

150530

T.C.
DENİZ HARP OKULU
DENİZ BİLİMLERİ VE MÜHENDİSLİĞİ ENSTİTÜSÜ
ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI
GENEL İŞLETME BİLİM DALI

**TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİ'NDE YÖNETSEL BAŞARIYI
YÖNLENDİREN PARAMETRELERİN BELİRLENMESİ VE
DENİZ KUVVETLERİ KOMUTANLIĞI'NDA
BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

ORHAN VOLKAN ÖZBEK

150530

Tez Danışmanı: Prof.Dr. Ali AKDEMİR

İstanbul, 2004

© Çalışmanın Tüm Hakları Deniz Bilimleri ve Mühendisliği Enstitüsü'ne aittir, 2004

GENEL İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

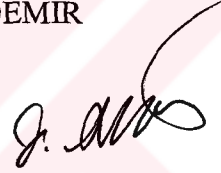
Yazar: Orhan Volkan ÖZBEK



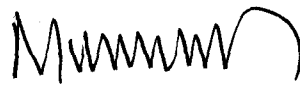
Sınav Tarihi: 21/06/2004

Onaylayanlar:

Prof. Dr. Ali AKDEMİR
Tez Danışmanı



Prof. Dr. Mehmet ŞAHİN
Sınav Komitesi Üyesi



Doç. Dr. Murat KASIMOĞLU
Sınav Komitesi Üyesi



TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİ'NDE YÖNETSEL BAŞARIYI YÖNLENDİREN PARAMETRELERİN BELİRLENMESİ VE DENİZ KUVVETLERİ KOMUTANLIĞI'NDA BİR UYGULAMA

Orhan Volkan ÖZBEK

Genel İşletme Yüksek Lisansı Tezi, 2004

Danışman: Prof. Dr. Ali AKDEMİR

Anahtar Kelimeler: Yönetim, Organizasyon, Yönetici, Başarı, Yönetimsel Başarı

Günümüzün organizasyonları sürekli değişim ve gelişim rüzgarlarının hissedildiği bir dünyada yaşam mücadelesi vermektedirler. Bu mücadele, varlıklarını sürdürmelerinin temel gereği olarak karşımıza çıkmaktadır. Kabul etmek gerekir ki; herhangi bir organizasyondaki en tepe yöneticilerden en ast konumdaki çalışanlara kadar tüm bireylerde, organizasyonel amaçlara ve bu doğrultuda icra edilecek faaliyetlere ilişkin ortak bir anlayış hakim değilse, o organizasyonun hedeflediği başarıları ulaşması mümkün olmayacak ve sadece şekilsel bir görünüm sunmaktan ileri gidilemeyecektir. Bu nedenle organizasyonlarda arzu edilen böylesine bir bütünlüğün yaratılmasında ise, yöneticilere çok büyük görevler düşmektedir.

Türk Silahlı Kuvvetleri gibi yönetsel faaliyetlerin her zaman en üst boyutlarda yaşandığı bir kurumda, yönetim kadrolarında bulunan subayların kumanda ettikleri birliklerini en iyi durumda bulundurmaları eses teşkil eder. Bir diğer deyimle, Türk Silahlı Kuvvetleri'nde vasatlık kavramı, en kabul edilemez olguların başında gelir ve daima hedeflenen, en iyi olandır. Buna ulaşma yolunda yapılan tüm çalışmalar da, başarıya giden yolda atılmış sağlam adımlar niteliğinde olacaktır. Bu kapsamda farklı yönetsel kademelerde bulunan subayların bir takım parametreleri göz önüne alarak ve uygulayarak sorumlu oldukları birliklerine

kumanda etmeleri gerekecektir. Bu parametreler; örgüte özgü ve yöneticiye özgü parametreler olarak iki ana grupta, yöneticiye özgü parametreler ise teknik, duygusal ve sosyal&entelektüel olmak üzere üç alt grupta incelenmiştir. Örgüte özgü parametreler denildiğinde, bir yöneticinin organizasyonel bazda uygulaması, tatbik etmesi gereken hususlar anlaşılır. Yöneticiye özgü parametreler denildiğinde ise, yöneticinin kendi benliğinde bulunması gereken ve bireysel bazda direkt kendisini etkilecek olan hususlar söz konusu olur. Tüm bu faktörlerin bütünlüklü bir yapıda kullanımı ise, yönetici açısından yönetsel başarıyı doğuracaktır.

Yönetsel başarı konseptinin incelendiği bu tez çalışması, toplam altı bölümü ihtiva etmektedir. İlk bölüm olan giriş kısmını müteakip, ikinci bölümde yönetim ve organizasyon bilim dalına ilişkin kavramsal temeller ele alınmıştır. Üçüncü bölümde, Türk Silahlı Kuvvetleri' nin halihazırdaki örgütsel ve yönetsel yapısına değinilmiştir. Dördüncü bölümde, başarı ve yönetsel başarı kavramlarının neler olduğu üzerinde durulmuş ve sonrasında da yönetsel başarıyı yönlendiren örgüte özgü ve yöneticiye özgü parametrelerin nasıl tanımlanması gerektiği belirtilmiştir. Beşinci bölümde, Deniz Kuvvetleri Komutanlığı mensubu subaylar üzerinde yapılan bir araştırmaya yer verilmiş ve farklı yönetsel kademelerde bulunan subayların, bahse konu yönetsel başarıyı yönlendiren bu parametrelere bakış açıları ortaya konmuş ve son bölüm olan altıncı bölümde, tezin geneline yönelik sonuç ve öneriler sunulmuştur.

THE DETERMINATION OF MANAGERIAL PARAMETERS IN THE TURKISH ARMED FORCES AND AN APPLICATION IN THE NAVY

Orhan Volkan OZBEK

MA Thesis in MBA

Adviser: Prof. Dr. Ali AKDEMIR

Key Words: Management, Organization, Manager, Success, Managerial Success

The organizations today are in a constant struggle in a world which is always in a state of flux. This struggle is a must for them to survive. It should be admitted that if a common mentality for the organizational goals and activities to be performed to achieve these goals are not shared by the everyone in the organization, from the CEO to the employees in the lowest level, it won't be possible to accomplish the success targeted by the organization. So it won't go any further than presenting a formal appearance. Hence the greatest part of what has to be done in the creation of such an integrity falls onto the managers.

In an organization like Turkish Armed Forces, where managerial activities are realized in the highest level, it is essential that the officers in the managerial stages should keep the units they are commanding in the best state. In other words, the concept of 'mediocre' is on top of the list of 'unacceptables'. The objective is always the 'best'. And all the work that needs to be done to accomplish this objective will be strong steps on the road to success. Taking this into consideration, the officers from various managerial stages will have to assume the command of the units they are responsible for by keeping all these parameters in mind and implementing them. These parameters fall into two groups: Those peculiar to the organization and those peculiar to the manager. The parameters concerning the manager are investigated in three sub-groups;

technical, emotional and social& intellectual. When the parameters concerning the organization are in question we understand what a manager should implement in the organization. And when we say those concerning the manager we mean the points that should exist in the personality of the manager or the points he will directly be influenced by. The ability to use all these factors together will result in the managerial success for the part of the manager.

This thesis, in which an account of managerial success is given, consists of six chapters. Following the first chapter, which is the introductory one, there comes the second chapter, in which theoretical basis for the management and organization is studied. In the third chapter, the present organizational and managerial structure of the Turkish Armed Forces is gone into. In the fourth chapter, it is determined what the concepts of success and managerial success are and then it is pointed out that how the parameters peculiar to the organization or manager should be defined. In chapter five, a research done into the officers of the Navy is given and what the viewpoints of the officers from different managerial stages to these parameters directing the managerial success are put forward. Finally, in the sixth chapter, which is also the last one, the results and proposals about the thesis in general are presented.

*“Bu çalışmada yazarın ortaya koymuş olduğu ifadelerin hiçbirisi T.C
Deniz Kuvvetleri’nin ve Deniz Harp Okulu ile Deniz Bilimleri ve
Mühendisliğı Enstitüsü’nün resmi görüşlerini ve politikalarını
yansıtmamaktadır.”*

*Her zaman ve her koşulda yanımda olan
Sevgili, Fedakar Annem Sabiha Özbek'e...*

TEŞEKKÜR

Akademik hayata doğru atılan ilk ve temel adımların başlangıcı sayılabilecek “Yüksek Lisans Tezi” nden hedeflenen sonuçların alınabilmesi, bütünlüklük bir çalışma anlayışının eseridir. Bir diğerk deyişle, tez öğrencisinin performansını müspet yönde etkileyecek bazı faktörler olmadan, istenen başarılı sonuçlara ulaşmak gerçekten çok zor olur. İşte bana geride bıraktığımız bir yıl süresince, tez çalışmam sırasında bu katkıları gönülden veren birçok değerli kişiye teşekkür etmeyi bir borç biliyorum.

Yüksek lisans eğitimimin gerek ders aşamasında ve gerekse tez aşamasında kendimi akademik yönden geliştirmem yönünde gösterdikleri yapıcı ve olumlu katkılarından dolayı Deniz Bilimleri ve Mühendisliği Enstitüsü Müdürü Prof.Dr.Y.Müh.Kd.Alb. Süleyman ÖZKAYNAK’ a teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca idari faaliyetler yönünden desteklerini her zaman aldığım diğerk enstitü personeline de teşekkür ediyorum.

Tezimin literatür taraması safhasında, üniversitelerinin tüm akademik araştırma olanaklarını kullanımına sunan ve desteklerini her zaman hissettiren kıymetli hocalarım Prof.Dr. Cumhuri FERMAN’ a ve Prof.Dr. Murat FERMAN’ a şükranlarımı sunuyorum.

Tezimin uygulama safhasında, yoğun mesai programları içerisinde bana vakit ayırarak değerli fikirlerini paylaşan başta komutan amiraller olmak üzere tüm komutanlarıma şükranlarımı sunuyorum ve tüm diğerk silah arkadaşlarıma da teşekkür ediyorum.

Tezimin uygulama safhasının değerlendirilmesi sürecinde, idari ve akademik yönden yoğun faaliyetlerine rağmen, mesai kavramı gözetmeksizin ortaya en iyinin çıkarılması için bana her türlü desteği veren Deniz Harp Okulu

Komutanlığı Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı Başkanı Dr.Y.Müh.Yb. Adalet ÖNER'e teşekkürlerimi sunuyorum.

Geride bıraktığım iki sene boyunca benden manevi yönden desteklerini esirgemeyen ve her zaman yanımda olduklarını hissettiren sevgili aileme teşekkür ediyorum.

Eğitimimin ders aşamasında "Yönetim ve Organizasyon" Bilim Dalı'nı bana sevdiren, tez aşaması sürecinde ise tüm bilgi, birikim ve tecrübelerini benimle paylaşan, benden hoşgörü ve desteğini esirgemeyen, ortaya eksiksiz bir çalışma çıkarabilmek için beni devamlı yönlendiren ve kendisinden her zaman pozitif bir güç aldığım tez danışmanım Prof.Dr. Ali AKDEMİR'e şükranlarımı sunuyorum.

İÇİNDEKİLER

	SAYFA
JÜRİ ÜYELERİNİN KABUL VE ONAY SAYFASI	II
TÜRKÇE ÖZET	III
İNGİLİZCE ÖZET	V
SORUMLULUK NOTU	VII
İTHAF SAYFASI	VIII
TEŞEKKÜR NOTU	IX
İÇİNDEKİLER	XI
ŞEKİLLER LİSTESİ	XX
TABLolar LİSTESİ	XXI
KISALTMALAR VE SEMBOLLER LİSTESİ	XXVI
I. GİRİŞ	1
II. YÖNETİM VE ORGANİZASYONA YÖNELİK KAVRAMSAL TEMELLER	3
A. YÖNETİM BİLİMİ	3
1. Yönetimin Tanımı ve Önemi	3
2. Yönetimin Tarihsel Gelişimi	4
a. Klasik yönetim düşüncesi	6
b. Neo-klasik yönetim düşüncesi	8
c. Modern yönetim düşüncesi	11
d. Post-modern yönetim modelleri	12
3. Yönetim Sürecinin Temel Özellikleri, Boyutları ve Teknikleri	14
4. Yönetimin Fonksiyonları	15
a. Planlama	16
b. Organize etme	17
c. Yöneltilme	18
d. Koordinasyon	19
e. Denetim	19

5. Yönetim - Yönetici İlişkisi	21
a. Yönetimde yönetsel düzeyler	21
b. Yöneticinin yetenekleri	22
c. Yöneticinin görevleri	24
6. Yönetim - Organizasyon İlişkisi	24
7. Yönetici – Lider - Lider&Yönetici Etkileşimi	25
B. ORGANİZASYON KAVRAMI	26
1. Organizasyonun Tanımı, Önemi ve Amaçları	26
2. Organizasyonun Temel İlkeleri	28
3. Örgütsel Oluşum	31
a. Sosyal atom olarak “Birey”	31
b. Sosyal molekül olarak “Grup”	31
c. Sosyal organizma olarak “Örgüt”	32
4. Organizasyonlarda Yetki Tipleri	32
a. Komuta yetkisi	32
b. Kurmay yetkisi	33
c. Fonksiyonel yetki	33
5. Örgütsel Yapı Modelleri	34
a. Dikey örgüt modeli	34
b. Dikey-Kurmay örgüt modeli	35
c. Fonksiyonel örgüt modeli	36
d. Dikey-Fonksiyonel Kurmay örgüt modeli	37
e. Proje ve Matriks örgüt modeli	37
f. Yalın örgüt modeli	37
6. Kar Amacı Gütmeyen (Non-Profit) Organizasyonlar	38
a. Tanımı	38
b. Kar amaçsız örgüt tipleri	39

III. T.S.K.'NİN ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL YAPISI VE ÖZELLİKLERİ	40
A. T.S.K.'NDE ÖRGÜTSEL YAPI	40
1. T.S.K. Topluluğunun Tanımı	40
2. T.S.K.'nin Görevi ve Savunma Organizasyonu	40
3. T.S.K.'nin Kuvvet Yapısı	42
a. Türk Kara Kuvvetleri	42
b. Türk Deniz Kuvvetleri	43
c. Türk Hava Kuvvetleri	44
4. T.S.K.'nin Mevcudiyetinin Stratejik Gerekliliği	45
B. T.S.K.'NDE YÖNETSEL YAPI	46
1. Komutanlık ve Komuta Etme Sanatı	46
2. Türk Ordusu'nun Vasıfları ve Komutanın Nitelikleri	47
3. T.S.K. Personel Konsepti	49
a. Konsepti etkileyen faktörler	49
b. T.S.K. personelinin ortak nitelikleri	50
c. T.S.K. personel vizyonu	51
4. T.S.K.'nde İnsan Kaynakları Yetiştirme Sistemi	52
a. Muvazzaf subay kaynakları	52
b. Muvazzaf astsubay kaynakları	53
c. Erbaş/Er kaynakları	53
d. Muvazzaf subayların kariyer evreleri	53
(1) Formal kariyer evresi	53
(2) Niteliksel kariyer evresi	54
e. Muvazzaf astsubayların mesleki gelişim paternleri	55
5. T.S.K.'nde Başarıya Götüren Yol Olarak “Yönetim ve Özellikleri”	55

IV. BAŞARI VE YÖNETSEL BAŞARI KAVRAMLARI VE ÖĞELERİ 58

A. BAŞARI KAVRAMI	58
1. Başarı Üzerine Tanımlamalar	58
2. Başarının Üç Boyutu	59
3. İç Başarı ve Dış Başarı Kavramları	60
4. Başarılı Yönetim – Yönetici İlişkisi	60
B. Yönetmel Başarı ve Yönetmel Başarıyı Yönlendiren Parametreler	61
1. Yönetmel Başarı Kavramı	61
2. Yönetmel Başarı Öğeleri	63
a. Verimlilik	63
b. Etkinlik	63
c. Etkililik	64
d. Üretkenlik	64
e. Kalite	65
3. Yönetmel Başarıyı Yönlendiren Parametreler	65
a. Örgüte özgü parametreler	66
(1) Amaçların tespiti	66
(2) Planlama	66
(3) Ar-Ge	66
(4) Ceza-ödöl sistemi	67
(5) Çalışma ortamı	67
(6) Denetim	67
(7) Eğitim	68
(8) Koordinasyon	68
(9) Misyon	68
(10) Vizyon	69
(11) Strateji	69
(12) Örgüt geliştirme	70
b. Yöneticiye özgü parametreler	71
(1) Teknik parametreler	71

(a) Bilgi gücü	71
(b) Çalışkanlık anlayışı	71
(c) Geri bildirim	71
(d) Gözlem – Analiz	71
(e) Ekip çalışması	72
(f) Kaliteli olma anlayışı	72
(g) Rekabet	72
(h) Terfi	72
(ı) Yetki devri	73
(i) Yönetime katılma	73
(j) Zamanın yönetimi	74
(k) Standardizasyon	74
(l) Tecrübe/Deneyim	74
(m) Teknolojiye yakınlık	74
(n) Etkin kaynak kullanımı	75
(2) Duygusal parametreler	75
(a) Adaletli davranmak	75
(b) Cesaret	75
(c) Dürüstlük	76
(d) Güven	76
(e) Kararlılık	76
(f) Kusursuzlaşma tutkusu	77
(g) Objektiflik	77
(h) Esneklik	77
(ı) Fedakarlık	77
(i) İtaatkarlık	78
(j) Soğukkanlılık	78
(k) Otokontrol	78
(l) Olgunluk	78
(m) Hoşgörülülük	79
(n) Sorumluluk duygusu	79

(o) Öngörülülük	79
(ö) Özeleştir	80
(p) Yaratıcılık	80
(r) Muhakeme etme	80
(3) Sosyal&Entelektüel parametreler	81
(a) Değişime açıklık	81
(b) Eleştiriyeye açıklık	81
(c) Girişimcilik	81
(d) İnisiyatif kullanma	82
(e) Hizmet anlayışı	82
(f) İletişim becerisi	82
(g) İmaj-karizma	83
(h) Motivasyon	83
(ı) Personele değer verme	83
(i) Ketumluk	84
(j) Yeni fikirlere değer verme	84
(k) Disiplin anlayışı	84
4. Yönetmel Başarı Parametrelerinin Subay Sicil Sistemi Yönünden Değerlendirilmesi	85
V. DENİZ KUVVETLERİ KOMUTANLIĞI'NDA YAPILAN BİR ANKET ARAŞTIRMASI VE SONUÇLARI	87
A. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE ÖNEMİ	87
1. Araştırmanın Amacı	87
2. Araştırmanın Kapsamı	87
3. Araştırmanın Önemi	89
B. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	90
1. Araştırmanın Modeli	90
2. Araştırmanın Hipotezleri	93
3. Araştırmadaki Evren ve Örneklem	93
4. Araştırmanın Veri Toplama Aracı ve Uygulanması	94
5. Araştırmada Uygulanan İstatistiksel Analiz	95

C. ARAŞTIRMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ	97
1. Araştırmanın Demografik Açıdan İncelenmesi	97
2. Araştırma Sorularının Skor Ortalamaları Açısından İncelenmesi	98
3. Araştırmanın Herbir Yönetsel Başarı Parametresi Bazında Değerlendirilmesi	102
a. “Amaçların tesbiti-Planlama”ya ilişkin bulgular	102
b. “Ar-Ge Faaliyetleri”ne ilişkin bulgular	103
c. “Ceza-Ödül sistemi”ne ilişkin bulgular	104
d. “Çalışma ortamı”na ilişkin bulgular	105
e. “Denetim”e ilişkin bulgular	106
f. “Eğitim”e ilişkin bulgular	107
g. “Koordinasyon”a ilişkin bulgular	107
h. “Misyon”a ilişkin bulgular	108
ı. “Vizyon”a ilişkin bulgular	109
i. “Strateji”ye ilişkin bulgular	110
j. “Örgüt geliştirme”ye ilişkin bulgular	111
k. “Bilgi gücü”ne ilişkin bulgular	112
l. “Çalışma anlayışı”na ilişkin bulgular	113
m. “Geri bildirim”e ilişkin bulgular	114
n. “Gözlem-analiz”e ilişkin bulgular	114
o. “Ekip çalışması/işbirliği”ne ilişkin bulgular	115
ö. “Kaliteli olma anlayışı”na ilişkin bulgular	116
p. “Rekabet”e ilişkin bulgular	117
r. “Terfi”ye ilişkin bulgular	118
s. “Yetki devri”ne ilişkin bulgular	119
ş. “Yönetime katılma”ya ilişkin bulgular	120
t. “Zaman yönetimi”ne ilişkin bulgular	121
u. “Standardizasyon”a ilişkin bulgular	122
ü. “Tecrübe/deneyim”e ilişkin bulgular	122
v. “Teknolojiye yakınlık”a ilişkin bulgular	123

y. “Kaynakların etkin kullanımı”na ilişkin bulgular	124
z. “Adaletli davranmak”a ilişkin bulgular	125
aa. “Cesaret”e ilişkin bulgular	125
bb. “Dürüstlük”e ilişkin bulgular	126
cc. “Kendine güven”e ilişkin bulgular	127
dd. “Personeline güven”e ilişkin bulgular	128
ee. “Kararlılık”a ilişkin bulgular	128
ff. “Kusursuzlaşma tutkusu”na ilişkin bulgular	129
gg. “Objektiflik”e ilişkin bulgular	130
hh. “Esneklik”e ilişkin bulgular	131
ıı. “Fedakarlık”a ilişkin bulgular	131
ii. “İtaatkarlık”a ilişkin bulgular	132
jj. “Soğukkanlılık ve otokontrol”e ilişkin bulgular	133
kk. “Olgunluk ve hoşgörü”ye ilişkin bulgular	134
ll. “Sorumluluk”a ilişkin bulgular	134
mm. “Öngörülülük”e ilişkin bulgular	135
nn. “Özeleştirme”ye ilişkin bulgular	136
oo. “Yaratıcılık”a ilişkin bulgular	137
öö. “Muhakeme etme”ye ilişkin bulgular	138
pp. “Değişime açıklık”a ilişkin bulgular	139
rr. “Eleştirme”ye ilişkin bulgular	139
ss. “Girişimcilik ve inisiyatif”e ilişkin bulgular	140
şş. “Hizmet tutkusu”e ilişkin bulgular	141
tt. “İletişim becerisi”ne ilişkin bulgular	142
uu. “İmaj-karizma”ya ilişkin bulgular	143
üü. “Motive etme”ye ilişkin bulgular	143
vv. “Personeler değer verme”ye ilişkin bulgular	145
yy. “Ketimlik”a ilişkin bulgular	145
zz. “Yeni fikirlere değer verme”ye ilişkin bulgular	146
aaa. “Disiplin anlayışı”na ilişkin bulgular	147
4. Araştırma Sonuçlarının Genel Değerlendirmesi	148

VI. SONUÇLAR VE ÖNERİLER	154
KAYNAKÇA	157
EK-A YÖNETSEL BAŞARI PARAMETRELERİNİ DEĞERLEME	162
ANKET FORMU	
EK-B FORMÜLASYON	167



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil	Sayfa
1. Yönetim Süreci	16
2. Denetim Sürecinin Evreleri	20
3. Örgütlenme Piramidi	21
4. Organizasyon Kademelerine Göre Yeteneklerin Dağılımı	23
5. Dikey Örgüt Modeli	34
6. Dikey – Kurmay Örgüt Modeli	35
7. Fonksiyonel Örgüt Modeli	36
8. T.S.K.'nin Organizasyonel Yapısı	41
9. K.K.K.'nın Organizasyonel Yapısı	43
10. Dz.K.K.'nın Organizasyonel Yapısı	44
11. Hv.K.K.'nın Organizasyonel Yapısı	45
12. Başarının Üç Boyutu	59
13. Yönetmel Başarının Oluşumu	62
14. Harp Gemilerindeki Yönetmel Yapı	89
15. ANOVA Diyagramı	96

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo	Sayfa
1. Yönetimin Tarihsel Gelişimi	5
2. Henri Fayol'un Yönetim İlkeleri	7
3. Olgun ve Olgun Olmayan Kişi Yaklaşımı	10
4. Yönetici ve Lider Özellikleri Arasındaki Karşılıklar	26
5. Organizasyonların Önemi	28
6. Rütbelere Göre Dağılım	93
7. Yönetimsel Düzeylere Göre Dağılım	94
8. Anket Cevaplarına Atanan Rakamsal Değerler	95
9. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Sınıflandırılması	97
10. Katılımcıların Hizmet Sürelerine Göre Sınıflandırılması	98
11. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Sınıflandırılması	98
12. Katılımcıların Kurmay Olup Olmamlarına Göre Sınıflandırılması	98
13. Sorulara Ait Skor Ortalamaları	102
14. 1. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu	102
15. 1. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu	103
16. 1. Soruya Ait Scheffe Testi Tablosu	103
17. 2. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu	103
18. 2. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu	104
19. 3. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu	104
20. 3. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu	104
21. 3. Soruya Ait Scheffe Testi Tablosu	105
22. 4. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu	105
23. 4. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu	106
24. 5. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu	106
25. 5. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu	106
26. 6. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu	107
27. 6. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu	107

28. 7. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu	108
29. 7. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu	108
30. 8. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu	108
31. 8. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu	109
32. 8. Soruya Ait Scheffe Testi Tablosu	109
33. 9. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu	109
34. 9. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu	110
35. 9. Soruya Ait Scheffe Testi Tablosu	110
36. 10. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu	111
37. 10. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu	111
38. 11. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu	111
39. 11. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu	112
40. 12. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu	112
41. 12. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu	112
42. 13. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu	113
43. 13. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu	113
44. 14. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu	114
45. 14. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu	114
46. 15. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu	115
47. 15. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu	115
48. 16. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu	115
49. 16. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu	116
50. 17. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu	116
51. 17. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu	116
52. 17. Soruya Ait Scheffe Testi Tablosu	117
53. 18. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu	117
54. 18. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu	118
55. 19. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu	118
56. 19. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu	118
57. 20. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu	119
58. 20. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu	119

59. 20. Soruya Ait Scheffe Testi Tablosu	120
60. 21. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu	120
61. 21. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu	120
62. 21. Soruya Ait Scheffe Testi Tablosu	121
63. 22. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu	121
64. 22. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu	121
65. 23. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu	122
66. 23. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu	122
67. 24. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu	123
68. 24. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu	123
69. 25. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu	123
70. 25. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu	124
71. 26. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu	124
72. 26. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu	124
73. 27. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu	125
74. 27. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu	125
75. 28. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu	126
76. 28. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu	126
77. 29. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu	126
78. 29. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu	127
79. 30. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu	127
80. 30. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu	127
81. 31. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu	128
82. 31. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu	128
83. 32. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu	129
84. 32. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu	129
85. 33. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu	129
86. 33. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu	130
87. 34. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu	130
88. 34. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu	130
89. 35. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu	131

90. 35. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu	131
91. 36. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu	132
92. 36. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu	132
93. 37. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu	132
94. 37. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu	133
95. 38. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu	133
96. 38. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu	133
97. 39. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu	134
98. 39. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu	134
99. 40. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu	135
100. 40. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu	135
101. 41. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu	135
102. 41. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu	136
103. 41. Soruya Ait Scheffe Testi Tablosu	136
104. 42. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu	136
105. 42. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu	137
106. 43. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu	137
107. 43. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu	137
108. 43. Soruya Ait Scheffe Testi Tablosu	138
109. 44. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu	138
110. 44. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu	138
111. 45. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu	139
112. 45. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu	139
113. 46. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu	140
114. 46. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu	140
115. 47. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu	140
116. 47. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu	141
117. 47. Soruya Ait Scheffe Testi Tablosu	141
118. 48. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu	141
119. 48. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu	142
120. 49. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu	142

121. 49. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu	142
122. 50. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu	143
123. 50. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu	143
124. 51. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu	144
125. 51. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu	144
126. 51. Soruya Ait Scheffe Testi Tablosu	144
127. 52. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu	145
128. 52. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu	145
129. 53. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu	146
130. 53. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu	146
131. 54. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu	146
132. 54. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu	147
133. 55. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu	147
134. 55. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu	147
135. Örneklemin Geneline Ait En Önemli Parametreler	148
136. Komutan Amiraller'e Ait En Önemli Parametreler	149
137. Üst Yönetim'e Ait En Önemli Parametreler	149
138. Orta Yönetim'e Ait En Önemli Parametreler	150
139. Alt Yönetim'e Ait En Önemli Parametreler	150

KISALTMALAR VE SEMBOLLER

ANOVA	Analysis of Variance
Ar-Ge	Araştırma ve Geliştirme
Çlş.	Çalışması
Dokt.	Doktrin
Dz.K.K.	Deniz Kuvvetleri Komutanlığı
Eğt.	Eğitim
Ent.	Entelektüel
Glş.	Geliştirme
Güv. Ara.	Güven Aralığı
Hv.K.K.	Hava Kuvvetleri Komutanlığı
J.G.K.	Jandarma Genel Komutanlığı
K.	Komutanlığı
K.H.O.	Kara Harp Okulu
K.K.K.	Kara Kuvvetleri Komutanlığı
Kuv.	Kuvvet(leri)
Max.	Maksimum
md.	Madde
Md.	Müdür(ü)
Min.	Minimum
Ort.	Ortalama
s.	Sayfa
S.G.K.	Sahil Güvenlik Komutanlığı
Std. Sap.	Standart Sapma
T.S.K.	Türk Silahlı Kuvvetleri

I. GİRİŞ

Yönetim biliminin uygulanmaya başlaması çok uzun yıllar öncesine dayanmaktadır ve bu süreçte daima insanoğlunun aktif rol oynadığı görülmektedir. Eski çağlardan başlayıp, çağdaş yönetim felsefelerinin ortaya konmaya başladığı zamanlara kadar en yalın ifadeyle, “başkalarına iş yaptırabilme” genel konsepti çerçevesinde yürütülen yönetsel faaliyetler; Frederic Taylor ile birlikte birbirinden yeni kavramsal temeller üzerinde şekillenmeye ve gelişmeye başlamıştır.

Dünya üzerinde insanoğlunun var oluşundan itibaren, hep bir gruplaşma düzeni içerisinde yaşamsal faaliyetlerini sürdürdükleri bilinmektedir. Bundaki temel felsefe ise, bir kişinin tek başına yapabileceklerinin, birden çok kişinin ortaklaşa yapabileceklerine oranla çok daha kısıtlı olmasıdır. İşte bu anlayış bize, organizasyon konseptinin temelleri hakkında da önemli ipuçları vermektedir.

Günümüzün çağdaş organizasyonları, tespit edilen amaçlar doğrultusunda, kaynakları en efektif biçimde kullanmak suretiyle, ileride daha iyi şeyler yapmalarına temel teşkil edecek başarılarla ulaşmayı hedeflemişlerdir. Ortaya konan bu organizasyonel anlayışın, sadece üst düzey yönetim kademelerince anlaşılıp benimsenen bir anlayış olmaktan ziyade, bütünsel olarak tüm örgütü kapsayan, bir diğer deyişle herkes tarafından anlaşılıp kabul gören bir anlayış demek olduğu şüphesizdir. Bu hususu sağlayabilen organizasyonların, organizasyonel başarı yolunda çok önemli avantajlar elde edeceğini de söylemek yanlış olmayacaktır.

Hali hazırda içinde bulunduğumuz 21. yüzyılda, birçok değişim ve gelişim sürecinin etkileri hissedilmekte ve de yaşanmaktadır. Globalleşme ve dolayısıyla daha da artan rekabet koşulları ile organizasyonların yaşamsal faaliyetlerini sürdürmeleri bir hayli zorlaşmıştır. Bunun temel nedeni ise, sadece organizasyonda rutin faaliyetler icra edilmesinin artık başarı yolunda büyük bir

anlam ifade etmediği, daha da önemli bir husus olan devamlı değişim ve gelişim sürecinin etkin kılınmasının gerekliliğinin söz konusu olmasıdır. Bunun etkili bir biçimde sağlanmasında ise en önemli görevi, organizasyondaki muhtelif yönetim kademelerinde görev yapan yöneticiler üstleneceklerdir.

Organizasyonlardaki üç düzey yönetsel kademe olarak karşımıza çıkan üst düzey, orta düzey ve alt düzey yöneticiler, örgütün amaçları doğrultusunda kumanda ettikleri grubu en iyi şekilde yönlendirmekle sorumludurlar. Hiç şüphesiz kabul etmek gerekir ki; bu esnada gerek örgütsel ve de gerek yönetsel açıdan dikkate alınması gereken birçok faktörün mevcudiyeti söz konusu olacaktır. Başarılı bir yönetici, örgüt içerisindeki bu karmaşık ilişkiler yumağını, birbirleriyle düzgün bir etkileşim içerisinde yürütmeyi başarabilen kişi olarak karşımıza çıkar. Çünkü, yönetim çok kompleks ve bir o kadar da zevkli olan bir kavramdır. Kendisine verilmiş yükümlülükler çerçevesinde yönetsel açıdan başarıyı yakalamak isteyen tüm yöneticiler; hem örgüte özgü olan bir takım parametreleri uygularken, diğer yandan da kendilerine özgü olan parametreleri uygulamayı ihmal etmemelidirler. Bir diğer deyişle; yönetsel açıdan başarılı sayılabilecek bir yönetici, örgüt yönetiminde dikkate aldığı faktörler kadar, bireysel yönetim çerçevesinde direkt olarak kendisiyle ilgili olan faktörleri de yönetebilmelidir.

Bir bütünleşik etkileşimler topluluğu olarak da ifade edilebilecek yönetsel faaliyetler, çağın gereklerine uygun olarak devam ettirildiği sürece, istenen başarıların elde edilememesi çok zordur. Organizasyonel ve bireysel bazda gelişim ve değişimi kabullenmiş ve bu her iki unsuru dengeli bir biçimde özümseyerek sürdüren çağdaş yöneticiler var oldukça da, organizasyonlar varlıklarını hedeflendiği üzere devam ettirebileceklerdir.

II. YÖNETİM VE ORGANİZASYONA YÖNELİK KAVRAMSAL TEMELLER

A. YÖNETİM BİLİMİ

1. Yönetimin Tanımı Ve Önemi

İnsanların bir arada yaşamaya başlamasıyla birlikte yönetim kavramı ortaya çıkmıştır. İnsanların bireysel amaçlarını terk edip ortak amaçlara yönelmeleri, diğer bir ifade ile belirli bir amaca birlikte ulaşma, başkalarına iş yaptıрма, onların yardımını sağlama ile mümkündür. Bu bağlamda, iş yaptıran yöneten, işleri yapanlar da yönetilen olmaktadır. [1]

Sanatların en eskisi olarak nitelendirilmesine karşılık, yönetimin bir bilim dalı olarak ortaya çıkması nispeten yenidir. [2] Bu bağlamda yönetim bilimi ile ilgili kavramlar belirginleşmiş olmakla birlikte, çok çeşitli ve farklı değerlendirmeler olduğu da bir gerçektir.

Yönetimi bir süreç olarak algılama eğiliminde olan düşünürlere göre, “yönetim, bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yöneltme, aralarındaki işbirliği ile koordinasyonu sağlama çabalarının bütünü” olarak ifade edilebilir. [2]

Yönetimin bilim ya da sanat oluşu hakkında pek çok şey söylenmektedir. Yönetim sanatı, faaliyetlerin başkaları aracılığıyla yaptırılması eylemidir. Yönetim bilimi ise, bir işletmenin bünyesindeki çeşitli fonksiyonlara ilişkin operasyon, sistem ve kontrollerin planlanmasıdır. Başka bir deyişle, yönetim sanatı beşeri kaynaklar ve gelişme açısından ele alınır; yönetim bilimi ise, ekonomiden hukuka kadar uzanan bilim dallarının kesişme noktasında yerini

olarak, bu bilim dallarının yöntemlerinden yararlanan disiplinlerarası bir yaklaşım görünümündedir.

Yönetimin meslek olup olmadığı hakkında ise, meslek olabilmenin bazı ön şartlarına rağmen bugün her yerde profesyonel yönetici ve meslek sahibi yöneticilikten söz edilmektedir. Profesyonel yönetici adını verdiğimiz kişilerin sadece işinin uzmanı olmakla kalmayıp, yönetim alanına yabancı ilke, kavram ve kuralları kullanmada uzman olması ve meslek ahlakından, iş ahlakına kadar çeşitli kurallara uygunluk göstermesi gerekmektedir. Bu düşünce ve gelişmeler yönetimin, artan bir hızla meslek olmaya yöneldiğini göstermektedir. [3]

Yönetim ile ilgili daha geniş bir tanım verecek olursak; yönetim, bir örgütün elindeki kaynaklarla daha önceden belirlenmiş amaçlarına ulaşacak şekilde faaliyetlerinin planlanması, yürütülmesi, koordine ve kontrol edilmesini kapsayan sosyal bir faaliyettir. [1, s-6]

Yapılan farklı tanımlamalar ışığında yönetim konseptini altı ayrı alt başlık halinde bölümlendirmemiz mümkün olacaktır: [4]

- Yönetim, bir süreçtir.
- Yönetim, farklı tipteki kaynakların bir araya getirilmesini gerektirir.
- Yönetim, farklı tipteki kaynakların kullanımını kapsar.
- Yönetim, hedef-yönelimli davranışlarla hareket edilmesini içerir.
- Yönetim, görevlerin başarılmaya yönelik girişimleri içerir.
- Yönetim, tüm aktivitelerin organizasyonel bir çerçeve içinde yürütülmesini gerektirir.

2. Yönetimin Tarihsel Gelişimi

1880 yılında başlayan yönetim hareketi, endüstri sorunlarının ortaya çıkmasını sağladığı gibi, yönetim üzerine düşünmenin ve uygulayıcıların

alışmalarının yoğunlaşmasına neden olmuştur. Yönetim bilimsel olarak 1880’li yıllarda klasik (geleneksel) dönem olarak adlandırılan dönemle başlamış; daha sonra da bu dönemi neoklasik (davranışsal) yönetim yaklaşımı, modern yönetim yaklaşımı ve post-modern yönetim yaklaşımı dönemleri günümüze değin takip etmiştir. Aşağıda oluşturulan tablo, bu dönemlere ait çalışmaları ve araştırmaları tarihsel sıralamayla belirtmektedir: [1, s-2]

1880-1930 Klasik Yaklaşım	Bilimsel yönetim yaklaşımı(Taylor)
	Yönetim süreci yaklaşımı(Fayol)
	Bürokrasi yaklaşımı(Weber)
1930-1950 Neoklasik Yaklaşım	Hawthorne araştırmaları(Mayo)
	X ve Y teorileri(McGregor)
	Argyris olgunlaşma modeli
	Sistem 1-4 modeli(Likert)
1950-1970 Modern Yaklaşım	Sistem yaklaşımı
	İstisnalarla yönetim
	Amaçlara göre yönetim
	Durumsallık yaklaşımı
1970’den günümüze Post-Modern Yaklaşım	Mükemmellik yaklaşımı
	Toplam kalite yönetimi yaklaşımı
	Outsourcing
	Benchmarking
	Empowerment
	Reengineering

Tablo-1 Yönetimin Tarihsel Gelişimi [1, s-3]

a. Klasik Yönetim Düşüncesi

Klasik teori iki ana fikir etrafında toplanmıştır. Birincisi, rutin işlerin görülmesinde insan unsurunun makinelere ek olarak nasıl etkin bir şekilde kullanılabileceği, ikincisi de formal organizasyon yapısının oluşturulmasıdır. [5]

“Bilimsel Yönetimin Babası” olarak da bilinen Frederick Winslow Taylor, endüstriyel organizasyonun bilimsel kurucusu olarak kabul edilmektedir. [3, s-30] Taylor incelemelerini esas itibariyle, çalıştığı ve diğer işyerlerindeki gözlemlerine dayandırmış ve bu hususlar üzerinde yoğunlaştırmıştır. Bu nedenle, onun yönetim alanına getirdiği yenilikler, kendi deyimi ile “yeni yönetim felsefesi”dir. [6] Taylorizmin veya bilimsel yönetim yaklaşımının ana ilkeleri şunlardır: [5, s-114]

- Gelişigüzel çalışma yerine bilim,
- Başbozukluk yerine ahenk ve koordinasyon,
- Kişisellik yerine yardımlaşma,
- Düşük verim yerine maksimum üretim,
- Herkesin mümkün olan en yüksek verimlilik düzeyine çıkarılması için eğitim.

Ekonomik rasyonellikten hareket eden Taylor’un bilimsel yönetim yaklaşımı, ayrıntılı bir organizasyon teorisi olmaktan daha çok, organizasyonun alt kademelerinde, işyeri düzeyinde işlerin incelenmesi, standartların geliştirilmesi, ücret sistemlerinin oluşturulması gibi konularla ilgili ilkeler geliştirmiştir. Taylorizmin organizasyon teorisine iki yönden olan katkısı ise; iş dizaynı ve standartlaştırma ile fonksiyonel formenlik (ustabaşılık) kavramları olmuştur. [5, s-115]

Klasik yönetim teorisinin ikinci yaklaşımının öncüsü olan Henri Fayol, organizasyonun tamamını ele alarak iyi bir organizasyon dizaynı ve yönetimin ilkelerini araştırmıştır. [5, s-115] Fayol, her organizasyonda faaliyetlerin altı grup

içinde toplanabileceğini söylemektedir. Bu faaliyetler aşağıdaki gibi sıralanabilir: [3, s-34]

- Teknik faaliyetler,
- Ticari faaliyetler,
- Finansman faaliyetleri,
- Güvenlik faaliyetleri,
- Muhasebe faaliyetleri,
- Yönetim faaliyetleri.

