



**T.C.
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**COVID 19'UN OKUL YÖNETİCİLERİNİN
MOTİVASYONU,İŞ TATMİNİ VE
PERFORMANSINA ETKİSİ: GAZİANTEP İLİNDE
BİR ALAN ÇALIŞMASI**

Muhammed Raşit KALE

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KAHRAMANMARAŞ
OCAK - 2023**



**T.C.
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**COVID 19'UN OKUL YÖNETİCİLERİNİN
MOTİVASYONU,İŞ TATMİNİ VE
PERFORMANSINA ETKİSİ: GAZİANTEP İLİNDE
BİR ALAN ÇALIŞMASI**

DANIŞMAN : Doç .Dr. Ömer Okan FETTAHLIOĞLU

JÜRİ : Dr. Öğr. Üyesi Necmettin GÜL

JÜRİ : Dr. Öğr. Üyesi Sevda DEMİR

Muhammed Raşit KALE

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KAHRAMANMARAŞ
OCAK - 2023**

KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**COVID 19'UN OKUL YÖNETİCİLERİNİN
MOTİVASYONU,İŞ TATMİNİ VE PERFORMANSINA
ETKİSİ: GAZİANTEP İLİNDEBİR ALAN ÇALIŞMASI**

Muhammed Raşit KALE

Danışman : Doç.Dr.Ömer Okan FETTAHLIOĞLU

Yıl : 2023, Sayfa: XII+142

Jüri : Doç.Dr. Ömer Okan FETTAHLIOĞLU (Başkan)
: Dr. Öğr. Üyesi Necmettin GÜL (Üye)
: Dr. Öğr. Üyesi Sevda DEMİR (Üye)

Çin'in Wuhan şehrinde beliren ve çok hızlı Dünyayı etkileyen pandemi ülkeler açısından olumsuz sonuçlar doğurmuştur. Hala etkisinin hissedildiği salgın ülkelerin ekonomi, tarım, ticaret, turizm ve eğitim gibi birçok alanda çalışanların işlerinde sorunlar yaşamalarına neden olmuştur. Ülkemizde pandeminin yayılmasıyla birlikte çalışanların işlerine ara verilmiş ve birçok iş yeri kapanmıştır. Zamanla iş saatlerinde değişimlere gidilmiş, okullarda eğitimlere ara verilerek eğitimler uzaktan yapılmıştır. Pandeminin etkisinin azalmasıyla okullar yarı zamanlı ve haftanın belirli günleri öğrencilerin gelecekleri şekilde hijyen kurallarına uygun şekilde dizayn edilmiştir. Geçmişte benzerlerine rastlanan Covid 19 salgınının gelecekte de benzerleri olacağı düşünülmektedir. Bu süreçlerin iyi bir şekilde kavranması ve salgınların tekrar yaşanması durumlarında en az hasarla sürecin atlatılması hedeflenmelidir. Araştırmamızda pandemide çalışan okul yöneticilerinin motivasyonu, iş tatmini ve performansı konuları işlenecektir. Çalışmada Gaziantep'te çalışan okul yöneticilerinin motivasyonu, iş doyumu ve performansındaki değişimler incelenecektir. Araştırma ana kütlesini Gaziantep'te bulunan 1138 okuldaki yöneticiler oluşturmaktadır. Çalışma örneklemi ise 314 tane katılımcıdan oluşmaktadır. Veriler anket ve görüşme soruları ile birlikte elde edilmiştir. Veriler faktör, korelasyon, regresyon ve MANOVA analizleri kullanılarak incelenmiştir. Regresyon analizi sonuçlarında; Covid 19'un motivasyonu ve iş tatminini olumsuz yönde etkilediği; lakin performansı olumsuz etkilemediği sonucuna varılmıştır. Covid 19 algı ve tutum ölçeği alt boyutlarından bulaşıcılığın motivasyonu, dışsal motivasyonu ve içsel tatmini olumsuz etkilediği sonucuna varılmıştır. Covid 19'un diğer alt boyutu tehlikenin motivasyon, içsel- dışsal motivasyon ve performansı etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Bulaşıcılık içsel motivasyon ve performansı etkilememektedir. Görüşme sonucuna bakıldığında bunların nedenleri olarak; pandemide okul yöneticilerinin öğrencilerden ve öğretmenlerden uzak kalması, uzun saatlere kadar çalışmaları,

ani karar deęiřiklikleri gibi sebeplerinmotivasyonlarını dūřurdūęunū belirtmiřlerdir. Okullarda tek bařına çalıřma řartları, farklı aktivitelerde bulunamama, derslerin yeterince denetiminin yapılamaması gibi nedenlerdeniř tatmini yařamadıklarını belirtmiřlerdir. Performans açısından iki farklı grūř bulunmaktadır; birinci olarak öğrencilerin okulda olmamasından performansta dūřūřler yařandėęı, ikinci olarak okullara verilen ekstra iřleri tamamlamak adına fazla performans gösterdikleri ve performanslarında yūkseliř olduęu anlayıřı grūlmūřtır.

Anahtar Kelimeler: Covid 19 Pandemisi, Motivasyon, İř Tatmini, Performans



KAHRAMANMARAŞ SÜTCÜ İMAM UNIVERSITY
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF BUSINES

ABSTRACT

MA THESIS

**THE IMPACT OF COVID 19 ON THE MOTIVATION, JOB
SATISFACTION AND PERFORMANCE OF SCHOOL
ADMINISTRATORS: A FIELDWORK IN GAZİANTEP**

Muhammed Raşit KALE

Supervisor : Assoc. Dr. Omer Okan FETTAHLIOGLU

Year : 2023, Page : XII + 142

Jury : Assoc. Dr. Omer Okan FETTAHLIOGLU (Chairman)
: Asst. Prof. Dr. Necmettin GUL (Member)
: Asst. Prof. Dr. Sevda DEMİR (Member)

The Covid 19 pandemic, which originated in Wuhan-China had negative consequences for most countries. Our educational institutions also suffered from that and education was suspended in schools. Distance education has started to be carried out. With diminishing the effects of the pandemic, schools have been designed in accordance with the pandemic rules so that students come on half time and on certain days of the week. In this research, motivation, job satisfaction and performance issues of school administrators who working the Covid 19 process will be discussed. The changes in the motivation, job satisfaction and performance of school administrators, principal authorized teachers, deputy headmasters, and principals who are on duty in Gaziantep during the Covid 19 process will be examined in the study. The universe of the research consist of administrators in 1138 schools located in Gaziantep. The study sample consists of 314 participants. The data were obtained with the help of the questionnaire and interview questions. Data were analyzed using factor, correlation, regression and MANOVA analyses. According to the results of the regression analysis, it was concluded that Covid 19 negatively affects motivation and job satisfaction; however, it did not adversely affect performance. It was concluded that contagiousness, one of the sub-dimensions of the Covid 19 perception and attitude scale, negatively affects motivation, extrinsic motivation and intrinsic satisfaction. However it has been concluded that the danger, which is the other sub-dimension of Pandemic, does not affect motivation, intrinsic-extrinsic motivation and performance. Moreover, contagiousness does not affect intrinsic motivation and performance. There are two different views in terms of performance. Firstly it was seen that there were decreases in performance due to the absence of students in school. Secondly they overperformed in order to complete the extra workload given to schools and there was an increase in their performance.

