

T.C.
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

145998

145998

YÖNETİCİLERİN LİDERLİK BİÇİMLERİ İLE PERFORMANS VE İŞ TATMİN
DÜZEYİ İLİŞKİSİ: ADANA KOBİLERİ'NDE BİR UYGULAMA

Mehmet BOZKUŞ

DANIŞMAN: Dr. Ünal AY

YÜKSEK LİSANS TEZİ

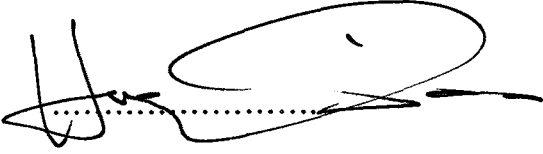
Adana / 2004

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne

Bu çalışma jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.



Başkan: Dr. Ünal AY
(Danışman)



Üye: Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN

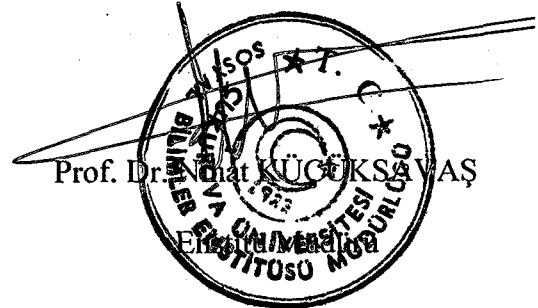


Üye: Yrd. Doç. Dr. Neşe ALGAN

ONAY

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

02.../03..2004



Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

ÖZET

YÖNETİCİLERİN LİDERLİK BİÇİMLERİ İLE PERFORMANS VE İŞ TATMİN DÜZEYİ İLİŞKİSİ: ADANA KOBİLERİ'NDE BİR UYGULAMA

Mehmet BOZKUŞ

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Dr. Ünal AY

Şubat 2004, 111 sayfa

Bir işletmenin başarısında, finansal ve fiziksel olanaklar kadar, yöneticisinin sahip olduğu yetenekler ve benimsediği liderlik biçimi de büyük önem taşımaktadır. çünkü parasal ve fiziksel kaynakların etkin ve verimli şekilde kullanılmasını sağlayan yöneticidir.

Bir küçük işletme yöneticisi mükemmel bir lider olmayabilir. Ancak, ortalama bir liderde bulunması gereken vasıflara sahip olmalı, ideal liderlerle kendisini kıyaslayıp eksiklerini gidermeye çalışmalıdır. Liderlik niteliklerine sahip, sorumluluklarını bilen küçük işletme yöneticileri belirsizlikler ve riskler altında işletmelerini daha iyi yönetirken; liderlik nitelikleri olmayan yöneticiler bir süre sonra sistem dışında kalmaya zorlanmaktadırlar.

KOBİ'lerin ekonomik gelişmedeki payları düşünüldüğünde, bu işletmeleri kalkındırma görevini üstlenen yöneticilerin eğitilmesi ve becerilerinin geliştirilmesinin önemi açığa çıkmaktadır. KOBİ sahibi ve yöneticilerinin liderlik becerilerinin geliştirilmesi, şahıslarının, işletmelerinin ve ülkenin gelişimine önemli bir ivme kazandıracaktır. Bu açıdan liderler nasıl bir yönetim tarzı uyguladıklarını ve aslında işletmelerinde uygulamaları gereken liderlik tarzının ne olması gerektiği konusunda düşünmelidirler.

Bu çalışmada ülkemiz açısından önem taşıyan KOBİ'lerin yöneticilerinin liderlik profilleri çıkarılmış ve liderlik biçimlerinin performans ve iş tatminleri ile olan ilişkisi araştırılmıştır. Bu amaçla hazırlanan anket aracılığıyla 105 KOBİ sahibi ve yöneticisinin liderlik biçimleri, iş tatmin ve performans düzeyleri ile ilgili bilgiler toplanmış ve çeşitli istatistiki program ve analizler yardımı ile sınıflandırılmış ve aralarındaki ilişkiler incelenmiştir. Çalışma, yöneticinin liderlik biçimi ile performansı ve yöneticinin iş tatmini ile performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ), İş tatmini, Performans, Liderlik, Liderlik Stilleri.

ABSTRACT**THE RELATIONSHIP BETWEEN MANAGER'S LEADERSHIP STYLE, PERFORMANCE AND JOB SATISFACTION: A RESEARCH IN SMSB IN ADANA****Mehmet BOZKUŞ****Master Thesis, Department Of Business Administration****Supervisor: Dr. Ünal AY****February 2004, 111 pages**

Business performance depends on both, amount and quality of resources controlled by the organization and qualifications and leadership styles of managers. Managerial competencies are especially concerned in today's complex business environment because managers are responsible for effective use of resources.

Small business managers need to examine their leadership styles in order to improve personally and professionally. Managers possessing leadership qualities demonstrate better performance in the complex business environment than those lacking leadership qualities. Indeed managers without leadership qualities are removed out of the business system.

Small and medium size businesses have been very crucial in terms of creation of jobs and economic efficiency. From this perspective, it is necessary that the managers of these enterprises provided with developmental opportunities such as education and training in leadership and communication. Without knowing their leadership styles, managers of small and medium size enterprises would not be able to compete in the global marketplace.

In this study, the relationship between small and medium size business managers; leadership style is analyzed as related to performance and job satisfaction. Survey developed for this purpose was administered to 105 small and medium size enterprise managers in Adana province of Turkey. The findings indicated that there is significant a relationship between managers; leadership style, performance and job satisfaction.

Key Words: Small and Medium Size Business (SMSB), Job satisfaction, Performance, Leadership, Leadership Styles

ÖNSÖZ

Günümüzün hızla değişen ve gelişen çevre ve ekonomik koşullarında esnekliği ve hızlı adaptasyon gücüyle, ekonomik kalkınmada önemli bir rolü bulunan küçük ve orta ölçekli işletmelerin etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi bir ülke ekonomisi için oldukça önemlidir. Etkin ve verimli yönetimin gerçekleşmesi ise KOBİ yöneticilerine liderlik ve yönetim şekillerinin başarısına bağlıdır.

Bu çalışmanın amacı Adana küçük ve orta ölçekli işletmelerinde, işletme sahibi ve yöneticilerin liderlik biçimleri ile iş tatmin ve performansları arasında bir ilişki olup olmadığını tespit etmektir.

Konunun seçiminden itibaren, çalışmanın her aşamasında engin bir hoş görüşle yakın desteğini ve ilgisini esirgemeyen değerli hocam Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Öğretim Üyesi Sayın Dr. Ünal AY'a en içten teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Verilerin toplanmasında emeği geçen bütün arkadaşlarıma ve öğretim hayatım boyunca gösterdikleri maddi manevi destek için aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İİBF2003YL4 proje numaralı bu çalışma Çukurova Üniversitesi Araştırma Fonunun desteği ile yapılmıştır.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET.....	I
ABSTRACT	II
ÖNSÖZ.....	III
TABLolar LİSTESİ.....	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XI

BÖLÜM I

GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın Problemi.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	2
1.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	3
1.4. Araştırmanın Sınırlılıklar.....	3
1.5. Araştırma Planı.....	4

BÖLÜM II

KÜÇÜK ve ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER (KOBİ).....	6
2.1.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ) Tanımı ve Özellikleri.....	6
2.1.1 Dünyada KOBİ Tanımı.....	7
2.1.2 Ülkemizde KOBİ Tanımı.....	8
2.1.3. KOBİ'lerin Özellikleri, Avantaj ve Dezavantajları.....	9
2.1.4. KOBİ'lerin Dünya Ekonomisindeki Yeri ve Önemi.....	12
2.1.5. KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri ve Önemi	13
2.1.6. KOBİ'lerin Sorunları.....	14
2.1.6.1. Çevre Sorunları.....	15
2.1.6.2. Bürokratik Sorunlar.....	15
2.1.6.3. Teşviklerden Yararlanamama.....	15

2.1.6.4. Nitelikli İşgücü ve Eleman İstihdam Edememe.....	15
2.1.6.5. Uzmanlaşma, Enformasyon Eksikliği	16
2.1.6.6. Ortak Girişimler Gerçekleştirememe.....	18
2.1.6.7. Borçlanma ve Finansal Kurumlarla Yetersiz İlişkiler.....	19
2.1.6.8. Teknik Yardım Kuruluşlarından Faydalanamama.....	19
2.1.6.9. Kurumsallaşamama.....	20
2.1.6.10. Pazarlama Sorunları.....	21
2.1.6.11. Yönetim ve Yönetici Sorunları.....	23

BÖLÜM III.

PERFORMANS ve İŞ TATMİNİ	26
3.1. Performans.....	26
3.1.1. Performans (Etkinlik) Kavramı.....	26
3.1.2. Örgütsel Performansın Belirleyicileri.....	27
3.2. İş Tatmini.....	28
3.2.1. İş Tatmini Kavramının Tanımı.....	30
3.2.2. İş Tatminini Oluşturan Faktörler.....	31
3.2.2.1. İş Tatminini Oluşturan Bireysel Nedenler.....	32
3.2.2.2. İş Tatminini Oluşturan İş ve İş Ortamına Bağlı Nedenler.....	33

BÖLÜM IV.

LİDERLİK.....	35
4.1. Liderlikle İlgili Temel Kavramlar.....	36
4.1.1. Liderliğin Tanımı	36
4.1.2. Liderlik Tarzları (Biçimleri).....	37
4.1.2.1. Otokratik Liderlik Tarzı veya İşe Yönelmiş Lider.....	38
4.1.2.2. Demokratik Liderlik Tarzı veya İnsana Yönelmiş Lider.....	39
4.1.2.3. Serbesiyetçi (Laissez-Faier) Liderlik Tarzı.....	39

4.1.3. Liderlikte Güç Kavramı	40
4.1.4. Yönetim	40
4.1.5. Yönetici	41
4.1.6. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar	42
4.2. Liderlik Teorileri.....	43
4.2.1. Özellik ve Nitelik Teorileri.....	43
4.2.2. Davranış Teorileri.....	45
4.2.2.1. Iowa Üniversitesi Liderlik Çalışmaları ve K.Lewin'in Klasik Ayrımı.....	46
4.2.2.2. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları.....	47
4.2.2.3. Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....	49
4.2.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi.....	50
4.2.2.5. McGregor'un X ve Y Teorileri.....	53
4.2.2.6. Rensis Likert'in Sistem Dört Modeli	54
4.2.2.7. Gary Yukl'un Liderlik Davranışları Modelleri.....	55
4.2.3. Durumsallık Teorileri.....	56
4.2.3.1. Amaç-Yol Teorisi.....	58
4.2.3.2. Liderlik Doğrusu Teorisi.....	59
4.2.3.3. Fiedler'in Liderlik Teorisi.....	60
4.2.3.4. Hersey-Blanchard'ın Yaşam Eğrisi Modeli/Kuramı.....	62
4.2.3.5. Reddin'in Etkililik Teorisi.....	64
4.2.3.6. Vroom-Yetton-Jago Liderlik (Karar Ağacı) Modeli.....	67
4.2.4. Liderlikte Yeni Yaklaşımlar.....	69
4.2.4.1. Transaksyonel “İşe Dönük” Liderlik.....	69
4.2.4.2. Transformasyonel “Dönüştürücü” Liderlik.....	69

4.2.4.3. İşe Yönelik. ve Dönüştürücü Liderlik Arasındaki

Temel Farklar.....	70
--------------------	----

BÖLÜM V.

YÖNTEM.....	72
-------------	----

5.1. Evren ve Örneklem Seçimi.....	72
------------------------------------	----

5.2. Veri Toplama Yöntemi.....	72
--------------------------------	----

5.3. Verilerin Analizi.....	74
-----------------------------	----

BÖLÜM VI.

YÖNETİCİLERİN LİDERLİK BİÇİMLERİ İLE PERFORMANS VE İŞ

TATMİN DÜZEYİ İLİŞKİSİ: ADANA KOBİ'LERİNDE BİR UYGULAMA.....	75
--	----

6.1. Araştırma Sonunda Elde Edilen Bulgular ve Bulguların Değerlendirilmesi.....	75
--	----

6.1.1. Araştırmaya Katılan İşletme Sahip ve Yöneticilerinin Bireysel

Özellikleri ve İşletmelerin Genel Özellikleri İle ilgili Bilgiler.....	75
--	----

6.1.2. Araştırmaya Katılan İşletme Sahip ve Yöneticilerinin İş Tatmin

Düzeyleri İle İlgili Bilgiler.....	78
------------------------------------	----

6.1.3. Araştırmaya Katılan İşletme Sahip ve Yöneticilerinin Etkinlik

Düzeyleri İle İlgili Bilgiler.....	81
------------------------------------	----

6.1.4. Araştırmaya Katılan İşletme Sahip ve Yöneticilerine Sorulan

Bağımsız Soruların Analizi.....	83
---------------------------------	----

6.1.5. Araştırmaya Katılan İşletme Sahip ve Yöneticilerinin

Liderlik Biçimleri Profili.....	85
---------------------------------	----

6.1.6. Araştırmaya Katılan İşletme Sahip ve Yöneticilerinin

İş Tatmin Dereceleri Profili.....	86
-----------------------------------	----

6.1.7. Araştırmaya Katılan İşletme Sahip ve Yöneticilerinin

Performans Dereceleri Profili.....	86
------------------------------------	----

6.1.8. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yöneticilik	
Biçimleri İle İş Tatminleri Arasındaki İlişkinin Analizi.....	88
6.1.9. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yöneticilik Biçimleri	
İle Performansları Arasındaki İlişkinin Analizi.....	89
6.1.10. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin İş Tatminleri İle	
Performansları Arasındaki İlişkinin Analizi.....	90

BÖLÜM VII

DEĞERLENDİRME ve SONUÇ.....	91
7.1. DEĞERLENDİRME.....	91
7.2. SONUÇ.....	93
KAYNAKÇA.....	94
EKLER.....	103
ÖZGEÇMİŞ.....	110

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 2.1: Avrupa Birliği'nde KOBİ Tanımı.....	8
Tablo 2.2: Çeşitli Ülkelerde Küçük İşletmelerle İlgili Ekonomik Göstergeler.....	13
Tablo:2.3: KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri.....	13
Tablo.3.1: Örgütsel Performansın Belirleyicileri.....	27
Tablo.3.2: İş Tatmininin Önemine İlişkin Değerlendirmeler.....	29
Tablo.3.3: MSQ'ın İş Tatmini Değişkenleri.....	32
Tablo 4.1: Liderleri Tanımladığı Varsayılan Özellikler.....	44
Tablo.4.2: Liderlik İle Özellikler Arasındaki Korelasyon.....	44
Tablo.4.3: Likert'e Göre Liderlik Tipleri.....	55
Tablo 4.4: Yol-Amaç Teorisi	59
Tablo 4.5: Reddin'in Etkililik Yaklaşımı.....	64
Tablo:4.6: Dönüştürücü Lider İle İşe Dönük Lider Tarzları Arasındaki Temel Farklılar.....	71
Tablo 6.1: Araştırmaya Katılan İşletme Sahip ve Yöneticilerinin Bireysel Özellikleri ve İşletmelerin Genel Özellikleri.....	77
Tablo 6.2: Araştırmaya Katılan İşletme Sahip ve Yöneticilerinin İş Tatmin Düzeyleri.....	80

Tablo 6.3: Araştırmaya Katılan İşletme Sahip ve Yöneticilerinin Etkinlik Düzeyleri	82
Tablo 6.4: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin İşleriyle İlgili Öncelikleri.....	83
Tablo 6.5: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çalışanlara Bakışları.....	84
Tablo 6.6: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çalışanları Motivasyonda Tercih Ettikleri Araçlar	84
Tablo 6.7: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çalışanların Kararlara Katılmalarıyla İlgili Algılamaları.....	85
Tablo 6.8: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Liderlik Biçimlerinin Frekans Dağılımları.....	85
Tablo 6.9: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin İş Tatmin Düzeylerinin Frekans Dağılımları.....	86
Tablo 6.10: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Performans Düzeylerinin Frekans Dağılımları.....	87
Tablo 6.11: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yöneticilik Biçimleri İle İş Tatminleri Arasındaki İlişki.....	88
Tablo 6.12: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yöneticilik Biçimleri İle Performansları Arasındaki İlişki.....	89
Tablo 6.13: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin İş Tatminleri İle Performansları Arasındaki İlişki.....	90

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil.4.1: Ohio Eyalet Üniversitesi Liderlik Araştırmaları Sonucunda Elde Edilen Dört Liderlik Tarzı.....	48
Şekil 4.2: Önderlik Davranışları Boyutlarının Matrisi.....	51
Şekil.4.3: Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Modeli.....	60
Şekil.4.4: Fiedler'in Durumsallık Modeline Göre Ast Merkezli-Görev Merkezli Liderlik Tarzlarının Karşılaştırması.....	61
Şekil 4.5: Hersey-Blanchard'ın Yaşam Eğrisi Modeli.....	63
Şekil 4.6: Vroom-Yetton Liderlik (Karar Ağacı) Modeli.....	67

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bir işletmenin başarısında, finansal ve fiziksel olanaklar kadar, yöneticisinin sahip olduğu yetenekler ve benimsediği liderlik biçimi de büyük önem taşımaktadır, çünkü parasal ve fiziksel kaynakların etkin ve verimli şekilde kullanılmasını sağlayan yöneticidir. Bu açıdan liderlerin nasıl bir yönetim tarzı uyguladıkları önemli bir konudur.

Bu çalışmada ülkemiz açısından önem taşıyan KOBİ'lerin yöneticilerinin liderlik profilleri çıkarılmış ve liderlik biçimlerinin performans ve iş tatminleri ile olan ilişkisi araştırılmıştır.

1.1. Araştırmanın Problemi

Ekonomik ve sosyal gelişmeye paralel olarak, işletmelerin toplumdaki önemi artmıştır. Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ) ekonomide önemli bir paya sahiptir. Sürekli olarak değişen bir çevrede bulunan ve güçlü rakipler karşısında hayatını sürdürmek için pek çok engeli aşmak zorunda olan KOBİ yöneticilerinin baş etmek zorunda oldukları bir çok sorun vardır. Bu sorunlardan biri de işletmenin verimliliğine ve karlılığına doğrudan etki eden yönetim ve yönetici sorunlarıdır. Araştırmanın konusu yönetim ve yönetici sorunlarından bir bölümünü oluşturan KOBİ'lerin sahip ve yöneticilerinin liderlik biçimlerinin tespiti ve bu doğrultuda liderlik biçimleri ile performansları ve iş tatminleri arasında bir ilişki olup olmadığını saptamaktır. Bunun için Adana'da faaliyet gösteren KOBİ sahip ve yöneticileri üzerinde uygulamalı bir araştırma yapılmıştır. Bu çerçevede araştırmanın problemi, hem teorik hem de ampirik açıdan ele alınmıştır.

1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Liderlik, son yıllarda özellikle işletmeler için önemi artmış bir kavramdır. Liderliğin literatürde pek çok tanımı vardır ancak en sade tanımıyla liderlik, insanları etkileyebilme gücüdür. Daha genel anlamda liderlik, örgütün amaçlarına ulaşabilmek için izleyicilerin istekli katılımını sağlayan sosyal etki sürecidir. Liderlik sadece güçle başlayan ve bir tek bununla açıklanabilecek bir süreç değildir. Liderlik aynı zamanda danışmanlık, güven, sevgi, tutku, eğlence, tutarlılık ve sabır isteyen bir durumdur. Güç, başkalarını etkilemede önemli olduğundan, liderlik dinamik bir biçimde güç kullanma sürecidir.

Liderlik kavramının gelişim sürecine bakıldığında, bu alan üzerinde yapılan araştırmaların;

- 1920-1950 yılları arasında liderlik özellikleri,
- 1950-1960 yılları arasında etkin liderin davranışları,
- 1960-1970- yılları arasında çevresel şartların liderlik üzerindeki etkileri,
- 1970-1980 yılları arasında liderlerin sembolik rolleri,
- 1980-1990 yılları arasında liderlerin özellikleri ve davranışları üzerine geri dönüş yapan çalışmalar ve
- 1990'dan sonra ise liderliğin kültürler arası değişimleri üzerinde yoğunlaşmış olduğu görülür.

Girişimcinin üstlendiği risk doğrultusunda üretim faktörlerini bir araya getirerek kurmuş olduğu işletmenin yöneticisi durumuna gelmesi, kendisini zaman içerisinde yol ayrımında bulmasına neden olmaktadır. Hemen hemen hepimiz, bazı girişimcilerin ve işletme yöneticilerinin işlerinin başına geçtikten bir müddet sonra iş yerindeki sıkıntılardan, çalışanların yetersizliğinden, iş ortamındaki huzursuzluktan yakılarak artık işinden tatmin olmadığını işe gitmenin kendisini eskisi kadar mutlu etmediğini, ilk baştaki o heyecan ve pırıltıyı kaybettiklerini söylediklerini duymuşuzdur. Yine bu kişilerin bütün bunların sebeplerini açıklarken çalışanların yetersizliğine, ürün ve pazar sorunlarına, finansal zorluklara işaret ederek bunların kendilerini strese soktuğunu ve bu yüzden artık işinden zevk alamadığını ifade ettiklerinede şahit olmuşuzdur

Bu çalışmanın amacı yöneticilerin liderlik tarzları ile iş tatmini ve performansı arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu araştırmanın bir diğer amacı ise uygulamalı bir saha araştırması olmasından dolayı çalışma sonucunda Adana özelinde KOBİ'ler hakkında elde edilecek bazı bulguların daha sonra yapılacak araştırmalara temel olması için elde edilmesidir.

Bu araştırma ile, Adana'daki KOBİ'lerin sahip ve yöneticilerinin “liderlik biçimi ve önderlik yöneliminin yönetici performans ve iş tatmini arasındaki ilişki konusuna ışık tutulacağı, Türk yönetim ve liderlik yazınına katkıda bulunulacağı beklenmektedir.

1.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada kullanılan hipotezler aşağıda sıralanmıştır.

Hipotez 1: KOBİ yöneticilerinin liderlik biçimleri ile performansları arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 2: KOBİ yöneticilerinin liderlik biçimleri ile iş tatminleri arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 3: KOBİ yöneticilerinin performansları ile iş tatminleri arasında bir ilişki vardır.

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibidir.

- İşletme yöneticilerinin liderlik biçimlerinin belirlenmesi küçük ve orta ölçekli işletme sahibi ve yöneticileri ile sınırlıdır.
- Zaman, enerji sınırlılıkları, maliyet ve kontrol güçlüğü nedeniyle araştırma evreni Adana ili ile sınırlıdır.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin ifadeleri doğru biçimde anladıkları ve anketi gerçek durum ve görüşlerini yansıtacak şekilde yanıtladıkları kabul edilmiştir. Bunu sağlamak için anket formu anlama ve cevaplama kolaylığı sağlayacak

biçimde tasarlanmış ve uyarlanmıştır.

- Araştırma, temelde tanımlayıcı nitelikte olup, "neden-sonuç ilişkileri"ni ortaya çıkarma iddiasında değildir.
- Araştırmanın gerçekleştirilmesinde, maddi, insani ve zamanla ilgili kısıtlayıcılar yanında bu tür araştırmalara ilişkin kısıtlar da söz konusudur. Kişilerin beşeri ve sosyal olgu ve olayları, özellikle de kendi kendilerini tanımlarken değer yargıları, inançları, kendisiyle ilgili algısı gibi faktörlerden etkilenebileceği göz önünde tutulmalıdır. Ayrıca, deneklerin kendilerini algılamaları ve ifade etmelerine dayalı olarak belirlenen önderlik yönelimlerinin gerçek önderlik ve yöneticilik koşullarında nasıl davranacaklarını kesin olarak göstermeyeceği kabul edilmelidir. Bu yönelimler, deneklerin önderlik konusundaki "davranış eğilimleri"ni (tutumlarını) yansıtır. Bununla birlikte, tutumlarla fiili davranışlar arasında önemli bir korelasyonun olduğu, tutumların bilinmesinin olası davranışları tahmin etmede kolaylık sağlayacağı da bilinmektedir.

1.5. Araştırma Planı

Teorik araştırma üç bölümden, ampirik araştırma ise bir bölümden oluşmaktadır.

- Araştırmanın ikinci bölümünde, küçük ve orta ölçekli işletmeler başlığı altında dünyada ve Türkiye’de kabul edilen KOBİ tanımları üzerinde durulmuş, daha sonra KOBİ’lerin dünya ve Türkiye ekonomisi için önemi ve KOBİ’lerin diğer endüstriyel örgütlere karşı avantaj ve dezavantajlarından bahsedilmiş, son olarak ülkemizde KOBİ’lerin karşılaştıkları problemler üzerinde ve KOBİ’lerde yönetim ve yönetici problemi üzerinde durulmuştur.

- Araştırmanın üçüncü bölümünde ise performans ve iş tatmini başlığı altında iki kısımdan oluşmuştur. İlk kısımda performans kavramı ve örgütsel performansın belirleyicileri üzerinde durulurken, ikinci kısımda iş tatmini kavramı ve iş tatminini oluşturan bireysel ve iş ortamına bağlı faktörler üzerinde durulmuştur.

- Araştırmanın dördüncü bölümünün birinci kısmında lider, liderlik, yönetici ve liderlik biçimleri ele alınmıştır. Ayrıca liderlik fonksiyonları, liderlik belirleyicileri ve

nitelikleri incelenmiştir. Konuyla doğrudan ilintili olarak liderlikte güç kavramından da kısaca bahsedilmiştir. Araştırmanın dördüncü bölümünün ikinci kısmında ise liderlik yaklaşımları incelenmiştir. Liderlik yaklaşımlarından ilk ele alınan özellikler yaklaşımı olmuştur. Özellikler yaklaşımı, lideri izleyicilerinden ayıran kişisel nitelikler üzerinde yoğunlaşmıştır. Cinsiyet, fiziki enerji, dış görünüş psikolojik özellik, zeka, kendine güven, işle ilgili bilgi ve başarıya ihtiyacı gibi pek çok kişisel nitelikler araştırılmıştır. Nitelikler, lider etkinliği için bir ölçü olarak kabul edilmiştir. İkinci olarak davranışsal liderlik yaklaşımı incelenmiştir. Davranışsal liderlik yaklaşımlarında liderlik etkinliği için önemli olan işe ve astı yönelik boyutlar araştırılmıştır. Üçüncü olarak durumsal liderlik yaklaşımı ele alınmıştır. Bu teoriler lider etkinliğini durum, özellik ve davranışların bileşimine bağlı olarak tayin eder. Son olarak liderliğe yeni yaklaşımlar başlığı altında Transaksiyonel Liderlik ve Transformasyonel Liderlik yaklaşımı açıklamıştır. Transformasyonel liderlik yaklaşımına göre lider, kaos ortamında meydana çıkar ve gerekli değişiklikleri yapar. Transaksiyonel lider ise örgüt düzenini korumaya çalışır.

- Beşinci bölüm, araştırmanın evren ve örnekleme, verilerin toplanması, çözümü ve yorumundan meydana gelen araştırma yönteminden oluşmaktadır.
- Ampirik çalışmanın yer aldığı altıncı bölümde anket çalışmasıyla elde edilen veriler değerlendirilmiş ve varsayımlara ne ölçüde ulaşıldığı test edilmiştir.
- Sonuç olarak, ortaya konulan hipotezlerin analizinden elde edilen sonuçlara dayanarak, yöneticilerin liderlik biçimlerinin performansları ve iş tatminleri ilişkisi hakkında bulunan yargılar ve önerilere yer verilmektedir.

BÖLÜM II

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER (KOBİ)

KOBİ'ler, ekonomik kalkınma ve istihdam açısından günümüz dünyasında hemen her ülkede önem verilen işletmelerdir. Tüm ülke ekonomilerinde olduğu gibi Türkiye'de üretim, istihdam ve milli gelirde KOBİ'lerin katkıları küçümsenemeyecek boyutlardadır. Bir başka deyişle ülkemiz bir küçük ve orta ölçekli işletmeler ekonomisidir. Bu sebeple KOBİ'lerin ayakta kalması ve geliştirilmesi, sorunlarına çözümler bulunması ve başarılı yöneticiler tarafından yönetilmesi ekonomik ve sosyal açıdan büyük bir önem taşımaktadır.

2.1. Küçük ve Orta Ölçekli İşletme (KOBİ) Tanımı ve Özellikleri

İşletmeler, kantitatif yada kalitatif bazı ölçütlere göre küçük, orta ve büyük olmak üzere üç grupta toplanmaktadırlar. İşletmeleri gruplandırmada kullanılan niceliksel ölçütlerden başlıcaları (Algan, 1988, 29) şunlardır.

- çalıştırılan personel sayısı
- personele ödenen ücret ve maaşların tutarı
- belirli bir süre içinde kullanılan hammadde tutarı
- işletme kapitalinin tutarı
- satışların tutarı
- kullanılan makinelerin miktarı ve güçleri,

Kimi araştırmacılar tarafından teknik ölçüler biçiminde tanımlanan bu ölçülerin içerisinde en kolay saptanabilen olması açısından, çalıştırılan işçi kriteri en çok kullanılanıdır. Bununla beraber çalıştırılan işçi sayısı da dahil olmak üzere bu ölçülerin her birisinin tek başına işletme büyüklüğünü belirlemede sağlıklı bir ölçü olması oldukça güçtür.

İşletmeleri gruplandırmada kullanılan niteliksel ölçütlerden başlıcaları ise şöyle

sıralanabilir (Algan, 1988, 29):

- bağımsız yönetim
- işletmenin çalışmalarını yöresel olarak sürdürmesi
- iş kolu içinde küçük bir yere sahip olması
- işletme kapitalinin tümünün veya bir bölümünün işletme sahibine ait olması
- yönetim kademesi ile; işçi, müşteri, kredi verenler ve işletme sahipleri arasındaki ilişki türü
- alım ve satımlardaki pazarlık güçlüğü
- pazar ve talep konusundaki esneklik

Bu ölçütlerin, özellikle niceliksel ölçütlerin, ülkeden ülkeye değişiklikler gösterdiği bilinmektedir.

2.1.1. Dünyada KOBİ Tanımı

KOBİ deyimi, hukuki olmaktan çok, ekonomik bir anlam taşımaktadır. Bu nedenle farklı ekonomik yapıya sahip farklı ülkelerde KOBİ'leri belirleyici ölçüler değişmektedir. Bu ölçütler arasında işçi sayısı, ciro, sermaye gibi nicel ölçütlerin yanı sıra nitel ölçütler de (işletmenin yönetimi, sermaye piyasasına dahil olup olmadığı, pazarlık gücü, üretim, esneklik) yer almaktadır

ABD'de istihdam edilen işçi sayısı ve satış tutarları nicel ölçüt olarak benimsenirken, nitel ölçüt olarak da işletme yönetimi ve sahipliğinin bağımsızlığı esas alınmaktadır. Genel olarak 1-100 arası işçi istihdam eden işletmeler küçük, 100-500 arası işçi çalıştıran işletmeler ise orta büyüklükteki işletmeler olarak kabul edilmektedir (Dış Ticaret Müsteşarlığı, 1998).

Avrupa Birliği, KOBİ tanımları konusunda gerek Ulusal gerek Birlik bazında karışıklığa neden olmamak üzere yeni bir ortak tanım geliştirmiştir. 7 Şubat 1996 tarihli Konsey Kararı çerçevesinde belirgin bir şekilde ortaya konulan KOBİ tanımı işçi sayısı, bilanço büyüklüğü ve bağımsızlık derecesinden oluşan ölçütleri kapsamaktadır.

Yeni tanıma göre 250 işçiden az işçi çalıştıran firmaların KOBİ olduğu kabul edilmektedir. "Orta ölçekli bir işletme" 50 ila 250 işçi çalıştıran ve yıllık cirosu 40 Milyon ECU'nün altında olan, yıllık bilançosu 27 Milyon ECU'yü aşmayan işletme

olarak tanımlanmaktadır. “Küçük işletme”ye ilişkin ölçütler ise şöyle belirtilmektedir; 50’den az işçi, 7 Milyon ECU’yü aşmayan yıllık ciro veya 5 Milyon ECU’nün altında bir yıllık bilanço değerine sahip olması. 10’dan az işçi çalıştıran işletmeler “çok küçük işletme” grubuna dahil edilmektedir. Küçük ve orta boy işletmelerin bir başka ölçütü de sahip oldukları bağımsızlık düzeyi ile ilgilidir. Büyük ölçekli bir işletmenin veya ortaklaşa hareket eden birkaç büyük işletmenin bir KOBİ’de sahip olduğu hissenin %25’in altında olması koşulu aranmaktadır. (Sayın. 2003)

Tablo 2.1: Avrupa Birliği’nde Kobi Tanımı

KOBİ	Eleman Sayısı	Yıllık Ciro (veya Yıllık Bilanço Değeri)	Bağımsızlık
Orta	250’den az	40 Milyon €’yu geçmemeli (veya 27 Milyon €)	Bir veya birkaç büyük şirkete ait olmamalı
Küçük	50’den az	7 Milyon €’yu geçmemeli (veya 5 Milyon €)	
Çok Küçük	10’den az		

Kaynak: Sayın, M., Fazlı, M. (2003), “Avrupa Birliğinde KOBİ Destekleme Programları ve Diğer Teşvik Araçları”, <http://www.kosgeb.gov.tr>

OECD’nin gruplandırmasına göre çalıştırdığı işçi sayısı 20’den az olan işletmeler çok küçük, 100’e kadar olan işyerleri küçük. 101–499 arasında olanlar ise orta büyüklükteki işletme sayılmaktadır

Dünya Bankası ise 50’ye kadar işçi çalıştıran işyerlerini küçük işletme, 51-200 arası işçi çalıştıran işyerlerini ise orta ölçekli işletme olarak kabul etmektedir (Ekin, 1993, 34).

2.1.2. Ülkemizde KOBİ Tanımı

Ülkemizde maalesef üzerinde fikir birliği olan bir KOBİ tanımı mevcut değildir. Farklı kuruluşlarca farklı KOBİ tanımlamaları yapılmaktadır. Ülkemizdeki işletmeleri gruplamada kullanılan en yaygın ölçüt, istihdam edilen işçi sayısıdır. Buna göre

Küçük Sanayi Geliştirme Teşkilatı ise, 1-9 işçi çalıştıran işyerlerini küçük, 10-49 işçi çalıştıran işyerlerini orta, 50’den çok işçi çalıştıran işyerlerini ise büyük işletme olarak vasıflandırmıştır. KOSGEB, 1-49 işçi çalıştıranları küçük ölçekli işletme, 50-199 kişi arasında işçi çalıştıran işletmeleri ise orta ölçekli işletme olarak tanımlamaktadır.

Ancak ülkemizde de Avrupa Birliği (AB)'ne uyumlu tek bir Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme (KOBİ) tanımı yapılarak, bu tanımın, içinde “KOBİ”, “Orta Büyüklükteki İşletme”, “Küçük İşletme” veya “Mikro İşletme” terimleri geçen tüm kurum ve kuruluşların mevzuat ve programlarına uygulanmasını sağlamak amacıyla bir kanun taslağı çalışması yapılmaktadır. Hazırlanan bu yeni yasa taslağına göre yeni KOBİ tanımı (Kobi Yasa Tasarı Teklifi, 2003):

Mikro İşletmeler:

- a) 10'dan az işçi çalıştıran,
- b) Yıllık satış cirosu 2 milyon EURO karşılığı TL'yi veya yıllık bilanço değeri 2 milyon EURO karşılığı TL'yi geçmeyen,
- c) Bağlı işletme şeklinde bir şirketler grubu içinde yer almayan, veya
- d) Bu maddenin (a) ve (b) bentlerindeki koşulları taşıyan bir şirketler grubu içinde bağlı işletme şeklinde yer alan.

Küçük İşletmeler:

- a) 50'den az işçi çalıştıran,
- b) Yıllık satış cirosu 10 milyon EURO karşılığı TL'yi veya yıllık bilanço değeri 10 milyon EURO karşılığı TL'yi geçmeyen,
- c) Bağlı işletme şeklinde bir şirketler grubu içinde yer almayan, veya
- d) Bu maddenin (a) ve (b) bentlerindeki koşulları taşıyan bir şirketler grubu içinde bağlı işletme şeklinde yer alan.

Orta Büyüklükteki İşletmeler:

- a) 250'den az işçi çalıştıran,
- b) Yıllık satış cirosu 50 milyon İşletme EURO karşılığı Türk Lirası (TL)'ni veya yıllık bilanço değeri 43 milyon EURO karşılığı TL'yi geçmeyen,
- c) Bağlı işletme şeklinde bir şirketler grubu içinde yer almayan, veya
- d) Bu maddenin (a) ve (b) bentlerindeki koşulları taşıyan bir şirketler grubu içinde bağlı işletme şeklinde yer alan.

