultusunda bireyler davranışlarını gerçekleştirmektedir. Bununla birlikte davranışa yol açan nedenler ise farklılık göstermektedir. Bireyleri davranışa sürükleyen nedenler ve motivasyon sürecinin adımları şu şekildedir (Akat, vd. 1994: 209):

- Her bireyin temel dürtüleri ve ihtiyaçları söz konusudur. Bireyler sahip oldukları dürtüler davranış potansiyellerini oluştururken, uyarıldıkları zamanlar davranışın gerçekleşmesine yol açmaktadır.
- Bireylerin dürtüleri tarafından uyarılması ise kişiden kişiye ve çevre koşullarına göre farklılıklar göstermektedir.
- Bireyin sahip olduğu güdü içerisinde yer aldığı çevre tarafından uyarılmadığı sürece birey tarafından bu güdü davranışa dönüşmemektedir.
- Algılanan çevresel değişiklikler, uyarılan güdüleme tarzı ile birlikte davranış şekillendirmektedir ve bireyin davranışına doğrudan yansımaktadır.

Bireysel davranışların süreci aynı zamanda bireysel motivasyon süreci üzerinde de doğrudan etkiye sahiptir ve motivasyon süreci Şekil 1'deki gibidir.



Şekil 2.1. Motivasyon Süreci

Her işletme yüksek performans ve beraberinde yüksek verimlilik ile karlılık amacı taşımaktadır. Örgütsel performans ve verimliliğin yüksek olabilmesi için bireysel performans ve verimliliğin yüksek olması gerekmektedir. Bunun temelinde de yüksek motivasyon yer almaktadır. Bu sebeple işletmeler motivasyon kavramı üzerinde yoğun bir şekilde durmaktadırlar. Bu doğrultuda kavramlar üzerinde oluşturulan başlıca denklemler şu şekildedir:

$$\begin{aligned} &\rightarrow \text{Performans} = \text{Yetenek} \times \text{Motivasyon} \\ &\quad \text{Yetenek} = \text{Beceri} \times \text{Eğitim} \times \text{Kaynak} \\ &\quad \text{Motivasyon} = \text{İstek} \times \text{Kararlılık} \\ &\rightarrow \text{Performans} = (\text{Beceri} \times \text{Eğitim} \times \text{Kaynak}) \times (\text{İstek} \times \text{Kararlılık}) \end{aligned}$$

Performans çözüm denkleminde görüldüğü üzere, çalışanların yüksek performans göstermeleri, onların yetenekleri yanında motivasyonlarına da bağlıdır. Bir insan ne kadar iyi eğitim de alsın da motive edilmediği takdirde çalışmalarından verim almak mümkün değildir.

2.5. YÖNETİCİ İRADESİ – İŞLETME BAŞARISI ÖLÇÜTLERİ İLİŞKİSİ

2.5.1. Yönetici İradesinin Performansa Etkisi

Her yöneticinin temel amaçları arasında örgüt bünyesindeki her bir bireyin performansını ve beraberinde örgütsel performansı maksimize etmek yer almaktadır. Bu amaca ulaşabilmek için ise yöneticinin yönetim becerilerine ihtiyacı vardır. Yöneticilerin göstereceği irade, gerçekleştirecekleri liderlik ve sunacakları motivasyon ile birlikte hem bireysel hem de örgütsel performans maksimizasyonuna ulaşmalarında önemli kazanımlar elde edilmektedir. Yöneticiler karar alma sorumluluğunun yanı sıra farklı karakterlere, farklı sosyal yaşamlara ve farklı hedeflere sahip bireyleri aynı çatı

altında toplayarak amaç birliğine yönlendirme sorumluluğuna sahiptirler. Bu doğrultuda doğru motivasyonun yanı sıra doğru hedeflere ve bireylere yönelik doğru yaklaşımlara ihtiyaç vardır. Personellerin bazıları yüksek otorite ile daha yüksek bir performans sergileyebilir iken bazıları yüksek sağduyu ile daha yüksek bir performans sergileyebilmektedir. Yönetici, yapacağı tespitler ve takınacağı tavırlar ile birlikte çalışanların performansları üzerinde doğrudan ya da dolaylı olarak pay sahibi olmaktadır (Hyz, 2010).

Yöneticilerin etkin bir yönetim sergileyebilmelerinde şüphesiz sahip oldukları yönetim becerileri önemli kazanımlar sağlamaktadır ancak yöneticilerin başarısını yalnızca yönetim becerilerine bağlamak da doğru bir yaklaşım değildir. Yöneticilerin yönetim becerilerinin yanı sıra politik becerilere sahip olmaları özellikle kalabalık grup yönetimlerinde önemli kazanımlar sağlamaktadır. Her çalışanın yüksek performans için farklı talep ve ihtiyaçları söz konusu olduğundan zaman zaman politik becerilere ihtiyaç duyulmaktadır (Daft ve Marcic, 2009).

Yöneticiler her şeyden önce çalışanlarına ideal çalışma ortamını sunma sorumluluğuna sahiptirler. Bu sorumluluk doğrultusunda işin devamlılığı adına duyulan ihtiyaçların karşılanması önceliklidir. Bununla birlikte yüksek performans için teorik doğruların ve yaklaşımların yanı sıra pratik doğrulara ve yaklaşımlara da ihtiyaç duyulmaktadır. İşletmelerin yüksek rekabet ortamında rekabet avantajı sağlayabilmeleri için örgütsel bütünlüğe, yüksek performans, yüksek verimliliğe ve hızlı karar alabilmeyi ihtiyaçları vardır. Başarılı bir yönetici çalışanlarına sunduğu ideal çalışma ortamı ile birlikte performanslarını artırma ve yüksek performans alma konusunda başarıya da ulaşmaktadır. Sonuç olarak bir örgütte yüksek performansın ortaya çıkabilmesinde yöneticinin rolü büyüktür ve yönetici iradesi hem olumlu hem de olumsuz anlamda doğrudan çalışanların performansı üzerinde pay sahibi konumdadır (Hyz, 2010).

2.5.2. Yönetici İradesinin Verimliliğe Etkisi

Günümüz rekabet koşulları içerisinde işletmeler rekabet avantajı sağlayabilmek ve temel kuruluş amaçları olan hem sürdürülebilirliklerini sağlama hem de karlılık sağlayabilme adına sahip olduğu kaynakları en etkin şekilde kullanma zorunluluğu ile karşı karşıyadır. Bir işletme verimliliği arttırdıkça rekabet gücünü de arttırmaktadır. Buna bağlı olarak geleneksel yönetim tarzları yerini modern yaklaşımlara bırakmış ve yöneticilerden beklenen tutumlar da değişmiştir. Verimlilik bir bütün olarak ele

alınırken işletmenin sahip olduğu her kaynakta, her departmanda verimliliğin sağlanmasına çalışılmaktadır. Bu bütüncül yaklaşımda da şüphesiz yöneticilere büyük roller düşmektedir (Daft ve Marcic, 2009).

Toplam kalite yönetimi anlayışı işletme yönetimleri ve yöneticilere yüklenen sorumluluklar özelinde birçok değişime beraberinde getirmiştir. Kalitenin bir bütün olarak ele alındığı bu anlayış içerisinde örgüt bünyesindeki her bir aşama ve her bir karar hem üretilen ürün ve hizmetin hem de oluşturulmaya çalışılan müşteri memnuniyetinin bir parçası olarak nitelendirilmiştir. Bu doğrultuda yöneticilik anlayışında da önemli değişimler yaşanırken geleneksel yöneticilik anlayışı yerini liderlik olarak tanımlanan modern yöneticilik anlayışına bırakmıştır.

2.5.3. Yönetici İradesinin Örgütsel Bağlılık ve Motivasyona Etkisi

Hem performans hem de verimlilik başlıklarında ifade edilmeye çalışıldığı üzere günümüz işletme yönetimleri çalışanlarına ideal çalışma ortamını sunma ve çalışanlarından da maksimum verimi alma çabası içerisindedir. Çalışanlarından yüksek performans ve verimlilik talep eden işletmeler fark etmiştir ki yüksek performans ve verimlilik elde edilebilmesi adına çalışanların yüksek motivasyona ve örgütsel bağlılığa sahip olmaları önemli kazanımlar sağlamaktadır. Bu doğrultuda bahsi geçen dört olgu bir bütün olarak ele alınmaya çalışılmış ve olgular arasındaki yüksek korelasyona bağlı olarak bu doğrultuda adımlar atılmaya başlanmıştır. Yöneticiler de bu olguları ele alma ve yönetme konusunda bir numaralı sorumlu sıfatındadır (Hyz, 2010).