Keywords: Covid 19 Pandemic, Motivation, Job Satisfaction, Performance.

ÖNSÖZ

İnsanların birlikte yaşaması sonucu ortaya çıkan yöneticilik kavramı birçok meslek grubunda etkisini göstermektedir. Bu mesleklerden biri ise eğitim sektörüdür. Eğitimde sektöründe çalışan insanları bir arada tutan, organize eden, işlerin verimli şekilde yürütülmesini sağlayan okul yöneticilerin bulunduğu yadsınamaz bir gerçektir. Okul yöneticilerinin varlığı sayesinde eğitim süreci belli kurallar dâhilinde, istenilen amaçlara yönelik, planlı ve programlı biçimde gerçekleştirilmektedir.

Covid 19 pandemisi, Çin'in Wuhan şehrinde ortaya çıkıp domino etkisiyle tüm Dünyayı etkisi altına almış ve birçok alanda değişikliklere neden olmuştur. Pandemi yanında birçok olumsuzluğu getirmiştir. Bu olumsuzluklar tarım, sanayi, turizm, ticaret, sosyal hayat ve eğitimde etkilerini göstermiştir. Etkilerin insanlara yansması sonucu birçok kişi işsiz kalmış ve yanı sıra çok fazla işyeri kapanmak zorunda kalmıştır. Ülkemizde ise pandemi 2020 Mart ayı itibariyle varlığını hissettirmeye başlamasıyla eğitim sektöründe olumsuz etkilere neden olmuştur. Eğitim sektöründe yaşanan değişimler neticesinde; okullara öncelikle belli süre ara verilmiş, zamanla öğrencilerin okullara devamı konusunda çeşitli adımlar atılarak öğrencilerin okula belli zamanlarda ve belli sayıda gelmeleri kararlaştırılmıştır.

Yapılan bu tez çalışmasıyla Covid 19 pandemisinde işlerine devam eden okul yöneticilerinin motivasyonu, iş tatmini ve performansında olan değişimleri ortaya koymak üzere çalışma gerçekleştirilmiştir.

Tezin ilk bölümünde yönetim düşüncesinin gelişimi, amacı ve fonksiyonlarının neler olduğu ile okul yönetimi konuları ele alınırken; yönetici kısmında yöneticinin nitelikleri, özellikleri, yönetsel düzeyler ve yönetici rollerinin neler olduğu açıklanmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde Covid 19 pandemisi, Dünya ve Türkiye eğitimine yansımaları konuları üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde motivasyon kavramı konusuyla ilgili olarak motivasyonun tanımı ve önemi, türleri, motivasyon teorileri, motivasyonun faydaları ve çalışanların motivasyonlarını etkileyen faktörlerin neler olduğu konuları açıklanmaya çalışılmıştır.

Dördüncü bölümde iş tatmini tanımı ve önemi, iş tatmininin boyutları, iş tatminini etkileyen faktörler ve iş tatmininin yararları konuları ele alınıp çalışılmıştır.

Son bölümde ise performans kavramı ve önemi ifade edilmeye çalışılıp performans yönetimi ve boyutları, çalışan performansını etkileyen faktörler konularının neler olduğu üzerine durulmuştur. Tezin sonuç kısmında ise Covid 19 pandemisinin okul yöneticilerinin motivasyonu ve iş tatminini olumsuz etkilediği; ancak performansına olumsuz etkisinin olmadığı belirtilerek, yapılan çalışmanın nasıl sonuçlandığı ifade edilmeye çalışılmıştır.

Yapılan bu çalışma ile Covid 19 sürecinde çalışan okul yöneticilerinin motivasyonu, iş tatmini ve performansına yönelik değişimler incelenmeye çalışılarak literatüre katkı sağlanmaya çalışılmıştır.

Muhammed Raşit KALE
KAHRAMANMARAŞ /OCAK-2023

TEŞEKKÜR

Bu çalışmada Covid 19 pandemisinin okul yöneticilerinin motivasyonu, iş tatmini ve performansına etkisi araştırılmaktadır. Araştırma aşamalarında bana yardımcı dokunan; bilgi, deneyim ve kazanımlarıyla bana yol gösteren danışmanım Sayın Doç. Dr. Ömer Okan FETTAHLIOĞLU'na teşekkürlerimi sunarım.

Araştırma sürecinde bana yardımlarıyla bu süreci daha kolay şekilde atmamı sağlayan Nazlı Ceren KAZANCI'ya; her daim yanımda durup beni en iyi şekilde anlayan ve desteklerini esirgemeyen anneme, babama ve kardeşlerime çok teşekkür ederim.

Tez sürecinde anketime katılan ve görüşme sorularına içtenlikle cevap veren okul yöneticilerimize sonsuz şükranlarımı sunarım.

Muhammed Raşit KALE



İÇİNDEKİLER

ÖZET	I
YABANCI DİL ÖZET	III
ÖNSÖZ.....	IV
TEŞEKKÜR.....	V
İÇİNDEKİLER.....	VI
KISALTMALAR TABLOSU	IX
TABLolar LİSTESİ.....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XI
EKLER LİSTESİ.....	XII
1.GİRİŞ	1
2.KONU İLE İLGİLİ ÖNCEKİ ARAŞTIRMALAR.....	3
3.YÖNETİM VE YÖNETİCİ	5
3.1. Yönetimle İlgili Temel Kavramlar	5
3.2.Yönetim Düşüncesinin Gelişimi.....	6
3.3.Yönetim Kavramı	8
3.4.Yönetimin Amacı	11
3.5. Yönetim Fonksiyonları	12
3.5.1. Planlama.....	12
3.5.1.1.Planlamanın Aşamaları.....	14
3.5.1.2.Plan Türleri.....	16
3.5.1.3.Planlamanın Özellikleri.....	17
3.5.1.4. Planlamanın Faydaları.....	19
3.5.1.5. Planlamanın Sakıncaları	20
3.5.1.6.Karar Verme	22
3.5.1.6.(1). Karar Verme Türleri	22
3.5.1.6.(2).Karar Verme Süreci ve Özellikleri	24
3.5.1.6.(3). Karar Verme Modelleri.....	24
3.5.1.6.(3).(a).Rasyonel Karar Modeli	24
3.5.1.6.(3).(b). Sınırlı Rasyonellik	25
3.5.1.6.(3).(c). Buluşsal Yöntemler ve Bilişsel Önyargılar.....	25
3.5.1.6.(3).(d). Beklenti Teorisi	26
3.5.1.6.(3).(e).Grup Düşüncesi.....	26
3.5.1.6.(4).İyi Kararların Özellikleri.....	26
3.5.2. Örgüt, Organize Etme (Örgütlenme), Örgütlenme Süreci	27
3.5.2.1. Örgütlenme İlkeleri	29
3.5.2.2.Örgüt Yapısını Etkileyen Ögeler.....	32
3.5.2.3.Geleneksel, Modern ve Çağdaş Örgüt Yapıları.....	33
3.5.2.4.Örgütlemenin Faydaları.....	35