2.1.3. KOBİ'lerin Özellikleri, Avantaj ve Dezavantajları

Küreselleşen dünyanın, yada kısaca bütünleşen dünyanın dışında kalmamak, sürekli büyüyen pazardan yada dünya ticaretinden pay alabilmek için fırsat ve

avantajlardan yararlanmak, ülkeler için öncelikli amaçlardan olmuştur. Böyle bir gelişim ülkeler ve bu bağlamda firmalar için yeni olanak ve fırsatlar getirmenin yanında yeni sorunlarda getirebilmektedir. 1980’li yıllarda başlayan dünyadaki önemli değişiklikler şöyle sıralanmaktadır (Demir ve diğerleri, 1998, 32-3).

- Dünya ekonomisinin globalleşmesi,
- Küresel iletişim ve küresel rekabetin artması,
- Ekonomik bloklar ve serbest ticaret bölgeleri yoluyla yada gümrük birlikleri biçiminde ortaya çıkan uluslararası ekonomik gelişmeler,
- Dünya pazarlarında yeni ekonomik güçlerin ortaya çıkması,
- Dış rekabete karşı “korumacılık “ akımının önem kazanması,
- Gelişmekte olan ülkelerin önemli boyutlara varan dış borç yükleri.
- Global tüketim davranışının, global ürünlerin ve markaların giderek yaygınlaşması,
- Serbest piyasa ekonomisine geçiş,
- Yeni Pazar olanaklarının ortaya çıkması (Doğu Avrupa ve Rusya pazarı gibi),
- Uluslararası ulaşım, iletişim, finansal yapı ve tekniklerdeki hızlı değişimler,
- Pek çok ülkede kamu işletmelerinin “özelleştirilmesi” hareketinin hız kazanması.

Yukarıda kısaca değinilen değişimler bütün ülkeleri ve firmaları etkilemiştir ve halâ etkilemektedir. Küreselleşen dünya ile bütünleşmede ve dış pazarlara açılmada KOBİ’ler ön plana çıkmaktadır. KOBİ’lerin, günümüz rekabet koşullarında ülkelerin ve buna koşut olarak ülkemizin de gündeminde önemli yer edinmesine yol açan özellikler ile diğer işletmelerden ayrılan özelliklerini şöyle sıralayabiliriz (Ekonmik Vizyon, 2001, 10-11).

- Her şeyden önce bu tür işletmeler daha az yatırımla daha çok üretim ve ürün çeşidi sağlamaktadırlar.
- Marjinal istihdam yaratma olanakları diğer işletmelere göre daha fazladır, zira daha düşük yatırım maliyetleriyle istihdam imkanı yaratmaktadırlar.
- Bankalarla ilişkilerinde daha dikkatli hareket ettiklerinden ve yapıları nedeniyle ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenmektedirler.
- Talep değişikliklerine ve çeşitliliklerine daha kolay uyum gösterebilmektedirler.

- İmkan yaratıldığı takdirde esneklikleri nedeniyle teknolojik gelişmelere daha yatkındırlar.
- Bölgeler arası kalkınmada dengelerin bozulmasını önleyici bir rol oynayabilirler.
- Gelir dağılımına olumlu etkileri vardır.
- Ferdi tasarrufları teşvik eder, yönlendirir ve hareketlendirirler.
- Büyük sanayi işletmelerinin vazgeçilmez destekleyicisi ve tamamlayıcısıdırlar.
- Politik ve sosyal sistemlerin denge ve istikrar unsurudurlar.
- Demokratik toplumun ve liberal ekonominin ana sigortalarından biridirler.

Küçük bir işletmeye sahip olmak öncelikle büyük işletmelerle rekabet etmede girişimciye iki temel avantaj sağlayabilir. Bunlar; müşteri ve işletme personeli ile daha yakın ilişkiler içerisine girebilmek ve pazarlama, üretim ve hizmet konularında büyük işletmelere göre daha esnek olabilmektir.

KOBİ girişimcileri, faaliyette bulundukları yerel pazarı daha iyi tanıyan, pazarın özelliklerini ve gereksinimlerini daha iyi görebilen, pazardaki alıcı ve satıcılarla daha yakın ilişkiler içerisinde olabilen kişilerdir. Özellikle, müşteriyle olan yakın ilişkileri, bu işletmelere büyük işletmelerin sahip olamayacakları bir üstünlük sağlamaktadır.

Pazarı yakından takip edebilen, müşterilerin ihtiyaçlarını daha iyi bilen ve personeliyle daha yakın ilişkiler kurabilen KOBİ'ler, üretim, pazarlama ve hizmet konularında büyüklerden daha fazla bir esnekliğe sahiptirler. Bu esneklik, dış çevrede meydana gelebilecek değişikliklere yerinde ve zamanında uyum sağlayabilme olanağı tanıdığından, KOBİ'ler birçok olumsuzluğu daha az bir zararla geçiştirebilmektedirler (Akgemci, 2001).

KOBİ'lerin özelliklerinden kaynaklanan bütün bu avantajlarına ve ülkemizin ekonomik, sosyal yapısında çok önemli yerleri olmasına rağmen birçok sorunları bulunmaktadır. Bu sorunları şöyle sıralayabiliriz ("Ekonomik Vizyon", 2001, 10-1).

- Kredi temininde güçlük çekmektedirler. Bankaların kredilerinden aldıkları pay % 4 civarındadır.
- Teşviklerden hemen hemen hiç yararlanamamaktadırlar.
- Diğer finansman araçlarından yeterince yararlanamamaktadırlar.
- Teknolojik düzeyleri genellikle düşüktür.

- Yurtiçi ve yurtdışı teknik ve ticari gelişmeleri izleyememektedirler.
- Kalifiye eleman sıkıntısı çekmektedirler.
- Gümrük Birliği şartlarında rekabet güçlerinin geliştirilmesine ihtiyaç duymaktadırlar.

2.1.4. KOBİ'lerin Dünya Ekonomisindeki Yeri ve Önemi

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin gelişme ve kalkınma hareketinde önemli roller üstlenmeleri, kriz ortamından kolaylıkla sıyrılabilmesi büyük işletmeler için de bir uyarıcı olmuştur. Şiddetlenen uluslararası rekabetle birlikte, büyük şirketlerin zarar eden yapıları, küçülmenin ve büyümeyi yavaşlatmanın daha iyi olabileceği, değişimin temel dinamiğinin buradan geçtiği konusundaki fikirleri yaygınlaştırmıştır. Çünkü II. Dünya Savaşından sonra Japonya'da başlayan hızlı ekonomik kalkınma hareketinin motor gücünü KOBİ'ler oluşturmuşlardır. 1970'li yıllardaki kriz sonrasında yapılan bilimsel çalışmalar ise ABD'nin bu krizden en az etkilendiğini, krizden daha az etkilenmesinde ticaret ve sanayide küçük ve orta büyüklükteki işletmelere verdiği önemin büyük etkisi olduğunu, 1988 yılından itibaren ABD'deki büyük ölçekli firmaların yaklaşık üçte bire varan oranda küçüldüğünü, ortaya koymuşlardır. Bu durum ise 1960'lı yılların sonuna kadar devam eden büyük şirketler kurma eğiliminin, bu yıllardan sonra küçük işletme sayılarındaki artışla yer değiştirmesine sebep olmuştur.

Gerçekten farklılaşan ve sürekli değişen ihtiyaçlar ve istekler, esnek ve dinamik bir üretim işleyişini gerekli kılmaktadır. Bu da optimum üretim ölçeği küçültülmüş, yönetim ve denetim işlevleri etkinleştirilmiş, pazara uyum kabiliyetleri artırılmış küçük ve orta büyüklükteki işletmelerle mümkün olabilmektedir. Özellikle son 10 yılda Japonya ve ABD gibi nispeten geniş bir küçük işyeri sektörüne sahip olan ülkelere, örneğin İngiltere gibi küçük işyeri sektörünün daha sınırlı olduğu ülkelere nazaran daha hızlı büyüme görülmesi de bunun kanıtı olmaktadır (Akdiş ve Bayrak, 2003).

Sonuç olarak ABD, AB ve diğer gelişmiş ülkelerde dinamik yapıları ve esnek karar alma mekanizmaları ile yeniliklere, talep değişikliklerine ve çeşitliliklerine daha kolay uyum sağlayabilen, daha düşük yatırım maliyetleriyle istihdam imkanı yaratan ve ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenen KOBİ'ler, istikrarlı ve sürdürülebilir bir büyüme hedefinin gerçekleştirilmesinde temel unsur olarak görülmektedir. Tablo 2.2

incelendiğinde gelişmiş ülkelerde KOBİ'lerin ne kadar önemli bir yeri olduğu rahatlıkla anlaşılabilir.

Tablo 2.2: Çeşitli Ülkelerde Küçük İşletmelerle İlgili Ekonomik Göstergeler

	A.B.D	Alm	Hind.	Jap.	İng.	G.Kore	Fra.	İta.	Türk
Küçük İşl'lerin Top. İşl'lere Oranı (%)	97.2	99.8	98.6	99.4	96.0	97.8	99.9	97.0	98.8
Küçük İşl'lerde İstihdam Oranı (%)	50.4	64.0	63.2	81.4	36.0	61.9	49.4	56.0	45.6
Küçük İşl'lerin Yatırım Payı (%)	38.0	44.0	27.8	40.0	29.5	35.7	45.0	36.9	6.5
Küçük İşl'lerin Üretim Payı (%)	36.2	49.0	50.0	52.0	25.1	34.5	54.0	53.0	37.7
Küçük İşl'lerin İhracat Payı (%)	32.0	31.1	40.0	38.0	22.2	20.2	23.0	-	8
Küçük İşl'lere Verilen Kredi Payı (%)	42.7	35	15.3	50.0	27.2	46.8	48.0	-	3.4

Kaynak: Sarıaslan, Halil. (1994). Orta ve Küçük Ölçekli İşletmelerin Finansal Sorunları, Ankara, TOBB, s. 24. ve DIE 1992 yılı genel sanayi ve işyerleri sayımı verilerinden yararlanılmıştır.

2.1.5. KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri ve Önemi

Ülkemiz açısından genel bir değerlendirme yapılacak olursa işyeri sayısı, çalışan sayısı ve katma değer olmak üzere üç önemli göstergeye bakıldığında küçük ve orta ölçekli işletmelerin ülkemizin gerek sosyal gerekse ekonomik dokusunda önemli bir yer işgal ettiği görülmektedir. DIE'nin 1992 yılı verilerine göre KOBİ'ler ile ilgili rakamlar Tablo 2.3'de ortaya konulmaktadır;

Tablo 2.3: KOBİ'lerin Türkiye ekonomisindeki yeri

Sanayi Ölçeği	İşletme Sayısı	İşletme Payı (%)	Çalışan Sayısı	Çalışan Payı (%)	Katma Değer (Trilyon TL)	Katma Değer Payı (%)
Küçük Ölçekli Sanayi (1-49)	194.546	98.4	721.469	47.1	37.9	14.1
Orta Ölçekli Sanayi(50-199)	2.247	1.1	213.676	14.0	35.6	13.2
KOS(1-199) Toplam	196.793	99.5	935.144	61.1	73.5	27.3
Büyük Sanayi (200+)	982	0.5	595.601	38.9	194.9	72.7
Toplam İmalat Sanayi	197.775	100	1.530.745	100	268.4	100

Kaynak: DIE 1992 yılı genel sanayi ve işyerleri sayımı.

Bu rakamlara bakarak KOBİ'ler için şunları söyleyebiliriz:

- KOBİ'ler imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin % 99.5'ini oluşturmaktadır.
- İmalat sanayindeki istihdamın % 61.1'i Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde yer almaktadır.
- Yaratılan katma değerde ise Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin payı % 27.3'dür.

2.1.6. KOBİ'lerin Sorunları

KOBİ'ler, esnek bir yapıya sahip olmaları açısından önemli bir avantaja sahip olmalarına rağmen kriz zamanlarında ciddi zararlar görmektedirler. Özellikle teknoloji, enformasyon, finansman, pazarlama ve dış satım alanlarında KOBİ'lerin yeterli performansı tutturamadıkları gözlenmektedir (Shrader ve diğerleri, 1989, 50)

Ülkemizde ekonomik ve sosyal yapısında çok önemli bir yeri olan KOBİ'lerin birçok sorunları bulunmaktadır. Bunların en önemlileri ("Vakıflar Bankası Yayınları", 1997, 82):

- Çevre Sorunları
- Bürokratik Sorunlar
- Teşviklerden Yararlanamama
- Nitelikli İşgücü ve Eleman İstihdam Edememe
- Uzmanlaşma, Enformasyon Eksikliği
- Ortak Girişimler Gerçekleştirememe
- Borçlanma ve Finansal Kurumlarla Yetersiz İlişkiler
- Teknik Yardım Kuruluşlarından Faydalanamama
- Kurumsallaşamama
- Pazarlama Sorunları
- Yönetim ve Yönetici Sorunları

2.1.6.1. Çevre Sorunları

Sanayileşmeyle birlikte gelişen çevre sorunları, atık arıtma sistemleri ile çözülebilecektir. Ancak bu tip yatırımlar genellikle kamusal otorite tarafından gerçekleştirildiği için, buna ek olarak girişimciyi bilinçlendirecek ek faaliyetler düzenlenmemektedir.

2.1.6.2. Bürokratik Sorunlar

Bürokrasi ve devlet kurumları, ekonomideki gelişme hızına uygun hareket edememektedirler. Bürokrasinin yoğunluğu ve devlet kadrolarının politizasyonu ile devletin ortam hazırlamaktan çok denetçi görevini yüklenmesi yatırımları engelleyici bir portreyi ortaya koymaktadır.

2.1.6.3. Teşviklerden Yararlanamama

Teşviklerden, mevcut düzenlemeler gereği, daha çok orta ve büyük işletmeler faydalanmaktadır. Kayıt dışılık, zaten başlı başına bir cazibe olduğu için teknik yardım ve bilgilendirme ile ucuz kredi haricindeki teşvikler zaten cazip değildir. Ayrıca bürokrasinin yoğunluğu teşvik almak isteyen girişimciyi yıldırma ve çoğu zaman yatırım bittikten sonra girişimci teşviki alabilmektedir.

2.1.6.4. Nitelikli İşgücü ve Eleman İstihdam Edememe

Nitelikli eleman ihtiyacının karşılanamaması, genelde tüm işletmeler için geçerli bir sorun olmakla birlikte, KOBİ'ler için özellikle önem taşımaktadır. Bu işletmelerin, gereken ücretleri ödeseler bile, istedikleri personeli bulabilecekleri kuşkuludur. Yine, özellikle KOBİ'leri ilgilendiren bir başka sorun da, uzmanlığın çok büyük önem kazandığı günümüzde, çok yönlü eleman istihdamının zorunluluğudur. Bu durum özellikle, metal işleme ve makine imalat sanayinde büyük bir önem kazanmaktadır. KOBİ'lerde emek yoğunluğunun nispeten yüksek oluşu ve alınan siparişlere göre farklı

işler yapma zorunluluğu gibi nedenlerden dolayı, çok yönlü nitelikli elemana daha çok ihtiyaç duyulmakta ancak, bunların tedarik edilmesi konusunda sorunlar yaşanmaktadır (Müftüoğlu, 1993, 256-7). KOBİ'ler mesleki eğitim ve nitelik sahibi çalışanların firmaya karşı mali yükünü üstlenememektedirler. Bu sebeple birbirlerinden nitelikli eleman transfer etme(ayartma) yolunu seçmektedirler (Çağlayan, 2001, 22). Pek çok KOBİ, nitelikli eleman ihtiyaçlarını karşılamak için elemanları kendileri yetiştirmek yolunu seçseler de gerek zaman gerekse finansman açısından bu konuda da başarılı olamamaktadırlar (Özgen ve Doğan, 1998, 104).

Küçük işletmelerde, genellikle işe sahip çıkılacağı ve güvenilir olacağı düşüncesi ile akrabalar çalıştırılmaktadır. Akrabalara verilen ücretler hem daha yüksek olmakta, hem de bilgi ve kabiliyetlerinin işe uygunluğu göz önüne alınmamaktadır (Dinçer, 1992, 367). KOBİ'lerde çalışanların beceri, yetenek ve ilgilerine uygun olmayan işlerde istihdam edilmeleri, iş ile işçi arasında bazı uyumsuzluklara yol açmakta, bu da çalışanların verimini olumsuz yönde etkilemektedir. KOBİ'lerde, yetersiz yönetimin başarısızlık nedeni sayılmasındaki en önemli etmen, sınırlı bütçelerinden dolayı KOBİ'lerin her konuda uzman kişi istihdam edememeleridir.

Öte yandan, KOBİ'lerde personel aranırken gazete ilanı veya rakiplerin başarılı personelinden transferi yerine, eş-dost çevresinden yararlanılmaktadır. Diğer yolla buldukları elemanlar da, zaten daha yüksek ücret ve daha iyi imkanlar sağlayan bir başka iş bulduklarında işletmeyi terk etmektedirler. Bu da, KOBİ'ler için bir maliyet unsuru oluşturmaktadır.

2.1.6.5. Uzmanlaşma, Enformasyon Eksikliği

Türkiye'deki KOBİ'lerin en önemli sorunlarından biri de, alınan kararların nicelik ve nitelik olarak yeterli bilgiye dayandırılmamasıdır. Bu kısaca, bu işletmelerde yönetim bilgi ihtiyacının karşılanamaması şeklinde de ifade edilebilir. Bu tespit, bilgilenme sürecinin bilgi toplama aşaması yanında, bilgi işleme ve bilgi değerlendirme aşamalarını da kapsamaktadır. Aslında enformasyon, belirli bir amaç için toplanan bilgi şeklinde tanımlanmaktadır (Müftüoğlu, 1993, 279-80).

KOBİ'lerin başarısızlık nedenlerinin çoğunun arkasında bilgi eksikliği yatmaktadır. Ancak bu sorun, henüz işletmelerimiz tarafından yeterince

algılanamamıştır. Aslında en önemli sorun da buradadır. Bugün pek çok işletme, bilgi toplama, bilgi işleme ve bilgi değerlendirme için harcanan paraları gereksiz bir masraf olarak görmektedir. Halbuki, günümüzde bilgi bir üretim faktörü olarak kabul edilmektedir. Hatta, pek çok gelişmiş ülkede, bilgi üreten ve pazarlayan firmalar faaliyet göstermektedir.

Bilgi eksikliğinden kaynaklanan en önemli işletmecilik hataları, henüz yatırımın fizibilite aşamasında başlamakta, işletmenin yaşamı boyunca da devam etmektedir. Fizibilite çalışmalarının bilgiye dayandırılmaması sonucu, ürün ve pazar seçimi, ölçek, teknoloji ve kuruluş yeri seçimi gibi konularda geriye dönülmesi çok güç, hatta imkansız stratejik hatalar yapılmasına neden olmaktadır. Sermaye maliyetinin bu kadar yüksek olduğu bir dönemde, böylesi bir kaynak israfına özel sektör kuruluşlarının, hele KOBİ'lerin katlanması imkansız olduğundan, bu tür hataların cezası, yatırım projesinin henüz doğmadan ölmesi anlamına gelmektedir (Müftüoğlu, 1993. 281).

Bilgilenme konusunda KOBİ'lerin bizzat başvurabilecekleri çok önemli bir imkan vardır. O da fuarlar ve sergiler, çeşitli toplantılardır. Oysa, KOBİ'ler bu tür imkanlardan, gerek para gerek zaman açısından yeterince yararlanamamaktadır. Halbuki, uluslararası pazarlara açılmada fuarlar artık eskisinden daha çok önem taşımakta ve birer bilgi alışveriş merkezi olarak karşımıza çıkmaktadırlar.

KOBİ'lere gerekli olan bilgiler, birçok kamu kurumu ve özel sektör kuruluşları tarafından sağlansa bile, dağınık durumdaki bu bilgilerin belirli kuruluşlarda toplanarak KOBİ'lerin hizmetine sunulması konusunda henüz tam bir çalışma yapılamamıştır. Bu da KOBİ'lerimizin, bu bilgilere ulaşma ve temin etme imkanlarını zorlaştırmaktadır. Bu nedenle, KOBİ'ler yanlış kararlar almaktadırlar.

Türkiye'deki KOBİ'lerin bilgi almasına yönelik bilgi işlem sistemleri yetersizdir. Özellikle planlama, standardizasyon, üretim, stok kontrol, araştırma, koordinasyon, eğitim, güvenlik ve danışmanlık gibi karmaşık hizmetlerin verimli bir şekilde yürütülmesi, ancak etkili bir "bilgi işlem sistemi" oluşturmaya bağlı olacaktır (Gani, 1996. 15).

Bugün dış pazarlara açılmada, gerek işlerin çabuklaştırılması ve gerekse de müşteri zevklerindeki değişimler, teknolojik değişikliklere uyum sağlanması bakımından bazı avantajlar sağlamak için, yöneticilerin sürekli değişim gösteren piyasa koşulları ve teknolojiyi izleyebilecek seviyede, teknik ve mesleki bilgiye sahip olmaları

veya bu bilgileri takip edebilecek imkanların bulunmaması, sorunların teşhisi ve çözümünde doğru kararlar vermelerini güçleştirmektedir. KOBİ sahipleri, genellikle hakkında bilgi sahibi olmadıkları alanlarda, fizibilite çalışması yapmadan ve üstesinden gelip gelemeyeceklerini uzun uzun düşünmeden, ani bir kararla iş kurmaktadır. Faaliyete geçtikten sonra da, yanlış anlaşmalar veya işletme içi yanlış kararlar sonucunda, geri çekilmek durumunda kalmaktadırlar (Dinçer, 1992. 365).

Büyük işletmelere oranla, KOBİ'lerin müşterilerine yada tüketiciye daha yakın olmaları, onların sorunlarını keşfedip, teknik yeniliklerde bulunmaları ihtimalini artıracaktır. Ancak, bu sonucun elde edilebilmesi için, bir yandan ilgili firmalara piyasadan gerekli olan verilerin hızlı, doğru, açık ve zamanında gelebilmesi, öte yandan bu verilerin işlenip, işletme için değerlendirilmesi gerekmektedir. Bugün KOBİ'ler, söz konusu bilgileri yeterli ölçüde ve zamanında sağlayamamaktadırlar.

2.1.6.6. Ortak Girişimler Gerçekleştirememe

Türk girişimcisi genel olarak KOBİ'lere ortaklığa soğuk yaklaşmaktadır. Bunda kayıt dışılığın önemli bir payı vardır. Bir işletme için kayıt altına girme, kayıt dışı işlemler yapan işletmeler varoldukça rekabet açısından önemli bir dezavantaj olmaktadır. Ayrıca patronun cebi ile kasanın birbirine karışması da çokça rastlanan bir durum olduğundan yabancı ortağı bırakın, aile içi ortaklık da bile ciddi problemlere neden olabilmektedir. KOBİ'ler genellikle aile işletmesi özelliği taşıdıklarından, ortak yatırımlara girme konusunda tereddüt etmektedirler. Bu da, onların büyümesini ve gelişmesini engelleyen en önemli faktördür. Oysa, KOBİ'lerin ulusal sınırlar söz konusu olmadan iş yapması, özellikle joint venture tipi ortaklıklarla başarıya ulaşabileceklerinin anlaşılması gerekmektedir. Çünkü, küçük sermayelerini birleştirenler ve uluslararası pazarlara açılmak için gerekli avantajları sağlamak amacıyla işletmelerini entegre çalıştıranlar, hem kendilerine hem de ülke ekonomisine çok şey kazandıracaklardır.

2.1.6.7. Borçlanma ve Finansal Kurumlarla Yetersiz İlişkiler

Bilindiği gibi, KOBİ'lerin karşılaştığı en önemli sorunlardan biri de kredi ve finansman sorunudur. Finansman güçlüğü KOBİ'ler için çoğu kez daha kuruluş aşamasında başlamakta ve yaşamları boyunca da faaliyetlerini ve gelişmelerini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu sorunların büyük bir kısmı, işletme yöneticilerinin yönetsel yeteneklerinin, özellikle de finansal yönetim konusundaki bilgi ve deneyimlerinin eksikliğinden kaynaklanmaktadır. KOBİ'lerin hemen hepsinde, sahip/yöneticiler teknik kökenli olduğundan, finansman ve muhasebe konusunda çok az bilgiye sahiptirler. Bu tür bilgileri, uzman kişilerden sağlama istek ve imkanları da sınırlıdır. Girişimcilerin çoğunluğunun kendi kaynaklarını kullanmayı tercih etmesi ve borçlanmaya gitmemesi, bankalar ile ilişkilerde yeterli deneyimin oluşmasını engellemektedir. Yeni finansal tekniklerden haberdar olmamak ve çeşitli nedenlerle faizden kaçınmak birçok yatırım alternatifinin gerçekleşmemesine veya maliyetlerin optimizasyonunun sağlanmasına engel teşkil etmektedir. Burada finans kurumlarının KOBİ'lere karşı olumsuz yaklaşımlarını da unutmamak gerekmektedir.

2.1.6.8. Teknik Yardım Kuruluşlarından Faydalanamama

Teknik danışmanlık hizmetleri, ürün seçiminden, fizibilite çalışmaları, fabrika yerleşim planlarının hazırlanmasına, üretim planlaması ve modern makinelerin işletmeye alınmasına, yeni teknolojinin uygulamalı tanıtımına kadar geniş bir sahayı kapsamaktadır. Bu hizmetler, konularında uzman kuruluşlar eliyle ve finansman kuruluşlarının sağladıkları fonlarla, küçük sanayiciye verilmelidir.

Burada, önemle üzerinde durulması gereken bir konu da, KOBİ sahip/yöneticilerinden yönetsel sorunlarının ve eğitim-danışma ihtiyaçlarının olmadığı ileri sürenlerin olmasıdır. Aslında, bunu ileri süren yöneticilerin çoğunluğu, ne tür eğitim ve desteğe ihtiyaçları olduğunu ve bunu nereden, nasıl sağlayabileceklerini de bilmemektedirler.

Halbuki Türkiye'nin idari yapılanmasında KOBİ'lere hizmet veren 46 kurum ve kuruluş bulunmaktadır. KOBİ destekleri KOBİ'lerce yeterince tanınmamakta ve

kullanılmamaktadır. Öyle ki KOBİ ve KOSGEB desteklerinden faydalanma oranı yüzde 5'tir.

Ülkemizde KOBİ'lerin önemini kamuoyuna aktarmayı kendisine şiar edinmiş. KOBİ'lerin rekabet gücünü arttırmaya çalışan başlıca kurumlar şunlardır:

- **TOSYÖV** (Türkiye Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı Ticaret ve Sanayi Odaları)
- **Sanayi ve Ticaret Bakanlığı**
- **Türkiye Halk Bankası**
- **Küçük Sanayi Geliştirme Teşkilatı**
- **KOSGEB** (Küçük ve Orta Ölçekli San. Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı)
- **İGEME** (İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi)
- **MPM** (Milli Prodüktivite Merkezi)

Türkiye'de, KOBİ'lere danışmanlık hizmeti veren en önemli kurum KOSGEB'dir. Ancak, sınırlı bütçe ve kadrosu nedeni ile, yalnızca bazı yerleşim bölgelerine ve o da sınırlı hizmet götürebilmektedir. KOSGEB'in ihtiyaç duyulan her bölgeye hizmet götürebilmesi için, fon kuruluşları ve yardımcı diğer kuruluşların oluşturulması KOBİ'ler için önemli bir aşama olacaktır. Özellikle, Gümrük Birliği nedeni ile nereye gideceğini ve ne tür kuruluşlardan destek alabileceğini bilemeyen KOBİ'lere danışmanlık hizmeti verecek ve yol gösterecek bu tür kurumların artırılması gereği, önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

Görüldüğü gibi, Türkiye'de KOBİ'lere ve özellikle de KOBİ sahip/yöneticilerine yönelik eğitim ve teknik danışmanlık hizmetleri yetersiz ve dolayısıyla da etkisiz kalmaktadır. Üniversiteler ile işyerleri arasındaki bağlantıların hemen hemen hiç kurulmamış olması da, önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır.

2.1.6.9. Kurumsallaşamama

Diğer bir sorun ise, işletme sahip/yöneticisinin büyüme isteği ve hırsıdır. Bazen, KOBİ sahipleri yönetimi profesyonel yöneticilere bırakmak istememe, büyümenin getireceği riskleri göze alamama gibi nedenlerle büyümek istememekte, sınırlı kapasite ile üretimlerine devam etmektedirler. Ayrıca, belirli bir büyüklükten sonra kurumsallaşmaya önem verilmemesi ve sanayi, esnaf ve sanatkar sicili

uygulamalarındaki bazı aksaklıklar da, genel sorunlar içinde sayılabilir. Bir işletmeyi büyük güçlük ve fedakarlıklarla bizzat kuran, onu küçük ölçekten orta ölçeğe ulaştıran işletme sahibi için, işletmesini kurumsallaştırmak, öyle kolayca kabul edilecek bir durum değildir. Bu kararı geciktiren ve işletmesinin yönetimini zamanında profesyonel yöneticilere devretmeyen işletmeler, bunun faturasını ağır bir şekilde ödemektedirler (Müftüoğlu, 1993, 221).

2.1.6.10. Pazarlama Sorunları

Aslında, KOBİ'lerin pazarlama sorunlarını üretim sorunlarından ayrı düşünmemek gerekir. Nasıl ki bir ürün üretilirken belirli standartlara sahip olması bekleniyorsa, o ürünü pazarlamada da bu belirli standartlara uyup uymadığına bakılacaktır. Pazarlama, üretilen bu malların satışa sunulması faaliyetleri olduğuna göre, KOBİ'lerin pazarlama ve üretim sorunlarının iç içe olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

KOBİ'lerin, uluslararası pazarlara açılmada, bugün en önemli sorunlarından biri dil sorunudur. Gümrük Birliği sürecinde, ciddi bir şekilde lisan bilen, kafası işleyen insanlara ihtiyaç duyulmaktadır. KOBİ sahip/yöneticilerinin bu konuda çekingen davranmaması gerekmektedir. KOBİ'lerin uluslararası pazarlara açılması, ülkelerarası ithalat ve ihracatın artması, teknoloji transferinin hızlanması ile, dil konusu onlar için önemli bir pazarlama sorunu haline gelmiştir. Değişik dil ve kategorideki belge ve katalogların anlaşılması için, değişik araştırmacılara sık sık ihtiyaç duyulmaktadır. KOBİ sahip/yöneticilerinin bunları öğrenmesini sağlayacak herhangi bir imkan mevcut değildir (Fındıklı, 1983, 10).

KOBİ'ler, yeni pazarlara girmekte ve onları tanımakta zorluk çekmekte, öte yandan, bu mamullere ihtiyacı olan kişi ve kuruluşlarda, üretici ve tüketiciye yönelik bilgileri bulamamaktadırlar. KOBİ'ler, tüketicilerin zevk ve tercihlerindeki hızlı değişimleri izlemede ve bu değişikliklere ayak uydurmada da başarılı değildirler. Özellikle, sosyal ve ekonomik koşullardaki değişiklikler işletmelerde ciddi sorunlara yol açmakta, hatta işletmeleri başarısızlığa itmektedir (Tokol, 1984, 129-30).

Pazar araştırmalarına gereken önemin verilmemesi, özellikle uluslararası pazarlara açılma sürecinde KOBİ'lerin olumsuz yönde etkilenmelerine ve sonuçta başarısız

olmalarına neden olmaktadır. Ayrıca KOBİ'ler, tanıtımlarını sağlayacak reklam yapabilme gücünden de yoksundurlar. Üretim örneklerinin teşhir ve sergilenmesinde çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Bunun yanı sıra KOBİ'ler, değişime uyum sağlama, değişimi tahmin ve değişimi üretme konuları için, Ar-Ge çabalarına girememektedirler. Oysa Ar-Ge'nin, değişimi izleme, değişimi gerçekleştirme ve değişimi işletmeye kazandırma gibi işlevleri bulunurken, aynı zamanda KOBİ'ler için bir rekabet aracı işlevi de vardır

Yurt içi pazarlardaki pazarlama faaliyetlerinde, bu gibi sorunlarla karşılaşan KOBİ'ler, bunların bir uzantısı olarak sonuçta ihracat faaliyetlerinde de başarılı olamamaktadırlar. Yeterli bir pazarlama bilincine sahip olmayan KOBİ'lerin çekindikleri en önemli konu, dış pazarlarda rekabet edip edemeyecekleridir. Gerek standart, gerekse de kalite bakımından yeterli rekabet gücüne sahip olmamaları, KOBİ'lerin dış pazarlara açılmasını engelleyici bir rol oynamaktadır.

Bunlara ek olarak, uluslararası dağıtım kanallarında karar verme sorunlarını azaltmak için, özellikle pazara girme biçimi ve dağıtım kanalının seçimi arasında bir ayırım yapmak gerekmektedir. KOBİ'lerin dış pazarlarda kendi dağıtım kanalını kurması oldukça maliyetli bir iştir. Pek çok KOBİ, bu konuda zorluklarla karşı karşıya bulunmaktadır.

KOBİ'ler için önem taşıyan diğer bir konu da, çevre analizi yapılması ve erken uyarı sistemlerinin kurulmasıdır. Çünkü, Türk ekonomisi dışa açıldıkça, ekonominin değişim süreci hızlanmakta, çevredeki değişikliklerin işletme üzerindeki etkisi artmaktadır. Ancak, KOBİ'ler mükemmel bir çevre analizinin ve dış piyasalara kadar uzanan etkin bir erken uyarı sisteminin gerektireceği harcamalara katlanacak güçte değildirler.

Yukarıda anlatılanlar ışığında, kendi iç pazarında geleneksel bir pazarlama anlayışı içinde, önemli güçlüklerle karşılaşmadan mal ve hizmetlerini satan bir firma, dış pazarlara da bu anlayışla girmeye çalıştığında, beklemediği zorluklarla karşılaşacak, çoğu zaman da bunları aşamayarak başarısızlığa uğrayacaktır (Karafakıoğlu, 1990, 4).

2.1.6.11. Yönetim ve Yönetici Sorunları

Daha önce de belirtildiği üzere, Türkiye'deki KOBİ'lerde girişimcilik, yöneticilik ve mülkiyet aynı kişide toplanmaktadır. Bu kişi, işletme sahibidir. KOBİ'lerin bu özelliği, onların en önemli sorunu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle, küçük işletmelerde sahip/yöneticinin değerleri, motivasyonu, davranışları amaç ve hedefleri işletme üzerinde en belirleyici faktör olmaktadır. KOBİ'lerin yöneticileri, genellikle teknik ve ticari açıdan kabiliyetli ve risk yüklenebilen kişiler olarak bilinirler. Ancak, diğer çalışanların değer ve tutumlarının örgütü etkileme derecesi düşüktür. Yani, sahip yöneticinin işletme üzerindeki hakimiyeti esastır (Dinçer, 1992, 350). Bu da, çalışanların yönetime katılmasını engellemektedir.

KOBİ'lerde tepe yönetiminin yapısı genellikle üç şekilde olmaktadır (Dinçer, 1992, 355).

- Monografik: İşletmenin bütün politikaları tek sahip/yönetici tarafından belirlenmektedir. Yönetici tek hakimdir ve hemen hemen bütün fonksiyonlarla kendisi ilgilenmektedir. Astlarına yapacakları işi, emir ve talimatlarla bildirmektedir.
- Oligarşik: Hisselerin çoğunu elinde tutan ortakların desteklediği, bir veya iki uzmanın hakimiyetinde olan bir yapı söz konusudur. Genellikle ortaklar arasından seçilen bu yöneticiler, daha çok teknik uzmanlardır ve her biri değişik fonksiyonların yerine getirilmesini üstlenmektedirler.
- Aristokratik: Sahiplerin ve aile fertlerinin yönetime katılmadığı ve dışarıdan bir yöneticinin tayin edildiği bir yönetim yapısıdır. İşletme sahipleri, yöneticiyi tayin etmekle beraber, genel politikaları kendileri belirlemektedirler.