Yöneticilerin ve yönetici iradesinin çalışanların performansları ve verimlilikleri üzerinde ne kadar etkisi var ise çalışanların örgütsel bağlılıkları ve motivasyonları üzerinde de aynı düzeyde etkileri söz konusudur. İşinde mutlu olmayan, çalışma arkadaşları ile ya da yöneticisi ile sorun yaşayan, hak ettiği maaşa ya da pozisyona sahip olduğunu düşünmeyen bir çalışanın yüksek motivasyon, yüksek bağlılık, yüksek performans ve yüksek verimlilik ortaya koyması mümkün değildir. Yönetici iradesi ile birlikte bu olumsuz senaryoların gerçekleşmesini önlemek ve çalışanlardan yüksek verimlilik ile örgüte bağlılıkları arttırarak motivasyonlarını sağlamak mümkündür.

2.6. YÖNETİCİ İRADESİ – TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

Her ne kadar teknolojik gelişmeler hızla yaşanmaya devam ediyor ve fiziki insan gücüne duyulan ihtiyaç azalıyor olsa da insan kaynağı hala işletmelerin sürdürülebilirliği adına son derece önemli bir faktör olarak varlığını korumaktadır. İşletmeler teknolojik gelişmelere ayak uydurmak ve sürekli değişen rekabet koşullarında geri kalmamak için çabalarken bu çaba içerisinde belirleyici olan yine sahip olduğu insan kaynakları olmaktadır. Öyle ki teknolojik olanaklara yapılan yatırımlar kadar insan kaynaklarına da yatırım yapılmasına ihtiyaç duyulmakta ve bu ihtiyacın farkında olan işletmeler fark yaratmaya devam etmektedir. Bununla birlikte insan kaynaklarına yönelik yapılacak yatırımların temelinde maddi olanaklar manevi olanaklar da yer almaktadır. Çalışanlar için ideal çalışma ortamlarının sağlanması, onların mutluluklarının ve motivasyonlarının korunması, performanslarının yükselmesi adına ihtiyaçların takip edilip karşılanması insan kaynaklarına yönelik yapılacak yatırımlar ve üzerinde durulacak hususlar arasında yer almaktadır (Demirci,2010: 32-33).

Bir işletmenin sürdürülebilirliğini sağlamadaki temel unsurlardan birisi çalışanların mutluluğu ve motivasyonudur. Kendisini işletmenin bir parçası olarak gören, bilgi ve deneyimlerini bu işletme için severek sunan, çabalayan, kendisini ve çevresini motive eden bireyler işletmelere önemli kazanımlar sağlamaktadır. Bu noktada işletmenin çalışanları ile işletmenin yönetimi ve yöneticileri arasında bir uyuma ihtiyaç duyulmaktadır. Toplam kalite yönetimi, bu noktada insana sevgiyle yaklaşmakta, insana değer vermekte ve insanı toplam kalite yönetiminin temel ögesi konumuna yerleştirmektedir (Kovancı, 2001: 211).

Toplam kalite yönetiminin insan gücüne yönelik yaklaşımında sevgi ve saygı başlıca unsurlardır. İşletme bünyesindeki ve işletme ile etkileşime giren her bireye sevgi ve saygı çerçevesinde yaklaşmakta, maddi gereksinimlerin yanı sıra manevi gereksinimlerin de olduğunu bilincinde bir tutum ve anlayış sergilenmektedir. Bu doğrultuda toplam kalite yönetiminin insan olgusu yaklaşımını şu şekilde özetlemek mümkündür(Demirci, 2010: 34);

- TKY, teşvik edici ve heyecan uyandırıcıdır.
- TKY, duyarlıdır ve bireylerin manevi ihtiyaçlarına da yönelmektedir. Ayrıca olan eğitimleri ve gelişimleri adına da çaba sarf etmektedir.

- TKY, bireyleri becerileri ve ihtiyaçları doğrultusunda yöneltip eğitmektedir.

Toplam kalite yönetimi inşa edilirken sistemin ana unsurunu oluşturan insan ve insan kaynakları özelinde sorumluluk yöneticilere yüklenmektedir. Yöneticiler, benimsenen prensipleri uygulama konusunda önemli bir faktör olmakla birlikte sürecin denetimini ve iyileştirme sürecini de takip etmektedir. Bununla birlikte temel faktör olan insan kaynakları yönetimi konusunda da öncelikli sorumluluk yöneticilere aittir, dolayısıyla bir işletmede toplam kalite yönetiminin etkin bir şekilde yürütülebilmesi adına yöneticilere önemli bir sorumluluk yüklenmekte ve sürecin başarısında yöneticiler önemli oranda belirleyici olmaktadır.

Toplam kalite yönetimi özelinde vurgulanması gereken bir diğer önemi husus, bireysellik yerine ekip ruhu üzerinde duruluyor olmasıdır. Toplam kalite yönetimi insana değer vermeyi savunmakla birlikte insanı bir bütünün parçası olarak görmekte ve o parçanın bir bütün olarak gelişim kaydetmesi, ihtiyaçlarının karşılanması adına anlayış benimsemektedir. Bu noktada da yine bu sorumluluk yöneticiye yüklenmektedir.

Günlük değişim politikaları, üretimde toplam kalite yönetimi kapsamına vazgeçilmez bir şekilde yerleştirilmiştir. Toplam kalite yönetimi, hem üretici hem de işletme için insani değerleri içerir. Çünkü insan faktörü olmadan toplam kalite değerlerine yer verilemez. Toplam kalite yönetimi döngüsü sürekli olarak insani değerleri eyleme, eylemi de insani değerlere dönüştürür. (Uzunçarşılı vd., 2000:81)

Toplam kalite yönetimine en üst düzey yöneticiden en alt çalışana kadar herkes katılmaktadır. Şirketteki herkes kaliteli mal ve hizmet üretmekten ve kalite maliyetlerini düşürmekten sorumludur. Toyota üyeleri, yılda toplam 687.000 adet ürün ve süreç geliştirme önerilerinde farklılık göstermektedir. Bu teklifin çoğu kalite iyileştirme ekipleri tarafından geliştirilmektedir (Demirci, 2010: 34).

Toplam kalite yönetiminin insan odaklı yapısını 2 şekilde özetleyebiliriz; Toplam Kalite, tüm ilkelerine sahip çalışanlarıyla ulaşır. Bu nedenle sistem, çalışanları önce insan olarak kabul eder ve ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlar. Aynı şekilde müşteri odaklıdır ve insanların ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlamaktadır. Tüm bu süreçte de toplam kalite yönetimi olgusu ile insan arasındaki ilişkide yöneticiler köprü görevi görmektedir. Toplam kalite yönetiminin başarıya ulaşp ulaşmaması yöneticilerin bu körp görevini iyi yerine getirip getirmemelerine bağlı olarak belirlenebilmektedir.

Toplam kalite yönetiminde başarıya ulaşabilmek için birçok unsurun etkin bir şekilde ele alınması gerekmektedir ancak yöneticilerin bu süreçte görevlerini yerine getirmemesi ya da istenilen düzeye ulaşamaması tüm sistemin başarısızlığa ulaşamaması için yeterli olabilecek önem düzeyine ve rolüne sahiptir.



3. YÖNTEM

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırmanın modeli nicel araştırma yöntemlerinden olan bağıntısal modeldir. Bu modelin tercih edilmesindeki ana unsur işletme başarısı ile yönetici iradesi arasındaki ilişkinin varlığının sınanmasıdır.

3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini Kocaeli ilinde ikamet eden 18 – 55 yaş aralığındaki yetişkin ve çalışma olanaklarına sahip bireyler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise Tübitak'ta çalışan çalışmaya gönüllü olarak katılım gösteren 60 birey oluşturmuştur.

3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırma kapsamında veri toplama araçları olarak “işletme başarısı” ölçeği ve “yöneticilik tutumu” ölçeği kullanılmıştır. Her iki ölçek de 5’li likert tipi ölçek iken toplumsal işletme başarısı ölçeğinde 6 madde, yöneticilik tutumu ölçeğinde ise 12 madde yer almıştır. Bu iki ölçeğin yanı sıra 6 soru da demografik özellikleri belirlemek adına ölçekte yer almıştır.

3.4. VERİLERİN TOPLANMASI

Verilerin toplanması sürecinde yüz yüze anket yöntemi kullanılarak katılımcılarla yapılan görüşmeler doğrultusunda veriler toplanmıştır.

3.5. VERİLERİN ANALİZİ

Verilerin analizi kapsamında yapılan saha çalışması neticesinde elde edilen veriler SPSS 22.0 programına girilmiş ve frekans tabloları, tanımlayıcı istatistik, güvenirlik analizi, normallik testi, fark testleri ve korelasyon analizi ile veri analizi gerçekleştirilmiştir.