Fayol'a göre başarılı bir işletmenin yukarıda bahsedilen bu altı faaliyeti iyi bir şekilde yürütmesi bir yönetim süreci meselesidir ki; yönetimin de, planlama, örgütleme, yürütme, eşgüdümleme ve kontrol işlevlerinden oluşan bir süreç olduğunu ileri sürmüştür. [3, s-34]

Fayol yönetim ilkelerini beşi yönetsel, yani yapısal, beşi süreçsel ve dördü sonuçsal olmak üzere toplam on dört başlık altında toplamıştır: [6, s-128]

Örgüt Yapısı İle İlgili İlkeler	Süreç İle İlgili İlkeler	Sonuçlarla İlgili İlkeler
İşbölümü	Kumanda birliği	Düzen
Yetki ve sorumluluk	Disiplin	İşgörende devamlılık ve denge
Yönetim birliği	Hakkaniyet ilkesi	İnisiyatif
Hiyerarşi	Çalışanların ödüllendirilmesi ve ücretler	Birlik ve beraberlik
Merkezcil yönetim	Genel çıkarların kişisel çıkarlara üstünlüğü	

Tablo-2 Henri Fayol'un Yönetim İlkeleri

Klasik yönetim yaklaşımlarının sonuncusunu ortaya koyan Karl Emil Maximilian Weber'in "Bürokrasi Modeli", geleneksel örgüt kuramının temelini oluşturmaktadır. Weber'e göre, geniş gruplar biçiminde bir arada çalışan insanlar,

belli bir büyüklüğü aştıktan sonra, rasyonel ilkelere uygun olarak örgütlenip yönetilmektedirler. Bu ilkeler, bir otoriteye tabi tüm büyük ve geniş gruplar için aynı olmaktadır.

Weber'in "ideal bürokrasi" kavramında, bürokrasinin her zaman ve her yerde geçerli ilkelere dayalı zihinsel bir yapı olduğu söylenmekte ve bu tip bürokraside aşağıdaki egemenlikler meşru sayılmakla birlikte, Weber'in önerdiği en meşru egemenlik ise, yasal-rasyonel egemenliktir : [6, s-134]

- Yasal-rasyonel egemenlik,
- Geleneksel egemenlik,
- Karizmatik egemenlik.

Weber'in geliştirdiği bürokratik örgüt yapısının özellikleri ise aşağıdaki başlıklar altında özetlenebilir: [6, s-133]

- Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan ileri derecede bir işbölümü,
- Otoritenin merkezileşmesi,
- Bürokratik ilke ve yöntemler,
- Gayrişahsi ilişkiler,
- Rasyonel bir personel yönetim sistemi,
- Yasal yetkinin uygulanması.

b. Neo-Klasik Yönetim Düşüncesi

Klasik ekolün eksiklerini tamamlamak ve bu düşünce sisteminin aksayan yönlerine bir tepki olarak sunulan neo-klasik yönetim düşüncesi ya da beşeri ilişkiler yaklaşımı, örgütün etkinliğini artırmak için insan davranışları ve ilişkilerine eğilmiştir. [3, s-38; 6, s-136]

Neo-klasik yönetim düşüncesi, büyük ölçüde sosyoloji, psikoloji, antropoloji ve bunların alt disiplinlerini oluşturan endüstri psikolojisi ve

sosyolojisi, sosyal psikoloji ve örgütsel psikoloji disiplinlerine dayanmaktadır. Bu nedenle de disiplinlerarası bir nitelik taşımaktadır. [6, s-137] Bu sistemin organizasyon konusuna yapmış olduğu en önemli katkı ise, organizasyon yapısı içinde insanın nasıl davrandığı ve neden o şekilde davrandığı ve yapı ile davranış arasındaki ilişkileri açıklamak olmuştur. [5, s-142]

Elton Mayo ve arkadaşları tarafından Hawthorne fabrikalarında, ışıklandırma, ısıtma, yorgunluk ve fiziksel yerleşim düzeyinin işçilerin verimliliği üzerindeki etkilerini araştırmak üzere bir takım çalışmalar yapılmıştır. Yapılan araştırmaların sonucunda ise, işçilerin verimliliğini esas itibariyle sosyal faktörlerin etkilediği belirlenmiştir. Bu sonuçlar üzerine, organizasyonlarda insan faktörü yoğun bir şekilde araştırma konusu yapılmıştır. [5, s-144]

E.Mayo'nun çalışmalarından da büyük ölçüde esinlenen Douglas McGregor, önce Taylor ve Fayol'un geliştirmiş olduğu klasik yönetim kuramının betimlemesine girişmiş ve buna X kuramı adını vermiş; daha sonra da, bu teoriyi şiddetle eleştirerek Y teorisi adını verdiği beşeri ilişkiler kuramının ilkelerini ortaya atmıştır. [7]

X yaklaşımı cezalandırma ve sıkı denetime önem veren bir yönetim anlayışına sahip olup, Y yaklaşımı ise amaçlara ve kararlara katılma ile otokontrolü esas almıştır. [3, s-53] Bu yaklaşımların başlıca özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir: [7]

X kuramına göre;

- Ortalama (vasat) insan işi sevmez,
- İnsan yönetilmeyi tercih eder ve sorumluluktan kaçır,
- Bencildir, kendi arzu ve amaçlarını örgüt amaçlarına tercih eder,
- İnsan yaradılışı gereği yenilik ve değişikliklerden hoşlanmaz ve bunlara direnir,
- Vasat insanın örgütsel sorunların çözümünde çok az yaratıcı yeteneği bulunur,
- İnsanlar parlak zekalı değildir, kolayca kandırılabilir.

Y kuramına göre ise;

- Ortalama insan işten nefret etmez; iş, başarı ve tatmin kaynağıdır,
- Sıkı denetim ve ceza kişiyi örgütsel amaçlara yöneltecek tek yol değildir,
- Amaçlara ulaşmak için hizmet eden ve başarıya ulaşan insanlar ödüllendirilmelidir,
- Elverişli koşullar sağlandığı takdirde, normal insan sorumluluğu kabul etmekle kalmaz; onu aramayı da öğrenir,
- Örgütsel sorunların çözümünde gerekli olan tahayyül, ustalık ve yaratıcılık yetenekleri insanlar arasında az değil, geniş ölçüde dağıtılmıştır,
- Çağdaş endüstri yaşantısının koşulları insanı ancak belli bir konuda çalışmaya zorladığından, yetenek ve becerilerinin sadece bir kısmından yararlanabilmeyi sağlamaktadır.

Chris Argyris ise bireyle örgüt arasındaki psikolojik sorunları göstermeye yönelik çalışmalar yapmıştır. Konuya daha çok kişilik ve kişiliğin gelişmesi açısından bakan Argyris'e göre, bireyler geliştikçe olgun olmayan bir insanın özelliğinden olgun insan özelliklerine doğru değişirler. Bu iki durumun başlıca özellikleri şöyle ifade edilebilir: [3, s-57]

Olgun olmayanın özellikleri	Olgun olanın özellikleri
Pasif	Aktif
Bağımlılık	Bağımsızlık
Sınırlı davranış gösterme	Değişir davranışlar gösterebilme
Yüzeysel ilgi	Derin ilgi
Kısa dönem bakış açısı	Uzun dönem bakış açısı
Astlık durumu	Üstlük durumu
Kendi duyarlılığından yoksunluk	Kendine duyarlı olma

Tablo-3 Olgun ve Olgun Olmayan Kişi Yaklaşımı

Rensis Likert de, etkin olan organizasyonlarla etkin olmayan organizasyonları birbirinden ayıran yapısal ve davranışsal faktörlerin neler olduğu ile ilgili araştırmalarında, bir yönetici davranışlarını şu şekilde gruplandırmıştır: [5, s-147; 7, s-41]

- Sistem 1 (istismarcı otokratik): Yönetim, astlara ender olarak karar verme sürecine katılma olanağı tanımakta ve onlara güveni bulunmamaktadır.
- Sistem 2 (yardımsever otokratik): Yönetimin astlara karşı güveni vardır ve bu, bir beyin hizmetkarına karşı gösterdiği güven duygusu şeklinde oluşmuştur.
- Sistem 3 (katılımcı): Yönetimin astlara önemli ölçüde, ancak tam olmayan güveni vardır.
- Sistem 4 (demokratik): Yönetimin astlara güveni tamdır.

Likert'e göre, örgütün yönetim tipi Sistem-4'e ne kadar yakınsa, o ölçüde yüksek ve sürekli bir verim sağlanacaktır.

c. Modern Yönetim Düşüncesi

Literatürde genellikle çağdaş yönetim düşüncesi olarak da anılan bu teorinin başlıca özelliği, bilimsel kavramlara dayanan analitik bir temele sahip oluşu, ampirik araştırmalardan geniş ölçüde yararlanması ve sentez yapmaya, model ve sistem kurmaya yönelik bir karakter taşımasıdır. [3, s-59]

Bu teori altında incelenen yaklaşımlardan ilki olan sistem yaklaşımı, örgüt çalışmalarının başarılı bir şekilde yönetiminde iç ve dış çevre faktörlerinin bir bütün içinde görülmesi ve değerlendirilmesini temin etmektedir. Bu yaklaşım aynı zamanda, yöneticinin çaba göstermek zorunda olduğu büyük ve karmaşık sistemlerle, bunların alt sistem fonksiyonlarının ortaya konulmasını sağlar.

İstisnalarla yönetim ise, bir sorun belirleme ve iletişim sistemidir. Bu yaklaşımda modern yönetici sadece istisnai durumlarda karar vermek zorunluluğunda olacaktır. Yönetim sistemi o denli basitleştirilerek, yönetici sadece araya girmesi gerektiği zamanlarda sorunlar üzerinde duracak ve kendine bağlı yöneticiler tarafından çözümlenebilecek sorunlara vakit ayırmak durumunda kalmayacaktır.

Amaçlara göre yönetim felsefesinin özünde de, işletmenin gelişebilmesi ve makul bir oranda kar elde edebilmesini mümkün kılabilmek yatar. Bu sistem aynı zamanda, yöneticilerin başarılarını sayısal ölçülerle belirlemeye ortam hazırlar.

Çağdaş yönetim düşüncesinin ulaştığı en son nokta olan durumsallık yaklaşımına göre de, her yerde ve her zaman işletmeler için geçerli olabilecek bir yönetim ve örgüt yaklaşımı yerine, her işletmenin kendi yapısına, içinde bulunduğu duruma ve çevre şartlarına en uygun modeli uygulaması gerekecektir. Bu yaklaşım, yönetim ve örgüt anlayışına dinamizm getiren çağdaş bir yaklaşımdır. [8]

d. Post-Modern Yönetim Modelleri

1980'li yılların başlarında yeni bir yönetim akımı olarak başlayan mükemmellik yaklaşımına konu olan sekiz ilke şu şekilde sıralanabilir: [7, s-99, 100]

- Harekete değer verme,
- Müşterilerle sürekli ilişki kurma,
- Alt kademe eylemsel girişimciliğini teşvik etme,
- İnsanlara değer vererek verimliliği artırma,
- Basit örgüt biçimi ve az yönetici ile çalışma,
- Temel işletme değerlerine önem verme,
- En iyi bilinen faaliyet alanında büyüme,

- Gevşek ve sıkı kontrolü bir arada yürütme.

Toplam kalite yönetimi felsefesi ise, toplumda mal veya hizmet üretmek için kurulmuş tüm kuruluşların, gerek bir mal veya hizmeti sundukları kişi ya da kuruluşlara, ihtiyaçlarına uygun standartlarda hizmet götürerek onları tatmin etme; gerekse bunun için gerekli ilişkileri en uygun düzeyde tutarak örgüt içinde çalışanlar ve tedarikçiler ile işletme arasındaki ilişkileri müşteri anlayışı ilkesi ile en tatmin edici düzeyde tutacak bir yönetim becerisini oluşturmaktır. T.K.Y.'nde uygulanması gereken temel ilkeler ise aşağıdaki gibi özetlenebilir: [7, s-106; 9]

- Müşteri odaklılık,
- Yönetim kademesinden beklenen liderlik,
- İnsan kaynaklarının katılımcılığı,
- Sürekli eğitim,
- Sürekli gelişme,
- Sıfır hata yaklaşımı,
- Toplumsal sorumluluk,
- Denetimsiz yönetim.

Outsourcing (dış kaynak kullanımı), işletmelerin kendi faaliyetlerini sahip oldukları temel (öz) yetenekleri (core competencies) ile sınırlayarak, diğer bütün işletmecilik faaliyetlerini bu konuda kendilerinden daha fazla öz yeteneğe sahip işletmelere bırakmalarını ifade etmektedir. [10]

Benchmarking (kıyaslama – örnek edinme), organizasyonun dışına bakmaya yönelik yapısal bir yaklaşım olup, en iyi uygulamaların araştırılması ve işletmelerdeki organizasyonel faaliyetlere adapte edilmesi sürecini tanımlamaktadır. [3, s-225]

Empowerment (çalışanların yetkilendirilmesi), personele otorite vererek kendi başına karar almasına olanak tanıyan bir yöntemdir. Bu sayede kişiler bulundukları noktalarda daha güçlü bir pozisyonda olacaklar; işleri üzerinde daha

da odaklanmış olarak çalışacaklar ve karar verme hakkına sahip makamlar olarak da hizmet prosesinde harcanan zamanı minimize edebileceklerdir. [10, s-164,165]

Reengineering (değişim mühendisliği), kalite,maliyet, hizmet ve hız gibi çağdaş performans ölçütlerinde çarpıcı bir iyileşme sağlamak için, işletme proseslerinin yeniden düşünülmesi ve köklü şekilde yeniden dizayn edilmesi demektir. Çağdaş rekabet ortamı anlayışının hakim olduğu günümüzde organizasyonlar başarılı olmak için, bu düşünce doğrultusunda daha farklı çalışma düzenlerine sahip olmaları gerektiğinin farkındadırlar. [3, s-228]

3. Yönetim Sürecinin Temel Özellikleri, Boyutları ve Teknikleri

Günümüzde ayrı bir bilim dalı olarak ortaya çıkan yönetim faaliyetlerinin kendine özgü ve belirgin bir takım özellikleri vardır. Yönetim süreci olarak adlandırılan yönetsel faaliyetler şu temel özelliklere sahiptir: [1, s-10,14]

- Yönetim, amaca yönelik bir faaliyettir,
- Yönetim, bir grup faaliyetidir,
- Yönetim faaliyetlerinin beşeri özelliği vardır,
- Yönetim, bir iş bölümü ve uzmanlaşma faaliyetidir,
- Yönetim, bir koordinasyon ve haberleşme sürecidir,
- Yönetim, bir yetki ve otorite faaliyetidir,
- Yönetim, rasyonel bir faaliyettir,
- Yönetim evrensel özelliğe sahiptir,
- Yönetim hiyerarşik özelliğe sahiptir,
- Yönetim, bir karar alma sürecidir.

Gerek ticari kuruluşlarda, gerekse kamu kuruluşlarında olsun, yönetimin karşı karşıya kaldığı aşağıda belirtilen üç temel görevi vardır ve bunlar da yönetimin boyutları olarak adlandırılır: [11]

- Kuruluşun amaç ve görevini belirlemek ve geniş kapsamlı düşünebilmek,

- İŖi verimli ve iŖçiyi baŖarılı kılmak,
- Toplumsal etkilerle sorumlulukları yönetmek.

Bu üç görevin yönetimi hem aynı zamanda, hem de aynı yöneticilik eylemi içerisinde yapılmalıdır. Çünkü bu üç boyutun her birinin kendi ayrıcalıkları söz konusudur.

Bunların yanı sıra, yöneticiler yönettikleri sistemin baŖarısı için birçok teknikten yararlanırlar. Bu teknikler özellikle karar alma, verimlilik ve etkinliğin geliştirilmesi yanında yönetim fonksiyonları içinde temel olan planlama ile denetimde kullanılan sistematik ve analitik metotlardır. Bu bağlamda yönetim teknikleri kavramını, yönetsel faaliyetlerde yararlanılan yöntemlerin bütünü olarak tanımlamak mümkündür.

Yönetim tekniklerinin çoğu süreçlerden oluşur ve uygulanmalarının temel amacı, işletme problemlerinin çözümüne analitik ve objektif yaklaşım getirerek, belirlenen hedefin daha rasyonel, hızlı, verimli ve etkili gerçekleştirilmesine yardımcı olmaktır.

Yönetim tekniklerinin temel özelliklerini ise Ŗu şekilde sıralamak mümkündür:
[1, s-15,18]

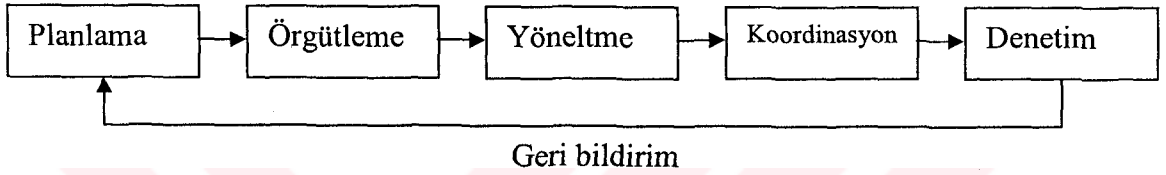
- Yönetim teknikleri sistemsel özelliğe sahiptir,
- Yönetim teknikleri analitiktir,
- Yönetim teknikleri kantitatifdir,
- Yönetim teknikleri objektiftir.

4. Yönetimin Fonksiyonları

Yönetim süreci, başkaları aracılığı ile belirlenen amaçlara ulaşma veya başkalarına iş götürme faaliyetlerinin toplamıdır. Bu süreci oluşturan

fonksiyonlar konusunda çok değişik görüşler öne sürülmekle birlikte, genel kabul görmüş sırayı vermek uygun düşecektir. Bunlar;

- Planlama,
- Örgütlenme (Organize etme),
- Yönelme (Yürütme, Emir-Kumanda),
- Koordinasyon (Eşgüdümleme)
- Denetim (Kontrol) olarak sıralanabilir. [3, s-15]



Şekil-1 Yönetim Süreci

a. Planlama

Planlama, en geniş anlamıyla, geleceğe yönelik olarak yapılacak işleri, izlenecek yolları ve tutulacak davranış biçimlerini önceden saptamak işlemidir. [6, s-145] Bir diğer deyişle, sürekli bir şekilde bugünden, gelecek hakkında, kısa ve uzun vadeli amaçlar ile bunları gerçekleştirmek üzere izlenecek yollar hakkında düşünmektir. Bu tanımlamalara göre, planlama bir süreçtir; bu süreç sonucunda verilen karar ise plandır, yani plan bir sonuçtur.

Planlama, her hangi bir konu ile ilgili olarak, “ne, ne zaman, nasıl, nerede, kim tarafından, neden, hangi maliyetle, hangi sürede” sorularına cevap vermeğe çalışmayı ifade eder [5, s-61] ve şu nedenlerden ötürü büyük öneme haizdir: [12]

- Planlama, organizasyona yön verir.
- Planlama, verimsiz davranışları minimize eder.
- Planlama, gelecekteki fırsat ve tehditleri ortaya koyar.

- Planlama, denetimi kolaylaştırır.

Planlama sürecinin özellikleri aşağıda olduğu gibi sıralanabilir: [1, s-295, 296; 3, s-96]

- Planlama bir seçim ve tercih sürecidir,
- Planlama bir karar sürecidir,
- Planlama kapsamlı ve devamlı bir faaliyettir,
- Planlama önceliği olan bir fonksiyondur,
- Planlama yöneltici özelliğe sahiptir,
- Planlama gerçekçidir,
- Planlama geleceğe dönüktür.

b. *Organize Etme*

Organizasyon, insanların beraberce iş görme ve verimli bir şekilde çalışmalarını sağlayan bir yapı oluşturmaktadır. Bu fonksiyon sadece işletmeler için değil, birlikte yaşayan ve grup halinde sosyal veya ekonomik amaçları gerçekleştirmek için kurulmuş bulunan her insan topluluğu için gerekli olan bir süreçtir. [7, s-188]

Planlama fonksiyonu bir örgütün sosyal, ekonomik ve teknolojik tecrübesi olarak ifade edildiğinde, örgütlenme de bu tecrübelerin somutlaştırılmasını gösterecektir.

Örgüt, ortak çaba sarfıyla bir işi başarmak için bir araya gelen ve herbirinin bir faaliyet bütünü içinde belirli görev, sorumluluk ve yetkileri bulunan şahıslar veya gruplar arasındaki ilişkileri temsil eden yapıya denir. [3, s-110,111] Örgütlenme ise, kurulmuş olan bir yapının elemenlarının düzenlenmesi, bu elemenların işlevlerini yerine getiren ve özel faaliyetlerini koordine eden işlemlerin tümünü ifade eder. [1, s-410]

Örgütlenme sürecinin aşağıda dört başlık halinde ifade edilmiş bulunan temel evrelerden geçmesi zorunluluğu mevcuttur: [6, s-159]

- Görülecek işlerin belirlenmesi ve gruplanması,
- İşgörenin belirlenmesi ve atanması,
- Yetki ve sorumlulukların belirlenmesi,
- Yer, araç ve yöntemlerin belirlenmesi.

c. Yönelme

Bir işi yerine getirecek olan yönetim fonksiyonu yönettir. Organizasyon içinde belirli görevler üstlenmiş personele yapacakları işlerle ilgili karar ve politikaları bildirme, bunlara ilişkin emirler verme faaliyetlerinin tümüne yönettir (yürütme) fonksiyonu denir. [1, s-327]

Etkili ve sonuç elde edici bir yönettir sistemini kurabilmek için aşağıdaki koşulların titizlikle yerine getirilmesi gerekmektedir: [3, s-115,116]

- Örgütte takım ruhunun gerçekleştirilmesi,
- İşgörenleri iyi tanımak,
- Görev sorumluluğu gelişmeyen kişileri örgütten uzaklaştırmak,
- İşgören ile işletme arasındaki ilişkileri yakından tanımak,
- Yöneticinin çevresine iyi bir örnek olması,
- İşgörenin denetim altında bulundurulması,
- Yönettirmede danışmalı bir sistem kurulması,
- Yöneticinin ayrıntılar içinde boğulmaması,
- İyi bir ödül ve ceza sistemi kurulması.

d. Koordinasyon

Bir işletmenin düzenli ve sürekli çalışabilmesi için, amaçlar, faaliyetler, organlar ve bireyler arasında uyum ve işbirliği sağlanmasına koordinasyon denmektedir. [3, s-135]

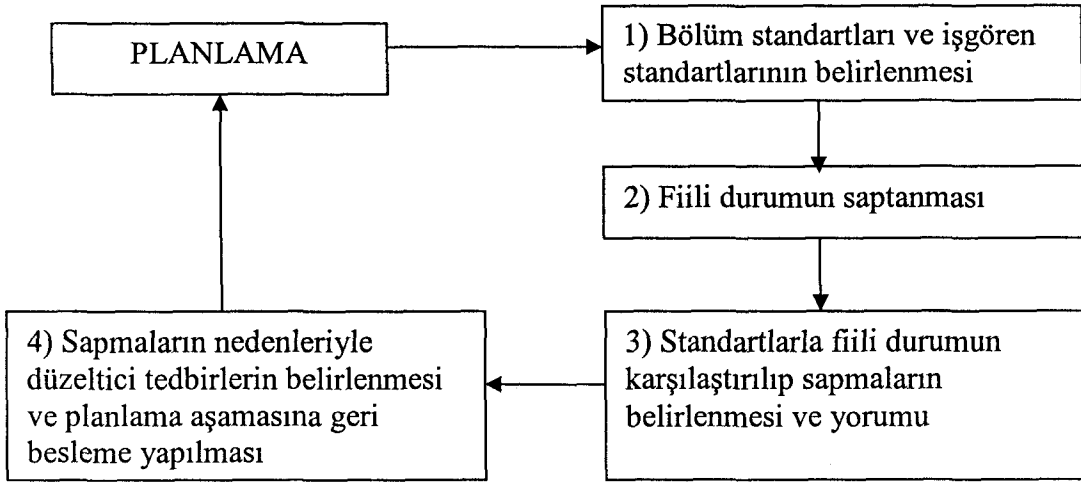
Koordinasyon, iç ve dış koordinasyon olarak bölümlendirilebilir. İç koordinasyon, işletme bölümlerinin içinde oluşan ve yönetici, ast, yapılan iş ve işin yapılmasından oluşan dört unsurdan meydana gelen koordinasyon tipidir. Dış koordinasyon ise, işletme içerisindeki bölümlerin birbirleriyle olan koordinasyonunu ifade eder. Dış koordinasyon, iç koordinasyon tarafından harekete geçirilir. [1, s-338]

Koordinasyon görevinin etkin bir şekilde yerine getirilebilmesi için aşağıda belirtilen hususlara dikkat edilmesi gerekir: [6, s-185]

- İyi ve yalın bir örgüt yapısı kurulması,
- Plan ve programların uyumlaştırılması,
- İyi bir iletişim düzeninin kurulması,
- Örgütte işbirliği ruhu ve anlayışının geliştirilmesi,
- Gönüllü koordinasyonun özendirilmesi.

e. Denetim

Yönetim sürecinin son aşamasını kontrol fonksiyonu oluşturur. Kontrol, işletmede plan çerçevesinde alınan kararların ne ölçüde başarıya ulaştığını gösterir. Daha kapsamlı bir tanımlama ile denetim, işletme amaçlarının yerine getirilmesi için öngörülen planların gerçekleştirilmesinde görevli olan personelin verim ve başarılarının ölçülmesi ve gerekli düzeltmelerin yapılması işlemidir ve bu fonksiyonun dört temel evresi aşağıdaki gibi gösterilebilir: [3, s-148,149]



Şekil-2 Denetim Sürecinin Evreleri

Ayrıca kontrol görevinin etkin ve kolay bir şekilde yerine getirilebilmesi için, aşağıda ifade edilen temel hususlar baz alınmalıdır: [7, s-306,307]

- Etkili kontrol sistemi, kuruluşun stratejisi ile uyumlu olmalıdır.
- Etkin bir kontrol için, kontrol sürecinin tüm safhalarına uygun davranılmalıdır.
- Kontrol standartları uygulamacılar tarafından kabul edilebilir nitelikte olmalıdır.
- Kontrol yetki ve sorumluluğunu kuruluşun planlarıyla ve kuruluştaki örgütsel mevkilerle uyumlaştırmak ve birlikte yürütmek başarılı bir kontrol sistemi için gereklidir.
- Kontrol sistemi, objektif ve subjektif veriler arasında denge sağlamalıdır.
- Kontrol sistemi, doğru bilgi ve verilere dayanmalıdır.
- Kontrol sistemi düzeltici önlemleri ortaya koyacak ve alt kademelerin veya uzmanların sorunlar yanında önerilerini de kapsayacak biçimde geliştirilmelidir.
- Kontrol sisteminde hoşgörü ve istisnalardan kaçınılmalı, bu konudaki inisiyatifi karar verici durumundaki yöneticiye bırakmalıdır.
- Kontrol sistemi esnek olmalıdır.
- Kontrol sistemi, standartlardan sapmaları zamanında bildirmelidir.
- Kontrol sistemi ekonomik olmalıdır.
- Kontrol sistemi kuruluşun havasına, değer ve inanç sistemine, kuruluşun personelinin özelliklerine ve diğer örgütsel koşullara uygun olmalıdır.
- İyi bir kontrol sistemi, sorumlulukları ortaya çıkarıcı bir nitelik de taşımalıdır.

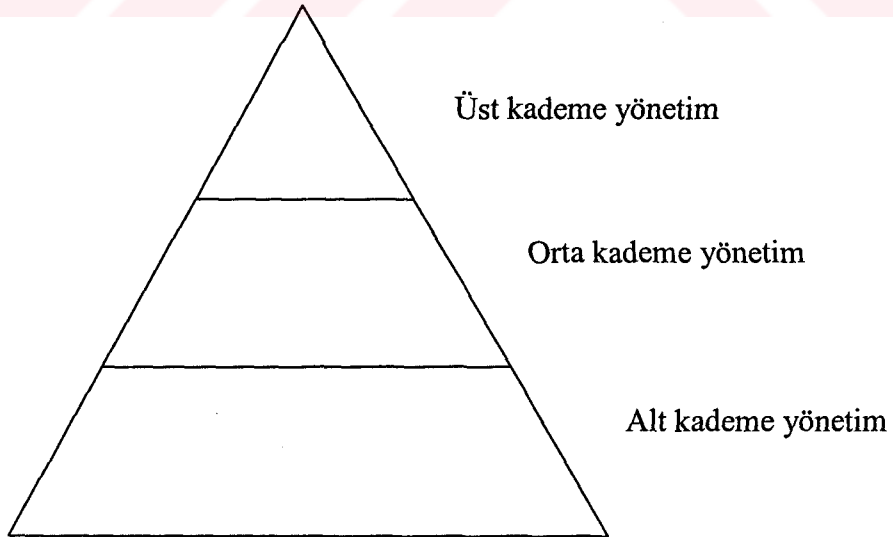
- Kontrol sistemleri, kuruluş içinde bilgi ve verilerin elde edeceği bir takım kritik kontrol noktaları etrafında organize edilmelidir.

5. Yönetim – Yönetici İlişkisi

a. Yönetimde Yönetimsel Düzeyler

İşletmeler belli bir amacı gerçekleştirmek isteyenlerin oluşturduğu sosyo-teknik sistemlerdir. Bu sistemlerin oluşmasında görev alan ve bu görevi icra eden kişi veya kişilere de yönetim organları denir. Yönetim organları içerisinde yöneten konumunda olanlara üst, yönetilenlere de ast denilir. İşte bir işletmede yönetimsel düzeyleri belirlemede birinci ölçüt, ast ve üst olma durumudur. Diğer bir ölçüt ise yetki konseptidir. [1, s-44]

Bu bağlamda yöneticiler örgüt hiyerarşisinde işgal ettikleri konumlara göre; ilk, orta ve üst düzey yöneticiler olmak üzere üçlü bir sınıflandırılmaya tabi tutulabilirler: [2, s-24]



Şekil-3 Örgütlenme Piramidi [1, s-45]

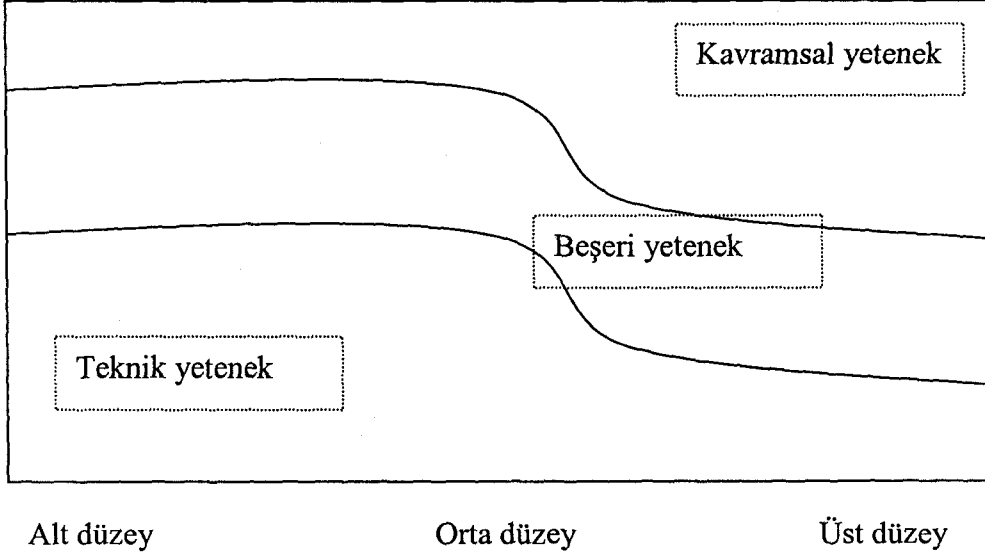
Alt düzey yöneticiler, yönetimin planlarını uygulayan ve başkalarının çalışmalarından sorumlu gruptur. Bu kademedeki yöneticiler, işi bizzat yapan işgöreni yönlendirmekte ve bu kişilere nezaret etmektedir.

Orta düzey yöneticiler, bulundukları örgütün üst yönetimi tarafından tanımlanan amaçları başarmak için gerekli olan program ve faaliyetlerin koordinasyonundan sorumlu olan gruptur. Bu kademedeki yöneticilerin temel sorumluluklarının başında, örgütün kapsamlı politikalarının fiilen uygulanmasına hizmet edecek faaliyetlerin yönlendirilmesi gelir.

Üst düzey yöneticiler ise, örgütün tüm yönetiminden sorumlu olup, stratejik kararların alınması, amaçların tespit edilmesi, örgütün nihai faaliyet politikalarının belirlenmesi ve örgütün çevresiyle olan etkileşimlerinin yönlendirilmesi konularından sorumludur. [1, s-45,46; 2, s-25]

b. *Yöneticinin Yetenekleri*

Yönelisel nitelikler, bir yöneticinin bulunduğu yönelisel düzeyde başarıya ulaşabilmesi için çok büyük önem taşıyan davranışsal beceriler bütünü olarak tanımlanabilir. [13] Ancak yönelisel etkililiğı yönlendiren bu yöneticilik yetenekleri, organizasyondaki yönelisel kademelere göre farklılık göstermektedir: [3, s-10,11]



Şekil-4 Organizasyon Kademelerine Göre Yeteneklerin Dağılımı

Teknik yetenek, yöneticinin doğrudan yönetmekle sorumlu bulunduğu alan hakkında gerekli bilgiye sahip olmasını ifade eder. [2, s-17] Bu tip beceriden maksat, belirli bir faaliyet alanının anlaşılması, bilinmesi ve bu faaliyet alanıyla ilgili işlerin yapılabilmesi, aletlerin kullanılabilmesidir. Örgütün üst kademelerine çıkıldıkça doğrudan temas azalacağından, bu tür becerinin önemi de azalacaktır. [1, s-54,55]

Beşeri yetenekte, insan unsuru ön plana çıkar. [5, s-12] Bu tip beceri de, yöneticinin düşünce ve görüşlerini etkili bir şekilde ifade edebilmesi, çalışanlarını ikna edebilmesi ve amaca yönlendirmesi için ortaya koyduğu faaliyetler bütünüdür. Beşeri yetenek, her yönetim kademesi için aynı derecede önemlidir. [1, s-55]

Kavramsal yetenek ise, gerekli bilgileri bir araya toplamak suretiyle örgütün bütünü için yeni planlar hazırlama, politikalar saptama ve planlanmış eylemlerin uzun dönemdeki muhtemel sonuçlarını önceden tahmin edebilme yeteneği olarak ifade edilebilir. [2, s-18] Bu tip beceri bir tür birleştirme ve

bütünleştirme becerisidir ve üst yönetim kademesinde daha büyük önem arz eder. [3, s-13]

c. Yöneticinin Görevleri

Yönetici, belirli bir takım yetkilerle kendisine verilmiş grubu, belirli amaçlara yönelten, grup içerisinde işbirliği ve koordinasyonu sağlayan kimseye denir. Yöneticilik ise, yönetim faaliyetlerinin bir çıktı sağlamak amacıyla sürekli olarak yapılması işlemlerinin tümüdür. [14]

Yöneticinin bünyesinde bulundurması gereken ve kendisiyle bütünleşmiş görevleri şu şekilde sıralanabilir: [2, s-19,21]

- Yönetici başkalarıyla çalışan ve onlar vasıtasıyla amaca ulaşmaya çalışan kişidir.
- Yönetici rekabet halindeki amaçları dengeleyen kişidir.
- Yönetici herşeyden önce sorumluluk yüklenen kişidir.
- Yönetici kavramsal (fikri) bir düşünürdür.
- Yönetici örgütte bir arabuluculuk işlevini yerine getirir.
- Yönetici aynı zamanda bir politikacıdır.
- Yönetici bir diplomattır.

6. Yönetim – Organizasyon İlişkisi

Yönetim, işletmelerin insan ve madde kaynaklarıyla etkin ve verimli bir şekilde çalışarak, amaçlanan örgütsel hedeflere ulaşmanın bilimsel sanatıdır. Bu süreçte yöneticinin sorumluluğu ise, genel hedeflere ulaşmak için gerekli işletme girdilerinin temin edilmesini sağlamak ve organizasyonun bütününün çalışmasını iyileştirmek için bu girdileri koordine edip yönlendirmektir. [15]

Organizasyon denildiğinde ise iki farklı anlamsal tanımlama yapmak mümkündür. Birincisi bir yapı, iskelet, önceden planlanmış ilişkiler topluluğu anlamına gelen organizasyondur. İkinci anlamda ise organizasyon, bu yapının oluşturulması sürecini, bir seri organize etme faaliyetlerini ifade eder. [5, s-15]

Şu ana kadar yapılan tanımlamalardan hareketle, yönetimin amaçları belirleyen ve temel ilkeleri ortaya koyan bir süreç olduğu, organizasyonun ise belirlenen amaçlara en etkin ve verimli şekilde nasıl ulaşılacağını gösteren bir sistem olduğunu söylenebilir. Diğer bir ifadeyle yönetim, organizasyonu da bünyesinde bulunduran daha geniş kapsamlı bir işletme fonksiyonudur. Bu bakımdan yönetimin başarısı ile organizasyonun iyi işleyişi arasında çok yakın bir ilişki söz konusudur. [3, s-5]

7. Yönetici - Lider - Lider&Yönetici Etkileşimi

Yönetici, bir zaman dilimi içinde bir takım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme v.b. üretim araçlarını bir araya getiren, onlar arasında uygun bir birleşim, uyumlaşma ve ahenkleşmeyi sağlayan kimseye denir. [7, s-7] Lider ise, belirli şartlar altında kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, başkalarının faaliyetlerini etkileme ve yönlendirme sürecini sağlayan kimselerdir.

Hem yöneticinin, hem de liderin belli bir takım amaçları gerçekleştirmek üzere yönelmesi tanımlamalardan açıkça anlaşılabilmektedir. Ancak yönetici ile lideri ayıran temel fark, kişileri veya grubu etkilerken kullandıkları gücün farklı olmasında yatar. Yönetici daha çok kendisine verilen formal (yasal) gücü kullanırken, lider ise kendi kişisel özelliklerinden kaynaklanan gücü kullanır. [3, s-7,8]

Yöneticilik ve liderlik yaklaşımları arasındaki temel farklar aşağıdaki biçimde belirtilebilir: [16]

Yönetici	Lider
İdarecidir	Yenilikçidir
Tekrarcıdır	Orijinaldır
Devam ettiricidir	Geliştiricidir
Sistem üzerinde odaklanır	İnsanlar üzerinde odaklanır
Denetime güvenir	Doğruluğa güvenir
Kısa vadeli görüşe sahiptir	Uzun vadeli perspektife sahiptir
Nasıl ve ne zaman biçiminde soru sorar	Neden ve niçin soruları önemlidir
Mevcut durumu kabul eder	Mevcut durumda farklılıklar yaratır

Tablo-4 Yönetici ve Lider Özellikleri Arasındaki Karşıtlıklar

Lider yöneticilik kavramı, liderlik ve yöneticilik rollerinin üstesinden eşzamanlı ve eşgüdümlü gelinebilmesi demektir. Hem liderlik çerçevesinin, hem de yöneticilik tanımının içini eksiksiz doldurabilmek; sistemleri yönetirken, insanları da yönlendirmek anlamını taşır. Bir başka deyişle, bir yandan yönetim işlevlerini yerine getirirken, diğer yandan da bireyleri isteklendirmek, yüreklendirmek, desteklemek ve yönlendirmektir. Dolayısıyla 21. yüzyılın sürekli değişen ve gelişen koşullarında lider-yöneticilere ihtiyaç vardır. [17]

B. ORGANİZASYON KAVRAMI

1. Organizasyonun Tanımı, Önemi Ve Amaçları

Organ ve organizma kökünden üretilen ve özde yabancı bir kavram olan organizasyon kavramı, işletme organlarının yetki ve sorumluluklarının belirlendiği, aralarında iletişim bağlarının ve basamaksal yapının olduğu bir çatıyı ifade eder. Organizasyon kelimesi dilimize, örgütlenme ya da örgütsel yapı olarak çevrilmiştir. [18]

Yönetim biliminin kurucusu sayılan Fayol organizasyonu, işletmenin faaliyette bulunması için gerekli olan makine, işgücü, doğal kaynaklar ve kapital gibi faktörlerle donatmak olarak tanımlamıştır. Ancak bir işletmenin iyi bir organizasyona sahip olabilmesi için, bu faktörleri en düşük maliyet, en yüksek verim ve maksimum tatmin sağlayacak biçimde kullanması gerekecektir. [14, s-45]

Organizasyon sözcüğü, genellikle, dinamik ve statik olmak üzere iki yönden ele alınmaktadır. Bunlardan ilki bir süreç (teşkilatlandırma, örgütlenme, organize etme) ,ikincisi ise bir durum, başka bir deyişle bu sürecin sonucunu (teşkilat, örgüt) ifade etmektedir.

Bir süreç olarak organizasyon, kurulan bir yapının çeşitli elemanlarının düzenlenmesini veya bu elemanların işlevlerini yerine getiren ve özel faaliyetlerini koordine eden işlemlerin tümünü ifade eder. Organizasyonun statik yönü ele alındığı takdirde, üretim için gerekli olan maddi ve beşeri unsurları bir düzen içinde bir araya getirme faaliyetlerinin sonucu oluşan yapı, bünye veya iskelet, işlevler ve organlardan kurulmuş bir örgüt söz konusu olmaktadır. [19]

Süreç olarak organizasyon için aşağıda belirtilen eylemler yerine girilir: [1, s-310]

- Planın amacı gerçekleştirebilmesi için gerekli olan işlerin belirlenmesi,
- Bu işlerin gruplandırılması,
- Bu işleri yapacak bireylerin tespiti ve grupların oluşturulması.