KOBİ'lerde bütün yetki ve sorumlulukların tek kişide toplanmasının bazı yararları olduğu gibi, olumsuz yanları da vardır. Bunların başında, işletme fonksiyonları çeşitlendikçe ve karmaşıklaştıkça sahip/yöneticinin yetersizleşeceği gelmektedir. Bu durumda yönetici; muhasebeci, satış elemanı, personel yöneticisi, finansman planlayıcısı, üretim teknisyeni v.b. rolleri oynamakla karşı karşıya kalacaktır. Halbuki, sahip/yönetici bu rollerin gerektirdiği bilgi ve kabiliyete her zaman sahip olamamaktadır. Bu durum, işletmeyi başarısızlığa götürebilmektedir. KOBİ'ler, işletme

fonksiyonlarının çeşitlenmesine karşılık, yöneticinin yetersizleşmesi ve yöneticilere yetki devretmemesi nedeniyle, batmak veya bağımsızlığını kaybetmek endişesiyle karşı karşıya kalmaktadır. Ayrıca yöneticiler, uzun vadeli planlar yapacak bilgi ve kabiliyete sahip olamamaktadırlar (Dinçer, 1992, 359).

KOBİ'lerde işletme sahipleri, genellikle, teknik veya idari bir temel eğitimi görmeden, pratikten yetişme kişilerdir. İyi bir idareci olabilmek için gerekli olan sağduyu, iyi ve kuvvetli muhakeme ve halkla ilişki kurabilme yeteneklerinin hepsine birden sahip değildirler. Bu sorunlar ise, onlara uygun bir eğitim verilmemesinden kaynaklanmaktadır.

Yöneticinin veya işletme sahibinin yönetme yeteneğinin, KOBİ'ler için önemi büyüktür. Yönetme yeteneği geniş anlamda, çalışanları, mali kaynakları, mal stoklarını yönetmeyi, politikaları iyi tayin etmeyi, uygun metotlar uygulamayı, çalışanlarla, alıcılarla ve halkla iyi ilişkiler kurmayı kapsamaktadır. Böyle bir yetenek ise, eğitim ve tecrübe gerektirmektedir. Pek çok KOBİ yöneticisi için, işletme yönetiminde karşılaşılabilecek değişik sorunları çözmede bilgili olma ve tecrübe en büyük yardımcıdır. Ancak, ne yazık ki tüm KOBİ yöneticilerinin böyle bir yönetme yeteneğine sahip olmadığı da bir gerçektir. Çünkü, Türkiye'de pek çok kişi, sadece parası olunca tüm bunları yapabileceği gibi yanlış bir tutum içindedir. KOBİ sahiplerinde, yöneticilik ve yönetim yeteneğinin bulunmaması başta gelen sorunlardandır.

KOBİ'lerin büyük bir çoğunluğu yönetimi profesyonel yöneticilere devretme konusunda çekingen davranmaktadırlar. Türkiye şartlarında, KOBİ'lerin finansal durumlarının da buna el vermediği açıklıkla söylenebilir. Ancak, pek çok KOBİ sahibi de, yönetime profesyonel yönetici getirmeyi sakıncalı bulmaktadırlar. Bunun sebeplerine gelince; profesyonel yöneticinin, mal sahibi yönetici gibi işletmeye bağlı çalışmayacağı, risk altına girmediğinden işletme yönetimine gereken önemi vermeyeceği, pratik bilgilerinin ve tecrübesinin yetersiz oluşu v.b.'dir. Her şeyden önce, KOBİ sahip/yöneticilerinin bu konudaki düşüncelerinin değişmesi gerekmektedir. Çünkü, günümüzde profesyonel yöneticinin başarısının, işletmenin verimliliği ile ölçülmesi söz konusudur.

Teknik ve yönetimle ilgili bilgisizliklerin yanında, başarısızlıkta rol oynayan kişisel unsurlar da vardır. Dostluk kurmasını, arkadaş edinmesini ve müşteri kazanmasını bilmeyen kimselerin, iş hayatında ve özellikle de, küçük bir işletmede

başarı göstermesi çok zordur. Ayrıca, ticari bilginin eksikliği, hesapsız kredi açma gibi konular, yönetim yeteneklerine sahip olunmadığının bir göstergesidir (Özalp, 1971, 120).

KOBİ'lerde sahipler, aynı zamanda üst yönetici durumundadırlar. Bununla bağlantılı olarak, işletme fonksiyonları belirgin biçimde ayrılmamış ve dolayısıyla üretim, finansman, personel ve pazarlama faaliyetleri genellikle işletme sahip/yöneticisinin eğitim, bilgi ve şahsi yetenekleri ile orantılı olarak sınırlı bir kapasite ile yürütülmek durumunda kalmıştır (Conkar, 1990, 51).

KOBİ sahiplerinin, aynı zamanda işletmenin birinci yöneticisi durumunda bulunmaları, işleri çabuklaştırma ve değişikliklere hızlı uyum sağlanması yönünden olumlu olmasına karşın, sürekli değişen piyasa şartları ve teknolojiler karşısında gerekli olan teknik ve mesleki bilgiye işletme sahip/yöneticilerinin yeterli ölçüde sahip bulunmamaları, yani yetişememeleri, doğru karar vermeyi güçleştirmektedir (Karataş, 1991, 40).

KOBİ'lerde, işletme sahibinin ölümünden sonra, aile bireylerinin işletme ile ilgili konulardaki ilgisizliği veya yetersizliği de önemli sorunlara neden olmaktadır. Bu nedenle, KOBİ'lerin aile işletmesi niteliği göz ardı edilmemeli ve zamanı geldiğinde kurumsallaşmaya gidilmelidir.

KOBİ sahibinin başarıya ulaşması için, yönetme, zihinsel yetenekler, insanları anlayabilme yeteneği, iletişim kurabilme, teknik bilgi, karar verebilme ve algılama yeteneği gibi pek çok özelliği bünyesinde taşıması gerekmektedir. Oysa, bu yeteneklerin hepsinin birden bir kişide bulunması çok zordur. Bu açıdan KOBİ sahip ve yöneticilerin açık fikirli ve kendilerini sürekli olarak geliştirmeye çalışan kişiler olmaları onların ve işletmelerinin başarısı için gerekli bir koşuldur. Unutulmamalı ki işletmenin diğer fonksiyonları ne kadar iyi durumda olursa olsun yönetimin kötü olması işletmeyi tam anlamıyla bir başarısızlığa sürükleyecektir.

BÖLÜM III

PERFORMANS ve İŞ TATMİNİ

Bu bölümde öncelikle performans kavramı ve örgütsel performansın belirleyicilerine ilişkin bilgiler ele alınacaktır. Daha sonra, iş tatmini kavramı, iş tatmini oluşturan faktörler ve iş tatmininin sonuçlarına yer verilecektir

3.1. Performans

Bir liderin ve işletmesinin başarısının ölçütü olan performans konusunu incelenirken, konuyu sadece bireysel açıdan değil örgütsel açıdan da ele almak gerekmektedir. Bu yüzden konu içerisinde yalnızca performans kavramı değil, örgütsel performansın belirleyicileri ve örgütsel performansın ölçülmesindeki temel etmenleri de ele almak gerekmektedir.

3.1.1. Performans (Etkinlik) Kavramı

Genel anlamda performans, bir faaliyet veya davranışın, yöneltilmiş bulunduğu amaca ulaşma derecesidir. Faaliyetler sonucunda hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını araştırma çabalarına etkinlik denir (Eren, 1991, 5). Diğer bir deyişle etkinlik, amaca ulaşmada yöneticinin yeterli olup olmadığını gösteren bir ölçüttür. Buna göre, onikiye isabet eden bir nişancının, atış faaliyetinin etki derecesi yüzde yüzdür (Tosun, 1992, 11).

İşletme açısından performans ise; işçilik, hammadde, malzeme ve diğer girdilerin işletme içinde belirlenen amaçlar doğrultusunda ne kadar etkin kullanıldığını gösteren bir değerlendirme kriteridir (Doğan, 1995, 354). Diğer bir tanıma göre işletme açısından performans, uygun olduğu kabul edilen mal ve hizmetlerin üretimidir. Bir havayolu işletmesinin güvenli yolculuk hizmeti sunması buna örnek gösterilebilir (Werther ve

Davis, 1993, 9). Bu tanımlara göre, işletmede gerçekleştirilen sonuç veya standart performans ile amaçlanan durum karşılaştırıldığında, amaca ne ölçüde yaklaşıldığı ortaya çıkmaktadır. Bu çerçevede, performans veya etkinlik derecesi aşağıdaki eşitlik ile gösterilebilir.

$$\text{Etkinlik} = \frac{\text{Gerçekleştirilen Durum}}{\text{Amaçlanan Durum}}$$

Etkinlik ölçümü, herhangi bir kişi veya organizasyonun ne kadar fonksiyonel olduğunu belirleme imkanı sağlamaktadır. Ayrıca, kapasitenin hangi düzeyde kullanıldığını gösteren önemli bir yöntemdir.

3.1.2. Örgütsel Performansın Belirleyicileri

Örgütsel davranış alanında, örgütsel performansın belirleyicilerini ve niteliğini anlamak önem taşımaktadır. Örgütsel etkinliği ölçerken Tablo 3.1'deki kriterler dikkate alınabilir. Her organizasyon bu kriterlerden bir veya birden fazlasını etkinlik ölçütü olarak dikkate alabilir.

Tablo 3.1: Örgütsel Performansın Belirleyicileri

Kârlılık	Her hissedara düşen para miktarına, satışların yüzdesine ve brüt kârlılığa göre çeşitli şekillerde ölçülebilir.
Büyüme	Ürün sayısında, gelirlerde ve kârda büyüme gibi çeşitli şekillerde ölçülebilir.
Kaynak Sağlama	Organizasyonun fonksiyonunu yerine getirebilmesi için gerekli girdileri (para, insan ve yeni fikirler gibi) sağlama kabiliyeti.
Uyum Sağlama Yeteneği	İşgörenlerin, rakiplerin, müşterilerin ve kaynak sağlayıcıların değişen durumlarına göre, organizasyonun uyum sağlama kabiliyeti.
Yenilik	Organizasyonun ürünlerde, hizmetlerde, teknolojiye ve yönetim sistemlerinde yenilik yapma kabiliyeti.
Verimlilik	Organizasyonun minimum girdilerle maksimum mal ve hizmet üretme etkinliği.
Müşteri Tatmini	Organizasyon tarafından sunulan mal veya hizmetlerle müşterilerin tatmin olma düzeyi.
İşgören Tatmini	İşgörenlerin organizasyona karşı bağlılık ve tatmin düzeyi.

Kaynak: Arnold and Feldman (1986), Organizational Behavior, McGraw-Hill Book Company, s. 13.

Bir organizasyonun etkinliğini kâr maksimizasyonu, yüksek verimlilik, hizmetlerin etkinliği ya da işgörenlerin yüksek düzeyde tatmini gibi ölçütlerden sadece biri ile dar kapsamda değerlendirmek yeterli değildir. Çağdaş teorisyenler, değerlendirmenin geniş bir bakış açısıyla yapılması gerektiğini ileri sürmektedirler. Bu

teorisyenler örgütsel etkinliği, organizasyonun değişen koşullar karşısında varlığını sürdürebilme, büyüyüp gelişebilme ve bu koşullara uyum gösterebilme yeteneği olarak tanımlamaktadırlar. Bu çerçevede, bir organizasyonun etkinliğini gösteren temel ölçütler şunlardır (Doğan, 1995, 221-2):

1. Yönetimin sorunları çözebilme ve sosyal, politik, ekonomik çevredeki değişimler karşısında esneklik gösterebilme yeteneği.
2. Organizasyonun kimliği bilinci: Organizasyonun amaçlarını ve bu amaçlara ulaşabilmek için nelerin yapılması gerektiğinin bilinmesi; bu bilincin tüm örgüt üyeleri tarafından paylaşılması, örgüt kimliği bilincinin kapsamına girmektedir.
3. Pazar değişikliği ve teknolojinin, organizasyonun geleceği üzerindeki etkisini doğru olarak değerlendirebilecek gerçekçi bir planlamanın yapılması.
4. Organizasyonun, işgörenlerin amaçlarıyla örgütün hedeflerini birleştirecek ya da bunları gerçekleştirebilecek bir niteliğe sahip olması.

Organizasyon içindeki veya dışındaki kişi ya da gruplara göre örgütsel etkinlik belirleyicilerine verilen önem farklılık göstermektedir. Çünkü, her kişi veya grubun bakış açısı aynı değildir. Örgütsel etkinliğin değerlendirilmesinde, zaman değişkeninin rolü kaçınılmazdır. Diğer bir değerlendirme unsuru olan karşılaştırma standardı da örgütsel etkinliğin belirleyicileri üzerinde etkilidir. Buna göre, karşılaştırma standardının seçiminde genellikle diğer organizasyonların başarısı, organizasyonun geçmiş dönemlerdeki başarı düzeyi ve geleceğe yönelik amaçları etkili olmaktadır (Arnold ve Feldman, 1986, 11). Bu bilgiler genellikle bireysel performans için geçerlidir.

3.2. İş Tatmini

Her düzeydeki işgörenin işine, işletmesine ve iş çevresine ilişkin bir dizi deneyimleri vardır. Çalışma hayatı boyunca yaşadıkları, elde ettikleri sevinç ve üzüntüleri bulunmaktadır. İşte tüm bu tür bilgi ve duygu birikimlerinin sonucu, işgörenlerin işlerine veya işletmelerine karşı tutumları oluşmaktadır. İş tatmini bu tutumun genel yapısıdır. En basit şekliyle iş tatminini, işgörenin işine karşı gösterdiği

genel tutumdur şeklinde tanımlamak mümkündür. Kişinin işine karşı tutumu olumlu veya olumsuz olacağına göre, iş tatmini "kişinin iş deneyimlerinin sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh halidir" şeklinde tanımlanabilir. İşgörenin işine karşı olumsuz tutumu ise, iş tatminsizliği olarak ifade edilebilir (Erdoğan, 1996, 231).

Çalışma hayatında, yöneticilerin iş tatminine gereken önemi vermedikleri gözlenmektedir. Bu yöneticilerin yaklaşımı, işin niteliği ne olursa olsun, işgörenlerin yükümlülüklerini yerine getirmek zorunda olduklarını düşünmeleridir. Gerekçeleri ise: "Her işgörene tam anlamıyla uyacak, onların ihtiyaçlarını ve arzularını karşılayacak bir iş bulmak imkansızdır. Çünkü, çağdaş iş yaşamının gerektirdiği koşullar buna el vermemektedir". Bu çerçevede, iş tatmininin önemli ya da önemsiz olduğuna ilişkin görüşleri ortaya koymak yararlı olacaktır. Tablo 3.2'de iş tatmininin önemine ilişkin değerlendirmelere yer verilmiştir (Kaynak, 1990, 112-3).

Tablo 3.2: İş Tatmininin Önemine ilişkin Değerlendirmeler

İş Tatmini Önemlidir	İş Tatmini Önemsizdir
1. İnsanlar kişisel potansiyellerini koymak ve gerçekleştirmek isterler.	1. Herkes değil, bazı kimseler uğraşı gerektirmeyen işleri tercih ederler. Kendilerini işlerinde gerçekleştirmeyi düşünmeyebilirler.
2. İş tatmini düşük olan işgörenler elde edemeyenler hiçbir zaman psikolojik olgunluğa erişemezler.	2. Kişilik daha insan çalışmaya başlamadan oluşur. Birey olgun değil ise, bunun nedeni işte aranmamalıdır
3. İş tatminini elde edememek insanları hayal kırıklığına uğrattır.	3. Çoğu kimseleri zaten rutin işler bekler. iş tatminine olan arzu kişilerde değişik düzeyde oluşacaktır.
4. İş, insan hayatının odak noktasıdır.	4. Bu değerlendirme gerçek olmayabilir. Birçok kişi aile ve çevresini odak noktası olarak alır.
5. İşsiz olan kişi umutsuzdur. İnsanlar zorunlu olmadıkları zamanlar bile çalışmak isterler.	5. İnsanın bir işinin bulunması gerektiği yönünde sosyal baskılar gelebilir. Ancak, bireyin mutlaka tatmin olacağı bir işinin olmasını gerektirmez. Kaldı ki, insanlar bazen çalışmamayı ve boş zamanı tercih ederler.
6. Bireyin "ilginç veya iddialı" bir işinin olmaması, psikolojik sağlığını olumsuz yönde etkiler.	6. İşgörenin psikolojik açıdan sağlıklı olması sadece iş tatminsizliğine değil, düşük gelirin sonuçlarına, rutin işlere veya içinde bulunduğu sosyal düzeye de bağlıdır. Bu yönde araştırmalar kesin sonuç vermiş değildir.
7. İş ve boş zaman birbiri ile yakından ilintilidir. İşinin niteliği düşük olan işgören, boş zamana ağırlık verir.	7. Bazen işe önem vermemek, işteki monotonluğu gidermeye katkıda bulunur.
8. İş tatminsizliği, düşük moral, düşük verim ve sağlıklı bir topluma gidişin nedenini oluşturur.	8. Herkese ilginç bir iş sağlama "kitle üretimi" teknolojisini ortadan kaldırma pahasına gerçekleştirilebilir. Oysa, bu teknoloji sayesinde yüksek standartlı bir yaşam biçimine ulaşmış bir toplum, bu bedeli ödemek istemez.

Kaynak: Karadal, Himmet, (1999), "Yönetici Yaşam Biçimleri ile Yöneticinin Etkinliği ve İş tatmini Arasındaki İlişki: Bazı Sektörlerde Bir Araştırma", Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

İş tatmininin önemine ilişkin değerlendirmelerden de anlaşılacağı üzere; iş tatmininin belirleyicilerinin temelinde, işgörenin fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu açıdan bakıldığında belirleyiciler arasında; işin kendisi, fiziksel koşulları, türü, gerektirdiği bilgi düzeyi, amacı, ücreti, iş seçimi, işgörenler arası ilişkiler ve güvenlik gibi birçok etken yer almaktadır.

İş tatmini, kişinin işine etki eden tüm faktörlerin bir sonucudur. Bu etkenlere verilen değer, kişiden kişiye değişebilmektedir. Kimi işgörenler ücrete daha fazla değer verirken, kimileri de yükselmeye daha çok önem verebilir. Herhangi bir bireyin tatmin olduğu koşullardan bir diğeri tatmin olmayabilir. Bu durum, bireyin algılama farklılıklarının bir sonucudur.

İş tatmini, karşılaştırma yapmaya uygun bir nitelik taşımaktadır. Örneğin, bir işgören, benzer işte çalışan arkadaşlarının kendisinden daha yüksek ücret aldığını gördüğünde bireyin iş tatmini düşebilmektedir. Ya da birey dikkate aldığı referans çevresi açısından (yetenek, eğitim vb.) karşısındakinin kendisinden daha düşük düzeyde olup daha yüksek ücret aldığını fark ettiğinde, iş tatmini düzeyi yine düşebilmektedir. İş tatmini, işin kendisinden, ücretten, yükselme imkanlarından, iş arkadaşlarından ve yöneticiden duyulan tatmin açısından farklılıklar göstermektedir (Güney ve diğerleri, 1996, 54).

3.2.1. İş Tatmini Kavramının Tanımı

1930'lara kadar, iş tatmininin nedenleri ve içeriği ile ilgili sistematik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Konuya yönelik ilgi, Taylor'un 1912 yılındaki çalışmalarında görülse de sistematik değildir. Bu kavramın kesin olarak tanımının yapılamadığını ve kendine has teorik yapısının oluşturulamadığını söylemek yanlış olmayacaktır.

Soyut bir kavram olan iş tatminini ifade etmek için genellikle işi sevmek, işe bağlılık, işe kendini coşkuyla verme gibi tanımlamalar kullanılır. Tatmin kavramı doyum, zevk alma ve hoşlanma ile aynı anlamda kullanılır.

Locke (1983, 97) İş tatmini, bir kimsenin işini veya tecrübesini değerlendirmesi sonucunda oluşan olumlu bir duygusal durum olarak tanımlamıştır. Davis ise (1983, 96) iş tatminini, kişilerin işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluk olarak

açıklamakta, işin nitelikleri ile çalışanların isteklerinin birbirine uyum gösterdiği durumlarda iş tatmininin gerçekleşebileceğini öne sürmektedir. Galbraith'e göre (1977, 278) iş tatmini, işgörenlerin iş davranışları ve örgütsel ortamda yaşadığı olumlu ya da olumsuz duygulardan kaynaklanmaktadır. Bu duygular, iç ve dış kaynaklardan oluşmaktadır. İş tatmininin içsel kaynağı, istediği işte çalışma gibi içsel ödüllerdir. Dış kaynaklar ise, örgütsel özendiricilerdir

Organizasyonlarda tatmin, genellikle katkı-karşılık dengesi olarak tanımlanır. İşin özellikleriyle bireyin kendinde bulduğu özellikler ne kadar uyum içindeyse, tatmin düzeyinin de o kadar yüksek olacağı; tatminsizliğin, gerçek ile bireyin benlik ideali arasındaki farklılıktan ortaya çıktığı kabul edilir. Farklılık büyüdükçe, o durumdan kurtulma isteğinin şiddetleneyeceği varsayılır (İncir, 1990, 50). Buna göre iş tatmini, kişilerin işlerinden bekledikleriyle işlerinin gerçekte onlara ne kazandırdığı arasındaki farktır. Eğer kişinin elde ettikleri beklediğinden az ise, tatminsizlik kendini gösterecektir. Örneğin, bir kişi altı ayda yükselmeyi bekliyor, ancak bu gerçekleşmiyorsa, o kişide tatminsizlik oluşacaktır. İşgörenin işinden bekledikleriyle elde ettikleri arasında herhangi bir fark yoksa; kişi tatmindir. Ancak, Lawler'in iş tatminini belirleyen modelinde İşgörenin elde ettikleri beklediğinden daha fazla ise, bunun işgören üzerinde suçluluk, adaletsizlik duygusu ve rahatsızlık yaratacağı belirtilmektedir (Landy ve Trumbo, 1976, 351).

Yukarıda yapılan tanımlar çerçevesinde iş tatmini, işgörenlerin işin çeşitli yönlerine ilişkin olarak sahip oldukları tutumların toplamıdır. İşgörenin işinden gerçekte "elde ettiği" ödüllerle, "beklediği" ödüller arasındaki ilişki iş tatmininin açıklanmasına yardım etmektedir. Elde edilen ödül beklenen ödüle eşit veya beklenenden fazla ise tatmin; beklenen ödül elde edilenden fazla veya işgören beklediğini bulamıyorsa iş tatminsizliği söz konusu olmaktadır.

3.2.2. İş Tatminini Oluşturan Faktörler

İş tatminini oluşturan faktörleri belirlemek üzere birçok araştırmacı, kişiyi işinde olumlu ya da olumsuz şekilde etkileyen faktörleri araştırmıştır. Bu konuda önemli çalışmalardan biri, Michigan Üniversitesi Araştırma Merkezi'nde bir grup tarafından yürütülmüştür. Bu çalışmada, işin niteliği, bağımsızlık, kendini geliştirme ve kişisel

potansiyeli kullanma gibi içsel ödüllerin: ücret, çalışma koşulları ve çalışma süresi gibi dışsal ödüllerden daha önemli olduğu sonucuna varılmıştır. Herzberg ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmalarda ise, iş güvencesi ilk sırada yer alırken ücret ve diğer etkenler daha aşağı sıralarda yer almıştır. Çünkü, iş güvencesi olmaksızın, ücret ve ilerleme gibi diğer imkanların da elde edilemeyeceği varsayılmıştır.

Chruden (1972, 312-13), çalışmalarında iş tatminini ölçerken yedi faktörü dikkate almıştır. Bunlar: 1. İşin niteliği, 2. Denetim (gözetim), 3. Örgüt ve onun yönetimi, 4. İlerleme fırsatları, 5. Ücret ve benzeri ödemeler, 6. Çalışma arkadaşları ile ilişkiler ve 7. Çalışma koşulları'dır.

Standart iş tatmini ölçeklerinden en önemlisi "Minnesota Tatmin Anketi" (Minnesota Satisfaction Questionnaire-MSQ) olarak bilinmektedir. Tablo 3.3.'de MSQ'nın iş tatmini değişkenleri yer almaktadır.

Tablo 3.3: MSQ'm İş Tatmini Değişkenleri

1-	Kabiliyetini kullanma	11-	Moral değerleri
2-	Başarı	12-	Tanınma
3-	Etkinlik	13-	Sorumluluk
4-	İlerleme fırsatları	14-	Güvenlik
5-	Yetki	15-	Sosyal hizmetler
6-	Şirket politikaları ve uygulamaları	16-	Sosyal statü
7-	Ücret ve benzeri ödemeler	17-	Amir-beşeri ilişkiler
8-	Çalışma arkadaşları	18-	Amir-teknik ilişkiler
9-	Yenilik yapabilme imkanları	19-	Çeşitlilik
10-	Bağımsızlık	20-	Çalışma koşulları

Kaynak: Weiss, D.J., England, G.W. ve Lofquist, L.H. (1967) "The Guides of Minnesota Satisfaction QuestionnaireM, Bulletin, s. 45.

Çok belirgin şekilde bilinmektedir ki, aynı işi yapan işgörenlerin tatmin yada tatminsizlik düzeyleri birbirinden farklıdır (Heneman ve diğerleri, 1989, 172). Çünkü, her birey farklı kişisel özelliklere sahiptir. Bu durumda, iş tatminini etkileyen unsurları kişiye ve işe bağlı faktörler olarak iki grupta toplamak mümkündür.

3.2.2.1. İş Tatminini Oluşturan Bireysel Nedenler

Kişilik, iş tatminini oluşturan kişisel nedenlerin başında gelmektedir. Bireyin

kişisel özellikleri, iş ve iş çevresine ilişkin beklentilerin sınırlayıcısı durumundadır.

Kişinin iş hayatı tecrübesi iş tatminini belirlemede önemli bir faktördür. İşgörenin içinde bulunduğu sosyal yapı da iş tatmini üzerinde etkili olmaktadır. Aile bağı zayıf olan, bireysel standardın altında yaşayan, çalışma alışkanlığı oluşturmayan kişilerin iş tatmininin düşük olduğu yönünde bulgular elde edilmiştir. (Erdoğan. 1996. 235).

3.2.2.2. İş Tatminini Oluşturan İş ve İş Ortamına Bağlı Nedenler

İşin genel görünümü, zorluk derecesi, ücret ve benzeri ödemeler, ilerleme imkanları, çalışma ortamındaki beşeri ilişkiler, organizasyonun sosyal görünümü, işin fiziksel koşulları, iş güvenliği ve yönetim biçimi iş tatminini etkileyen faktörlerdir. Her şeyden önce bu faktörler yönetim tarafından denetlenebilir; kişisel olmayıp toplumsaldır; ölçülebilir ve diğer işlerle karşılaştırılabilir niteliktedir. İş tatminini, bu faktörlerin birbiriyle ilişkili çok sayıda tutumun birleşimi olarak görmek mümkündür.

İşin toplumdaki genel görünümü, iş tatminini belirleyen en önemli faktörlerden biridir. Her kültür veya alt kültürün ilginç bulduğu başarı ve tanınma imkanı veren işlerin tatmin düzeyi yüksek olmaktadır.

Ücret, iş tatmini açısından kaçınılmaz bir öneme sahiptir. Çünkü, ücret ihtiyaçların tatmin edilmesine yardım eder. Aynı zamanda, başarının sembolü ve tanınmanın kaynağı olarak da değerlendirilmektedir. Hatta, bir kurumun ödediği ücret ile o kurumun itibarı arasında doğrusal bir ilişki kurulmaktadır.

İşgörenler, çalıştıkları işletmenin uyguladığı ücret sistemi ve terfi politikalarının herkese eşit şekilde uygulanmasını ve beklentilerine uygun olmasını isterler. Ücret, işin kişiden istediklerine, bireyin yeteneğine ve toplumun ekonomik yapısına göre adil ise, işgörenin işine karşı tutumu olumlu olacaktır. Her durumda istenen ücretin elde edilmesi söz konusu değildir. Ancak, iş tatmini açısından alınan ücretin, diğer kişilere göre dengeli olması yüksek olmasından daha önemlidir (Erdoğan. 1996. 239). 1994'te yapılan bir araştırmada da bu durumu destekler sonuca ulaşılmıştır. Ücret yetersizliği tatminsizlik kaynağı olmakla birlikte, ücretlerdeki dengesizlik veya adaletsizliğin tatminsizliğe etkisinin daha fazla olduğu tespit edilmiştir (Ay ve Karadal. 1995).

Yükselme imkanları, iş tatminini ücretlere göre daha fazla etkileyebilmektedir.

İnsanlar genellikle çalıştıkları işlerde başarılı olmak ve bir üst görev basamağına terfi etmek isterler. Terfi, elde edilen ücreti artırdığı gibi, kişinin sosyal statüsünü ve toplumdaki konumunu da olumlu yönde değiştirmektedir.

İşgörenlerin adil bir sistem doğrultusunda ödüllendirilmesi de iş tatminini olumlu yönde etkiler. (Erdoğan, 1996, 240).

Çalışma arkadaşları ile olan ilişkiler de iş tatmini açısından önem taşımaktadır. Özellikle üstlerin işgöreni nezaret biçimi, iş tatmini üzerinde etkili olmaktadır. Kişinin içinde bulunduğu grup da iş tatminini etkilemektedir. Her işletmede bir dizi biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar vardır. Günlük yaşantısının yarısından fazlasını iş yerinde geçiren kişi için, uyumlu iş arkadaşlarıyla birlikte sosyalleşme de gereklidir. Bu nedenle çalıştığı işletmede dostları ve destekleyici iş arkadaşları bulan İşgörenin iş tatmini yüksek olmaktadır (Erdoğan, 1996, 242).

Organizasyonun sosyal görünümü, çalışma koşulları ve iş güvencesi de iş tatmininin belirleyicilerindendir. İnsanlar, prestiji yüksek ve özellikli olarak algılanan bir organizasyonda çalışmak isterler. Bu tür organizasyonlarda yaptıkları işten daha fazla tatmin olurlar. İş güvencesi işgörenler için ayrı bir tatmin faktörüdür. İşin fiziksel koşulları da diğer bir iş tatmini nedeni olup, hem kişisel rahatlık hem de işin daha iyi yapılması bakımından önemlidir.

BÖLÜM IV

LİDERLİK

Bir sosyal birim veya grup içinde, tüm üyeler birbirleriyle etkileşim (etkileme ve etkilenme) içindedir. Bu sosyal birim veya grup bir organizasyon olabileceği gibi birkaç kişilik arkadaş grubunu da ifade edebilir. Bu doğrultuda gruplar içerisinde etkileme potansiyeli daha yüksek olanlar lider; etkilenme potansiyeli daha yüksek olanlar ise izleyici olarak ortaya çıkarlar.

Belirli ortak amaçların gerçekleştirilmesi için örgütler açısından liderlik son derece önemlidir. Toplum amaçlarını belirleyip, tanımlayacak ve kendisini yönetecek bir lidere nasıl gereksinim duyarsa, işletmeler de karşılaştıkları güç sorunları çözümleyebilecek, kaynaklarını ussal bir biçimde kullanabilecek ve amaçlarını başarıyla gerçekleştirebilecek yöneticilere gereksinim duyarlar. Çünkü, liderlik, birey ve grupların davranışı ve performansı üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Ayrıca, grup çabalarının yöneldiği amaçlar, lider tarafından benimsenen veya istenen hedeflerdir. Liderce benimsenen bu hedefler, örgütün (resmi) hedefleri ile uyumlu yada uyumsuz olabilir. Burada arzu edilen, lider(ler)in amacı ile örgütün (resmi) amacının aynı veya uyumlu olmasıdır.

İnsan çabalarının birleştirilmesi ve koordine edilmesi gerektiğinde mutlaka bir lidere ihtiyaç olmuştur. Bütün organizasyonlar varlıklarını devam ettirebilmek için liderliğe ihtiyaç duyarlar. Bu ihtiyaç çeşitli nedenlerle ortaya çıkar. Her şeyden önce organizasyon plan ve tasarımları bütün faaliyetleri ayrıntıları ile düzenleyecek kadar yeterli ve tam değildir. İkinci olarak, organizasyonlar "açık sistem" olduğundan çevreyle devamlı ilişki halindedirler. Değişen çevre şartları, başlangıçta yeterli olan organizasyon yapısını zamanla yetersiz duruma getirir. Üçüncü olarak, organizasyonların devamlı bir büyüme dinamiği içinde bulunma özelliğinin olduğu söylenebilir. Son faktör ise, organizasyondaki insanların yapısı ile ilgilidir. Bu yapı, insanın önceden tahmin edilemeyecek çeşitli davranışların varlığını ortaya çıkarır. Bütün bu faktörler liderliği kaçınılmaz kılmaktadır (Zel, 2003).

4.1.Liderlikle İlgili Temel Kavramlar

Liderlikle ilgili temel kavramlar bölümünde, liderlik kavramı açıklandıktan sonra yöneticilerin uyguladıkları başlıca yönetim tarzları ve liderlikte güç kavramı açıklanmıştır. Daha sonra yönetim ve yönetici kavramları da tanımlanmış ve son olarak yönetici ve lider arasındaki farklar ortaya konulmuştur.

4.1.1. Liderliğin Tanımı

Liderlik (önderlik), temel beşeri, toplumsal ve evrensel olgulardan biridir. İnsanların grup, örgüt, topluluk olarak birlikte yaşadıkları ve faaliyet gösterdikleri tüm zamanlarda ve yerlerde, liderlik söz konusudur. Liderlik kelimesi, dünya literatürüne 14. Yüzyıl'da girmiş olmasına rağmen son iki yüzyılda sıklıkla kullanılmaktadır (Stogdill, 1974, 62). 1950'lerde yoğunlaşmaya başlayan liderlik araştırmalarıyla birlikte birçok liderlik tanımı yapılmaya başlanmıştır. Araştırmacılar, liderliğin tanımını daha çok kişisel perspektiflerine ve önem verdikleri olgulara göre yapmışlardır. Bu yüzden, liderlik çokça konuşulan, yazılan, araştırılan ve farklı şekillerde tanımlanan bir olgu olmuştur. Nitekim, 1949'a kadarki liderlikle ilgili literatürü inceleyen V.J.Bentz, 130 farklı liderlik tanımı çıkarmıştır (Bass, 1965, 87). Ancak, önemli olduğu kabul edilmiş ve üzerinde çokça durulmuş olmasına rağmen, liderlik hala kesin olarak açıklanmış ve tanımlanmış bir kavram olmaktan uzaktır (Luthans, 1981, 413). Bu yüzden, üzerinde ittifak edilmiş tek bir liderlik tanımı da yoktur. Liderlik tanımlarının bazıları şu şekilde sıralanabilir:

- Liderlik, belirli şartlar altında kişisel amaçları ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Massie, 1983, 9).
- Liderlik, karşılıklı davranış ve fikir birliği ile yapıyı harekete geçirmek ve bu hareketi devam ettirmektir (Stogdill, 1974, 62).
- Liderlik diğer kişileri amaçlara ulaşma konusunda istekle çalışmak için destekleme ve etkileme sürecidir (Newstrom ve Davis, 1993, 222).

- Liderlik bir amaca ulaşmak için bir kişinin diğerlerini etkilediği bir süreçtir
- Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (Eren, 1989, 363).

Bu tanımları çoğaltmak mümkündür. Ancak görüldüğü üzere tanımların birleştiği noktalar genelde aynıdır. Ortak payda durumundaki kriterler; *belli bir amacın olması, belli bir grup insanın olması ve bu grubu yönlendirebilecek bir liderin bulunmasıdır*. Bu doğrultuda liderlik; bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, etkileyebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır şeklinde bir tanım yapılabilir.

Liderliğin üç temel anlamı vardır. Bunlar; belli bir makamı elinde bulundurmaktan elde edilen sıfat, bireyin kişilik özelliği ve bir davranış kategorisidir. Araştırmacıların algılama farklılıkları ortaya koydukları sonuçlara yansımaktadır. Örneğin Bennis (2001) daha çok liderin kişilik özellikleri üzerinde dururken Stogdill ve arkadaşları (1974) liderin davranış özellikleri üzerinde durmuşlardır.

Bununla birlikte, farklı açılardan ve değişik terimlerle tanımlanmış olsa da, liderliğin “*kişiler arası etkileşimle ilgili olduğu*” (Bass, 1965, 87), insanları “*etkileme*” (Koçel, 1989, 257) ve “*ikna etme süreci*” (Gardner, 1990, 1). olduğu görüşü yaygın bir kabul görmektedir. Burada sözü edilen etkileme ise, “*kişilerin davranışlarında değişmeye yol açma*” (BaysalveTekarslan, 1996, 201) veya “*kişinin (önderin) davranışlarıyla başka kişi(ler)in (izleyicilerin) davranışlarını değiştirmesi.*” (Koçel, 1989, 245) olarak tanımlanmaktadır.