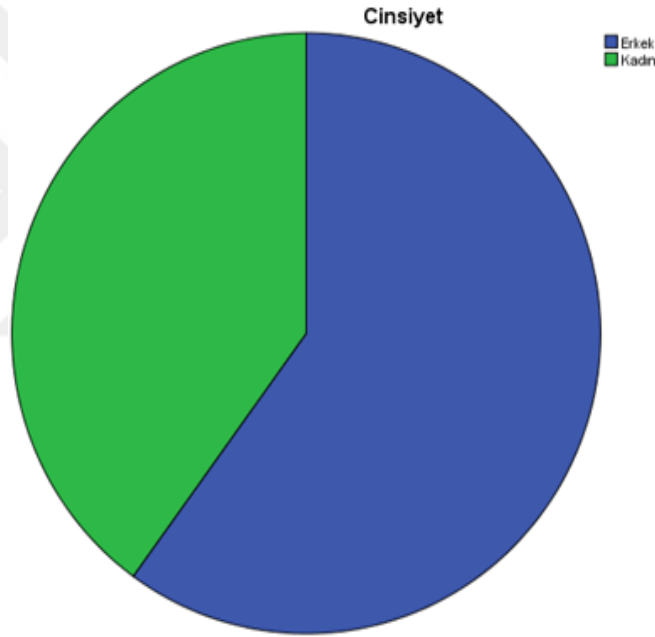
4. BULGULAR VE YORUMLAR

4.1. DEMOGRAFİK BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde katılımcıların demografik özelliklerine yer verilecektir.

Çizelge 4.1. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı

Değişken	Gruplar	f	%
Cinsiyet	Erkek	36	60,0
	Kadın	24	40,0

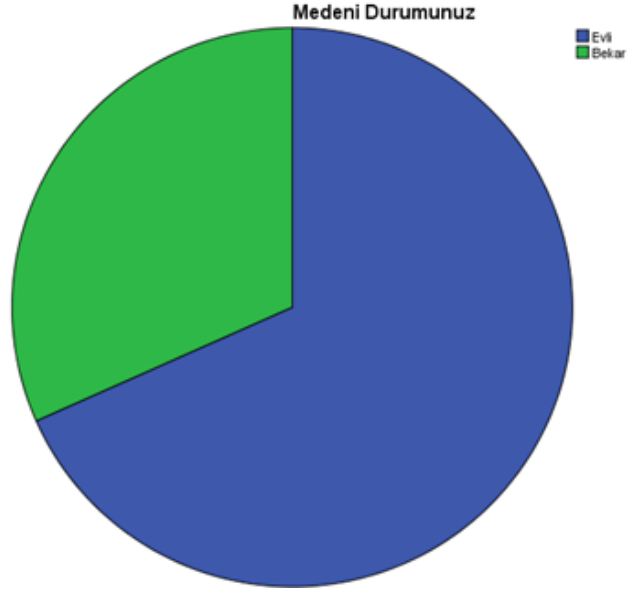


Şekil 4.1. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı

Tablo 1 incelendiğinde katılımcıların %60'ının (36) erkek, %40'ının (24) kadın olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların ağırlıklı olarak erkek olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.2. Katılımcıların Medeni Durum Dağılımı

Değişken	Gruplar	f	%
Medeni Durum	Evli	41	68,3
	Bekar	19	31,7

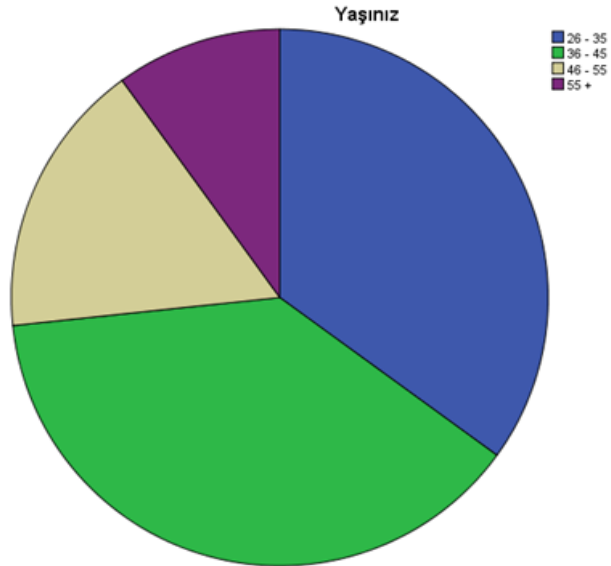


Şekil 4.2. Katılımcıların Medeni Durum Dağılımı

Katılımcıların medeni durum dağılımları incelendiğinde %68,3'ünün (41) evli, %31,7'sinin (19) bekar olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.3. Katılımcıların Yaş Dağılımı

Değişken	Gruplar	f	%
Yaşınız	26 – 35	21	35,0
	36 – 45	23	38,3
	46 – 55	10	16,7
	55 +	6	10,0

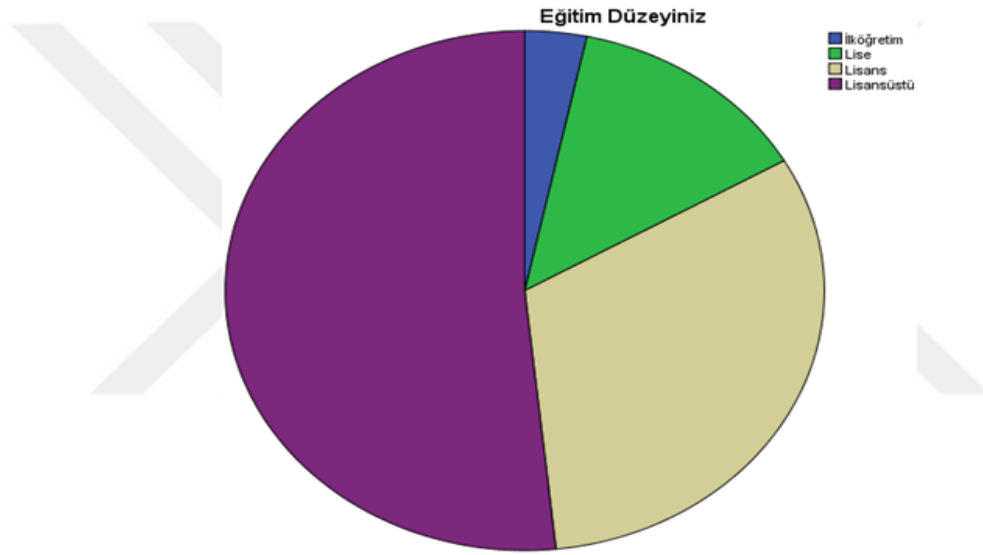


Şekil 4.3. Katılımcıların Yaş Dağılımı

Tablo 3'te yer aldığı üzere katılımcıların %38,3'ü (23) 36 – 45 yaş aralığındayken, %35'i (21) 26 – 35 yaş aralığında, %16,7'si (10) 46 – 55 yaş aralığındadır. Katılımcıların %10'u (6) ise 55 yaşın üzerindedir.

Çizelge 4.4. Katılımcıların Eğitim Düzeyi Dağılımı

Değişken	Gruplar	f	%
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	2	3,3
	Lise	8	13,3
	Lisans	19	31,7
	Lisansüstü	31	51,7

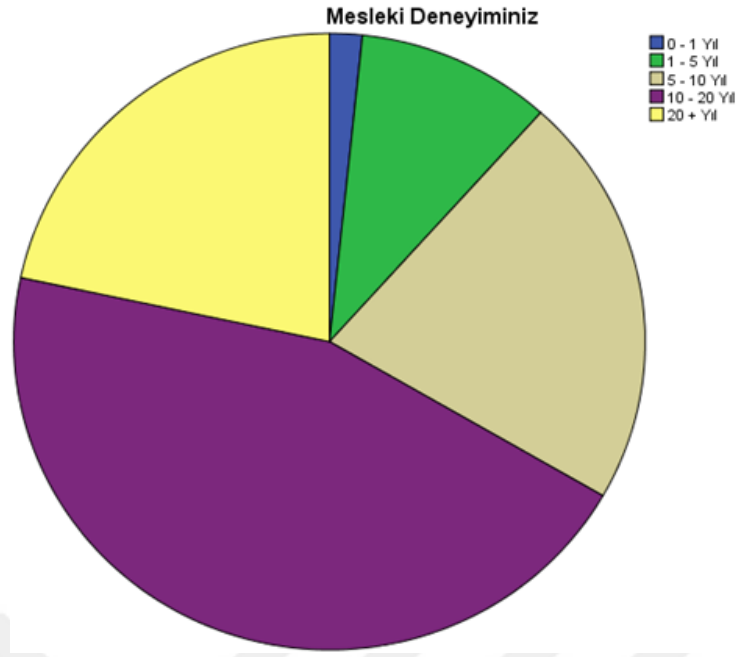


Şekil 4.4. Katılımcıların Eğitim Düzeyi

Katılımcıların eğitim düzeyleri incelendiğinde %51,7'sinin (31) lisansüstü mezuniyet düzeyine sahip olduğu görülürken, %31,7'sinin (19) lisans, %13,3'ünün (8) lise ve %3,3'ünün (2) ilköğretim mezunu olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.5. Katılımcıların Mesleki Deneyim Dağılımı