Bir çok işletme yazarına göre işletme, farklı amaçların dengelendiği sosyal bir sistemdir. Bu açıdan bakıldığında organizasyonlar iki temel amacı gerçekleştirmek üzere faaliyette bulunurlar: [1, s-312]

- Toplumun ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmet üretiminde bulunmak,
- Organizasyonu oluşturan bireylerin isteklerini gerçekleştirmek.

Organizasyonlar günümüzde farklı şekillerde yaşamımızı çevreleyen yapılar olarak, insanoğluyla bir bütün teşkil etmektedirler. İşte bu nedenle bu örgütsel yapıların mevcudiyeti, aşağıdaki tabloda belirtildiği üzere önem arz eder: [20]

1.	Kaynakları bir araya getirmek suretiyle hedeflenen amaçlara ulaşmak
2.	Ürün ve hizmetlerin efektif biçimde üretimi
3.	Yeniliklere destek olmak
4.	Modern üretim sistemi ve bilgisayar tabanlı teknolojinin kullanımı
5.	Değişen ve gelişen çevreye uyum sağlama
6.	İşletme sahipleri, müşteriler ve çalışanlar için değer yaratma
7.	Süre gelen farklılıklara karşı çıkabilecek meydan okumaları uyumlaştırma ile motivasyon ve çalışanlar arası koordinasyonu sağlama

Tablo-5 Organizasyonları Önemi

2. Organizasyonun Temel İlkeleri

Organizasyonun amaçlara en iyi biçimde ulaştıracak bir şekilde kurulması diğer bir deyimle etkin olması ile en ekonomik biçimde kaynakları israf etmeksizin bu amaçları gerçekleştirmesi yani verimli olabilmesi için günümüze kadar bir takım ilkeler oluşturulmuştur: [7, s-190]

- Amaç birliği ilkesi: Organizasyonun her bölümü ortak bir amacı veya amaçları gerçekleştirebilecek ve tam bir koordinasyon sağlayabilecek şekilde düzenlenmelidir. Diğer bir deyişle, bir bütün olarak organizasyon ve organizasyondaki her kademe açık ve seçik bir şekilde tespit edilmiş bir amaca sahip olmalıdır. [8, s-80,81]
- Yeterlilik ilkesi: Bir organizasyonun amaçlarına en az maliyetle ve en verimli biçimde ulaşabilmesi halinde etkin bir yapısal düzenlemeden söz edilebilir. Organizasyon yapısı en düşük maliyetle amaca ulaştıracak şekilde planlanmalıdır. [19, s-54,55]

- İşbölümü ve uzmanlaşma ilkesi: Organizasyonda her şahıs belirli bazı işleri ifa etmek üzere görevlendirilmelidir. Aksi durumlarda, amaçlara ulaşamadığı gibi, ekonomik iş yapma olanakları da ortadan kalkmış olur. [7, s-190]
- Yönetim alanı ilkesi: Bir üst'ün etkin ve verimli bir biçimde yönetebileceği astların sayısı sınırlıdır. Bu sayı, gerçekleştirilen iş veya görevin niteliğine, bulunulan hiyerarşik düzene, yönetici ile astları arasındaki ilişkilerin sıklığına, yönetici ve astların kişisel yeteneklerine ve yönetilenlerin coğrafi dağılışına bağlıdır. [19, s-55]
- Hiyerarşik yapı ilkesi: Bir organizasyonda yetki ve sorumluluklar açık ve seçik olarak tepe yönetimden en alt kademeye kadar aktarılır. Bu ilke sayesinde her kademe yetki ve sorumluluklarının neler olduğunu bilir. [1, s-315]
- Kumanda birliği ilkesi: Organizasyonlarda arzu edilen durum, her astın sadece bir üstten emir alması durumudur. Diğer bir deyişle, hiç bir örgüt üyesi birden fazla amire bağlanamaz ve birden fazlasına sorumlu olamaz. [7, s-194]
- Yetki devretme ilkesi: Organizasyonlarda karar verme yetkisi gerektiğinde alt düzeylere devredilmelidir. Bu ilke ile, bir üst düzey yöneticinin astlarına ne dereceye kadar yetki devredeceği belirlenir. [19, s-58]
- Sorumluluk ilkesi: Bir üst astına iş yaptırırken, onu yetki ile donatır. Ast da yaptığı görevlerden üstüne karşı sorumlu olur. Ancak bu arada üst'ün sorumluluğu da devam eder. [1, s-316]
- Yetki ve sorumluluk denkliği ilkesi: Bir kimseye bir görevin yerine getirilmesi sorumluluğu verilmişse, bu sorumluluğu yerine getirmekte yeterli yetkinin de verilmesi gerekir. Yetki, işin yapılması sırasında verilen bir hak, sorumluluk ise bir zorunluluktur. [8, s-82]
- Görevlerin tanımı ilkesi: Örgütte her görevin nasıl yapılacağı, bütün görevliler arasındaki ilişkilerin neler olacağı ve nasıl düzenleneceği belirtilmiş olursa, tüm personelin görevleri ile işletme içi olaylarla ilgili davranışları da belirlenmiş olacaktır. [6, s-161]

- Basamaklar sırası ilkesi: Organizasyonlarda belirli işlerin yapılması, birbirleriyle ilgili görevlerin belirli sıralarla yapılmasıyla mümkündür. Bu belirli sıralar nedeniyle görevliler de birbirlerine ast ve üst şeklinde bağlanarak, görev ve sorumlulukların paylaşımı sağlanmış olur. [8, s-82]
- Yetki düzeyi ilkesi: Organizasyonlarda yetki devrini takiben, bireyler yetki sınırlarına giren kararları, üst düzeylere yansıtmadan kendi kendilerine almalıdır. Böylece üstler günlük ayrıntılardan uzaklaştırılmış olurlar. [19, s-59]
- Aynılık ilkesi: Her işi yapan görevlilerin yaptıkları işlerden dolayı görev ve sorumlulukları yanında, kendi işlerine ilişkin karar alma yetkilerinin de bulunması gerekmektedir. [8, s-83]
- Süreklilik ilkesi: Bir organizasyonun yapısı işletmenin değişen iç ve dış şartlarına uygun olarak yeniden gözden geçirilerek gerekli değişimler yapılmalıdır. [1, s-317]
- Yöneltilme birliği ilkesi: Bir organizasyonda aynı amacın gerçekleştirilmesinde çalışan iş gruplarının çalışmalarından yarar sağlanabilmesi için, belli bir plan uygulanarak sadece bir sorumlunun yönetimine bırakılmalıdır. [6, s-162]
- Denge ilkesi: Amaçlara ulaşmak için gerekli ve yeterli olan yapı oluşturulmalıdır. İşletmenin etkin ve verimli işleyebilmesi için, gerekli olan fonksiyon ve görevlere yer verilmeli, yeterli kadro tahsis yapılmalıdır. [1, s-318]
- Esneklik ilkesi: İşletmeler dinamik ve yaşayan varlıklar olup, çevrenin ekonomik, teknolojik, politik, toplumsal ve doğal koşullarındaki değişmelerin büyük ölçüde etkisinde kaldıklarından, bu değişen çevre koşullarında amaçlarına ulaşabilmeleri için esnek-değişebilir bir organizasyon yapısına sahip olmaları gerekir. [19, s-61]
- Önderliğin kolaylaştırılması ilkesi: Yönetici pozisyonunda olan kişinin yönetim görevini tam olarak yerine getirebilmesi ve iyi bir önderlik yapabilmesi için, organizasyon yapısının ona göre şekillendirilmesi

gerekir. Bu durum ise ancak, yetki dağılımının dengeli olmasına ve yetki devrinin uygulanabilmesine bağlıdır. [1, s-318]

3. Örgütsel Oluşum

a. Sosyal Atom Olarak “Birey”

Her sosyal grubun veya örgütün temelini, başka bir deyişle çekirdeğini birey oluşturur. Bireyin en belirgin yönü ise, sosyal bir varlık oluşudur.

Herhangi bir birey bir örgüte katılıyorsa, bazı ihtiyaçlarının örgüt tarafından karşılanacağı ümit ve bekleyişi içinde olması sebebinden söz edilmelidir. Eğer birey her istediğini tek başına elde edebileceği bir dünyada yaşamış olsaydı, grup veya örgütsel yapı oluşumundan söz etmek mümkün olamazdı. Genel bir deyişle, hangi yapıda ve düzeyde olursa olsun, her örgütün bireysel atomlardan oluştuğu söylenebilir. [3, s-243,244]

b. Sosyal Molekül Olarak “Grup”

Bireyler varmak istedikleri amaçları her zaman tek başlarına gerçekleştiremezler. Bu durumda, başkalarının katkısına ihtiyaç duyarlar. Fiziksel yetenekler ile düşüncel veya ruhsal yetersizlikler bunu zorunlu kılar.

Grup, ortak norm ve davranış ilkelerini paylaşan, aralarında çeşitli rol farklılaştırması gerçekleştiren, ortak bir amacı paylaşan ve bu amaç doğrultusunda birbirleri ile haberleşme içinde olan, karşılıklı olarak birbirlerini etkileyen iki veya daha fazla kişinin bir araya gelmesi ile ortaya çıkan sosyal bir olgudur. Gruplar, bireylerin kendi yetersizliklerini yenmek ve dış çevreye karşı daha güçlü olmak

temelleri üstüne kurulmuş yapılardır. Grupları oluşturan tek neden, yeteneklerin birleştirilerek daha güçlü ve etkili bulunulması değil; aynı zamanda bireyleri karşılıklı ilişkiye iten inanç, düşünce ve amaç birliği olgularıdır. [3, s-245]

c. Sosyal Organizma Olarak “Örgüt”

Birey ve gruplardan oluşan, bunlar arasındaki ilişkilerle olgunlaşan ve kendisine özgü amaçlarını gerçekleştiren ya da gerçekleştirmek üzere çabalara girişen sosyal organizmalar, birer örgüt olarak tanımlanabilir.

Genel olarak her organizmanın görevi, kendi yapısına uygun bir yaşam düzeni kurmak ve bunu sürekli ve sağlıklı kılmaktır. Bu bağlamda işletme örgütlerini de, yönetsel amaçların belirlediği çatıyı ve yapıyı, değişen koşullara uygun biçimde kuran ve yaşatan sosyal varlıklar olarak tanımlamak gerekir. [3, s-247]

4. Organizasyonlarda Yetki Tipleri

a. Komuta Yetkisi

Bir işin yapılması veya yapılmaması hususunda üst'ün ast üzerinde, doğrudan doğruya emir verebilme yetkisine komuta veya yürütme yetkisi denir. Burada hiyerarşik düzen biçimsel olarak kurulup, yönetici basamaklarını dolduran kademelere resmi yaptırımlar uygulama olanağı tanınmaktadır. [7, s-225]

Bu tür yetkiye basamak tipi yetki de denilmekte olup, organizasyonlarda dikey bir ilişkiyi temsil eder. Üstlerin astlarına emir vermesi, onların yaptığı işleri kontrol ve koordine etmesi, işlerin yapılıp yapılmamasıyla ilgili hesap sorabilme

yetkilerini kapsar ve her astın bir üstünden emir alması, varsa kendi astına emir vermesi şeklinde ortaya çıkar. Bu tip ilişki, verilen emirlerin yukarıdan aşağıya doğru inmesidir. [8, s-94]

b. Kurmay Yetkisi

İşletmelerde bazı bölümler, işin yapılmasıyla doğrudan doğruya değil, fakat dolaylı olarak ilgilenirler. Bunlar, işlerin yapılmasına yardımcı olan ve yaptıkları işlerde uzmanlaşmış danışma makamlarıdır. Komuta kademesindekiler, bu bölümlerden veya kişilerden bilgi alarak yahut onlara danışarak, emirlerini düzenleme yoluna giderler. [8, s-95]

Kurmay yetkisini kullananlar, karar verme hakkına sahip değildir. Onlar kendi uzmanlık alanlarına giren konuları araştırıp, alternatifler geliştirip, değerlendirme konularında hakkı olan organlardır. Kurmaylar, yürütme organlarının doğru kararlar almasını ve sağlıklı emirler vermesini kolaylaştırırlar. [3, s-252]

c. Fonksiyonel Yetki

Organizasyon içinde bir bölüm yöneticisinin, organizasyonun diğer bölümlerindeki görevlilerin üstlendikleri belirli işlemler, uygulamalar, politikalar veya başka konulara ilişkin faaliyetlerden kendi alanına girenler üzerinde taşıdığı yetkiye denir. [8, s-95]

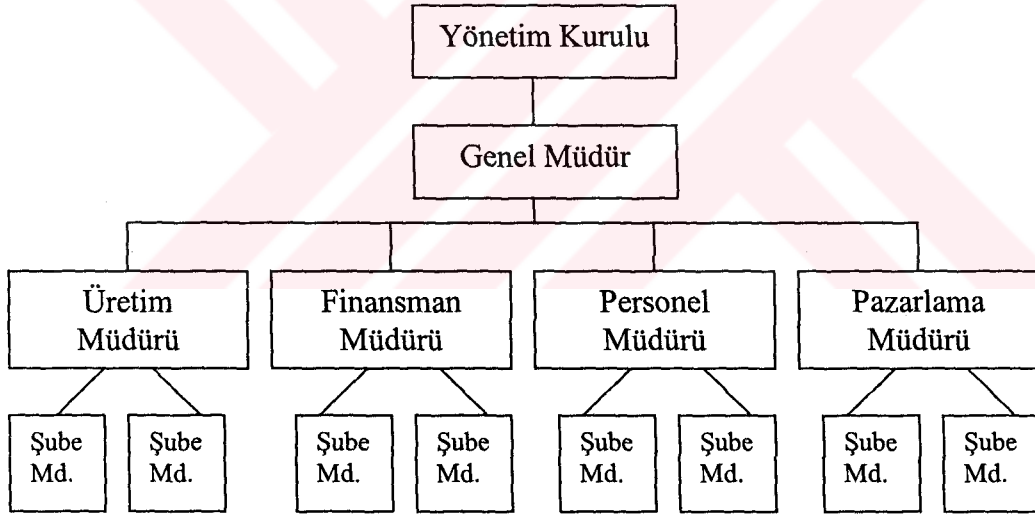
Fonksiyonel yetki, personel davranışlarını belirleme hakkı verdiği için, kurmay yetkisinden ayrılır. Komuta yetkisinden farkı ise, bu hakkın sadece uzmanlık alanına giren işlerle ilgili olarak kullanılabilmesidir. Bu nedenle, fonksiyonel yetkinin kullanılmasında esas olan işlerle ilgili kural ve prosedürlerin belirtilmesi gerekmektedir. [3, s-253]

5. Örgütsel Yapı Modelleri

a. Dikey Örgüt Modeli

En basit ve eski örgüt modelini oluşturur. Kökenini askeri yönetimden aldığı söylenen bu model, emir-kumanda zincirinin sıkı bir biçimde izlenmesini öngörür. En belirgin nitelikleri ise şunlardır: [18, s-202]

- Bu örgütte yer alan her işgören sadece bir yöneticiden emir alır ve her yönetici sadece kendisine bağlı işgörene emir verir.
- Organlar arası ilişkiler sadece emir-kumanda yolundan, diğer bir deyişle, dikey haberleşme kanalı vasıtasıyla gerçekleşir.

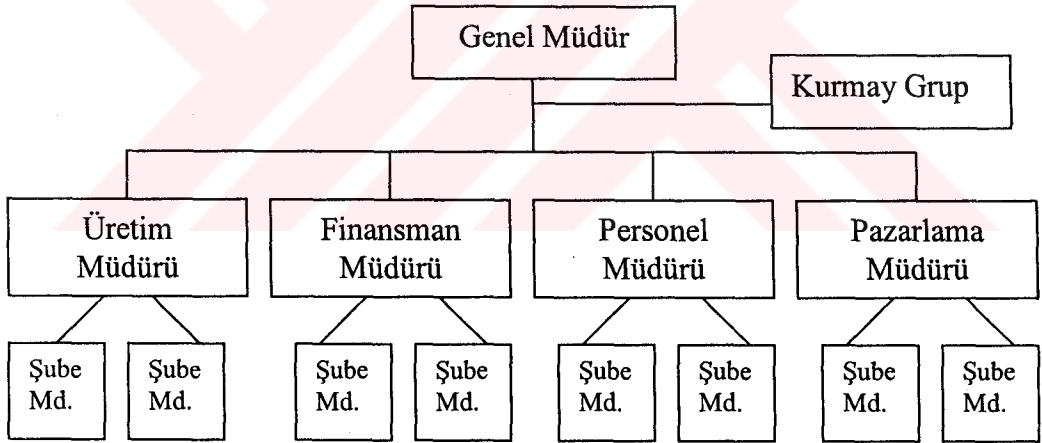


Şekil-5 Dikey Örgüt Modeli

b. Dikey-Kurmay Örgüt Modeli

Bu tip modelde, organizasyonun temel faaliyetlerini yürütenlere fikir veren, yol gösteren, yardım ve hizmet eden uzman kişilerin oluşturdukları kurmay organlarının, işletmenin temel amaçlarını gerçekleştiren kumanda organlarının etkin biçimde çalışmalarına yardımcı ve destek olmaları anlayışı yatar. Ayrıca bu yapının oluşmasında rol oynayan diğer bir etmen ise, kuruluşlarda uzman organlara doğan sürekli ihtiyaçtır. [19, s-91]

Dikey-kurmay modeline sahip örgütlerde kurmaylar, emir verme yetkisine sahip olmayıp, sadece danışma organı görevindedirler. Dikey yetkiyi kullanan yöneticiler ise, organizasyondaki esas yürütme faaliyetinden sorumlu kimselerdir. [3, s-305; 8, s-97]

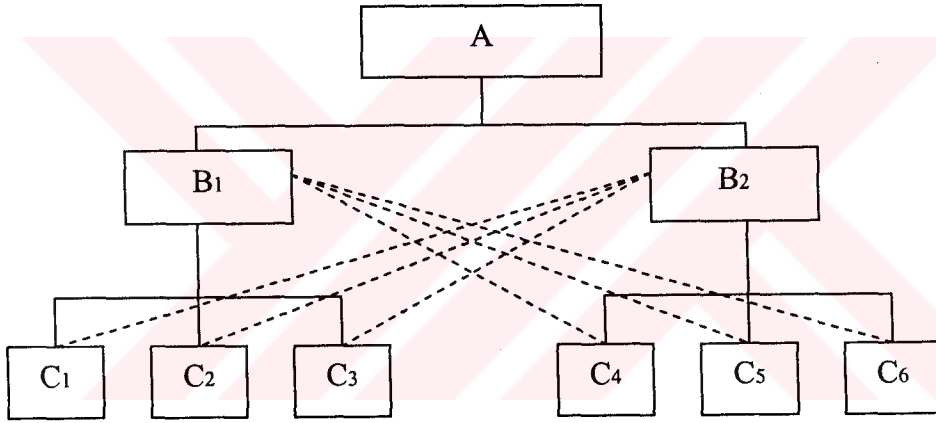


Şekil-6 Dikey-Kurmay Örgüt Modeli

c. Fonksiyonel Örgüt Modeli

Fonksiyonel örgüt modeli, bilimsel yönetimin kurucusu kabul edilen F.W.Taylor tarafından ortaya atılmıştır. Bu modelin en belirgin özelliği, işletmede yer alan fonksiyonların yürütülmesini uzman elemanlara bırakarak, üretimi maksimize etmektir. [14, s-48; 18, s-206]

Bu tip bir modelin dikey modelden farkı, bir bireyin birden çok yöneticiden emir alması; dikey-kurmay modelden farkı ise, uzmanların danışmanlık durumundan çıkıp, kendi uzmanlık alanlarında yetki sahibi olmalarıdır. [3, s-306]



Şekil-7 Fonksiyonel Örgüt Modeli

Şekilden de görülebildiği gibi B1, B2'nin emir-komutası altındakilere, B2 de B1'in emir-komutasına bağlı astlara emir verebilmektedir. Burada önemli olan husus, yöneticinin kendi konusunda gerçekten uzman olması ve diğer bölümlere yardımcı olabilecek bir örgütsel düzenlemeye gidilmesidir. [3, s-307]

d. Dikey-Fonksiyonel Kurmay Örgüt Modeli

Gerçekte bu tip organizasyon, dikey-kurmay organizasyon ile aynı yapısal düzendedir. Farklı olan işlevsel tarafı ise, uzmanlaşmış kurmay ünitelerinin, kendi uzmanlık alanlarına giren konularda diğer kurmay organları ve kumanda üniteleri üzerinde yetki sahibi olmalarıdır. [19, s-95]

e. Proje Ve Matriks Örgüt Modeli

Bu örgüt modeline, dikey – fonksiyonel kurmay ve komite tipi örgütlenme adı da verilmiştir. Proje ve matriks örgüt modeli, durumsallık yaklaşımını ortaya atanlar tarafından önerilmiştir ve uygulamaları, geleneksel bir örgüt modeli içinde belirli amaçları gerçekleştirmek üzere oluşturulan ve ayrı bir yönetim altında faaliyet gösteren bir proje ve proje ekibinin doğuşu ile başlamıştır. [3, s-308,309]

Geniş ve karmaşık organizasyonlarda artan karar verme, koordinasyon ve kontrol problemlerinin daha etkin bir biçimde üstesinden gelmek için dizayn edilen matriks yapıda, dikey ilişkilere paralel olarak yatay ilişkilere de yer verilmekte ve daha verimli bir çalışma için amaçlanmış bir anlaşmazlığın suni olarak arzulandığı emir-kumanda ikiliği yaratılmaktadır. [7, s-99; 8, s-255,256]

f. Yalın Örgüt Modeli

Yalın organizasyon, örgütlerin sadeleştirilmesi ve gereksiz organlaşmadan ve de özellikle hiyerarşik yapılaşmadan uzaklaşma anlamına gelir. Sıfır hiyerarşi doğrultusunda basamak sayısı hızla azalırken, gereksiz organlar kaldırılarak sade bir model oluşturulmaya çalışılır. Böyle bir model içinde daha az sayıda

basamak, organ ve eleman kullanılarak daha hızlı, daha esnek ve daha düşük maliyetle iş yapılması amaçlanmıştır. [18, s-212]

Yalın organizasyon tanımının özünde değer yaratma ilkesi yatmaktadır. Bir organizasyonda yürütülen tüm faaliyet ve çabaların katma değer yaratıp yaratmadıkları dikkate alınarak ele alınması, değer yaratmayan aşama ve süreçlerin ortadan kaldırılması esas alınmaktadır. [3, s-338]

6. Kar Amacı Gütmeyen (Non-Profit) Organizasyonlar

a. Tanımı

Kar amacı gütmeyen organizasyonlar, kanunlarda tanımlandığı üzere, ilgili kuruluşun çalışanlarına, yöneticilerine maddi hiçbir varlık veya değer sağlamayan yapılardır. Bu tanımlamanın içeriği, bir organizasyonun kar etmesini yasaklamaz; sadece elde edilen karın personele paylaşımının engellendiği bir sistemi ifade eder.

Sözlük anlamı itibariyle de iki tanımlama karşımıza çıkmaktadır: [21]

- Kar etmek gayesiyle yönetilmeyen yapılar,
- Kar güdüsü üstüne kurulmamış ve liberal prensiplere göre organize edilmemiş kurumlar.

Bu tip organizasyonlar spesifik ürün üretiminden daha çok, bütünüyle hizmet sağlamaya yönelmişlerdir. Bu tip kurumlara örnek olarak; silahlı kuvvetler, hükümetler, üniversiteler vb. kamu kuruluşları verilebilir. [21]

b. Kar Amaçsız Örgüt Tipleri

Kar amacı gütmeyen organizasyonlar üç kategoride sınıflandırılabilir: [21, s-12,13]

- Müşteri tabanlı organizasyonlar: Bu tip kuruluşlar bireysel müşterilerine, başka bir kurum tarafından sağlanan belli bir ücret karşılığında hizmet sunarlar. Böyle organizasyonlara hastaneler, üniversiteler, postaneler örnek gösterilebilir.
- Kamusal tabanlı organizasyonlar: Bu tip örgütlenmelerde, kamunun tamamına ya da belli bir kısmına hizmet sunulması için kurulan bir mevcudiyet görülür. Mahkemeler, polis teşkilatı, savunma birimleri örnek olarak verilebilir.
- Üye tabanlı organizasyonlar: Bunlar ise sadece kendi üyelerine hizmet sağlamayı amaçlamışlardır. Örnekleri arasında, ticaret odaları, kooperatifler ve sosyal amaçlı dernekler sayılabilir.

III. TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİ'NİN ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL YAPISI VE ÖZELLİKLERİ

A. T.S.K.'NDE ÖRGÜTSEL YAPI

1. T.S.K. Topluluğunun Tanımı

Türk Silahlı Kuvvetleri, geçmişte T.S.K.'nde şeref ve fedakarlıkla görev yapmış, halen görevde veya görev yapmak üzere yetiştirilmekte olanlar ve bunların ailelerinden meydana gelen; birbirlerine, vatanına ve milletine, Atatürk ilke ve inkılaplarına gönülden bağlı, laik ve demokratik toplum düzeninin sonsuza dek yaşatılmasında, Türkiye Cumhuriyeti'nin daima ileriye götürülmesinde ve çağdaş uygarlık düzeyinin üzerine çıkarılmasında her türlü fedakarlığı yapmaya hazır bir insan topluluğudur. [22]

2. T.S.K.'nin Görevi ve Savunma Organizasyonu

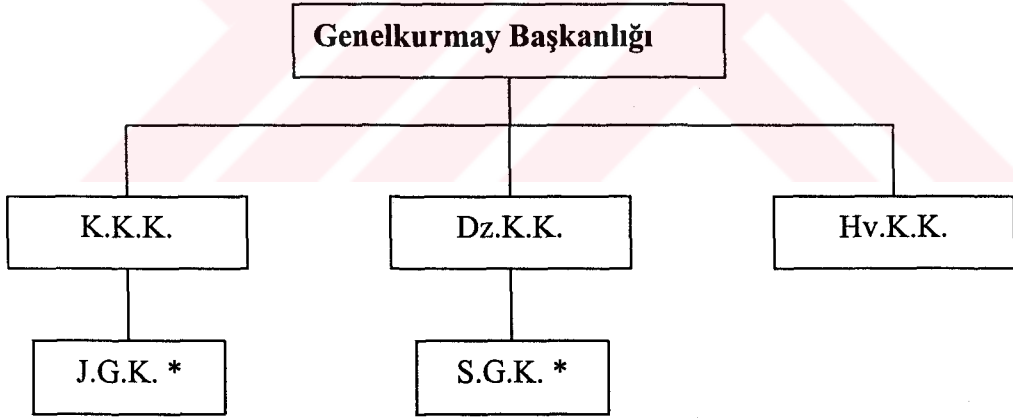
T.S.K.'nin vazifesi Anayasa ve yasalarla belirlenmiş olup, yeni güvenlik sorunlarına ve krizlere uygun şekilde reaksiyon göstermek, belirsizliklere karşı hazır olmak , iç ve dış tehdit ve risklere karşı ülkenin güvenliğini sağlayabilmek maksadıyla;

- caydırıcılık,
- güvenlik/harekat ortamının şekillendirilmesi,
- savaş dışı hareket,
- kriz yönetimi,
- sınırlı güç kullanımı ve
- konvansiyonel harp, gibi faaliyetlerin icrasından oluşmaktadır. [23]

Global ve bölgesel dengelerin henüz tam olarak oluşmadığı içinde bulunduğumuz politik ve askeri ortamda, Türkiye'nin milli güvenlik politasına bağlı olarak tanımlanan savunma politikamızın dayandığı temel esaslar ise şu şekildedir: [23]

- Caydırıcılık,
- İhtilafları önleme,
- Ortak savunma,
- Milli çıkarları koruma.

Türk Silahlı Kuvvetleri, Genelkurmay Başkanlığı'na bağlı Kara Kuvvetleri Komutanlığı, Deniz Kuvvetleri Komutanlığı ve Hava Kuvvetleri Komutanlığı ile barış döneminde İçişleri Bakanlığı'na bağlı olarak görev yapan ve sefer durumunda Kara ve Deniz Kuvvetleri Komutanlığı bünyelerine dahil olan Jandarma Genel Komutanlığı ile Sahil Güvenlik Komutanlığı'ndan meydana gelmektedir. [23]



* Barışta İçişleri Bakanlığı'na bağlı

Şekil-8 T.S.K.'nin Organizasyonel Yapısı

3. T.S.K.'nin Kuvvet Yapısı

a. *Türk Kara Kuvvetleri*

Türk yurdunun ve anayasayla tayin edilmiş Türkiye Cumhuriyeti'nin korunması ve kollanması ile ilgili olarak kendisine verilen görevleri yerine getirmek üzere teşkil edilmiştir. İcra ettiği görevler savaş zamanı ve savaş dışı hareket görevleri olmak üzere iki grupta incelenebilir: [24]

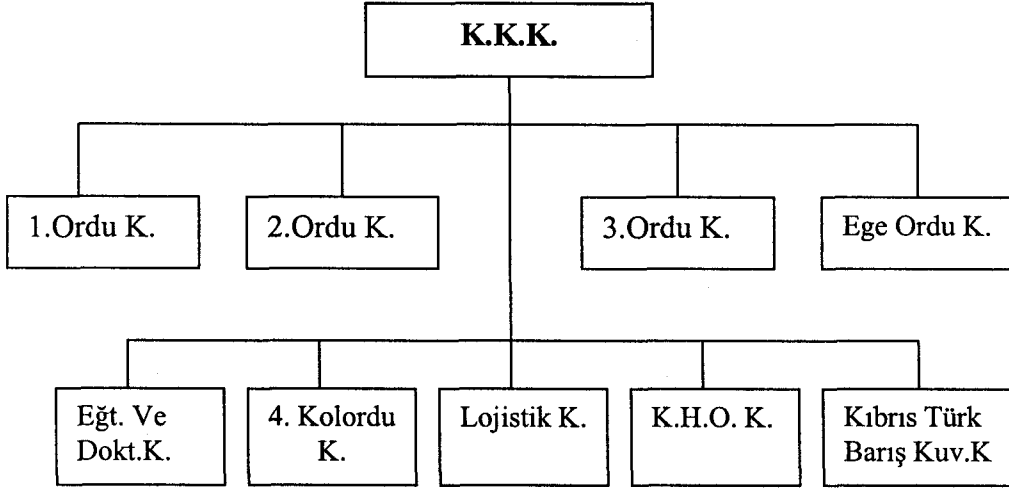
Savaş zamanı görevleri;

- Savaşı önlemek için etkili ve caydırıcı bir kara gücü oluşturmak ve ikame etmek,
- Ülke topraklarını savunmak,
- Gerektiğinde sınır ötesi hareket yapmak,
- Milli sınırların güvenliğini sağlamak,
- İttifak anlaşmaları gereğince üye ülkelere karşı veya oluşturulacak koalisyonlar içerisinde çok uluslu ortamlarda gerektiğinde kuvvet kullanmaya hazır olmak'tır.

Savaş dışı hareket görevleri ise;

- İç güvenlik,
- Toplumsal olaylarda asayişin ve güvenliğin sağlanması,
- Doğal ve diğer afetlere yardım,
- Barışı destekleme hareketi,
- Dost ve müttefik ülkelere askeri yardım,
- Silahsızlanma ve silahların kontrolü'dür.

K.K.K.'nın organizasyonel yapısı ise aşağıda olduğu üzere gösterilebilir: [24]



Şekil-9 K.K.K.'nın Organizasyonel Yapısı

b. Türk Deniz Kuvvetleri

Ülkenin denizden gelecek tehditlere karşı savunulması ile deniz alaka ve menfaatlerinin korunması ve kulanmasıdır. Bu çerçevede sulh dönemi ve savaş dönemi faaliyetleri şöyle sıralanabilir: [25]

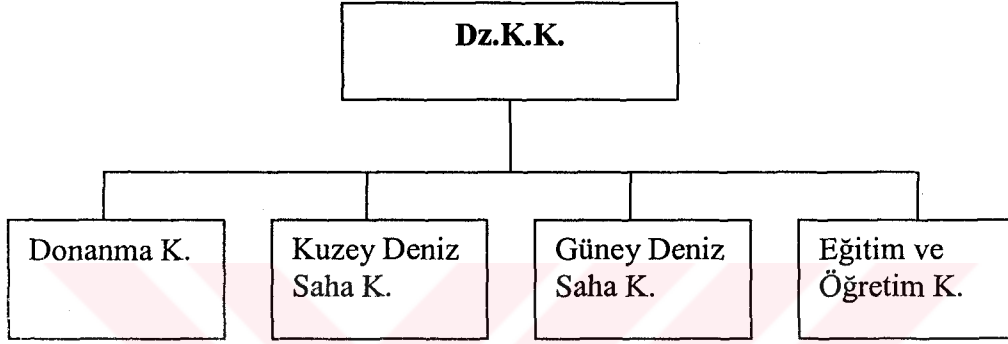
Sulh dönemi görevleri;

- Ulusal çıkarların gerektirdiği denizlerde sancak ve varlık göstermek,
- Gerekğinde barışı destekleme, insani yardım ve arama-kurtarma hareketına katılmak,
- Terörizm, uyuşturucu madde ve diğer kaçakçılık faaliyetlerine karşı yapılan harekatta güvenlik güçleri, müttefik kuvvetler ve gerektiğinde hükümet dışı organizasyonlarla işbirliğinde bulunmak,
- Münhasır ekonomik bölge içerisindeki ulusal çıkarların ve deniz çevresinin korunmasında S.G.K. ile işbirliği yapmak'tır.

Savaş dönemi görevleri ise;

- Stratejik caydırıcılık sağlamak,
- Krizlerde uygulanacak askeri tedbirleri almak,
- Deniz kontrolünü sağlamak,
- İttifak ve gerektiğinde koalisyon hareketına katılmak'tır.

Dz.K.K.'nın ana örgütsel yapısı aşağıda olduğu gibidir: [25]



Şekil-10 Dz.K.K.'nın Oganizasyonel Yapısı

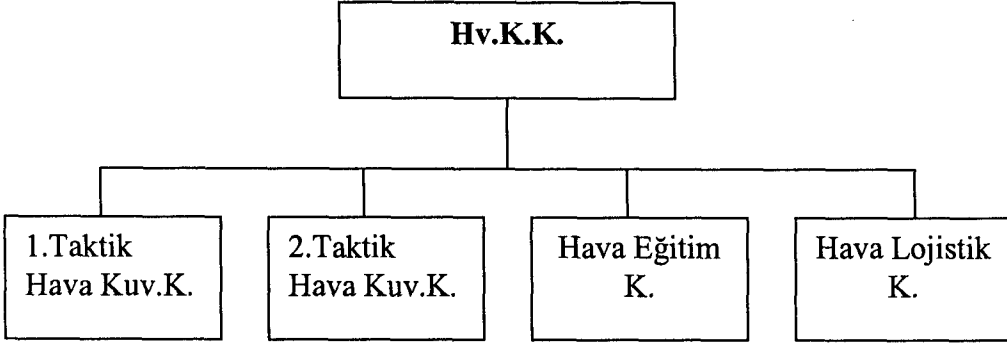
c. Türk Hava Kuvvetleri

Ülke bütünlüğü ile milli hak ve menfaatlerimizin korunmasını sağlamak maksadıyla, barıştan itibaren genel harbe kadar farklı özellikler gösteren yelpaze içindeki görevleri icra etmek gayesindedir.

Genel olarak görevleri şu şekildedir: [26]

- İnsani yardım hareketi,
- Krizlere karşı koyma,
- Barışı tesis ve koruma hareketi,
- Düşük yoğunluklu çatışma,
- Genel çatışma (harp) görevleri.

Hv.K.K.'nın örgütsel yapısı ise şu şekildedir: [26]



Şekil-11 Hv.K.K.'nın Organizasyonel Yapısı

4. T.S.K.'nin Mevcudiyetinin Stratejik Gerekliliği

Kendisini yeniden yapılandırma faaliyetlerini, soğuk savaş sonrası oluşan yeni politik-askeri ortam, Türkiye'nin güvenliğine yönelik iç ve dış tehditler ile Anayasa ve yasaların kendisine verdiği görevler çerçevesinde sürdürmekte olan Türk Silahlı Kuvvetleri, ülkemizin içerisinde bulunduğu jeo-stratejik konum nedeniyle çok önemli görevleri üstlenmektedir.

Hali hazırda yaşanan belirsizlikler ortamında Türkiye'nin güvenliğine yönelik tehditler, eskiden olduğu gibi yalnızca bölgedeki askeri güçleri değil, bu ülkelerdeki politik, ekonomik ve sosyal dengesizlikler, sınır anlaşmazlıkları, iktidar ve güç mücadeleleri ile terörizmi de kapsamaktadır.

Belirgin tehlike ortamının hüküm sürdüğü günümüzde, Türkiye Cumhuriyeti Silahlı Kuvvetleri, Ulu Önder Atatürk'ün "Yurtta Barış, Dünyada Barış" ilkesinden hareketle, saldırgan emeller gütmez; bağımsızlığı, ülkesi, milleti ve onuru tehdit ve tehlikeye maruz kaldığında ya da bağlı bulunulan uluslararası

kuruluşlarla müşterek idealler doğrultusunda, kendisine tanınan tüm yetkileri kullanır. [23]

Jeopolitik ve jeostratejik önemi bu denli büyük olan Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nin savunma politikası unsurlarının en önemli kademesini oluşturan Türk Silahlı Kuvvetleri, olası tehditlere karşı her zaman hazır ve güçlü bir yapıda bulunarak, ülkemizin güvenliğini olumsuz yönde etkileyecek her türlü unsurun karşısında dimdik durmaktadır ve duracaktır.

B. T.S.K.'NDE YÖNETSEL YAPI

1. Komutanlık ve Komuta Etme Sanatı

“Komutan” deyiimi, anlamı ve kapsamı itibariyle son derece geniş ve komplike bir terimdir. Komutanlık konsepti sadece işgal edilen makamın verdiği yetkileri kullanmaktan ibaret bir işlev olsaydı; “kadrosunda, komutan gösterilen yerlere atanan kimselere denir.” şeklinde son derece dar ve eksik bir tanımlama ile ifade etmek mümkün olabilirdi. Daha geniş kapsamlı ve doğru bir tanımlamayı ise şu şekilde yapabiliriz: “En küçük birlikten en büyüğüne kadar, çeşitli düzeylerdeki birliklere komuta eden, komuta ettikleri birliklerin her türlü sorumluluğunu üzerine alan, kanun ve yönetmeliklerde kendisine verilen yetkileri hiçbir etki altında kalmadan gereken yer ve zamanda kullanan askeri şahıslara komutan denir.” [27]

Bir askeri yapılanma içerisinde, öngörülen hizmetin gereklerini yerine getirecek personel ile, tüm bu personele yol gösterecek bir sorumlunun bulunması temel kuraldır. İşte bahsedilen bu sorumlu kişi, komutan olarak tarif edilen ve birliğin yaptığı ve yapmadığı herşeyden sorumlu olan kişidir. [28]

Komuta etme sanatı, bir subayın profesyonel mesleğidir. Subay, komuta eden kişidir ve iyi bir komuta, subayın karakteristik bir göstergesidir. Bir subay yüklendiği komuta görevini, alışkanlıklarla değil; taşıdığı rütbe ve bulunduğu makamın gereklerini en ince ayrıntısına kadar içeren özel bir bilgi dağarcığına dayanarak icra eder. Dolayısıyla bir subay kendisine verilmiş görevleri, her yerde ve her zaman, belirli prensiplere dayanan bir meslek, bir sanat olarak başarmakla yükümlüdür.

Komuta, subay tarafından subaylığın profesyonel bir görevi olarak ortaya konmuş milli bir ödevdir ve unutulmamalıdır ki bu unsur, taşıdığı samimiyetin derecesi oranında güç kazanacaktır. [29]

Ulu Önder ve Büyük Türk Mustafa Kemal Atatürk'ün şu iki sözü, komutanlık kavramının önemini net bir biçimde açıklamaktadır:

“Bir ordunun kudreti, subay ve komuta heyetinin kudretiyle ölçülür.” [27, s-9]

“Bilgisi, tavır ve hareketi ve kuvvetli iradesiyle kıt'ayı peşinden gelmeye mecbur eden kim ise, komutan işte o'dur.” [28, s-I]

2. Türk Ordusu'nun Vasıfları ve Komutanın Nitelikleri

Türk Ordusu'nun kendisiyle bütünleşmiş olan vasıflarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz: [30]

- Ordunun ruhu, vatan sevgisidir.
- Ordunun şerefi, sancaktır.
- Ordunun hedefi, zaferdir.
- Ordunun sağlığı, sadakattir.
- Ordunun kuvveti, birlik ruhudur.
- Ordunun namusu, vazifedir.
- Ordunun zenginliği, silah arkadaşlığıdır.
- Ordunun mutluluğu, moraldir.

- Ordunun eğlencesi, eğitim, spor ve atıştır.
- Ordunun temeli, Mehmetçik'tir.