Karmaşık bir nitelik gösteren liderlik, $Liderlik = f(Lider, İzleyiciler, Koşullar)$ şeklinde formüle edilebilir (Koçel, 1998, 397). Buna göre, önderin kim olacağı, hangi önderlik tarzının başarılı olacağı öndere, izleyicilere ve duruma ve bunlar arasındaki etkileşime bağlı olacaktır.

4.1.2.Liderlik Tarzları (Biçimleri)

Bir yönetici tarafından seçilen liderlik tarzı veya yöntemi, o kimsenin lider olarak etkinliğini önemli ölçüde etkiler. Uygun bir liderlik tarzının seçimi ve bunun yanında

uygun motivasyon tekniklerinin kullanılması, hem bireysel hem de örgütsel amaçların başarılmasına yol açar (Balçık, 2002, 154).

İşletmelerde temel olarak 3 türlü liderlik tarzı görülmektedir:

1. Otokratik Liderlik Tarzı veya İşe Yönelmiş Lider
2. Demokratik Liderlik Tarzı veya İnsana Yönelmiş Lider
3. Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik Tarzı

4.1.2.1. Otokratik Liderlik Tarzı veya İşe Yönelmiş Lider

Otokratiklik, liderin yönetimde ileri derecede söz sahibi olması, astların planlama ve kontrol faaliyetlerine en az ölçüde katılması anlamını taşımaktadır. Otokratik liderler iş sürecinin yönetim ve teknoloji yönlerine önem vermektedirler. İlgi duydukları başlıca husus, daha çok üretimde bulunma gereksinimidir. Bunlar, çalışanları makineleri işleten yada görevlerini mekanik bir biçimde uygulayan emekçiler olarak görmektedirler. Bu tutumlarıyla çalışanların verimliliğinden çok toplam üretimi artırdıklarına inanmaktadırlar. Bu liderler, astlarını etkilemek için emir verme, hatalarını eleştirme gibi taktikler kullanırlar çünkü onların dış unsurlarla motive olduklarını düşünürler. Otokratik liderliğin başlıca yararı: otokratik ve bürokratik toplumlardaki grup üyelerinin beklentilerine uygun bir tarz olması, lidere bağımsız hareket edebilme inanç ve güvenini vermesi, daha etkin ve daha hızlı karar verme imkanı sağlamasıdır. Bu tip liderliğin başarılı olabilmesi için liderin, kişiliği ile saygınlık ve bağlılık oluşturacak derecede güçlü ve zeki bir insan olması gerekir.

Otokratik veya İşe yönelmiş liderler:

- Personeli daha sık ve yakından kontrol ederler
- Ayrıntılı emirler verirler.
- Örgütte yapılan değişikliklerden personeli haberdar etme gereği duymazlar.
- Sert cezalar verirler.

4.1.2.2. Demokratik Liderlik Tarzı veya İnsana Yönelmiş Lider

Demokratik -katılımcı- liderler yönetim yetkisini grup üyeleriyle paylaşma eğilimi gösterirler. Amaçlar, politikalar belirlenirken, iş bölümü yapılırken hep grup üyelerinin fikirlerini dikkate almaya çalışır. Bu liderler daha az kontrol etme taktikleri kullanırlar. Kişilerin iç unsurlar ile motive olduklarına inandıklarından başarılı işleri takdir etme davranışı gösterirler. Bu liderlik tarzının en önemli sakıncası karar sisteminden kaynaklanan zaman kaybıdır. Acil durumlarda bu tarz liderler başarılı olamamaktadır.

Demokratik veya İnsana yönelmiş liderler:

- Personele görevleri ile ilgili önerilerde bulunurlar.
- Örgütte yapılan değişikliklerden personeli haberdar ederler.
- Personele başarı dereceleri hakkında sürekli bilgi verirler.
- Personele daha fazla bağımsızlık ve kararlara katılma hakkı tanırırlar.

4.1.2.3. Serbesiyetçi (Laissez-Faier) Liderlik Tarzı

Serbesiyetçi liderlik tarzında, çalışanlara bir hedef gösterilir ve kendi yetenekleriyle bunun gerçekleştirilmesi hususunda tamamen serbest bırakılırlar. Bu yaklaşımın çalışanların bağımsızlığını artırma, kendilerini tamamen serbest hissetmeleri gibi bir yararı vardır. Gerekli gördüğünde, isteyen kişi istediği kimselerle grup oluşturarak sorunlarını çözmekte, yeni fikirlerini test etmekte ve böylece en uygun kararları almaktadırlar. Liderin esas görevi kaynak ve malzeme sağlamaktır. Lider ancak kendisine herhangi bir fikri sorulduğunda görüşünü belirtir, fakat bu görüş grup üyelerinin faaliyetlerini bağlayıcı nitelikte değildir.

Mesleki uzmanlık hallerinde ve bilim adamlarının çalışmalarında, işletmelerin araştırma geliştirme departmanlarında çalışan yüksek bilgi, beceri ve uzmanlığa sahip elemanların yenilikçi fikirlerini geliştirmelerinde bu tip bir liderlik uygulanabilir. En büyük sakıncası da, güçlü bir lider olmadığı zaman, grubun yönsüz ve kontrolsüz kalabilmesidir. Böyle bir durum, çalışanların bunalıma düşmesine ve bunun sonucu örgütsel kaosu ortaya çıkmasına yol açabilir (Balçık. 2002, 156).

4.1.3. Liderlikte Güç Kavramı

Güç, başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. Başka bir deyişle, güç, bir kimsenin başkalarını, kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğidir (Koçel, 1998, 384).

Yönetimsel gücün ortaya çıkmasında değişik güç kullanımları söz konusudur (Yukl ve Taber, 1983, 153) bunlar:

- **Yasal güç:** Belli istekleri yaptırmada yöneticinin yasalardan güç almasını ifade eder.
- **Ödül gücü:** Liderin çalışanları kontrol ederken ödülü kullanması.
- **Cezalandırıcı güç:** Liderin kontrolü ceza ile sağlaması.
- **Uzmanlık gücü:** Liderin görev yönelimli olması, personeline kendini bilgi ve yeterlikle kabul ettirmesi.
- **Önerici güç:** Çalışanlar lidere bağlı ve istekliler.

Etkili liderler, çalışanları etkilemek için çoğunlukla uzman ve önerici gücü kullanırlar. Birçok araştırmada önerici ve uzman gücün kullanılması ile çalışanların performansı ve memnuniyeti arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Yasal ve cezalandırıcı gücün kullanılması ile çalışanların performansı arasında ya olumsuz ilişki görülmüş ya da ilişki bulunmamıştır.

4.1.4. Yönetim

Yerli ve yabancı literatürde yönetim kavramı ile ilgili birçok tanıma rastlamak mümkündür; fakat ne kadar farklı şekilde ifade edilirse edilsin, yaklaşık olarak bütün tanımlar aynı anlamı ifade etmektedirler. Farklı kaynaklardan alınan bilgilerle yönetim kavramına tanımlar getirmek gerekirse;

Koçel (1998, 14), yönetimi, “Başkaları ile birlikte ve onlar vasıtasıyla amaçlara ulaşmağa çalışma.” olarak tanımlar.

Alpugan (1988, 159), yönetimi, “Amaçların etkili ve verimli bir şekilde

gerçekleştirilmesi için bir insan grubunda işbirliğini ve koordinasyonu sağlamaya yönelik çalışmaların tümü.” olarak tanımlamaktadır.

Bir diğer tanımda ise Sabuncuoğlu ve Tokol (1997, 3), yönetimi, “İnsanların ortak amaçlar olarak belirlediği hedeflere en kısa zamanda ve en iyi biçimde ulaşmaları için grup halinde eyleme geçmeleridir.” şeklinde ifade eder.

Tanımlar içerik olarak aynı olmakla beraber belli şekil standartları yoktur. Bütün tanımlarda ortak olan nokta ise çalışanlar, çalışma grupları ve önceden belirlenmiş hedeflerden söz edilmesidir.

4.1.5. Yönetici

Yönetimle ilgili yukarıdaki açıklamalardan sonra, yöneticiyi, “başkaları vasıtasıyla iş yaptıran kişidir” şeklinde tanımlamak mümkündür. Profesyonel yönetici bu işi meslek edinen kişidir.

Ancak bu konuda karışıklığa sebep olan husus yönetim işinin yalnızca yöneticilik yapan kişiler tarafından değil, fakat aynı zamanda başka işler ve görevler de yerine getirenler tarafından yapılmasıdır. Bunlar arasında en çok karışıklık yaratan işletme sahiplerinin veya girişimcilerin aynı zamanda işletme yönetiminde bulunmalarıdır. Küçük işletmelerin yönetimlerinde durum genelde böyledir.

Profesyonel yöneticiler, yönetim işini kendilerine meslek edinerek işletmenin sahibi haline gelmeden işletme sahibinin yaptığı her işi yapan ve bu hizmetleri karşılığında aylık alan kimselerdir. Bunlar kar ve riski başkalarına ait olmak üzere, mal veya hizmet ortaya koymak için üretim faktörlerini araştırıp bulmakta ve bunları belli bir ihtiyacı karşılama amacına yöneltmektedirler. Ekonomik ve teknolojik gelişmeler, sosyal, siyasi ve hukuki çevre alanındaki değişimler ve bunlara bağlı olarak işletme faaliyetleri ve organizasyon yapılarında meydana gelen değişimler, işletmeleri başarılı bir şekilde amaçlarına ulaştıracak tarzda eğitilmiş kişilere ihtiyacı arttırmış ve bunun sonucu olarak da yönetim işi meslekleşerek profesyonel yönetici kavramı ortaya çıkmıştır. Böylece özellikle küçük işletmelerde görülen işletme sahibi yöneticinin yerini profesyonel ve bürokratik eğilimli yönetici almıştır (Koçel, 1998, 14-5).

Küçük işletmeler büyümeye ve daha karmaşık organizasyon yapılarına ulaşmaya başladıklarında işletme sahibi gereğini yaparak, yönetim sürecini profesyonel yöneticilere bırakmalıdır.

4.1.6. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Yönetici ve liderlik kavramları, birbirine yakın görülmekle birlikte eş anlamlı sözcükler değildir. Yönetici, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için çaba harcayan, işleri plânlayan, uygulayan ve sonuçları denetleyen kişidir. Lider ise, bağlı bulunduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçlar doğrultusunda grup üyelerini etkileyen ve davranışa yönlendiren kişidir(Sabuncuoğlu, 1996. 182).

Her yöneticinin liderlik özelliklerine sahip olması beklenmezken, her liderin yöneticilik özelliklerine sahip olması beklenmektedir. Çünkü lider; iyi plan yapabilmeli, işleri yürütebilmeli ve kontrol edebilmelidir. Bu durum ona güç kazandırır.

Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar:

- İyi bir yönetici, yukarıdan gelen emir ve önergeleri izlemek eğilimindeyken; iyi bir lider-yönetici geleceği düşünme ve gerekli olan eylem planı konuşulmadan önce konuları, problemleri ve ihtiyaçları tahmin eder.
- İyi bir yönetici sorumluluğu kabul etmeye gönüllüdür. İyi bir lider/yönetici sorumluluk arar.
- Etkili bir yönetici, mütevazı riskler almak eğiliminde iken, yönetici-lider anlamlı sonuçlar yaratacağına inandığında daha büyük riskler alır. Büyük bir sabırla eylem planına bağlı kalır.
- İyi bir lider-yönetici, olağan bir yöneticiden daha fazla girişimci bir ruha sahiptir.
- Yönetici rahat görevleri talep ederken, lider-yönetici, liderlik potansiyelini göstermek için daha güçlü fırsatları arar.
- Yöneticiler, genellikle yönetiminde olanlara çalışanlar olarak bakarken, lider yönetici ekip üyesi olarak görür.

- Yöneticiler mütevazı hedefler belirlerken başkalarını pasifize etme eğilimindedirler. Liderler daha güçlü hedefler belirlerken, diğerlerini aktif kılarlar ve dinamik çevre yaratırlar.

4.2. Liderlik Teorileri

Liderlik teorilerini üç ayrı kategoride toplamak mümkündür. Bunlar; 1. Özellik ve nitelik teorileri dönemi (M.Ö.450 -1940'lı yıllar arası) 2. Davranış teorileri dönemi (1940-1960 yılları arası) 3. Durumsallık teorileri dönemi (1960 ve sonrası) 4. Yeni Yaklaşımlar

4.2.1. Özellik ve Nitelik Teorileri

Liderlik ile ilgili olarak geliştirilen ilk yaklaşım Son dönemde dikkat çekici bir geri dönüş yapan Özellikler ve büyük adam yaklaşımıdır. (Bu yaklaşım 1800'lerin sonundan 1940'ların ortalarına kadar popülerliğini korumuştur). Bu yaklaşımda önderin sahip olduğu özellikler önderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir (Koçel,1998, 398).

Özellikler kuramına göre insanlar "lider olarak doğarlar, sonradan lider gelemmezler." Yine bu kurama göre, bazı insanlar doğuştan sahip oldukları birtakım üstün kabiliyetler sayesinde diğerlerinden ayrılır. Yani belirli bir grubun içerisinde bir kişinin lider olarak kabul edilmesi ve grubu yönetmesinin nedeni bu kişinin sahip olduğu özelliklerdir. Lider bu özellikler itibariyle diğer grup üyelerinden farklıdır (Koçel, 1998, 398).

Bu durumda, liderlik tarzını açıklamanın tek yolu ise, bu tip insanların sahip oldukları özellikleri ölçmekle sağlanır. Özellikle, 1930 ve 1940 yılları arasında yoğunlaşmış araştırmalar, yapısal özellikleri üç temel grupta toplamıştır: kişilik özellikleri, yetenek/beceriler ve fiziksel özellikler. Bu araştırmalarda lideri tanımladığı varsayılan ve çoğunlukla araştırılan özellikleri şunlardır (Tablo 4.1) ;

Tablo 4.1: Liderleri Tanımladığı Varsayılan Özellikler

Fiziki Özellikler	Yetenek ve Beceriler
Yaş, Boy, Kilo, Cinsiyet	Güzel konuşma, Zeka, Bilgi
İrk, Fiziki görünüm	Becerikli olma, Düzenli olma
	Politik ve diplomatik olma
Kişilik Özellikleri	
Strese dayanıklı olma, Mizah anlayışı	Başkasına güven verme, Olgunluk,
İnisiyatif sahibi olabilme, Dürüstlük	Kendine güven, Kişiler arası ilişkiler
Duygusal olgunluk, Açık sözlülük	İş başarma yeteneği, İnisiyatifli olma
Hareketlilik, Açık göz olma	Yaratıcılık, Objektif olma, Kararlılık
İleriyi görebilme, Hevesli olma	Ortamla uyum sağlayabilme, Kişisel bütünlük
Girişken olma	

Kaynak: "Moorhead ve Griffin, 1989, 325; Buono ve Bowditch, 1990, 161; Koçel, 1998, 399; Aktulga, 1998, 11" den yararlanılmıştır.

Tüm bu sayılan özellikler ile liderlik arasında ki ilişkiyi ölçen araştırmalar sonucunda elde edilen sonuçlar ise aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.2: Liderlik İle Özellikler Arasındaki Korelasyon

Liderlik İle Yüksek Korelasyonu Olan Özellikler	Liderlik İle Düşük Korelasyonu Olan Özellikler
Özgünlük, Popülerlik, Atılganlık, Mizah anlayışı	Yaş, Boy, Kilo, Vücut Yapısı, Bireysel Enerji
Üstün olma arzusu, Yardımseverlik, Yaşam Biçimi	Dış Görünüş, Hakim Olma
Atletik Yetenek, Karar ve Yargılama, Sosyal Olma	Ruhsal durum (Mood Control)

Kaynak: Nahavandi, Afsaneh, 1997, The Art and Science of Leadership, International Edition, Prentice-Hall International, s. 29

Yapılan araştırmalarda elde edilen sonuçlar göstermiştir ki liderlik ile fiziki özellikler arasında yüksek bir ilişki söz konusu değildir. % 48-82 oranları arasında bir varyansla kişilik özellikleri ile liderlik arasında bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Bu kişilik özellikleri arasında en yüksek korelasyon, "kişinin davranışlarını kontrol altında tutması" boyutunda tespit edilmiştir

Kouzes ve Posner (1987)'in ABD'de yaklaşık 10.000 yöneticiyle yaptığı araştırma sonucunda izleyicilerin liderden beklediklerinin doğruluk, kabiliyet ileri görüşlülük ve ilham vericilik olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

Thomas Cronin de lideri "Paylaşılmış amaçları gerçekleştirmek için insanları harekete geçirme konusunu bilen kişiler olarak" tarif etmiş ve liderliği oluşturan unsurları *kabiliyet, özellik ve davranış biçimi* olarak belirtmiştir (Taylor ve Rosenbach 1993, 7).

Liderlik sürecini sadece lider değişkenini ele alarak inceleyen Özellikler teorisinin açık ve net sonuçlar vermemesinin temelinde yatan nedenin, tüm liderlik sürecini göz önüne almadan, sadece sürecin bir değişkeni olan liderle ilgilenilmesi olarak gösterilmiştir. Liderin özellikleri, tüm çevrenin ancak bir parçası olmaktadır. Belli bir özellik varolsa dahi, belli bir grup yada durum onu gerektirinceye kadar etkin hale gelmezse, özellik ile liderlik eylemleri arasında hiçbir mutlak bağlantı kurulamayacaktır. Bu nedenle sahip olunan özellik, tek başına yeterli görülmemektedir. Çünkü; liderlik lider, takipçi ve durumun ortaya koyduğu bir fonksiyondur. Yapılan araştırmalarda bazen, etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıkları da gözlenmiştir. Hatta bazen, grup üyeleri arasından lider özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde, lider olarak ortaya çıkmadıkları ifade edilmiştir. Bu durum ise, özellikler teorisi ile bir çelişki yaratmaktadır. Bu ve benzeri sonuçlar, araştırmacıları liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için başka değişkenlere de bakılması ve dikkat edilmesi konusunda uyarmış ve yön vermiştir. Başarılı ve başarısız liderleri birbirinden ayırmak için liderlerin performansının nedenini açıklayabilmek için, diğer değişkenlerin de dikkate alınması zorunlu olmuştur (Zel,2003).

Özellikler teorisine getirilen eleştiriler ve eksiklikler, araştırmacıları liderlik sürecinin önemli bir parçası olan grupların yapısına, takipçilerin özelliklerine ve liderin nasıl davrandığına bakmaya yöneltmiştir. Bu yönde yapılan çalışmalar ise Davranışsal Liderlik Teorileri adı altında toplanmıştır.

4.2.2. Davranış Teorileri

Davranışsal liderlik teorileri, “önder” yanında “izleyiciler” faktörü ve bu ikisi arasındaki ilişkiler, özellikle de önderin izleyicilerine karşı “nasıl davrandığı” üzerinde odaklaşmıştır. Burada önderlik, “bir kişinin, başında bulunduğu grubun ortak bir amaca yönelik eylemlerini yönlendirme sırasındaki davranışı” olarak tanımlanmaktadır. Davranışsal teoriye göre, “önderi başarılı ve etkin kılan husus, önderin gösterdiği “önderlik davranışı” veya izleyicilerine karşı nasıl davrandığıdır” (Ergun, 1981, 40).

Davranış teorilerinde araştırmacılar temel olarak iki liderlik biçimi üzerinde durmuşlardır. Bunlar; göreve dönük liderlik tarzı ve insana dönük liderlik tarzıdır (Dereli, 1982, 238).

Göreve yönelik lider için genellikle teknik ve yönetsel yönlerine önem verip, üretimi arttırmaya yönelirler. Bunu gerçekleştirmek için aşırı baskı, ayrıntılı kural,

talimat ve sıkı denetimden yararlanırlar. Çalışanların beşeri yönlerini dikkate almadan, onları makineler gibi gören, rasyonel insan varsayımına sahiptirler.

İnsana yönelik lider ise işin süreci ve teknik yönünden ziyade insanların davranışlarını ve çalışmalarını güdüleyerek verimliliği arttırmaya yönelir. İnsanların yaratıcı oldukları düşüncesiyle, onları bu yaratıcılıkları ortaya koyar hale getirmeyi amaçlar.

Davranış teorilerinin gelişmesinde çeşitli uygulamalı araştırma ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Bu çalışmaların sonucu olarak değişik liderlik tarzları belirlenmiş ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır (Northcraft ve Neale, 1990, 412).

4.2.2.1. Iowa Üniversitesi Liderlik Çalışmaları ve K. Lewin'in Klasik Ayrımı

Farklı önderlik tarzları ve muhtelif tipteki grup atmosferi içinde faaliyette bulunan grupların bazı yönlerinin tetkik etmek gayesi ile Lippitt, White ve Lewin'in yönetimi altındaki bazı çocuk grupları ile 1938'de deneyler yapılmıştır. Deneylerin gayesi, otoriter ve demokratik gibi iki muhtelif önderlik tipine göre hareket eden yetişkin şahısların deneycilerin idaresi altında, küçük çocuk grupları teşkil etmektir.

Otoriter liderin temel davranış biçimleri grubun amaçlarını, politikalarını tümü ile kendi başına saptamak, ne iş yapılacağını ve nasıl yapılacağını salt bir sonraki aşama için iletmek, böylelikle gelecek için bir belirsizlik ortamı sürdürmek, işleri ve iş dağılımını kendi başına belirlemek, grup faaliyetlerinden kendini ayrı tutmak ve astları hakkında yaptığı değerlendirmelerde kişisel bir tutum takınmak şeklinde özetlenebilir.

Demokratik önderin davranış özellikleri de şöyle sıralanabilir. Politikalar önderin katkısı ile grup tarafından tartışılarak oluşturulur; faaliyetlerin kapsamı tartışma sırasında belirlenir ve genel yaklaşım saptanır, iş dağılımı gruba bırakılır; önder işin büyük kısmını üstlenmemekle birlikte bir grup üyesi imiş gibi davranır; eleştiri ve övgülerinde nesnel olmaya çalışır.

Laissez-faire önder ise grup politikalarının oluşturulmasında katkısını en azda tutarak gruba bırakır; işe ilişkin grup tartışmalarında katkısı en az düzeydedir ve salt başvurulduğu zaman katılır; faaliyetleri yönlendirme konusunda hiçbir çabaya rastlamak mümkün değildir; grup üyelerinin performanslarının değerlendirilmesi için bilinçli bir çaba göstermez.

Anılan araştırmada elde edilen başlıca sonuçlar, otoriter gruplarda niteliğin en yüksek olduğu, laissez-faire yaklaşımın ise ne nitelik nede verim açısından etkin

olduğudur. Ayrıca, otoriter önder gruptan ayrıldığında çalışma tümü ile dururken, demokratik grupta performansta küçük bir düşme olduğu gözlemlenmiştir. Demokratik önderliğin grup üyelerinin morali ve tatmini açısından da olumlu sonuçlara yol açtığı, otoriter gruplarda ise üyeler arasında tatminsizlik, geçimsizlik ve saldırganlığın yaygın olduğu saptanmıştır.

4.2.2.2. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları

Ohio State Üniversitesi çalışmaları 1945 yılında başlatılmıştır. Bu çalışmaların amacı, liderin nasıl tanımlandığını tespit etmek olmuştur. Yapılan geniş çaplı araştırmalar sonucunda, liderlik davranışını açıklayan iki temel davranış boyutunun önemli rol oynadığı belirlenmiştir.

İşe Ağırlık Verme veya Yapıyı Harekete Geçirme: Ulaşılması gereken amaçlarla ilgili işlerin ve görevlerin planlanması, grup üyelerinin bu yönde örgütlenmesi, haberleşme sisteminin kurulması ve bu doğrultuda talimatlar verilmesi yönündeki davranışları içerir. Kısaca bu davranış boyutunda, liderin işe ve işin tamamlanmasına verdiği önem ifade edilmektedir. Böyle bir önder, grup üyelerini belirli işlere tahsis eder. Üyelerin performans standartlarını tamamen korumalarını bekler işin zamanında yapılması üzerinde durur. Yapıyı harekete geçirmeye önem veren bir liderin gösterdiği davranış ya da eğilim, özellikle yapılan işin başarıya ulaşması amacıyla kaynaklanır ve bu sonuca yöneliktir.

Kişiyi Dikkate Alma veya Anlayış: Liderle grup üyeleri arasında güven ve saygı ortamının yaratılması, dostluk ve arkadaşlığın geliştirilmesi yönündeki davranışları içerir. Kısaca bu davranış boyutunda liderin, grup üyelerine verdiği önem ifade edilmektedir. Bu tür önderler, izleyenlerinin rahatına, refahına, statüsüne ve tatminine ilgi gösterirler. Kişiyi dikkate alma derecesi çok olan bir önder astlarının kişisel problemlerine yardım eden, arkadaşça ve yakınlaşılabilir olan ve tüm astlara eşit davranan biri olarak tanımlanabilir.

Araştırmacılar; çalışmalarında işe ağırlık verme ile kişiyi dikkate almanın birbirinden bağımsız, ayrı boyutlar olduğunu buldular. Bir kişi bir boyutta yüksek kademede yer alırken diğer boyutta alt kademede yer alabilir (Hodgetts, 1999, 541).

Her iki boyut birbirinden bağımsız olarak ele alındığında Şekil 4.1.de gösterilen dört farklı liderlik tarzı ortaya çıkmaktadır (Bedelan, 1989, 430).

Kişiyi Dikkate Alma / Anlayış	İşe Ağırlık Verme / Yapıyı Harekete Geçirme	
	Yoğun İlgi Düşük Yapıyı Harekete Geçirme Liderlik Tipi 1	Yoğun İlgi Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme Liderlik Tipi 3
	Az İlgi Düşük Yapıyı Harekete Geçirme Liderlik Tipi 2	Az İlgi Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme Liderlik Tipi 4

Şekil 4.1: Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları Sonucunda Elde Edilen Dört Liderlik Tarzı

Yukarıdaki şekilde, dört ayrı lider davranışı teorik olarak ifade edilmektedir. Bu şekle göre her bir liderlik biçiminin özellikleri şunlardır (Ateş, 2003):

Liderlik Biçimi 1: İnsana yönelimin yüksek, işe yönelimin düşük olduğu kesimdir. Burada, eldeki işe yönelik yapılaşma, kurallaştırma yoktur. İşler çalışanları tatmine ayarlıdır. Çalışanları hoşnut etme çabasını, işlerin çalışanlar tarafından yürütülmesini bir önkoşul olarak görür.

Liderlik Biçimi 2: Bu kesimde liderlik nasıl yapılır bilinmez. Çünkü lider ne işe, ne de insana yöneliktir. “Ne, nasıl, kimin tarafından yapılıyor ?” ilgi alanına girmediği gibi, insanlar ne diyor, hissediyor, istiyor gibi konularda umurunda değildir. “Etilye sütlüye dokunmayan” bir liderlik biçimidir.

Liderlik Biçimi 3: Bu kesimde lider, hem insana, hem de işe yöneliktir. Bir yandan işle ilgili yapıda gözetim ve denetim sağlamak, öbür yandan çalışanın istek ve ihtiyaçlarını gözetmeyi, duyarlı olmayı önemseyen bir liderlik biçimidir.

Liderlik Biçimi-4: İşe yönelimin yüksek, insana yönelimin düşük olduğu kesimdir. lider sadece eldeki işin ne zaman, kimin tarafından, nasıl bir yapı içinde ve hangi kurallarla yapılacağı saptama çabası isteğindedir. Çalışanlar işlerini yaptıkları sürece önemlidir. Bunun dışında onların istek ve duyarlılıklarına kulak asmaz.

Sonuç olarak Ohio State Üniversitesi çalışmalarının aşağıda belirtilen iki esas bulgusu olduğunu söyleyebiliriz (Koçel, 1998, 401):

- Önderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızı (employee turnover) ve devamsızlığı azalmaktadır.
- Önderin inisiyatifli esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır.

4.2.2.3. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Davranışsal Önderlik Teorisinin gelişmesine katkıda bulunan diğer bir önemli çalışma 1947 civarında, Ohio State Üniversitesi araştırmaları ile aynı dönemde, Rensis Likert ve arkadaşları tarafından, Michigan Üniversitesinde önderlik üzerine yapılan bir seri çalışmadır (Koçel, 1998, 4012). Bu Çalışmadan amaç, etkin grup performansı sonuçları altında liderlik davranış kalıplarını belirlemektir. Yapılan çalışmalar sonucunda lider davranışlarının iki kısım içerisinde değerlendirilebileceği öngörülmüştür (Keçecioğlu, 1998, 123).

- İşe Yönelmiş Liderlik
- İşgörene Yönelmiş Liderlik

İşe yönelmiş lider. yapılması gereken işe yoğunlaşır, astının görevini yerine getirmesi için baskı yapar. Böyle liderler iş görenlerin kendi başlarına görevlerini yerine getireceklerine inanmadığından onları devamlı olarak denetlerler. Astlarıyla ilişkileri zayıftır, işin yapılmasıyla ilgili spesifik ilkeler üzerine yoğunlaşırlar (Ceylan, 1997, 315).

İş görene yönelmiş lider, insanlar, onların kişisel başarıları ve iş birimini şekillendirilen sosyal sistemin özellikleri üzerine yoğunlaşmıştır. Böyle liderler iş birimleri için yüksek performanslı amaçlar oluştururlar ve performans beklentilerini astlarına iletirler. Faaliyetlerinin büyük kısmını, iş görenlerin davranış ve çalışma güdülerini, astlarıyla kendisi arasındaki kişisel ilişkileri geliştirmeye yöneltir (Ceylan, 1997, 315).

Söz konusu iki liderlik tarzı arasındaki fark, özel bir uygulama biçiminden değil, liderlik fonksiyonunu ele alış ya da liderliğe yönelik biçiminden doğmaktadır. Kişiyeye yönelik bir lider, faaliyetlerinin büyük bir kısmını personelin davranış ve çalışma isteklerini geliştirmeye yöneltir. Etkinlik ve verimliliği yükseltmek için yönetim ile teknolojik yöntemlerden çok, kişilerin insan olarak potansiyel enerjilerinden faydalanmaya çalışır. Bu liderlik tipindekiler, mevcut alet ve teçhizatla personelin daha çok çalışmalarını sağlayabilen kimselerdir. Faaliyetlerinde daha çok astlarıyla kendisi arasındaki kişisel ilişkiler üzerinde durur.

İşe yönelik liderler yukarıda anlatılanların aksi yönünde davranışlar gösterirler. Personeli daha sık kontrol eder, ayrıntılı talimat verir, yakından nezarete bulunur, yapılan değişiklikler için sebep göstermek gereğini duymazlar. Herhangi bir hata yapıldığı takdirde de, sert cezalar verirler. Kişiye yönelik liderlerin yüksek moral ve başarı seviyesine ulaşmada daha etkili oldukları, işe yönelik liderlerin ise, moralin bozulmasına ve başarının düşmesine sebep oldukları sonucuna varılmıştır (Zel, 2003).

Likert (1977) değişik iş grupları üzerinde yaptığı çalışmalardan sonra kişiye dönük önderlik biçiminin, işe dönük önderliğe oranla daha etkili olduğu sonucuna varmıştır. Yine Likert, önderin grup içerisindeki etkinliğinin aynı zamanda, grup üyelerinin sayısına, karakteristik yapılarına, özellik ve yeteneklerinin uygunluğuna ve çalışma ortamına da bağlı olduğunu ileri sürmüştür. Bu çalışma, durumsal faktörleri dikkate almadan, en iyi bir tek önderlik tarzı olduğunu öne sürmektedir. Ancak önderlik davranışının iş ve kişi boyutlarını belirlemesi daha sonraki araştırmalara temel hazırlamıştır.

4.2.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi

Blake ve Mouton tarafından ortaya atılan teori, aslında Ohio Liderlik Araştırmalarındaki "yönetimsel eğilim programı"nın bir grid şebekesine adapte edilmesiyle elde edilmiştir. Bu modelin amacı, liderin yönetimi altında bulunan örgüt çatısı altında ne ölçüde üretim faktörüne, ne ölçüde insan unsuruna önem verdiğini göstermektir (Blake ve Mouton, 1964, 162).

Bu model, liderin davranışlarında ağırlık verdikleri faktörleri, iki grupta toplamıştır. Birinci boyut üretime yönelik olma, ikinci boyut kişiler arası ilişkilere yönelik olma boyutudur. Her boyut, faktörlerle ilgili dereceleri gösteren dokuz bölüme ayrılmıştır. Blake ve Mouton'un hazırladıkları modelin esasında, en iyi yöneticilerin hem insan hem de üretime yönelik olduğu vardır.

İnsan Unsuruna İlgili	Yüksek	1,9							9,9
				5,5					
	Düşük	1,1							9,1
		Üretime ilgi							
		Düşük				Yüksek			

Şekil 4.2.: Önderlik Davranışları Boyutlarının Matrisi.

Kaynak: Vecchio Robert P. (1995), Organizational Behavior, Dryden, Chicago, s. 347

Bu iki boyutun çeşitli kombinasyonları kullanılarak beş türde önderlik davranış biçimi belirlenmiştir. Bu davranış biçimleri ve özellikleri aşağıda belirtilmiştir (Zel, 2003).

Cılız Liderlik-1/1

Bu tarz liderlikte yönetici üretim ve insanlarla fazla ilgili değildir. Yönetici çok az planlama yapar. Kendisini yukarıdan aşağıya mesaj taşıyan bir aracı olarak görür. Ast-üst ilişkileri açısından bu lider oldukça mesafeli bir tarz sergiler. Astlarıyla sadece politika ve prosedürlerde yer almış ise toplantı yapar ve bu toplantılarda karar almayı düşünmez. Onun için toplantıların amacı yukarıdakilerin söylediklerini aşağıya iletmektir. Bu lider çatışmadan uzak kalmaya çalışır. Bu tür bir yöneticide yaratıcılık yok denecek kadar azdır. Astlarına da yaratıcılığı teşvik edecek şartları hiç zorlamaz. Bu tür yöneticinin temel motivasyonu örgüt içinde varlık sürdürmektir. Davranışları son derece pasiftir ve kendisinden beklenilenden fazlasını vermez.

Şehir Kulübü Liderlik-1/9

Bu tarzı sergileyen lider üretimle pek fazla ilgilenmez. Bu tarzı benimseyen bir lider için insanların his ve davranışları daha önemlidir. Astlarına emir vermekten ziyade işlerin nasıl yapılacağını göstermeyi tercih eder. Bu tarzdaki yönetici astlarının yaptığı hata ve yanlışları uyararak geçiştirmeye çalışır. Astlarla sürekli toplantılar yapar ve çoğu zaman bu toplantıların amacı sosyal ilişkileri güçlendirmektir. Çatışma durumlarında uzlaşmayı tercih eder. Bu tür bir yönetici için en önemli motivasyon

kaynağı diğerleri tarafından kabul görmektir. Şehir kulübü liderde yaratıcılık düşük düzeydedir.

Görev Liderliği-9/1

Bu tarzda yönetici, görev yönelimlidir, planlama ve görev dağılımı yapar. Astlar ise yöneticinin belirlediği görevleri uygular. Yönetici uygulamayı yakından izler ve kontrol eder. Başarı, kar ve üretim ile ölçülür. Bu tarzda ast-üst ilişkisi “ otorite ve itaat”e dayanır. Çalışanlardan kendilerine söyleneni yapmaları beklenir. İşe ilişkin tüm hata ve aksaklıkların sorumlusu olarak astlar görülür. Yönetici astlarını bir araç olarak görür ve resmi iş ilişkilerinin dışına çıkmamaya özen gösterir. Yapılan toplantılar katılımcı olmaktan uzaktır. Toplantı sonucunda kararları yine yönetici alır. İletişim biçimsel bir şekilde yerine getirilir.

Orta Yolcu Liderlik-5/5

Bu tarz, üretime ve insana ilginin her ikisinin birden orta düzeyde bulunduğu bir tarzdır. İş ve insan ilişkileri arasında denge kurma eğilimi vardır. Yönetici planlama ve görev dağılımı yapar, verilen görev konusunda astlara tavsiyelerde bulunur. Hata ve aksaklıklarda astlara bir şans daha tanımak tercih edilir. Olayın tekrarı halinde disiplin cezası gündeme gelir.Bu tarzda ast ve üst bire bir ilişki içinde olmayı tercih eder. Astlarla toplantılar yapılır ama kararlar genelde yönetici tarafından alınır. Toplantılar daha çok “kararın katılımı” alındığı hissini uyandırmak amacıyla yapılır. Formal ve informal iletişim eşit derecede önemlidir. Bu tür tarzda çatışma, karşılıklı ödün verme ve karşılıklı bir şeyler alma süreciyle giderilebilir. Bu tarzı sergileyen liderlere göre mükemmellik bir ütopya ve gerçekleştirilmesi imkansızdır.