3.5.2.5. Örgütlemeye Karşılaşılan Güçlükler	35
3.5.3. Kumanda(Yürütme,Yöneltme)	36
3.5.3.1. Etkin Yöneltilme Sisteminin Koşulları	37
3.5.3.2. Etkin Yöneltilmenin Kavramları	39
3.5.3.2.(1). Motivasyon	39
3.5.3.2.(2).Liderlik ve Liderlik Tipleri	39
3.5.3.2.(3).İletişim	42
3.5.3.2.(4).Güç	44
3.5.4. Koordinasyon (Eşgüdümleme)	45
3.5.4.1. Etkin Bir Koordinasyonun Koşulları.....	47
3.5.4.2. Koordinasyon Türleri	47
3.5.4.3. Koordinasyonun Faydaları	48
3.5.5. Kontrol(Denetim).....	48
3.5.5.1.Denetimin Hedefleri	49
3.5.5.2. Denetim Süreci	50
3.5.5.3. Denetim Türleri	52
3.5.5.4. Etkin Bir Denetim Sisteminin Prensipleri ve Özellikleri	52
3.5.5.5. Denetime Direnç ve Çözüm Yolları.....	56
3.6. Okul Yönetimi	56
3.6.1.Okul Yönetiminde Rol Alan Unsurlar	57
3.6.2. Okul Yönetiminin Görevleri	57
3.7. Yöneticinin Tanımı.....	58
3.7.1. Yöneticinin Nitelikleri ve Görevleri	59
3.7.2. Yönetimsel Düzeyler.....	62
3.7.3. Yöneticinin Yönetimsel Yetenekleri.....	63
3.7.4. Yönetici Roller.....	64
4.COVID 19 PANDEMİSİ	67
4.1. Covid 19 Pandemisi.....	67
4.2. Covid 19'un Dünya'da Eğitime Yansımaları	68
4.3. Covid 19'un Türkiye'de Eğitime Yansımaları	69
5.MOTİVASYON	71
5.1. Motivasyon Kavramı ve Önemi	71
5.2. Motivasyonun Türleri	73
5.3. Motivasyon Teorileri	73
5.3.1. Kapsam Teorileri	74
5.3.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	75
5.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	76
5.3.1.3. Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı (Üç İhtiyaç) Teorisi.....	77
5.3.1.4. Alderfer'in ERG Teorisi.....	77
5.3.2. Süreç Teorileri	78

5.3.2.1. Davranış Şartlandırması Kuramı	78
5.3.2.2. V.H. Vroom'un Bekleyiş Teorisi	78
5.3.2.3. J.S.Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	79
5.3.2.4. E.Locke'un Amaç Teorisi	80
5.4. Motivasyonun Faydaları	80
5.5. Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler	81
6.İŞ TATMİNİ	83
6.1.İş Tatmininin Tanımı ve Önemi	83
6.2.İş Tatmini Boyutları.....	86
6.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	86
6.4.İş Tatmininin Yararları	89
7.PERFORMANS	90
7.1. Performans Kavramı ve Önemi	90
7.2. Performans Yönetimi ve Boyutları.....	91
7.3.Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler.....	93
7.4. İş Tatmini, Motivasyon ve Performans İlişkisi	94
8.COVID 19 PANDEMİSİNDEN ETKİLENEN FAKTÖRLER VE İLİŞKİLİ HİPOTEZLER	95
8.1.Covid 19 Pandemisi.....	95
8.2. Motivasyon	95
8.3. İş Tatmini.....	96
8.4. Çalışan Performansı.....	96
9.ARAŞTIRMANIN YÖNETİMİ	97
9.1.Araştırmanın Amaçları	97
9.2. Araştırmanın Kapsamı.....	97
9.3.Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları	97
9.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	97
9.5.Araştırmanın Model ve Hipotezleri	98
10.BULGULAR	101
10.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	101
10.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Analizleri	103
10.3. Faktör Analizi Sonuçları.....	105
10.4. Korelasyon Analizi Sonuçları.....	107
10.5. Regresyon Analizi Sonuçları	108
10.6. Varyans Analizi Sonuçları.....	112
10.7. Görüşme Analizi.....	119
11. SONUÇLAR	124
KAYNAKLAR.....	130
ÖZ GEÇMİŞ	

KISALTMALAR LİSTESİ

TDK	: Türk Dil Kurumu
Çev.	: Çeviren
Ed.	: Editör
Wiki	: Wikipedia
Auzef	: Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi
Akt.	: Aktaran
WHO	: Dünya Sağlık Örgütü
UNESCO	: Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Kurumu
EBA	: Eğitim Bilişim Ağı
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı



TABLÖLAR LİSTESİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 5.1.Herzberg Motivasyon ve Hijyen Faktörleri	76
Tablo 5.2.Motivasyon Teorilerinin Kıyaslanması.....	80
Tablo 6.1.İş Tatmine Tanımları.....	85
Tablo 10.1.Katılımcıların Cinsiyet Özelliklerine Göre Dağılımları.....	101
Tablo 10.2.Katılımcıların Medeni Durum Özelliklerine Göre Dağılımları	101
Tablo 10.3.Katılımcıların Yaş Özelliklerine Göre Dağılımları.....	101
Tablo 10.4.Katılımcıların Eğitim Durumu Özelliklerine Göre Dağılımları.....	102
Tablo 10.5.Katılımcıların Yönetici Pozisyonlarına Göre Dağılımları	102
Tablo 10.6.Katılımcıların Öğretmenlik Sürelerine Göre Dağılımları	102
Tablo 10.7.Katılımcıların Yöneticilik Sürelerine Göre Dağılımları	103
Tablo 10.8.Katılımcıların Yöneticilik Yapılan Okul/Kurum Türüne Göre Dağılımları	103
Tablo 10.9.Ölçeklerle İlgili Soru Sayıları ve Cronbach's Alpha (α)Katsayıları.....	104
Tablo 10.10.Covid 19 Algılama ve Tutum Faktör Analizi Sonuçları.....	105
Tablo 10.11.Motivasyon Faktör Analizi Sonuçları	106
Tablo 10.12.İş Tatmini Faktör Analizi Sonuçları	106
Tablo 10.13.Performans Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	107
Tablo 10.14.Korelasyon Analizi Sonuçları	108
Tablo 10.15.Covid 19'un Motivasyon Üzerine Regresyon Analizi Sonuçları.....	109
Tablo 10.16.Alt Boyut Bulaşıcılık ile Motivasyon Regresyon Analizi Sonuçları	109
Tablo 10.17.Alt Boyut Tehlike ile Motivasyon Regresyon Analizi Sonuçları	109
Tablo 10.18.Alt Boyutların Regresyon Analizi Sonuçları	109
Tablo 10.19.Alt Boyutların Regresyon Analizi Sonuçları	110
Tablo 10.20.Alt Boyutların Regresyon Analizi Sonuçları	110
Tablo 10.21.Alt Boyutların Regresyon Analizi Sonuçları	110
Tablo 10.22.Covid 19'un İş Tatmini Üzerine Regresyon Analizi Sonuçları	111
Tablo 10.23.Alt Boyutların Regresyon Analizi Sonuçları	111
Tablo 10.24.Covid 19'un Performans Üzerine Regresyon Analizi Sonuçları	111
Tablo 10.25.Alt Boyutların Performans Üzerine Regresyon Analizi Sonuçları	111
Tablo 10.26.Alt Boyutların Performans Üzerine Regresyon Analizi Sonuçları	112
Tablo 10.27.Yaş Gruplarına Göre MANOVA Sonuçları.....	113
Tablo 10.28.Eğitim Durumu Gruplarına Göre MANOVA Sonuçları.....	114
Tablo 10.29.Mevki Gruplarına Göre MANOVA Sonuçları	115
Tablo 10.30.Öğretmenlik Süreleri Gruplarına Göre MANOVA Sonuçları	116
Tablo 10.31.Yöneticilik Süreleri Gruplarına Göre MANOVA Sonuçları	117
Tablo 10.32.Okul/Kurum Türü Gruplarına Göre MANOVA Sonuçları.....	118

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekiller</u>	<u>Sayfa</u>
Şekil 3.1. Yönetim Düşüncesinin Gelişimi	6
Şekil 3.2. Yönetim Fonksiyonları	12
Şekil 3.3. Planlama Süreci	14
Şekil 3.4. Rasyonel Karar Modeli	24
Şekil 3.5. Örgütlenme Süreci	28
Şekil 3.6. Örgüt Yapısını Etkileyen Öğeler	32
Şekil 3.7. İletişim Süreci	43
Şekil 3.8. Yönetimsel Denetimin Temel Amaçları	50
Şekil 3.9. Yönetimsel Denetim Sürecindeki Adımlar	51
Şekil 3.10. Yönetim Piramidi	63
Şekil 3.11. Yönetim Kademeleri ile Yönetimsel Becerilerin İlişkileri	64
Şekil 3.12. Yönetici Rollerinin Sınıflandırılması	65
Şekil 5.1. Motivasyon Modeli	72
Şekil 5.2. Motivasyon Teorileri	74
Şekil 5.3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	75
Şekil 5.4. Alderfer'in ERG Kuramı.	78
Şekil 7.1. Performansın Boyutları	92
Şekil 7.2. İş Tatmini ile Performansın İlişkisi	94
Şekil 9.1. Araştırma Modeli	99

EKLER LİSTESİ

- Ek -1. Anket Soruları
- Ek - 2. Görüşme Soruları
- Ek -3. Anket Kullanım İzin Mailleri
- Ek - 4. MEB Onayları



1.GİRİŞ

Öğretmenlik mesleği tarihin ilk zamanlarından beri hayatımızın her aşamasında bulunan bir iş koludur. Bu meslek sayesinde binlerce meslek grubuna üye insanlar yetişmiştir. Geleceğin temellerini oluşturmuştur. Her meslekte olduğu gibi bu meslekte de insanları bir arada tutan, koordineli ve optimum şekilde işlerin yürütülmesinde sorumlu yöneticilerin bulunduğu yadsınamaz bir gerçektir. Okul yöneticileri sayesinde eğitim hayatı belirli sınırlar içinde, istenilen yönde ve planlı - programlı şekilde yürütülmektedir.

Eski zamanlarda benzerleri karşımıza çıkan Covid 19 pandemisi Çin'in Wuhan eyaletinden çıkarak kelebek etkisi gibi bir etki ile tüm Dünyayı hızlı bir şekilde etkilemiş ve etkilemeye devam etmektedir. Pandemi ile birlikte ülkelerde olumsuz etkiler doğurmuştur. Bu pandemi ülkelerde tarım, turizm, ticaret, sanayi, eğitim ve sosyal hayatgibi birçok alanda da etkili olmuştur. Bu yüzden birçok insan işlerinden olmuş ve birçok iş yeri kapanmak zorunda kalmıştır. Ülkemizde ise 2020 Mart ayından itibaren görülmeye başlamasından sonra birçok iş kolunda olduğu gibi eğitim kurumlarını da etkilemeye başlamıştır. Bu etkiler yüzünden okullar kapatılıp uzaktan eğitime geçilmiştir. Pandemi etkisi azalmaya başlayınca okullara belli zamanlı ve belli sayıda öğrencinin gitmesi kararlaştırılmıştır. Bunun gibi çeşitli etkileri araştırmak adına Covid 19 pandemisiyle ilgili olarak literatürde birçok meslek grubunda çalışma yapıldığı görülmektedir. Çalışmalar sayesinde pandemi süreci, insan ile ülkeler tarafından daha iyi şekilde anlaşılmasına çalışılmıştır. Böylece ileride oluşabilecek bir salgın durumunun daha iyi anlaşılması ve daha iyi bir şekilde yönetilmesi hedeflenmiştir. Bu çalışmada pandemi sürecinde okullarda çalışmaya devam eden okul yöneticilerinin motivasyonu, iş tatmini ve performansına etkisini belirlemek amacıyla araştırma yapılmıştır. Bu çalışmadan ulaşılabilecek veriler hem işletme alanında hem de eğitim alanında literatüre katkılar sağlayacaktır. Yapılan çalışma ile gelecekte yaşanabilecek salgınlarda okullarda bulunan yöneticilerin motivasyonları, işten doyumları ve performansları hakkında temel bilgiler oluşturacaktır.