Türk Ordusu'nun bir komutanında bulunan temel nitelikler ise şu şekildedir:

[27, s-11,12]

- Komutan, cüret ve cesaret sahibi olmalıdır,
- Komutan, ileri görüşlü olmalı ve tehlikeyi önceden kestirebilmelidir,
- Komutan, kuvvetli bir azim ve iradeye sahip olmalıdır,
- Komutan, karar sahibi olmalıdır,
- Komutan, nerede ve ne zaman durulacağını iyi bilmelidir,
- Komutan, kuvvetli bir kişiliğe ve sağlam bir karaktere sahip olmalıdır,
- Komutan, sorumluluğu üstlenebilmeli; yetkilerini de sınırlarını aşmadan kullanabilmelidir,
- Komutan, inisiyatif sahibi olmalıdır,
- Komutan, yerinde ve yeterince emir verebilmeli; verdiği emirleri takip edebilmelidir,
- Komutan, sabırlı olmalı ve olaylar karşısında soğukkanlılığını korumalıdır,
- Komutan, kıtacı olmalıdır,
- Komutan, birliğini her bakımdan iyi tanımalı ve astlarını iyi değerlendirmelidir,
- Komutan, astlarını her bakımdan yetiştirebilecek üstün bilgiye sahip olmalıdır,
- Komutan, görevini sevmelidir,
- Komutan, adil olmalı; duygusal davranmamalıdır,
- Komutan, kimsenin etkisi altında kalmamalıdır,
- Komutan, ciddi ve otoriter olmalıdır,
- Komutan, kıtasının moralini devamlı yüksek tutabilmelidir,
- Komutan, her haliyle ve hareketiyle astlarına örnek olmalıdır,
- Komutan, nefesine hakim ve feragat sahibi olmalıdır,
- Komutan, onurlu davranmalı ve düzgün bir tavır ve harekete sahip bulunmalıdır.

3. T.S.K. Personel Konsepti

a. Konsepti Etkileyen Faktörler

Gelecek yıllarda ülkemizde ve dünyada meydana gelecek siyasi, askeri, sosyal ve ekonomik gelişmelerden, personel faaliyetlerinin doğrudan veya dolaylı olarak etkileneceği öngörülen hususlar aşağıda olduğu üzere sıralanabilir: [22, s-2/3, 2/4]

- Küreselleşme ve buna bağlı olarak ekonomik, kültürel ve teknolojik entegrasyon sonucu, herhangi bir yerde meydana gelen bir kriz; o bölgeye coğrafi olarak irtibatı olmayan ülkeleri dahi etkileyeceğinden Türkiye'nin, sınırları dışında ve mümkün olduğunca uzaktan itibaren güvenliği sağlamayı öngören bir konsept benimsemesini gerekli kılar.
- Ülkelerin yatay büyümesinden (toprak kazanılması) ziyade dikey büyümesi (siyasi, ekonomik, kültürel, teknolojik) önem kazanacağından, mücadele alanları da değişecek ve askeri hareketin hedefi arazi ele geçirilmesinden çok, düşmanın imhası, yıpratılması ve cezalandırılmasına yönelik olacaktır.
- Belirsizlikler sürecinin devamlılığının geçerli olması nedeniyle, değişik görevleri ifa edebilecek çok amaçlı elastiki birliklere ihtiyaç duyulacaktır.
- Ülkemizin coğrafi yapısı itibarıyla deniz, hava ve kara unsurlarının müşterek hareketi söz konusu olduğundan, T.S.K.'nin yapısı barıştan itibaren buna göre teşkil ve teçhiz edilecektir.
- Silah sistem ve malzemelerinin sürekli gelişimi, nitelikli ve eğitilmiş personel gücüne ihtiyacı artıracak ve muharebenin başarısı buna bağlı olacaktır.
- Hızla gelişen teknoloji, en önemli kuvvet çarpanı olmaya devam ederek, hantal ve sayıya önem veren bir kuvvet yapısı yerine, daha az sayıda ancak yüksek teknoloji ürünü sistemlere sahip bir kuvvet yapısı ortaya çıkacaktır.
- Geleceğin ihtiyaçlarına daha iyi cevap verebilmek ve daha caydırıcı bir bölgesel güç olabilmek için; nicelik yerine niteliği kuvvet çarpanları ile artırmak, insan faktörü yoğun bir kuvvet yapısından teknoloji ağırlıklı bir

kuvvet yapısına kademeli olarak geçmek ve sayıca küçülerek fonksiyonel olarak güçlenmek esas alınacaktır.

b. T.S.K. Personelinin Ortak Nitelikleri

Türk Silahlı Kuvvetleri mensuplarında bulunan ortak nitelikler şu şekildedir:
[22, s-3/3, 3/4]

- Cumhuriyet rejimine ve onun kanunlarına sadık, Atatürk ilke ve inkılapları'na gönülden bağlı, bu değerleri ne pahasına olursa olsun savunmaya kararlı,
- T.S.K. mensubu olmaktan gurur duyan, vatan ve millet sevgisi ile dolu, silah arkadaşlarına ve T.S.K.'ne sarsılmaz bir inançla bağlı,
- Türk Milleti'nin yüksek menfaatlerini, T.S.K.'nin itibarını, askerlik mesleğinin şerefini daima ön planda tutan, tasarruf bilinci ile dolu,
- Hayatta en gerçek yol göstericinin bilim olduğuna inanmış; dogma, hurafe vb. bilimsel olmayan herşeyi reddeden, bilimsel araştırma ve incelemeye meraklı bir kafa yapısına sahip, analitik düşünebilme, problem çözebilme ve bilgi çağının asgari gerekleri olan yabancı dil konuşma ve bilgisayar kullanma yetenekleri ile donanmış,
- Ruh, beden ve görev disiplinini özümsemiş; görev ve sorumluluklarının bilincini taşıyan, ruhen, fikren ve bedenlen gelişmiş bir yapıya sahip,
- Cesur, atak, itaatkar, saygılı, fedakar, namuslu, dürüst olmayı şiar edinmiş; kendine güvenen ve mütevazı,
- Güvenilir, hak ve adalet prensiplerine bağlı; içki bağımlılığı, uyuşturucu, kumar gibi kötü alışkanlıkları olmayan, iyi ahlak sahibi, iyi aile terbiyesi almış, Türk toplumunun temel özelliklerini ve milli değerleri kendi ailesinde yaşayan ve yaşatan, tüm aile fertleriyle birlikte Türkiye Cumhuriyeti'ni ve Türk Silahlı Kuvvetleri'ni her ortamda örnek biçimde temsil niteliklerine sahip,

- Çağın karmaşık ortamını kavrayacak düzeyde bir genel kültür ve düşüncelerini çekinmeden ifade edebilecek bir medeni cesarete sahip, açık sözlü, samimi ve dinamik ruhlu,
- Temiz ve soylu kahramanlık duyguları ile dolu, vazifenin başarılması için gerekirse canını verecek bir anlayışa sahip, kararlı, sabırlı ve ketum,
- Emir, direktif vb. herhangi bir yönlendiricinin olmadığı durumlarda dahi, görevi başarmak için bizzat düşünerek durumu gereğine göre kendiliğinden önlem alma ve harekete geçme yetenek ve cesaretinde,
- Yüksek iletişim ve Türkçe'yi en iyi şekilde kullanma becerisine sahip,
- Müşterek harekatta, T.S.K.'nin tüm kuvvet ve sınıfları ile, uluslararası ortamda diğer ulusların silahlı kuvvetleri ve/veya sivil güçleri ile tam bir uyum içinde görev yapabilme ; özelliklerine sahip olmalıdır.

c. T.S.K. Personel Vizyonu

Türk Silahlı Kuvvetleri'nin halihazırda benimsemiş olduğu personel vizyonu aşağıda olduğu üzere özetlenebilir: [22]

- Sayıca küçük fakat vurucu gücü ve hareket kabiliyeti daha yüksek bir silahlı kuvvetler oluşumuna katkıda bulunmak maksadıyla, profesyonel ağırlıklı bir kadro oluşturmak;
- T.S.K. insan gücünü oluştururken; milli, ahlaki ve mesleki nitelikleri kazanmaya yatkın kişilik karakterine sahip elemanları temin ederek, geleceğin hareket ortamının gerektirdiği fikri ve fiziki güce sahip personeli bünyede bulundurmak;
- “Bir silah ancak onu kullanan personelin beyni ve inancı kadar güçlüdür.” prensibinden hareketle personeli eğitmek, tüm personelin liderlik özelliklerini geliştirerek, girişimci ruhlarını ortaya koymalarını ve proaktif bir anlayışa sahip olmalarını sağlamak;
- T.S.K.'nin görev etkinliğini ve verimliliğini arttırmak için modern yönetim usullerini uygulamak, istihdamda “işe göre adam” prensibinden

hareketle personeli hakkaniyet ilkelerine göre, özelliklerine en uygun kadro görev yerinde çalıştırmak;

- Personeli T.S.K. 'nin halinden memnun, geleceğinden emin bir ferdi olarak mutluluk ve gurur duyacak şekilde, maddi ve manevi olarak motive etmek;
- Personeli bünyede tutacak tüm tedbirleri almak; emekliliği şerefli bir geçmişin mirası ile yeni bir yaşamın başlangıcı haline getirmek, ancak; görevi için gerekli nitelikleri kaybettiği belirlenenleri ıslah edici bütün tedbirlere rağmen sonuç alınamaması halinde, sistemden ayırmaktır.

4. T.S.K.'nde İnsan Kaynakları Yetiştirme Sistemi

a. Muvazzaf Subay Kaynakları

Türk Silahlı Kuvvetleri namına muvazzaf subay yetiştirilmesinde temel ve ilk kaynak, askeri liselerdir. Askeri liselerde bir senesi yabancı dil hazırlık sınıfı olmak üzere toplam dört senelik, fen lisesi denginde öğretim programı sürdürülmektedir.

Yüksek öğrenim düzeyinde ise, “Harp Okulları” ile “Fakülte ve Yüksek Okullar” olmak üzere iki kaynak söz konusudur. Harp Okulları'nın görevi; silahlı kuvvetlerin taktik, teknik ve idari faaliyetlerini yeterlikle uygulayacak askeri disipline, bilim ve beden yeteneklerine, askeri ve genel kültüre sahip, lisans düzeyinde ve müteakip safhalarda ihtisas öğrenim ve eğitimi takip edebilecek nitelikte muvazzaf subay yetiştirmektir. [31] Eğitim ve öğretim yılı, toplam dört senedir. Fakülte ve Yüksek Okullar'da ise, T.S.K. namına dört sene süreyle öğrenim faaliyetlerini tamamladıktan sonra, “tabip, mühendis, öğretmen, askeri hakim, vb.” olarak adlandırılan yardımcı sınıf kadrolarında görevlendirilirler.

b. Muvazzaf Astsubay Kaynakları

Lise öğrenimini tamamlamış öğrenciler “Astsubay– Meslek Yüksek Okulları”na başvurmak suretiyle, muvazzaf astsubaylık öğrenimlerine başlamış olurlar. İki sene süren bu periyot sonunda, muharip veya yardımcı sınıf kadrolarında muvazzaf astsubay olarak göreve başlarlar.

c. Erbaş/Er Kaynakları

Milli Savunma Bakanlığı’na bağlı Asker Alma Dairesi Başkanlığı (ASAL)’nca erbaş ve er statüsündeki yükümlülerin işlemleri, yılda dört celp dönemi olmak üzere yürütülmektedir. Hizmet süresi onbeş ay olarak belirlenmiştir. [32]

d. Muvazzaf Subayların Kariyer Evreleri

(1) Formal Kariyer Evresi

Subayların mesleki kariyer programları genel olarak dört evre halinde planlanmıştır: [33]

- Temel mesleki gelişim evresi: Subaylığa nasıptan kıdemli yüzbaşılığa kadar devam eden devredir. Bu evrenin amacı subayları, üst rütbelere ait asli sınıfının esas görevlerini yapacak şekilde yetiştirmek ve gerektiğinde ihtiyaç duyulan ikinci bir ihtisas dalında geliştirmeye başlamaktır.
- İleri mesleki gelişim evresi: Kıdemli yüzbaşılık ve binbaşılık rütbelerini kapsar. Bu evrenin maksadı subayları, belirlenmiş ihtisaslarında mesleki gelişim hedeflerini elde etmeleri için geliştirmeye devam etmek ve

geliştirilmeye çalışılan yetenekleri uygulama imkanı vererek daha fazla sorumluluk taşıyan görevlere hazırlamaktır.

- Nihai mesleki gelişim evresi: Yarbaylık rütbesini kapsar. Bu evrenin gayesi subayların belirlenmiş ihtisaslarında gelişmelerini tamamlamak, albaylık rütbesine ait komutanlık görevleri ile karargah görevlerine, sınıfının yönetim sorumluluğu taşıyan daha yüksek sorumluluklara haiz görevlere getirilecek subayları tespit etmektir.
- İleri komutanlık ve yöneticilik evresi: Albaylık rütbesini kapsayan bu evrenin amacı ise, subayların sahip oldukları ihtisaslarda bilgilerinden, komuta ve yönetim yeteneklerinden azami ölçüde yararlanmak ve sınıfının, yüksek kademedeki yönetim sorumluluğunu taşıyacak makamlara getirilecekler ile stratejik seviye yönetimi için seçimlere hazırlık yaptırmaktır.

(2) Niteliksel Kariyer Evresi

Muvazzaf subayların mesleki gelişim periyotları boyunca, sahip oldukları ve sağladıkları bir takım niteliklere göre T.S.K. bünyesinde takip edebildikleri eğitimler şu şekilde özetlenebilir: [33, s-12/27; 34]

- Mesleki eğitim kursları: Eğitim Merkezi Komutanlıkları'nda açılan ve görev öncesi, görev öncesi oryantasyon ve ihtisas kursları olarak adlandırılan bu kurslara, teğmen - yüzbaşı rütbelerindeki subaylar iştirak ederler.
- Yüksek lisans eğitimi: Harp Okulları bünyelerinde kurulan enstitülerde, çoğunluğu sivil öğretim üyelerinden oluşan akademik kadrolar eşliğinde, çağın gereklerine uygun lisansüstü çalışmalar yapılır. Enstitülerin amacı; Atatürk ilke ve devrimlerini özümsemiş, yasalara saygılı, her türlü bilimsel, kültürel ve sosyal yeniliğe açık, araştıran, sorgulayan, üreten ve dinamik, geleceğin problemlerini çözmeye hazır aydın bireyler yetiştirmektir.

- Kurmay subay eğitimi: Kıdemli üsteğmen ile kıdemli yüzbaşı rütbeleri arasındaki subayların, “genel kültür, askeri kültür ve durum muhakemesi” ana başlıklarını içeren bir sınavla alındıkları, Harp Akademileri bünyesindeki iki sene süreli bu eğitim sonunda; Atatürkçü görüşü tam benimseyen, ahlak ve karakteri yüksek, inisiyatif ve yaratıcı güce sahip, özellikle askeri faaliyet alanlarında uygun hareket tarzını bulma, doğru karara ulaşma ve verilen kararı en etkin şekilde uygulama yeteneği olan, komutanlık ve karargah subayı tekniklerine sahip, muhakeme ve planlama becerisi gelişmiş kurmay subaylar yetiştirilmesi sağlanmaktadır. Buradan mezun kurmay subayların daha üst rütbelerde de eğitimleri, Silahlı Kuvvetler Akademisi ve Milli Güvenlik Akademisi’nde devam etmektedir.

e. Muvazzaf Astsubayların Mesleki Gelişim Paternleri

Muvazzaf astsubayların mesleki eğitimi, sınıf ve ihtisasları ile ilgili mesleki gelişimlerini, kazandıkları bilgi, tecrübe ve yeteneklerinden birlik maksatlarına en uygun bir şekilde istifade edilmesini sağlayan eğitimler [31, md. 74] silsilesidir. Bu eğitimlere; görevbaşı eğitimi, tekamül kursu, oryantasyon kursu olarak örneklendirme yapılabilir.

5. T.S.K.’nde Başarıya Götüren Yol Olarak “Yönetim ve Özellikleri”

Gayet iyi bilindiği üzere T.S.K.’nin vazifesi; Türk yurdunu ve anayasa ile tayin edilmiş olan Türkiye Cumhuriyeti’ni kollamak ve korumaktır. Gerektiğinde savaşarak yerine getirilecek olan bu görevin en önemli unsurlarından biri de insanlardır. Komutanlar, komuta ettikleri birlikleri ne kadar etkin bir şekilde sevk ve idare ederlerse, o ölçüde başarı ve zafer elde edeceklerdir. Bu da komutanların

iyi bir lider olmasını gerektirmektedir. Bir diğer deyişle; “iyi bir komutan olmanın ön koşulu, iyi bir lider olmaktır.” denilebilir. [35]

Ordu, kuşkusuz insan tarafından oluşturulmuş yaşayan bir bünyedir ve insanlık moralinin kuruluşuna dayalı olup, insan dehasının uygulamayı başardığı prensiplere dayanarak yaşar ve işler. Subay ise komuta etme sanatının icracısıdır. [29, s-86,87]

Bilindiği üzere yönetim, geçici ve anlık bir olgu değildir. Bir yerde başlayıp, bir yerde bitmez ve hep devam eder. Yani, birbirini tamamlayan faaliyetler ve davranışlar dizisidir; fonksiyonlarıyla yaşayan bir süreçtir ve insanlar ve örgütler var olduğu sürece var olacaktır. [36] Türk Silahlı Kuvvetleri de bu hususun bilincinde olarak kendisine verilen vazifeleri en etkin biçimde başarabilmek için, her seviyedeki üstün kişisel yeteneklerin ötesinde, organizasyonel verimliliği en üst düzeyde tutacak şekilde yönetim faaliyetlerine önem vermekte ve uygulamaktadır.

İbrahim Kavrakoğlu’nun ortaya koyduğu “yeni yönetim anlayışı”nın belirgin özellikleri konusunda aşağıda belirtilen hususların, T.S.K’nde benimsenip uygulandığını da görmekteyiz: [30, s-172]

- Müşteri odaklı : Müşterilerin ihtiyaç, talep ve beklentilerini tam olarak karşılayan bir anlayış içinde,
- Katılımcı: Problem çözme, fikir üretme, öneri geliştirme ve karar almada konsensüse dayalı,
- Hedef birliği içinde: En tepedeki yöneticiden, en uçtaki personele kadar, örgütün tüm bireyleri aynı amaca dönük,
- Yüksek motivasyonlu: Tüm bireylerin başarıda pay sahibi olduğu anlayışı ile her bireyin aynı saygınlıkta olduğunu söz ve davranışta sergileyen,
- Kaliteli iş gücü: Yüksek performansın ancak yüksek kaliteli personelle sağlanabileceğine inanan,

- Bilgi bazlılık: Rekabet gücünü destekleyecek bilgileri yerinde, zamanında ve doğru olarak sağlayan ; bir anlayış söz konusudur.

Ayrıca emir-komuta zincirinin sürekli, sağlam ve dinamik bir yapıya dayalı tesis edilmesi için, yönetimin diğer fonksiyonları dışında aşağıda belirtilen teşkilatlanma prensiplerinin de en iyi şekilde tatbik edildiği görülmektedir: [37]

- Amaç birliği prensibi,
- İş bölümü, uzmanlaşma ve bölümlere ayırma prensibi,
- Emir-komuta birliği prensibi,
- Kontrol alanı prensibi,
- Yetki devri prensibi,
- Hiyerarşik yapı prensibi,
- Tasarruf prensibidir.

IV. BAŞARI VE YÖNETSEL BAŞARI KAVRAMLARI VE ÖĞELERİ

A. BAŞARI KAVRAMI

1. Başarı Üzerine Tanımlamalar

Başarı, yapılan genel bir tanımlamaya göre; bir iş veya bir faaliyet sonucu elde edilen olumlu ve sevindirici sonuçlara denmektedir. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere; başarı, bir sonucu ifade eder. Şüphesiz her insanın ulaşmak ya da elde etmek istediği bir kavram olan başarı olgusuna, kimi zaman bir takım şüphelerle yaklaşılır ki bunun en önemli nedeni, hedeflerin net bir şekilde tespit edilmemiş olmasıdır. Bu olumsuzluğu aşmış bireyler ise belirledikleri hedefe yaklaştıkça, başarı duygusunu da yavaş yavaş hissedecek ve bu hisler, onları daha üst hedeflerine doğru taşıyacaktır. [38]

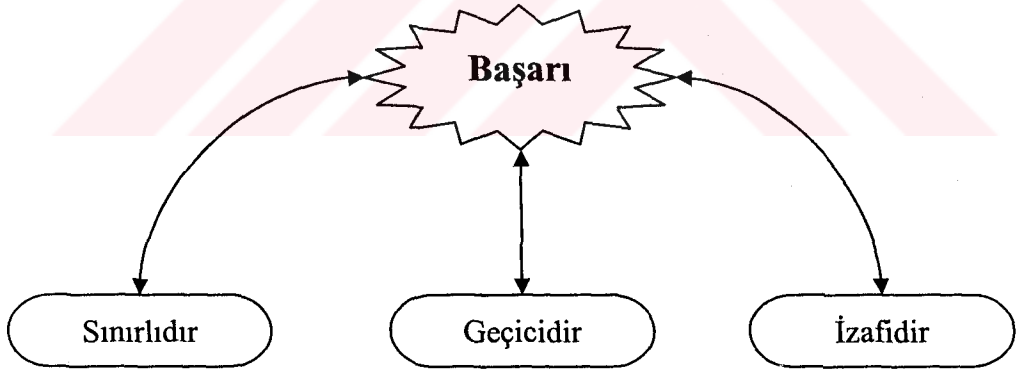
Başarı kavramı aslında pragmatik bir içerik taşır. Bakılan kişiye, bakılan noktaya, bakılan işe, bakılan zamana, bakılırken içinde bulunulan ortama ve görmek istenilene göre değişebilir. Literatürde başarı güdüsü kavramı ise, iyi iş yapma ya da kusursuzluk standartıyla rekabet etmenin önemli olduğu eylemlere yönelme olarak ifade edilebilir. Bu nedenle, başarı güdüsü ile başarı olgusu arasında doğrusal bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür. [39]

Günümüzün değişen koşullarına bağlı olarak ortaya çıkan yeni roller, başarı kavramını da etkilemektedir. Bir başka deyişle, içinde bulunduğumuz bilişim çağının başarı kavramı, on yıl öncesine göre bir hayli farklılıklar göstermektedir. Değişim ve gelişim fırtınasının yaşandığı bu ortamda başarı ile ilgili genel bir tanımlama yapmak gerekirse, bireyin yapabileceğinin en iyisini yapması [40] ile elde edeceği sonuçlar bütünü denilebilir.

2. Başarının Üç Boyutu

Başarı felsefesi oluşturulurken ya da başarı ile ilgili bir çalışma yapılırken, göz önünde bulundurulması gereken üç önemli nokta vardır ki bunlar, başarının boyutları olarak tanımlanabilirler: [39]

- Başarı sınırlıdır: Herkes her alanda iyi olamayabilir. Bireylerin başarılı oldukları alanlar sınırlıdır. Örneğin; iş hayatında başarılı olan bir birey, sanatsal konularda başarılı olamayabilir.
- Başarı geçicidir: Belirli dönemlerde başarı elde edilmiş olabilir; ancak, ilerleyen zamanlarda başarı ortadan kalkabilir ve başarılı bireyler, başarısız ya da vasat pozisyona gelebilirler.
- Başarı izafidir: Bir birey herkesin gözünde başarılı olamayabilir. Çünkü, insanların başarıyı ölçmek için kullandıkları kriterler farklıdır. Örneğin; meslek farklılıkları, cinsiyet veya eğitim durumu başarı kriterlerini değiştirebilir.



Şekil-12 Başarının Üç Boyutu

3. İç Başarı ve Dış Başarı Kavramları

Başarı olgusuna iç ve dış olmak üzere iki yönden yaklaşılabilir ki; bir bireyin gerçek başarıyı elde etmesi için hem iç başarıyı, hem de dış başarıyı birlikte sağlaması gerekir.

İç başarı; bir insanın sağlıklı duygu, düşünce ve davranışlar sergilemesi anlamına gelir. Ruh halini güzelleştirmek için yapılan tüm çabalar, insanı iç başarıya götürür. Dış başarı ise; başkaları tarafından gözlemlenebilen ve ölçülebilen çabalar sonucu ulaşılan kazançlardır. [38, s-46]

Başarının dış görünümü sıklıkla yanıltıcıdır ve olması gereken iç görünümünden yoksun bir hal ile, giderek geçici bir duyguya dönüşür. [40, s-7] Genellikle başarı kavramının tanımı, dış başarıya bağlı öğelerle yapılmaya çalışılsa da, insanların dış başarıya ulaştıktan sonraki süreçte içlerindeki boşluğu farkedebilmeleri, iç başarının ihmal edildiği anlamını ortaya çıkarmaktadır. Önemli olan, bu boşluk fark edildiği zaman iç başarıyla dış başarının dengelenmeye çalışılması değil; her ikisinin daima birlikte yürütülmesidir. İşte gerçek başarının anahtarı budur.

4. Başarılı Yönetim – Yönetici İlişkisi

Sanatların en eskisi ve bilimlerin en yenisi olan yönetim, bilimsel kitaplarda yapılan benzer tanımlamalara göre; bir grup insanı önceden belirlenmiş hedef ve stratejilere doğru yönlendirme, aralarında işbirliği ve koordinasyonu sağlama çabalarının toplamı; başka insanlar aracılığıyla iş gördürmedir.

Yönetim işlevi, yönetici denilen kişiler tarafından yerine getirilir. Örgütlerin başında bulunan yöneticiler, grup halinde bir araya gelmiş ve belli amaçlar için örgütlenmiş insanları hedefine ulaştırmak için çaba gösterir; bir

düzen içinde, işbirliğine dayalı olarak, etkili ve verimli bir biçimde yönetim işlevini yerine getirmeye çalışırlar. Bu çaba da nihai amaç, başarıdır. [41] Çünkü, gerek örgüt içinde ve gerekse örgüt dışında tüm yaşam başarmak, başarılı olmak amacı üzerine odaklanmıştır; örgütler de amaçlarına ulaşabilmek için, uyguladıkları süreçlerin her bölümünde başarılı olmak durumundadırlar. [42] Başarılı bir yönetici, orkestrasındaki her bir enstrümanın bütünsel olarak harmonizasyonunu, ilham verici bir semfoni yaratmak üzere sağlayan bir orkestra şefi gibi davranmalıdır. [43]

Yöneticiliğin giderek artan boyutta entelektüel bir iş olduğu ve başarısızlıkların vasat yöneticilerden kaynaklandığının bilindiği günümüzde [44], insan topluluklarının gündeminden hiçbir zaman düşmeyen ve düşmeyecek olan yönetim faaliyetlerinin sonucunda arzulanan tek şey vardır: “Başarı”. Başarının elde edilmesinde en önemli rolü üstlenen etkili örgüt yönetiminde, örgütün insani yönünün en verimli bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Eğer bir iş başarılıysa, yöneticileri başarılı demektir. Başarısız bir yöneticinin sevk ve idare ettiği bir örgütün başarılı olması ve de başarısını devam ettirmesi mümkün değildir. Çünkü yönetici örgütün beyni, yönetim ise bütün faaliyetlerin ana kumanda merkezidir. [36, s-5,13] Bu bağlamda ilkeler, değerler, inançlar ve liderlik konsepti ile bütünleşmiş bir yönetsel felsefenin uzun vadedeki sonucunun örgüte, kümülatif başarı olarak geri döneceğini söylemek de mümkündür. [45]

B. YÖNETSEL BAŞARI VE YÖNETSEL BAŞARIYI YÖNLENDİREN PARAMETRELER

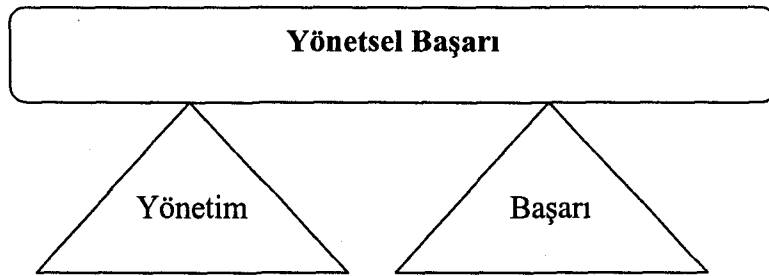
1. Yönetsel Başarı Kavramı

Örgütlerin ortak amaçlar doğrultusunda yöneltilmeleri görevini üstlenmiş olan yöneticiler, nihai sonuca ulaşabilmek ve bu sonuçta olumlu neticeleri

görebilmek için çaba sarfederler. Bu esnada taşıdıkları sorumluluklar ile birlikte, örgütün en etkin ve verimli bir şekilde işleyişini sağlarken, sahip oldukları yönetsel nitelikleri kullanmak zorundadırlar. Zaten insanoğlunun başarısı da bütünüyle; bilgisi, becerileri ve davranışlarının ortak değerlendirmesi sonucu ortaya konmaktadır. [46]

Bahsekonu yönetsel nitelikleri gerek örgütte yapısal olarak, gerekse kendi üzerinde bizzati uygulamak suretiyle, örgütten ve dolayısıyla kendisinden bekleneni en üst düzeyde vermek, örgüt yönetiminde önemli değere sahip unsurlardan biridir. Bu nedenle yönetici, kendisine sunulan tüm kaynakları yönetsel faaliyetler içerisinde en etkin biçimde kullanarak, verimliliği en yüksek düzeylere çıkarmağa çalışılacaktır. Sonuçta tespit edilmiş hedeflere ulaşıldıysa, başarı da sağlanmış olacaktır.

Sonuç olarak, yöneticilerin örgüt yönetimindeki faaliyetlerinde başarılı sonuçlar elde etmesi hususu, yönetsel başarı olarak tanımlanabilir. Yönetsel başarı konsepti, yönetim ve başarı kavramlarının bir sentezidir. Bir süreç olan yönetim ile bir sonuç olan başarının bütünleşik ifadesi olarak da ifade edilebilir.



Şekil-13 Yönetsel Başarının Oluşumu

2. Yönetsel Başarı Öğeleri

a. *Verimlilik*

Modern üretim sistemlerinin planlanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesinde büyük bir önem ile dikkate alınması gereken bir unsur olan verimliliği [47], elde edilen sonuçların ve yararların, bunları elde etmek için katlanılan çabalara, harcamalara ve yapılan fedakarlıklara oranı olarak tanımlayabiliriz. Daha kısa bir ifadeyle ise; çıktıların girdilere oranıdır. [10, s-65]

Verimlilik genel olarak, işletme içi bir düzen ve uyumun sonucu olarak görülmektedir. İşletmecilikte, bir çıktının en az maliyetle üretilmesini ifade eden bu kavram; yönetim açısından, elde edilen çıktının planlanan çıktıya oranı olarak ifade edilmektedir.

Verimlilik sadece ekonomik ve teknik imkanların en iyi biçimde kullanılması ile değil; aynı zamanda personelin istek ve arzu ile çalışmaları ile gerçekleştirilebilir. Bu nedenle yöneticiler, çalışanları daha istekli hale getirci sosyo-ekonomik tedbirler almalıdırlar. Çalışanların teşvik edilmeleri ve davranışlarının örgüt amaçlarına doğru yönlendirilmesi de örgütte verimliliğin önemli unsurlarıdır. [48]

b. *Etkinlik*

Etkinlik, gösterilen çabaların amaca ulaştırıcı biçimde olması şeklinde tanımlanabilir ve çıktılar ile arzu edilen sonuçları kıyaslar. [6, s-20,21] Etkinliğin ölçümünde ise; gerçek çıktı miktarının beklenen çıktı miktarına oranı kullanılır. [48, s-44,54]

Daha geniş bir tanımlama ile etkinlik, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için kaynaklarını, sinerjik güçlerini değerlendirerek, çevre ile ilişkilerini de dikkate alıp, örgütün yapısını buna göre biçimlendirmeyi ifade eder. İşletme yönetiminin amaçlarından olan etkinlik, yapılan faaliyetlerin arzu edileni sağlamasını gösterir. Etkin yönetim ise; doğru amaçlar belirleyerek, bunları yerinde ve doğru araçlarla gerçekleştiren yönetim olarak belirtilebilir. [3, s-298, 299]

c. Etkililik

Etkililik, bir organizasyonel amaca ulaşmak için tüketilen kaynak miktarını ölçmeyi esas alır. Bir başka deyişle; elde edilen çıktının tüketilen girdi kaynaklarına oranı şeklinde de tanımlanabilir. Bir işletmenin etkili çalışıp çalışmadığının ölçümünde ise; gerçek kullanılan kaynaklar ile kullanılması planlanan kaynakların oranından faydalanılır. [10, s-81] Yönetimsel etkililik denildiğinde ise, organizasyonel hedeflere ulaşma doğrultusunda tüm kaynakların yönetim kademelerince nasıl kullanıldığı hususuna vurgu yapılır. [47, s-9]

d. Üretkenlik

İşletmelerin tüm olanaklarını kullanarak gerçekleştireceği üretim miktarı olarak tanımlanır. Bir diğer yönden bakıldığında; son dönem ile ilk dönem üretim miktarları farkının, ilk dönem üretim miktarına oranı üretkenlik artış miktarını verecektir. [7, s-106]

e. Kalite

Kalite felsefesinde, üretilen mal veya hizmetin talep eden kişi ya da kuruluşlara en uygun standartlarda ve en tatmin edici şekilde ulaştırılması yatar. [49] Bir diğer ifadeyle; bir ürün ya da hizmetin tasarlandığı şekline, ne düzeyde yakın olarak elde edildiğini gösterir. [47, s-479] Kaliteyi yönetenin insanlar olduğu topluluklar olan örgütlerde, planlanmış süreçler dahilinde hareket ederek, tasarlanmış olana en yakın değerlerde mal ve hizmet oluşturulmasına gayret edilmelidir.

3. Yönetmel Başarıyı Yönlendiren Parametreler

Örgütsel oluşumlarda yönetici konumunda bulunan bireylerin, sorumlu bulundukları faaliyetler doğrultusunda örgütü her yönüyle yönlendirmeleri sırasında bazı kritik unsurları dikkate almaları gerekecektir. Bahsekonu bu unsurların titizlikle yerinde ve zamanında tatbik edilmesiyle, örgütün başarıya ulaşması daha da kolaylaşacak ve yöneticinin yönetmel başarısını açıkça ifade edeceklerdir.

Yönetmel beceriler denildiğinde, bir yöneticinin başkalarını yönetmesinde başarılı olmasına yardımcı olan faktörler anlaşılır [50] ve yönetmel becerilerin etkin bir biçimde kullanımının sonucunda, yönetmel başarı ortaya konulmuş olacaktır. “Yönetmel başarıyı yönlendiren parametreler” olarak tanımladığımız faktörler ise, iki ana grupta incelenebilir. Bunlardan ilki olan “örgüte özgü parametreler”, yöneticilerin örgüt bazında bizzati tatbik ettikleri hususları ifade eder. İkinci grup olan “yöneticiye özgü parametreler” ise, yöneticinin kendi bünyesinde bulundurduğu temel vasıflar ile kendisi ile direkt ilgili hususları içerir.

Yöneticiye özgü parametreler ise; teknik, duygusal ve sosyo-entelektüel parametreler olmak üzere üç grupta incelenebilir. Teknik parametreler, daha ziyade işin teknik ve rasyonel boyutlarıyla ilgili olan; duygusal parametreler,

yöneticinin iç dünyasında bulunup yerinde ve zamanında kullanılması gereken; sosyo-entelektüel parametreler ise, çevresinde olup bitenlere intibak, uyum ve ilgi düzeyini kapsayan parametrelerdir.

a. Örgüte Özgü Parametreler

(1) Amaçların tespiti : Yöneticilikte başarılı olmanın temel şartlarından olan amaçların belirlenmesi, personelin enerjisini aktif olarak yönlendirebilmede etkili olmaktadır. Çünkü, nereye gidildiği bilinmiyorsa, sonunda hiç bir yere varılamaz ve başarıya ulaşmak sadece bir hayalden ibaret olur. Yönetimde başarılı olabilmek için işletmedeki personelin amaçları ile örgüt amaçlarının ahenkleştirilmesi de önemli bir noktayı teşkil eder. [49] Unutulmamalıdır ki amaçlar, hayal edilene nasıl gideceğimizi tanımlayan ve sonunda mükafatı hak etmek için atılan adımlar topluluğudur. [51]

(2) Planlama: Plan kısaca, tutulacak yol ve davranış biçimi; planlama ise, amaçlar ile bunlara ulaşmayı sağlayacak araç ve imkanların seçimi veya belirlenmesi olarak tanımlanabilir. Planlama, yöneticinin geleceğe bakmasını ve uygun olan alternatif hareket yollarının incelenmesini sağlayan bir süreçtir. Kişiler ve örgütler amaçlarını kesinliğe ulaştırmak istedikçe, planlamaya duydukları ihtiyaç daha net ve güçlü biçimde kendini hissettirecektir. Klasik bir anlatımla; plansız bir yönetim, okyanusta pusulasız seyreden bir gemiye benzer. [41, s-68, 69]

(3) Ar-Ge: Araştırma ve geliştirme, yeni bilgiler elde etmek ya da mevcut bilgileri daha düzenli bir şekilde ortaya çıkarmak amacıyla yapılan ve bilginin sistematik toplanmasını, analizini ve yorumunu gerektiren bir çalışmadır. Geleceğin belirsizliklerle dolu olduğu içinde bulunduğumuz bu ortamda Ar-Ge olarak ifade edilen bu kavram, işletmelerin çevreye uyum sağlayabilmeleri ve

rekabet edebilmeleri için vazgeçilemez bir unsurdur. [49, s-23] Bu kapsamdaki faaliyetler sonucunda ortaya çıkan yeni buluş veya yönetimin etkinliği, sağlanan verimlilik artışıyla ölçülebilecektir. [52]

(4) Ceza-ödül sistemi: Bireyin aklındaki her davranışın bir takım sonuçları vardır. Diğer bir deyimle, birey her davranışının sonucunda, bazen ödüllere, bazen de cezalara sahip olacağına inanır veya bu düşünce ile işe başlar. [53] Örgüt yönetim sistemi dahilinde kurulacak düzgün bir ceza-ödül sistemi ile; çalışanların göstereceği çabaların ona bazı ödüller getireceği ve çalışma esnasında istenmeyen davranışlar gösterilmesi durumunda ise cezalandırma mekanizmasının devreye gireceği vurgusu yapılmalıdır.

(5) Çalışma ortamı: Bir örgütte, kişisel ve toplumsal etkilerin söz konusu olduğu ilişkiler evreni mevcuttur. Bu ilişkiler yumağı içerisinde temel yapı taşları olan bireyler de, görevlere ve yöntemlere göre kendilerini ayarlarlar; rol yaparlar. [41, s-52] İnsanın rol aldığı ve bizzati yoğun olarak yaşadığı işletme atmosferi, onun verimini direkt olarak etkileyecek bir husustur. Bu nedenle çalışma ortamı gerek fiziki koşullar (aydınlatma, hava, gürültü, vb.) açısından, gerekse manevi koşullar -monotonluğun giderilmesine yönelik önlemlerin alındığı, vb.- açısından düzgün bir hale getirilmelidir. Böyle bir ortamda bulunan insanlar; hem kendilerini güvende hissedecekler, hem de bir birey olarak kendilerine değer verildiğini bileceklerdir ve bu bağlamda organizasyonel fayda doğrultusunda performanslarını en üst düzeyde tutmayı hedefleyeceklerdir. [54]

(6) Denetim: Yönetim işlevlerinin sonuncu basamağı olan denetim, o ana kadar yapılan faaliyetlerin neyi, nasıl ve hangi ölçüde başardığını araştırır ve saptar. Yalnızca iş ve eylemlerin sona ermesinden sonra değil, başlangıçtan itibaren sürekli olarak yerine getirilmesi gereken bir kavram olan denetim aynı zamanda, örgütün etkililik düzeyinin saptanmasına ilişkin çalışmaları içeren bir süreçtir. [6, s-185 ; 10, s-139]

(7) Eğitim: Eğitimin felsefesinde, bireyin belirli hedefler yönünde maksatlı olarak davranışlarını değiştirmesi ve kişinin yeteneklerini çeşitli yönlerden birey ve toplum için uygun ve dengeli olarak geliştirmesi yatmaktadır. [55] Başkalarının deneyimlerinden birşeyler öğrenmenin yolu [49, s-62] olarak da tanımlanan eğitim ile örgütler, rekabet ortamının arttığı ve bu ortamın merkezinde bulunan unsurların insanlar olduğu günümüzde, kendilerini yarınlara hazırlayacaklar ve verilen görevleri daha üst düzeylerde yapabileceklerdir ve böyle örgütlenmelerde; çalışanların morallerinin daha yüksek olduğu, bireyler-arası daha sağlam ilişkilerin yaratıldığı, organizasyona bağlılığın daha arttığı ve manevi yönden birçok kazanım elde edildiği de görülecektir. [56]

(8) Koordinasyon: Örgütün büyüklüğü ve karmaşıklığı ile doğru orantılı olarak kompleksleşen bir oluşum gösteren koordinasyon; örgüt üyesi olan kişilerin çabalarını birleştirmek ve zaman açısından uyumlu kılmak, amaca varmak için iş ve eylemlerin birbiri ardından gelebilmesi ve birbirini tamamlaması için gerekli olan fonksiyondur. [49, s-176] Koordinasyon, departmanlar arasındaki işbirliğinin kalitesini ifade eder. Eğer bu kalite yüksek düzeyde ise, bölümler arasındaki çatışma, anlaşmazlık vb. sorunlar azalacak; işbirliği düzeyi ve anlayışlılık artacak; koordinasyon o ölçüde gerçekleşmiş olacaktır. [7, s-286]

(9) Misyon: Kelime anlamı olarak; bir kişi ya da topluluğun üstlendiği özel görev demektir. İşletme yönetimi açısından ise; örgüt üyelerine bir yön vermesi ve anlam kazandırması amacıyla belirlenmiş ve örgütü benzer üyelerden ayırdetmeye yarayacak uzun dönemli görev ya da amaçtır. Misyon, işletmenin niçin var olduğunu ve ne yapmak istediğini tanımlayan ve kararların verilmesine dayanak oluşturan bir temeldir. [57] Örgütsel misyondan hareketle, uygun amaçlar tespit edilir ve bu amaçlar da vizyona doğru giden yolda örgüte destek olur ve adeta bir barometre görevi görür. [58]

Bir örgüt misyonunun özellikleri ise şu şekilde özetlenebilir: [49, s-201]

- Uzun dönemli bir amaçtır,

- Hiçbir zaman ortadan kalkmaz ve ulaşamaz; bu nedenle hep daha iyiye yöneltir;
- Paylaşılan ortak değer ve inançlardır,
- Niceliklerle ilgili değil, niteliklerle ilgili bir değerdir,
- İşletmenin içine değil, dışına yöneliktir,
- Örgüte özgüdür ve özeldir.