Ekip Liderlik-9/9

Üretim ve amaçlar arasında bir çatışma olması gerekmediği varsayımından hareket eder. Başarı ve katılım, örgütsel performans ve bireysel motivasyon için iki temel unsur olarak kabul edilir. Birisi karşılanınca, diğerinin otomatik olarak karşılanacağı varsayılır. Yönetici ve astları arasında karşılıklı anlayış ve uzlaşma vardır. Yönetici karar verme sürecine diğer kişileri katar, insanların sorunu anlayabilecekleri, çözüme katkıda bulunabilecekleri şartlar yaratır. Kontrolün temeli insanların örgüt amaçlarını anlaması ve bu amaçlarla uzlaşması esasına dayanır. Astların yapmış oldukları hatalar ve neden oldukları aksaklıklar için “eğitici” bir yaklaşım izlenir. Bu tür bir liderlik tarzında ekip çalışması son derece önemlidir. Moral ve performans birbirinin

ayrılmaz bir parçasıdır. İletişimde açıklık esastır ve güçlü ve her düzeyde yaygın olan bir iletişim mevcuttur. Çatışma kaçınılmaz olarak vardır. Çatışan taraflar soruna beraberce bir çözüm bulmaya çalışır. Ekip lideri yeni yaklaşımlara ve değişime istek duyar.

Bu modelin en önemli yararı yöneticiler ve liderlerin, sergiledikleri davranışların kavram halinde tanımlamasına imkan vermesidir. Böylece kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayan bir yönetici, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile bu tarzda arzuladığı değişiklikleri yapabilir (Gibson ve diğerleri, 1979, 192.).

4.2.2.5. McGregor'un X ve Y Teorileri

Douglas McGregor, insan kaynaklarından en yüksek düzeyde ve en iyi biçimde yararlanmanın nasıl gerçekleştiği, konusunda çalışmalar yapmıştır.

McGregor (1960)'a göre, yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi onların insan davranışı hakkındaki varsayımlardır. Bu varsayımlar birbirine zıt görüşleri içeren iki grupta toplanan ve X ve Y Teorisi olarak adlandırılabilir. Bu görüşe göre X ve Y teorisi şu varsayımları içermektedir (Koçel, 1998, 404; Hampton, 1977, 21).

X teorisinin adı altında toplanan varsayımlar:

- Ortalama bir insan çalışmayı sevmez ve işten mümkün olduğu kadar kaçmaya çalışır.
- Ortalama bir insan sorumluluk yüklenmek istemez, fazla istekli değildir ve güvenceyi her şeye tercih eder.
- Bu özellikleri dolayısıyla insanları çalıştırmak için onları zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve amaçları gerçekleştirmeleri için cezalandırılmalı.

Buna karşılık Y teorisi adı altında toplanan varsayımlar şunlardır:

- Kişi için iş, oyun ve dinlenmek kadar doğaldır.
- Kişi doğuştan tembel değildir, onu bu hale getiren tecrübeleridir.
- Kişi belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır.

- Her insanın potansiyeli vardır. Uygun şartlar altında kişi bunları geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir.
- Dolayısıyla yöneticinin yapması gereken uygun bir ortam yaratmak suretiyle insanın kendini geliştirmesine ve sahip olduğu enerjiyi amaçları doğrultusunda kullanmasını sağlamaktır.

Buna göre bir önderin insan hakkındaki varsayımları X kuramına uyuyorsa, bu önder müdahaleci ve otoriter. Y kuramına uyuyorsa katılımcı ve demokratik bir yönetim tarzı gösterecektir (Türko, 1973, 35-42), Reddin'in önerdiği Z yaklaşımı ise yöneticiler ister X kuramından, isterse Y kuramından faydalansın, başarılarının koşullara bağlı olduğuna değinerek konuya etkinlik boyutunu da eklemiştir (Certo, 1994, 385).

4.2.2.6. Rensis Likert'in Sistem Dört Modeli

Rensis Likert'in Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak geliştirdiği modele göre, liderlerin davranışları dört grup altında toplanmaktadır. Her grup belirli varsayımları ve belirli davranışları kapsar. Bu dört grubun, liderlik değişkenlerine göre yansıttıkları durum şöyle özetlenebilir (Luthans, 1995, 376).

Sistem 1. Sömürücü-Otoriter Önderlik: Sistem 1 tarzında önder, astlarına güvenmemekte ve tüm kararları kendisi almaktadır. İş görenleri cezalandırma ve korkutma ile güdülemektedir. Astlarına güvenmediği için kararları kendisi aldığından, yukarıdan aşağıya iletişimi benimsemektedir.

Sistem 2. Yardımsever-Otoriter Önderlik: Sistem 2 tarzında önder, astlarına az da olsa güven duymakta, aşağıdan yukarıya iletişime biraz olanak tanımakta, cezalandırma ve korkutma yanında ödüllendirme yolu ile de astlarını güdülemektedir. Astların kararlarına katılımına olanak az da olsa tanımakta ve yakın denetim uygulamaktadır.

Sistem 3. Katılımcı Önderlik: Sistem 3 tarzında önder, astlarına tam olmasa da büyük ölçüde güvenmekte kararlara katılımları olanak ve özgürlüğünü tanımakta; karar alırken onların fikirlerini dikkate almakta ve kullanmaktadır. Aşağıdan yukarıya iletişim tercih edilmekte, cezalandırma ve korkutma yerine ödüllendirme yolu ile güdüleme ağırlık kazanmaktadır.

Sistem 4. Demokratik Önderlik: Önderin astlarına güveni tamdır. bu nedenle, kararların ortaklaşa alınması söz konusudur. Aşağıdan yukarıya iletişim egemen olup, grup katılımı ve başarısına dayalı ödüllendirme geçerlidir.

Tablo 4.3 : Likert'e Göre Liderlik Tipleri

Liderlik Değişkeni	Sistem-1 İstismarcı Otokratik	Sistem-2 Yardımsever	Sistem-3 Katılımcı	Sistem-4 Demokratik
Astlara olan güven	Astlarına Güvenmez	Hizmetçi-Efendi güveni	Sınırlı güven, karar kontrolü liderde	Tüm konularda, tam güven
Astların duyduğu serbestlik hissi	Astlar iş konularını üstleri ile görüşmede kendilerini serbest hissetmezler.	İş konularında astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini yeteri kadar serbest hissederler.	Astlar kendilerini tam olarak serbest hissederler.
Üstün astla olan ilişkisi	İş konularında astın fikrini çok az alır.	Ara sıra astın fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır onlardan yararlanır.	Her zaman astların fikrini alır.

Likert'in araştırmaları, verimliliği yüksek grupların sistem 3 ve sistem 4 tipi bir yönetim altında olduklarını; verimliliği düşük grupların ise sistem 1 ve sistem 2 tipi bir yönetim altında olduklarını göstermiştir. Sistem 4 modeli ile ilgili olarak metodolojiye ilişkin çeşitli eleştiriler yapılmıştır. Ayrıca bu modeli sistem 4 uygulamasına her yerde daima geçerli en etkin yönetim tarzı saymasında eleştirisi konusu olmuştur (Koçel, 1998, 405).

4.2.2.7. Gary Yukl'un Liderlik Davranışları Modelleri

Yakın zamanda ortaya atılan bu teorinin amacı, liderlik davranışı, durumsal değişkenler ve ara değişkenler ile çalışanların verimliliği ve iş tatmini arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaktır. Yukl, Ohio ve Michigan Üniversitelerindeki araştırmalarda iki eksen (insan ve görev) ele alınan lider davranışlarına "karar merkeziyetçiliği (katılımcılık)" boyutunu da ilave ederek, çalışanların kararlara katılma haklarının lider tarafından uygulanma düzeyini belirlemektedir.

Yukl, teorisini iki ayrı model çerçevesinde ele almaktadır: "Ayrılık Modeli" ve "Çoklu-bağlanma Modeli" (Tekarslan, 2000, 132-4).

Ayrılık Modeli: Ayrılık modeli, lider davranışı ile çalışanların tatmini arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Çalışanın tatmini, bireyin liderden "beklediği davranış" ile "gerçekleşen davranış" arasındaki farkın fonksiyonu şeklinde ortaya çıkmaktadır. Astın tatmini, beklentisi ile gerçekleşen arasındaki fark ne kadar küçükse, o kadar yüksek seviyede olur. Örneğin, çalışanlar liderden söz hakkı bekliyorlarsa fakat lider tarafından bu yerine getirilmiyorsa tatminsizlik meydana gelecektir.

Çoklu-Bağlanma Modeli (Multiple Linkage Model): Bu model, birey yerine grup tatmini üzerine odaklanmıştır. Grup tatmini, insana dönüklük, gruba dönüklük ve karar merkeziyetçiliğinin ötesinde ara değişkenlerin etkisi ile ortaya çıkar. Ara değişken olarak, çalışanın motive edilmesi, görev-rol uyumluluğu ve çalışanın yetenek seviyesi olarak sıralanmaktadır.

Yukarıda kısaca değindiğimiz çalışmaların gösterdiği gibi liderlikte davranışsal teorinin üzerinde durduğu nokta liderlerin nasıl davrandıkları olmuştur. Bu teori liderlik davranışlarını açıklayacak faktörler geliştirmeyi amaçlamış bunu yaparken ise uygulamalı araştırmalardan yararlanmaya çalışmıştır.

Liderliğin analizinde ve oluşumunda davranışsal yaklaşım, geleneksel yaklaşımlardan farklı olarak lider-grup üyeleri ilişkisi üzerinde özellikle durmuştur. Liderin etkinliğinin işletme içerisinde üstlendiği rolün yanı sıra, grup üyeleri ile kuracağı ilişkiye de bağlı olduğunu önderlikte davranışsal yaklaşım açıkça ortaya koymuştur. Ancak bu yaklaşımda yine liderlik tarzlarının etkili olduğu ortam göz ardı edilmiştir.

4.2.3. Durumsallık Teorileri

Çağdaş veya durumsal önderlik yaklaşımı, önderlikte önder ve izleyicilere ek olarak “koşullar” veya “durum” değişkenini de dikkate alan teorilerden oluşmaktadır. Bu yaklaşım, önderi ve önderlik başarısını belirlemede durum veya koşulların önemini vurgulamak ve evrensel bir önderlik tarzından bahsedilemeyeceğini savunmakla, ilk iki yaklaşımdan ayrılmaktadır (Acar, 2003).

Durumsallık Kuramına göre, bir kişinin bir grup içinde lider olarak ortaya çıkması sadece onun özelliklerine ve yeteneklerine bağlı olmadığı gibi, grup üyeleri ile olumlu

ilişkiler geliştirmesine de bağlı değildir. Belirli bir zaman diliminde liderin grup-iş ilişkisi açısından kurduğu denge, grubun yapısal özelliği ve liderin sahip olduğu örgütsel otoritenin derecesine, onun liderlik özelliklerinin ortaya çıkmasına veya başarılı olmasına yol açabilir.

Durumsal yaklaşımlar ile ilgili olarak yapılan çalışmalar, etkili liderliğin, izleyenlerin/astların, liderin özelliklerinin, liderlik biçiminin ve liderin içinde bulunduğu durumun, bir fonksiyonu olduğu görüşünü paylaşmaktadır.

Liderliği, şartları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu teorilere göre, liderin etkinliğini belirleyen faktörler (Szilagyi ve Wallace, 1990, 397) şunlardır:

- Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği
- Grup üyelerinin yetenekleri ve beklentileri
- Liderliğin cereyan ettiği örgütün özellikleri
- Liderin ve izleyenlerin deneyimleri ve kişilik özellikleri

Durumsallık teorileri, genel anlamda, en uygun lider davranışının durumlara göre değişebileceğini ileri sürmektedir. Bu ise genellikle yönetimde "tek ve en iyi" yönetim tarzı bulunduğunu savunan davranış teorilerinin farklı yanını oluşturmaktadır. Davranış teorileri, liderin işe yönelik veya kişiye yönelik davranış gösterebileceklerini ileri sürmüş, fakat hangi şartlarda hangi davranışın etkin olacağını söylememiştir. Bunun yerine, kişiye yönelik liderlik davranışının grup üyelerinin tatminini ve verimliliğini dolayısıyla liderin etkinliğini arttıracığını varsaymıştır. Oysa, durum teorisine göre her iki davranış çeşidi de belirli şartlar altında aynı derecede etkin olabilir. Bu sebeple, durum teorileri, belirli durumlarda hangi şartların önemli olduğunu belirlemeye ve bu şartlara uygun liderlik tarzının ne olabileceğini araştırmaya ağırlık vermiştir (Koçel, 1995, 407).

Stogdill, liderin kişilik özelliklerinin "durumsallık" kapsamı dahilinde düşünülmesi gereken önemli bir faktör olduğunu vurgulayarak durumsallığın dört ayrı kategoriden oluştuğunu ileri sürmüştür. Bu kategoriler şunlardır; kültür ve çevre, kişiler arasındaki farklılıklar, örgütler arasındaki farklılıklar ve görevler arasındaki farklılıklar. Günümüzde son iki kategorideki farklılıklar yoğun rekabet gereği giderek azaldığından, kültür, çevre ve kişiler arasındaki farklılıklar liderlik tarzını baskın olarak etkileyen faktörler olarak ortaya çıkmaktadır (Zel, 2003).

4.2.3.1. Amaç-Yol Teorisi

Amaç-Yol Teorisi, House ve Evans tarafından ortaya atılmıştır ve esas itibarıyla, liderin gösterdiği davranışın astların motivasyonu, tatmini ve başarı dereceleri üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır.

Amaç-Yol Teorisinin kökenleri motivasyon teorilerinden Beklenti-Değer teorisine dayanır (Bone ve Bowen, 2.Ed., 346). Motivasyonda Beklenti-Değer teorilerinin esası, bireylerin, davranış ve hareketlerinin muhtemel sonuçları hakkında bilgi sahibi oldukları varsayımına bağlıdır. Ayrıca bireyler bu sonuçların kendileri için ne kadar değerli olduğu hakkında fikir sahibidirler. Bu durumda bireyler, bu belirli sonuçlar arasından bilinçli bir seçim yaparlar (Eroğlu, 1996, 269).

Liderlikte Amaç-Yol teorisine göre ise, kişi, belirli ihtiyaçların tatminini sağlayacak ve bu ihtiyaçları tatmin etme ihtimalini yüksek olarak algıladığı davranışlara girecektir. Bir başka deyişle insan davranışlarını etkileyen iki faktör vardır (Koçel, 1998, 405).

- Kişinin, belirli davranışlarla belli sonuçlara ulaşacağına dair inancı (beklentileri),
- Bu kişinin sonuçlara vereceği değer (önem).

Beklenti teorisinin, liderlik bakımından anlamı şöyle ifade edilebilir; lider, grup üyelerini iki konuda motive edebilir. Bedelan'a (1989, 438) göre bunlar:

- Liderin izleyenlerin beklentilerini etkileme derecesi (yol).
- Liderin izleyenlerin "sonuca verdiği değeri" etkileme derecesi (amaç).

Burada liderin en önemli işi, izleyenler için önemli olan amaçları belirlemek ve izleyenlerin bu amaçları gerçekleştirecekleri yolu bulmalarına yardım etmektir. Amaç-yol teorisine göre lider, dört çeşit liderlik davranışı uygulamak suretiyle astlarının motivasyonunu, iş tatminini ve başarı derecesini etkileyebilir. Zel (2003)'e göre bunlar:

1. Yönlendirici liderlik; Yönlendirici liderlik, astlara işle ilgili teknik bilgi verir, onlardan neler beklediğini ve nasıl yapmaları gerektiğini açıklar. Standartların tam olarak uygulanmasını ister.

2. Destekleyici liderlik; Astların ihtiyaçlarına ve isteklerine önem verir.

Arkadaşça davranır, fakat işin daha uygun ortamlarda yapılması için fazla çaba sarf etmez. Herkese eşit biçimde davranır. Kendisiyle diyalog kurmak kolaydır.

3. Katılımcı liderlik: İşle ilgili konularda astlarına danışır. Onların fikirlerine değer verir. Yönetmelikteki (9/9) lider tipine yakın davranışlar gösterir.

4. Başarıya yönelik liderlik: İddialı amaçlar ortaya koyar ve astlarına bunları başarabileceklerine dair güven duyduğunu belirtir. Onlardan devamlı olarak en yüksek düzeyde performans göstermelerini ister.

House, bu dört tip liderlik davranışının. değişik durumlar karşısında tek bir lider tarafından kullanılabileceğini belirtmiştir (Vecchio, 1995, 347).

Tablo 4.4: Yol-Amaç Teorisi

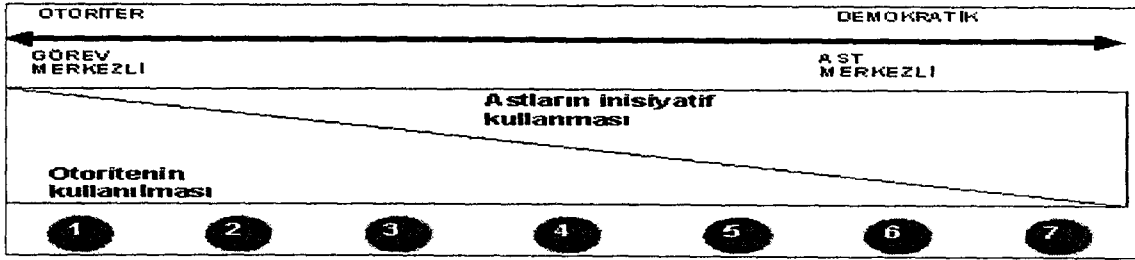
Lider Davranışı	Durumsal Faktörler	Etki	Neden	İkincil Tavrı ve Davranışlar
1-Yönlendirici	1-Alt özellikler Otokrasi-Kontrol Merkezi -Güç	→	Kişisel Algı	1-İş Tatmini
2-Destekleyici				İş----- Ödüller
3-Başarıya Yönelik	2-Çevresel Faktörler İş -Resmi Otorite Sistemi-Birincil İş grupları	→	Motivasyonel Durum Ceza ve Ödüller	2-Liderin Kabul edilmesi Lider-----Ödüller
4-Katılımcı				3-Motivasyonel Davranış Efor---Performans Performans --Ödüller

Kaynak: Bone, Louis E. ve Bowen, Donald D., The Great Writings in Management and Organizational Behavior, Second ed., McGraw-Hill, Irwin, s. 347

4.2.3.2. Liderlik Doğrusu Teorisi

Tannenbaum ve Schmidt bir yöneticinin belli bir liderlik tarzını seçmeden önce durumun gerekleri ile kendisinin ve astlarının özelliklerini dikkate alması gerektiğini söylemiş ve 7 ayrı liderlik tarzını bir doğru üzerinde göstererek liderlik davranışlarının özelliklerini incelemişlerdir (Tannenbaum ve Schmidt, 1973. 21).

Tannenbaum ve Schmidt'in ortaya attığı bu teoride, liderliğin iki uç noktasının "otokratik liderlik" ve "demokratik liderlik" olduğu kabul edilmektedir. İki uç arasındaki doğru (liderlik doğrusu) üzerine yedi ayrı lider davranış biçimi yerleştiren Tannenbaum ve Schmidt, modeli yetki kavramı üzerine kurmuşlardır. Belli bir durumdaki liderlik davranışı, liderin kullandığı yetki miktarı ile asta devredilen yetkinin derecesinin bir kombinasyonunu meydana getirmektedir (Robbins, 1994. 248).



- 1.Durum: Yöneticiler kararı verir ve duyururlar.
- 2.Durum: Yönetici kararını ikna ederek kabul ettirir.
- 3.Durum: Yönetici fikrini bildirir ve soru bekler.
- 4.Durum: Yönetici alternatif bir kararlar ortaya çıkar.
- 5.Durum: Yönetici problemi ortaya koyar, tavsiyeleri alır ve karar verir.
- 6.Durum: Yönetici sınırları tanımlar ve grubun karar vermesini ister.
- 7.Durum: Yönetici astların, üst tarafından belirlenen sınırlar içinde görevlerini yapmalarına izin verir.

Şekil.4.3: Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Modeli

Kaynak: Robbins P S. (1994) "Örgütsel Davranışın Temelleri". ETAM Basım Yayın Dağıtım, 1. Baskı, Eskişehir, s. 247

Araştırmacılar, onbir ayrı çalışmanın sadece yedisinde "paylaşımcı tip lider"in, verimliliği arttırdığını, diğer dördünde ise böyle bir etkinin görülmediğini tespit etmişlerdir. Aynı çalışmalarda, paylaşımcı lider tipinin astlardaki iş tatminini üçü dışında etkilemediği görülmüştür (Robbins, 1994, 247).

4.2.3.3. Fiedler'in Liderlik Teorisi

Teori liderlerin etkinliğinin koşullara bağlı olduğunu, bir liderin bir koşul veya örgütte etkin olurken diğer koşul ve örgütte bu etkinliği gösteremeyebileceğini içermektedir. Teori bu farklılaşmanın niçin oluştuğunu açıklamakta, lider-koşul tamamlayıcılığını tanımlamaktadır.

Bu modelin temelinde, grup performansının, liderlik tarzı ve ortam özelliklerinin bir fonksiyonu olduğu düşüncesi yatmaktadır. Yani Fiedler'e göre başarılı liderlik, liderlik biçimi ve ortamın istemleri arasındaki uygunluğa bağlıdır.

Liderlik biçimi iki şekilde sınıflandırılmıştır(Zel, 2003).

1. İşe güdümlenmiş lider: Bu tip liderler daha çok başarıya önem vererek, işletme içindeki işlerin başarılı şekilde bitirilmesine özen gösterirler. İşteki tatmin ise işin kendisinden ve yöneticinin iyi bir iş yaptığını bilmesinden kaynaklanır. Bu tip

liderler, daha çok yöneticidirler. İşgörenin duygularına önem vermekle birlikte, görev ön plandadır. Yetkilerinden kaynaklanan güçlerini işleri yaptırmak için kullanırlar.

2. İlişkiye güdümlenmiş lider: İşçilerin duyguları ön plandadır. Bu tip liderler işletmedeki karar verme sorumluluğunu işgörenlerle paylaşmaya yatkındırlar. İşgörenler tarafından kabul edilip desteklenmeyi amaçladıkları için, işgören ilişkilerine özen gösterirler. İşletme içindeki görevler ikinci plandadır. İlişkiye güdümlenen liderler öncelikle işgörenlerle sağlıklı ilişkiler kurarak ve kurulan bu ilişkilere dayanarak görevlerin yerine getirilmesini amaçlarlar.

Fiedler'e göre; üç ana durumsal değişken liderin etkinliğini saptamaktadır:

- Lider-çalışan ilişkileri (leader-member relations)
- Görevin niteliği (task structure)
- Pozisyon gücü (position power)

Fiedler'in ortaya koyduğu bu üç ayrı değişkenin birbirleriyle ilişkilendirilmesi sonucunda sekiz ayrı durum oluşmaktadır. Fiedler'e göre liderin göstereceği davranışın etkinliği her duruma göre farklı olacaktır.

		1	2	3	4	5	6	7	8
YAPISAL FAKTÖRLER	LİDER-AST İLİŞKİLERİ	İYİ				KÖTÜ			
	GÖREV YAPISI	RUTİN		KARMAŞIK		RUTİN		KARMAŞIK	
	LİDERİN GÜCÜ	GÜÇLÜ	ZAYIF	GÜÇLÜ	ZAYIF	GÜÇLÜ	ZAYIF	GÜÇLÜ	ZAYIF
LİDERLİK TARZI		GÖREV	GÖREV	GÖREV	AST	AST	AST	GÖREV	GÖREV

En Olumlu $\xrightarrow{\hspace{10em}}$ En Olumsuz

Şekil 4.4: Fiedler'in Durumsallık Modeline Göre Ast Merkezli-Görev Merkezli Liderlik Tarzlarının Karşılaştırması.

Kaynak: Zel, <http://www.ugurzel.com/index1.htm>

Şekil 4.4 incelendiğinde, otoritesi fazla ve görevi belirli bir liderin varlığı ve üyelerin bu lideri sevmeleri halinde ve yapılan iş açıkça tanımlanıp belirtildiği takdirde liderin etkisinin kolaylaşacağı görülmektedir (1.Durum). Liderin sevilmediği, otoritesinin sınırlı olduğu ve yapılan işin de belirsiz nitelik taşıdığı kategoride ise liderlik güçleşecektir (8.Durum). Fiedler'a göre, söz konusu üç değişkenden en önemlisi

"lider-üye ilişkileri", en önemsizi ise "liderin makamının sağladığı otorite"dir.

Hangi, liderlik tarzının en iyi ve uygun olduğu, içinde bulunulan özel durumun lider için elverişliliğine bağlı bulunmaktadır. Bir görevi grup olarak başarıyla yapabilmek için, çok elverişli ve çok elverişsiz durumlarda, yani liderin etkisinin çok yüksek ve çok düşük olduğu hallerde, otokratik ve göreve yönelik liderlik tarzının, orta seviyede güç durumlarda ise toleranslı, demokratik, insan ilişkilerine yönelmiş liderlik tarzının daha başarılı olduğu anlaşılmaktadır (Zel. 2003).

Hodgetts (1999, 546)'e göre Fiedler'in modeli üç nedenden dolayı önemlidir: Birincisi temelde etkinliği vurgular. İkincisi, hiçbir liderlik tarzının en iyi olmadığı ve yöneticinin duruma adapte olması gerektiğini gösterir. Üçüncüsü; yönetimi lideri ve durumu eşleştirmesi için cesaretlendirir.

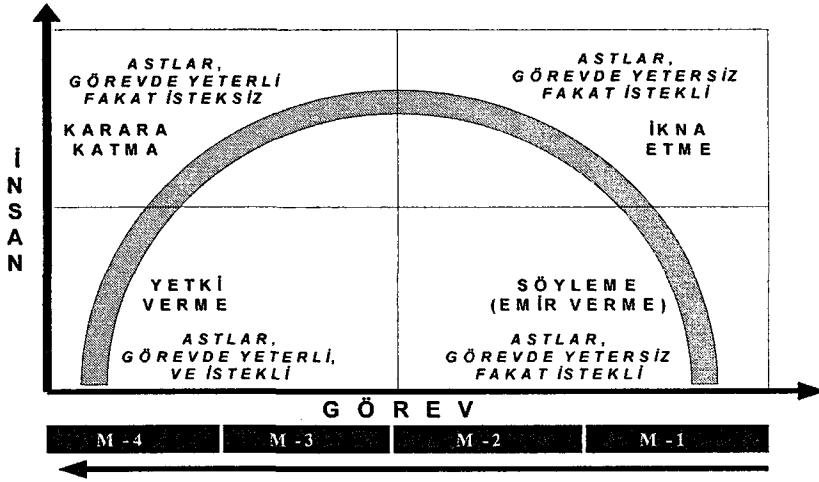
4.2.3.4. Hersey-Blanchard'ın Yaşam Eğrisi Modeli/Kuramı

Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından geliştirilen Durumsal Liderlik teorisi, Ohio Üniversitesi Liderlik teorisi ile Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik teorisinin birleştirilmiş ve geliştirilmiş biçimidir.

Modele göre, liderlerin karar verme stilinin etkinliği, izleyicilerinin doyum düzeyine, iş tecrübelerine ve duygusal anlamda doyumluğuna geniş ölçüde bağlıdır (Keçecioğlu, 1998, 157). Astların olgunluğu; yüksek fakat ulaşılabilir hedefler belirleyebilme kapasitesi, sorumluluk alma isteği ve konuyla ilgili sahip olduğu eğitim ve tecrübenin miktarı olarak tanımlanabilir. Ayrıca, olgunluğun spesifik bir görevle bağlantılı olarak incelenmesi gerekir. Bir kişi belli bir işte hayli "olgun" olsa da, başka bir işte o kadar olgun olmayabilir (Yukl, 1989, 105). Olgunluğun iki temel unsuru vardır; bunlar "kabiliyet" ve "istek"tir. Kabiliyet, bir grup ya da kişinin bir işle ilgilenirken sahip olduğu teknik bilgi, tecrübe ve becerilerin toplamını ifade eder. İstek ise, bir grup ya da kişinin bir işi gerçekleştirmek için sahip olduğu güven, bağlılık ve motivasyonun bütünüdür (Hersey ve Blanchard, 1988, 175). Herhangi bir durumda, kişinin işi bitirmek için sahip olduğu istek derecesi, onun kabiliyetini kullanma derecesini de doğrudan etkileyecektir (Vecchio, 1991, 317).

Lideri etkili kılan durum, izleyenlerin olgunluk düzeyine uygun olarak göreve ve

işgörene yönelimini ayarlayıp birleştirebilmesidir. Lider, bu düzenlemeyi ne kadar iyi dengeleyebilirse etkinliğini o kadar artırır.



Şekil 4.5: Hersey-Blanchard'ın Yaşam Eğrisi Modeli

Kaynak: Yukl, Gary, 1989, Leadership In Organizations, Prentice Hall, s. 106.

Lider, kendini izleyenlerin olgunluk (Maturity) düzeyine göre liderlik biçimini tayin etmektedir. Buna göre, izleyenlerin olgunluk düzeyini dört sınıfa ayırmak mümkündür. Bu olgunluk düzeyleri ve bunlara karşılık uygulanması gereken liderlik biçimleri Şekil 4.5 'da gösterilmiştir (Yukl, 1989, 105).

M-1: Emir verme, Söyleme (Telling): İzleyenlerin olgunluk düzeyi düşüktür. Lider göreve ağırlık vererek, izleyenlerin yetişmesini, yüksek beceri kazanmasını sağlamalıdır.

M-2: Satma, İkna etme (Selling): İzleyenlerin olgunluk düzeyi biraz daha yüksektir. Lider hem göreve hem de izleyenlerle yakın bir ilişki kurmaya önem vermelidir.

M-3: Karara katma (Participating): İzleyenlerin olgunluk düzeyi yüksektir. İzleyenler oldukça yüksek beceri sağladıklarından lider, göreve daha az ama izleyicilere daha çok ilgi göstermelidir.

M-4: Yetki verme (Delegating): İzleyenlerin olgunluk düzeyi çok yüksektir. Lider göreve de, izleyenlerin ilişkilerine de daha az önem vermelidir. Çünkü, izleyiciler amaçları gerçekleştirme konusunda kendi kendilerine yeterli olmasını bilmektedirler.

4.2.3.5. Reddin'in Etkililik Teorisi

Reddin, Ohio State liderlik araştırmaları ve yönetsel ölçek modellerinden etkilenecek dört liderlik biçimi olduğunu ileri sürmüştür. Bunlar (Zel.2003):

1)İlgili lider 2)Bütünleşmiş lider 3)Kopuk lider 4)Kendini adanmış lider olarak sıralanmaktadır.

Bu liderlik biçimlerini insan ve görev olmak üzere iki boyutta düşünen araştırmacı, daha sonra bunların tamamının her zaman ve her yerde etkili olamayacağını düşünmüş ve "etkililik" boyutunu da ekleyerek yeni bir yaklaşım oluşturmıştır. Sonuçta, dört temel yaklaşımdan doğan, dördü etkisiz dördü etkili sekiz liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır.

Tablo 4.5: Reddin'in Etkililik Yaklaşımı

Temel Yaklaşımlar	Etkisiz Yaklaşımlar	Etkili Yaklaşımlar
Kopuk (Seperated)	Terkeden (Deserter)	Bürokrat (Bureaucraut)
İlgili (Related)	Görevci (Missionary)	Geliştirici (Developer)
Birleştirici (İntegrated)	Uzlaştırıcı (Compromiser)	Yürütmeci (Executire)
Adanmış (Dedicated)	Otoriter (Autocrat)	Babacan Otoriter (Benevolent Autocrat)

Kaynak: Zel, <http://www.ugurzel.com/index1.htm>'den yararlanılmıştır.

Tablo 4.5'de görüldüğü üzere, duruma uygunluk boyutuyla her bir kombinasyon etkili ya da etkisiz sonuçlar doğurmaktadır. Duruma uyabilen lider etkili, uyamayan lider ise etkisiz olabilmektedir. Burada liderliğin etkililik derecesi davranıştan değil durumdan doğmaktadır. Örneğin, temel yaklaşımlardan biri olan "Adanmış" yönetim tarzı, uygun olmayan durumlarda kullanıldığında "otoriter" yönetim tarzı, uygun durumlarda kullanıldığında ise "Babacan otoriter" yönetim tarzı olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu sekiz yönetim tarzı, yukarıda ifade edildiği şekilde, ilave olarak ortaya çıkan sekiz ayrı yönetsel davranış biçimi değildir. Sadece dört temel yaklaşımın uygun ya da uygun olmayan durumlarda kullanılmaları sonucu ortaya çıkan tariflerdir. Bu dört temel yönetim tarzının genel özellikleri şu şekildedir (Zel.2003):

Kopuk yönetim tarzı: Düşük insan ilişkileri ve düşük görev boyutlarında yer alan bu yönetici genellikle kurallar ve prosedürler içinde yaşar ve devamlı olarak hataları ve yanlışları düzeltmeye yönelik bir etkileşim tarzı sergiler. Kişilerle iletişimi hem astlarına hem de üstlerine karşı zayıf olduğu için genellikle yazılı olarak direktif iletme şeklinde iletişim kurar. Bakış açısı geçmişe yöneliktir ve geçmişte uygulamaların ne şekilde yapıldığı ile ilgilidir. Organizasyonu, onu oluşturan bireylerden ayrı bir bütün olarak algılar. Altında çalışanları, kurallara uyup uymadıklarına göre değerlendirirken, üstlerine ise zeka ve akıl ölçülerine göre değer verirler. Toplantılarda ve ekip çalışmalarında açıklayıcı, gündeme göre yön gösterici ve genellikle oturduğu yerden insanları sevk edici bir rol üstlenirler. Bu yönetim tarzını benimseyen yöneticiler, çalışanlar arasında meydana gelebilecek anlaşmazlıklardan kaçınmaya çalışırlar. Çalışanların yaptıkları hatalara karşı tepkileri daha fazla tedbir almak ve kontrol mekanizmalarını geliştirmek şeklinde olur. Bu tür yöneticilerin altında çalışanlar, kendilerine ve yaptıkları işlere yönetim tarafından yeterli önem verilmediğinden şikayet ederler.

İlgili yönetim tarzı: Yüksek insan ilişkileri ve düşük görev boyutlarında yer alan "ilgili" yönetim tarzını benimseyen yönetici, insanları oldukları gibi kabul eder ve onları tanımaya yönelik olarak etkileşimci bir tarz izler. Altında çalışanlardan yararlı bilgiler alma çabasıyla aşağıdan yukarıya yönelik olarak karşılıklı diyaloglarla iletişim kurarlar. Zaman kavramıyla fazla ilgili değildirler ve kendilerini astlarıyla özdeşleştirerek onları tanımaya ve anlamaya önem verirler. Organizasyonları birer sosyal sistem olarak görür ve astlarını diğer insanlarla kurdukları ilişkilere göre değerlendirirler. Üstlerini ise, çalışanlara gösterdikleri ilgi ve yakınlık ölçülerine göre değerlendirirler. Ekip çalışmalarında ve toplantılarda, astlarının fikirlerini destekleyici, fikir ayrılıklarını uzlaştırıcı ve gerektiğinde öğretici bir rol üstlenirler. Bu yönetim tarzını benimseyenler, astlarının yaptıkları hatalara karşı yumuşak yaklaşır ve mümkün olduğunca hatayı kabul eder ve göz yumarlar. Çıkan anlaşmazlıklar ve fikir ayrılıklarını pek açığa çıkarmak istemez ve bazı durumlarda görmezlikten gelebilirler. Bu tür yöneticilerin altında çalışanlar, kendilerine gerektiği kadar yön gösterilmediğinden şikayet ederler.

Adanmış yönetim tarzı: Düşük insan ilişkileri ve yüksek görev boyutlarında yer alan "adanaş" yönetim tarzını benimseyen yöneticiler, çalışanları otorite altına almaya ve hükmetmeye eğilimlidirler. Çalışanlarla genellikle sözlü emirler şeklinde iletişim kurarlar. Bugünü yaşar ve işlerin gününde bitirilmesini isterler. Kendilerini amirleri ve

organizasyonun teknik sistemi ile özdeşleştirirler. Astlarını üretkenliklerine göre ve amirlerini de güç ve otoriteyi ne şekilde kullandıklarına göre değerlendirirler. Toplantılarda ve ekip çalışmalarında aktif rolü oynarlar ve genelde harekete geçiren, yöneten ve sonuçları değerlendiren taraf olurlar. Hata yapanı cezalandırma yolunu benimser ve çıkan anlaşmazlıkları bastırmayı tercih ederler. Bu tür yöneticilerin altında çalışanlar, kendilerine yapılan işler hakkında bilgi verilmemesinden ve sadece yapacaklarının söylenmesinden şikayet ederler.