Değişken	Gruplar	f	%
Mevcut Kurumdaki Mesleki Deneyiminiz	0 -1 Yıl	1	1,7
	1 – 5 Yıl	6	10,0
	5 – 10 Yıl	13	21,7
	10 – 20 Yıl	27	45,0
	20 + Yıl	13	21,7

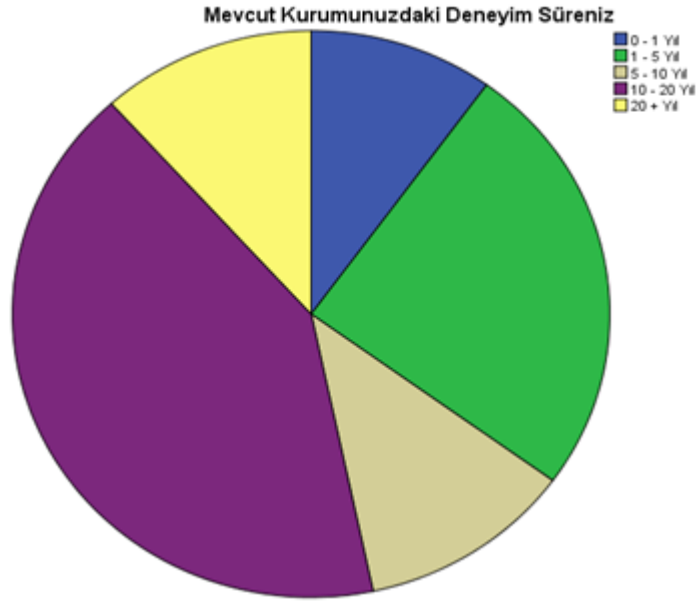


Şekil 4.5. Katılımcıların Mesleki Deneyim Dağılımı

Tablo 5 incelendiğinde katılımcıların mesleki deneyimleri incelendiğinde %45'i (27) 10 – 20 yıl aralığında, %21,7'si (13) 5 – 10 yıl aralığında ve %10'u (6) 1 – 5 yıl aralığında mesleki deneyime sahiptir. Katılımcıların yine %21,7'si (13) 20 yılın üzerinde mesleki deneyime sahipken, %1,7'si (1) de 1 yılın altında mesleki deneyime sahiptir.

Çizelge 4.6. Katılımcıların Mevcut Kurumlarındaki Mesleki Deneyim Dağılımı

Değişken	Gruplar	f	%
Mesleki Deneyiminiz	0 -1 Yıl	6	10,0
	1 – 5 Yıl	15	25,0
	5 – 10 Yıl	7	11,7
	10 – 20 Yıl	25	41,7
	20 + Yıl	7	11,7



Şekil 4.6. Katılımcıların Mevcut Kurumlarındaki Mesleki Deneyim Dağılımı

Son olarak katılımcıların mesleki deneyimleri incelendiğinde %41,7'si (25) 10 – 20 yıl aralığında, %25'i (15) 1 – 5 yıl aralığında ve %11,7'si (7) 5 – 10 yıl aralığında mevcut kurumlarında mesleki deneyime sahiptir. Katılımcıların yine %11,7'si (7) 20 yılın üzerinde mevcut kurumunda mesleki deneyime sahipken, %10'u (6) da 1 yılın altında mevcut kurumunda mesleki deneyime sahiptir.

4.2. ÖLÇEK BULGULARI

Çalışmanın bu bölümünde katılımcıların araştırma kapsamında yer alan ölçek sorularına ilişkin görüş dağılımlarına yer verilecektir.

Çizelge 4.7. İşletme Başarısı Ölçeği Soru 1 Cevap Dağılımı

Değişken	Gruplar	f	%
Rakiplerimizle karşılaştırıldığında firmamız daha başarılıdır	Kesinlikle Katılmıyorum	6	10,0
	Katılmıyorum	2	3,3
	Kararsızım	7	11,7
	Katılıyorum	23	38,3
	Kesinlikle Katılıyorum	22	36,7

Katılımcılara yöneltilen “Rakiplerimizle karşılaştırıldığında firmamız daha başarılıdır” görüşüne katılımcıların %38,3'ü (23) katılıyorum, %36,7'si (24) kesinlikle katılıyorum, %11,7'si (7) kararsızım, %10'u (6) kesinlikle katılmıyorum ve %3,3'ü (2)

katılmıyorum şeklinde yanıt vermiştir.

Çizelge 4.8. İşletme Başarısı Ölçeği Soru 2 Cevap Dağılımı

Değişken	Gruplar	f	%
Rakiplerimizle karşılaştırıldığında firmamızın Pazar payı daha büyüktür	Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,7
	Katılmıyorum	7	11,7
	Kararsızım	11	18,3
	Katılıyorum	23	38,3
	Kesinlikle Katılıyorum	18	30,0

“Rakiplerimizle karşılaştırıldığında firmamızın Pazar payı daha büyüktür” görüşüne katılımcıların %38,3’ü (23) katılıyorum yanıtını verirken, %30’u (18) kesinlikle katılıyorum, %18,3’ü (11) kararsızım, %11,7’si (7) katılmıyorum, %1,7’si (1) ise katılmıyorum yanıtını vermiştir.

Çizelge 4.9. İşletme Başarısı Ölçeği Soru 3 Cevap Dağılımı

Değişken	Gruplar	f	%
Rakiplerimizle karşılaştırıldığında firmamız daha hızlı büyümektedir	Kesinlikle Katılmıyorum	4	6,7
	Katılmıyorum	7	11,7
	Kararsızım	17	28,3
	Katılıyorum	22	36,7
	Kesinlikle Katılıyorum	10	16,7

Katılımcıların %36,7’si (22) “Rakiplerimizle karşılaştırıldığında firmamız daha hızlı büyümektedir” görüşüne katılıyorum yanıtını verirken, %28,3’ü (17) kararsızım, %16,7’si (10) kesinlikle katılıyorum, %11,7’si (7) katılmıyorum ve %6,7’si (4) kesinlikle katılmıyorum yanıtını vermiştir.

Çizelge 4.10. İşletme Başarısı Ölçeği Soru 4 Cevap Dağılımı

Değişken	Gruplar	f	%
Rakiplerimizle karşılaştırıldığında firmamız daha karlıdır	Kesinlikle Katılmıyorum	3	5,0
	Katılmıyorum	10	16,7
	Kararsızım	25	41,7
	Katılıyorum	13	21,7
	Kesinlikle Katılıyorum	9	15,0

“Rakiplerimizle karşılaştırıldığında firmamız daha karlıdır” görüşüne katılımcıların %41,7’si (25) kararsızım yanıtını verirken, %21,7’si (13) katılıyorum, %16,7’si (10) katılmıyorum, %15’i (9) kesinlikle katılıyorum ve %5’i (3) ise kesinlikle katılmıyorum yanıtını vermiştir.

Çizelge 4.11. İşletme Başarısı Ölçeği Soru 5 Cevap Dağılımı

Değişken	Gruplar	f	%
Rakiplerimizle karşılaştırıldığında firmamız yenilikçidir	Kesinlikle Katılmıyorum	6	10,0
	Katılmıyorum	3	5,0
	Kararsızım	10	16,7
	Katılıyorum	19	31,7
	Kesinlikle Katılıyorum	22	36,7

Katılımcılara yöneltilen “Rakiplerimizle karşılaştırıldığında firmamız yenilikçidir” görüşüne katılımcıların %36,7’si (22) kesinlikle katılıyorum, %31,7’si (19) katılıyorum, %16,7’si (10) kararsızım, %10’u (6) kesinlikle katılmıyorum ve %5’i (3) katılmıyorum şeklinde yanıt vermiştir.

Çizelge 4.12. İşletme Başarısı Ölçeği Soru 6 Cevap Dağılımı

Değişken	Gruplar	f	%
Rakiplerimizle karşılaştırıldığında firmamız daha büyüktür	Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,7
	Katılmıyorum	7	11,7
	Kararsızım	9	15,0
	Katılıyorum	17	28,3
	Kesinlikle Katılıyorum	26	43,3

Katılımcıların %43,3’si (26) “Rakiplerimizle karşılaştırıldığında firmamız daha büyüktür” görüşüne kesinlikle katılıyorum yanıtını verirken, %28,3’ü (17) katılıyorum, %15’i (9) kararsızım, %11,7’si (7) katılmıyorum ve %1,7’si (1) kesinlikle katılmıyorum yanıtını vermiştir.