(10) Vizyon: Türkçe karşılığı “görüş, görme, hayal, önsezi” olan vizyon kavramı kavramsal olarak, görülen ya da görülmek istenen bir resmi, bir manzarayı ifade eder. Bu anlamıyla vizyon, içinde hedefleri barındıran bir resim olduğundan, vizyonu olmayan bir örgütün başarılı olması da beklenemez. Çünkü, başarıp başarılmadığı kontrol edilebilecek bir hedefi dahi olmayacaktır. [59] Bir yöneticinin kalitesini tanımlamaya imkan sağlayan en önemli hususlardan biri de, bir örgütsel vizyon yaratma ve bunu gerçekleştirme kapasitesidir. Bu kavramın sanal bir olgu olarak kalmayıp, gerçek hayata dönüşümünün yapılabilmesi de yöneticinin direkt sorumluluğundadır. [60]

Vizyonun amacı, işletmede gerekli olan değişimin sağlanabilmesi için, hem işletme çalışanlarının, hem de hedeflenen müşterilerin gerçekleşen ve potansiyel ileriye görme ve yaratıcılık avantajlarından yararlanabilmektir. Pratikte içiçe olan, sürekli değişmeye uğrayan, mümkün olan arzulanır bir geleceği ifade eden ve dinamik bir kavram [49, s-351] olan vizyona duyulan ihtiyacın maddesel olarak ifadesi şöyle olabilir: [57, s-52,54]

- İnsanlara kılavuzluk etmekte ve onlara yol göstermektedir,
- İnsanlara ilham vermektedir,
- İnsanları kontrol etmektedir,
- İnsanlara serbestlik ve bağımsızlık hissi vermektedir.

(11) Strateji: İşletme yönetiminde strateji, işletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açıklığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen, ekonomik bir ortamda işletmenin optimuma

geçmesi ile ilgili seçimsel kararlar bütünüdür. Bir diğer ifade ile; yeniliği, ilerlemeyi ve işletmenin devamlı olarak çevreye intibakını veya çevre ile karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayarak, meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araçtır ve genel özellikleri ise şu şekildedir: [52, s-5,8]

- Bir analiz etme sanatıdır,
- Amaçlara bağlı bir unsurdur,
- İşletmenin çevresiyle ilişkilerini düzenler,
- Rutin işlerin aksine, uzun geleceğe bağlı bir düzeni ilgilendirir,
- Tüm finansal ve beşeri kaynakları uyum içinde yöneten ve faaliyete geçiren bir unsurdur,
- Karmaşık ve dinamik bir çevrede örgütün faaliyet sahalarını belirler,
- Karmaşık ve dinamik bir organizasyonda çalışanları cesaretlendirme ve harekete geçirme aracıdır.

(12) Örgüt Geliştirme: Davranış bilimleri tekniklerinden yararlanarak, işletmeyi bir bütün olarak değiştirip geliştirerek verimlilik, etkililik ve etkinliği yükseltme çabalarını ifade eder. Davranış bilimleri tekniklerinden yararlanmadaki amaç ise, çalışanları psikolojik olarak değişime ve gelişime hazırlamaktır. [10, s-300] Bir çevre içinde faaliyet gösteren ve pek çok alt sistemlerden oluşan bir bütün olarak örgütler, günümüzün hızla gelişen ve değişen bilişim ortamını takip edebilmeli ve örgütlerini daha etkili ve verimli hale getirerek, örgüt iklimi ve kültürünü iyileştirecek tüm çabalara yönelmelidirler. [49, s-250, 251] Bu kapsamda organizasyonların işgücünde yürütülen değişim süreci, insani ve demokratik değerler de daima göz önünde bulundurularak ilerletilmelidir. [13, s-575]

b. Yöneticiye Özgü Parametreler

(1) Teknik parametreler

(a) *Bilgi gücü*: İşletmelerde bilgi işçisinin çok daha büyük bir öneme sahip olduğu bir dönem içerisinde yaşamaktayız. Kimin otoriteye sahip olduğundan çok, kimin gerekli uzmanlığa ve bilgiye sahip olduğu sorusu, artan ölçüde kilit bir soru haline gelmiştir. İnkâr edilemez bir gerçek vardır ki; esaslı bilgi ve enformasyona sahip işgörenler işletme yaşamında önemli söz haklarına sahip olacaklardır. [15, s-86,87] Burada dikkat edilmesi gereken husus, güce ulaştıran kapı olan bilginin herkese açık olmasıdır. [49, s-32]

(b) *Çalışkanlık anlayışı*: Hayatımızın ve varoluşumuzun yegane gayelerinden biri olan çalışma faaliyeti, yaşamın her döneminde çeşitli şekillerde bizzati karşılaştığımız bir olgudur. Örgütlerin başarıları üyelerin başarılarına bağlı olduğundan, bireylerin sergilemiş oldukları ciddi ve sistemli çalışma anlayışı ile, belirlenen hedeflere ulaşmak daha da kolay olacaktır. Bireylerin içlerinde bulunan bu enerjinin ortaya çıkarılarak, eylemsel hale dönüştürülmesi yöneticilerin amaçlarından biri olmalıdır. [49, s-38,40]

(c) *Geri bildirim*: Bu kavram ile işletmenin elde etmiş olduğu sonuçların değerlendirilmesi ve üretim süreçlerinde bu sonuçlara göre gerekli değişiklikleri yapmak amaçlanmıştır. Bu sürecin herhangi bir aksamaya mahal vermeden işleyişi sağlanırsa, mal veya hizmet üretim mekanizmasına devamlı bir bilgi akışı sağlanmış olacak ve bir sonraki sefere aynı hataların yapılmaması için gerekli önlemler alınabilecektir. [49, s-86]

(d) *Gözlem-analiz*: İşletmenin her çalışanında olması gerektiği gibi ama özellikle yöneticiler, karşılaşılan olaylara değişik açılardan yaklaşabilmeli;

masabaşı çözümleri üretmek yerine [49, s-93,94] , daha önceden yaptıkları gözlem ve bunların analizlerini de dikkate alarak sonuca gitmelidirler. Bu faaliyetler hem örgüt içini, hem de çevresel faktörleri içine alan bir anlayışa hakim olarak sürdürülmelidir.

(e) *Ekip çalışması*: Ekip veya takım, ideal olarak birbirini tamamlayan ya da benzer yeteneklere sahip, ortak bir amaca ve değerlere inanmış, performans hedefleri olan ve bu hedeflerle kendilerini hem bireysel olarak, hem de ekip olarak sürekli değerlendiren organizasyonel birimlere verilen addır. [59] Tesis edilecek işbirliği anlayışı ile ekip çalışmalarında; üyelerin tatmini, örgütsel esneklik ve enformasyonda artış sağlanacak; karar verme süreci hızlanacak; işgücü çeşitliliği yaratılacak ve başarı artırılabilir. [53, s-457,458]

(f) *Kaliteli olma anlayışı*: İşletmelerin global arenada kıyasıya rekabet ettikleri dünyamızda, dinamik bir yönetim anlayışıyla örgüte ivme kazandıracak [41, s-193] temel unsurlardan birisi de, kaliteli olma felsefesidir. Yalnız burada önem arz eden nokta, bu anlayışın örgütün tüm birimlerine yayılmasıdır; yani öncelikle kalite felsefesi anlaşılıp benimsenmeli ve daha sonra da uygulanmalıdır.

(g) *Rekabet*: Benzer amaçlara ulaşmak isteyen bireylerin ortaya koydukları çabaların bütünü olarak tanımlanabilecek rekabet kavramı, hem kişisel, hem de örgütsel bazda, gelişmiş analitik ve stratejik yöntemlerin de yardımıyla, başarıya ulaşmada önemli yere sahip olan bir parametredir.

(h) *Terfi*: Bireyler işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş yeknesaklaşacak; bulundukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla da sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. [53, s-494] Terfi (yükselme) sistemi ile daha iyi yaşam ve çalışma koşullarına kavuşmak isteyen bireylere, etkili bir motivasyon kaynağı sağlanmış olacak ve başarıya giden yolda isteklendirici bir parametre olacaktır.

(1) *Yetki devri*: Yönetici, başkaları vasıtasıyla işgören kişi olduğu için, herhangi bir astına görev devretmesi son derece tabiidir. Bu noktadan hareketle yetki devri, idari karakterde olsun ya da olmasın, birkaç anlamlı görev ya da sorumluluğun, bir ya da birkaç asta verilmesi şeklinde tanımlanabilir. Her yetki devri, amir ile ast arasındaki ilişkiyi, aralarındaki karşılıklı güven ve saygıyı, karşılıklı etkileşime herbirinin yaptığı düşünce ve davranış katkılarını ve bekledikleri potansiyel ödül ve tatminleri temel alır. Örgüt yaşamında kaçınılmaz bir unsur olan yetki devri, alt kademe yöneticilerinin kendi kendisine güvenlerini artırır ve yetişmelerini sağlar. Yetki devri bazen yanlış yorumlandığı üzere, yöneticilerin hoşlanmadıkları işleri devretme işlemi değildir. [36, s-127,128] Aksine bu parametre kullanılırken yönetici, yetkisini devredeceği her bir bireyi, bir yaratıcı girdi kaynağı olarak görerek yetki devrine gider. [61] Günümüzde yetki devrinin kullanımına yol açan veya imkan tanıyan üç temel faktör söz konusudur. Bunlardan ilki, işgücü yapısındaki eğitimsel ve niteliksel açıdan müspet yöndeki gelişmeler; ikincisi, global rekabet ortamının organizasyonlardan daha hızlı hareket etme yönündeki beklentisi ve sonuncusu ise, maliyetleri azaltma ve sorumluluk duygusunu geliştirmeye yönelik olarak organizasyonel yapılarda değişime gitmeler şeklinde sıralanabilir. [62]

(i) *Yönetime katılma*: Gittikçe kültür düzeyi ve bilgi seviyesi yükselen bireyler, bir parçası oldukları örgütte her türlü kararın alınmasında aktif rol üstlenip, düşüncelerini dile getirmek ve dolayısıyla sonuçlarda etkili olmak istemektedirler. [49, s-381] Yönetime katılmanın taşıdığı üç önemli özellik ise şu şekildedir: [7, s-439]

- Bir örgütün alt yönetim kademelerinin veya işgörenlerin örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılmaları,
- Katılanların böyle bir yönetim türü ile psikolojik benlik gereksinimlerini tatmin edecekleri bir demokratik ortama kavuşmaları,
- Yönetici ile işgören arasında bir diyalog ve işbirliğinin geliştirilerek örgütün daha gerçekçi ve ekonomik karar verme olanaklarına, diğer bir deyimle, yönetsel etkinlik ve verimliliğe kavuşturulmasıdır.

(j) *Zamanın yönetimi*: Bazı insanlar, zamanlarını geçirme tarzlarının, denetimleri altında olan bir şey olduğunu fark etmeyip, zamanlarını yönetme konusunda ne bir sisteme, ne de bir stratejiye sahiptirler. Ama başarılı insanlar, zamanın değerinin farkındadır. [63] Çünkü onlar zamanı, nadir bulunan bir kaynak olarak görürler ve dikkatli bir biçimde planlaması ve kontrolü yapılmadığında, sonucun krize ve dolayısıyla performans düşüklüğüne neden olacağını farkındadırlar. [64] Zamanı planlamakla başlayan zaman yönetimi süreci yöneticilere, stratejiler ve düşünceler üretmek için düşünme zamanı bırakacak ve bu sayede beşeri ilişkilerin düzenlenmesinde olduğu kadar, örgütün etkinliğinde ve verimliliğinde de artış gözlenecektir. Öyleyse amaç; israf edilen zamanın önlenerek, başarıya yönlendirilmesi ve dolayısıyla performansın yükseltilmesi olmalıdır. [41, s-155,156]

(k) *Standardizasyon*: Bir örgütte icra edilen görevlerin veya takip edilen süreçlerin, yönetim kademesince belirlenmiş standartlara uygun olarak yapılması anlamına gelir. Bu düşünce tarzının olumsuz yanı ise, işgörenlerin sürekli standardize olmuş koşullar altında çalışmalarıyla birlikte, kendilerini geliştirme ve yaratıcı düşünceler üretmeye imkan bulamayabilecek olmalarıdır.

(l) *Tecrübe/deneyim*: İnsanların gelişme ve olgunlaşma sürecinde önemli yeri olan tecrübe ve deneyimler, yöneticilerin gerek bizzat, gerekse personeline istifade ettirmek suretiyle kullandıkları bir parametredir. Düünden bugüne elde ettiğimiz kazanımlar olarak kaşımıza çıkan deneyimler, örgüt yönetiminde kusursuz yol göstericilerdir. Başarılı olma yolunda ilerlemek isteyen bir yöneticinin, önceden yaşanmış olan çıkarımları asla ihmal etmemesi gerekir.

(m) *Teknolojiye yakınlık*: Teknolojinin işletmecilikte çok kritik bir öge olmasının temel nedeni, sürekli değişmekte olmasındandır. Değişen teknolojiye sağlanan uyumun boyutu da, işletmelerin hayatiyetlerinin sürekliliğini direkt olarak etkileyecektir. Değişen teknoloji, daha az maliyetle çalışmayı; buna bağlı

olarak rekabet gücünün artmasını ve sonuçta da işletmelerin başarıya ulaşmasını sağlayan bir unsur olmaktadır. [10, s-10]

(n) *Etkin kaynak kullanımı*: Yönetmel başarıya giden yolda yöneticiler, kendilerine sunulmuş olan gerek maddi, gerekse beşeri kaynakları belirli bir plan dahilinde ve tespit edilen hedeflere dönük olarak kullandıkları taktirde, kaynak kullanımında etkinliği sağlamış olacaktadırlar. Bu husus, örgütün başarısındaki temel yapı taşlarında biridir.

(2) Duygusal parametreler

(a) *Adaletli davranmak*: Bu parametre, cinsiyet, yaş, ırk, din, dil ve milliyet farkı gözetmeksizin hak ve cezanın dağıtılmasında eşit davranmak demektir. Adalet anlayışı, liderin hak ve adalet ölçülerini gözetmesi, herkes için doğru ve tarafsız davranması ile yasalara saygılı olmasını gerektirir. [65] Personel arasında bulunan farklılıklardan dolayı adaletli olmak, eşit olmak anlamına gelmeyebilir. Olmaması ya da yapılmaması gereken şey; yaklaşık olarak aynı özelliklere sahip olan iki ya da daha fazla sayıdaki personel arasında, verim ve kariyer özellikleri dikkate alınmaksızın yalnızca subjektif değerlendirmelerle birinin daha fazla dikkate alınması, yani kayırılması durumudur. [49, s-13]

(b) *Cesaret*: Cesaret olgusu, insanın hayatta karşılaştığı bütün olağanüstü durumlarda muhtaç olduğu bir enerji kaynağıdır. Bir diğer tanımlamayla; hiçbir hatanın sarsamayacağı mükemmel bir irade gücüdür. Öyle bir güçtür ki; cesur bir insan görevi uğrunda gerekirse ölümü bile göze alır. [66] Cesaret korkunun yokluğu değil, korkuya rağmen gerekli olduğuna inandığımız biçimde hareket etme yeteneği ve iradenin içgüdülere hakim olması anlamını taşır. Yani, her türlü olumsuzluklar karşısında insanın serinkanlı, metin ve kendine güvenli davranmasını sağlayan hissi bir niteliktir. [65, s-02/23,24]

(c) *Dürüstlük*: Çoğu insanın peşinden gitmeyi arzuladığı lider tipini, yadsınamaz temel ilkeler yönlendirir. Bu ilkeler ömürboyu süren bir gelişim ve iç gözlemle oluşmuş ve liderin mizacına derinlemesine kök salmıştır. [67] Bu ilkelerin en başında geldiği söylenebilecek dürüstlük parametresi özü itibariyle, kişilerin doğru düşünmesi, doğru söylemesi ve doğru davranmasını ifade eder. Kişilerin toplumdaki yerini dürüstlük düzeyleri belirler. Görevin icrasında ise dürüstlük, vazifenin alınışından başarılmasına kadar olan süreçte örgütteki tüm bireylere açık, namuslu ve samimi davranmayı gerektirir. [65, s-02/22,23]

(d) *Güven*: Güven duygusu, bir başka kişinin fırsatçılık düşüncesi içerisinde hareket etmeyeceğine yönelik pozitif beklentileri içinde barındıran bir duygudur [62, s-501] ve ilişkileri bir arada tutan bir nevi yapıştırıcı görevindedir. Bir örgütte güven olmadığı sürece, üretkenlik, kalite, kazanç vb. kazanımların hepsinden fire verilecektir. Aslında, uzun sürede kazanılan bir olgu olan güven olmaksızın hiçbir şey iyi işlemeyecektir. [67, s-94] İnsan ilişkilerinin temelini oluşturan güven duygusunun üç boyutu vardır: [68]

- Kendine güven duymak,
- Güvenilir olmak,
- Başkalarına güven duymak.

Unutulmamalıdır ki; başkalarına beslenecek güven duygusunun temelinde, kendine güven yatar. Kendine güvenmeyen ve kendisi güvenilir olmayan insan, başkalarına da güvenemez.

(e) *Kararlılık*: Bu beceri, çeşitli durum ve olaylar karşısında sağlıklı değerlendirmeler yapabilmeyi, zamanında ve doğru karar verebilmeyi kapsayan bir yetenektir. [65, s-02/31] Başkalarının tereddüt ettiği yer ve zamanlarda dahi görev alma cesaretini gösteren başarılı liderler, potansiyellerinin en üst sınırlarındaki hedeflere ulaşma yolundaki verdikleri mücedeleleri ile, hem tüm örgüt içerisinde kararlı olmaya en güzel örneği teşkil ederler; hem de birlikte

çalıştıkları bireyleri de aynı heyecana ortak ederek amaçlarına yöneltirler. [35, s-36; 68, s-116]

(f) *Kusursuzlaşma tutkusu:* Mükemmeliyetçiliğin felsefesinde, tek kabul edilebilir kalite yüzdesinin % 100 olduğu yatar. En iyi şeyleri doğru biçimde yapmak olarak tanımlayabileceğimiz mükemmellik kavramı [35, s-33,34] , başarı üzerinde yoğunlaşmış yöneticiler için en önemli parametrelerden birisidir. Mükemmelliği hedefleyen örgütlerde; bütünleşme ve takım ruhunu esas alan ilişkiler, insana dönük yaklaşımların tamlığı, uygulanmakta olan kuralların olumlu içeriklere sahip olması gibi hususlar göze çarpmaktadır. [49, s-189,190]

(g) *Objektiflik:* Duygularıyla değil, aklıyla hareket eden bir insan olan yönetici, hangi durum ve şartlar altında olursa olsun; gerek vereceği kararlarda, gerekse astlarına karşı sergileyeceği davranışlarda mutlaka peşin hükümlerden kaçınarak, mantık ve hakkaniyet ilkesine uygun olarak hareket etmelidir. Bunun aksi durumda davranan bir yöneticinin hakkında, astlarının nezdinde bir takım endişeler oluşması kaçınılmazdır.

(h) *Esneklik:* Elastikiyet olarak da isimlendirilen bu kavram; daha önce verilmiş karar, hazırlanmış plan ve tasarlanan uygulamalar için, gelişen ve değişen durumlardan dolayı, zamanında ve uygun değişiklikler yapabilme yeteneğini ifade eder. Daha kısa bir ifadeyle; değişik durumlara süratle uyum sağlayabilme becerisidir. [65, s-02/29] Bu parametreyi kullanabilen yöneticiler, farklı koşullarda etkili olabilme potansiyeline sahip olan yöneticilerdir. [69] Amaçların gerçekleştirilmesinde farklı yol ve yöntemlerin de olduğunu bilerek, bunları yeri ve zamanında kullanan liderlerin kumanda ettikleri örgütlerde, bağlılık, dayanıklılık ve uyumluluk parametrelerinin ön plana çıktığı görülecektir.

(ı) *Fedakarlık:* Bu parametre, bir organizasyonu yönetme görevini üstlenmiş bireylerin, bu ağır sorumluluğun her yönüyle bilincinde olarak, kendilerine

verilmiş vazifelerin en iyi bir şekilde yapılabilmesi için hiçbir şeyden kaçınmamalarını ifade eder. Sahip olduğu bilinçle, hem personelinin ihtiyaçlarını, hem de görevin ifasında gereken şartları yerine getirebilmek için, elinden gelenin en iyisini yapmaya çalışır ve bu anlayışı hep en üst noktada tutar.

(i) *İtaatkarlık*: İtaat duygusu, bir insanın insan olma özelliklerinin başında gelen unsurlardan biridir. Nasıl ki personel arasında karşılıklı güven gerekli bir unsur ise; üstlere itaat da zorunlu aynı derecede zorunlu bir unsurdur. [66, s-85] Bu kelime ilk bakışta sert bir anlam içeriyor gibi gözükse de; örgüt yönetimine doğru bir işlerlik kazandıran ve emir-komuta zincirinin temelini oluşturan bir unsur olarak yorumlanmalı ve yönetsel kademeler arasındaki önemi unutulmamalıdır.

(j) *Soğukkanlılık*: Bir bireyin ani gelişen olay ve tehlikeleri, heyecan, korku ve paniğe kapılmadan karşılayabilme yeteneğidir. İlgisiz olma veya sorumsuzluk gibi yönetici için en olumsuz sayılabilecek kavramlarla asla karıştırılmaması gereken bu parametre, bir işi bilinçli bir şekilde, yerinde ve zamanında, normal duygusal davranışlar içinde yapabilmeyi gerektirir. [65, s-02/33,34] Yöneticinin bu niteliğinin personele de yansması sonucunda, örgütün hedeflerine ulaşmada daha başarılı adımlar atması daha da mümkün olacaktır.

(k) *Otokontrol*: Bu niteliğe de sahip olması gereken yöneticiler; kendisinden beklenen başarı hedeflerini bilerek, verilen zaman içerisinde kendisini kontrol etme olanağına sahiptir. Eğer bu kontrollerde bir sapma göze çarparsa; bunu anında analiz ederek, tüm gerekli düzeltici önlemleri alma yeteneğine haizdirler. [53, s-560]

(l) *Olgunluk*: Bu özellik, yöneticinin basit duygulara kapılmadan, düşüncesizce kararlar vermemesini, her zaman akıl ve ahlak prensipleri yönünde hareket etmesini gerektirir. Olgun bir liderin aklı, duygularını kontrol eder. Sorumluluk

duygusunun sınırlarını çizen olgunluk duygusu, gözetimsiz olarak görevin icrasında da önemli rol oynayan bir parametredir. [65, s-02/27]

(m) *Hoşgörülülük*: Örgütlerde personelden azami derecede istifade edip, onların yetiştirme ve gelişmesine katkıda bulunurken, gözardı edilmemesi gereken bir parametredir. Bu yaklaşım tarzında amaç; yapılan hatalar karşısında personele sert çıkışlar yapmak yerine, hataları belli bir toleransla değerlendirip, bir daha tekrerrür etmemesini sağlayacak önlemleri alabilmektir. Hatalardan tedirgin olan pek çok yöneticinin olduğu yadsınamaz bir gerçektir; ama unutulmamalıdır ki, bir hata yapıldığında yönetim hoşgörüsüz ve yıkıcı davranışlar sergilerse, bu tutum yeni girişimlerin öldürülmesine neden olacaktır. [49, s-101,103]

(n) *Sorumluluk duygusu*: Görev olgusu, bütün varlığımızı sarmış, yaşamımızın her aşamasında bizimle beraber olan bir olgudur. Bizi doğru olanı yapmaya davet ederken, yanlış olanı yapmamıza da mani olur. [66, s-147] Bu birlikteliğin insanlara yüklemiş olduğu duygu da, sorumluluk duygusudur. Yöneticinin mesleki açıdan sorumluluğu, kendisine verilen tüm görevleri yasa ve yönetmeliklere uygun olarak ve tüm imkanlarını kullanarak yerine getirmesi olduğu gibi; emir-komutası altında bulunan personelin de sorumluluğunu da üstlenmiştir. [65, s-02/11] Tüm bu yönleriyle sorumluluğun dünyadaki en ağır yük olduğu söylenebilir.

(o) *Öngörülülük*: Bu parametre, açık olmayan ve ölçülemeyen ama gelecekte şekillenecek olan bazı olaylarla ilgili ortaya konan düşünsel beceriyi ifade eder. [70] Yöneticinin zamanla kazandığı tecrübe ve deneyimlerin, öngörülülüğün oluşumundaki rolü büyüktür. Yönetici bu niteliği ile, karşılaşıacağı sorunları önceden tahmin ederek ve gerekli tedbirleri alarak, örgütsel başarının sağlanmasına çok büyük katkılarda bulunacaktır.

(ö) *Özeleştir:* Tamamlanmış bir görevin ardından, elde edilen sonuçlar her nasıl olursa olsun, hiçbir çekince gütmekten yapılması gereken bireysel değerlendirmeleri ifade eder. Özeleştir olarak adlandırılan bu sürecin ihmal edilmemesi yöneticiye, eğer icra ettiği faaliyetten olumlu sonuçlar aldıysa, bir sonraki süreçte bu başarının daha da pekiştirici; eğer olumsuz sonuçlar aldı ise, onu daha doğru bir yola sevk edici nitelikte kararlar almasını sağlayacaktır.

(p) *Yaratıcılık:* Genel anlamıyla; parlak fikir üretme ve çarpıcı bir kopuş gerçekleştirme yeteneği demektir. [15, s-223] Diğer bir tanımlamayla; insanın kendi becerilerinden yararlanarak yeni ve daha iyi fikir üretmesi, problemlere uygulanabilir, değişik çözümler bulma yeteneğidir. İleri görüş gerektiren bir parametre olan yaratıcılık yöneticiye, hızlı hareket edebilmenin yanında, zor anların üstesinden gelme gücü sağlar; olanaksız görünenlere çözümler üretilip, durumu kendi avantajına çevirmesine destek olur. [65, s-02/38] Yaratıcılık yeteneği ile yönetici, herkesin baktığına bakıp, farklı şeyler görebilen bir insan niteliğine kavuşur. [68, s-118] Bilindiği üzere yönetim de bir yaratıcılık sürecidir ve bu süreç içerisinde ilerlerken, örgütün sınırları daha büyük başarılarla ulaşmak için zorlanır. [71]

(r) *Muhakeme etme:* Yönetim kademelerinde bulunan bireyler, yönelttikleri organizasyonun büyüklüğüne bağlı olarak bir çok farklı süreçle ilgili kararlar almak durumundadırlar ve bu kararlar, organizasyonun başarısını direkt etkileyen nitelikte olurlar. Ani ve düşünmeden alınan kararlar, yöneticiyi ve dolayısıyla organizasyonunu vasatlığa sürükler. Ancak işin önem derecesi her ne olursa olsun, yöneticinin bir karar alması gerektiğinde muhakeme mekanizmasını aktifleştirerek bir düşünsel süreçten geçmesi, daha doğru adımlar atmasında önemli rol oynayacaktır.

(3) Sosyal&entelektüel parametreler

(a) *Değişime açıklık*: Yeryüzünün ve insanlığın değişmez kaderi olan değişim, içinde yaşadığımız bilişim çağında da etkisini çok büyük oranda hissettirmektedir. Toplumlari yakından etkileyen değişim rüzgarları, örgütlerin de en önemli gündem maddelerinden biri haline gelmiştir. Örgütün yönetim kademesindeki yöneticiler, açık birer sistem olan örgütlerinin günün koşullarında ayakta durabilmesi için, sınırlayıcı güçleri engelleyip, itici güçlere destek verdikleri ölçüde başarıya yakınlaşacaklardır. [36, s-144,145]

(b) *Eleştiriye açıklık*: İlk bakışta olumsuz bir anlam içeriyor gibi görünse de aslında eleştiri, yerinde ve zamanında yapıldığı zaman önemli ve değerli bir bilgi niteliğindedir. Çünkü, belki de bizim kolaylıkla elde edemeyeceğimiz bir bilgi ya da hiç düşünmeyeceğimiz bir husus eleştiri vasıtasıyla ortaya çıkacaktır. [49, s-67] Yapılan işlerle ilgili eleştirisel yaklaşımlara değer verilmesi, bir daha benzer hataların yapılmasını önleyecek ve işletmenin başarı yolunda daha sağlam adımlar atmasında yardımcı olacaktır.

(c) *Girişimcilik*: Girişimcilik kavramı, kar amaçlı yeni fırsatlar (yeni ürün ve hizmetler, yeni bir pazar, yeni bir örgütsel düzen vb.) yaratmayı temel alan, yenilikçilik konseptinin özel bir türü olarak ifade edilebilir. [4, s-146] Girişimci denildiğinde ise, bir işletmeyi kuran, yönlendiren ve geleceğe ilişkin planları yapıp uygulamaya koyan kişi olarak öz bir tanımlama yapılabilir ve bir girişimcinin bitip tükenmek bilmeyen tek tutkusu, daima başkalarının göremediği fırsatları görmek üzerine kuruludur. [10, s-25,27] En küçük ekonomi oyuncusu olarak nitelendirilen girişimciye [49, s-87] kar amacı gütmeyen kuruluşlar (kamu kuruluşları) nezdinde bakıldığında, çağdaş yönetim felsefesi ışığında ve profesyonellik anlayışı içerisinde işlere yönelebildikleri ve de kontrollü olarak yöneltebildikleri görülür.

(d) *İnisiyatif kullanma*: Kelime anlamı itibariyle; bir şeyi başkalarından önce yapma eylemi, öncelikle bir işe başlama hakkı, kişinin gerekli kararı kendiliğinden alabilme konusundaki özel yeteneği demektir. Kişinin zihnen ve bedenen uyanık olmasını gerektiren inisiyatif parametresinin en belirgin özellikleri; sorumluluk almak ve atak olmaktır. [65, s-02/33,34] Keyfi hareket etme anlamına gelmeyen inisiyatif kavramı, yerinde ve zamanında kullanıldığı takdirde, verilen kararların örgütsel bazda etkililik ve verimlilik düzeyi de artacaktır.

(e) *Hizmet anlayışı*: Görevin kutsallığına inanmış olan yöneticiler için görev, insanlara enerji veren gücü, her fırsatta yapmaya çalıştıkları ümit dolu ve yararlı işlerden duydukları hazzı ifade eder. [66, s-7] Bu tutkuyu içlerinde barındıran yöneticiler, bağlı bulundukları kuruma samimiyetle hizmeti esas alırlar ve sorumlu oldukları personeline gerek kişisel, gerek mesleki yönden gelişimlerini destekleyerek, performansı maksimize etmeyi hedeflerler.

(f) *İletişim becerisi*: İletişim kavramı kelime anlamı itibariyle; konuşma, hareketler veya yazı ile bilgi, işaret ya da mesaj vererek bilgi iletimi ve değişimini ifade eder. İletişimin etkili olabilmesi için, karşılıklı etkileşim halinde olan bireylerin sürekli sözlü veya sözsüz bilgi veriyor ya da alıyor olmaları gerekir. İki yönlü iletişimin esas olduğu insan ilişkilerinde unutulmaması gereken husus, bir bireyin, karşısındakinin ne hissettiğini anladığı ölçüde ona cevap verebilecek olmasıdır. [63, s-144] Bir sanat olarak da değerlendirilebilecek olan iletişim bir diğer ifadeyle; hedeflerimize ulaşmamıza yardımcı olabilmeleri için örgütteki personelin her biriyle nasıl temas kuracağımız ve onlara nasıl destek verebileceğimiz konularıyla ilgilidir. İletişim etkili yapıldığı takdirde, en iyi sorun çözücü olarak hizmetimizde olacaktır. [51, s-124] Unutulmamalıdır ki; organizasyonların yapıları, gerek kendi içlerinde ve gerekse birbirleri arasında sağlanacak doğal ve etkili bir iletişim sistemi ile güçlü bir biçimde şekillenecektir. [4, s-449]

(g) *İmaj-karizma*: İmaj kavramı sosyal bir gerçek olarak, bir olay veya durumun bizim anlayışımızda bir ifade bulması ve duyularla herhangi bir uyarılma olmaksızın bilinçte beliren olaylar olarak tanımlanır. [49, s-124] Kişisel bazda bakıldığında ise benzer şekilde, insanlar üzerinde etki bırakan bir olgudur. Karizma boyutunda da, kişisel çekiciliğin biraz daha üst boyutlara çıktığı görülür; bir kaç büyüleyici özelliğin özel bir cazibe yaratacak şekilde birleşmesidir. Psikolojik çekim olarak da tanımlanan karizma, başkalarının o kişiye normalden daha olumlu davranmalarına da neden olur. [72] Kendisini bu kapsamda tanımlayabilen ve bu olguları ayırt edici özellikleri arasında bulunduran bir yönetici, ekip arkadaşlarının kendisini takip etmelerini daha kolaylıkla başararak, onları örgüt amaçları doğrultusunda yöneltebilecektir.

(h) *Motivasyon*: Bir ya da birden çok insanı, belirli bir yöne doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır. [53, s-474] Birini güdülemek, onu harekete geçiren, içindeki bir şeyle bağlantı sağlamaktır. Güdülenme olmadan harekete geçmek zor, ivmeyi arttırmaksa olanaksızdır. [63, s-169] Bir yöneticinin başarısı; astlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına, bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlı olduğundan; yönetici ile motivasyon konusu direkt ilişkidirler. Bu konuyu göz ardı eden bir yönetici, astlarından performans göstermelerini bekleyemez. Motivasyonun önemli iki özelliği ise; kişisel bir olay olması ve yalnızca insanın davranışlarında gözlenebilmesidir. [5, s-368,369]

(i) *Personele değer verme*: Başarılı yöneticiler örgüt yönetiminde şu tanımın bilincindedirler: “Başarı, diğerlerini de dahil etmek demektir.” Yapılan çok sayıda liderlik araştırmalarında insan kavramı, herhangi bir kuruluşun sahip olduğu en büyük ve en değerli kaynak, pek çok işte en pahalı tek kalem olarak değerlendirilmiştir. [63, s-123,125] Şayet yönetici çevresindeki bireyleri dikkate almayan bir tutum gösterirse; örgüt içindeki beşeri ilişkilerde, personel moralinde,

etkinlikte, verimlilikte ve hatta üretimde düşüşe kadar uzanan olumsuz yansımalarla karşı karşıya kalacaktır. [41, s-59]

(i) *Ketumluk*: Düzeyleri ne olursa olsun tüm yönetsel kademeler, organizasyonların idamelerinde önemli görev ve sorumluluklar üstlenmişlerdir. Yöneticilere yapılacak her hangi bir görevle ilgili olarak, sadece o işten sorumlu olanın bilmesi gerektiği, bir diğer deyişle, belli bir gizlilik derecesine sahip olan bilgiler iletilebilir. Bu bağlamda, ketum olan bir yönetici “bilmesi gereken” prensibiyle hareket edebilme yeteneğine sahip kişi anlamına gelecektir. Bu unsur kesinlikle, yöneticinin personeliyle birşeyler paylaşamaması anlamına gelmemelidir.

(j) *Yeni fikirlere değer verme*: Yenilikçilik denildiğinde, gelişme, ilerleme ve keşfetme doğrultusunda yeni fikirler, yeni ürünler, yeni hizmetler ve yeni süreçler yaratma yolundaki her nevi çaba ve işlemler anlaşılmalıdır. [4, s-146] Başarılı olmak isteyen bir yönetici örgütünü, sürekli yenilenme ihtiyacı içinde bir sistem olarak görmek zorundadır. [36, s-145] Değişimin etkilerinin her ortamda hissedildiği günümüzde yöneticiler, bu hususun yönetimini yeni fikir ve yöntemleri uygulayarak takip edebileceklerdir. Bu nedenle örgüt içindeki personel, bugün kabul edilende ek iyileştirmeler meydana getirme çabası olarak tanımlanan yenilikçilik [15, s-224] konusunda daima desteklenmeli ve yeni fikirler üretmenin değersel anlamda, sürekli gelişmenin ayrılmaz bir parçası [49, s-358] olduğu benimsetilmelidir.

(k) *Disiplin anlayışı*: Disiplin kavramı, örgütsel standartların uygulanması ve aksamaya mahal vermeden yürütülmesi için ortaya konan yönetimsel hareketler bütünüdür. [73] Bir diğer deyişle disiplin; personelin inanarak ve arzu ederek örgüt kurallarına ve düzenine uygun davranış göstermesini sağlayan güç olarak tanımlanabilir. Disiplin, bir alışkanlık ürünüdür ve dolayısıyla kazanılabilen bir

kavramdır. Bu anlayışın kazanılmasında yöneticinin göstereceği sabır, dikkat ve iyi bir öğretici olma becerisi öne çıkar. [53, s-397,399]

4. Yönetmelik Başarı Parametrelerinin Subay Sicil Sistemi Yönünden Değerlendirilmesi

Türk Silahlı Kuvvetleri mensubu her subay için sicil işlemlerinin tasnifi “Subay Sicil Yönetmeliği” uyarınca, sicil üstleri tarafından istisnai durumlar dışında her yıl bir defa düzenlenmek suretiyle gerçekleştirilir. Bahsekonu bu sicil işlemlerinin amacı; personelin yeteneklerini, görevindeki başarı derecelerini saptamak ve dolayısıyla her işi yeterli olana verebilmek; yüksek seviyedeki işleri yapacak yetenekte olanları meydana çıkarmak ve bu suretle Silahlı Kuvvetler’in komuta zincirini düzenlemektir. [33, s-12/28,29]

İlgili rütbeli personelin bir sene boyunca sergilemiş olduğu bütünsel performansını rakamsal değerlerle ortaya koymayı sağlayan Sicil Sistemi, aynı zamanda gerek organizasyonel, gerekse bireysel bazda yapılan değerlendirme sürecinin bir göstergesidir. Bir diğer deyişle; geride bırakılan bir yıl süresince bir personelin ne denli başarılı olduğunu ifade etmeye yarayan bir sistemdir.

“Yönetmelik Başarıyı Yönlendiren Parametreler” olarak ortaya konmuş bu ifadeler tesbit edilirken, hem “yönetim ve organizasyon” biliminin ilkelerinden faydalanılmış; hem de halihazırda T.S.K.’nde kullanılmakta olan “Subay Sicil Sistemi” dikkate alınmıştır. Bu bağlamda yönetmelik başarı parametreleri ile uyum gösteren, subay sicil sisteminde ifade edilmiş faktörler şu şekilde sıralanabilir: “Disiplin kurallarına uyarlık, soğukkanlılık ve kendine güven, huzurlu ve ahenkli çalışma becerisi, iletişim becerisi, özeleştirme ve geri besleme yeteneği, hak ve adalet prensiplerine uyarlık, görevdeki cesaret, dayanışma ve işbirliği ruhu, kendini geliştirme çabası, başarıya azmi, zamana riayet, yaratıcılık, değişim ve yeniliklere açıklık, motive etme becerisi, muhakeme etme ve karar verme

kabiliyeti, koordinasyon becerisi, planlama yeteneği, takip ve kontrol becerisi, güç şartlarda görev yapabilme, kaynakları verimli kullanabilme, araştırıcılık, kendiliğinden iş görme, inisiyatif kullanma, gizliliğē ve sır saklamaya verilen önem, sorumluluk duygusu, görev bilgisi, göreve hakimiyet, dürüstlük ve güvenilirlik.” [74]

Sicil sistemi uyarınca diğē değerlendirme kriterleri ise şu şekilde sıralanabilir: “T.C. Anayasası’nda yer alan Cumhuriyetin temel niteliklerine bağıllık, ahlaki sağıamlık, hizmet içi ve dışındaki tavır ve hareketler, astlarına ve/veya üstlerine destek olma, tertip ve düzen, kılık ve kıyafete verilen önem, genel kültür düzeyi, sosyal ilişkiler seviyesi, amir karar verinceye kadar fikrini müdafaa etme becerisi, görevini yerine getirme durumu, temsil kabiliyeti, müstakil görev yapma kabiliyeti, şahsi çıkarlarına düşkünlük, fiziki kabiliyet, bir üst göreve hazırlık durumu.” [74]

V. DENİZ KUVVETLERİ KOMUTANLIĞI'NDA YAPILAN BİR ANKET ARAŞTIRMASI VE SONUÇLARI

A. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE ÖNEMİ

1. Araştırmanın Amacı

Bu anket araştırması ile, Deniz Kuvvetleri bağlısı muhtelif birliklerde görev yapan subayların, komuta ettikleri birliklerde yönetsel açıdan hangi parametreleri, ne yoğunlukla kullandıkları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bir diğer deyişle, Türk Silahlı Kuvvetleri'nin komuta kademesini oluşturan subayların halihazırdaki yönetim felsefeleri irdelenmiştir.