Birleştirici yönetim tarzı: Yüksek insan ilişkileri ve yüksek görev boyutlarında yer alan "birleştirici" yönetim tarzını benimseyen yöneticiler, olayların bir parçası olmayı isterler ve katılımcı bir etkileşim tarzı izlerler. Gerek astlarıyla gerekse de üstleriyle sık sık toplantılar vasıtasıyla iletişim kurarlar. Bu yöneticilerin zaman perspektifi geleceğe yöneliktir. Ekip çalışmasına önem verirler. Sistem anlayışları gereği kişisel gereksinimlerle teknolojik ihtiyaçların belirlenmesini isterler. Astlarını ekip çalışmalarındaki istekleriyle ve katılımlarıyla değerlendirirler, üstlerini ise ekip çalışmasına verdikleri önem ve ekip içerisindeki becerileri ile değerlendirirler. Toplantılarda ve ekip çalışmalarında standartları saptama, ekip üyelerinin performanslarını test etme ve ekibi motive etme yaklaşımını benimserler. Astlarının yaptıkları hatalardan ders çıkarmalarını isterler. Bir anlaşmazlık veya çatışma durumunda, sorunun kaynağına iner, sebebini araştırır ve bundan ders alınmasını isterler. Bu tarzı benimseyen yöneticilerin altında çalışanların şikayetleri bağımsız davranma konusunda kısıtlanmalarıdır. Bu yöneticiler kimi zaman bağımsızlık gereğini göz ardı eder ve çalışanların katılımını uygun bir şekilde kullanmayabilirler.

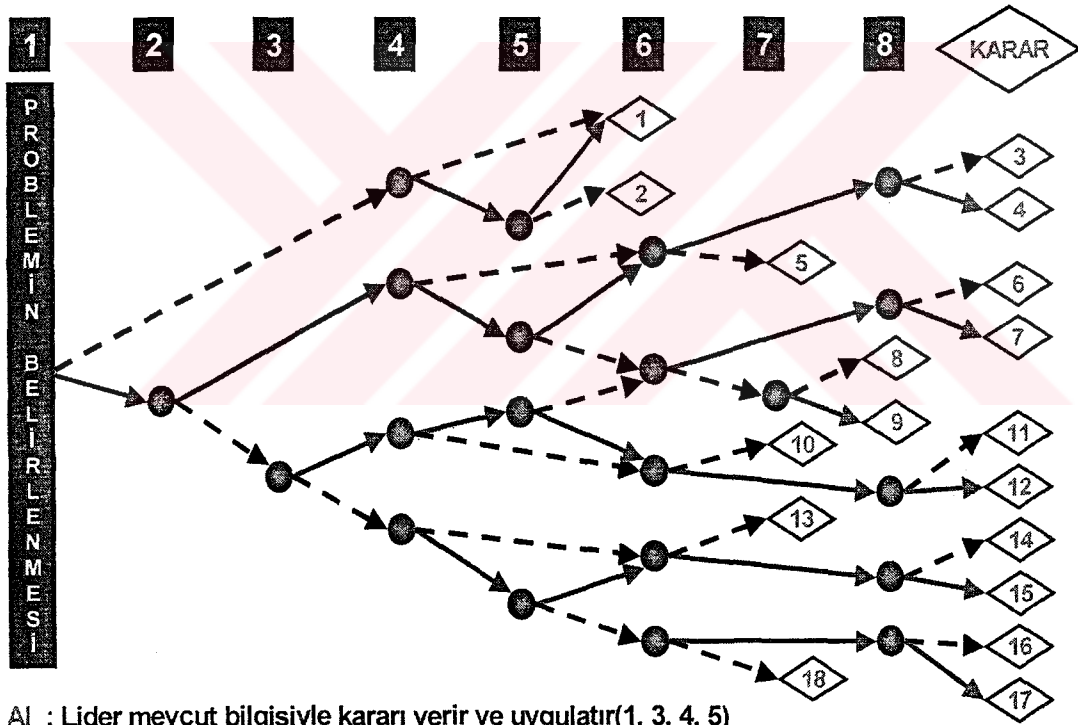
Reddin'e göre herhangi bir yaklaşım her zaman için bir diğerinden daha etkili değildir. Temel yaklaşımlardan herhangi biri, uygulandığı duruma bağlı olarak fazla ya da az etkili olabilir. Her bir yaklaşım için uygulamaya uygun ve uygun olmayan durumlar mevcuttur. Yönetim yaklaşımının etkililik derecesi davranıştan değil içinde bulunulan durumun şartlarından doğmaktadır. Bir yönetici her hal ve şartta etkili olmak istiyorsa, Reddin'in tavsiyesi, "yaklaşım esnekliği" becerisine sahip olmasıdır. Yaklaşım esnekliği, her durumda o belirli durumun etkililik için gerektirdiği yönetim tarzını uygulamaktır.

Etkili yönetim için yaklaşım esnekliğinden başka, "durum duyarlılığı" da gerekmektedir. Durum duyarlılığı, içinde bulunulan durumu kavrama yeteneğinden ibarettir. Etkili yönetim için ayrıca içinde bulunulan durumu gerektiğinde değiştirebilme

yeteneği olan durum yönetimi becerisi de önemli bir etkidir. Reddin'e göre bu özelliklerin hepsinin bir arada bulunması durumuna genelde sadece "tecrübe" de denilmektedir (Zel, 2003).

4.2.3.6. Vroom-Yetton-Jago Liderlik (Karar Ağacı) Modeli

1973 yılında Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından ortaya atılan ve 1988 yılında Vroom ve Jago tarafından daha da geliştirilen bu model verili bir koşulda uygun liderlik stilini ortaya koymaya çalışır. Bu model, lider davranışının yalnız bir cephesi olan, karar vermede astların katılımı üzerine yoğunlaşmıştır. Bu nedenle bu modele "karar ağacı modeli" de denmektedir (Vecchio, 1991, 319).



- AI : Lider mevcut bilgisiyle kararı verir ve uygulatır(1, 3, 4, 5)
 AII : Gerekli bilgiyi aldıktan sonra emir verir(10, 11, 12)
 CI : Lider astlarına bireysel olarak danışır ve karar verir(9, 8, 13, 15, 18)
 CII : Lider astlarına grup olarak danışır ve karar verir(8, 13, 14, 15, 18)
 GI : Lider problemi astıyla bireysel olarak tartışır ve ortak karar verilir(7, 17)
 GII : Lider problemi grup ortamında tartışır ve ortak karar verilir(2, 6, 7, 16, 17)
 DI : Lider problemin çözümü için astına yetki devreder ve destekler(2, 6, 11, 14, 16)

Şekil 4.6: Vroom-Yetton Liderlik (Karar Ağacı) Modeli

Kaynak: (Zel, <http://www.ugurzel.com/index1.htm>)

Modele göre, yedi çeşit karar verme biçimi vardır. Bunlar (Zel, 2003; Keçecioğlu, 1998, 146);

Otoriter-1 (AI): Lider kararı yalnız verir.

Otoriter-2 (AII): Lider, astlarından gelen bilgilerden yararlanır ve kararı yine kendisi verir.

Danışmacı-1 (CI): Lider, karar vermeden önce astlarının bireysel düşünce ve tekliflerini alır, daha sonra kararını kendisi verir.

Danışmacı-2 (CII): Lider, karar vermeden önce, grup olarak astlarının düşünce ve tekliflerini alır, daha sonra kararını kendisi verir.

Grup-1 (GI): Lider, astlarıyla problemi bireysel olarak tartışır ve ortak karar verilir.

Grup-2 (GII): Lider, grup halinde bütün astlarını bir araya toplar ve kendi düşüncesini empoze etmeden, demokratik bir şekilde sorunun çözümü için karar alınır.

Yetki Devreden (DI): Lider, problemin çözümüyle ilgili bilgileri ve sorunu çözme sorumluluğunu astına verir ve astından nasıl bir çözüme ulaştığını bildirmesini ister.

Burada A:Otoriter, C:Danışmacı,D: Yetki Devredici, G:Grup Temelli Karar Verici stillerini ifade eder.

Liderlerin, bu sekiz aşamalı karar verme süreci sonunda hangi davranış biçimini sergilediği ortaya çıkmaktadır (Şekil 4.6). Model daha çok, belli durumlar için, lider ile astlarının ortak katılımından veya ilişkisinden ortaya çıkan lider davranışlarının üzerinde durmuş, astlar tarafından kabul edilen kararların daha iyi sonuçlar verdiğini ileri sürmüştür.

Modele göre, lider, verimliliği ve çalışanların etkinliğini artırmak için farklı sorunların çözümünde farklı karar yöntemleri kullanmalıdır. Tüm koşullarda "en iyi" olarak nitelendirilebilecek bir karar verme süreci yoktur. Lider tarafından alınan kararların etkin olabilmesi çalışanlar tarafından kabul edilme derecesine bağlıdır. Bu nedenle, çalışanların karar mekanizmasına daha çok katılmaları gerekmektedir.

Vroom ve Yetton'un yaptıkları çalışmalar, modeli desteklemiş ve ampirik geçerliliği kanıtlanmıştır. Bu destekleyici sonuçlara rağmen, Vroom ve Yetton, modele uygun olarak verilen kararların, kararın başarısını garantilemeyeceğini ve uygulanabilir set dışında kalan bir kararın da mutlaka başarısızlıkla sonuçlanacağını söylenemeyeceğini ifade etmişlerdir. (Zel, 2003)

4.2.4. Liderlikte Yeni Yaklaşımlar

Liderlik ile ilgili çalışmalar günümüzde de tüm hızı ile devam etmektedir. Bu konuda yeni yeni yaklaşımlar getirilmektedir. Liderlik ile ilgili yeni yaklaşımların başlıcaları şunlardır (Doğu, 2003, 21):

- Transaksiyonel “İşe Dönük Etkileşimsel,” Liderlik
- Transformasyonel “Dönüştürücü, Harekete Geçirici” Liderlik

4.2.4.1. Transaksiyonel “İşe Dönük” Liderlik

Geleneksel liderlik tarzıdır. Buradaki genel yaklaşım şudur; çevre ve iş, çalışanı motive etmeye yetmediği, bir yön vermediği ve tatmin etmediği durumda lider devreye girmekte ve davranışları ile boşluğu doldurmaktadır.

Etkili işe dönük lider, astlarının ihtiyaçlarını tam ve doğru bir şekilde tespit eder ve bu ihtiyaçlara gayret ve ödül arasında sıkı bir ilişki kurmak sureti ile cevap verir. Bu tarz, liderlikten daha çok yöneticilik özellikleri göstermesi nedeni ile eleştirilmiştir

Bu tip liderlik tarzında izleyenler ve lider, ast ve üst, çalışanlar ve yöneticiler arasında bir iş (çıkart) ilişkisi vardır. Burada kurallar açık bir şekilde lider tarafından ortaya konur. Böylece hangi durumda ödüllendirme, hangi durumda cezalandırma olacağı izleyenler tarafından bilinir. Süreç içerisinde periyodik olarak performans değerlendirilmesi yapılır. Bu değerlendirmenin sonuçları izleyenler ile paylaşılır.

4.2.4.2. Transformasyonel “Dönüştürücü” Liderlik

Dönüştürücü liderler kısaca arkalarındaki gruba yeni bir 'form' veren, bir anlamda arkalarındaki topluluğun ekibin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren kişilerdir.

Dönüştürücü liderler, izleyenlerin çıkarlarını genişletir ve yükseltirler. İzleyenlerin, grubun misyonu ve amaçları hakkında bilgi sahibi olmalarını ve kabullenmelerini sağlarlar. İzleyenlerin grubun iyiliğini kendi çıkarlarının üzerinde tutmaları doğrultusunda motive ederler. Diğer taraftan dönüştürücü liderler, gelecekte ulaşılabilecek gerçekçi bir vizyon oluştururken, astları entellektüel olarak uyarır ve bireysel bazda ilgilenir. Bu tip liderler, değişim ihtiyacını tanımlamak, yeni vizyonlar

yaratmak, bu vizyonlara olan bağlılığı sağlamak, sureti ile örgütü dönüştürebilirler (Doğu, 2003, 21).

4.2.4.3. “İşe Yönelik” ve “Dönüştürücü” Liderlik Arasındaki Temel Farklar

Buraya kadar anlatılanların yardımıyla işe dönük ve dönüştürücü lider arasındaki farklara değinilecektir (Doğu, 2003, 22).

Anlaşılabacağı üzere işe dönük lider kurallara, standartlara, düzenlemelere sıkı sıkıya bağlıdır. Kuralların doğru olduğu varsayımını yapar. Bazen izleyenlerin bunlara uyup uymadığını aktif olarak, bazen de pasif olarak takip eder. İzleyenlere geri bildirim yapar. Belirlenen standartların altında performans gösteren izleyenler cezalandırılır ve yaptırım uygulanır. İyi performans gösterenler ödüllendirilir ve övgü alır. Dönüştürücü lider, kuralları, standartları, düzenlemeleri sürekli olarak sorgular. Yapılan bir işin ne için yapıldığını ve daha iyi yapıp yapılamayacağını araştırır. Örgütü genel olarak daha yüksek bir performans düzeyine taşımaya çalışır. Nihai hedefe giden yolda, küçük başarıları ödüllendirir ve izleyenleri motive eder. Dönüştürücü lider, sürekli olarak izleyenler ile birlikte olduğundan, geri bildirim periyodik değil karşılıklı ve sürekli dir.

İşe dönük liderlikte gücün kaynağı daha çok yasal ve biçimseldir. İşe dönük liderin ödüllendirme, cezalandırma ve zorlayıcı gücü bulunmaktadır. Uzmanlık gücünün olması da çoğu zaman gerekme yebilir. Ancak bu, işe dönük liderin, uzmanlık gücünün olmayacağı anlamına da gelmez. Buna karşılık dönüştürücü liderde, “beğeni gücü” veya “karizmatik güç” vardır. Bu güç kaynağı, doğrudan liderin kişiliğı ile ilgilidir. Liderin kişiliğinin astlarına ilham verebilmesi, onların istek ve ümitlerini dile getirebilmesi bu kaynağın temelini teşkil etmektedir. Ancak bu güç dönüştürücü lider için gerekli, ancak tek başına yeterli değildir. Dönüştürücü liderin, izleyenlerinin gelişimine katkıda bulunması, entellektüel uyarım sağlayabilmesi, kısaca önemli düzeyde uzmanlık gücünün de bulunması gerektiğı ifade edilmektedir (Doğu, 2003, 22).

Bu bilgiler çerçevesinde dönüştürücü lider ile işe dönük lider tarzları arasındaki temel farklılar aşağıda bir tablo halinde verilmektedir;

Tablo 4.6: Dönüştürücü Lider İle İşe Dönük Lider Tarzları Arasındaki Temel Farklılar

	İşe Dönük Lider	Dönüştürücü Lider
Gücün Kaynağı	Yasal, Biçimsel, Uzmanlık, Eğitim	Beğeniye Dayalı, Karizma, Uzmanlık, Eğitim, Kendisi ile Barışık, Doğuştan
İzleyenler	Kurallara, Düzenlemelere, Standartlara Uyum.	Özdeşleştirme, Duygusal Bağlanma, İnanma
Durumsal Faktörler	Durağan, homojen	Değişken, heterojen, kompleks
Kontrol	Kurallardan, Standartlardan Sapma	Bireye Önem Verme
Motivasyon	Ödül, Övgü, Cezalandırma, Tehdit, dürüstlük-bağlılık	Ödül, Övgü, Kendini Gerçekleştirme, eşitlik-adalet
Hedef	Günlük, Haftalık, Aylık, Yıllık Programlara Uyma, İşleri Bitirme	Vizyon, Misyon, Stratejik Hedefler, Amaçlar, Plan ve Programlar,
İşlevi	Yönetici	Lider, Değişim Ajanı

Kaynak: Doğu, Murat (2003), “Yeni Liderlik Yaklaşımları: İşe Yönelik (Transactional) Liderlik ve Dönüştürücü (Transformational) Liderlik,” Sermaye Piyasası Kurulu Meslek Personeli Derneği Bülteni. Bülten Sayı: 5., Ocak-Şubat 2003

BÖLÜM V

YÖNTEM

Bu bölümde araştırma ile ilgili örneklemin nasıl seçildiği verilerin nasıl toplandığı ve hangi istatistiki tekniklerle analiz edildiğinden ayrıca araştırmanın sahip olduğu sınırlılık ve eksiklerden bahsedilecektir.

5.1. Evren ve Örneklem Seçimi

Araştırmamızın evreni Adana'daki KOBİ'lerin sahip ve yöneticilerinden oluşmaktadır. Bu çalışma evreni içerisinde tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 300 KOBİ sahibi ve yöneticisine anketler ulaştırılmıştır. Bu anketlerden 105 tanesi geri dönmüştür. Anketlerin geri dönüşüm oranı yaklaşık olarak 1/3 olmuştur. Bu oran bu tip araştırmalar için yeterli sayılabilecek bir orandır.

5.2. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veriler, anket yöntemi ile toplanmıştır. Bunun için, Beş bölümden oluşan bir anket hazırlanmıştır. Ekte sunulan araştırma anket formunun ilk bölümü katılımcılar hakkındaki genel bilgileri içeren on iki sorudan oluşmuştur, ikinci bölümde katılımcıların iş tatminini belirlemeye yönelik olarak on üç soru, üçüncü bölümünde yöneticilerin performansını ölçmeye yönelik olarak sekiz soru sorulmuştur. Dördüncü bölümünde liderlik davranışının çeşitli yönlerine ilişkin otuz beş ifadeden oluşan ve cevaplayıcıların "Göreve Yöneliklik" ve "İnsana Yöneliklik" boyutlarında "liderlik yönelimleri"ni belirlemek amacıyla kullanılan ve Luthans (1981)'den uyarlanan "Liderlik (Yönelimi) Anketi"nden yararlanılmıştır. Beşinci bölümde ise ankete katılanlara değişik konularla ilgili olarak dört soru sorulmuştur. .

Deneklerin muhtemel bir önderlik-yöneticilik durumunda nasıl davranacaklarına ilişkin davranış tanımlamalarını içeren ifadeleri. 5'li bir ölçek üzerinde yanıtlamaları istenmiştir. Ölçekte “*H=Herzaman, S= Sık sık, B= Bazen, N= Nadiren*”, ilgili ifadedeki gibi “davranacaklarını”; “*A=Asla*” ise ifadedeki gibi davranmayacaklarını göstermektedir.

Puanlamada, Herzaman ile Sık sık ve Nadiren ile Asla birlikte değerlendirilmiştir. Herzaman ve Sık sık, ifade edildiği gibi, Nadiren ve Asla ise tersi yönde davranma eğilimini yansıtmaktadır. Bazen ise pozitif ve negatif yönde bir yönelimin olmadığını göstermektedir. Buna göre, tüm ifadeleri Bazen olarak işaretleyen bir deneğin her iki puanı da sıfır çıkacaktır.

Puanlamada Göreve yöneliklik en çok 20; insana yöneliklik ise en çok 15 puan olabilmektedir. Puanlar, yönergede belirtildiği biçimde, aşağıdaki şekilde hesaplanmıştır: 8,12,17,18,19,30,34 ve 35 no'lu ifadelerin karşısına eğer Nadiren ve Asla diye cevaplandılarsa “1” konulmuş; diğer ifadelerin başına ise Herzaman ve Sık sık denildiyse “1” konulmuş; sonra 3,5,8,10,15,18,19,22,24,26,28,30,32,34 ve 35 no'lu ifadelerin başındaki “1” ler sayılarak “*İnsana Yöneliklik*”; kalan diğer “1”ler sayılarak ta “*Göreve Yöneliklik*” puanı hesaplanmıştır.

Ankete katılanların iş tatmin derecelerini belirlemek için, deneklerin her soru için 1'den 5'e kadar puan verilen cevaplardan işaretlediklerinin puanları toplanmıştır. Daha sonra toplanan puanlar soru sayısı olan on üçe bölünerek ortalamalar tesbit edilmiştir. Ortalamaları 1-2,99 arası olanlar düşük iş tatmin düzeyine, 3-3,99 arası olanlar orta iş tatminin düzeyine, 4-5 arası ise olanlar ise yüksek düzeyde iş tatminine sahip olarak değerlendirilmiştir.

Ankete katılanların performans düzeylerini belirlemek için, deneklerin her soru için 1'den 5'e kadar puan verilen cevaplardan işaretlediklerinin puanları toplanmıştır. Daha sonra toplanan puanlar soru sayısı olan sekize bölünerek ortalamalar tesbit edilmiştir. Ortalamaları 1-2,99 arası olanlar düşük performanslı, 3-3,99 arası olanlar orta düzey performanslı, 4-5 arası olanlar ise yüksek düzey performanslı olarak değerlendirilmiştir.

5.3. Verilerin Analizi

Araştırmada istatistiksel yöntem olarak açıklayıcı ve genelleyici yöntemler kullanılmıştır (Ergün, 1995, 224). Anket aracılığı ile KOBİ yöneticileri tarafından yanıtlanan sorular SPSS 10.0 for Windows paket programı aracılığı ile bilgisayarda sınıflandırılmıştır. Veriler sınıflandırıldıktan sonra değerlendirmeler yapılarak araştırma soruları ve hipotezler sınanmıştır.

Bilgisayara girilen ham verilerden karşılaştırma işlemi için yeterli büyüklükte olmayanlar birleştirilmiş ve yeniden kodlanarak analiz yapılmaya uygun hale getirilmiştir. Yeniden kodlama işlemi tamamlandıktan sonra istatistiki yöntemlerden Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yöntemi yardımıyla bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler arasında bir ilişki bulunup bulunmadığı tespit edilmiştir.



BÖLÜM VI

YÖNETİCİLERİN LİDERLİK BİÇİMLERİ İLE PERFORMANS VE İŞ TATMİN DÜZEYİ İLİŞKİSİ: ADANA KOBİ'LERİNDE BİR UYGULAMA

6.1.Araştırma Sonunda Elde Edilen Bulgular ve Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırma sonunda elde edilen bulgular beş temel grupta sınıflandırılmıştır. Bunların ilki bireysel ve işletme özellikleri ile ilgili olup tablo 6.1'de gösterilmiştir. İkinci grup bulgular iş tatmini ile ilgilidir. Bunlarda tablo 6.2'de gösterilmiştir. Performans ile ilgili bulgular üçüncü grubu teşkil edip tablo 6.3'de gösterilmiştir. Dördüncü grup bulgular ise yöneticilerin liderlik biçimi, iş tatmini ve performans profilleri ile ilgili olup Tablo 6.4, 6.5 ve 6.6' da gösterilmiştir. Son olarak beşinci grubu oluşturan tablolar 6.7, 6.8 ve 6.9 ise elde edilen verilerin analizi ile hipotezlerin test edilmesi sonucu ortaya çıkan bilgileri içermektedir.

6.1.1.Araştırmaya Katılan İşletme Sahip ve Yöneticilerinin Bireysel Özellikleri ve İşletmelerin Genel Özellikleri İle İlgili Bilgiler

Araştırmaya katılıp anket formunu dolduran yöneticilerin görev yaptıkları işletmedeki pozisyonları ve hangi işletme faaliyetini yerine getirdiklerine ilişkin bilgiler tablo 6.1'de sunulmuştur. Buna göre:

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaklaşık %69'u işletmenin sahibi veya ortağı olup aktif bir biçimde işletmesinin başında bulunmakta ve genel olarak tüm işletme faaliyetlerine müdahale etmektedir. Yöneticilerin yaklaşık %17'si ise profesyonel yönetici olarak Genel Müdür ve yardımcısı pozisyonunda bulunmaktadır. Geriye kalan yaklaşık %14 lük kesim ise yine profesyonel olarak işletmelerin orta kademe yönetiminde faaliyette bulunmaktadır.

Araştırmamıza katılan yöneticilerin %82'si erkek %18 ise bayandır. Bu rakam bize bayanların iş hayatına katılımının her geçen gün arttığına dair bir ipucu verebilir.

Araştırmamıza katılan yöneticilerin %30,5'i 20-29 yaş. %50,5'i 30-39 yaş. %16'sı 40-49 yaş ve %3'ü ise 50 ve üzeri yaştadır.

Araştırmamıza katılan yöneticilerin yaklaşık %14'ü ilköğretim, %50'si lise ve %36 sı ise üniversite mezunudur. Daha önceki yıllarda yapılan çalışmalara göre yöneticilerin eğitim seviyelerinin sürekli olarak bir artış eğiliminde olduğunu söylemek bizim için pek yanıltıcı olmayacaktır.

Araştırmamıza katılan yöneticilerin yaklaşık %14'ü ilköğretim ve %50'si lise mezunu olduğu bilgisi ile yöneticilerin yaklaşık %80'inin 20-39 yaş arası genç bir yaş ortalamasına sahip olduğu bilgisi göz önünde tutularak KOBİ sahip ve yöneticilerinin iş hayatına erken yaşlarında atıldıklarını ve bu yüzden eğitimlerini genel olarak daha ileri aşamalara götüremediklerini ileri sürebiliriz.

Bu sonuçlar aslında bize KOBİ yöneticilerinin demografik özelliklerinin büyük bir oranla genel ülke demografik özelliklerini yansıttığını göstermektedir ki ülke dinamiklerini temsil eden KOBİ'lerin yöneticileri ile ilgili bu durum bizi kesinlikle şaşırtmamalıdır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaklaşık olarak %40'ı anadilinin yanında en az bir yabancı dil bilmektedir. Burada elde ettiğimiz sonuç yüksek öğretim görmüş yöneticilerin sayısına paralellik göstermektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin görev yaptıkları işletmelerin yaklaşık %42'sinde 10 dan az, yaklaşık %27'sinde 10-24 arasında, %14'ünde 25-49 arası ve yine yaklaşık % 17'sinde 50-150 arasında personel çalışmaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaklaşık olarak %61'i görev yaptıkları işletmede 10 dan az personele liderlik ve yöneticilik yapmakta olduklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerin yaklaşık %20'si ise görev yaptıkları işletmede 10-24 arasında personele liderlik yaparken, %9,5'i 25-49 arası, %9,5'i ise 50-150 arası personele karşı liderlik ve yöneticilik yaptıklarını belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaklaşık %13'ünün 3 yıldan az bir yöneticilik tecrübesine sahip olduğu, yaklaşık %24'ünün 3-5 yıl arası bir yöneticilik tecrübesine, yaklaşık %28'inin 6-10 yıl arası, yaklaşık %22'sinin 11-15 yıl arası ve yine yaklaşık %13'ünün ise 15 yıldan fazla bir yöneticilik tecrübesine sahip olduğu belirlenmiştir.

Tablo 6.1: Araştırmaya Katılan İşletme Sahip ve Yöneticilerinin Bireysel Özellikleri ve İşletmelerin Genel Özellikleri

ÜN VAN/POZİSYONU	Frekans	%	Kümülatif %
İşletme Sahibi veya Ortağı	72	68.6	68.6
Genel Müdür&Yönetici	11	10.5	79
Genel Müdür Yardımcısı	7	6.7	85.7
Diğer	15	14.3	100
CİNSİYET	Frekans	%	Kümülatif %
Erkek	86	81.9	81.9
Kadın	19	18.1	100
YAŞ	Frekans	%	Kümülatif %
20-29 yaş arası	32	30.5	30.5
30-39 yaş arası	53	50.5	81
40-49 yaş arası	17	16.2	97.1
50-59 yaş arası	3	2.9	100
MEDENİ DURUM	Frekans	%	Kümülatif %
Evli	80	76.2	76.2
Bekar	25	23.8	100
EĞİTİM DÜZEYİ	Frekans	%	Kümülatif %
İlköğretim	15	14.3	14.3
Lise	52	49.5	63.8
Üniversite	38	36.2	100
YÜKSEK EĞİTİM ALDIĞI ALAN	Frekans	%	Kümülatif %
İşletme-İktisat	14	13.3	13.3
Mühendislik	9	8.6	21.9
Diğer	15	14.3	36.2
Yüksek Eğitim Almamış	67	63.8	100
BİLDİĞİ YABANCI DİL	Frekans	%	Kümülatif %
İngilizce	32	30.5	30.5
Almanca	4	3.8	34.3
Diğer (Fransızca, Arapça, Rusça vd.)	7	6.7	41
Yabancı Dil Bilmiyor	62	59	100
SEKTÖR	Frekans	%	Kümülatif %
Hizmet Sektörü	72	68.6	68.6
İmalat Sektörü	11	10.5	79
Hizmet&İmalat Sektörü	22	21	100
PERSONEL SAYISI	Frekans	%	Kümülatif %
1-9	44	41.9	41.9
10-24	28	26.7	68.6
25-49	15	14.3	82.9
50-99	14	13.3	96.2
100-149	4	3.8	100
KONTROL ALANI	Frekans	%	Kümülatif %
1-9	64	61	61
10-24	21	20	81
25-49	10	9.5	90.5
50-99	7	6.7	97.1
100-149	3	2.9	100
TECRÜBE	Frekans	%	Kümülatif %
2 yıldan az	14	13.3	13.3
3-5 yıl	25	23.8	37.1
6-10 yıl	29	27.6	64.8
11-15 yıl	23	21.9	86.7
15 yıl ve daha fazla	14	13.3	100

6.1.2. Araştırmaya Katılan İşletme Sahip ve Yöneticilerinin İş Tatmin Düzeyleri İle İlgili Bilgiler

Araştırmaya katılan işletme sahipleri ve yöneticilerin iş tatmin düzeyleri ile ilgili anket sorularına verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları tablo 6.2’de toplu olarak verilmiştir. Buna göre:

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaklaşık %35’i ne geçmişteki başarılarından ne de bu gün sahip oldukları pozisyondan memnun değil iken araştırmaya katılan bu yöneticilerin yaklaşık %25’inin geleceğe yönelik kariyer beklentilerinden de umutlu olmadıkları görülmektedir. Bu rakamlar bize KOBİ sahip ve yöneticilerinin yaklaşık yüzde %30’unun başarısızlık duygusu içerisinde olduğunu göstermektedir. Yöneticilerin yaklaşık %48’i ise hem geçmişteki başarılarından hem de bu gün sahip oldukları pozisyondan memnun olduklarını ifade ediyorlar. Yöneticilerin yaklaşık %60’ının geleceğe yönelik kariyer beklentilerinden de umutlu oldukları görülmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaklaşık %50’si amirlerinden memnun olduklarını ifade etmişlerdir. Yöneticilerin %10’u ise amirlerinden dolayı bir tatminsizlik içerisindeyler. Araştırmaya katılan yöneticilerin %40’ı ise kendilerinin amirlerinin olmadığını veya işletme ortakları içerisinde en yetkili kişinin kendisi olduğunu ifade ederek bunun kendileri üzerinde etki yapmadığını ifade etmişler ve etki yapmıyor seçeneğini işaretlemiş veya bu kısmı boş bırakmışlardır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaklaşık %75’i çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerinden memnun olduklarını ifade etmişlerdir. Bu bize KOBİ’lerdeki çalışma ortamının insani ilişkilere müsaade edici olduğuna dair bir ipucu vermektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin %55’inin çalışma arkadaşlarının iş yerine olan katkılarından tatmin olduğu görülmektedir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken husus yöneticilerin çalışma arkadaşları ile olan kişisel ilişkilerindeki tatmin oranı ile bu çalışma arkadaşlarının yetenek ve katkıları arasındaki tatmin oranı arasındaki farktır. Bu %20’lik fark aslında ciddi bir sorunun göstergesi olup KOBİ’lerdeki verimsizliğin de bir nedenidir. Bu sorun yöneticilerin çalışanları ile ilgili kararlar vermede objektif olamamasından ve kişisel duygularının verimsiz çalışanların işten uzaklaştırılması gibi kararlarda akılcılıktan uzaklaşmasına neden olmasından kaynaklanmaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin %30'unun iş dışındaki zamanlarını iyi değerlendiremediğini düşündüğünü, %50'sinin ise iş dışındaki zamanlarını değerlendirme biçimlerinden tatmin olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin sağlık durumlarından ve ruh hallerinden tatmin olduklarını söyleyebiliriz. Yöneticilerin %30'unun sağlık durumlarının kendilerini etkilemediğini söylemeleri oldukça dikkate değer bir nokta olup yöneticilerin işlerini sağlıklarından önde tuttuklarını gösterebilir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaklaşık %42'si işletmelerinin halihazırdaki durumlarından memnun değilken yaklaşık %49'u işletmelerinin halihazırdaki durumundan tatmin duymaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin %33'ü kişisel gelişmelerinden tatminsizlik duymakta iken yaklaşık %57'lik bir kesiminin ise kişisel gelişimlerine yönelik tatmin düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Genel ruh haline yönelik tatmin düzeyi yüksek olan yöneticilerin %66 olması buradaki bulguları doğrulayıcı bir sonuçtur.

Tablo 6.2: Araştırmaya Katılan İşletme Sahip ve Yöneticilerinin İş Tatmin Düzeyleri

Yöneticilerin Şu Andaki Pozisyonları ile ilgili Tatmin Düzeyleri	Tatmin Etmiyor	Etki Etmiyor	Tatmin Ediyor	Toplam
Frekans	37	19	49	105
%	35,2	18,1	46,7	100
Yöneticilerin Geçmiş Yıllardaki Başarılarına İlişkin Tatmin Düzeyleri	Tatmin Etmiyor	Etki Etmiyor	Tatmin Ediyor	Toplam
Frekans	36	18	51	105
%	34,3	17,1	48,5	100
Yöneticilerin Geleceğe Yönelik Kariyer Beklentilerine İlişkin Tatmin Düzeyleri	Tatmin Etmiyor	Etki Etmiyor	Tatmin Ediyor	Toplam
Frekans	24	17	63	104
%	22,8	16,2	60	99
Yöneticilerin Amirleri İle Karşılıklı Kişisel İlişkilerine Yönelik Tatmin Düzeyleri	Tatmin Etmiyor	Etki Etmiyor	Tatmin Ediyor	Toplam
Frekans	9	27	56	92
%	8,6	25,7	53,4	87,7
Yöneticilerin İş Arkadaşları İle Karşılıklı Kişisel İlişkilerine Yönelik Tatmin Düzeyleri	Tatmin Etmiyor	Etki Etmiyor	Tatmin Ediyor	Toplam
Frekans	11	13	76	100
%	10,5	12,4	72,3	95,2
Yöneticilerin İş Arkadaşlarının Yetenekleri Ve Katkılarına İlişkin Tatmin Düzeyleri	Tatmin Etmiyor	Etki Etmiyor	Tatmin Ediyor	Toplam
Frekans	25	22	57	104
%	23,9	21	54,3	99,2
Yöneticilerin Stres İle Baş Edebilme Yöntemlerine İlişkin Tatmin Düzeyleri	Tatmin Etmiyor	Etki Etmiyor	Tatmin Ediyor	Toplam
Frekans	37	13	55	105
%	35,2	12,4	52,3	100
Yöneticilerin Aile Yaşantılarına İlişkin Tatmin Düzeyleri	Tatmin Etmiyor	Etki Etmiyor	Tatmin Ediyor	Toplam
Frekans	7	10	87	104
%	6,7	9,5	82,9	99,1
Yöneticilerin İş Dışındaki Zamanlarını Değerlendirmeye Yönelik Tatmin Düzeyleri	Tatmin Etmiyor	Etki Etmiyor	Tatmin Ediyor	Toplam
Frekans	31	21	52	104
%	29,5	20	49,5	99
Yöneticilerin Sağlık Durumlarına İlişkin Tatmin Düzeyleri	Tatmin Etmiyor	Etki Etmiyor	Tatmin Ediyor	Toplam
Frekans	13	29	63	105
%	12,4	27,6	60	100
Yöneticilerin Genel Olarak Ruh Haline Yönelik Tatmin Düzeyi	Tatmin Etmiyor	Etki Etmiyor	Tatmin Ediyor	Toplam
Frekans	19	17	69	105
%	18,1	16,2	65,8	100
Yöneticilerin İşletmeleri İle İlgili Tatmin Düzeyi	Tatmin Etmiyor	Etki Etmiyor	Tatmin Ediyor	Toplam
Frekans	44	9	51	104
%	41,9	8,6	48,5	99
Yöneticilerin Kişisel Gelişim Süreci İle İlgili Tatmin Düzeyi	Tatmin Etmiyor	Etki Etmiyor	Tatmin Ediyor	Toplam
Frekans	35	10	60	105
%	33,3	9,5	57,1	100

6.1.3. Araştırmaya Katılan İşletme Sahip ve Yöneticilerinin Etkinlik Düzeyleri İle İlgili Bilgiler

Araştırmaya katılan işletme sahipleri ve yöneticilerin performans değerlendirme ile ilgili anket sorularına verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları tablo 6.3'de toplu olarak verilmiştir. Buna göre:

Araştırmaya katılan yöneticilerin %15'i performanslarını yeterli bulmadıklarını, %67'si ise performanslarını yeterli bulduklarını ifade etmişlerdir. Burada asıl ilginç olan neredeyse araştırmaya katılanların dörtte birini oluşturan %23'lük bir yönetici kitlesinin performanslarının düşük veya yüksek olduğuna ilişkin bir fikir beyan edememesidir. Gerek işletmesinin gerekse işgörenlerinin performanslarını ölçmekle sorumlu olan bu insanların kendi performansları hakkında bir fikir sahibi olamamaları gerçekten hayret verici ve üzerinde düşünülmesi gereken bir durumdur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaklaşık %66'sı işletmelerindeki insanlar arasındaki ilişkileri yeterli ve memnun edici bulduklarını belirtmişlerdir. Bu aslında küçük ve orta ölçekli işletmelerin büyük ve çok çalışanlı işletmelere karşı avantajlarından birisidir. Küçük işletmelerdeki örgüt iklimi büyük işletmelere göre daha ılıman ve insancıdır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin neredeyse yarısının stresli bir ortamda çalıştıkları görülmektedir. Doğal olarak stres düzeyi yüksek bir iş yerinde, kişinin performansı ve iş tatmini olumsuz etkilenecektir. Bu yüzde performans düzeyi belirlenirken stres düzeyi ile performans arasında negatif bir ilişki kurarak, diğer performans sorularının aksine; yüksek seçeneği olumsuz bir içerikte değerlendirilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin halihazırda sahibi oldukları veya görev aldıkları işletmeye kendilerini ne kadar uygun buldukları ile ilgili soruya yöneticilerin %59'u olumlu cevap verirken %12,4'ü olumsuz cevap vermektedir. Yine bu konuda fikir beyan edemeyenlerin oranı %27'6 gibi dikkate değer bir sayıdır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin %59'u zamanlarını verimli bir şekilde kullandığına inanırken, %12,4'ü zamanını verimsiz kullandığını düşünmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin işletmelerini geliştirmede kişisel becerilerine ne kadar güvendikleri sorusuna yöneticilerin %77'si çok güvendikleri cevabını

vermişlerdir. Bu soru aslında bize aynı zamanda yöneticinin liderlik biçimine ilişkin bir bilgide vermektedir malumdur ki otokratik liderlik biçimini benimseyen yöneticiler ekip çalışmasından ziyade kendi kişisel beceri ve ön yargılarına güvenirler. Çalışmamız sonucunda da zaten araştırmaya katılan yöneticilerin yaklaşık olarak %80'inin otokratik liderlik biçimine sahip olduğu sonucu ortaya çıkmıştı.