Gerçekleştirilen tez araştırmasının evrenini Gaziantep ilinde bulunan 1138 okulun yöneticilerinden meydana gelmektedir. Ulaşılabilecek bulgular anket ve 10 sorudan oluşan görüşme soruları sayesinde elde edilecektir. Araştırmanın örneklemini ise 314 okul yöneticisi (müdür yetkili öğretmen, müdür yardımcısı, müdür başyardımcısı ve müdür) oluşturmaktadır. Anket uygulanmaya konmadan önce seçilecek olan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliği kabul edilmiş ölçeklerden olmasına dikkat edilecektir. Görüşme soruları ise anketin değişkenlerinde meydana gelen değişimleri ortaya koyacak sorulardan oluşturulacak, görüşme uygulanmasından önce okul yönetimlerinden randevu alınacak ve okullara gidilerek yüz yüze uygulanacak veya telefon yardımıyla görüşmeler gerçekleştirilecektir. Elde edilen verilerin sonuçları, belirli bir sayı ile sınırlı olacak ve sorulara verilen cevaplar içtenlik, gönüllülük, doğru şekilde anlama ve düşüncelerini en iyi biçimde anket ve görüşme sorularını katılımcıların cevaplayacağı varsayılacaktır. Verilen analizinde SPSS 22.0 istatistiksel veri programı yardımıyla analizler kapsamlı olarak gerçekleştirilecektir. Sonuçlar korelasyon,

faktör analizi, regresyon ve MANOVA analizlerine göre yorumlanarak değerlendirmeye tabi tutulacaktır. Ayrıca diğer çalışmalar için çeşitli öneriler sunulacaktır.

Araştırma giriş kısmı ile başlayıp ikinci bölümde literatür araştırıldıktan sonra konu ile ilgili önceki çalışmalara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde yönetim ve yönetici kavramları anlatılmıştır. Dördüncü bölümde Covid 19 pandemisi ile ilgiler bilgiler sunulmuştur. Beşinci motivasyon kavramına yer verilmiştir. Altıncı bölümde iş tatmini, yedinci bölümde iş performansı kavramları anlatılmıştır. Sekizinci bölümde Covid 19 pandemisinden etkilenen faktörler yer alırken dokuzuncu bölümde araştırma yönetimine yer verilmiştir. Onuncu bölümde bulgular ve son bölümde ise sonuçlar kısımları yer almaktadır.



2.KONU İLE İLGİLİ ÖNCEKİ ARAŞTIRMALAR

Yeşil ve Mavi (2021), “Covid-19 Korkusu’nun Duygusal Emek, Çalışan Performansı, İş Tatmini, Yaşam Doyumu Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması” adlı makalesinde Covid 19 korkusunun (Psikolojik, Psiko-Somatik, Ekonomik ve Sosyal faktörler) iş tatmini ve çalışan performansı üzerine etkisi araştırılmış. Yapılan çalışmada sadece psikolojik faktörlerin çalışan performansına olumsuz etki ettiği kabul görmüştür.

Güzel ve Aydın (2021), “Covid-19 Döneminde Uzaktan Çalışma Sisteminde İş Performansını Etkileyen Faktörler: Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama” adlı makalesinde Erzurum il genelinde 1632 banka çalışanı evreninden meydana gelmektedir. Araştırmanın örneklemini ise 311 kişi oluşturmaktadır. İş motivasyonu ile bankacıların iş performansı arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymuştur.

Sönmez (2020), “Covid19 Kaygısının İş Gören Performansı ve Motivasyonu Üzerine Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma” isimli makalesi Cizre ticaret ve sanayi odasına kayıtlı hizmet sektöründe faaliyette bulunan işletme personelleriyle yapılan görüşmeler ve bunların sonuçları nitel analize göre şekillendirilmiştir. Bu çalışma 11 kişi ile yürütülmüştür. Sonuç olarak Covid 19’a yakalanma endişesi çalışanların motivasyonunu olumsuz şekilde etkilediği, çalışmalarına istenilen şekilde adapte olamadıkları, işlerini severek ve isteyerek yapmalarına engel olması gibi nedenlerden dolayı güdülenmelerinde düşüşlerin olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca bu süreçte hizmetten yeterli kalitenin alınamadığı, müşteri talep ve isteklerine gerekli cevap vermede sıkıntılar yaşandığı, günlük istenilen iş seviyesinin gerisinde kaldığı gibi nedenlerden dolayı çalışan performanslarında düşüşlerin olduğu sonucuna varılabileceğini ifade etmiştir.

Ersan ve Süslü (2022), “Covid 19 Korkusunun Sağlık Çalışanlarının İş Performanslarına Etkileri ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü” makalesinde Covid 19’un, sağlık çalışanlarının performansına etkisi araştırma amacıyla çalışma gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini Tokat’ta çalışan 8 bin 500 sağlık çalışanı oluştururken; örneklem sayısı 409 kişiden meydana gelmektedir. Araştırmada Covid 19 Korkusu, Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı ölçekleri kullanılmıştır. Covid 19 korkusunun sağlık personellerinin performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir ilişkisi olduğu ortaya konmuştur. Çalışanların Covid 19 korku seviyeleri düşük, performans seviyeleri yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Bulut ve Duman (2021), “Covid19 Pandemi Sürecinde Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri Çalışanlarının İş Motivasyonları ve Kaygı Düzeylerinin İncelenmesi” adlı makalesinde pandemi sürecinde Manisa, İzmir ve Aydın Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde görevlerine yerine getiren personellerin iş motivasyonu ve kaygı seviyelerini belirlemek amacıyla çalışma yürütülmüştür. Örneklem olarak 510 gönüllü çalışan araştırmaya katılmıştır. Sonuç olarak cinsiyete göre içsel motivasyon anlamlı farklılaştığı ifade edilmiştir. Pandeminin bulaşıcılık ihtimali ve sosyal hayata olumsuz yansımaları personelin endişe seviyesinde yükselmelere sebep olduğu ifade edilmiştir.

Balasundran vd., (2021) “Pandemi Covid 19 Sırasında Öğretmenlerin Evden Çalışma ve İş Motivasyonu İş Memnuniyeti” adlı makalesinde Covid 19 salgını süresince öğretmenlere yardımcı olmak için evden yapılan çalışmaların iş tatmini ve motivasyon düzeylerini daha iyi anlamak için çalışma yürütülmüştür. Çalışmaya Malezya’dan 424 kişi katılmıştır. Sonuç olarak evden çalışan öğretmenlerin iş tatmini seviyelerinin daha yüksek olduğu ifade edilmiştir. İş tatmini ile öğretmen motivasyonu arasında olumlu ilişkinin olduğu belirlenmiştir.