Bu araştırmanın uygulandığı hedef kitle, görev yaptıkları yönetsel kademelere göre gruplandırılmış ve farklı yönetsel kademelerde görev yapan subayların, yönetsel başarı parametrelerine bakış açılarında anlamlı farklılıklar olup olmadığı hususu da incelenmiştir. Ayrıca komutan amiraller ile de yapılmış olan anket araştırmasının sonuçları, bu gruplardan bağımsız olarak değerlendirilmiş ve Deniz Kuvvetleri'nde başarıları onaylanmış olan komutanlar olan komutan amirallerin görüşleri, diğer subaylara yol gösterici nitelikte olması maksadıyla sunulmuştur.

2. Araştırmanın Kapsamı

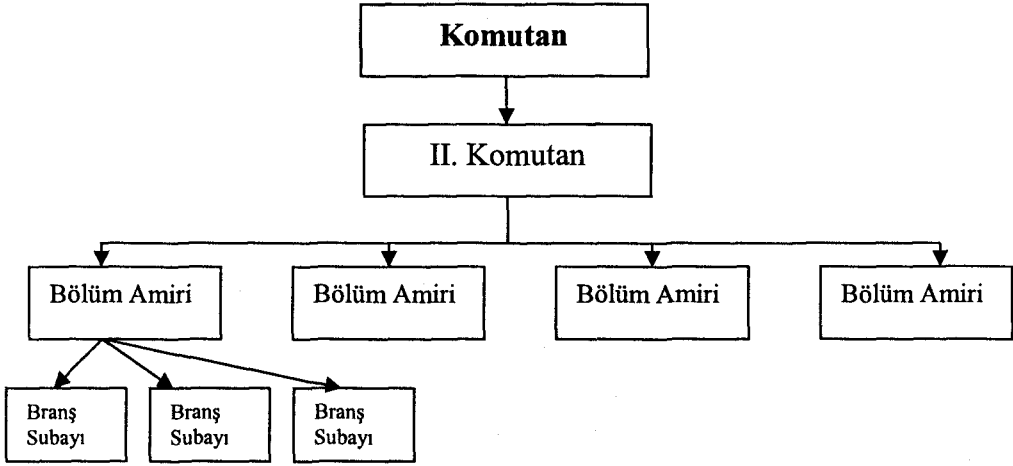
“Yönetsel Başarı Parametrelerini Değerleme Ölçeği” başlığı altında uygulanmış olan anket araştırmasının hedef kitlesini, Deniz Kuvvetleri Komutanlığı bağlısı, İstanbul ve Gölçük bölgesinde görev yapan, Teğmen – Amiral rütbelerindeki subaylar oluşturmaktadır.

Teğmen – Albay rütbelerinde bulunan subaylar, halen görev yaptıkları veya en son görev yaptıkları, Deniz Kuvvetleri'nin asli kıtaları olan harp gemilerindeki yönetsel kademelerine göre gruplandırılmışlardır. Bu kapsamda; harp gemilerinde “Komutan ve II. Komutan” görevlerini deruhte eden subaylar üst yönetim kademesini, “Bölüm Amiri” görevini deruhte eden subaylar orta yönetim kademesini ve “Branş Subayı ve Branş Subayı Yardımcısı” görevlerini deruhte eden subaylar ise alt yönetim kademesini oluşturmuşlardır.

Türk Deniz Kuvvetleri'nin muharip unsurları olan harp gemilerindeki yönetsel yapı şöyle özetlenebilir:

- Komutan: Birliğin kifayetinden, durumundan ve emniyetinden tam sorumludur. Barışta ve savaşta gemisini, disiplin, moral, eğitim ve materyal bakımından daima en üst seviyelerde tutmakla mükelleftir. Bir diğer deyişle, geminin nihai sorumlusudur.
- II. Komutan: Komutanın temsilcisidir. Komutanın emir ve politikalarını yerine getirmekle mükelleftir. Ayrıca, altında bulunan bölümlerin mevcut kanun, yönetmelik, talimat ve emirler ile Komutan direktifleri uyarınca, idari, disiplin, personel ve eğitim faaliyetlerinin planlanmasından, koordineli olarak icrasından ve kontrol edilmesinden sorumludur.
- Bölüm Amiri: Her bölümdeki en kıdemli subaydır. Kendi bölümü ile ilgili tüm konularda Komutan'ın temsilcisidir. Bölümüne ait her türlü cihaz ve teçhizatın durumundan sorumludur.
- Branş Subayı: Branşının daima savaşa hazır durumda bulunmasından Bölüm Amiri'ne karşı sorumludur. Özellikle branş faaliyetlerinin emniyetli ve koordineli bir biçimde yürütülüp, personelinin eğitim ve yeteneklerinin artırılmasına yönelik çalışmalarla yükümlüdür.

Bahsekonu bu yönetsel yapı, aşağıda olduğu üzere şekilsel olarak da ifade edilebilir:



Şekil-14 Harp Gemilerindeki Yönetsel Yapı

3. Araştırmanın Önemi

Türk Silahlı Kuvvetleri; Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'ndan doğan, devletin bekası ve laik ve demokratik toplum düzeninin devamının sağlanması gibi konular başta olmak üzere, birçok görev ve yükümlülükleri yerine getirmek üzerine kurulu bir kamusal organizasyondur. Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nin gerek savaşta ve gerekse barışta korunup kollanması gibi hayati bir görev üstlenen böylesine önemli bir kurumun tüm mensupları da, Atatürk ilke ve inkılapları ışığında yüksek bir görev bilinci ile çalışmaktadırlar.

Devamlı değişim ve gelişimin yaşandığı günümüz koşullarında, organizasyonların günün gereklerini yerine getirebilmesinde yöneticiler ve onların yönetsel faaliyetleri büyük önem arz etmektedir. Bu araştırma ile, Türk Silahlı Kuvvetleri gibi yönetsel faaliyetlerin ve ilişkilerin her zaman üst boyutlarda yaşandığı bir kurumda da, her zaman daha ileriye gitmeyi hedeflemiş yönetim kadrolarının yönetsel açıdan takip ettikleri yolları ve bu konulardaki uygulamalarını incelemek, genel bir değerlendirme imkanı sağlayacaktır.

Üst rütbelerde bulunan komutanlar gerek bilgileri ve gerekse tecrübeleriyle bütünleştirdikleri mesleki yaşamlarında büyük başarılarla imza atmış ve bu nitelikleriyle daha ast rütbelerdeki subaylara örnek olmuşlardır. Bu açıdan bakıldığında, anket araştırmasının amiral komutanlar ile olan kısmı, başarı yolunda çaba sarfeden tüm subaylara bir ufuk açabilecek nitelikte olacaktır. Ayrıca muhtelif yönetsel kademelerde görev yapmış ve yapmakta olan subayların kendi içlerinde yapılmış değerlendirmelerinde ise, bir grubun diğer gruba oranla neleri daha farklı düşünüp, uyguladıkları hususu ön plana çıkacak ve özellikle üst yönetim kademelerine gelme yolunda ilerleyen subaylara, yönetsel başarıları elde etme yolunda komutanlarının görüş ve düşüncelerinden istifade etme şansı tanınmış olmaktadır. Diğer bir açıdan bakıldığında da, üst rütbedeki komutanların kendilerinden daha ast konumda bulunan subayların eğitim ve yetiştirilmelerinde, nelere daha çok itina gösterilmesi konusunda bazı fikirler verilmektedir.

B. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

1. Araştırmanın Modeli

“Yönetim ve Organizasyon” bilim dalındaki genel konseptler ile Türk Silahlı Kuvvetleri’nde halihazırda kullanılmakta olan “Subay Sicil Sistemi” dikkate alınarak hazırlanmış anket formunda 55 adet soru sorulmuştur ve bu model aşağıda belirtildiği üzere 4 ana başlık altında gruplandırılmıştır:

➤ **Örgüte Özgü Parametreler:**

- Amaçların tesbiti ve planlama,
- Ar-Ge faaliyetleri,
- Ceza – ödül sistemi,
- Çalışma ortamı,
- Denetim,
- Eğitim,

- Koordinasyon,
- Misyon,
- Vizyon,
- Strateji,
- Örgüt geliştirme.

➤ Yöneticiye Özgü Teknik Parametreler:

- Bilgi gücü,
- Çalışkanlık anlayışı,
- Geri bildirim,
- Gözlem – analiz,
- Ekip çalışması/işbirliği,
- Kaliteli olma anlayışı,
- Rekabet,
- Terfi,
- Yetki devri,
- Yönetime katılma,
- Zaman yönetimi,
- Standardizasyon,
- Tecrübe/deneyim,
- Teknolojiye yakınlık,
- Etkin kaynak kullanımı.

➤ Yöneticiye Özgü Duygusal Parametreler:

- Adaletli davranmak,
- Cesaret,
- Dürüstlük,
- Güven duygusu,
- Kararlılık,
- Kusursuzlaşma tutkusu,
- Objektiflik,

- Esneklik,
- Fedakarlık,
- İtaatkarlık,
- Soğukkanlılık ve otokontrol,
- Olgunluk ve hoşgörölük,
- Sorumluluk duygusu,
- Öngörölülük,
- Özeleştiri,
- Yaratıcılık,
- Muhakeme etme,

➤ Yöneticiye Özgü Sosyal&Entelektüel Parametreler:

- Değişime açıklık,
- Eleştiriye açıklık,
- Girişimcilik ve inisiyatif,
- Hizmet anlayışı,
- İletişim,
- İmaj – karizma,
- Motive etme,
- Personele değer verme,
- Ketumluk,
- Yeni fikirlere değer verme,
- Disiplin anlayışı.

Yukarıda tanımlanmış yönetsel başarıyı yönlendiren parametreler ışığında; “Tamamen Katılıyorum – Katılıyorum – Kararsızım – Katılmıyorum – Kesinlikle Katılmıyorum” cevap seçeneklerinin bulunduğu Likert-tipi değerlendirme ölçeğinden faydalanılarak model oluşturulmuştur.

2. Araştırmanın Hipotezleri

Anket araştırmasında yer alan her soru için, farklı yönetsel kademeler arasında, soruda yöneltilen parametreye farklı bakış açılarının olup olmadığını tespit etmek maksadıyla şu temel hipotez belirlenmiştir:

H₀ : 3 farklı yönetim kademesi (üst – orta – alt) arasında, ilgili parametreye bakış açısında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁ : 3 farklı yönetim kademesi (üst – orta – alt) arasında, ilgili parametreye bakış açısında anlamlı bir farklılık vardır.

3. Araştırmadaki Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni Deniz Kuvvetleri Komutanlığı mensubu muharip subayları (Deniz Harp Okulu mezunu subaylar) kapsamaktadır. Bu evreni temsil edebilecek nitelikte, aşağıda rakamsal bilgileri sunulan Teğmen – Albay rütbeleri arasındaki 191 subay ile 8 Amiral Komutan'dan oluşan bir örneklem kitlesi hedef seçilmiştir:

Rütbe	Örneklem	Yüzde
Amiral	8	% 4
Albay	3	% 2
Yarbay	2	% 1
Binbaşı	10	% 5
Yüzbaşı	70	% 35
Üsteğmen	46	% 23
Teğmen	60	% 30

Tablo-6 Rütbelere Göre Dağılım

Yukarıda belirtilen rütbelere göre olan dağılıma ilaveten, Teğmen – Albay rütbeleri arasındaki subayların, harp gemilerinde deruhte ettikleri/ediyor oldukları görevlere istinaden oluşturulan yönetsel düzey tablosu ise şu şekildedir:

Yönetsel Düzey	Örneklem	Yüzde
Üst yönetim kademesi (Komutan ve II. Komutan)	31	% 16
Orta yönetim kademesi (Bölüm Amiri)	56	% 29
Alt yönetim kademesi (Branş Subayı ve Yardımcısı)	104	% 55

Tablo-7 Yönetsel Düzeylere Göre Dağılım

4. Araştırmanın Veri Toplama Aracı ve Uygulanması

Araştırmanın tek veri toplama aracı olan anket, 2 bölümden oluşmaktadır. Bunlardan ilki, katılımcıların demografik yapısını ortaya koymakta kaynak teşkil edecek 6 sorudan oluşmuş I. Bölüm ile farklı rütbelerdeki subayların yönetim felsefelerini ortaya koymaya temel teşkil edecek 55 sorudan oluşmuş II. Bölüm'dür.

Anket araştırması ilgili birliklerin tümüne gitmek suretiyle, katılımcılarla yüzyüze görüşme/katılımcılardan sorumlu olan komutanla yüzyüze görüşme yöntemiyle uygulanmıştır. Özellikle de bu çalışmada önem arz eden hususun, katılımcıların ilgili soru hakkındaki düşüncelerinden ziyade, uygulamalarının nasıl olduğu hususu vurgulanmıştır. Ayrıca anket formlarında birlik adı ile katılımcının ad ve soyadı bilgilerinin bulunmaması gerektiği hususu da tekrar vurgulanmıştır.

5. Araştırmada Uygulanan İstatistiksel Analiz

Anket formlarından elde edilen ham rakamsal verilerin tümü Microsoft Excel uygulaması yardımıyla değerlendirilmiştir. Bu süreç, aşağıdaki bölümler ile özetlenebilir:

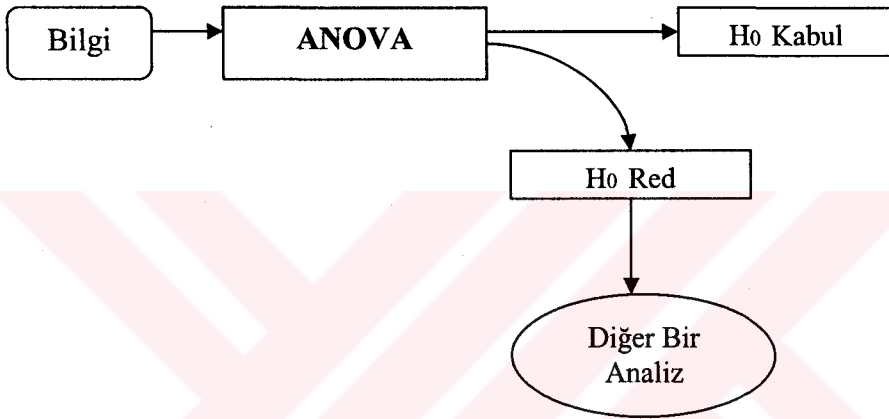
- Skor Ortalamalarının Tesbiti: 5 skalalı ölçek için, herbir cevaba bir değer atanmak suretiyle herbir soruya verilen cevapların 10 üzerinden değerleri tespit edilmiştir. Cevaplara atanan değerler aşağıda olduğu gibidir:

Cevap İfadesi	Değeri
Tamamen katılıyorum	10
Katılıyorum	7,5
Kararsızım	5
Katılmıyorum	2,5
Kesinlikle katılmıyorum	0

Tablo-8 Anket Cevaplarına Atanan Rakamsal Değerler

- Betimleyici İstatistik: Excel'in "veri çözümleme – data analysis" fonksiyonunun yardımıyla herbir soruya cevap veren farklı yönetsel düzeylerdeki subaylar açısından yaklaşılmış ve ortalama, standart sapma, standart hata, %95 güven aralığı için sınır değerleri ile o soruya verilen en düşük ve en yüksek skor değerleri ortaya konmuştur.
- Varyans Analizi (ANOVA-Scheffe): Benzer şekilde Excel'in "veri çözümleme – data analysis" fonksiyonunun yardımıyla herbir soru için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Farklı gruplar için sadece bir faktör ya da değişkenin analizine imkan tanıyan tek yönlü varyans analizine [75] ilişkin kabuller ise; anakütlelerin dağılımlarının normal olduğu ve varyanslarının da birbirine eşit olduğu ile her gruptan rastgele seçim yapıldığıdır. Örneklem kitlesinde ikiden fazla topluluk olduğu durumlarda, bunların aynı ortalamaya sahip olup olmadıklarının sınanması [76]

anlamına gelen varyans analizinden elde edilen sonuçlara göre; hesaplanan F değeri, F-ölçütünden büyükse, yönetsel kademeler arasında anlamlı bir görüş farklılığı olduğu sonucuna varılmış ve bu durumda, örneklemdaki herbir grubun büyüklüğünün farklı olması durumu dikkate alınarak tatbik edilen Scheffe testi [77] ile hangi gruplar arasında anlamlı bir farklılığın söz konusu olduğu tespit edilmiştir. Bu hesaplama esnasında Scheffe testine ait formülasyon Excel tabanına makro olarak girilmiştir. ANOVA ile Scheffe testinin uygulanmasına ait şekilsel gösterim aşağıda olduğu üzere ifade edilebilir: [77]



Şekil-15 ANOVA Diyagramı

- Testin Güvenilirliği (Cronbach's Alfa katsayısı): Anket araştırmasının olduğu 4 farklı parametre grubu (örgüte özgü parametreler, yöneticiye özgü teknik parametreler, yöneticiye özgü duygusal parametreler, yöneticiye özgü sosyal&entelektüel parametreler) için alfa değerleri hesaplanarak, anketin güvenilirlik düzeyi ortaya konmuştur. Buna ilişkin formülasyon da Excel tabanına makro olarak girilmiştir. 0 ile 1 arasında değişen bir değer olan alfa değeri, 1'e ne kadar yakın olursa testin güvenilirliği de o kadar yüksek demek olup; 0,5'ten büyük değerler, olumlu kabul edilmektedir. Yapılan hesaplamalar neticesinde araştırmanın geneline ve parametre grupları bazında ortaya çıkan güvenilirlik düzeyleri ise şu şekildedir:

- ✓ Araştırmanın tümüne ait güvenilirlik düzeyi: 0,973
- ✓ Örgüte özgü parametrelere ait güvenilirlik düzeyi: 0,886
- ✓ Yöneticiye özgü teknik parametrelere ait güvenilirlik düzeyi: 0,911
- ✓ Yöneticiye özgü duygusal parametrelere ait güvenilirlik düzeyi: 0,923
- ✓ Yöneticiye özgü sosyal&entelektüel parametrelere ait güvenilirlik düzeyi: 0,887.

C. ARAŞTIRMANIN DEĞERLENDİRMESİ

1. Araştırmanın Demografik Açıdan İncelenmesi

Anket uygulanan “Teğmen – Albay” rütbelerindeki örneklem kitlenin demografik açıdan değerlendirilmesi aşağıdaki tablolarda belirtildiği gibidir:

Yaş Grubu	Örneklem
24 ve altı	40
25 – 29	49
30 – 35	80
36 – 45	21
46 ve üstü	1

Tablo-9 Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Sınıflandırılması

Toplam Deniz Hizmeti Süresi	Örneklem
1 yıldan az	22
1 – 2 yıl	27
3 – 5 yıl	50
6 – 10 yıl	58
11 yıl ve üstü	34

Tablo-10 Katılımcıların Hizmet Sürelerine Göre Sınıflandırılması

Eğitim Düzeyi	Örneklem
Lisans	109
Yüksek Lisans/Harp Akademisi	80
Doktora	2

Tablo-11 Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Sınıflandırılması

Kurmay Subay Olma	Örneklem
Evet	75
Hayır	116

Tablo-12 Katılımcıların Kurmay Olup Olmamlarına Göre Sınıflandırılması

2. Araştırma Sorularının Skor Ortalamaları Açısından İncelenmesi

Aşağıdaki tabloda anket araştırmasının II. Bölümüne ait sorularının, 5 farklı düzeyde skor ortalamaları belirtilmiştir:

	SORULAR	SKOR ORTALAMASI				
		GENEL	AMİRAL	ÜST. YÖN.	ORTA YÖN.	ALT YÖN.
1.	Bir işe başlamadan önce, amaçlarımı net olarak belirleyip, onlara ulaştıracak yolları esas alan planlama sürecini ihmal etmeyecek şekilde hareket ederim.	8,481	9,062	9,032	8,75	8,173
2.	Birliğimde, verimliliği de etkileyecek olan Ar-Ge faaliyetlerini fiilen icra ederim.	6,4	8,437	6,854	6,83	6,033
3.	Birlik yönetiminde, ödül ve ceza unsurlarını bir arada kullanırım.	8,193	9,062	8,79	8,75	7,716
4.	Birliğimdeki çalışma ortamı, gerek fiziki koşullar açısından ve gerekse manevi yönden tatminkar düzeydedir.	6,151	8,437	6,854	6,562	5,721
5.	Hangi koşullar mevcut olursa olsun denetim unsuru, yönetim anlayışımın vazgeçilmez bir unsurudur.	8,324	10	7,903	8,526	8,341
6.	Eğitimi, gelecekte elde edileceğim başarıların ön koşulu olarak görüp, birliğimde eğitsel faaliyetleri en efektif biçimde uygulayım.	8,154	9,687	8,306	8,392	7,98
7.	Birliğimdeki tüm faaliyetler, tam ve etkin olarak işleyen bir koordinasyon anlayışı içerisinde yürütülür.	7,002	7,812	7,338	7,276	6,754
8.	Birliğimde bizi denklelerimizden farklı kılan (bize özgü) ve bize daima yol gösteren bir misyon oluşturmuş durumdayım.	6,897	8,437	7,741	7,232	6,466
9.	Birliğimde sürekli gelişimi ve yeniliği esas alan, bizlere ilham veren ve ideal bir geleceği anlatan bir vizyon ortaya koymuş durumdayım.	6,884	9,062	7,5	7,321	6,466
10.	Birliğimi, icra edilecek görevler sonunda en optimum sonuca ulaştıracak çeşitli yönetsel stratejiler belirler ve uygulayım.	7,604	9,062	8,145	7,723	7,379
11.	Günümüzün değişen koşullarına ve bunların gereklerine göre, birliğimde değişim ve gelişim sürecini etkin kılmaya çalışırım.	7,827	9,375	8,145	8,035	7,62
12.	Sahip olduğum bilgi gücümü; yasal gücüme ve kişilik (karakter) gücüme göre, yönetimde daha ön planda kullanırım.	8,298	9,375	8,467	8,526	8,125
13.	Sistemli ve düzenli bir çalışma anlayışı, benim için başarıya giden yolda olmazsa olmaz bir parametredir.	8,455	9,375	8,629	8,571	8,341
14.	Gelecekteki olası hataları minimize edebilmek için, düzgün işleyen bir geri bildirim (feedback) mekanizması teşkil etmiş durumdayım.	7,539	8,437	7,5	7,812	7,403

	SORULAR	SKOR ORTALAMASI				
		GENEL	AMİRAL	ÜST. YÖN.	ORTA YÖN.	ALT YÖN.
15.	Bir konuyla ilgili karar sürecinde, mevcut durumu dikkatle gözlemleyip, elde ettiğim verileri analiz ederek sonuca giderim.	8,167	9,062	8,145	8,258	8,125
16.	Ekip çalışması anlayışı, birliğime istisnasız hakim olan ve birliğimde fiilen uygulanan bir anlayıştır.	7,683	9,687	8,064	7,767	7,524
17.	Birliğime ivme kazandıracak belli bir kalite anlayışı benimsemiş durumdayım.	7,578	9,062	7,983	7,946	7,259
18.	İşimde daha da ileriye gitmemi sağlayan bir etken de, benzerlerimle (denk rütbe/makam) rekabet etme anlayışımdır.	6,073	5,312	5,241	6,339	6,177
19.	Terfi etme düşüncesi; benim istek, heves ve verimimi olumlu yönde etkiler.	5,798	6,562	5	5,758	6,057
20.	Birliğimi, tüm yönetsel yetkileri her zaman elimde bulundurarak, yani herhangi bir yetki devrine gerek kalmaksızın yönetmekteyim.	4,895	3,125	3,467	4,017	5,793
21.	Üst yönetimin alacağı kararlarda, görüş ve düşüncelerimden istifade edilir.	6,649	7,812	7,177	7,187	6,201
22.	Birliğimde muhtelif faaliyetleri icra ederken, zaman israfını asgari düzeyde tutacak biçimde hareket ederim.	8,036	9,062	7,983	7,991	8,076
23.	Sorumlu olduğum tüm faaliyetlerin icrasında, belirlenmiş standartları esas alırım ve onların dışına çıkmam.	6,361	6,25	5,967	5,982	6,682
24.	Geçmiş olaylardan kazandığım tecrübe ve deneyimler, benim için gelecekteki yapacaklarımda önemli yol göstericilerdir.	8,769	9,062	8,79	8,794	8,75
25.	Teknolojik gelişmeleri yakından takip edip, birliğimde uygulamaktayım.	7,486	8,437	7,177	7,589	7,524
26.	Kullanımına sunulmuş tüm kaynaklardan, organizasyonel hedefler doğrultusunda azami şekilde istifade edebilmekteyim.	7,382	8,75	7,822	7,41	7,235
27.	Koşullar ne olursa olsun; hak ve adalet kavramlarını göz ardı etmem.	9,096	9,375	9,274	9,196	8,99
28.	Karşı karşıya kaldığım her nevi olaya, cesaretle yaklaşıyorum.	8,455	9,375	8,709	8,571	8,317
29.	Liderlik benliğinin temel duygusu olan dürüstlük duygusundan taviz vermem.	9,136	10	9,193	9,285	9,038
30.	Bana verilen her göreve başlarken, kendime olan güvenim tamdır.	8,39	9,375	8,548	8,526	8,269
31.	Personelime, yapacakları tüm işlerde güvenim tamdır.	7,421	7,812	7,661	7,321	7,403
32.	Doğruluğuna inandığım her konuda, kararlılığımı sonuna dek sürdürürüm.	8,547	8,75	8,387	8,571	8,581

	SORULAR	SKOR ORTALAMASI				
		GENEL	AMİRAL	ÜST. YÖN.	ORTA YÖN.	ALT YÖN.
33.	Mükemmeliyetçilik (kusursuzlaşma) felsefesini benimsemiş durumdayım.	7,133	7,812	6,774	7,142	7,235
34.	Koşullar ne olursa olsun, objektif davranırım.	8,128	9,062	8,548	8,125	8,004
35.	Gereken ve değişen koşullara göre kalıplardan sıyrılıp, yönetsel faaliyetlerde esneklik gösterebiliyorum.	8,036	9,062	8,225	8,392	7,788
36.	Birliğimin başarısı söz konusu olduğunda, gerek özel ve gerekse sosyal hayatımdan hiç çekinmeden fedakarlık ederim.	7,971	10	8,306	8,08	7,812
37.	Yanlıı olduğunu düşünsem bile, emir-komuta silsilesi içerisinde üstlerime koşulsuz itaat ederim.	7,212	8,437	6,935	6,875	7,475
38.	Beklenmedik durumlarda soğukkanlılığımı korur; otokontrolümü yitirmem.	8,154	9,062	8,548	8,392	7,908
39.	Olumsuz olaylar karşısında fevri davranmaksızın, gerekli olgunluk ve hoşgörüyü gösteririm.	7,617	8,437	7,5	7,812	7,548
40.	Sorumluluk olgusunu, bir yöneticiye yüklenmiş en ağır ve en anlamlı yük olarak benimsiyorum.	8,992	8,437	8,79	9,241	8,918
41.	Tecrübelerime istinaden oluşmuş öngörülerimi, yönetim sürecinde fiilen kullanırım.	8,651	9,062	9,274	8,75	8,413
42.	Elde ettiğim sonuçlar ne olursa olsun, görev sonunda özeleştirelimi yaparım.	8,494	8,75	8,709	8,66	8,341
43.	Yaratıcılık anlayışı içerisinde, yeni fikirler ortaya koymaya çalışırım.	8,246	9,687	8,79	8,437	7,98
44.	Bir karar alma safhasında, elimdeki veriler doğrultusunda muhakeme etme sürecini etkin kılarak, sonuca gitmeyi tercih ederim.	8,494	9,062	8,629	8,839	8,269
45.	Birliğimde gelişimi destekleyecek her türlü değişime açığımdır ve bunları uygulamaktan kaçınmam.	8,52	9,062	8,87	8,66	8,341
46.	Şahsıma yöneltilecek olumsuz eleştirilere açığımdır.	7,945	8,125	8,145	8,125	7,788
47.	İstediiim olumlu sonuçları elde edebilmek için, girişimci yönümü net olarak ortaya koyar; yerinde ve zamanında olmak kaydıyla, gerekli inisiyatifleri tereddütsüz kullanırım.	8,128	9,062	8,467	8,526	7,812
48.	İçimdeki hizmet tutkusu, elde edeceğim başarılar üzerinde önemli bir etkindir.	8,102	9,375	8,145	7,991	8,149
49.	Personelimle yeterli seviyede ve etkili iletişim kurabilmekteyim.	8,18	8,125	8,306	8,214	8,125

	SORULAR	SKOR ORTALAMASI				
		GENEL	AMİRAL	ÜST. YÖN.	ORTA YÖN.	ALT YÖN.
50.	Her yöneticinin sahip olduğu “imaj” ve sahip olabileceği “karizma” unsurları, personelin yöneltmesinde etkilidirler.	8,56	8,75	8,387	8,348	8,725
51.	Personelimi ortak hedefler doğrultusunda motive etmek için, her türlü pozitif çabayı gösteriyorum.	8,272	9,375	8,79	8,437	8,028
52.	Personelim ve onların yaptıkları, benim için değerlidir.	8,939	8,75	9,354	9,062	8,75
53.	Bana verilen herhangi bir görev yada söylenen bir söz ile ilgili özel hususlar, sadece bende kalır; kimseyle paylaşmam.	8,403	9,687	8,951	8,125	8,389
54.	Ortaya konan her yeni fikri mutlaka dikkate alır; değerlendiririm.	8,612	8,437	8,951	8,482	8,581
55.	Tüm konulardaki disiplin kurallarını istisnasız ve hiçbir yoruma mahal vermeden uygularım.	7,408	8,437	7,177	7,098	7,644

Tablo-13 Sorulara Ait Skor Ortalamaları

3. Araştırmanın Herbir Yönetsel Başarı Parametresi Bazında Değerlendirilmesi

a. “Amaçların Tesbiti ve Planlama” ya İlişkin Bulgular

1. soruya ait tanımlayıcı değerlendirme ve yönetsel kademelere göre farklılaşma analizi aşağıda olduğu gibidir:

GRUPLAR	N	ORT.	STD. SAP.	STD. HATA	GÜV.ARA.(%95)		MİN.	MAX.
ALT YÖNETİM	104	8,173	1,679	0,164	7,847	8,499	2,5	10
ORTA YÖNETİM	56	8,75	1,348	0,18	8,389	9,111	5	10
ÜST YÖNETİM	31	9,032	1,396	0,25	8,52	9,544	5	10
AMİRAL	8	9,062	1,293	0,457	7,981	10,143	7,5	10

Tablo-14 1. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P-değeri	F-ölçütü
Gruplar Arası	23,333	2	11,666	4,886	0,008	3,043
Gruplar İçi	448,852	188	2,387			
Toplam	472,185	190				

Tablo-15 1. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu

$F > F\text{-ölçütü}$ olduğundan; 0,05 düzeyinde farklılaşan gruplar olduğu söylenir. Bu durumda yapılan Scheffe testine göre aşağıdaki sonuçlar elde edilmiş olup, ortalama farkının kritik değeri aştığı grup olan üst yönetim ve alt yönetim kademeleri arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu ortaya çıkmıştır.

Gruplar		Ortalama farkı	Kritik değer
Üst yön.	Orta yön.	0,282	0,853
Üst yön.	Alt yön.	0,859	0,78
Orta yön.	Alt yön.	0,576	0,631

Tablo-16 1. Soruya Ait Scheffe Testi Tablosu

b. “Ar-Ge Faaliyetleri” ne İlişkin Bulgular

2. soruya ait tanımlayıcı değerlendirme ve yönetsel kademelere göre farklılaşma analizi aşağıda olduğu gibidir:

GRUPLAR	N	ORT.	STD. SAP.	STD. HATA	GÜV.ARA.(%95)		MİN.	MAX.
ALT YÖNETİM	104	6,033	2,734	0,268	5,502	6,564	0	10
ORTA YÖNETİM	56	6,83	2,26	0,302	6,225	7,435	0	10
ÜST YÖNETİM	31	6,854	2,658	0,477	5,879	7,829	0	10
AMİRAL	8	8,437	1,293	0,457	7,356	9,518	7,5	10

Tablo-17 2. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P-değeri	F-ölçütü
Gruplar Arası	30,742	2	15,371	2,287	0,104	3,043
Gruplar İçi	1263,367	188	6,72			
Toplam	1294,11	190				

Tablo-18 2. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu

F < F-ölçütü olduğundan; 0,05 düzeyinde farklılaşan gruplar olmadığı söylenir.

c. “Ceza – Ödül Sistemi” ne İlişkin Bulgular

3. soruya ait tanımlayıcı değerlendirme ve yönetsel kademelere göre farklılaşma analizi aşağıda olduğu gibidir:

GRUPLAR	N	ORT.	STD. SAP.	STD. HATA	GÜV.ARA.(%95)		MİN.	MAX.
ALT YÖNETİM	104	7,716	1,974	0,193	7,333	8,099	0	10
ORTA YÖNETİM	56	8,75	1,783	0,238	8,273	9,227	0	10
ÜST YÖNETİM	31	8,79	1,692	0,303	8,17	9,41	2,5	10
AMİRAL	8	9,062	1,293	0,457	7,981	10,143	7,5	10

Tablo-19 3. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P-değeri	F-ölçütü
Gruplar Arası	52,063	2	26,031	7,389	0,001	3,043
Gruplar İçi	662,269	188	3,522			
Toplam	714,332	190				

Tablo-20 3. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu

$F > F$ -ölçütü olduğundan; 0,05 düzeyinde farklılaşan gruplar olduğu söylenir. Bu durumda yapılan Scheffe testine göre aşağıdaki sonuçlar elde edilmiş olup, ortalama farkının kritik değeri aştığı gruplar olan üst yönetim ve alt yönetim ile orta yönetim ve alt yönetim kademeleri arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu ortaya çıkmıştır.

Gruplar		Ortalama farkı	Kritik değer
Üst yön.	Orta yön.	0,04	1,036
Üst yön.	Alt yön.	1,073	0,947
Orta yön.	Alt yön.	1,033	0,767

Tablo-21 3. Soruya Ait Scheffe Testi Tablosu

d. “Çalışma Ortamı” na İlişkin Bulgular

4. soruya ait tanımlayıcı değerlendirme ve yönetsel kademelere göre farklılaşma analizi aşağıda olduğu gibidir:

GRUPLAR	N	ORT.	STD. SAP.	STD. HATA	GÜV.ARA.(%95)		MİN.	MAX.
ALT YÖNETİM	104	5,721	2,823	0,276	5,172	6,27	0	10
ORTA YÖNETİM	56	6,562	2,592	0,346	5,868	7,256	0	10
ÜST YÖNETİM	31	6,854	2,736	0,491	5,851	7,857	0	10
AMİRAL	8	8,347	1,293	0,457	7,356	9,518	7,5	10

Tablo-22 4. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P-değeri	F-ölçütü
Gruplar Arası	44,055	2	22,027	2,926	0,056	3,043
Gruplar İçi	1415,041	188	7,526			
Toplam	1459,097	190				

Tablo-23 4. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu

F < F-ölçütü olduğundan; 0,05 düzeyinde farklılaşan gruplar olmadığı söylenir.

e. “Denetim” e İlişkin Bulgular

5. soruya ait tanımlayıcı değerlendirme ve yönetsel kademelere göre farklılaşma analizi aşağıda olduğu gibidir:

GRUPLAR	N	ORT.	STD. SAP.	STD. HATA	GÜV.ARA.(%95)		MİN.	MAX.
ALT YÖNETİM	104	8,341	1,797	0,176	7,992	8,69	2,5	10
ORTA YÖNETİM	56	8,526	1,796	0,236	8,053	8,999	2,5	10
ÜST YÖNETİM	31	7,903	2,589	0,465	6,954	8,852	2,5	10
AMİRAL	8	10	0	0	0	0	10	10

Tablo-24 5. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P-değeri	F-ölçütü
Gruplar Arası	7,822	2	3,911	1,041	0,354	3,043
Gruplar İçi	706,051	188	3,755			
Toplam	713,874	190				

Tablo-25 5. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu

$F < F\text{-ölçütü}$ olduğundan; 0,05 düzeyinde farklılaşan gruplar olmadığı söylenir.

f. “Eğitim” e İlişkin Bulgular

6. soruya ait tanımlayıcı değerlendirme ve yönetsel kademelere göre farklılaşma analizi aşağıda olduğu gibidir:

GRUPLAR	N	ORT.	STD. SAP.	STD. HATA	GÜV.ARA.(%95)		MİN.	MAX.
ALT YÖNETİM	104	7,98	1,778	0,174	7,635	8,325	2,5	10
ORTA YÖNETİM	56	8,392	1,611	0,215	7,961	8,823	2,5	10
ÜST YÖNETİM	31	8,306	1,352	0,242	7,811	8,801	5	10
AMİRAL	8	9,687	0,883	0,312	8,949	10,425	7,5	10

Tablo-26 6. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P-değeri	F-ölçütü
Gruplar Arası	7,036	2	3,518	1,263	0,285	3,043
Gruplar İçi	523,657	188	2,785			
Toplam	530,693	190				

Tablo-27 6. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu

$F < F\text{-ölçütü}$ olduğundan; 0,05 düzeyinde farklılaşan gruplar olmadığı söylenir.

g. “Koordinasyon” a İlişkin Bulgular

7. soruya ait tanımlayıcı değerlendirme ve yönetsel kademelere göre farklılaşma analizi aşağıda olduğu gibidir:

GRUPLAR	N	ORT.	STD. SAP.	STD. HATA	GÜV.ARA.(%95)		MİN.	MAX.
ALT YÖNETİM	104	6,754	2,46	0,241	6,276	7,232	0	10
ORTA YÖNETİM	56	7,276	2,038	0,272	6,731	7,821	0	10
ÜST YÖNETİM	31	7,338	2,134	0,383	6,556	8,12	2,5	10
AMİRAL	8	7,812	1,602	0,566	6,473	9,151	5	10

Tablo-28 7. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P-değeri	F-ölçütü
Gruplar Arası	14,097	2	7,048	1,34	0,264	3,043
Gruplar İçi	988,651	188	2,785			
Toplam	1002,749	190				

Tablo-29 7. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu

F < F-ölçütü olduğundan; 0,05 düzeyinde farklılaşan gruplar olmadığı söylenir.

h. “Misyona” İlişkin Bulgular

8. soruya ait tanımlayıcı değerlendirme ve yönetsel kademelere göre farklılaşma analizi aşağıda olduğu gibidir:

GRUPLAR	N	ORT.	STD. SAP.	STD. HATA	GÜV.ARA.(%95)		MİN.	MAX.
ALT YÖNETİM	104	6,466	2,55	0,25	5,97	6,962	0	10
ORTA YÖNETİM	56	7,232	1,887	0,252	6,727	7,737	0	10
ÜST YÖNETİM	31	7,741	2,175	0,39	6,944	8,538	2,5	10
AMİRAL	8	8,437	1,86	0,657	6,882	9,992	5	10

Tablo-30 8. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P-değeri	F-ölçütü
Gruplar Arası	47,709	2	23,854	4,448	0,012	3,043
Gruplar İçi	1008,05	188	5,361			
Toplam	1055,759	190				

Tablo-31 8. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu

$F > F\text{-ölçütü}$ olduğundan; 0,05 düzeyinde farklılaşan gruplar olduğu söylenir. Bu durumda yapılan Scheffe testine göre aşağıdaki sonuçlar elde edilmiş olup, ortalama farkının kritik değeri aştığı grup olan üst yönetim ve alt yönetim kademeleri arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu ortaya çıkmıştır.

Gruplar		Ortalama farkı	Kritik değer
Üst yön.	Orta yön.	0,509	1,279
Üst yön.	Alt yön.	1,275	1,169
Orta yön.	Alt yön.	0,765	0,946

Tablo-32 8. Soruya Ait Scheffe Testi Tablosu

1. “Vizyon” a İlişkin Bulgular

9. soruya ait tanımlayıcı değerlendirme ve yönetsel kademelere göre farklılaşma analizi aşağıda olduğu gibidir:

GRUPLAR	N	ORT.	STD. SAP.	STD. HATA	GÜV.ARA.(%95)		MİN.	MAX.
ALT YÖNETİM	104	6,466	2,502	0,245	5,98	6,952	0	10
ORTA YÖNETİM	56	7,321	1,709	0,228	6,864	7,778	2,5	10
ÜST YÖNETİM	31	7,5	1,825	0,327	6,831	8,169	5	10
AMİRAL	8	9,062	1,293	0,457	7,981	10,143	7,5	10

Tablo-33 9. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P-değeri	F-ölçütü
Gruplar Arası	40,619	2	20,309	4,215	0,016	3,043
Gruplar İçi	905,846	166	4,818			
Toplam	946,466	190				

Tablo-34 9. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu

$F > F\text{-ölçütü}$ olduğundan; 0,05 düzeyinde farklılaşan gruplar olduğu söylenir. Bu durumda yapılan Scheffe testine göre aşağıdaki sonuçlar elde edilmiş olup, ortalama farkının kritik değere çok yaklaştığı gruplar olan üst yönetim ve alt yönetim ile orta yönetim ve alt yönetim kademeleri arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu söylenebilir.