Tablo 6.3: Araştırmaya Katılan İşletme Sahip ve Yöneticilerinin Etkinlik Düzeyleri

Yöneticilerin Performanslarını Ne Kadar Yeterli Buldukları	Düşük	Fikri Yok	Yüksek	Geçersiz Değer	Toplam
Frekans	15	23	67	0	105
%	14,3	21,9	63,8	0	100
Yöneticilerin İnsani İlişkilerinin Kalitesini Ne Kadar Yeterli Buldukları	Düşük	Fikri Yok	Yüksek	Geçersiz Değer	Toplam
Frekans	14	20	69	2	105
%	13,3	19	65,7	1,9	100
Yöneticilerin İşyerindeki Stres Düzeylerini Ne Kadar Yüksek Buldukları	Düşük	Fikri Yok	Yüksek	Geçersiz Değer	Toplam
Frekans	20	36	48	1	105
%	19	34,3	45,7	1	100
Yöneticilerin Görev Yaptıkları İşletmeye Kendilerini Ne Kadar Uygun Buldukları	Düşük	Fikri Yok	Yüksek	Geçersiz Değer	Toplam
Frekans	13	29	62	1	105
%	12,4	27,6	59	1	100
Yöneticilerin Zamanlarını Ne Kadar Verimli Kullandıkları	Düşük	Fikri Yok	Yüksek	Geçersiz Değer	Toplam
Frekans	13	30	62	0	105
%	12,4	28,6	59	0	100
Yöneticilerin Terfi İçin Kendilerini Ne Kadar Hazır Hissettikleri	Düşük	Fikri Yok	Yüksek	Geçersiz Değer	Toplam
Frekans	15	23	67	0	105
%	14,3	21,9	63,8	0	100
Yöneticilerin Mevcut Kariyerlerine Ulaşmak İçin Ne Kadar Çaba Gösterdikleri	Düşük	Fikri Yok	Yüksek	Geçersiz Değer	Toplam
Frekans	10	23	72	0	105
%	9,5	21,9	68,6	0	100
Yöneticilerin İşletmelerini Geliştirmek İçin Kişisel Becerilerine Ne Ölçüde Güvendikleri	Düşük	Fikri Yok	Yüksek	Geçersiz Değer	Toplam
Frekans	6	18	81	0	105
%	5,7	17,1	77,1	0	100

6.1.4. Araştırmaya Katılan İşletme Sahip ve Yöneticilerine Sorulan Bağımsız Soruların Analizi

Bu bölümde anketi cevaplayan yöneticilere çeşitli konular hakkındaki bakış açılarına dair bilgiler verecek bazı sorular sorulmuştur. Bu sorular bize denegin anketi cevaplarken ne kadar samimi olduğunu gösterir bilgiler verecektir. Ayrıca bu sorular ile Adana özelinde Türkiye'deki KOBİ sahip ve yöneticilerin oldukça tartışma konusu olan bu durumlara nasıl baktıkları da görülmüş olacak. Konular tabloların üzerinde tablo başlığı olarak ifade edilirken ankette sorulan soru tablonun içerisinde verilmiştir.

Tablo 6.4: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin İşleriyle İlgili Öncelikleri

Benim için önemli olan,	Frekans	%	Kümülatif %
İştir	13	12,4	12,4
Çalışanlarımdır	11	10,5	22,9
Kârdır	10	9,5	32,4
Şirketimin Devamlılığıdır	60	57,1	89,5
Kendi Kariyerimdir	1	1,0	90,5
Sosyal sorumluluğumdur	10	9,5	100,0
Toplam	105	100,0	

Tablo 6.4'e göre ankete katılan yöneticilerin %57'si işletme ile ilgili olarak kendisi için en önemli olan şeyin kurduğu ve/veya yönettiği işletmenin devam etmesi olduğunu belirtmişlerdir. Ankette yapılan bu tespit çeşitli kaynaklarda belirtilen KOBİ sahiplerinin özelliklerine uymaktadır. Gerçekten girişimciler kurdukları işletme ile kendileri arasında öyle bir bağ kurmaktadır ki işletmelerinin devam etmesi onlar için isimlerinin sürmesi ile eşdeğer olmaktadır. Nitekim bu yüzden kendi kişisel kaynaklarını dahi kurdukları işletmenin devamlılığını sağlayabilmek için işletme kaynaklarına aktarabilmektedirler. Burada ortaya çıkan bir başka önemli sonuç ise kârın işletme sahipleri için en önemli faktör olmadığıdır. Çünkü kâr elde etmek işletme sahipleri için ancak dördüncü sırada önemli olarak görülmüştür.

KOBİ sahip ve yöneticilerine çalışanlarını nasıl tanımladıkları sorulduğunda; (tablo 6.5) yöneticilerin çoğu (%31,4) çalışanların iyi niyetli olarak hareket ettiklerini ve bilerek işletmenin aleyhine hareket etmediklerini ifade etmişlerdir. Ancak yine neredeyse aynı orandaki bir diğer yönetici kitlesi (%30,5) ise çalışanların sorumluluk almaktan kaçındıklarını ifade etmişlerdir. Yine azımsanamayacak sayıda bir kitle ise (%10,5) çalışanların amacının sadece para kazanmak olduklarını düşündüklerini ifade

etmektedirler. Yapılan çalışmada çıkan sonuçlar da bunu doğrular niteliktedir. Maalesef çalışmamıza konu olan KOBİ'lerin yöneticilerinin ezici bir çoğunluğunun (yaklaşık olarak %80) otoriter bir yönetim tarzı benimsedikleri ortaya çıkmıştır.

Tablo 6.5: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çalışanlara Bakışları

Çalışanlar genellikle,	Frekans	%	Kümülatif %
Tembeldir	2	1,9	1,9
Sorumluluktan Kaçınırlar	32	30,5	32,4
Çalışmayı Severler	9	8,6	41,0
İyi Niyetli Hareket Ederler	33	31,4	72,4
Sorumluluk Almak İsterler	18	17,1	89,5
Amaçları Sadece Para Kazanmaktır	11	10,5	100,0
Toplam	105	100,0	

Tablo 6.6: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çalışanları Motivasyonda Tercih Ettikleri Araçlar

Çalışanı teşvik etmek için kullanılacak en iyi araç,	Frekans	%	Kümülatif %
Paradır	18	17,1	17,1
Sorumluluk Vermektir	56	53,3	70,5
Kariyer İmkânı Sağlamaktır	31	29,5	100,0
Toplam	105	100,0	

KOBİ sahip ve yöneticilerine çalışanı daha çok çalışmak ve çaba sarf etmeye teşvik etmek için kullanılabilecek en iyi aracı sorduğumuz zaman, onların yarısından fazlası (%53,3) çalışana daha fazla sorumluluk vererek bunun yapılması gerektiğini ifade etmişlerdir (tablo 6,6). Burada ilginç olan daha önce sorduğumuz çalışanları genel olarak nasıl tanımladıklarıyla ilgili soruda KOBİ sahip ve yöneticilerinin %30'u onların sorumluluk almaktan kaçındıklarını ifade etmelerine rağmen onların bir kısmı da dahil olmak üzere bu yöneticilerin çalışanlara sorumluluk vermenin onları daha çok çalışmaya teşvik edeceğini kabul etmeleri ve buna inanmaları olmuştur.

Bir diğer ilginç sonuç ise çalışanların işletmede alınacak kararlara katılması veya katılmaması ile ilgili olan soruya işletme sahip ve yöneticilerinin verdikleri cevaplar olmuştur. Araştırmaya katılan yöneticilerin yaklaşık olarak %50 si çalışanların kararlara katılması gerektiğini, geri kalanların %30' u ise doğrudan katılmamaları ancak bilgilendirilmeleri gerektiğini ifade etmiştir (tablo 6.7). Yöneticilerden %21'lik bir

kesim ise çalışanların yalnızca kendilerine düşen konular ve görevler hakkında bilgi sahibi olmaları gerektiğine inandıklarını belirtmişlerdir. Burada açıklanması gereken bir konu ise çalışanların kararlara katılması gerektiğine inanan yöneticilerin bununla ne ifade etmek istedikleridir. Yapılan görüşmelerden edinilen kanaatlere göre bu kişilerin büyük bir kısmı çalışanların kararlara katılmasını sadece süreç hakkında bilgi sahibi olmaları olarak görmektedir. Çünkü ülkemiz insanlarının yönetime katılım düşüncesi ile modern anlamda yönetime katılım düşüncesi arasında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Modern anlamda yönetime katılımında çalışanlar işletmenin geleceği ile ilgili olarak söz hakkına sahipken bizde ise bu daha çok konu hakkında bilgilendirilmek şeklinde olmaktadır. Bu durumu değerlendirirken bunun da göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Tablo 6.7: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çalışanların Kararlara Katılmalarıyla İlgili Algılamaları

İşletmede alınacak kararlara çalışanlar,	Frekans	%	Kümülatif %
Katılmalıdır	52	49,5	49,5
Katılmamalı Ancak Bilgilendirilmelidir	31	29,5	79,0
Yalnızca Kendilerinin Yapması Gerekenleri Bilmelidirler	22	21,0	100,0
Toplam	105	100,0	

6.1.5. Araştırmaya Katılan İşletme Sahip ve Yöneticilerinin Liderlik Biçimleri Profili

Araştırmaya katılan yöneticilerin liderlik biçimlerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları tablo 6.8 de sunulmuştur.

Tablo 6.8: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Liderlik Biçimlerinin Frekans Dağılımları

YÖNETİM BİÇİMİ	Frekans	%	Kümülatif %
Laissez-Faire	8	7,6	7,6
Otokratik	80	76,2	83,8
Demokratik	17	16,2	100,0
TOPLAM	105	100,0	

Tablo 6.8'e göre araştırmaya katılan yöneticilerimizin %76.2'si otokratik yönetim

biçiminin ilkelerine uygun hareket etmektedirler. %16.2'si demokratik bir uygulama tarzı gösterirken %7.6'sı ise baştan savma bir yönetim tarzı sergilemektedir.

6.1.6. Araştırmaya Katılan İşletme Sahip ve Yöneticilerinin İş Tatmin Dereceleri Profili

Araştırmaya katılan yöneticilerin iş tatminlerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları tablo 6.9 da sunulmuştur.

Tablo 6.9: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin İş Tatmin Derecelerinin Frekans Dağılımları

İŞ TATMINI	Frekans	%	Kümülatif %
Düşük	28	26,7	26,7
Orta	49	46,7	73,3
Yüksek	28	26,7	100,0
TOPLAM	105	100,0	

Tablo 6.9'a göre araştırmaya katılan yöneticilerimizin %26,7'sinin iş tatmin oranları düşük seviyedeysen, yine aynı orandaki bir yönetici grubunun iş tatmin oranları da yüksek çıkmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerimizin %46,7'sinin iş tatmin oranları ise orta seviyede bulunmaktadır.

6.1.7. Araştırmaya Katılan İşletme Sahip ve Yöneticilerinin Performans Dereceleri Profili

Araştırmaya katılan yöneticilerin performanslarına ilişkin frekans ve yüzde dağılımları tablo 6.10.da sunulmuştur.

Tablo 6.10: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Performans Derecelerinin Frekans Dağılımları

PERFORMANS	Frekans	%	Kümülatif %
Düşük	9	8,6	8,6
Orta	55	52,4	61,0
Yüksek	41	39,0	100,0
TOPLAM	105	100,0	

Tablo 6.10'a göre araştırmaya katılan yöneticilerin %52.4'ü orta düzey performans gösterdiklerine inanırken, %39'u ise yüksek düzeyde performans gösterdiklerini ifade etmektedirler. Performanslarını düşük olarak belirten grubun oranı sadece %8.6'dır.

6.1.8. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yöneticilik Biçimleri İle İş Tatminleri Arasındaki İlişkinin Analizi

Tablo 6.11 Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yöneticilik Biçimleri İle İş Tatminleri Arasındaki İlişki

İş Tatmin Derecesi					
Yönetim Biçimi	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Önem Derecesi
Laissez-Faire	8	1,75	.71	.679	.510
Otokratik	80	2,00	.76		
Demokratik	17	2,12	.60		
Toplam	105	2,00	.73		

Araştırmaya katılan yöneticilerin liderlik biçimi ile iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı ANOVA analizi ile test edilmiştir Buna göre;

H0: KOBİ yöneticilerinin liderlik biçimleri ile iş tatminleri arasında bir ilişki yoktur.

H1: KOBİ yöneticilerinin liderlik biçimleri ile iş tatminleri arasında bir ilişki vardır.

Yapılan ANOVA analizi sonucunda, %95 güven aralığında $P=0.510$ olarak hesaplanmıştır. Bu değerin 0,05'den büyük olması iki kriter arasında anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir. Buna göre, H0 hipotezi kabul, H1 hipotezi red edilmiştir.

6.1.9. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yöneticilik Biçimleri İle Performansları Arasındaki İlişkinin Analizi

Tablo 6.12 Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yöneticilik Biçimleri İle Performansları Arasındaki İlişki.

Yönetim Biçimi	N	Performans Derecesi		F	Önem Derecesi
		Ortalama	Standart Sapma		
Laissez-Faire	8	1,75	,70	3.729	,027
Otokratik	80	2,34	,61		
Demokratik	17	2,41	,50		
Toplam	105	2,30	,62		

Araştırmaya katılan yöneticilerin liderlik biçimleri ile performansları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı ANOVA metodu ile test edilmiştir. Buna göre;

H0: “KOBİ yöneticilerinin liderlik biçimleri ile performansları arasında bir ilişki yoktur.”

H1: “KOBİ yöneticilerinin liderlik biçimi ile performansları arasında bir ilişki vardır.”

Yapılan ANOVA analizi sonucunda, %95 güven aralığında $P=0.027$ olarak hesaplanmıştır. Bu değerin 0,05’den küçük olması iki kriter arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Buna göre, H0 hipotezi red, H1 hipotezi kabul edilmiştir. Ve ortalamalar açısından yöneticilerin liderlik biçimleri ile performans düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

6.1.10. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin İş Tatminleri İle Performansları Arasındaki İlişkinin Analizi

Tablo 6.13: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin İş Tatminleri İle Performansları Arasındaki İlişki

İŞ TATMINİ	Performans Derecesi				
	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Önem Derecesi
Düşük iş tatmin düzeyi.	28	1,96	,69	6,663	.002
Orta iş tatmin düzeyi	49	2,39	,57		
Yüksek iş tatmin düzeyi	28	2,50	,51		
Toplam	105	2,30	,62		

Araştırmaya katılan yöneticilerin iş tatminleri ile performansları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı ANOVA metodu ile test edilmiştir. Buna göre;

H0: “KOBİ yöneticilerinin iş tatminleri ile performansları arasında bir ilişki yoktur.”

H1: “KOBİ yöneticilerinin iş tatminleri ile performansları arasında bir ilişki vardır.”

Yapılan ANOVA analizi sonucunda, %95 güven aralığında $P=0.02$ olarak hesaplanmıştır. Bu değerin 0,05’den küçük olması iki kriter arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Buna göre, H0 hipotezi red, H1 hipotezi kabul edilmiştir Ve ortalamalar açısından yöneticilerin iş tatmini ile performans düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

BÖLÜM VII

DEĞERLENDİRME ve SONUÇ

7.1. DEĞERLENDİRME

Bir işletmenin başarısında, finansal ve fiziksel olanaklar kadar, yöneticisinin sahip olduğu yetenekler ve benimsediği liderlik biçimi de büyük önem taşımaktadır. çünkü parasal ve fiziksel kaynakların etkin ve verimli şekilde kullanılmasını sağlayan yöneticidir. Bu yüzden bir küçük işletme yöneticisi mükemmel bir lider olmasada ortalama bir liderde bulunması gereken vasıflara sahip olmalı. ideal liderlerle kendisini kıyaslayıp eksiklerini gidermeye çalışmalıdır.

KOBİ'lerin ülkemiz açısından önemi düşünüldüğünde, bu işletmeleri kalkındırma görevini üstlenen yöneticilerin eğitilmesi ve becerilerinin geliştirilmesinin önemi açığa çıkmaktadır. Bu bağlamda Adana küçük ve orta ölçekli işletmelerinde, işletme sahibi ve yöneticilerinin liderlik biçimleri ile iş tatmin ve performansları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan bu çalışmadan elde edilen sonuçlar aşağıda sıralanmaktadır.

Araştırma sonucunda, Adana'da faaliyet gösteren KOBİ sahibi yöneticilerin özellikleriyle ilgili olarak öne çıkan bir takım hususlar bulunmaktadır. Adana KOBİ sahibi ve yöneticileri arasında 30-39 yaş arası ve erkek olanlar çoğunluktadır. Bu yöneticilerin yarıya yakını lise mezunudur ve iş deneyimleri çoğunlukla 5-10 sene arasındadır. Bu bize girişimcilerimizin genç yaşlarda işe başladıkları gibi olumlu bir durumu gösterirken, eğitim durumlarının genellikle lise seviyesinde olması bu kişilerin eğitimlerini yarıda bırakıp girişimciliğe atıldıkları gibi aynı zamanda olumsuz olan bir durumunda göstergesidir. Bu yüzden Türk KOBİ'lerini geliştirmeye yönelik çalışma yapan kuruluşlar KOBİ yöneticilerinin eğitim seviyelerini yükseltmeye yönelik çalışmalara ağırlık vermeli ve KOBİ yöneticilerini eğitmeye yönelik programlar geliştirerek yöneticilerin eğitim eksikliğini gidermelidir.

İşletme sahibi ve yöneticilerin liderlik biçimleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi analiz etmek amacıyla çalışmanın başında "Küçük ve orta ölçekli işletme yöneticilerinin liderlik biçimleri ile iş tatminleri arasında bir ilişki vardır" hipotezi geliştirilmiştir. Geliştirilen bu hipotez Tek Yönlü Varyans Analizi yöntemi ile test edilmiştir.

Yapılan analizler sonucu liderlik biçimi ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

İşletme sahibi ve yöneticilerin liderlik biçimleri ile performansları arasındaki ilişkiyi analiz etmek amacıyla çalışmanın başında “Küçük ve orta ölçekli işletme yöneticilerinin liderlik biçimleri ile performansları arasında bir ilişki vardır” hipotezi geliştirilmiştir. Geliştirilen bu hipotez Tek Yönlü Varyans Analizi yöntemi ile test edilmiştir.

Yapılan analizler sonucu liderlik biçimi ile performans arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuş ve hipotez kabul edilmiştir. Çalışmanın sonucunda yöneticinin uyguladığı yönetim biçiminin Baştan savmacı (laissez-faire) olması durumunda yöneticinin performansının en düşük seviyede gerçekleştiği tespit edilmiş, yöneticinin uyguladığı liderlik biçiminin otokratik olması durumunda yöneticinin performansının ilkinde göre çok büyük oranda arttığı ve yöneticinin uyguladığı liderlik biçiminin demokratik olması durumunda ise yöneticinin performansının en üst düzeye çıktığı tespit edilmiştir. Bu bize Türk KOBİ yöneticilerinin işletmelerinde benimsedikleri liderlik tarzının kendi performanslarını dolayısıyla işletmelerinin performansını belirlediğini göz önünde tutarak hareket etmeleri gerektiğini göstermektedir.

İşletme sahibi ve yöneticilerin iş tatminleri ile performansları arasındaki ilişkiyi analiz etmek amacıyla çalışmanın başında “Küçük ve orta ölçekli işletme yöneticilerinin iş tatminleri ile performansları arasında bir ilişki vardır” hipotezi geliştirilmiştir. Geliştirilen bu hipotez Tek Yönlü Varyans Analizi yöntemi ile test edilmiştir.

Yapılan analizler sonucu iş tatmini ile performans arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuş ve hipotez kabul edilmiştir. Sonuç olarak yöneticinin iş tatmini arttıkça performansının da arttığı anlaşılmıştır. Bu durumda yöneticimizin yaptığı işten zevk almasının ve işini sevmesinin yalnızca kişinin kendisi için değil aynı zamanda işletmesinin verimliliği ve performansı içinde oldukça önemli olduğu anlaşılmaktadır.

Ayrıca her ne kadar iş tatmini ve liderlik biçimleri ile istatistiki olarak doğrudan bir ilişkiyi yaptığımız araştırmada belirleyememiş isek de liderlik ile performans arasında doğrudan bir ilişkinin varlığı ve performans ile iş tatmini arasında doğrudan bir ilişkinin var olması bize iş tatmini ve liderlik biçimi arasında da dolaylı da olsa bir ilişki olduğunu gösterir. Yani bir kişinin uyguladığı liderlik biçimi onun performansında ve o kişinin performansında iş tatmininde etkili olacaktır.

7.2. SONUÇ

Sonuç olarak; KOBİ'ler sermaye ve kar boyutlarının yetersizliği nedeniyle mesleki eğitime sahip nitelikli eleman ihtiyacını tam olarak karşılayamamaktadır. Dolayısıyla buda her konuda KOBİ sahibi ve yöneticisinin omuzlarındaki yükü arttırmaktadır. Buna birde yapıları itibari ile KOBİ yöneticilerinin sürekli olarak iş görenlerle beraber olması ve doğrudan doğruya karar ve emir verme durumunda bulunmasından, iş görenler arasındaki çatışmalara müdahil olmasından ve işin stresinden olumsuz olarak etkilenmesinide katarsak tüm bunların doğrudan doğruya yöneticinin performansını ve iş tatminini etkilediğini kabul etmek durumunda kalırız.

Bir yönetici tarafından seçilen liderlik tarzı veya yöntemi, o kimsenin lider olarak etkinliğini önemli ölçüde etkiler. Bu yüzden bir KOBİ yöneticisi benimsediği liderlik davranışlarını rastgele ve olayların akışına göre değil kendi kişisel özelliklerini göz ardı etmeksizin durumun öngördüğü şekilde seçmeli ve bunları uygularken yine bilinçli bir şekilde davranmalıdır. Eğer yönetici durumun (kişinin özellikler, işletmenin özellikleri, iş görenlerin özellikleri ve işin özellikleri) gereklerine uygun bir yönetim şekli geliştirip bulunduğu iş ortamında bunu uygularsa hem kendisi hemde iş görenlerinin performansında ve dolayısıyla iş tatminlerinde belirgin bir artış olması muhtemeldir.

KOBİ sahip ve yöneticileri hiç değilse kendi yönetim biçimlerinden kaynaklanan olumsuzluk ve aksaklıkları ortadan kaldırarak kendi performansları ve iş tatminlerini arttıracak tedbirler ortaya koymalı ve böylece daha verimli ve etkin çalışan bir yönetici olarak işletme ve ülke ekonomisine daha çok katkı sağlamaya çalışmalıdırlar.

KAYNAKÇA

- Acar, A.C. (2003), "Hava Harp Okulu ve İ.Ü. İşletme Fakültesi öğrencilerinin liderlik yönelimlerine ilişkin bir araştırma" <http://www.merih.net/m2/lid/wcevaca01.htm>, 15.Ekim.2003
- Akdiş, M. ve Bayrak, S. (2003), "Türkiye'de Kobi'lerin genel görünümü ve finansal krizlere dayanıklılığı beş ili kapsayan bir araştırma", <http://makdis.pamukkale.edu.tr/Mak2.htm>, 10.Haziran.2003
- Akgemci, T (2001), "Kobilerin temel sorunları ve sağlanan destekler", www.kosgeb.gov.tr, 10.Temmuz.2003
- Aktepe, E (1997), *İşletmecilik Bilgileri*, Aksaray: N.Ü. Yayınları.
- Algan, N. (1988), "Küçük ve Orta Ölçekli (KOBİ) Sanayi İşletmelerinde etkinlik verimlilik ve karlılık açısından bir değerlendirme", *Verimlilik Dergisi*, Nisan sayısı.
- Alpugan, O. (1988), *Küçük işletmeler; Kavramı, Kuruluşu, Yönetimi*, Trabzon: KTÜ İİBF Yayınları", no 125.
- Arıkan S (1997), "Kadın yöneticilerin liderlik davranışları", *Doktora Tezi*, Hacettepe Üniversitesi S.B.E, Ankara
- Arnold, H. J. ve Feldman, D. C. (1986), *Organizational Behavior*: McGraw-Hill Book Company.
- Ateş, Metin, "Liderlik Teorileri", <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate24.htm>, 10.Haziran.2003.
- Ay, Ü. ve Karadal, H. (1995), "Örgütsel iş doyumu etkenleri ve doyum düzeylerine ilişkin YURTKUR'da bir araştırma", *Ç.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt.5, Sayı.1.

- Bass, B. M. (1965), *Leadership, Psychology and Organizational Behavior*, Tokyo: John Weatherhill, Inc.
- Bass, B. M. (1985), *Leadership and performance beyond expectations*, Newyork: Free Pres
- Baysal, A. C. ve Tekarslan, E. (1996), *İşletmeciler için Davranış Bilimleri* (2.Baskı), İstanbul: Avcıol Basım-Yayın.
- Bedelan, A. (1989), *Management*, New York: The Dryden Press.
- Bennis, W. G. (1989), *On becoming a leader*: Addison Wesley.
- Bennis, W. G. (2001), *Bir lider olabilmek* (Çev. U. Teksöz) (2. baskı), İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Blake, R.B., Mouton, J.S., Barnes, L.B., Greiner, L.E. (1964), "Breakthrough in organization development", Harvard Business Review, November-December.
- Bone, L. E.ve Bowen, D. D. (1988), *The Great Writings in Management and Organizational Behavior* (Second ed.), Irwin: McGraw-Hill.
- Bone, L. E.ve Kurtz, D. L. (1992), *Management* (Fourth Edition), Irwin: Mc Graw-Hill, Inc.
- Bons, P. (1981), *Leadership in organizations*. NewYork: USMA Press.
- Buono ve Bowditch (1990), *A Primer on organizational behavior*, New York: Willey Book.
- Can, H. (1997), *Yönetim ve Organizasyon* (4.Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Certo, S. C. (1992), *Modern management: Diversty, quality, ethics, and the global environment* (6th Edition), Needham Heights: Allyn and Bucon.
- Chruden, J. (1972), *Personel Management* (4. Edition), USA: South-Western Publishing.

- Cronin, E.T. (1983). "Reflections on leadership" In Taylor R.L. ve. Rosenbach W.E. (1992), *Military Leadership*, San Fransisco: Westview Press.
- Çağlayan, Z. (2001), "KOBİ'lerin geleceği", *KOSGEB Sanayicinin Sesi Dergisi*, Şubat.
- Çatalca, H. (1993). "Çok uluslu şirketlerin ev sahibi ülkede karşılaştıkları engeller ve fırsatlar", İstanbul: *İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, Ocak.
- Çonkar, K. ve Kurt, A. F. (1990). "Kayseri'de küçük ve orta boy işletmelerin factoring'den yararlanmaları üzerine bir değerlendirme", *1. Orta Anadolu Kongresi*, Kayseri.
- Davis, K (1983), *İşletmelerde insan davranışı*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü, Yayın no.57.
- Demir, N. ve Diğerleri (1998), *Pazarlama yönetiminde yeni yaklaşımlar ve küçük ve orta boy işletmeler*, Ankara: MPM Yayınları No:633.
- Dereli, T. (1982). *Organizasyonda davranış*, İstanbul: Ar Yayıncılık.
- Dış Ticaret Müsteşarlığı (1998), *Güneydoğu Asya krizi ve Dünya'da etkileri*, Dış Ticaret Müsteşarlığı Yayınları.
- Dinçer, Ö. (1992). *Stratejik yönetim ve işletme politikası* (2. Baskı), İstanbul: Timaş Yayınları.
- Doğan, M. (1995), *İşletme ekonomisi ve yönetimi*, İzmir: Anadolu Matbaacılık.
- Doğu, M. (2003). "Yeni liderlik yaklaşımları: işe yönelik (transactional) liderlik ve dönüştürücü (transformational) liderlik," *Sermaye Piyasası Kurulu Meslek Personeli Derneği Bülteni*, Bülten Sayı:5., Ocak-Şubat 2003
- Ekin, N. (1993). *Gelişen ülkelerde ve Türkiye'de bir istihdam politikası olarak küçük ölçekli işyerlerinin teşviki*: İTO Yayınları, Yayın No:1993-34.
- Ekonomik Vizyon Dergisi*, (2001) "KOBİ'lere yönelik finansal destekler ve yardımlar"; İZTO Yayınları, Yıl:73, Sayı:47.

- Erdoğan. İ. (1996), *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*, İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını.
- Eren. E. (1989), *Yönetim psikolojisi*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın no:209.
- Eren. E. (1991), *Yönetim ve organizasyon*, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fak.Yayını.
- Ergün. M (1995), *SPSS for Windows, Bilimsel araştırmalarda bilgisayarlı istatistiksel uygulama*, Ankara: Ocak Yayınları.
- Ergün. T. (1981), *Türk kamu yönetiminde önderlik davranışı*, Ankara: TODAİE Yay. No:191.
- Eroğlu. F. (1996), *Davranış bilimleri*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Fındıklı, Remzi (1983), Küçük Sanayi İşletmelerinin Gerekliliği Ve Sorunları, *Küçük İşletmelerin Problemleri Ve Çözüm Yolları Sempozyumu*, İstanbul: 12-13 Aralık.
- Fiedler. F. E. (1967), *A Theory of leadership effectiveness*, New York: McGraw-Hill, Inc.
- Galbraith. J. (1977), *Organization design*, Massachusetts: Addison Wesley Publishing Company.
- Gani. V. (1996), Bilgi çağı ve düşündürdükleri, *Türkiye Gazetesi*, 29 Nisan 1996
- Gardner. J. W. (1990), *On leadership*, New York: The Free Press.
- Gibson, J., Ivancevich, J. and Donnelly, J. (1979) *Organizations, behavior, structure, processes* (3rd. Ed.), BusinessPub., Inc.
- Griffin. R.W. ve Moorhead, G. (1986), *Organizational behavior*, Boston: Houghton Mifflin Co.
- Güney, S., Varoğlu A. ve Aktaş A. (1996), "Özel ve kamu bankalarında iş tatminine yönelik bir araştırma", *Verimlilik Dergisi*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını. 1996/3.

Hampton, D.R. (1977), *Contemporary management*, McGraw-Hill.

Hanson, E. M. (1991), *Educational administration and organizational behavior* (3. Baskı) Needham Heights. MA: Allyn and Bacon.

Heneman, H. , Schwab, J. ve Fossum, L. (1989), "Personel".*Human Resource Management Journal*, 7/4.

Hodgetts, R. M. (1999), *Yönetim teori, süreç ve uygulama* (Çevirenler;Çetin/Mutlu) (2.Basım), İstanbul: Beta Yayınları.

House, R. J. (1971), *A Path Goal Theory of leadership effectiveness*, Administrative Science Quarterly, Sebtember, pp: 321-328

İncir, G. (1990), *Çalışanların iş doyumu üzerine bir inceleme*, Ankara: MPM Yayın No.401.

Karadal, H. (1999), "Yönetici yaşam biçimleri ile yöneticinin etkinliği ve iştatmini arasındaki ilişki: bazı sektörlerde bir araştırma", *Doktora Tezi*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Karafakıoğlu, M. (1990), *Uluslararası pazarlama yönetimi: teori, uygulama ve örnek olaylar*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 224.

Karataş, S. (1991), *Sanayileşme sürecinde küçük ve orta ölçekli işletmeler*, İstanbul: Veli Yayınları.

Kaynak, T. (1990), *Organizasyonel davranış*, İstanbul: İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını.

Keçecioğlu, T. (1998), *Değişim yolunda iyi bir öğrenci ve iyi bir öğretmen:liderlik ve liderler*, stanbul: Kalder Yayınları No:24.

Kobi Yasa Tasarı Teklifi, (2003), [http://www.iaosb.org.tr/vlibrary.nsf/0/62c8f63975282569c2256dcf00353bf2/\\$file/kobiyasatasariteklifi.doc](http://www.iaosb.org.tr/vlibrary.nsf/0/62c8f63975282569c2256dcf00353bf2/$file/kobiyasatasariteklifi.doc)

- Koçel,T. (1998), *İşletme yöneticiliği yönetim ve organizasyon organizasyonlarda davranış klasik-modern-çağdaş yaklaşımlar* (Yenilenmiş 6. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- KOSGEB (1992), DİE 1992 yılı Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı, <http://www.kosgeb.gov.tr/KOSGEB/KOSİsletmeler.asp>. (24.07.2003)
- Kouzes, M. J. ve Posner Z. B. (1987), "The Credibility factor what people expect of leader" In. Taylor R.L. ve. Rosenbach W.E. (1992), *Military Leadership*. San Fransisco: Westview Press.
- Kouzes, M. J. ve Posner Z. B.(1995), *The leadership challenge. Revised and updated*. San Francisco: Jossey-Bass, Inc.
- Landy, F. ve Trumbo, D. (1976), *Psychology of work behavior*, Homewood, Illinois: The Dorsy Press.
- Lewin, K.; Lippit, R. ve White, K.R., (1939), Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". May, *Journal of Social Psycholog*.
- Likert, R. (1977), *Past and future perspectives on system 4 and appendices A and B*. Ann Arbor: Rensis Likert Associates, Inc.
- Locke, E (1983), "Nature and causes of job satisfaction", *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, U.S.A.: Dumette, John Wiley and Sons.
- Luthans, Fred (1981), *Organizational Behavior* (3rd ed), Tokyo: McGraw-Hill.
- Luthans, Fred (1995), *Organizational Behavior* (7th. Ed.), Turkey: McGraw-Hill.
- Massie, J. (1983), *İşletme yönetimi* (Çev. Şan Özalp), Eskişehir: Bayteş Yayıncılık A.Ş.
- Mcgregor, D.C. (1960), *The Human Side of Enterprice*, Newyork: McGraw-Hill.
- Moorhead G.ve Griffin, R. F. (1989), *Organizational behavior* (2d. ed.), Boston: Houghton Mifflin.