3.YÖNETİM VE YÖNETİCİ

3.1. Yönetimle İlgili Temel Kavramlar

Yönetim, işletmedeki çalışmaların nasıl yapılacağını planlanması, işletmenin aktif ve etkili olması için gereken örgütlenme çalışmalarına yürütülmesi, işletmede çalışanların güdülenmesi, personelin işletmenin amaçlarını gerçekleştirecek şekilde işleri yerine getirmesi ve işletmenin planlanan çıktılarını gerçekleştirme aşamalarındaki performansın gözlemlenmesi ve kontrol edilmesidir (Demirci vd., 2018, 3).

İş bölümü, yönetim için para,mal vb. ile teknik temeldir. Farklı üretici çalışmalarını, birbirinden ayıran lakin karşılıklı olarak ilişkilerinin devam etmesini sağlayan yapıdır. Yani iş bölümü, insanları iş hayatınca bir mesleğe bağlayıp içinde bulunan yapının bir parçası durumuna getirir (Tekin ve Şenol, 2013, 44).

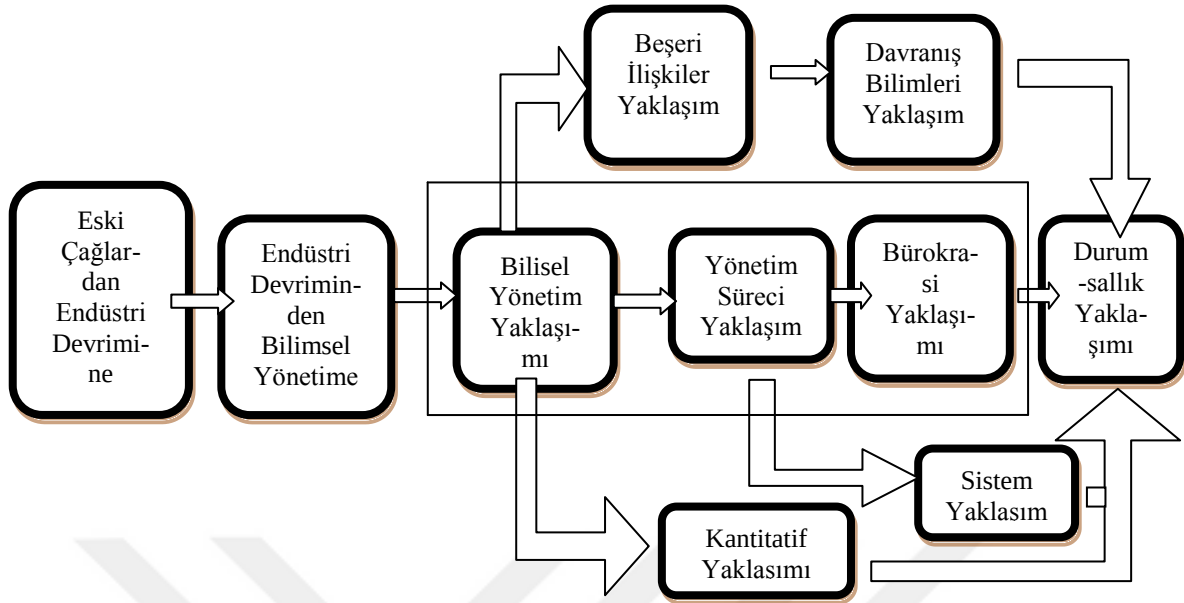
Otorite (Yetke, Yetki), “ herhangi bir konuda bir şeyin yeterliliğine herkesi inandırarak bir kişinin kendine sağladığı itaat ve güven; hâkimiyet ve emretme kudreti; yaptırım koyma ve kullanma gücüdür.” (Wiki, 24.07.2022, www.tr.wikipedia.org).

Sorumluluk, bireyleri eylemlerini ya da otorite alanlarında bulunan durumların neticelerini üstlenmektir (TDK, 12.10.2022, www.sozluk.gov.tr).

Hiyerarşi, kısaca otoritenin basamaklı biçimidir. Otorite, aşamalı hale geldiğinde devamlılık ve devinim özelliği kazanır. Hiyerarşinin temelinde, kendinden aşağıdaki makamların, üst yönetim birimlerince kontrol edilmesi ve gözetlenmesi yatar. Yani, üst makamlar adalet ile alt makamlar yerine getirilmesi gereken işlerle uğraşır (Tekin ve Şenol, 2013, 45).

Etkililik, örgütün karar vericilerinin doğru kararları vermesi ve bu kararların başarılı şekilde gerçekleştirilmesidir. Diğer anlamıyla işletmenin ilk başta oluşturduğu amaçları gerçekleştirme seviyesidir (Demirci vd., 2018, 4).

3.2.Yönetim Düşüncesinin Gelişimi



Şekil 3.1. Yönetim Düşüncesinin Gelişimi (Maviş, 2004, 105).

Yönetim, eski zamanlarda kendini göstermiştir. İlk çağda insanlar arasında çıkan sorunlara çözüm üretmek için çeşitli araçlar geliştirilmiştir ve bu yeni araçlarla birlikte insanlar arasındaki ilişkileri düzenleyen yapılar ortaya çıkmıştır. Başta toplayıcılık ile avcılıkla yaşamlarını devam ettiren insanlar zamanla bitki ve hayvanlardan faydası sağlamaya başlamıştır. Elde edilen yiyeceklere öncesine göre uzun süre saklanmasının yardımıyla yerleşik hayata geçilmeye başlanmıştır. Popülasyonun artmasıyla ihtiyaçlardan fazla mahsul ve hayvan yetiştirilmesiyle birlikte sosyal hayatta farklı iş kolları oluşmuştur. Üretilen fazla mahsuller farklı toplulukların olduğu yerlere götürülerek ihtiyaç duyulan ürünlerle değiş tokuş yapılmıştır. İnsanlar arasındaki etkileşimin artması ile birlikte ilişkilerde de değişimler meydana gelip karmaşıklaşmıştır. Karmaşıklığın giderilmesi için eşgüdümleme ve kontrol konusunda sıkıntılar çekilmeye başlanmıştır. Böylece insanlar arasındaki sorunları çözmek için yönetim birimleri ortaya çıkmıştır (Onal, 2000, 3).