Gruplar		Ortalama farkı	Kritik değer
Üst yön.	Orta yön.	0,178	1,212
Üst yön.	Alt yön.	1,033	1,108
Orta yön.	Alt yön.	0,855	0,897

Tablo-35 9. Soruya Ait Scheffe Testi Tablosu

i. “Strateji” ye İlişkin Bulgular

10. soruya ait tanımlayıcı değerlendirme ve yönetsel kademelere göre farklılaşma analizi aşağıda olduğu gibidir:

GRUPLAR	N	ORT.	STD. SAP.	STD. HATA	GÜV.ARA.(%95)		MİN.	MAX.
					ALT	ÜST		
ALT YÖNETİM	104	7,379	1,92	0,188	7,006	7,752	0	10
ORTA YÖNETİM	56	7,723	1,863	0,248	7,224	8,222	2,5	10
ÜST YÖNETİM	31	8,145	1,703	0,306	7,521	8,769	5	10
AMİRAL	8	9,062	1,293	0,457	7,981	10,143	7,5	10

Tablo-36 10. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P-değeri	F-ölçütü
Gruplar Arası	15,101	2	7,55	2,158	0,118	3,043
Gruplar İçi	657,804	188	3,498			
Toplam	672,905	190				

Tablo-37 10. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu

F < F-ölçütü olduğundan; 0,05 düzeyinde farklılaşan gruplar olmadığı söylenir.

j. “Örgüt Geliştirme” ye İlişkin Bulgular

11. soruya ait tanımlayıcı değerlendirme ve yönetsel kademelere göre farklılaşma analizi aşağıda olduğu gibidir:

GRUPLAR	N	ORT.	STD. SAP.	STD. HATA	GÜV.ARA.(%95)		MİN.	MAX.
					ALT	ÜST		
ALT YÖNETİM	104	7,62	1,822	0,178	7,266	7,974	0	10
ORTA YÖNETİM	56	8,035	1,56	0,208	7,618	8,452	5	10
ÜST YÖNETİM	31	8,145	1,576	0,283	7,567	8,723	5	10
AMİRAL	8	9,375	1,157	0,409	8,408	10,342	7,5	10

Tablo-38 11. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P-değeri	F-ölçütü
Gruplar Arası	10,025	2	5,012	1,711	0,183	3,043
Gruplar İçi	550,772	188	2,929			
Toplam	560,798	190				

Tablo-39 11. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu

F < F-ölçütü olduğundan; 0,05 düzeyinde farklılaşan gruplar olmadığı söylenir.

k. “Bilgi Gücü” ne İlişkin Bulgular

12. soruya ait tanımlayıcı değerlendirme ve yönetsel kademelere göre farklılaşma analizi aşağıda olduğu gibidir:

GRUPLAR	N	ORT.	STD. SAP.	STD. HATA	GÜV.ARA.(%95)		MİN.	MAX.
ALT YÖNETİM	104	8,125	1,931	0,189	7,75	8,5	2,5	10
ORTA YÖNETİM	56	8,526	1,636	0,218	8,088	8,964	2,5	10
ÜST YÖNETİM	31	8,467	1,901	0,341	7,77	9,164	2,5	10
AMİRAL	8	9,375	1,157	0,409	8,408	10,342	7,5	10

Tablo-40 12. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P-değeri	F-ölçütü
Gruplar Arası	6,936	2	3,468	1,018	0,363	3,043
Gruplar İçi	640,052	188	3,404			
Toplam	646,989	190				

Tablo-41 12. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu

$F < F\text{-ölçütü}$ olduğundan; 0,05 düzeyinde farklılaşan gruplar olmadığı söylenir.

1. “Çalışma Anlayışı” na İlişkin Bulgular

13. soruya ait tanımlayıcı değerlendirme ve yönetsel kademelere göre farklılaşma analizi aşağıda olduğu gibidir:

GRUPLAR	N	ORT.	STD. SAP.	STD. HATA	GÜV.ARA.(%95)		MİN.	MAX.
ALT YÖNETİM	104	8,341	1,797	0,176	7,992	8,69	0	10
ORTA YÖNETİM	56	8,571	1,709	0,228	8,114	9,028	2,5	10
ÜST YÖNETİM	31	8,629	1,419	0,255	8,109	9,149	5	10
AMİRAL	8	9,375	1,157	0,409	8,408	10,342	7,5	10

Tablo-42 13. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P-değeri	F-ölçütü
Gruplar Arası	3,041	2	1,52	0,516	0,597	3,043
Gruplar İçi	553,83	188	2,945			
Toplam	556,871	190				

Tablo-43 13. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu

$F < F\text{-ölçütü}$ olduğundan; 0,05 düzeyinde farklılaşan gruplar olmadığı söylenir.

m. “Geri Bildirim” e İlişkin Bulgular

14. soruya ait tanımlayıcı değerlendirme ve yönetsel kademelere göre farklılaşma analizi aşağıda olduğu gibidir:

GRUPLAR	N	ORT.	STD. SAP.	STD. HATA	GÜV.ARA.(%95)		MİN.	MAX.
					ALT	ÜST		
ALT YÖNETİM	104	7,403	2,508	0,201	7,003	7,803	0	10
ORTA YÖNETİM	56	7,812	1,655	0,221	7,369	8,255	5	10
ÜST YÖNETİM	31	7,5	1,443	0,259	6,971	8,029	5	10
AMİRAL	8	8,437	1,293	0,457	7,356	9,518	7,5	10

Tablo-44 14. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P-değeri	F-ölçütü
Gruplar Arası	6,135	2	3,067	0,887	0,413	3,043
Gruplar İçi	649,819	188	3,456			
Toplam	655,955	190				

Tablo-45 14. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu

$F < F\text{-ölçütü}$ olduğundan; 0,05 düzeyinde farklılaşan gruplar olmadığı söylenir.

n. “Gözlem – Analiz” e İlişkin Bulgular

15. soruya ait tanımlayıcı değerlendirme ve yönetsel kademelere göre farklılaşma analizi aşağıda olduğu gibidir:

GRUPLAR	N	ORT.	STD. SAP.	STD. HATA	GÜV.ARA. (%95)		MİN.	MAX.
ALT YÖNETİM	104	8,125	1,697	0,166	7,795	8,455	2,5	10
ORTA YÖNETİM	56	8,258	1,575	0,21	7,837	8,679	5	10
ÜST YÖNETİM	31	8,145	1,933	0,347	7,436	8,854	2,5	10
AMİRAL	8	9,062	1,293	0,457	7,981	10,143	7,5	10

Tablo-46 15. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P-değeri	F-ölçütü
Gruplar Arası	0,671	2	0,335	0,115	0,89	3,043
Gruplar İçi	545,467	188	2,901			
Toplam	546,138	190				

Tablo-47 15. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu

F < F-ölçütü olduğundan; 0,05 düzeyinde farklılaşan gruplar olmadığı söylenir.

o. “Ekip Çalışması/İşbirliği” ne İlişkin Bulgular

16. soruya ait tanımlayıcı değerlendirme ve yönetsel kademelere göre farklılaşma analizi aşağıda olduğu gibidir:

GRUPLAR	N	ORT.	STD. SAP.	STD. HATA	GÜV.ARA. (%95)		MİN.	MAX.
ALT YÖNETİM	104	7,524	2,27	0,222	7,083	7,965	0	10
ORTA YÖNETİM	56	7,767	2,114	0,282	7,201	8,333	0	10
ÜST YÖNETİM	31	8,064	1,672	0,3	7,451	8,677	5	10
AMİRAL	8	9,687	0,883	0,312	8,949	10,425	7,5	10

Tablo-48 16. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P-değeri	F-ölçütü
Gruplar Arası	7,543	2	3,771	0,823	0,44	3,043
Gruplar İçi	861,043	188	4,58			
Toplam	868,586	190				

Tablo-49 16. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu

F < F-ölçütü olduğundan; 0,05 düzeyinde farklılaşan gruplar olmadığı söylenir.

ö. “Kaliteli Olma Anlayışı” na İlişkin Bulgular

17. soruya ait tanımlayıcı değerlendirme ve yönetsel kademelere göre farklılaşma analizi aşağıda olduğu gibidir:

GRUPLAR	N	ORT.	STD. SAP.	STD. HATA	GÜV.ARA.(%95)		MİN.	MAX.
ALT YÖNETİM	104	7,259	2,105	0,206	6,85	7,668	2,5	10
ORTA YÖNETİM	56	7,946	1,438	0,192	7,561	8,331	2,5	10
ÜST YÖNETİM	31	7,983	1,502	0,269	7,432	8,534	5	10
AMİRAL	8	9,062	1,293	0,457	7,981	10,143	7,5	10

Tablo-50 17. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P-değeri	F-ölçütü
Gruplar Arası	23,25	2	11,625	3,425	0,034	3,043
Gruplar İçi	638,071	188	3,393			
Toplam	661,322	190				

Tablo-51 17. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu

$F > F$ -ölçütü olduğundan; 0,05 düzeyinde farklılaşan gruplar olduğu söylenir. Bu durumda yapılan Scheffe testine göre aşağıdaki sonuçlar elde edilmiş olup, ortalama farkının kritik değere çok yaklaştığı gruplar olan üst yönetim ve alt yönetim ile orta yönetim ve alt yönetim kademeleri arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu söylenebilir.

Gruplar		Ortalama farkı	Kritik değer
Üst yön.	Orta yön.	0,037	1,017
Üst yön.	Alt yön.	0,724	0,93
Orta yön.	Alt yön.	0,686	0,753

Tablo-52 17. Soruya Ait Scheffe Testi Tablosu

p. “Rekabet” e İlişkin Bulgular

18. soruya ait tanımlayıcı değerlendirme ve yönetsel kademelere göre farklılaşma analizi aşağıda olduğu gibidir:

GRUPLAR	N	ORT.	STD. SAP.	STD. HATA	GÜV.ARA.(%95)		MİN.	MAX.
					ALT	ÜST		
ALT YÖNETİM	104	6,177	2,913	0,285	5,611	6,743	0	10
ORTA YÖNETİM	56	6,339	2,818	0,376	5,585	7,093	0	10
ÜST YÖNETİM	31	5,241	3,051	0,548	4,122	6,36	0	10
AMİRAL	8	5,312	2,477	0,875	3,241	7,383	2,5	7,5

Tablo-53 18. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P-değeri	F-ölçütü
Gruplar Arası	26,525	2	13,262	1,567	0,211	3,043
Gruplar İçi	1590,948	188	8,462			
Toplam	1617,474	190				

Tablo-54 18. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu

$F < F\text{-ölçütü}$ olduğundan; 0,05 düzeyinde farklılaşan gruplar olmadığı söylenir.

r. “Terfi” ye İlişkin Bulgular

19. soruya ait tanımlayıcı değerlendirme ve yönetsel kademelere göre farklılaşma analizi aşağıda olduğu gibidir:

GRUPLAR	N	ORT.	STD. SAP.	STD. HATA	GÜV.ARA.(%95)		MİN.	MAX.
ALT YÖNETİM	104	6,075	2,801	0,274	5,513	6,601	0	10
ORTA YÖNETİM	56	5,758	2,896	0,387	4,983	6,533	0	10
ÜST YÖNETİM	31	5	3,291	0,591	3,793	6,207	0	10
AMİRAL	8	6,562	2,651	0,937	4,346	8,778	2,5	10

Tablo-55 19. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P-değeri	F-ölçütü
Gruplar Arası	26,84	2	13,42	1,581	0,208	3,043
Gruplar İçi	1595,149	188	8,484			
Toplam	1621,99	190				

Tablo-56 19. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu

$F < F\text{-ölçütü}$ olduğundan; 0,05 düzeyinde farklılaşan gruplar olmadığı söylenir.

s. “Yetki Devri” ne İlişkin Bulgular

20. soruya ait tanımlayıcı değerlendirme ve yönetsel kademelere göre farklılaşma analizi aşağıda olduğu gibidir:

GRUPLAR	N	ORT.	STD. SAP.	STD. HATA	GÜV.ARA. (%95)		MİN.	MAX.
					ALT	ÜST		
ALT YÖNETİM	104	5,793	2,748	0,269	5,259	6,327	0	10
ORTA YÖNETİM	56	4,017	2,847	0,38	3,255	4,779	0	10
ÜST YÖNETİM	31	3,467	2,555	0,459	2,53	4,404	0	7,5
AMİRAL	8	3,125	2,912	1,029	0,691	5,559	0	7,5

Tablo-57 20. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P-değeri	F-ölçütü
Gruplar Arası	190,15	2	95,075	12,585	0,001	3,043
Gruplar İçi	1420,255	188	7,554			
Toplam	1610,406	190				

Tablo-58 20. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu

$F > F\text{-ölçütü}$ olduğundan; 0,05 düzeyinde farklılaşan gruplar olduğu söylenir. Bu durumda yapılan Scheffe testine göre aşağıdaki sonuçlar elde edilmiş olup, ortalama farkının kritik değeri aştığı gruplar olan üst yönetim ve alt yönetim ile orta yönetim ve alt yönetim kademeleri arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu ortaya çıkmıştır.

Gruplar		Ortalama farkı	Kritik değer
Üst yön.	Orta yön.	0,55	1,518
Üst yön.	Alt yön.	2,235	1,387
Orta yön.	Alt yön.	1,775	1,124

Tablo-59 20. Soruya Ait Scheffe Testi Tablosu

ş. “Yönetime Katılma” ya İlişkin Bulgular

21. soruya ait tanımlayıcı değerlendirme ve yönetsel kademelere göre farklılaşma analizi aşağıda olduğu gibidir:

GRUPLAR	N	ORT.	STD. SAP.	STD. HATA	GÜV.ARA.(%95)		MİN.	MAX.
ALT YÖNETİM	104	6,201	2,808	0,275	5,655	6,747	0	10
ORTA YÖNETİM	56	7,187	1,91	0,255	6,676	7,698	0	10
ÜST YÖNETİM	31	7,177	1,908	0,342	6,477	7,877	2,5	10
AMİRAL	8	7,812	0,833	0,312	7,074	8,55	7,5	10

Tablo-60 21. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P-değeri	F-ölçütü
Gruplar Arası	45,682	2	22,841	3,826	0,023	3,043
Gruplar İçi	1122,315	188	5,969			
Toplam	1167,997	190				

Tablo-61 21. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu

$F > F\text{-ölçütü}$ olduğundan; 0,05 düzeyinde farklılaşan gruplar olduğu söylenir. Bu durumda yapılan Scheffe testine göre aşağıdaki sonuçlar elde edilmiş

olup, ortalama farkının kritik değere çok yaklaştığı grup olan orta yönetim ve alt yönetim kademeleri arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu söylenebilir.

Gruplar		Ortalama farkı	Kritik değer
Üst yön.	Orta yön.	0,01	1,349
Üst yön.	Alt yön.	0,975	1,233
Orta yön.	Alt yön.	0,985	0,999

Tablo-62 21. Soruya Ait Scheffe Testi Tablosu

t. “Zaman Yönetimi” ne İlişkin Bulgular

22. soruya ait tanımlayıcı değerlendirme ve yönetsel kademelere göre farklılaşma analizi aşağıda olduğu gibidir:

GRUPLAR	N	ORT.	STD. SAP.	STD. HATA	GÜV.ARA.(%95)		MİN.	MAX.
ALT YÖNETİM	104	8,076	1,566	0,153	7,772	8,38	2,5	10
ORTA YÖNETİM	56	7,991	1,68	0,224	7,542	8,44	2,5	10
ÜST YÖNETİM	31	7,983	1,502	0,269	7,432	8,534	5	10
AMİRAL	8	9,062	1,293	0,457	7,981	10,143	7,5	10

Tablo-63 22. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P-değeri	F-ölçütü
Gruplar Arası	0,371	2	0,185	0,073	0,929	3,043
Gruplar İçi	475,872	188	2,531			
Toplam	476,243	190				

Tablo-64 22. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu

F < F-ölçütü olduğundan; 0,05 düzeyinde farklılaşan gruplar olmadığı söylenir.

u. “Standardizasyon” a İlişkin Bulgular

23. soruya ait tanımlayıcı değerlendirme ve yönetsel kademelere göre farklılaşma analizi aşağıda olduğu gibidir:

GRUPLAR	N	ORT.	STD. SAP.	STD. HATA	GÜV.ARA.(%95)		MİN.	MAX.
					ALT	ÜST		
ALT YÖNETİM	104	6,682	2,617	0,256	6,174	7,19	0	10
ORTA YÖNETİM	56	5,982	2,683	0,358	5,264	6,7	2,5	10
ÜST YÖNETİM	31	5,967	2,713	0,487	4,972	6,962	0	10
AMİRAL	8	6,25	2,988	1,056	3,752	8,748	2,5	10

Tablo-65 23. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P-değeri	F-ölçütü
Gruplar Arası	23,594	2	11,797	1,677	0,189	3,043
Gruplar İçi	1322,479	188	7,034			
Toplam	1346,073	190				

Tablo-66 23. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu

F < F-ölçütü olduğundan; 0,05 düzeyinde farklılaşan gruplar olmadığı söylenir.

ü. “Tecrübe/Deneyim” e İlişkin Bulgular

24. soruya ait tanımlayıcı değerlendirme ve yönetsel kademelere göre farklılaşma analizi aşağıda olduğu gibidir:

GRUPLAR	N	ORT.	STD. SAP.	STD. HATA	GÜV.ARA.(%95)		MİN.	MAX.
ALT YÖNETİM	104	8,75	1,393	0,136	8,48	9,02	5	10
ORTA YÖNETİM	56	8,794	1,347	0,18	8,434	9,154	5	10
ÜST YÖNETİM	31	8,79	1,692	0,303	8,17	9,41	5	10
AMİRAL	8	9,062	1,293	0,457	7,981	10,143	7,5	10

Tablo-67 24. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P-değeri	F-ölçütü
Gruplar Arası	0,088	2	0,044	0,021	0,978	3,043
Gruplar İçi	385,775	188	2,051			
Toplam	385,863	190				

Tablo-68 24. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu

F < F-ölçütü olduğundan; 0,05 düzeyinde farklılaşan gruplar olmadığı söylenir.

v. “Teknolojiye Yakınlık” a İlişkin Bulgular

25. soruya ait tanımlayıcı değerlendirme ve yönetsel kademelere göre farklılaşma analizi aşağıda olduğu gibidir:

GRUPLAR	N	ORT.	STD. SAP.	STD. HATA	GÜV.ARA.(%95)		MİN.	MAX.
ALT YÖNETİM	104	7,524	2,075	0,203	7,121	7,927	2,5	10
ORTA YÖNETİM	56	7,589	2,02	0,27	7,048	8,13	0	10
ÜST YÖNETİM	31	7,177	2,392	0,429	6,3	8,054	0	10
AMİRAL	8	8,437	1,293	0,457	7,356	9,518	7,5	10

Tablo-69 25. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P-değeri	F-ölçütü
Gruplar Arası	3,699	2	1,849	0,413	0,661	3,043
Gruplar İçi	840,017	188	4,468			
Toplam	843,717	190				

Tablo-70 25. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu

F < F-ölçütü olduğundan; 0,05 düzeyinde farklılaşan gruplar olmadığı söylenir.

y. “Kaynakların Etkin Kullanımı” na İlişkin Bulgular

26. soruya ait tanımlayıcı değerlendirme ve yönetsel kademelere göre farklılaşma analizi aşağıda olduğu gibidir:

GRUPLAR	N	ORT.	STD. SAP.	STD. HATA	GÜV.ARA.(%95)		MİN.	MAX.
ALT YÖNETİM	104	7,235	2,228	0,218	6,802	7,668	0	10
ORTA YÖNETİM	56	7,41	1,716	0,229	6,951	7,869	2,5	10
ÜST YÖNETİM	31	7,822	2,014	0,361	7,083	8,561	2,5	10
AMİRAL	8	8,75	1,366	0,472	7,633	9,867	7,5	10

Tablo-71 26. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P-değeri	F-ölçütü
Gruplar Arası	8,293	2	4,146	0,98	0,377	3,043
Gruplar İçi	795,306	188	4,23			
Toplam	803,599	190				

Tablo-72 26. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu

F < F-ölçütü olduğundan; 0,05 düzeyinde farklılaşan gruplar olmadığı söylenir.

z. “Adaletli Davranmak” a İlişkin Bulgular

27. soruya ait tanımlayıcı değerlendirme ve yönetsel kademelere göre farklılaşma analizi aşağıda olduğu gibidir:

GRUPLAR	N	ORT.	STD. SAP.	STD. HATA	GÜV.ARA.(%95)		MİN.	MAX.
ALT YÖNETİM	104	8,99	1,28	0,125	8,741	9,239	5	10
ORTA YÖNETİM	56	9,196	1,27	0,169	8,856	9,536	5	10
ÜST YÖNETİM	31	9,274	1,471	0,264	8,735	9,813	5	10
AMİRAL	8	9,375	1,157	0,409	8,408	10,342	7,5	10

Tablo-73 27. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P-değeri	F-ölçütü
Gruplar Arası	2,709	2	1,354	0,789	0,455	3,043
Gruplar İçi	322,749	188	1,716			
Toplam	325,458	190				

Tablo-74 27. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu

F < F-ölçütü olduğundan; 0,05 düzeyinde farklılaşan gruplar olmadığı söylenir.

aa. “Cesaret” e İlişkin Bulgular

28. soruya ait tanımlayıcı değerlendirme ve yönetsel kademelere göre farklılaşma analizi aşağıda olduğu gibidir:

GRUPLAR	N	ORT.	STD. SAP.	STD. HATA	GÜV.ARA.(%95)		MİN.	MAX.
					ALT	ÜST		
ALT YÖNETİM	104	8,317	1,575	0,154	8,011	8,623	5	10
ORTA YÖNETİM	56	8,571	1,418	0,189	8,192	8,95	5	10
ÜST YÖNETİM	31	8,709	1,692	0,303	8,089	9,329	5	10
AMİRAL	8	9,375	1,157	0,409	8,408	10,342	7,5	10

Tablo-75 28. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P-değeri	F-ölçütü
Gruplar Arası	4,741	2	2,37	0,985	0,375	3,043
Gruplar İçi	452,13	188	2,404			
Toplam	456,871	190				

Tablo-76 28. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu

F < F-ölçütü olduğundan; 0,05 düzeyinde farklılaşan gruplar olmadığı söylenir.

bb. “Dürüstlük” e İlişkin Bulgular

29. soruya ait tanımlayıcı değerlendirme ve yönetsel kademelere göre farklılaşma analizi aşağıda olduğu gibidir:

GRUPLAR	N	ORT.	STD. SAP.	STD. HATA	GÜV.ARA.(%95)		MİN.	MAX.
					ALT	ÜST		
ALT YÖNETİM	104	9,038	1,27	0,124	8,791	9,285	5	10
ORTA YÖNETİM	56	9,285	1,139	0,152	8,98	9,59	7,5	10
ÜST YÖNETİM	31	9,193	1,498	0,269	8,644	9,742	5	10
AMİRAL	8	10	0	0	0	0	10	10

Tablo-77 29. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P-değeri	F-ölçütü
Gruplar Arası	2,347	2	1,173	0,723	0,486	3,043
Gruplar İçi	305,113	188	1,622			
Toplam	307,46	190				

Tablo-78 29. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu

F < F-ölçütü olduğundan; 0,05 düzeyinde farklılaşan gruplar olmadığı söylenir.

cc. “Kendine Güven” e İlişkin Bulgular

30. soruya ait tanımlayıcı değerlendirme ve yönetsel kademelere göre farklılaşma analizi aşağıda olduğu gibidir:

GRUPLAR	N	ORT.	STD. SAP.	STD. HATA	GÜV.ARA.(%95)		MİN.	MAX.
ALT YÖNETİM	104	8,269	1,709	0,167	7,937	8,601	2,5	10
ORTA YÖNETİM	56	8,526	1,636	0,218	8,088	8,964	5	10
ÜST YÖNETİM	31	8,548	1,799	0,323	7,888	9,028	5	10
AMİRAL	8	9,375	1,157	0,409	8,408	10,342	7,5	10

Tablo-79 30. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P-değeri	F-ölçütü
Gruplar Arası	3,342	2	1,671	0,576	0,563	3,043
Gruplar İçi	545,348	188	2,9			
Toplam	548,691	190				

Tablo-80 30. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu

F < F-ölçütü olduğundan; 0,05 düzeyinde farklılaşan gruplar olmadığı söylenir.

dd. “Personeline Güven” e İlişkin Bulgular

31. soruya ait tanımlayıcı değerlendirme ve yönetsel kademelere göre farklılaşma analizi aşağıda olduğu gibidir:

GRUPLAR	N	ORT.	STD. SAP.	STD. HATA	GÜV.ARA.(%95)		MİN.	MAX.
ALT YÖNETİM	104	7,403	2,173	0,213	6,981	7,825	0	10
ORTA YÖNETİM	56	7,321	2,328	0,311	6,698	7,944	2,5	10
ÜST YÖNETİM	31	7,661	1,929	0,346	6,954	8,368	5	10
AMİRAL	8	7,812	0,883	0,312	7,074	8,55	7,5	10

Tablo-81 31. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P-değeri	F-ölçütü
Gruplar Arası	2,375	2	1,187	0,249	0,779	3,043
Gruplar İçi	896,446	188	4,768			
Toplam	898,822	190				

Tablo-82 31. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu

F < F-ölçütü olduğundan; 0,05 düzeyinde farklılaşan gruplar olmadığı söylenir.

ee. “Kararlılık” a İlişkin Bulgular

32. soruya ait tanımlayıcı değerlendirme ve yönetsel kademelere göre farklılaşma analizi aşağıda olduğu gibidir:

GRUPLAR	N	ORT.	STD. SAP.	STD. HATA	GÜV.ARA.(%95)		MİN.	MAX.
ALT YÖNETİM	104	8,581	1,835	0,179	8,225	8,937	2,5	10
ORTA YÖNETİM	56	8,571	1,709	0,228	8,114	9,028	2,5	10
ÜST YÖNETİM	31	8,387	1,773	0,318	7,737	9,037	2,5	10
AMİRAL	8	8,75	1,336	0,472	7,633	9,867	7,5	10

Tablo-83 32. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P-değeri	F-ölçütü
Gruplar Arası	0,951	2	0,475	0,148	0,862	3,043
Gruplar İçi	602,124	188	3,202			
Toplam	603,075	190				

Tablo-84 32. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu

F < F-ölçütü olduğundan; 0,05 düzeyinde farklılaşan gruplar olmadığı söylenir.

ff. “Kusursuzlaşma Tutkusu” na İlişkin Bulgular

33. soruya ait tanımlayıcı değerlendirme ve yönetsel kademelere göre farklılaşma analizi aşağıda olduğu gibidir:

GRUPLAR	N	ORT.	STD. SAP.	STD. HATA	GÜV.ARA.(%95)		MİN.	MAX.
ALT YÖNETİM	104	7,235	2,308	0,226	6,787	7,683	0	10
ORTA YÖNETİM	56	7,142	2,206	0,294	6,552	7,732	2,5	10
ÜST YÖNETİM	31	6,774	2,676	0,48	5,793	7,755	2,5	10
AMİRAL	8	7,812	2,477	0,875	5,741	9,883	2,5	10

Tablo-85 33. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P-değeri	F-ölçütü
Gruplar Arası	5,09	2	2,545	0,463	0,629	3,043
Gruplar İçi	1031,755	188	5,488			
Toplam	1036,846	190				

Tablo-86 33. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu

F < F-ölçütü olduğundan; 0,05 düzeyinde farklılaşan gruplar olmadığı söylenir.

gg. “Objektiflik” e İlişkin Bulgular

34. soruya ait tanımlayıcı değerlendirme ve yönetsel kademelere göre farklılaşma analizi aşağıda olduğu gibidir:

GRUPLAR	N	ORT.	STD. SAP.	STD. HATA	GÜV.ARA. (%95)		MİN.	MAX.
ALT YÖNETİM	104	8,004	1,755	0,172	7,663	8,345	2,5	10
ORTA YÖNETİM	56	8,125	1,799	0,24	7,644	8,606	2,5	10
ÜST YÖNETİM	31	8,548	1,41	0,253	8,031	9,065	5	10
AMİRAL	8	9,062	1,293	0,457	7,981	10,143	7,5	10

Tablo-87 34. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P-değeri	F-ölçütü
Gruplar Arası	7,057	2	3,528	1,195	0,304	3,043
Gruplar İçi	555,05	188	2,952			
Toplam	562,107	190				

Tablo-88 34. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu

$F < F\text{-ölçütü}$ olduğundan; 0,05 düzeyinde farklılaşan gruplar olmadığı söylenir.

hh. “Esneklik” e İlişkin Bulgular

35. soruya ait tanımlayıcı değerlendirme ve yönetsel kademelere göre farklılaşma analizi aşağıda olduğu gibidir:

GRUPLAR	N	ORT.	STD. SAP.	STD. HATA	GÜV.ARA.(%95)		MİN.	MAX.
ALT YÖNETİM	104	7,788	1,681	0,164	7,461	8,115	2,5	10
ORTA YÖNETİM	56	8,392	1,611	0,215	7,961	8,823	5	10
ÜST YÖNETİM	31	8,225	1,847	0,331	7,548	8,902	2,5	10
AMİRAL	8	9,062	1,293	0,457	7,981	10,143	7,5	10

Tablo-89 35. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P-değeri	F-ölçütü
Gruplar Arası	14,62	2	7,31	2,561	0,079	3,043
Gruplar İçi	536,622	188	2,854			
Toplam	551,243	190				

Tablo-90 35. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu

$F < F\text{-ölçütü}$ olduğundan; 0,05 düzeyinde farklılaşan gruplar olmadığı söylenir.

ii. “Fedakarlık” a İlişkin Bulgular

36. soruya ait tanımlayıcı değerlendirme ve yönetsel kademelere göre farklılaşma analizi aşağıda olduğu gibidir:

GRUPLAR	N	ORT.	STD. SAP.	STD. HATA	GÜV.ARA.(%95)		MİN.	MAX.
ALT YÖNETİM	104	7,812	2,43	0,238	7,34	8,284	0	10
ORTA YÖNETİM	56	8,08	2,285	0,305	7,468	8,692	0	10
ÜST YÖNETİM	31	8,306	2,271	0,408	7,473	9,139	0	10
AMİRAL	8	10	0	0	0	0	10	10

Tablo-91 36. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P-değeri	F-ölçütü
Gruplar Arası	6,77	2	3,385	0,605	0,546	3,043
Gruplar İçi	1050,821	188	5,589			
Toplam	1057,592	190				

Tablo-92 36. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu

F < F-ölçütü olduğundan; 0,05 düzeyinde farklılaşan gruplar olmadığı söylenir.

ii. “İtaatkarlık” a İlişkin Bulgular

37. soruya ait tanımlayıcı değerlendirme ve yönetsel kademelere göre farklılaşma analizi aşağıda olduğu gibidir:

GRUPLAR	N	ORT.	STD. SAP.	STD. HATA	GÜV.ARA.(%95)		MİN.	MAX.
ALT YÖNETİM	104	7,475	2,4	0,235	7,009	7,941	0	10
ORTA YÖNETİM	56	6,875	2,442	0,326	6,221	7,529	0	10
ÜST YÖNETİM	31	6,935	2,716	0,478	5,939	7,931	0	10
AMİRAL	8	8,437	2,651	0,937	6,221	10,653	2,5	10

Tablo-93 37. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P-değeri	F-ölçütü
Gruplar Arası	15,976	2	7,988	1,313	0,271	3,043
Gruplar İçi	1143,186	188	6,08			
Toplam	1159,162	190				

Tablo-94 37. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu

F < F-ölçütü olduğundan; 0,05 düzeyinde farklılaşan gruplar olmadığı söylenir.

jj. “Soğukkanlılık ve Otokontrol” e İlişkin Bulgular

38. soruya ait tanımlayıcı değerlendirme ve yönetsel kademelere göre farklılaşma analizi aşağıda olduğu gibidir:

GRUPLAR	N	ORT.	STD. SAP.	STD. HATA	GÜV.ARA.(%95)		MİN.	MAX.
ALT YÖNETİM	104	7,908	1,6	0,156	7,597	8,219	2,5	10
ORTA YÖNETİM	56	8,392	1,539	0,205	7,98	8,804	5	10
ÜST YÖNETİM	31	8,548	1,68	0,301	7,932	9,164	5	10
AMİRAL	8	9,062	1,293	0,457	7,981	10,143	7,5	10

Tablo-95 38. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P-değeri	F-ölçütü
Gruplar Arası	14,276	2	7,138	2,802	0,063	3,043
Gruplar İçi	478,916	188	2,547			
Toplam	493,193	190				

Tablo-96 38. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu

F < F-ölçütü olduğundan; 0,05 düzeyinde farklılaşan gruplar olmadığı söylenir.

kk. “Olgunluk ve Hoşgörü” ye İlişkin Bulgular

39. soruya ait tanımlayıcı değerlendirme ve yönetsel kademelere göre farklılaşma analizi aşağıda olduğu gibidir:

GRUPLAR	N	ORT.	STD. SAP.	STD. HATA	GÜV.ARA.(%95)		MİN.	MAX.
ALT YÖNETİM	104	7,548	1,97	0,193	7,165	7,931	0	10
ORTA YÖNETİM	56	7,812	1,85	0,247	7,317	8,307	2,5	10
ÜST YÖNETİM	31	7,5	2,041	0,366	6,752	8,248	2,5	10
AMİRAL	8	8,437	1,293	0,457	7,356	9,518	7,5	10

Tablo-97 39. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P-değeri	F-ölçütü
Gruplar Arası	3,058	2	1,529	0,403	0,668	3,043
Gruplar İçi	713,04	188	3,792			
Toplam	716,099	190				

Tablo-98 39. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu

F < F-ölçütü olduğundan; 0,05 düzeyinde farklılaşan gruplar olmadığı söylenir.

ll. “Sorumluluk” a İlişkin Bulgular

40. soruya ait tanımlayıcı değerlendirme ve yönetsel kademelere göre farklılaşma analizi aşağıda olduğu gibidir:

GRUPLAR	N	ORT.	STD. SAP.	STD. HATA	GÜV.ARA.(%95)		MİN.	MAX.
ALT YÖNETİM	104	8,918	1,548	0,151	8,617	9,219	2,5	10
ORTA YÖNETİM	56	9,241	1,254	0,167	8,906	9,576	5	10
ÜST YÖNETİM	31	8,79	1,81	0,325	8,126	9,454	2,5	10
AMİRAL	8	8,437	2,651	0,937	6,221	10,653	2,5	10

Tablo-99 40. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P-değeri	F-ölçütü
Gruplar Arası	5,3	2	2,65	1,153	0,317	3,043
Gruplar İçi	431,937	188	2,297			
Toplam	437,238	190				

Tablo-100 40. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu

F < F-ölçütü olduğundan; 0,05 düzeyinde farklılaşan gruplar olmadığı söylenir.

mm. “Öngörülülük” e İlişkin Bulgular

41. soruya ait tanımlayıcı değerlendirme ve yönetsel kademelere göre farklılaşma analizi aşağıda olduğu gibidir:

GRUPLAR	N	ORT.	STD. SAP.	STD. HATA	GÜV.ARA.(%95)		MİN.	MAX.
ALT YÖNETİM	104	8,413	1,56	0,152	8,11	8,716	2,5	10
ORTA YÖNETİM	56	8,75	1,348	0,18	8,389	9,111	5	10
ÜST YÖNETİM	31	9,274	1,153	0,207	8,851	9,697	7,5	10
AMİRAL	8	9,062	1,293	0,457	7,981	10,143	7,5	10

Tablo-101 41. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P-değeri	F-ölçütü
Gruplar Arası	18,456	2	9,228	4,441	0,013	3,043
Gruplar İçi	390,64	188	2,077			
Toplam	409,096	190				

Tablo-102 41. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu

$F > F\text{-ölçütü}$ olduğundan; 0,05 düzeyinde farklılaşan gruplar olduğu söylenir. Bu durumda yapılan Scheffe testine göre aşağıdaki sonuçlar elde edilmiş olup, ortalama farkının kritik değeri aştığı grup olan üst yönetim ve alt yönetim kademeleri arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu ortaya çıkmıştır.

Gruplar		Ortalama farkı	Kritik değer
Üst yön.	Orta yön.	0,524	0,796
Üst yön.	Alt yön.	0,86	0,727
Orta yön.	Alt yön.	0,336	0,589

Tablo-103 41. Soruya Ait Scheffe Testi Tablosu

nn. “Özeleştir” ye İlişkin Bulgular

42. soruya ait tanımlayıcı değerlendirme ve yönetsel kademelere göre farklılaşma analizi aşağıda olduğu gibidir:

GRUPLAR	N	ORT.	STD. SAP.	STD. HATA	GÜV.ARA. (%95)		MİN.	MAX.
ALT YÖNETİM	104	8,341	1,619	0,158	8,027	8,655	2,5	10
ORTA YÖNETİM	56	8,66	1,427	0,19	8,278	9,042	5	10
ÜST YÖNETİM	31	8,709	1,424	0,255	8,187	9,231	5	10
AMİRAL	8	8,75	1,336	0,472	7,633	9,867	7,5	10

Tablo-104 42. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P-değeri	F-ölçütü
Gruplar Arası	5,421	2	2,71	1,15	0,318	3,043
Gruplar İçi	443,072	188	2,356			
Toplam	448,494	190				

Tablo-105 42. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu

F < F-ölçütü olduğundan; 0,05 düzeyinde farklılaşan gruplar olmadığı söylenir.

oo. “Yaratıcılık” a İlişkin Bulgular

43. soruya ait tanımlayıcı değerlendirme ve yönetsel kademelere göre farklılaşma analizi aşağıda olduğu gibidir:

GRUPLAR	N	ORT.	STD. SAP.	STD. HATA	GÜV.ARA.(%95)		MİN.	MAX.
ALT YÖNETİM	104	7,98	1,744	0,171	7,641	8,319	0	10
ORTA YÖNETİM	56	8,437	1,689	0,225	7,985	8,889	5	10
ÜST YÖNETİM	31	8,79	1,27	0,228	8,325	9,225	7,5	10
AMİRAL	8	9,687	0,883	0,312	8,949	10,425	7,5	10

Tablo-106 43. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P-değeri	F-ölçütü
Gruplar Arası	18,554	2	9,277	3,361	0,036	3,043
Gruplar İçi	518,879	188	2,759			
Toplam	537,434	190				

Tablo-107 43. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu

$F > F$ -ölçütü olduğundan; 0,05 düzeyinde farklılaşan gruplar olduğu söylenir. Bu durumda yapılan Scheffe testine göre aşağıdaki sonuçlar elde edilmiş olup, ortalama farkının kritik değere çok yaklaştığı grup olan üst yönetim ve alt yönetim kademeleri arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu söylenebilir.

Gruplar		Ortalama farkı	Kritik değer
Üst yön.	Orta yön.	0,352	0,917
Üst yön.	Alt yön.	0,809	0,838
Orta yön.	Alt yön.	0,456	0,679

Tablo-108 43. Soruya Ait Scheffe Testi Tablosu

öö. “Muhakame etme” ye İlişkin Bulgular

44. soruya ait tanımlayıcı değerlendirme ve yönetsel kademelere göre farklılaşma analizi aşağıda olduğu gibidir:

GRUPLAR	N	ORT.	STD. SAP.	STD. HATA	GÜV.ARA.(%95)		MİN.	MAX.
ALT YÖNETİM	104	8,269	1,439	0,141	7,99	8,548	2,5	10
ORTA YÖNETİM	56	8,839	1,427	0,19	8,457	9,221	5	10
ÜST YÖNETİM	31	8,629	1,688	0,303	8,01	9,248	2,5	10
AMİRAL	8	9,062	1,293	0,457	7,981	10,143	7,5	10

Tablo-109 44. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P-değeri	F-ölçütü
Gruplar Arası	12,495	2	6,247	2,857	0,059	3,043
Gruplar İçi	410,999	188	2,186			
Toplam	423,494	190				

Tablo-110 44. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu

$F < F\text{-ölçütü}$ olduğundan; 0,05 düzeyinde farklılaşan gruplar olmadığı söylenir.

pp. “Değişime Açıklık” a İlişkin Bulgular

45. soruya ait tanımlayıcı değerlendirme ve yönetsel kademelere göre farklılaşma analizi aşağıda olduğu gibidir:

GRUPLAR	N	ORT.	STD. SAP.	STD. HATA	GÜV.ARA.(%95)		MİN.	MAX.
ALT YÖNETİM	104	8,341	1,502	0,147	8,049	8,633	5	10
ORTA YÖNETİM	56	8,66	1,648	0,22	8,219	9,101	2,5	10
ÜST YÖNETİM	31	8,87	1,264	0,227	8,407	9,333	7,5	10
AMİRAL	8	9,062	1,86	0,657	7,507	10,617	5	10

Tablo-111 45. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P-değeri	F-ölçütü
Gruplar Arası	8,246	2	4,123	1,802	0,167	3,043
Gruplar İçi	430,169	188	2,288			
Toplam	438,416	190				

Tablo-112 45. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu

$F < F\text{-ölçütü}$ olduğundan; 0,05 düzeyinde farklılaşan gruplar olmadığı söylenir.

rr. “Eleştiriye Açıklık” a İlişkin Bulgular

46. soruya ait tanımlayıcı değerlendirme ve yönetsel kademelere göre farklılaşma analizi aşağıda olduğu gibidir:

GRUPLAR	N	ORT.	STD. SAP.	STD. HATA	GÜV.ARA.(%95)		MİN.	MAX.
ALT YÖNETİM	104	7,788	1,786	0,175	7,441	8,135	2,5	10
ORTA YÖNETİM	56	8,125	1,668	0,222	7,679	8,571	5	10
ÜST YÖNETİM	31	8,145	1,822	0,327	7,477	8,813	5	10
AMİRAL	8	8,125	1,157	0,409	7,158	9,092	7,5	10

Tablo-113 46. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P-değeri	F-ölçütü
Gruplar Arası	5,604	2	2,802	0,905	0,405	3,043
Gruplar İçi	581,567	188	3,093			
Toplam	587,172	190				

Tablo-114 46. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu

F < F-ölçütü olduğundan; 0,05 düzeyinde farklılaşan gruplar olmadığı söylenir.

ss. “Girişimcilik ve İnisiyatif” e İlişkin Bulgular

47. soruya ait tanımlayıcı değerlendirme ve yönetsel kademelere göre farklılaşma analizi aşağıda olduğu gibidir:

GRUPLAR	N	ORT.	STD. SAP.	STD. HATA	GÜV.ARA.(%95)		MİN.	MAX.
ALT YÖNETİM	104	7,812	1,659	0,612	7,49	8,134	2,5	10
ORTA YÖNETİM	56	8,526	1,49	0,199	8,127	8,925	5	10
ÜST YÖNETİM	31	8,467	1,396	0,25	7,955	8,979	5	10
AMİRAL	8	9,062	1,293	0,457	7,981	10,143	7,5	10

Tablo-115 47. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P-değeri	F-ölçütü
Gruplar Arası	22,836	2	11,418	4,623	0,01	3,043
Gruplar İçi	464,217	188	2,469			
Toplam	487,107	190				

Tablo-116 47. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu

$F > F\text{-ölçütü}$ olduğundan; 0,05 düzeyinde farklılaşan gruplar olduğu söylenir. Bu durumda yapılan Scheffe testine göre aşağıdaki sonuçlar elde edilmiş olup, ortalama farkının kritik değeri aştığı grup olan orta yönetim ve alt yönetim kademeleri arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu ortaya çıkmıştır.