- Müftüoğlu, M. T. (1993), *Türkiye 'de küçük ve orta ölçekli işletmeler; sorunlar ve öneriler* (3.Baskı), Ankara: Desen Ofset A.Ş.
- Nahavandi, A. (1997), *The art and science of leadership* (International Edition), Prentice-Hall International.
- Newstrom J. W. ve Davis K. (1993), *Organizational behavior human behavior at work* (Ninth Edition), Princeton: McGraw-Hill Inc.
- Northcraft G. B., Neale M. .A., (1990). *Organizational behavior, a management challenge*, Florida: The Drayden Pres.
- Oktav M.; Önce G., Kavas A. ve Tanyeri M. (1990), *Orta ve Küçük İşletmelerde ihracata yönelik pazarlama sorunları ve çözüm önerileri*, Ankara: TOBB Yayınları No: Genel:176.
- Özalp, İ. (1975), *İşletmelerin büyümesinde ortaya çıkan organizasyon sorunları*, Adana: AİTİA Yayını.
- Özgen,H., Doğan,S. (1998), " *Küçük ve Orta Ölçekli işletmelerin uluslararası pazarlara açılmada karşılaştıkları temel yönetim sorunları*", Dış Ticaret Dergisi. Nisan 1998.
- Robbins P S. (1994) *Örgütsel davranışın temelleri* (1. Baskı), Eskişehir: ETAM Basım Yayım Dağıtım.
- Rosenbach W. E. (1993), *Contemporary issues in leadership*, Colorado: Westview Press.
- Rost C. J. (1993), *Leadership for the 21 century, praege* Connecticut: Westview Press.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (1997), *İşletme1-2*, Bursa: UÜ İİBF Yayınları.
- Sarıaslan, H. (1994), *Orta ve küçük ölçekli işletmelerin finansal sorunları*, Ankara: TOBB Yayınları.

- Sayın, M., Fazlı, M. (2003), "Avrupa Birliğinde KOBİ Destekleme Programları ve Diğer Teşvik Araçları", <http://www.kosgeb.gov.tr>, 12. Mayıs 2003.
- Sergiovanni, T. J. (1982), "Ten Principles of Quality Leadership.", Educational Leadership, No: 39.
- Shrader, C.B., Mulford, C.L., Blackburn, V.L. (1989), "Strategic and operational planning, uncertainty, and performance in small firms", (Oct. 1989), *Journal of Small Business Management*.
- Spector P. E. (1996), *Industrial and organizational psychology, research and practice*, U.S.A.: John Wiley ve Sons, Inc.
- Stogdill R.M. (1974), *Handbook of leadership*, New York: Free Press.
- Szilagyi A. D. Jr., and Wallace, M. J. Jr. (1990), *Organizational behavior and performance*, (5th ed.), Glenview: Scott, Foresman/Little, Brown.
- Şimşek, M. Ş., Akgemici, T (1998), *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tannenbaum R., Schmidt W.H. (1973), "How to choose a leadership pattern". May-June 1973, *Harvard Business Review*.
- Taylor R.L. ve. Rosenbach W.E. (1992), *Military Leadership*, San Francisco: Westview Press.
- Tekarslan, E. ,Kılınç, T. (2000), *Davranışın sosyal psikolojisi*. İstanbul: İstanbul İşletme Fakültesi.
- Tokol, T. (1984), "Küçük işletmelerin pazarlama sorunları", Bursa: *Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:5 Sayı:1, Mart.
- Tosun, K. (1992), *İşletme yönetimi*, İstanbul: İşletme iktisadı Enstitüsü Yayını.
- Türko M. (1973), *Bilimsel yönetim açısından motivasyon*, Ankara: Atatürk Üniv. İşletme Fakültesi Yayını.

- Vakıflar Bankası Yayınları (1997), *KOBİ'lerin sorunları ve çözüm önerileri*, Ankara.
- Vecchio Robbert P. (1995), *Organizational behavior*, Chicago: Dryden Press.
- Vroom V.H. ve Yetton P.W. (1973), *Leadership and decission making*, Pittsburgh: University of Pittsburgh Pres.
- Weiss, D.J., G.W. England ve L.H. Lofquist (1967) "The Guides of Minnesota Satisfaction Questionnaire" *Bulletin*, 45.
- Werther, W. B.ve Keith D. (1993), *Human resource and personel management* (4. Baskı), Mc Graw-Hill.
- Yukl A.G. (1991), *Leadership in organizations*, New Jersey: Prentice Hall.
- Zaleznik. A. (1992), "*Managers and Leaders are they different?*", Harvard Business Review, March-April 1992.
- Zel Uğur, "Yönetim Bilimi ve Liderlik Kavramı", <http://www.ugurzel.com/index1.htm>, 05.Mart.2003

ANKET FORMU

...../...../200..

Sayın Yönetici:

İşletme yöneticilerinin liderlik biçimlerine yönelik olarak, 'Yöneticilerin Liderlik Biçimleri ile Performans ve İş Tatmin Düzeyi İlişkisi: Adana Kobi'lerinde Bir Uygulama' başlıklı bir tez çalışması yapmaktayız. Siz değerli yöneticilerimizin katkılarının, çalışmamıza oldukça faydalı olacağı görüşündeyiz. Ankete vereceğiniz cevaplar, birbirleriyle ilişkilendirilerek yeni bilgiler elde edilecektir. Gösterdiğiniz ilgiden dolayı sizlere şimdiden teşekkür ediyoruz. Bu anket, bilimsel araştırma dışında başka bir amaçla kullanılmayacağından, cevaplarınız kesinlikle gizli tutulacaktır. İsim ve soyadınızı yazmayabilirsiniz.

Yazmak istiyorsanız. **Adınız ve Soyadınız:**.....

Liderlik biçiminizi belirlemeye yönelik bu araştırmanın sonucunu ister misiniz ?

Eğer istiyorsanız e-posta adresinizi yazınız.

Daha fazla bilgi için aşağıda verilen e-posta adresine yazabilirsiniz.

e-posta: bozkusmehmet@yahoo.com

I. GENEL KİŞİSEL BİLGİLER

1) İşletmedeki Ünvanınız:

☐ a) İşletme Sahip veya Ortağı ☐ b) Genel Md. ☐ c) Genel Md. Yrd. ☐ d).....

2) Cinsiyetiniz:

☐ a) Erkek ☐ b) Kadın

3) Yaşınız:

☐ a) 20-29 ☐ b) 30-39 ☐ c) 40-49 ☐ d) 50-59 ☐ e) 60 ve yukarısı

4) Medeni Durumunuz:

☐ a) Evli ☐ b) Bekar ☐ c) Dul

5) Eğitim Düzeyiniz (En son mezun olduğunuz okula göre):

6) Yüksek Öğrenim Gördüyseniz Eğitim Aldığınız Alan:.....

7) Bildiğiniz Yabancı Diller ve bu yabancı dilinizin seviyesi?

1:..... ☐ az ☐ orta ☐ iyi ☐ çok iyi

2:..... ☐ az ☐ orta ☐ iyi ☐ çok iyi

8) Hangi Sektörde Görev Yapmaktasınız?

9) İşletmenizin Tam Adı ve Ünvanı:.....

10) İşletmenizde toplam kaç kişi görev almaktadır:

☐ a) 1-9 ☐ b) 10-24 ☐ c) 25 -49 ☐ d) 50-99 ☐ e) 100-149

☐ f) 150-249 ☐ g) 250'den fazla

11) Doğrudan size bağlı toplam iş gören sayısı kaçtır?

☐ a) 1-9 ☐ b) 10-24 ☐ c) 25-49 ☐ d) 50-99 ☐ e) 100-149

☐ f) 150-249 ☐ g) 250'den fazla

12) Kaç yıllık yöneticilik tecrübesine sahipsiniz?

☐ a) 2'den az ☐ b) 3-5 ☐ c) 6-10 ☐ d) 11-15 ☐ e) 15 veya daha fazla:.....

II. İŞ TATMİNİ VE ETKİNLİK DÜZEYİNE YÖNELİK BİLGİLER

Lütfen, aşağıdaki ifadelerden her biri için kendinize en uygun olan rakamı daire 'O' içine alınız.

	1	2	3	4	5
	Beni Hiç Tatmin Etmiyor	Beni Tatmin Etmiyor	Üzerimde Etki Yapmıyor	Beni Tatmin Ediyor	Beni Çok Tatmin Ediyor
1. Şu anda sahip olduğunuz konum sizi tatmin ediyor mu ?	1	2	3	4	5
2. Geçmiş yıllardaki başarılarınız sizi tatmin ediyor mu ?	1	2	3	4	5
3. Geleceğe yönelik kariyer beklentileriniz sizi tatmin ediyor mu ?	1	2	3	4	5
4. Amirlerinizle karşılıklı kişisel ilişkileriniz sizi tatmin ediyor mu ?	1	2	3	4	5
5. İş arkadaşlarınızla karşılıklı kişisel ilişkileriniz sizi tatmin ediyor mu ?	1	2	3	4	5
6. İş arkadaşlarınızın yetenekleri ve katkıları sizi tatmin ediyor mu ?	1	2	3	4	5
7. Stres ile baş edebilme yöntemleriniz sizi tatmin ediyor mu ?	1	2	3	4	5
8. Aile yaşantınız sizi tatmin ediyor mu ?	1	2	3	4	5
9. İş dışındaki zamanınızı değerlendirme biçiminiz sizi tatmin ediyor mu ?	1	2	3	4	5
10. Sağlık durumunuz sizi tatmin ediyor mu ?	1	2	3	4	5
11. Genel olarak ru h haliniz sizi tatmin ediyor mu ?	1	2	3	4	5
12. İşletmeniz içinde bulunduğunuz durum sizi tatmin ediyor mu?	1	2	3	4	5
13. Kişisel gelişim süreciniz sizi tatmin ediyor mu ?	1	2	3	4	5

Aşağıdaki soruların cevapları birbirine zıt görüşleri temsil etmektedir. 1' den 5'e kadar olan rakamlardan size en uygun olanı daire O içine alınız.

1.İşinizdeki etkinlik düzeyinizi (performansınızı,amaçlarınıza ulaşma derecenizi) nasıl değerlendiriyorsunuz?

Olabileceğim kadar etkili değilim 1 2 3 4 5 *Yüksek standartlara ulaşmada gerekeni yaparım.*

2. Kişilerle olan iş ilişkilerinizin kalitesini nasıl değerlendiriyorsunuz?

Pek iyi sayılmaz; daha iyi olabilir. 1 2 3 4 5 *Çok iyi; kişilerle çok iyi çalışırım.*

3. İşinizde genellikle rahat mısınız, yoksa gergin ve stres altında mısınız?

Çok rahat. 1 2 3 4 5 *Gergin ve stres altında.*

4. Görev yaptığınız işletmeye ne kadar uygunsunuz?

Hiç uygun değilim; başka bir işletme daha uygun olurdu. 1 2 3 4 5 *Tam olarak uygunum.*

5.Zamanınızı ne kadar etkin kullanıyorsunuz?

Zamanımı verimsiz kullanırım. 1 2 3 4 5 *Zamanımı çok verimli kullanırım.*

6. Daha fazla sorumluluk gerektiren bir pozisyona yükselmek için kendinizi hazır hissediyor musunuz?

Tam hazır değilim; daha çok zamana ihtiyacım var. 1 2 3 4 5 *Tamamen hazırım; ilerlemeye hazırım.*

7. Kariyerinizin bu aşamasına ulaşmak için ne kadar çaba gösterdiniz?

Hiç çaba göstermedim. 1 2 3 4 5 *Çok fazla çaba gösterdim.*

8.İşletmenizi geliştirmek ve büyütmek için kişisel becerilerinize ne kadar güvenirsiniz?

Hiç güvenmiyorum. 1 2 3 4 5 *Çok fazla güveniyorum.*

III. LİDERLİK BİÇİMİNE YÖNELİK BİLGİLER

Aşağıdaki soruları açıklamaya göre cevaplayınız.

Bir çalışma grubunun lideri olduğunuzu farz edin, aşağıda verilen davranış kalıplarını ne kadar sık kullanacağınızı işaretleyiniz?

	Her zaman	Sık sık	Arasıra	Nadiren	Asla
Grubun sözcüsü gibi hareket ederim.					
Çalışanları daha fazla çalışmaları için cesaretlendiririm					
Çalışanların işlerini kendi istedikleri gibi yapmalarına izin veririm.					
Benzer işlerin aynı yöntemlerle yapılmasını teşvik ederim.					
Karşılaşacakları problemleri çözmelerinde çalışanların kendi inisiyatiflerini kullanmalarına izin veririm.					
Çalışanların kendi aralarında (olumlu) rekabet içerisinde olmasına önem veririm.					
Grup temsilcisi olarak konuşurum.					
Çalışanlara daha fazla çalışmaları için imalı veya argo sözler söylerim.					
Grupta kendi fikir ve düşüncelerimi uygulayım.					
Grup üyelerinin işlerini kendi bildikleri en iyi yoldan yapmalarına izin veririm.					
İşte yükselmek için çok gayret ederim.					
Oluşabilecek gecikme ve belirsizliklere toleranslıyım.					
Önemli birisi ziyaret ettiği zaman grubu temsilen konuşurum.					
İş yerinde daha yüksek tempoyla çalışılmasını sağlarım.					
Çalışanları kendi hallerine bırakır ve ne yapacaklarını kendilerinin belirlemelerine izin veririm.					
Grupta meydana gelen çatışmaları yatıştırırım.					
Detaylarla uğraşırım.					
Dışarıdaki toplantılarda grubu temsil ederim.					
Üyelerin özgürce hareket etmelerine izin vermekte isteksiz olurum.					
Neyin nasıl yapılacağına ben karar veririm					
Üretimin artırılması için baskı yaparım					
Çalışanların bazılarının benim belirlediğim kadar yetkiye sahip olmasına izin veririm.					
Olaylar genellikle benim tahmin ettiğim gibi sonuçlanır.					
Çalışanların içerisinde yüksek inisiyatif sahibi kişi veya grupların olmasına izin veririm.					
Çalışanlara özel görevler veririm.					
Değişimi destekler ve değişim için gönüllü olurum.					
Çalışanlardan daha çok çalışmalarını isterim.					
Grup üyelerinin yaptıkları işlerde kendi yargılarını(inisiyatiflerini) kullanmalarına güvenirim					
Yapılacak işleri planlarım.					
Hareketlerim ile ilgili açıklama yapmayı ve hesap vermeyi reddederim.					
Diğerlerini fikirlerimin onların yararına olduğuna ikna ederim					
Grubun çalışma hızını belirlemesine izin veririm					
Çalışanları daha önceki performanslarının üzerine çıkmaları için zorlarım.					
Gruba danışmadan hareket ederim					
Grup üyelerinin standart kural ve yönetmelikleri takip etmelerini isterim					

Aşağıdaki verilen cümleleri tamamlamak için size en uygun gelen bir seçeneği tikleyerek (✓) işaretleyiniz?

1-Benim için önemli olan,

---İştir

--- Kârdır

---Kendi kariyerimdir

---Çalışanlarımdır

---Şirketimin devamlılığıdır

---Sosyal sorumluluğumdur

2-Çalışanlar genellikle,

---Tembeldir

---Çalışmayı severler

---Sorumluluk almak isterler

---Sorumluluktan kaçınırlar

---İyi niyetli hareket ederler

---Amaçları sadece para kazanmaktır

3-Çalışanı teşvik etmek için kullanılacak en iyi araç,

---Paradır

---Sorumluluk vermektir

---Kariyer imkanı sağlamaktır

---Onları zorlamaktır

4-İşletmede alınacak kararlara çalışanlar,

---Katılmalıdır

---Katılmamalı ancak bilgilendirilmelidir

---Katılmamalıdır

---Yalnızca kendilerinin yapması gerekenleri bilmelidirler

EK.2.

Araştırmaya Katılan Yöneticilerin İş Tatmin Düzeylerinin Tespiti

	S.1	S.2	S.3	S.4	S.5	S.6	S.7	S.8	S.9	S.10	S.11	S.12	S.13	Toplam Puan	Ortalama Puan	İş Tatmin Düzeyi
Ank 1	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	44	3.3	orta
Ank 2	3	2	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	3	41	3.2	orta
Ank 3	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	58	4.4	yüksek
Ank 4	2	3	3	2	2	3	1	4	3	4	2	2	3	34	2.7	düşük
Ank 5	3	2	4	5	5	4	4	3	5	4	4	4	5	52	4.1	yüksek
Ank 6	5	3	4	0	5	3	5	5	4	4	4	5	5	52	3.9	orta
Ank 7	5	3	4	3	5	3	5	5	4	4	4	5	5	55	4.2	yüksek
Ank 8	1	2	4	3	4	2	4	5	5	4	4	2	2	42	3.4	orta
Ank 9	4	2	4	4	4	2	2	4	2	2	4	4	4	42	3.2	orta
Ank 10	2	2	2	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	50	4.0	yüksek
Ank 11	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	55	4.3	yüksek
Ank 12	4	3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	60	4.7	yüksek
Ank 13	3	4	1	3	4	4	5	5	5	5	5	4	5	53	4.2	yüksek
Ank 14	2	4	4	3	5	2	2	4	4	4	4	1	5	44	3.5	orta
Ank 15	4	4	4	3	4	3	4	4	5	3	4	3	3	46	3.5	orta
Ank 16	2	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	2	2	46	3.7	orta
Ank 17	4	4	4	4	4	4	2	4	2	3	3	4	4	46	3.5	orta
Ank 18	1	4	4	4	4	1	4	4	4	3	4	2	2	41	3.3	orta
Ank 19	2	3	3	0	2	2	1	3	1	1	1	1	1	21	1.6	düşük
Ank 20	2	3	3	4	4	4	4	5	4	5	5	2	4	49	3.9	orta
Ank 21	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	1	1	34	2.8	düşük
Ank 22	3	2	4	4	5	3	4	5	1	4	5	4	5	49	3.8	orta
Ank 23	2	3	2	4	4	3	2	5	3	3	1	1	1	34	2.7	düşük
Ank 24	2	1	4	5	4	4	4	2	1	4	4	2	2	39	3.1	orta
Ank 25	1	4	2	4	4	4	1	1	1	1	4	4	1	32	2.6	düşük
Ank 26	4	4	4	0	4	5	4	4	5	4	5	2	5	50	3.8	orta
Ank 27	3	4	2	4	3	3	2	4	2	4	4	2	2	39	3.0	orta
Ank 28	5	5	5	4	4	4	5	5	1	4	3	5	4	54	4.1	yüksek
Ank 29	4	4	4	0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	3.7	orta
Ank 30	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50	3.8	orta
Ank 31	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	53	4.1	yüksek
Ank 32	4	2	4	0	4	4	3	3	4	3	4	2	2	39	2.9	düşük
Ank 33	2	4	3	4	4	2	2	5	2	2	2	2	2	36	2.8	düşük
Ank 34	2	2	2	3	1	2	3	4	4	4	4	2	4	37	2.9	düşük
Ank 35	2	2	3	2	2	3	4	4	2	2	4	2	4	36	2.8	düşük
Ank 36	2	1	4	5	4	3	2	4	1	4	4	4	4	42	3.3	orta
Ank 37	3	2	4	4	4	3	2	0	1	1	2	3	2	31	2.3	düşük
Ank 38	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	56	4.3	yüksek
Ank 39	5	5	5	5	3	3	5	5	3	5	5	2	3	54	4.1	yüksek
Ank 40	1	5	3	3	4	4	4	5	4	4	4	1	5	47	3.8	orta
Ank 41	1	1	4	5	0	3	4	5	3	3	2	2	1	34	2.8	düşük
Ank 42	3	4	2	4	4	2	2	5	4	4	4	2	2	40	3.1	orta
Ank 43	4	4	3	0	0	4	3	3	3	3	4	3	4	38	2.8	düşük
Ank 44	2	2	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	51	4.1	yüksek
Ank 45	4	4	4	4	3	4	2	4	2	3	2	4	2	42	3.2	orta
Ank 46	4	4	4	0	4	2	2	4	2	3	4	4	4	41	3.1	orta
Ank 47	3	3	1	3	4	1	1	4	2	1	3	3	2	31	2.3	düşük
Ank 48	3	4	3	3	4	4	4	5	5	3	5	3	5	51	4.0	yüksek
Ank 49	2	2	4	4	4	4	2	4	3	4	3	4	4	44	3.5	orta
Ank 50	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	55	4.3	yüksek
Ank 51	4	2	2	4	4	2	1	3	1	3	1	4	4	35	2.6	düşük
Ank 52	2	2	2	2	2	4	4	2	2	4	2	2	3	33	2.6	düşük
Ank 53	1	1	1	0	0	0	2	4	0	4	4	2	2	21	1.7	düşük
Ank 54	3	3	5	5	4	4	3	4	5	4	3	3	4	48	3.8	orta
Ank 55	3	2	3	2	2	3	2	5	4	2	3	3	3	37	2.8	düşük
Ank 56	4	4	4	4	4	2	2	4	2	4	2	2	4	42	3.2	orta
Ank 57	2	2	4	5	5	4	3	5	4	4	3	5	2	48	3.8	orta
Ank 58	4	4	2	2	4	2	5	4	4	4	5	5	5	50	3.8	orta
Ank 59	3	4	4	4	3	3	1	2	5	1	3	1	3	37	2.8	düşük

	S.1	S.2	S.3	S.4	S.5	S.6	S.7	S.8	S.9	S.10	S.11	S.12	S.13	Toplam Puan	Ortalama Puan	İş Tatmin Düzeyi
Ank 60	1	2	2	0	0	4	1	5	4	5	2	2	2	30	2.4	düşük
Ank 61	1	4	1	0	4	1	1	4	1	4	4	2	4	31	2.5	düşük
Ank 62	3	3	3	3	4	4	3	5	2	3	3	4	4	44	3.4	orta
Ank 63	5	5	4	3	5	5	2	5	5	4	4	2	4	53	4.0	yüksek
Ank 64	3	2	0	3	4	2	2	5	2	3	4	2	2	34	2.6	düşük
Ank 65	4	4	4	4	3	3	3	4	2	4	4	4	4	47	3.6	orta
Ank 66	4	4	5	4	4	2	4	5	3	5	5	4	4	53	4.1	yüksek
Ank 67	4	3	3	3	2	4	4	5	3	3	3	2	2	41	3.1	orta
Ank 68	4	4	5	4	2	2	3	5	5	5	4	4	5	52	4.0	yüksek
Ank 69	4	4	3	3	3	3	5	3	4	3	3	4	4	46	3.5	orta
Ank 70	5	4	5	5	4	2	2	5	2	4	5	5	5	53	4.0	yüksek
Ank 71	2	2	3	3	4	4	2	4	3	3	3	3	2	38	3.0	orta
Ank 72	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	58	4.5	yüksek
Ank 73	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	48	3.8	orta
Ank 74	2	2	2	3	4	4	2	2	2	2	2	2	2	31	2.4	düşük
Ank 75	1	5	4	4	5	2	4	4	4	3	4	2	5	47	3.8	orta
Ank 76	1	3	1	2	3	2	1	2	1	3	2	1	1	23	1.8	düşük
Ank 77	5	5	5	4	5	4	4	4	3	3	3	4	2	51	3.8	orta
Ank 78	1	2	1	3	4	4	5	1	1	1	1	1	1	26	2.1	düşük
Ank 79	5	3	4	0	5	3	5	5	4	4	4	5	5	52	3.9	orta
Ank 80	3	2	4	3	5	5	1	3	1	2	4	2	4	39	3.0	orta
Ank 81	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	46	3.5	orta
Ank 82	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	59	4.6	yüksek
Ank 83	2	4	4	3	2	4	5	4	5	5	4	5	5	52	4.2	yüksek
Ank 84	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	52	4.0	yüksek
Ank 85	4	4	2	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	57	4.4	yüksek
Ank 86	4	4	3	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	56	4.3	yüksek
Ank 87	4	5	4	2	3	5	4	4	5	5	3	2	4	50	3.8	orta
Ank 88	2	3	2	4	3	4	5	4	5	4	5	5	5	51	4.1	yüksek
Ank 89	4	3	4	3	4	3	2	3	4	4	5	2	4	45	3.4	orta
Ank 90	4	2	4	3	4	4	5	5	4	5	2	0	4	46	3.5	orta
Ank 91	1	2	4	3	4	2	4	5	5	4	4	2	2	42	3.4	orta
Ank 92	4	4	4	4	4	4	2	4	2	3	3	4	4	46	3.5	orta
Ank 93	2	3	2	4	4	3	2	5	3	3	1	1	1	34	2.7	düşük
Ank 94	4	2	4	4	4	4	3	3	4	3	4	2	2	43	3.3	orta
Ank 95	5	5	5	5	3	3	5	5	3	5	5	2	3	54	4.1	düşük
Ank 96	4	4	4	4	3	4	2	4	2	3	2	4	2	42	3.2	orta
Ank 97	1	1	1	3	3	3	2	4	3	4	4	2	2	33	2.7	düşük
Ank 98	3	2	3	3	4	2	2	5	2	3	4	2	2	37	2.8	düşük
Ank 99	5	5	5	4	5	4	4	4	3	3	3	4	2	51	3.8	orta
Ank 100	2	4	4	3	2	4	5	4	5	5	4	5	5	52	4.2	yüksek
Ank 101	4	4	5	5	5	4	4	5	3	5	5	5	3	57	4.4	yüksek
Ank 102	4	4	4	4	2	2	4	5	1	5	5	1	5	46	3.5	orta
Ank 103	2	2	2	0	0	2	2	3	3	2	2	2	2	24	1.8	düşük
Ank 104	3	3	4	4	4	4	3	5	3	3	4	4	4	48	3.8	orta
Ank 105	3	4	4	0	4	4	3	4	3	3	4	4	4	44	3.4	orta

Ortalama Puan: 1-2.99 arası düşük iş tatmin düzeyi.

Ortalama Puan: 3-3.99 arası ortalama iş tatmin düzeyi.

Ortalama Puan: 4-5 arası ise yüksek iş tatmin düzeyi.

Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Performans Düzeylerinin Tesbiti

	S.1	S.2	S.3	S.4	S.5	S.6	S.7	S.8	Toplam	Ortalama	Performans Düzeyi
Ank 1	3	3	4	3	3	3	3	3	25	3.1	orta
Ank 2	3	4	4	3	3	3	3	2	25	3.1	orta
Ank 3	5	5	1	5	4	5	5	5	35	4.4	yüksek
Ank 4	3	4	2	1	1	3	1	3	18	2.3	düşük
Ank 5	4	4	3	3	3	4	4	5	30	3.8	orta
Ank 6	5	5	3	5	4	5	5	5	37	4.6	orta
Ank 7	5	5	3	5	4	5	5	5	37	4.6	yüksek
Ank 8	4	5	5	3	4	4	5	5	35	4.4	yüksek
Ank 9	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	yüksek
Ank 10	4	4	1	3	3	3	3	3	24	3	orta
Ank 11	4	4	5	4	4	4	4	5	34	4.3	yüksek
Ank 12	5	5	1	5	4	5	5	5	35	4.4	yüksek
Ank 13	5	5	1	4	4	5	3	5	32	4	yüksek
Ank 14	5	5	3	5	4	5	5	5	37	4.6	yüksek
Ank 15	3	4	3	3	3	3	3	3	25	3.1	orta
Ank 16	2	5	5	3	4	4	3	5	31	3.9	orta
Ank 17	4	4	3	3	4	4	4	4	30	3.8	orta
Ank 18	3	3	5	3	3	4	3	3	27	3.4	orta
Ank 19	2	3	5	3	2	5	1	2	23	2.9	düşük
Ank 20	3	3	3	2	4	4	4	4	27	3.4	orta
Ank 21	4	0	5	4	3	4	5	5	30	3.8	orta
Ank 22	4	5	5	5	5	5	3	4	36	4.5	yüksek
Ank 23	1	1	4	2	2	2	1	2	15	1.9	düşük
Ank 24	4	3	4	3	3	2	3	4	26	3.3	orta
Ank 25	2	1	4	3	1	1	3	1	16	2	düşük
Ank 26	4	4	2	5	5	5	5	5	35	4.4	yüksek
Ank 27	3	2	3	2	3	3	3	4	23	2.9	düşük
Ank 28	5	5	1	5	4	3	3	5	31	3.9	orta
Ank 29	5	5	5	4	5	5	5	5	39	4.9	yüksek
Ank 30	5	5	4	5	5	5	5	4	38	4.8	yüksek
Ank 31	4	5	5	5	5	5	5	5	39	4.9	yüksek
Ank 32	4	4	3	4	3	3	4	3	28	3.5	orta
Ank 33	4	5	4	4	3	4	5	4	33	4.1	yüksek
Ank 34	4	4	2	2	4	4	4	4	28	3.5	orta
Ank 35	3	4	3	4	3	4	3	4	28	3.5	orta
Ank 36	5	4	3	5	4	5	5	5	36	4.5	yüksek
Ank 37	3	4	3	3	4	3	3	4	27	3.4	orta
Ank 38	3	3	5	5	3	5	5	5	34	4.3	yüksek
Ank 39	5	3	3	3	5	3	1	5	28	3.5	orta
Ank 40	4	4	2	4	3	5	4	5	31	3.9	orta
Ank 41	5	5	5	5	3	5	5	5	38	4.8	yüksek
Ank 42	2	2	4	4	2	5	2	4	25	3.1	orta
Ank 43	4	5	4	4	4	5	5	5	36	4.5	yüksek
Ank 44	3	4	4	4	4	4	3	3	29	3.6	orta
Ank 45	3	5	4	4	3	2	4	3	28	3.5	orta
Ank 46	3	4	3	3	2	4	4	3	26	3.3	orta
Ank 47	3	3	5	4	3	4	3	3	28	3.5	orta
Ank 48	4	5	5	1	5	5	3	4	32	4	yüksek
Ank 49	4	5	5	4	3	4	5	5	35	4.4	yüksek
Ank 50	4	5	3	5	4	4	5	5	35	4.4	yüksek
Ank 51	1	1	1	4	4	5	5	5	26	3.3	orta
Ank 52	2	3	3	3	4	2	3	4	24	3	orta
Ank 53	2	5	3	5	3	3	5	5	31	3.9	orta
Ank 54	3	4	3	0	4	3	4	4	25	3.1	orta
Ank 55	3	3	3	3	3	1	3	2	21	2.6	düşük
Ank 56	3	3	3	3	3	3	1	4	23	2.9	düşük
Ank 57	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	yüksek
Ank 58	5	5	2	5	5	5	5	5	37	4.6	yüksek
Ank 59	4	4	4	4	5	5	5	4	35	4.4	yüksek
Ank 60	1	3	3	5	2	4	5	5	28	3.5	orta

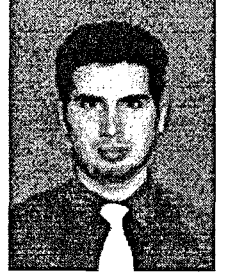
	S.1	S.2	S.3	S.4	S.5	S.6	S.7	S.8	Toplam	Ortalama	Performans Düzeyi
Ank 61	1	1	5	1	1	5	2	3	19	2,4	düşük
Ank 62	4	4	3	4	4	5	4	4	32	4	yüksek
Ank 63	4	3	2	5	4	5	5	4	32	4	yüksek
Ank 64	4	0	1	5	4	5	5	4	28	3,5	orta
Ank 65	4	4	3	4	3	2	3	3	26	3,3	orta
Ank 66	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	yüksek
Ank 67	4	4	3	3	2	3	4	4	27	3,4	orta
Ank 68	5	5	3	5	5	5	5	5	38	4,8	yüksek
Ank 69	4	5	0	4	5	4	5	5	32	4	yüksek
Ank 70	4	3	3	4	3	5	3	5	30	3,8	orta
Ank 71	3	5	3	4	3	3	5	3	29	3,6	orta
Ank 72	5	4	4	5	4	4	4	4	34	4,3	yüksek
Ank 73	5	1	3	4	4	4	4	4	29	3,6	orta
Ank 74	1	1	5	4	4	2	5	4	26	3,3	orta
Ank 75	5	4	4	1	5	5	4	5	33	4,1	yüksek
Ank 76	2	4	4	2	2	5	4	4	27	3,4	orta
Ank 77	4	4	1	5	4	4	5	4	31	3,9	orta
Ank 78	5	5	5	5	3	4	4	5	36	4,5	yüksek
Ank 79	5	5	3	5	4	5	5	5	37	4,6	yüksek
Ank 80	3	2	5	4	3	5	5	5	32	4	yüksek
Ank 81	5	4	4	4	4	4	4	4	33	4,1	yüksek
Ank 82	4	3	4	3	4	3	4	4	29	3,6	orta
Ank 83	5	4	3	3	4	2	4	4	29	3,6	orta
Ank 84	4	4	2	3	4	2	4	5	28	3,5	orta
Ank 85	4	2	4	2	4	3	4	4	27	3,4	orta
Ank 86	4	2	3	3	4	2	4	3	25	3,1	orta
Ank 87	2	3	4	3	2	4	4	4	26	3,3	orta
Ank 88	4	2	4	2	5	3	4	3	27	3,4	orta
Ank 89	3	2	4	3	4	2	3	3	24	3	orta
Ank 90	3	4	4	4	3	4	5	5	32	4	yüksek
Ank 91	4	5	5	3	4	4	5	5	35	4,4	yüksek
Ank 92	4	4	3	3	4	4	4	4	30	3,8	orta
Ank 93	1	1	4	2	2	2	1	2	15	1,9	düşük
Ank 94	4	4	3	4	3	3	4	3	28	3,5	orta
Ank 95	5	3	3	3	5	3	1	5	28	3,5	orta
Ank 96	3	5	4	4	3	2	4	3	28	3,5	orta
Ank 97	2	5	3	5	3	3	5	5	31	3,9	orta
Ank 98	4	3	1	5	4	5	5	4	31	3,9	orta
Ank 99	4	4	1	5	4	4	5	4	31	3,9	orta
Ank 100	5	4	3	3	4	2	4	4	29	3,6	orta
Ank 101	5	3	1	5	5	3	5	5	32	4	yüksek
Ank 102	5	5	5	5	1	5	5	5	36	4,5	yüksek
Ank 103	5	5	5	1	5	5	1	5	32	4	yüksek
Ank 104	4	5	1	4	4	4	3	4	29	3,6	orta
Ank 105	3	3	2	4	4	3	4	4	27	3,4	orta

Ortalama Puan: 1-2,99 arası düşük performans düzeyi.

Ortalama Puan: 3-3,99 arası ortalama performans düzeyi.

Ortalama Puan: 4-5 arası ise yüksek performans düzeyi.

ÖZGEÇMİŞ



KİŞİSEL BİLGİLER

ADI – SOYADI : MEHMET BOZKUŞ
DOĞUM TARİHİ : 05/06/1977
DOĞUM YERİ : LİCE
MEDENİ HALİ : BEKAR
SÜRÜCÜ BELGESİ : B SINIFI
E-MAIL : Mehmetbozkus@celiknet.com

EĞİTİM DURUMU

MASTER : ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ANA BİLİM DALI : İŞLETME
MEZUNİYET TARİHİ : Şubat/2004
ÜNİVERSİTE : ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
FAKÜLTE : İ.İ.B.F.
BÖLÜMÜ : İŞLETME
MEZUNİYET TARİHİ : Haziran/2001
ÜNİVERSİTE : MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ
FAKÜLTE : ANTAKYA M.Y.O.
BÖLÜMÜ : BİLGİSAYARLI MUHASEBE
MEZUNİYET TARİHİ : Haziran/1997
LİSE : ADANA BARAJ LİSESİ
MEZUNİYET TARİHİ : Haziran/1994

YABANCI DİL

***İNGİLİZCE**

OKUMA : İYİ

ANLAMA : İYİ

YAZMA : İYİ

***ARAPÇA**

OKUMA : ORTA

ANLAMA : ORTA

YAZMA : ORTA

BİLGİSAYAR BİLGİSİ

WINDOWS İŞLETİM SİSTEMLERİ, M.S. OFFICE (WORD, EXEL, POWERPOINT),
OPEN OFFİCE, LOGO, ETA, SPSS, LINDOWS v.b. ayrıca Donanım ve Destek Bilgisi

DENEYİMLER

ÇUKUROVA ÜNV. SAĞLIK KÜLTÜR DAİRE BŞK: **SATINALMA VE MUHASEBE**
(2003-2004)

ESKA LTD. ŞTİ. :**SATIŞ SORUMLUSU** (1998-2002)

KERVAN LTD. ŞTİ. :**SATIŞÇI** (1994-1995)

HOBİLER

Bilgisayar Oyunları, Satranç, Tavla, Münazara