Çizelge 4.13. Yönetici İradesi Ölçeği Soru 1 Cevap Dağılımı

Değişken	Gruplar	f	%
Amirim astlarına yardımda bulunmaktan çekinmez	Kesinlikle Katılmıyorum	6	10,0
	Katılmıyorum	1	1,7
	Kararsızım	2	3,3
	Katılıyorum	21	35,0
	Kesinlikle Katılıyorum	30	50,0

Katılımcılara yöneltilen “Amirim astlarına yardımda bulunmaktan çekinmez” görüşüne katılımcıların %50’si (30) kesinlikle katılıyorum, %35’i (21) katılıyorum, %10’u (6) kesinlikle katılmıyorum, %3,3’ü (2) kararsızım ve %1,7’si (1) katılmıyorum şeklinde yanıt vermiştir.

Çizelge 4.14. Yönetici İradesi Ölçeği Soru 2 Cevap Dağılımı

Değişken	Gruplar	f	%
Amirim yetersiz işi eleştirir	Kesinlikle Katılmıyorum	4	6,7
	Katılmıyorum	4	6,7
	Kararsızım	7	11,7
	Katılıyorum	21	35,0
	Kesinlikle Katılıyorum	24	40,0

“Amirim yetersiz işi eleştirir” görüşüne katılımcıların %40’ı (24) kesinlikle katılıyorum yanıtını verirken, %35’i (21) katılıyorum, %11,7’si (7) kararsızım, %6,7’si (4) katılmıyorum ve yine %6,7’si (4) ise kesinlikle katılmıyorum yanıtını vermiştir.

Çizelge 4.15. Yönetici İradesi Ölçeği Soru 3 Cevap Dağılımı

Değişken	Gruplar	f	%
Amirim astların problemlerini dinlemek için zaman ayırır	Kesinlikle Katılmıyorum	6	10,0
	Kararsızım	7	11,7
	Katılıyorum	22	36,7
	Kesinlikle Katılıyorum	25	41,7

Katılımcıların %41,7’si (25) “Amirim astların problemlerini dinlemek için zaman ayırır” görüşüne kesinlikle katılıyorum yanıtını verirken, %36,7’si (22) katılıyorum, %11,’si (7) kararsızım ve %10’u (6) kesinlikle katılmıyorum yanıtını vermiştir.

Çizelge 4.16. Yönetici Başarısı Ölçeği Soru 4 Cevap Dağılımı

Değişken	Gruplar	f	%
Amirim astlarına her konuda destekleyici olur	Kesinlikle Katılmıyorum	6	10,0
	Katılmıyorum	1	1,7
	Kararsızım	5	8,3
	Katılıyorum	25	41,7
	Kesinlikle Katılıyorum	23	38,3

“Amirim astlarına her konuda destekleyici olur” görüşüne katılımcıların %41,7’si (25) katılıyorum yanıtını verirken, %38,3’ü (23) kesinlikle katılıyorum, %10’u (6) kesinlikle katılmıyorum, %8,3’ü (5) kararsızım ve %1,7’si (1) ise katılmıyorum yanıtını vermiştir.

Çizelge 4.17. Yönetici Başarısı Ölçeği Soru 5 Cevap Dağılımı

Değişken	Gruplar	f	%
Amirin personelin özelliğine göre kimi nerede ve nasıl kullanacağını belirler	Kesinlikle Katılmıyorum	6	10,0
	Katılmıyorum	2	3,3
	Kararsızım	12	20,0
	Katılıyorum	19	31,7
	Kesinlikle Katılıyorum	21	35,0

Katılımcılara yöneltilen “Amirin personelin özelliğine göre kimi nerede ve nasıl kullanacağını belirler” görüşüne katılımcıların %35’i (21) kesinlikle katılıyorum, %31,7’si (19) katılıyorum, %20’si (12) kararsızım, %10’u (6) kesinlikle katılmıyorum ve %3,3’ü (2) katılmıyorum şeklinde yanıt vermiştir.

Çizelge 4.18. Yönetici Başarısı Ölçeği Soru 6 Cevap Dağılımı

Değişken	Gruplar	f	%
Amirim astlarının önerilerine açıktır	Kesinlikle Katılmıyorum	6	10,0
	Katılmıyorum	1	1,7
	Kararsızım	8	13,3
	Katılıyorum	23	38,3
	Kesinlikle Katılıyorum	22	36,7

Katılımcıların %38,3’ü (23) “Amirim astlarının önerilerine açıktır” görüşüne katılıyorum yanıtını verirken, %36,7’si (22) kesinlikle katılıyorum, %13,3’ü (8)

kararsızım, %10'u (6) kesinlikle katılmıyorum ve %1,7'si (1) katılmıyorum yanıtını vermiştir.

Çizelge 4.19. İşletme Başarısı Ölçeği Soru 7 Cevap Dağılımı

Değişken	Gruplar	f	%
Amirim görevini yapan ve yapmayana hak ettiği ölçüde davranır	Kesinlikle Katılmıyorum	6	10,0
	Katılmıyorum	1	1,7
	Kararsızım	14	23,3
	Katılıyorum	23	38,3
	Kesinlikle Katılıyorum	16	26,7

Katılımcılara yöneltilen “Amirim görevini yapan ve yapmayana hak ettiği ölçüde davranır” görüşüne katılımcıların %38,3'ü (23) katılıyorum, %26,7'si (16) kesinlikle katılıyorum, %23,3'ü (14) kararsızım, %10'u (6) kesinlikle katılmıyorum ve %1,7'si (1) katılmıyorum şeklinde yanıt vermiştir.

Çizelge 4.20. İşletme Başarısı Ölçeği Soru 8 Cevap Dağılımı

Değişken	Gruplar	f	%
Amirim personelin performanslarının kesin standartlarını belirler	Kesinlikle Katılmıyorum	3	5,0
	Katılmıyorum	7	11,7
	Kararsızım	9	15,0
	Katılıyorum	27	45,0
	Kesinlikle Katılıyorum	14	23,3

“Amirim personelin performanslarının kesin standartlarını belirler” görüşüne katılımcıların %45'i (27) katılıyorum yanıtını verirken, %23,3'ü (14) kesinlikle katılıyorum, %15'i (9) kararsızım, %11,'si (7) katılmıyorum ve %5'i (3) ise kesinlikle katılmıyorum yanıtını vermiştir.

Çizelge 4.21. İşletme Başarısı Ölçeği Soru 9 Cevap Dağılımı

Değişken	Gruplar	f	%
Amirim problemlere alternatif çözüm tarzları bulmakta	Kesinlikle Katılmıyorum	6	10,0
	Katılmıyorum	2	3,3

zorlanmaz	Kararsızım	5	8,3
	Katılıyorum	31	51,7
	Kesinlikle Katılıyorum	16	26,7

Katılımcıların %51,7'si (31) “Amirim problemlere alternatif çözüm tarzları bulmakta zorlanmaz” görüşüne katılıyorum yanıtını verirken, %26,7'si (16) kesinlikle katılıyorum, %10'u (6) kesinlikle katılmıyorum, %8,3'ü (5) kararsızım ve %3,3'ü (2) katılmıyorum yanıtını vermiştir.

Çizelge 4.22. İşletme Başarısı Ölçeği Soru 10 Cevap Dağılımı

Değişken	Gruplar	f	%
Amirim görevin istenilen standartlarda ifası için personeli için gerekli koordinasyonu yapar	Kesinlikle Katılmıyorum	6	10,0
	Katılmıyorum	1	1,7
	Kararsızım	5	8,3
	Katılıyorum	32	53,3
	Kesinlikle Katılıyorum	16	26,7

“Amirim görevin istenilen standartlarda ifası için personeli için gerekli koordinasyonu yapar” görüşüne katılımcıların %53,3'ü (32) katılıyorum yanıtını verirken, %26,7'si (16) kesinlikle katılıyorum, %10'u (6) kesinlikle katılmıyorum, %8,3'sü (5) kararsızım ve %1,7'si (1) ise katılmıyorum yanıtını vermiştir.