Çağdaş yönetim öncesi dönemde işçiler, kendini gözetleyen kişileri altında ve otokratik yönetimle işlerini yerini getirmektedir. Eski Mısır piramitleri bu zamanlarda yapılmıştır. İşler yapılırken insanlara karşı zor kullanmak doğal bir durum olarak karşılamaktaydı. Roma döneminde, yönetici sınıf diğer insanlardan ayrı tutulmaktaydı. Roma döneminde yönetimle ilgili organize olan bütünlüğü incelemeye gerek duyulmamıştır. Bu dönemin insanları sadece üst düzey bir konumda olmaya ihtiyaç duymuşlardır. Bu dönemde yetki toplum ve mali açıdan güç ve denetim olarak görülmektedir (Ertürk, 2001, 98).

İnsanlık, sanayi devrimine kadar olan sürede yapılan işler genellikle tarıma dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Bunun dışında üretim elle yapılan sanatlara yönelik ve küçük işletmelerden elde edilen ürünlerden ibaret olup, uzak bölgelere kara ve deniz yoluyla taşınmıştır. Bu zamanki ekonomik çalışmalar genelde pazarın ihtiyaçları için yapılmıştır. Bu

dönemin insanları öncelikle kendi ihtiyaçlarına göre üretim ile tüketim ilişkisiyle önem vermektedir. Sanayi devrimi sonucu fabrikaların ortaya çıkması el sanatları ile ev sanayinin küçük ve parçalı yapısını birleştirerek bir fabrika altında bir araya getirmeyi ve merkezi hale gelmeyi sağlamıştır. Bununla birlikte piyasa ekonomisi kendini göstermeye başlamıştır (Budak ve Budak,2016, 23).

Bilim dalı olarak yönetimin tarihsel gelişimi ABD’de 1887 yılına kadar gidilebilir. Kamu yönetiminin siyaset biliminden ayrı tutulup araştırmalar yapılması Frank J.Goodnow'un "Siyaset ve Yönetim" ve Leonard D.White'in " Kamu Yönetiminin İncelemesine Giriş" yayınları öncül olmuştur. Yirmi yüzyılın ilk yarısında kamu yönetimi ve işletme yönetimi farklı incelemeler olarak ele alındığı görülür. W.F.Willoughby, Luther H.Gullick ve Lyndall Urwick gibi yazarlar kamu yönetimi konusunda; Friedrich R.Taylor, F.B.Gilbert, E.Mayo ve Henri Fayol ise işletme yönetiminde çalışmalar yürütmüşlerdir. Hem kamu yönetimi hem de işletme yönetiminin orta bir paydada birleştiği öğeler planlama, yöneltme, koordinasyon ve denetim olmuştur (Öztekin, 2002, 21).

Klasik yönetim yaklaşımı kısaca, işletmelerde insan dışındaki faktörlerle ilgilenir. Maddi olanaklar sağlanırsa insanlar istenilen davranışları gerçekleştireceğini savunur. Akıl ile mekanik süreçleri başlangıç noktası olarak belirler. İnsan kendisine söyleneni gerçekleştirir ve pasif bir varlık olarak insanı görür. İşletme içi işlerin nasıl gerçekleştireceği üzerine durur. İşleri gerçekleştirirken personeli uyması gereken prensipleri evrensel olarak kabul eder; lakin çevreyle herhangi bir bağlantı sağlamak üzerine durulmaz. (Bolat vd., 2016, 37).Klasik yönetim teorisi, bilimsel yönetim, yönetim kuramı ve bürokrasi modelinden oluşmaktadır. Bu teori, başta belirlenen prensipler ve kurallar doğrultusunda örgütün makine gibi çalışması gerektiğini savunmaktadır. Bilimsel yönetim, Taylor tarafından ortaya atılan ve 20.yüzyıl başlangıcında Amerika'da yeterli meslek bilgisine sahip çalışan olmadığı için çalışanların verimli olmasını sağlamak ve çalışmalarını bütün hale getirmek gerekiyordu. Görevler sırayla yapılmalıydı.Yönetim kuramının kurucusu olan Fayol, yönetim için yönetim fonksiyonlarının gerekliliğini öne sürmüştür. Bürokrasi modelinde ise Weber, düzen ve disiplini gerekli olduğuna ortaya koymuştur. Örgütün faaliyetlerinin devam etmesi için hiyerarşik yapının olması gerektiğini belirtmiştir. Klasik yönetim teorisinde insan, makinenin bir parçası olarak görülmektedir. İşletme kapalı bir yapıda olup makine gibi düşünülmektedir (Maviş, 2004, 106).

Neo-Klasik (Davranışsal) yönetim yaklaşımı, insanları sadece ekonomik etkenlerle şartlandırmaz. Bireylerin ihtiyaçları kademeli bir sıra ile olarak takip edilir. İhtiyaçlar zamanla farklılaşır. İnsanın hareketleri hedeflere yöneliktir ve arkasında bir sebep bulunur. Farklı liderlik şekillerine karşı bilinmeyen şekilde tepki verirler. İnsanlar arası ilişkiler önemlidir ve belli bir düzeni vardır. İnsanların ilişkilerini görmezlik yapılmaz. Gruplar kurallar belirler ve bu kurallara bireyler uyar. Güdülenme önemlidir. Verimlilik ile güdülenme arası net bir ilişki bulunmamaktadır. İletişim aşağıdan yukarı yapılır, bu yüzden iletişimin doğru yapılması sırasında sorunlar yaşanır. Yöneticinin görevlerinden biri, grup içi ve diğer gruplarla iletişimi sağlayıp devamlılığını sağlamaktır. İşletmeler sosyal yapılıdır (Baransel, 1979, 39). Bu teori,

işletmenin yapısında düzenlemelerde bulunmamış, yani önceki yönetim yaklaşımlarında olduğu gibi kapalı sistem anlayış sürdürülmüştür. Personelin psikososyal yönü ele alınmış ve personelin örgütte toplumsal bir kişiliği olduğuna dair faaliyetlerde bulunulmuştur. Örgüt için en iyi tek bir yolu var olduğunu ileri sürüp bu yolun gerçekleştirilmesi halinde örgüte başarıyı yakalayacağını inanılmıştır (Altuntaş, 2014, 126).

20. yüzyılın ikinci yarısı yönetim araştırmaları uluslararası işletmelerde meydana gelen hızlı gelişme ile birlikte ülke sınırları dışına yayıldı. Çevre koşullarında yönetim üzerindeki etkilerinin kabul edilmesiyle eskiden farklı kültürlerle asgari ilişkileri olan yöneticiler aşırı milli duyguların etkilerinin azaltılmasına yönelik araştırmalara konu oldu. Uluslararası işletmeler üzerinde etkili kabul edilen çevresel etkileri üzerine araştırmalar yoğunluk kazandı. Karmaşık halde bulunan modern dünyada farklı kültürlerle yönelik düşüncelerini uyarlama ihtiyacından dolayı yerel işletme yöneticileri üzerine de etki etti (Massie,1983,7).