Gruplar		Ortalama farkı	Kritik değer
Üst yön.	Orta yön.	0,059	0,868
Üst yön.	Alt yön.	0,655	0,793
Orta yön.	Alt yön.	0,715	0,642

Tablo-117 47. Soruya Ait Scheffe Testi Tablosu

§§. “Hizmet Tutkusu” na İlişkin Bulgular

48. soruya ait tanımlayıcı değerlendirme ve yönetsel kademelere göre farklılaşma analizi aşağıda olduğu gibidir:

GRUPLAR	N	ORT.	STD. SAP.	STD. HATA	GÜV.ARA.(%95)		MİN.	MAX.
					ALT	ÜST		
ALT YÖNETİM	104	8,149	1,741	0,17	7,811	8,487	2,5	10
ORTA YÖNETİM	56	7,991	1,68	0,224	7,542	8,44	2,5	10
ÜST YÖNETİM	31	8,145	1,822	0,327	7,477	8,813	2,5	10
AMİRAL	8	9,375	1,157	0,409	8,408	10,342	7,5	10

Tablo-118 48. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P-değeri	F-ölçütü
Gruplar Arası	0,976	2	0,488	0,161	0,85	3,043
Gruplar İçi	567,282	188	3,017			
Toplam	568,259	190				

Tablo-119 48. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu

F < F-ölçütü olduğundan; 0,05 düzeyinde farklılaşan gruplar olmadığı söylenir.

tt. “İletişim Becerisi” ne İlişkin Bulgular

49. soruya ait tanımlayıcı değerlendirme ve yönetsel kademelere göre farklılaşma analizi aşağıda olduğu gibidir:

GRUPLAR	N	ORT.	STD. SAP.	STD. HATA	GÜV.ARA.(%95)		MİN.	MAX.
ALT YÖNETİM	104	8,125	1,624	0,159	7,81	8,44	2,5	10
ORTA YÖNETİM	56	8,214	1,485	0,198	7,817	8,611	5	10
ÜST YÖNETİM	31	8,306	1,869	0,335	7,621	8,991	5	10
AMİRAL	8	8,125	1,157	0,409	7,158	9,092	7,5	10

Tablo-120 49. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P-değeri	F-ölçütü
Gruplar Arası	0,876	2	0,438	0,165	0,847	3,043
Gruplar İçi	498,142	188	2,649			
Toplam	499,018	190				

Tablo-121 49. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu

$F < F\text{-ölçütü}$ olduğundan; 0,05 düzeyinde farklılaşan gruplar olmadığı söylenir.

uu. “İmaj – Karizma ” ya İlişkin Bulgular

50. soruya ait tanımlayıcı değerlendirme ve yönetsel kademelere göre farklılaşma analizi aşağıda olduğu gibidir:

GRUPLAR	N	ORT.	STD. SAP.	STD. HATA	GÜV.ARA.(%95)		MİN.	MAX.
ALT YÖNETİM	104	8,725	1,596	0,156	8,145	9,035	2,5	10
ORTA YÖNETİM	56	8,348	1,67	0,223	7,901	8,795	5	10
ÜST YÖNETİM	31	8,387	2,545	0,457	7,454	9,32	0	10
AMİRAL	8	8,75	1,336	0,472	7,633	9,867	7,5	10

Tablo-122 50. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P-değeri	F-ölçütü
Gruplar Arası	6,303	2	3,151	0,97	0,38	3,043
Gruplar İçi	610,254	188	3,246			
Toplam	616,557	190				

Tablo-123 50. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu

$F < F\text{-ölçütü}$ olduğundan; 0,05 düzeyinde farklılaşan gruplar olmadığı söylenir.

üü. “Motive Etme ” ya İlişkin Bulgular

51. soruya ait tanımlayıcı değerlendirme ve yönetsel kademelere göre farklılaşma analizi aşağıda olduğu gibidir:

GRUPLAR	N	ORT.	STD. SAP.	STD. HATA	GÜV.ARA.(%95)		MİN.	MAX.
					ALT	ÜST		
ALT YÖNETİM	104	8,028	1,694	0,166	7,699	8,357	0	10
ORTA YÖNETİM	56	8,437	1,394	0,186	8,064	8,81	5	10
ÜST YÖNETİM	31	8,79	1,564	0,28	8,217	9,363	5	10
AMİRAL	8	9,375	1,157	0,409	8,408	10,342	7,5	10

Tablo-124 51. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P-değeri	F-ölçütü
Gruplar Arası	16,011	2	8,005	3,159	0,044	3,043
Gruplar İçi	476,331	188	2,533			
Toplam	492,342	190				

Tablo-125 51. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu

$F > F\text{-ölçütü}$ olduğundan; 0,05 düzeyinde farklılaşan gruplar olduğu söylenir. Bu durumda yapılan Scheffe testine göre aşağıdaki sonuçlar elde edilmiş olup, ortalama farkının kritik değere çok yaklaştığı grup olan üst yönetim ve alt yönetim kademeleri arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu söylenebilir.

Gruplar		Ortalama farkı	Kritik değer
Üst yön.	Orta yön.	0,352	0,879
Üst yön.	Alt yön.	0,761	0,803
Orta yön.	Alt yön.	0,408	0,65

Tablo-126 51. Soruya Ait Scheffe Testi Tablosu

vv. “Personele Değer Verme ” ye İlişkin Bulgular

52. soruya ait tanımlayıcı değerlendirme ve yönetsel kademelere göre farklılaşma analizi aşağıda olduğu gibidir:

GRUPLAR	N	ORT.	STD. SAP.	STD. HATA	GÜV.ARA.(%95)		MİN.	MAX.
ALT YÖNETİM	104	8,75	1,518	0,148	8,455	9,045	2,5	10
ORTA YÖNETİM	56	9,062	1,221	0,163	8,735	9,389	7,5	10
ÜST YÖNETİM	31	9,354	1,112	0,199	8,947	9,761	7,5	10
AMİRAL	8	8,75	1,336	0,472	7,663	9,867	7,5	10

Tablo-127 52. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P-değeri	F-ölçütü
Gruplar Arası	9,929	2	4,964	2,617	0,075	3,043
Gruplar İçi	356,628	188	1,896			
Toplam	366,557	190				

Tablo-128 52. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu

$F < F\text{-ölçütü}$ olduğundan; 0,05 düzeyinde farklılaşan gruplar olmadığı söylenir.

yy. “Ketumluk” a İlişkin Bulgular

53. soruya ait tanımlayıcı değerlendirme ve yönetsel kademelere göre farklılaşma analizi aşağıda olduğu gibidir:

GRUPLAR	N	ORT.	STD. SAP.	STD. HATA	GÜV.ARA.(%95)		MİN.	MAX.
ALT YÖNETİM	104	8,389	1,807	0,177	8,038	8,74	0	10
ORTA YÖNETİM	56	8,125	2,248	0,3	7,523	8,727	2,5	10
ÜST YÖNETİM	31	8,951	1,551	0,278	8,383	9,519	5	10
AMİRAL	8	9,687	0,883	0,312	8,949	10,425	7,5	10

Tablo-129 53. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P-değeri	F-ölçütü
Gruplar Arası	13,677	2	6,838	1,872	0,156	3,043
Gruplar İçi	686,78	188	3,653			
Toplam	700,458	190				

Tablo-130 53. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu

$F < F\text{-ölçütü}$ olduğundan; 0,05 düzeyinde farklılaşan gruplar olmadığı söylenir.

zz. “Yeni Fikirlerle Değer Verme” ye İlişkin Bulgular

54. soruya ait tanımlayıcı değerlendirme ve yönetsel kademelere göre farklılaşma analizi aşağıda olduğu gibidir:

GRUPLAR	N	ORT.	STD. SAP.	STD. HATA	GÜV.ARA.(%95)		MİN.	MAX.
ALT YÖNETİM	104	8,581	1,587	0,155	8,273	8,889	2,5	10
ORTA YÖNETİM	56	8,482	1,483	0,198	8,085	8,879	5	10
ÜST YÖNETİM	31	8,951	1,254	0,225	8,492	9,41	7,5	10
AMİRAL	8	8,437	1,86	0,657	6,882	9,992	5	10

Tablo-131 54. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P-değeri	F-ölçütü
Gruplar Arası	4,614	2	2,307	1,014	0,364	3,043
Gruplar İçi	427,714	188	2,275			
Toplam	432,329	190				

Tablo-132 54. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu

F < F-ölçütü olduğundan; 0,05 düzeyinde farklılaşan gruplar olmadığı söylenir.

aaa. “Disiplin Anlayışı” na İlişkin Bulgular

55. soruya ait tanımlayıcı değerlendirme ve yönetsel kademelere göre farklılaşma analizi aşağıda olduğu gibidir:

GRUPLAR	N	ORT.	STD. SAP.	STD. HATA	GÜV.ARA.(%95)		MİN.	MAX.
ALT YÖNETİM	104	7,644	2,142	0,21	7,228	8,06	0	10
ORTA YÖNETİM	56	7,098	2,372	0,317	6,463	7,733	0	10
ÜST YÖNETİM	31	7,177	2,392	0,429	6,3	8,054	2,5	10
AMİRAL	8	8,437	1,293	0,457	7,356	9,518	7,5	10

Tablo-133 55. Soruya Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P-değeri	F-ölçütü
Gruplar Arası	12,826	2	6,413	1,263	0,285	3,043
Gruplar İçi	954,32	188	5,076			
Toplam	976,146	190				

Tablo-134 55. Soruya Ait Varyans Analizi Tablosu

$F < F$ -ölçütü olduğundan; 0,05 düzeyinde farklılaşan gruplar olmadığı söylenir.

4. Araştırma Sonuçlarının Genel Değerlendirmesi

Yapılan araştırmada, seçilmiş örneklem kitlesinin birliklerindeki uygulamalarına yönelik verdikleri cevaplar ile elde edilen veriler doğrultusunda yapılan istatistiki değerlendirmeler neticesinde, herbir yönetsel kademe için skor ortalamaları baz alınarak, genel ve yönetsel gruplar bazında ön plana çıkmış ilk beş yönetsel başarı faktörü – aynı ortalamaya sahip olanlar, aynı önem derecesi içinde belirtilerek- aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir:

GENEL				
Önem Derecesi	Örgüte Özgü	Yöneticiye Özgü Teknik	Yöneticiye Özgü Duygusal	Yöneticiye Özgü Sosyal&Ent.
1.	PLANLAMA	TECRÜBE/ DENEYİM	DÜRÜSTLÜK	PERSONELE DEĞER VERME
2.	DENETİM	ÇALIŞKANLIK ANLAYIŞI	ADALET	YENİ FİKİRLERE DEĞER VERME
3.	ÖDÜL-CEZA	BİLGİ GÜCÜ	SORUMLULUK	İMAJ- KARİZMA
4.	EĞİTİM	GÖZLEM- ANALİZ	ÖNGÖRÜLÜLÜK	DEĞİŞİME AÇIKLIK
5.	ÖRGÜT GLŞ.	ZAMAN YÖNETİMİ	KARARLILIK	KETUMİYET

Tablo-135 Örneklem Geneline Ait En Önemli Parametreler

KOMUTAN AMİRALLER				
Önem Derecesi	Örgüte Özgü	Yöneticiye Özgü Teknik	Yöneticiye Özgü Duygusal	Yöneticiye Özgü Sosyal&Ent.
1.	DENETİM	EKİP ÇLŞ.	DÜRÜSTLÜK, FEDAKARLIK	KETUMİYET
2.	EĞİTİM	BİLGİ GÜCÜ, ÇALIŞKANLIK ANLAYIŞI	YARATICILIK	HİZMET TUTKUSU, MOTİVASYON
3.	ÖRGÜT GLŞ.	GÖZLEM-ANALİZ, KALİTE ANLAYIŞI, ZAMAN YÖNETİMİ, TECRÜBE/DENEYİM	ADALET, CESARET, KENDİNE GÜVEN	DEĞİŞİME AÇIKLIK, GİRİŞİMCİLİK-İNİSİYATİF
4.	PLANLAMA, ÖDÜL-CEZA, VİZYON, STRATEJİ	ETKİN KAYNAK KULLANIMI	OBJEKTİFLİK, ESNEKLİK, SOĞUKKANLILIK& OTOKONTROL, ÖNGÖRÜLÜLÜK, MUHAKEME ETME	İMAJ-KARİZMA, PERSONELE DEĞER VERME
5.	AR-GE, ÇALIŞMA ORTAMI, MİSYON	GERİ BİLDİRİM, TEKNOLOJİYE YAKINLIK	KARARLILIK, ÖZELEŞTİRİ	YENİ FİKİRLERE DEĞER VERME, DİSİPLİN ANLAYIŞI

Tablo-136 Komutan Amiraller'e Ait En Önemli Parametreler

ÜST YÖNETİM				
Önem Derecesi	Örgüte Özgü	Yöneticiye Özgü Teknik	Yöneticiye Özgü Duygusal	Yöneticiye Özgü Sosyal&Ent.
1.	PLANLAMA	TECRÜBE/DENEYİM	ADALET, ÖNGÖRÜLÜLÜK	PERSONELE DEĞER VERME
2.	ÖDÜL-CEZA	ÇALIŞKANLIK ANLAYIŞI	DÜRÜSTLÜK	KETUMİYET, YENİ FİKİRLERE DEĞER VERME
3.	EĞİTİM,	BİLGİ GÜCÜ	SORUMLULUK, YARATICILIK	DEĞİŞİME AÇIKLIK
4.	ÖRGÜT GLŞ. , STRATEJİ	GÖZLEM-ANALİZ	CESARET, ÖZELEŞTİRİ	MOTİVASYON
5.	DENETİM	EKİP ÇLŞ.	MUHAKEME ETME	GİRİŞİMCİLİK-İNİSİYATİF

Tablo-137 Üst Yönetim'e Ait En Önemli Parametreler

ORTA YÖNETİM				
Önem Derecesi	Örgüte Özgü	Yöneticiye Özgü Teknik	Yöneticiye Özgü Duygusal	Yöneticiye Özgü Sosyal&Ent.
1.	PLANLAMA, ÖDÜL-CEZA	TECRÜBE/ DENEYİM	DÜRÜSTLÜK	PERSONELE DEĞER VERME
2.	DENETİM	ÇALIŞKANLIK ANLAYIŞI	SORUMLULUK	DEĞİŞİME AÇIKLIK
3.	EĞİTİM	BİLGİ GÜCÜ	ADALET	GİRİŞİMCİLİK-İNİSİYATİF
4.	ÖRGÜT GLŞ.	GÖZLEM-ANALİZ	MUHAKEME ETME	YENİ FİKİRLERE DEĞER VERME
5.	STRATEJİ	ZAMAN YÖNETİMİ	ÖNGÖRÜLÜLÜK	MOTİVASYON

Tablo-138 Orta Yönetim'e Ait En Önemli Parametreler

ALT YÖNETİM				
Önem Derecesi	Örgüte Özgü	Yöneticiye Özgü Teknik	Yöneticiye Özgü Duygusal	Yöneticiye Özgü Sosyal&Ent.
1.	DENETİM	TECRÜBE/ DENEYİM	DÜRÜSTLÜK	PERSONELE DEĞER VERME
2.	PLANLAMA	ÇALIŞKANLIK ANLAYIŞI	ADALET	İMAJ-KARİZMA
3.	EĞİTİM	BİLGİ GÜCÜ, GÖZLEM-ANALİZ	SORUMLULUK	YENİ FİKİRLERE DEĞER VERME
4.	ÖDÜL-CEZA	ZAMAN YÖNETİMİ	KARARLILIK	KETUMİYET
5.	ÖRGÜT GLŞ.	EKİP ÇLŞ., TEKNOLOJİYE YAKINLIK	ÖNGÖRÜLÜLÜK	DEĞİŞİME AÇIKLIK

Tablo-139 Alt Yönetim'e Ait En Önemli Parametreler

Yukarıda sunulan tablolardan da görüleceği üzere, aşağıda belirtilen hususlar ön plana çıkmıştır:

- Gerek genel, gerekse yönetsel gruplar bazında yapılan değerlendirmeye göre örgüte özgü parametreler bağlamında, denetim ve planlama parametreleri uygulamada en önemli yeri alan parametreler olarak karşımıza çıkmışlardır.
- Benzer şekilde yöneticiye özgü teknik parametreler açısından yapılacak değerlendirmeye göre, tecrübe ve deneyimlerden faydalanma ile ekip

çalışması anlayışı yönetsel kademelerin uygulamalarında ön planda tutulduğu görülmektedir.

- Yöneticiye özgü duygusal parametreler açısından ise, bir liderin vazgeçilmez niteliklerinin arasında yer alan dürüstlük parametresi ile hak ve adalet kavramlarına bağlılık parametresinin en önemli parametreler olarak belirtilmiştir.
- Yöneticiye özgü sosyal&entelektüel yaklaşımlar olarak bakıldığında da, yöneticinin personeline değer vermesi ve sır saklamaya verdiği önemi ifade eden ketumiyetin ön planda oldukları görülecektir.

Bunlara ilave olarak, yönetici kademelerinde bulunan subayların uygulamalarında en düşük önem derecelerine sahip parametreler ise, aşağıda olduğu üzere ifade edilebilir:

- Örgüte özgü parametreler açısından bakıldığında, birliklerindeki çalışma ortamı koşulları ile birlik içinde Ar-Ge faaliyetlerinin fiili icrası konusunda eksiklikler yaşanabildiği hususu ortaya konmuştur.
- Yöneticiye özgü teknik parametreler açısından, terfi etme ve rekabet etme düşüncelerinin yönetsel başarılarında çok etkili faktörler olmadığı ve yetki devrinden çekinildiği görülmektedir.
- Yöneticiye özgü duygusal parametreler yönünden ise, kusursuzlaşma (mükemmeliyetçilik) gibi bir felsefesinin uygulamada ön planda yer almadığı, personele güven hususunda zaman zaman eksiklikler hissedildiği ve koşulsuz itaat konseptine karşın, verilen emirlerin icrası öncesinde düşünsel mekanizmanın da aktif olarak kullanılmasına yönelik bir fikrin mevcudiyeti anlaşılmaktadır.
- Yöneticiye özgü sosyal&entelektüel parametreler yönünden de, disiplin kurallarının çok katı bir biçimde uygulanmasının, yönetsel başarıdan beklenen etkinliği artırmada çok büyük faydalar sağlamayacağı görüşünün mevcudiyeti belirtilebilir.

Herbir soru için yapılan varyans analizleri sonucunda, farklı yönetsel kademelerde görev alan subayların, yönetsel başarı parametrelerine bakış açılarında anlamlı farklılıklar olduğu da ortaya çıkarılmıştır. Bu bağlamda yapılan istatistiki değerlendirmelere göre “farklılık arz eden parametreler ile uygulayıcı konumunda olan yönetsel gruplar” şu şekilde özetlenebilir:

- Amaçların tesbiti ve planlama: Üst yönetim ve alt yönetim arası,
- Ceza – ödül sistemi: Üst yönetim ve alt yönetim ile orta yönetim ve alt yönetim arası,
- Misyon: Üst yönetim ve alt yönetim arası,
- Vizyon: Üst yönetim ve alt yönetim ile orta yönetim ve alt yönetim arası,
- Kaliteli olma felsefesi: Üst yönetim ve alt yönetim ile orta yönetim ve alt yönetim arası,
- Yetki devri: Üst yönetim ve alt yönetim ile orta yönetim ve alt yönetim arası,
- Öngörülülük: Üst yönetim ve alt yönetim arası,
- Yaratıcılık: Üst yönetim ve alt yönetim arası,
- Girişimcilik ve inisiyatif: Üst yönetim ve alt yönetim arası,
- Motive etme: Üst yönetim ve alt yönetim arası.

Elde edilmiş rakamsal verilere dayanarak tespit edilen, gruplar arasında farklılaşmaya neden olmuş bu on adet yönetsel başarı parametresi incelendiğinde; hepsi için söylenebilecek ortak bir kanının mevcudiyeti görülmektedir. Branş subayı ve branş subayı yardımcısı seviyesinde görev yapmakta olan ve alt yönetim kademesini teşkil eden kitlenin yönetsel fikir ve uygulamalarının, kendilerinden bilgi ve deneyim açısından daha yüksek seviyelerde bulunan, üst ve orta yönetim kademelerindeki subayların yönetsel fikir ve uygulamalarıyla, ilgili parametrelere verilen önem dereceleri açısından çeliştiği gözlemlenmektedir.

Bunun yanı sıra, üst yönetim ve orta yönetim grupları arasında bir farklılaşmanın tesbit edilmemiş olması da, birbirlerine yakın seviyeler olan bu makamlarda görev yapan subayların genel olarak aynı uygulama tarzlarını

benimsedikleri ve orta yönetim kademesinin, üst yönetim kademelerinde görev almaları durumunda benzer yönetsel felsefeleri takip edeceklerinin açık bir ifadesidir.

Ayrıca, alt yönetim kademelerindeki görevleri müteakip, orta yönetim kademelerinde görev alan subayların geride bıraktıkları mesleki yaşamları süresince, elde ettikleri tüm kazanımları ışığında kendilerini daha da yetiştirip geliştirerek, yönetsel anlayış ve uygulamaları açısından üst yönetim kadrolarına yakınlaştıklarını görmek, Türk Silahlı Kuvvetleri'ndeki yönetsel değişim ve gelişim sürecinin ne denli aktif olduğunun da en somut kanıtlarından biri olarak karşımıza çıkmıştır.



VI. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Türk Silahlı Kuvvetleri gibi bir yapılanma içerisinde, “yönetim ve organizasyon” bilimine ait tüm konseptlerin uygulanıyor olması son derece doğaldır ve halihazırda alınan tüm kararlar ile icra edilen faaliyetlerin, organizasyonel faydalar doğrultusunda bilimsel temeller üzerine dayandırılması söz konusudur. Bahsekonu bu hususun uygulamaya geçirilmesinde ise, her nevi yönetim kademesinde görev alan subaylar öncü nitelikte rol oynarlar. İster üst düzey, ister orta düzey ve isterse alt düzey olsun tüm yönetim kademeleri, sorumlu oldukları birliğin kendilerinden beklendiği üzere, daima en iyi seviyelerde bulunmasını sağlamakla yükümlüdürler. İşte bunu gerçekleştirirken de, gerek örgüte özgü ve gerekse yöneticiye özgü olan ve kendilerinin yönetsel başarılarını yönlendirecek parametreleri, gereken zaman ve koşullarda eksiksiz olarak kullanmaları gerekecektir. Bu husus her ne kadar eksiksiz olarak yerine getirilirse, birliğin başarısının da o denli artacağı görülecektir.

Yöneticilik konsepti, zor ve bir o kadar da zevkli bir kavramdır. Başarılı bir yönetici olarak anılmak ve kabul görmek isteyen kişi, mevcut durum ile yetinmeyen ve daima en iyiyi hedefleyendir. Türk Silahlı Kuvvetleri’nin üst yönetim kadroları da, bu ana düşünce doğrultusunda şekillendirilmiştir. Çağdaş bir hiyerarşik yapının bulunduğu Silahlı Kuvvetler’de alt yönetim kademelerinin, kendilerinden daha üst konumda bulunanların fikir ve düşüncelerinden istifade etmeleri de, başarı yolunda önemli adımlar atılmasına yardımcı olacaktır. Bu bağlamda alt yönetim kademesinin uygulamalarına bağlı farklı görüşler olarak ortaya konan ve üst ile orta yönetim kademelerinde görev yapan subaylara nazaren uygulamalarında daha az önem verdikleri tesbit edilen;

- Herhangi bir faaliyetin icrasının başlangıç sürecini oluşturan amaçların tesbiti ve planlama,
- Birliği yöneltirken, olması ve olmaması gereken hususlara karşı, dengeli ve adil bir yaklaşımla verilen bir cevap niteliğini taşıyan ceza – ödül sistemi,

- Birliğin var olmasını tanımlayan ve yapılacak tüm faaliyetlere dayanak teşkil edecek misyon,
- Birliğin ufkunu genişleterek, daha iyiye ulaşmada öncü rol oynayacak vizyon,
- Birliğin, istenen normlarda ve denklerinden daha üst düzeyde olmasına imkan tanıyacak kalite felsefesi,
- Yönetimde kimi zaman çekinilen bir husus olarak algılanmasına rağmen, aslında organizasyonu daha sağlam ve katılımcı bir yönetsel yapı içerisinde yönetmeyi sağlayacak yetki devri,
- Yaşanan mesleki tecrübe ve deneyimlere istinaden şekillenip, yöneticiye yol gösterici nitelik taşıyacak öngörülülük,
- Birliği, normal işleyen bir süreçte yahut verilen özel bir görev esnasında mümkün olduğunca sorunlardan uzak ve gelişime yakın tutmayı sağlayacak yaratıcılık,
- Birlikte icra edilmesi gereken faaliyetler ve alınması gereken kararlar söz konusu olduğunda, çekinmeden ve cesaretle yaklaşımı sağlayacak girişimcilik ve inisiyatif kullanma,
- Belki de bir organizasyonu harekete geçirme ve ona bir ivme vermeyi sağlayan en önemli unsurların başında gelen motivasyon,

parametrelerine, daha ciddi ve sağlam olarak sahip çıkmaları hususu orta ve üst yönetim kademelerince telkin edilmelidir.

Halihazırda T.S.K.'nde görev yapan subayların niteliksel bir perspektifini ortaya koyarak, gerek birlik yönetimindeki ve gerekse bireysel bazdaki başarılarını değerlendirmeyi amaç edinmiş olan Subay Sicil Formu'na, aşağıda belirtilen parametrelerinde bir değerlendirme kriteri olarak eklenmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir:

- ✓ Birliğinde eğitsel faaliyetlerin uygulanmasına verdiği önem,
- ✓ Birliğinde ortaya koyduğu misyona, icra ettiği faaliyetlerinde uyma düzeyi,

- ✓ Birliğini en iyiye götürmek için ortaya koyduğu vizyonu gerçekleştirmeye yönelik çaba seviyesi,
- ✓ Olaylara objektif bakabilme yeteneği,
- ✓ Eleştiriye açıklığı,
- ✓ Girişimcilik ruhu.

Son olarak denilebilir ki; Türk Silahlı Kuvvetleri gibi şerefli ve yüce bir kurumda görev yapan, vatan, millet sevgisi ile kendilerinden ve birliklerinden bekleneni en üst seviyede vermeyi hedeflemiş olan ve ileride ordunun üst yönetim kademelerinde görev yapacak niteliklere haiz olacak biçimde niteliksel gelişmelerini sürdüren subayların, “Yönetim ve Organizasyon” bilim dalının temel konseptlerini özümsemiş olarak icra ediyor oldukları ve de edecekleri faaliyetleri ile, yönetsel açıdan daha da başarılı bir konuma geleceklerdir.

EK-A

T.C.
Deniz Harp Okulu
Deniz Bilimleri Ve Mühendisliği Enstitüsü
Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı
Genel İşletme Bilim Dalı

YÖNETSEL BAŞARI PARAMETRELERİNİ DEĞERLEME ÖLÇEĞİ **ANKET FORMU**

Sayın Katılımcı;

Tarafınıza ulaştırılan anket formu, Dz.Ütğm. O.Volkan ÖZBEK tarafından yürütülen, “Türk Silahlı Kuvvetleri’nde Yönetmel Başarıyı Yönlendiren Parametrelerin Belirlenmesi ve Dz.K.K.’nda Bir Uygulama” konulu yüksek lisans tez çalışmasının araştırma bölümüyle ilgili olan kısmının önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Bu anket araştırmasından amaçlanan husus; farklı yönetmel kademelerde görev alan subayların, yönetmel başarı parametrelerine bakış açılarını tespit etmek ve daha sonrada elde edilen rakamsal değerleri istatistiki teknikler yardımıyla değerlendirerek, farklı yönetim kademelerinin “yönetmel başarılarını yönlendiren farklı parametrelerin” bulunup bulunmadığını ortaya koymaktır.

T.S.K.’nin komuta kademesini oluşturan subayların, modern yönetim felsefesi ışığında başarıyı elde etmelerinde rol oynayan parametrelerin ortaya konulacağı bu çalışmaya; değerli vaktinizi ayırarak, objektif fikirlerinizle yapacağınız katkılar için şimdiden teşekkür ediyor; saygılarımızı sunuyoruz.

Prof. Dr. Ali AKDEMİR
Çanakkale 18 Mart Üniversitesi
Biga İ.İ.B.F. Dekanı ve
Dz. Bil. ve Müh. Enst. Öğ. Üyesi

EK-A'nın devamı

I. BÖLÜM

(Lütfen birlik adı ile ad ve soyadınızı belirtmeyiniz.)

1. Halen görev yapmakta olduğunuz yönetsel kademeyi işaretleyiniz:

(Eğer şu anda kara görevindeyseniz; gemide en son deruhte ettiğiniz görevi belirtiniz.)

- ☐ Komutan
☐ II.Komutan
☐ Bölüm Amiri
☐ Branş Subayı (veya Yardımcısı)

2. Rütbenizi işaretleyiniz:

- ☐ Amiral
☐ Albay ☐ Yüzbaşı
☐ Yarbay ☐ Üsteğmen
☐ Binbaşı ☐ Teğmen

3. Yaşınızı işaretleyiniz:

- ☐ 24 ve altı ☐ 36-45
☐ 25-29 ☐ 46 ve üstü
☐ 30-35

4. Kurmay subay mısınız?

- ☐ Evet ☐ Hayır

5. Eğitim düzeyinizi işaretleyiniz:

- ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans/Harp Akad. ☐ Doktora

6. Toplam deniz hizmeti sürenizi belirtiniz:

- ☐ 1 yıldan az ☐ 6-10 yıl
☐ 1-2 yıl ☐ 11 yıl ve üstü
☐ 3-5 yıl

EK-A'nın devamı

II. BÖLÜM

(Lütfen; uygulamalarınızı ve uygulamalarınız sonucunda elde ettiğiniz kanaatlerinizi dikkate alarak, bunları en yakın ifade edebilmenize yardımcı olan seçeneği [x] işareti ile belirtiniz.)

NO	İFADELER	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1.	Bir işe başlamadan önce, amaçlarımı net olarak belirleyip, onlara ulaştıracak yolları esas alan planlama sürecini ihmal etmeyecek şekilde hareket ederim.					
2.	Birliğimde, verimliliği de etkileyecek olan Ar-Ge faaliyetlerini fiilen icra ederim.					
3.	Birlik yönetiminde, ödül ve ceza unsurlarını bir arada kullanırım.					
4.	Birliğimdeki çalışma ortamı, gerek fiziki koşullar açısından ve gerekse manevi yönden tatminkar düzeydedir.					
5.	Hangi koşullar mevcut olursa olsun denetim unsuru, yönetim anlayışımın vazgeçilmez bir unsurudur.					
6.	Eğitimi, gelecekte elde edileceğim başarıların ön koşulu olarak görüp, birliğimde eğitsel faaliyetleri en efektif biçimde uygularım.					
7.	Birliğimdeki tüm faaliyetler, tam ve etkin olarak işleyen bir koordinasyon anlayışı içerisinde yürütülür.					
8.	Birliğimde bizi denklelerimizden farklı kılan (bize özgü) ve bize daima yol gösteren bir misyon oluşturmuş durumdayım.					
9.	Birliğimde sürekli gelişimi ve yeniliği esas alan, bizlere ilham veren ve ideal bir geleceği anlatan bir vizyon ortaya koymuş durumdayım.					
10.	Birliğimi, icra edilecek görevler sonunda en optimum sonuca ulaştıracak çeşitli yönetsel stratejiler belirler ve uygularım.					
11.	Günümüzün değişen koşullarına ve bunların gereklerine göre, birliğimde değişim ve gelişim sürecini etkin kılmaya çalışırım.					
12.	Sahip olduğum bilgi gücümü; yasal gücüme ve kişilik (karakter) gücüme göre, yönetimde daha ön planda kullanırım.					
13.	Sistemli ve düzenli bir çalışma anlayışı, benim için başarıya giden yolda olmazsa olmaz bir parametredir.					
14.	Gelecekteki olası hataları minimize edebilmek için, düzgün işleyen bir geri bildirim (feedback) mekanizması teşkil etmiş durumdayım.					
15.	Bir konuyla ilgili karar sürecinde, mevcut durumu dikkatle gözlemleyip, elde ettiğim verileri analiz ederek sonuca giderim.					
16.	Ekip çalışması anlayışı, birliğime istisnasız hakim olan ve birliğimde fiilen uygulanan bir anlayıştır.					

NO	İFADELER	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
17.	Birliğime ivme kazandıracak belli bir kalite anlayışı benimsemiş durumdayım.					
18.	İşimde daha da ileriye gitmemi sağlayan bir etken de, benzerlerimle (denk rütbe/makam) rekabet etme anlayışımdır.					
19.	Terfi etme düşüncesi; benim istek, heves ve verimimi olumlu yönde etkiler.					
20.	Birliğimi, tüm yönetsel yetkileri her zaman elimde bulundurarak, yani herhangi bir yetki devrine gerek kalmaksızın yönetmekteyim.					
21.	Üst yönetimin alacağı kararlarda, görüş ve düşüncelerimden istifade edilir.					
22.	Birliğimde muhtelif faaliyetleri icra ederken, zaman israfını asgari düzeyde tutacak biçimde hareket ederim.					
23.	Sorumlu olduğum tüm faaliyetlerin icrasında, belirlenmiş standartları esas alırım ve onların dışına çıkmam.					
24.	Geçmiş olaylardan kazandığım tecrübe ve deneyimler, benim için gelecekteki yapacaklarımda önemli yol göstericilerdir.					
25.	Teknolojik gelişmeleri yakından takip edip, birliğimde uygulamaktayım.					
26.	Kullanıma sunulmuş tüm kaynaklardan, organizasyonel hedefler doğrultusunda azami şekilde istifade edebilmekteyim.					
27.	Koşullar ne olursa olsun; hak ve adalet kavramlarını göz ardı etmem.					
28.	Karşı karşıya kaldığım her nevi olaya, cesaretle yaklaşıyorum.					
29.	Liderlik benliğinin temel duygusu olan dürüstlük duygusundan taviz vermem.					
30.	Bana verilen her göreve başlarken, kendime olan güvenim tamdır.					
31.	Personelime, yapacakları tüm işlerde güvenim tamdır.					
32.	Doğruluğuna inandığım her konuda, kararlılığımı sonuna dek sürdürürüm.					
33.	Mükemmeliyetçilik (kusursuzlaşma) felsefesini benimsemiş durumdayım.					
34.	Koşullar ne olursa olsun, objektif davranırım.					
35.	Gereken ve değişen koşullara göre kalıplardan sıyrılıp, yönetsel faaliyetlerde esneklik gösterebiliyorum.					
36.	Birliğimin başarısı söz konusu olduğunda, gerek özel ve gerekse sosyal hayatımdan hiç çekinmeden fedakarlık ederim.					
37.	Yanlış olduğunu düşünsem bile, emir-komuta silsilesi içerisinde üstlerime koşulsuz itaat ederim.					
38.	Beklenmedik durumlarda soğukkanlılığımı korur; otokontrolümü yitirmem.					
39.	Olumsuz olaylar karşısında fevri davranmaksızın, gerekli olgunluk ve hoşgörüyü gösteririm.					

NO	İFADELER	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
40.	Sorumluluk olgusunu, bir yöneticiye yüklenmiş en ağır ve en anlamlı yük olarak benimsiyorum.					
41.	Tecrübelerime istinaden oluşmuş öngörülerimi, yönetim sürecinde fiilen kullanırım.					
42.	Elde ettiğim sonuçlar ne olursa olsun, görev sonunda özeleştirim yaparım.					
43.	Yaratıcılık anlayışı içerisinde, yeni fikirler ortaya koymaya çalışırım.					
44.	Bir karar alma safhasında, elimdeki veriler doğrultusunda muhakeme etme sürecini etkin kılarak, sonuca gitmeyi tercih ederim.					
45.	Birliğimde gelişimi destekleyecek her türlü değişime açığımdır ve bunları uygulamaktan kaçınmam.					
46.	Şahsıma yöneltilecek olumsuz eleştirilere açığımdır.					
47.	İstediğim olumlu sonuçları elde edebilmek için, girişimci yönümü net olarak ortaya koyar; yerinde ve zamanında olmak kaydıyla, gerekli inisiyatifleri tereddütsüz kullanırım.					
48.	İçimdeki hizmet tutkusunu, elde edeceğim başarılar üzerinde önemli bir etkidir.					
49.	Personelimle yeterli seviyede ve etkili iletişim kurabilmekteyim.					
50.	Her yöneticinin sahip olduğu "imaj" ve sahip olabileceği "karizma" unsurları, personelin yönlendirilmesinde etkilidirler.					
51.	Personelimi ortak hedefler doğrultusunda motive etmek için, her türlü pozitif çabayı gösteriyorum.					
52.	Personelim ve onların yaptıkları, benim için değerlidir.					
53.	Bana verilen herhangi bir görev yada söylenen bir söz ile ilgili özel hususlar, sadece bende kalır; kimseyle paylaşmam.					
54.	Ortaya konan her yeni fikri mutlaka dikkate alır; değerlendiririm.					
55.	Tüm konulardaki disiplin kurallarını istisnasız ve hiçbir yoruma mahal vermeden uygulayırım.					

*** ANKET SONA ERMİŞTİR; İLGİNİZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ. ***

EK B

1. Scheffe Testi ¹

$$s = \sqrt{(df_b)(F_{crit})(MS_w) \left[\frac{1}{N_i} + \frac{1}{N_j} \right]}$$

s: Scheffe kritik değeri

df_b : ANOVA tablosundaki “gruplar arası serbestlik derecesi” değeri

F_{crit} : ANOVA tablosundaki “F-ölçütü” değeri

MS_w : ANOVA tablosundaki “gruplar içi kareler ortalaması” değeri

N_i : Birinci grup için örneklem büyüklüğü

N_j : İkinci grup için örneklem büyüklüğü

Büyüklükleri birbirinden farklı olan i. grup ile j. grup arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını sınamamıza yardımcı olan Scheffe testi sonucunda bir “s kritik değeri” elde edilir. Bu değer, i. grup ile j. grup ortalamaları farkından küçük olduğu durumda; “bahsekonu iki grup arasında anlamlı bir farklılık vardır.” denilir.

2. Cronbach Alfa Güvenilirlik Katsayısı ²

$$\alpha = \frac{k}{k-1} * \left(1 - \frac{\sum O_i^2}{\sum O_y} \right)$$

α: Alfa güvenilirlik katsayısı değeri

k: Testteki soru sayısı

¹ Scheffe Testi ile ilgili bilgiler;

[<http://cyberlearn.fau.edu/sta6113/anova.htm>] internet adresinden alınmıştır.

² Cronbach Alfa Güvenilirlik Katsayısı ile ilgili bilgiler;

[http://web.uvic.ca/psyc/coursematerial/psyc401.s01/401/Lectures/06_Reliability_OH_P1.PDF] internet adresinden alınmıştır.

Óóí: Diagonal kovaryans matrisindeki değerlerin toplamı

óó: Kovaryans matrisindeki tüm değerlerin toplamı

Testin geneli ve test içinde yapılan herbir gruplandırma için elde edilebilecek bir değer olan Alfa güvenilirlik katsayısı ile sorular arasındaki bütünlük düzeyi ortaya konulmuş olur. Dolayısıyla bu da, yapılan araştırmanın ne derece sağlam bir temele dayandığının rakamsal bir ifadesidir. 0 ile 1 değeri arasında bir değer alan bu katsayı için, 0.5'ten büyük olan değerler geçerli kabul edilmekle birlikte; 0.8'den büyük deęerler³ ölçeğin oldukça yüksek seviyede güvenilir olduğunu gösterecektir.

³ [<http://www.ats.ucla.edu/stat/spss/faq/alpha.html>] internet adresinden alınmıştır.