Çizelge 4.23. İşletme Başarısı Ölçeği Soru 11 Cevap Dağılımı

Değişken	Gruplar	f	%
Amirim uygun durumlarda astlarını karar alma sürecine aktif olarak katılmasını sağlar	Kesinlikle Katılmıyorum	6	10,0
	Katılmıyorum	2	3,3
	Kararsızım	7	11,7
	Katılıyorum	26	43,3
	Kesinlikle Katılıyorum	19	31,7

Katılımcılara yöneltilen “Amirim uygun durumlarda astlarını karar alma sürecine aktif olarak katılmasını sağlar” görüşüne katılımcıların %43,3'ü (26) katılıyorum, %31,7'si (19) kesinlikle katılıyorum, %11,7'si (7) kararsızım, %10'u (6) kesinlikle katılmıyorum ve %3,3'ü (2) katılmıyorum şeklinde yanıt vermiştir.

Çizelge 4.24. İşletme Başarısı Ölçeği Soru 12 Cevap Dağılımı

Değişken	Gruplar	f	%
Amirim personelinin mesai sürecinde üstün çalışma temposu bekler	Kesinlikle Katılmıyorum	6	10,0
	Katılmıyorum	2	3,3
	Kararsızım	1	1,7
	Katılıyorum	22	36,7
	Kesinlikle Katılıyorum	29	48,3

Katılımcıların %48,3'ü (29) “Amirim personelinin mesai sürecinde üstün çalışma temposu bekler” görüşüne kesinlikle katılıyorum yanıtını verirken, %36,7'si (22) katılıyorum, %10'u (6) kesinlikle katılmıyorum, %3,3'ü (2) katılmıyorum ve %1,7'si (2) katılmıyorum yanıtını vermiştir.

4.3. GÜVENİRLİK ANALİZİ VE NORMALLİK TESTİ BULGULARI

Araştırmanın bu bölümünde ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizi bulgularına, normallik testi bulgularına ve faktör analizi bulgularına yer verilecektir. Bu doğrultuda öncelikli olarak güvenilirlik analizi bulgularını incelemekte yarar vardır.

Çizelge 4.25. Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Analizi Bulguları

Ölçekler	Güvenirlik Düzeyi	Madde Sayısı
İşletme Başarısı	,935	6
Yönetici İradesi	,983	12

Güvenilirlik analizinin yorumu şu şekildedir:

$0 < \alpha < 0.40$: güvenilir değil $0.40 < \alpha < 0.60$: düşük güvenilirlik

$0.60 < \alpha < 0.80$: oldukça güvenilir $0.80 < \alpha < 1.00$: yüksek güvenilirlik

Buna göre işletme başarısı ve yönetici iradesi ölçekleri için yüksek güvenilirlik sonucuna ulaşılmaktadır.

Çizelge 4.26. Normallik Testi Bulguları

Ölçek	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
İşletme Başarısı	,152	60	,001	,917	60	,001
Yönetici İradesi	,214	60	,000	,802	60	,000

Normallik testinin yapılmasındaki temel amaç araştırmada kullanılan verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığının belirlenmesidir. Bu sayede yapılacak fark analizlerinde parametrik ya da parametrik olmayan testlerin kullanılmasına karar verilmektedir. Verilerin normal dağılıma sahip olması halinde parametrik testler, verilerin normal dağılıma sahip olmaması halinde ise parametrik olmayan testler kullanılmaktadır.

H_0 : %95 güven düzeyinde seri normal dağılıma sahiptir.

H_A : %95 güven düzeyinde seri normal dağılıma sahip değildir

Hem Kolmogorov-Smirnov hem de Shapiro-Wilk değerleri incelendiğinde sig. değeri 0,05'ten küçük olduğundan H_0 RED, %95 güven düzeyinde seri normal dağılıma sahip değildir sonucuna varılmaktadır. Bu doğrultuda yapılacak fark analizlerinde parametrik olmayan testler kullanılacaktır.

4.4. FARK TESTİ BULGULARI

Araştırmanın bu bölümünde de katılımcıların demografik özelliklerine göre işletme başarısı ve yönetici iradesi algılarının farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Çizelge 4.27. Cinsiyete Göre Fark Analizi

Ölçek	Cinsiyet	N	Ort.	S.S	t	P
İşletme Başarısı	Erkek	36	3,59	1,07	-1,105	,274
	Kadın	24	3,86	,84		
Yönetici İradesi	Erkek	36	3,71	1,22	-1,686	,097
	Kadın	24	3,16	,83		

H_0 : Cinsiyete göre katılımcıların işletme başarısı ve yönetici iradesi algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

H_A : Cinsiyete göre katılımcıların işletme başarısı ve yönetici iradesi algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Cinsiyet değişkeni 2 seçenekli bir değişken olduğundan parametrik olmayan testlerden Mann Whitney U Testi kullanılmıştır. Yapılan fark testi sonucunda %95 güven düzeyinde katılımcıların cinsiyetlerine göre işletme başarısı ($p=0.274$) ve yönetici iradesi ($p= 0.097$) algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Çizelge 4.28. Medeni Duruma Göre Fark Analizi

Ölçek	Medeni Durum	N	Ort.	S.S	t	P
İşletme Başarısı	Evli	41	3,73	,95	,311	,758
	Bekar	19	3,64	1,10		
Yönetici İradesi	Evli	41	4,01	1,02	1,147	,260
	Bekar	19	3,64	1,22		

H_0 : Medeni duruma göre katılımcıların işletme başarısı ve yönetici iradesi algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

H_A : Medeni duruma göre katılımcıların işletme başarısı ve yönetici iradesi algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Medeni durum değişkeni 2 seçenekli bir değişken olduğundan parametrik olmayan testlerden Mann Whitney U Testi kullanılmıştır. Yapılan fark testi sonucunda %95 güven düzeyinde katılımcıların medeni durumlarına göre işletme başarısı ($p=0.758$) ve yönetici iradesi ($p= 0.260$) algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Çizelge 4.29. Yaşa Göre Fark Analizi

Ölçek	Yaş	N	Ort.	S.S	F	P
İşletme Başarısı	26 – 35	21	3,19	1,08	3,495	,021
	36 – 45	23	3,96	,72		
	46 – 55	10	3,80	1,15		
	55 +	6	4,30	,58		
Yönetici İradesi	26 – 35	21	3,29	1,35	3,749	,016
	36 – 45	23	4,27	,57		
	46 – 55	10	4,09	1,22		
	55 +	6	4,20	,56		

H_0 : Çalışma durumuna göre katılımcıların işletme başarısı ve yönetici iradesi algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

H_A : Çalışma durumuna göre katılımcıların işletme başarısı ve yönetici iradesi algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Çalışma durumu değişkeni 2’den fazla seçenekli bir değişken olduğundan parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis Testi kullanılmıştır. Yapılan fark testi sonucunda %95 güven düzeyinde katılımcıların yaşlarına göre işletme başarısı ($p=0.021$) ve yönetici iradesi ($p= 0.016$) algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Yapılan incelemelerde 26 – 35 yaş aralığındaki katılımcıların hem işletme başarısı hem de yönetici iradesi algılarının diğer katılımcılara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Çizelge 4.30. Eğitim Düzeyine Göre Fark Analizi

Ölçek	Eğitim Düzeyi	N	Ort.	S.S	F	P
İşletme Başarısı	İlköğretim	2	4,08	,11	,536	,660
	Lise	8	3,93	,95		
	Lisans	19	3,80	,96		
	Lisansüstü	31	3,55	1,05		
Yönetici İradesi	İlköğretim	2	4,04	,05	,159	,924
	Lise	8	4,08	,51		
	Lisans	19	3,77	1,14		
	Lisansüstü	31	3,90	1,22		

H_0 : Eğitim düzeyine göre katılımcıların işletme başarısı ve yönetici iradesi algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

H_A : Eğitim düzeyine göre katılımcıların işletme başarısı ve yönetici iradesi algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Eğitim düzeyi değişkeni 2’den fazla seçenekli bir değişken olduğundan parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis Testi kullanılmıştır. Yapılan fark testi sonucunda %95 güven düzeyinde katılımcıların eğitim düzeylerine göre işletme başarısı ($p=0.660$) ve yönetici iradesi ($p= 0.924$) algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Çizelge 4.31. Mesleki Deneyime Göre Fark Analizi

Ölçek	Mesleki Deneyim	N	Ort.	S.S	F	P
İşletme Başarısı	1 – 5 Yıl	6	3,11	1,01	3,857	,108
	5 – 10 Yıl	13	3,15	1,04		
	10 – 20 Yıl	27	4,01	,75		
	20 + Yıl	13	4,01	1,02		
Yönetici İradesi	1 – 5 Yıl	6	3,26	1,50	1,944	,116
	5 – 10 Yıl	13	3,41	1,40		
	10 – 20 Yıl	27	4,18	,72		
	20 + Yıl	13	4,10	1,07		

H_0 : Mesleki deneyime göre katılımcıların işletme başarısı ve yönetici iradesi algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

H_A : Mesleki deneyime göre katılımcıların işletme başarısı ve yönetici iradesi algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Mesleki deneyim değişkeni 2’den fazla seçenekli bir değişken olduğundan parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis Testi kullanılmıştır. Yapılan fark testi sonucunda %95 güven düzeyinde katılımcıların mesleki deneyimlerine göre işletme başarısı ($p=0.108$) ve yönetici iradesi ($p= 0.116$) algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Çizelge 4.32. Katılımcıların Mevcut Kurumlarındaki Mesleki Deneyimlerine Göre Fark Analizi

Ölçek	Mevcut Kurum	N	Ort.	S.S	F	P
İşletme Başarısı	0 – 1 Yıl	6	3,55	,88	4,424	,004
	1 – 5 Yıl	15	2,91	1,01		
	5 – 10 Yıl	7	3,80	,69		
	10 – 20 Yıl	25	4,10	,66		
	20 + Yıl	7	4,00	1,41		
Yönetici İradesi	0 -1 Yıl	6	4,08	,56	4,246	,005
	1 – 5 Yıl	15	3,02	1,51		
	5 – 10 Yıl	7	4,02	,11		
	10 – 20 Yıl	25	4,34	,61		
	20 + Yıl	7	3,86	1,38		

H_0 : Mevcut kurumdaki mesleki deneyime göre katılımcıların işletme başarısı ve yönetici iradesi algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

H_A : Mevcut kurumdaki mesleki deneyime göre katılımcıların işletme başarısı ve yönetici iradesi algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Mevcut kurumdaki mesleki deneyim değişkeni 2'den fazla seçenekli bir değişken olduğundan parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis Testi kullanılmıştır. Yapılan fark testi sonucunda %95 güven düzeyinde katılımcıların mevcut kurumdaki mesleki deneyimlerine göre işletme başarısı ($p=0.004$) ve yönetici iradesi ($p= 0.005$) algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Yapılan incelemelerde mevcut kurumunda 1 – 5 yıl aralığında deneyime sahip katılımcıların hem işletme başarısı hem de yönetici iradesi algılarının diğer katılımcılara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Çizelge 4.33. Korelasyon Analizi

Değişkenler	İşletme Başarısı	Yönetici İradesi
İşletme Başarısı	1	,851 (,000)
Yönetici İradesi	,851 (,000)	1

İşletme başarısı ile yönetici iradesi arasındaki ilişki incelendiğinde bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte iki değişken arasında pozitif yönlü ve çok güçlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

5. SONUÇ

Rekabet, günümüz dünyasının önemli olgularından birisi olup hayatın hemen her alanında yüksek seviyede varlığını hissettirmektedir. İşletmeler arası rekabet de hem küreselleşme hem de teknolojik gelişmelerle birlikte en üst seviyeye çıkmış durumdadır. Her işletme hem karlılığını arttırma hem de sürdürülebilirliğini sağlama adına mevcut kaynaklarından en yüksek verimlilikle faydalanma çabası içerisinde. Bununla birlikte işletme kaynaklarından belki de en önemlisi olan insan gücünden en yüksek verimlilikle faydalanabilmek için ise işletme yönetimine önemli sorumluluklar düşmektedir. İşletme yönetimleri bu sorumluluğu yöneticilere yüklerken, işletmenin başarısında yöneticilerin çalışanlar ile paydaşlar arasında sağladığı etkin yapı önemli bir rol üstlenmektedir. Çalışma kapsamında da bu gerçekler ışığında yönetici iradesi ile işletme başarısı arasındaki ilişkinin varlığı sınanmıştır. Bu doğrultuda saha çalışması yapılmış ve elde edilen veriler üzerinden bulgulara ulaşılarak tespitlerde bulunulmuştur. Araştırmanın örneklemini oluşturan katılımcıların demografik özellikleri şu şekildedir:

- Katılımcıların %60'ı (36) erkek, %40'ı (24) kadındır.
- Katılımcıların %68,3'ü (41) evli, %31,7'si (19) bekardır.
- Katılımcıların %38,3'ü (23) 36 – 45 yaş aralığında, %35'i (21) 26 – 35 yaş aralığında, %16,7'si (10) 46 – 55 yaş aralığındadır. Katılımcıların %10'u (6) ise 55 yaşın üzerindedir.
- Katılımcıların %51,7'si (31) lisansüstü mezuniyet düzeyine sahipken, %31,7'si (19) lisans, %13,3'ü (8) lise ve %3,3'ü (2) ilköğretim mezunudur.
- Katılımcıların %45'i (27) 10 – 20 yıl aralığında, %21,7'si (13) 5 – 10 yıl aralığında ve %10'u (6) 1 – 5 yıl aralığında mesleki deneyime sahiptir. Katılımcıların yine %21,7'si (13) 20 yılın üzerinde mesleki deneyime sahipken, %1,7'si (1) de 1 yılın altında mesleki deneyime sahiptir.
- Son olarak katılımcıların %41,7'si (25) 10 – 20 yıl aralığında, %25'i (15) 1 – 5 yıl aralığında ve %11,7'si (7) 5 – 10 yıl aralığında mevcut kurumlarında mesleki deneyime sahiptir. Katılımcıların yine %11,7'si (7) 20 yılın üzerinde mevcut

kurumunda mesleki deneyime sahipken, %10'u (6) da 1 yılın altında mevcut kurumunda mesleki deneyime sahiptir.

Bu örneklem kapsamında yapılan analizler sonucunda ise yönetici iradesi ile işletme başarısı arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü çok kuvvetli bir ilişkiye rastlanırken katılımcıların cinsiyetlerine, medeni durumlarına, eğitim düzeylerine ve mesleki deneyimlerine hem yönetici iradesi hem de işletme başarısı görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Yaşa ve mevcut kurumdaki mesleki deneyime göre hem yönetici iradesi hem de işletme başarısı görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanırken, 26 – 35 yaş aralığındaki katılımcıların hem işletme başarısı hem de yönetici iradesi algılarının diğer katılımcılara göre daha düşük olduğu, mevcut kurumunda 1 – 5 yıl aralığında deneyime sahip katılımcıların hem işletme başarısı hem de yönetici iradesi algılarının diğer katılımcılara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir. Konuya ilişkin literatüre bakıldığında bu çalışmalardan birinde Şen (2011), yapmış olduğu çalışmada yönetici davranışları ile işletme başarısı arasındaki ilişkiyi incelemiş ve katılımcıların cinsiyetlerine göre katılımcı görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlamamıştır ki bu yönüyle bu çalışmada elde edilen bulgu ile benzer bir bulguya ulaştığından söz etmek mümkündür. Şen (2011), yapmış olduğu çalışmada yaşa göre anlamlı farklılığa rastlarken bu anlamda da benzer bir bulguya ulaşmıştır. Buna karşın bu araştırmada elde edilen bulgulardan farklı olarak medeni durum ve eğitim düzeyine göre de katılımcıların yönetici iradesi – işletme başarısı ilişkisine ilişkin görüşlerinde anlamlı farklılık olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Konuya ilişkin bir diğer benzer çalışmada İlgün (2011) ise cinsiyete, medeni duruma yaşa ve eğitim düzeyine göre katılımcıların görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlamazken, mesleki deneyime göre anlamlı farklılığa rastlamış ve katılımcıların mesleki deneyimleri arttıkça yönetici iradesi – işletme başarısı ilişkisine yönelik görüşlerinin kuvvetlendiği bulgusuna ulaşmıştır.

Sonuç olarak yönetici, işletme paydaşları ile çalışanlar arasında köprü görevi görmektedir. İşletme paydaşlarının beklentileri ile çalışanların beklentilerinin kesiştiği noktada işletmeler maksimum başarıya ulaşmaktadır. Yöneticilerin temel görevi de işletme paydaşlarının beklentileri ile çalışanların beklentilerini birbirine yaklaştırmak ve her iki tarafın da beklentilerini karşılamak adına kararlar almaktır.

Çalışma kapsamında elde edilen bulgulara bakıldığında yönetici iradesi ile işletme başarısı arasında pozitif yönlü çok güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir ki bu da özünde

yönetici iradesinin işletme başarısı üzerindeki etkilerini ortaya koymak adına önemli bir göstergedir.



6. KAYNAKLAR

- Acar, C. (2007). *Yönetim Kararlarının Alınmasında Verimlilik Ölçütünün Rolü*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Açıkalın, A. (1995). *Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Akal, Z. (2011). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*. Ankara: MPM Yayınları.
- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (1994). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Akdeniz, A. ve Durmaz, F. (1998). Verimliliğin genel performans üzerindeki yansımalarının uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 13(2), 85-99.
- Aktan, C. C. ve İstiklal, Y. V. (2004). *Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri*. Ankara: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonları.
- Avder, E.(2016). *İşletmelerde Verimliliğe Etki Eden Faktörler*. <http://www.arsivbelge.com/yaz.php?sc=2212> Erişim Tarihi: 17.05.2023.
- Bakan İ. (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bao, Y., Yuan, W. ve Verbeke, A. (2011). Integrating CSR initiatives in business: An organizing framework. *Journal of Business Ethics*. 102 (S1), 59-76.
- Baransel, A. (1993). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Baştuğ, İ. (2006). *Karar Verme Sürecinde Sezginin Önemi ve Türk Merkezi Yönetimindeki Geçerliliği*. Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Bayyurt, N. (2007). İşletmelerde performans değerlendirmenin önemi ve performans göstergeleri arasındaki ilişkiler. *Sosyal Siyaset Konferansları*, 577-592.
- Bilgin, K. U. (2004). Performans yönetiminde insan kaynağı planlaması. *Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Dergisi*, 37(2), 123-147.
- Canbaz, S. (2014). *KOBİ'lerde Stratejik Planlama ve Karar Alma Sürecinde Yönetim Bilgi Sistemlerinin Rolü ve Önemi: Edirne'de Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Daft, R.L. ve Marcic, D. (2009). *Management: The New Workplace*. Florence: Evans

Publishing Group.

- Demir, Ö. ve Gül, M. (2015). Üretim yapan KOBİ'lerde karar sürecinde muhasebe bilgi sisteminin etkileri: TRB1 Bölgesinde yapılan bir araştırma. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25(2), 171-191.
- Demiraslan, A. E. (2007). *İşletmeler İçin Performans Ölçümü Bir Finansal Performans Değerlendirme Modeli Önerisi*. Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayın.
- Doğan, M. (2002). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, İzmir: Anadolu Matbaacılık.
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313–327.
- Duygulu, S. ve Abaan, S. (2007). Örgütsel bağlılık: Çalışanların kurumda kalma ya da kurumdan ayrılma kararının bir belirleyicisi. *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 14(2), 61-73.
- Efil, İ. (2013). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul:Dora Yayıncılık.
- Emhan, A. (2007). Karar verme süreci ve bu süreçte bilişim sistemlerinin kullanılması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(21), 212-224.
- Eren, E. (2012). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Erşahan, E. (2011). *İşletmelerde Karar Alma: Konaklama İşletmelerinde Bir Alan Çalışması*. Yüksek Lisan Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Fındıkçı, İ. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Genç, N. (2012). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Güçlü H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Hendry, J. (2000). Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice. *Journal of Management Studies*, 37(7), 955-978.
- Hyz, A. (2010). Job satisfaction and employee performance of Greek banking staff: An empirical investigation. *Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica*, 239, 85-96.
- İlgün, K. (2011). *Kriz Sürecinde İşletme Başarısında Yönetici Tutum ve Davranışlarının Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karabulut, T. (2005). Türkiye'deki yabancı sermayeli şirketlerin stratejik karar alma

yaklaşımlarını belirlemeye yönelik bir araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 245-259.

Kim, T. Y., Changwei, W., Kondo, M. ve Kim, T. H. (2007). Conflict management styles: The differences among the Chinese, Japanese, and Koreans. *International Journal of Conflict Management*, 18(1), 23-41.

Leblebici, D. N. (2008). Yönetim bilimi açısından klasik dönemi hatırlamaya ilişkin bir çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 99-118.

March, J.G. ve Simon, H.A. (1975). *Örgütler*. Ö. Bozkurt ve O.Onaran (Çev.). Ankara: Sevinç Matbaası.

Mouzelis, N. P. (2001). *Örgüt ve Bürokrasi: Modern Teorilerin Analizi*. H. Bahadır Akın (Çev.). Konya: Çizgi Kitabevi.

Onaran, O. (1971). *Örgütlerde Karar Verme*, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, No:321, Ankara.

Otlu, F. ve Demir, Ö. (2005). Stratejik karar verme açısından maliyet sistemleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), 155-170.

Pfeffer, J. (1997). *New Directions for Organization Theory*. New York: Oxford University Press.

Rishipal, Jain, N. (2013). Employee obsolescence and counterproductive work behaviour among employees of government organizations and departments. *European Journal of Business & Management*, 5(27), 82-86.

Simon, H. A. (1978). Information-processing theory of human problem solving. In W. K. Estes (Ed.). *Handbook of Learning and Cognitive Processes* (pp. 271-295). New York: Erlbaum.

Sitkin, S. B. ve Pablo, A. L. (1992). Reconceptualizing the determinants of risk behavior. *The Academy of Management Review*, 17(1), 9-38.

Sutcliffe, K. M. ve McNamara, G. (2001). Controlling decision making practice in organizations. *Organization Science*, 12(4), 484-501.

Şen, F. (2011). *Kriz Yönetimi ve Kriz Döneminde Yönetici Davranışlarının İşletme Başarısına Olan Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Tosun, K. (1987). *İşletme Yönetimi: Genel Esaslar*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.

Ülgen, H. ve Mirze, K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Literatür Yayınları.

Yükçü, S. ve Atağan, G. (2009). Etkinlik, etkililik ve verimlilik kavramlarının yarattığı karışıklık. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(4), 1-13.

7. EKLER

7.1. EK 1: ANKET FORMU

Değerli Katılımcı;

Düzce Üniversitesi Toplam Kalite Yönetimi bölümünde “Yönetici İradesinin İşletme Başarısına Etkileri” adı ile yürütülen bu araştırmaya katılımınız bizim için değerlidir. Aşağıda yer alan sorularda herhangi bir doğru cevap bulunmamakta olup, yalnızca kişisel fikirleriniz incelenmektedir. Araştırma verileri saklı tutulacaktır. Katılımınız için teşekkürler.

Demografik Özellikler

1. Cinsiyet

Erkek () Kadın ()

2. Yaşınız

18 – 25 () 26 – 35 () 36 – 45 () 46 – 55 () 55+ ()

3. Medeni Durumunuz

Evli () Bekar ()

4. Eğitim Düzeyiniz

İlköğretim () Lise () Lisans () Lisansüstü ()

5. Mesleki Deneyiminiz

0 – 1 Yıl () 1 – 5 Yıl () 5 - 10 Yıl () 10 – 20 Yıl () 20+ Yıl ()

6. Mevcut Kurumunuzda Deneyim Süreniz

0 – 1 Yıl () 1 – 5 Yıl () 5 - 10 Yıl () 10 – 20 Yıl () 20+ Yıl ()

7.2. EK 2: İŞLETME BAŞARISI ÖLÇEĞİ

Maddeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katlıyorum	Kesinlikle Katlıyorum
1. Rakiplerimizle karşılaştırıldığında firmamız daha başarılıdır.					
2. Rakiplerimizle karşılaştırıldığında firmamızın pazar payı daha büyüktür.					
3. Rakiplerimizle karşılaştırıldığında firmamız daha hızlı büyümektedir.					
4. Rakiplerimizle karşılaştırıldığında firmamız daha kârlıdır.					
5. Rakiplerimizle karşılaştırıldığında firmamız yenilikçidir					
6. Rakiplerimizle karşılaştırıldığında firmamız daha büyüktür.					

7.3. EK 3: YÖNETİCİ İRADESİ ÖLÇEĞİ

Maddeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Amirim astlarına yardımda bulunmaktan çekinmez.					
2. Amirim yetersiz işi eleştirir.					
3. Amirim astların problemlerini dinlemek için zaman ayırır					
4. Amirim astlarına her konuda destekleyici olur.					
5. Amirim personelin özelliğine göre kimi nerede ve nasıl kullanacağını belirler					
6. Amirim astlarının önerilerine açıktır.					
7. Amirim görevini yapan ve yapmayana hak ettiği ölçüde davranır.					
8. Amirim personelin performanslarının kesin standartlarını belirler.					
9. Amirim problemlere alternatif çözüm tarzları bulmakta zorlanmaz					
10. Amirim görevin istenilen standartlarda ifası için personeli için gerekli koordinasyonu yapar.					
11. Amirim uygun durumlarda astlarının karar alma sürecine aktif olarak katılmasını sağlar.					
12. Amirim personelinden mesai sürecinde üstün çalışma temposu bekler.					

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Sinan BIYIKLI

Yabancı Dili : İngilizce

ÖĞRENİM DURUMU

Derece	Alan	Okul/Üniversite	Mezuniyet Yılı
Y. Lisans	Elektrik Elektronik Müh.	Düzce Üniversitesi	2023
Lisans	Kamu Yönetimi	Anadolu Üniversitesi	2022
Lisans	İşletme	Bartın Üniversitesi	2018
Lise	Eşit Ağırlık	İzmit Turizm Otelcilik Lisesi	2013