Modern yöntem dönemi, iki yaklaşımdan meydana gelmektedir. Bunlar; sistem ve durumsallık yaklaşımlarıdır. Sistem yaklaşımına göre, sistemi meydana getiren parçalar sistemden ve birbirlerinden ayrı şekilde hareket ettiği düşünülemez. Durumsallık yaklaşımında ise, verimlilik sağlanırken ve işletmede yaşanan sorunlar çözüme kavuşturulurken birden çok yol vardır. Bu yaklaşım "eğer-ise" arasındaki ilişkiye dayanır. Yönetici kararlarında durumsal değişkenlerde düşünülerek kararlar verilir. Bu yaklaşımda çevrenin etkisi son derece önemlidir. İşletme yapıları ve kontrol sistemlerinde çevrenin niteliğine göz önünde bulundurulur (Demirci vd., 2018, 39). Klasik ve neo-klasik kuramlar uygulanınca başarılı olan yapılar ve prensipler, değişen zaman ve şartlar yüzünden örgütte aynı başarıyı yakalayamamaktadır. Şu anki şartlar zamanla değiştiğinden, önceki önerilen yapı ve prensipler yeni oluşan olay ve şartlarda başarısız olabilir (Mirze, 2016, 83). Sistem kendini oluşturan alt birimlerden ayrı tutulmamalıdır. Alt birimlerle birlikte bütünü meydana getiren sistemin içindeki alt birimlerde değişim olması halinde diğer alt birimleri de etkileyeceği ve bütünü oluşturan sistemin de bu değişimden etkileneceğini belirtir (Arıkboğa, 2021, 68).

3.3.Yönetim Kavramı

"Yönetme işi, çekip çevirme, idare" anlamına gelmektedir (TDK, 12.10.2022, www.sozluk.gov.tr). Yönetim, diğer personellerin başarmak için uğraştığı işler sayesinde hedeflerin yerine getirilmesidir. Hedefler, bir iş sonunda gerçekleşmesi düşünülen sonuçları ifade etmektedir (Güney, 2007,3).

Yönetim, önceden belli hedeflerin yapılması için insanların elbirliğiyle üretim yapmalarıdır. Bu süreçte kaynaklar bir araya getirilir, koordineli çalışılır, süreci izleyecek yöntemler uygulanır ve sonunda denetim yapılır. Yönetim bu manada evrensel bir nitelik taşır (Gözübüyük,2000, 1).

Belli bir amaç doğrultusunda bir araya gelmiş kişilerin ekonomik ve etkili şekilde işlerine yerine getirebilmeleri için planlama, çalışanları ve işleri örgütleme, bu süreci yürütme ve son aşama olarak yapılanları kontrol etme sürecidir (Efil, 1998, 2).

Yönetim, en sade şekli ile diğer insanlar sayesinde işi gerçekleştirmektir. Yönetimin belli hedeflere ulaşmasında personeli birbirlerine yardım ederek, işletmeni hedeflerine doğru yönlendirip koordineli ve kontrollü işlerin tümüdür (Örücü, 2006,75).

En az iki kişinin beraber ortaya koyduğu iştir. Yönetim için bir kişinin ortaya koyduğu faaliyet yeterli değildir. Bu yüzden en az iki kişi birlikte belirli bir hedef doğrultusunda faaliyet meydana getirmektedir. Ortak hedefler doğrultusunda işbirliği ile insan topluluklarının faaliyetleri olarak nitelendirilebilir (Taslak ve Kara, 2010, 73).

Yönetim, ekonomik ve sosyal açıdan belli amaçlar doğrultusunda birden çok insanın bir araya gelme tarzıdır. Yönetim, bir araya gelen insanları yönetme, örgütleme ile somut hale getirme ve varlık kazandırma faaliyetidir. İnsanların ekonomik ve sosyal etkileşimiyle birlikte örgütlenme meydana gelir (Güler, 2013, 26).

Yönetim, en küçük ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen kişilerin oluşturduğu topluluklardan en büyük topluluklara kadar her toplulukta bulunur. Örgüt sayesinde önceden belirlenen ortak hedeflere ulaşılması sağlanır. Her örgüt ile yönetim birbirini tamamlayan bütün gibidir (Ünsalan ve Şimşekler, 2006, 3).

Yönetim, toplanmış hedefler veya hedefleri gerçekleştirecek aksiyon serisidir. Bu aksiyonlar, hedefi gerçekleştirmek için sorumluluk alan kişilerce yapılır. Hedefleri gerçekleştirirken işleri paylaşan kişilerin, koordineli şekilde birliktelikleri gerekir. Yönetim, hedefe yönelik olgularda meydana gelen bir süreç olarak tanımlanır (Başaran, 2000, 14).

İşletmelerde rekabet ortamında güçlü olmaları için iyi bir yapılanma ve sağlıklı şekilde yürüyen yönetim var olmalıdır. Eski kaynaklarda gönderme ve çekip çevirme olarak kullanılıyordu. İşletmeden asgari gider, iş gücü ve zaman kullanarak üst düzey sonuçlara elbirliği ile ulaşmak anlamına gelir. Bunun için de işletme bünyesinde tecrübeli ve becerikli insanların bulunması ve yetkilerinin olması gereklidir. Böylece yönetici ve personel ayrımı ortaya çıkar. Yönetici, işlere yaptırma yetkisini personeli üzerinde kullanır. Yönetim, emri altındaki personele iş yaptırma yetkisidir (Sabuncuoğlu ve Tokol,1995, 2).

Yönetim birçok bilim dalı tarafından farklı açılardan bakılarak açıklanmaya çalışılmıştır. Bu yüzden bu farklı bilim dallarının bakış açılarını görmek ve anlamını kavramamız bakımından önem teşkil edecektir. Ekonomistler, yönetimi kendi alanları açısından bakarak daha çok ekonomik konularla bağdaştırmışlardır. Bu konular; doğal kaynaklar, işgücü ve sermaye üretim faktörleridir. Sosyologlar açısından ise daha çok toplumsal değerler ön planda tutulmuştur. Bunlar sınıf ve saygınlık sistemidir. Psikoloji ve hukukun yönetime bakış açıları hedefleri diğer insanların yardımlarıyla birlikte gerçekleştirmek olarak görmektedirler. Bu farklı bilim dallarının yönetim konusundaki birleştikleri nokta belirli hedefleri insanların çaba ve yardımlarıyla ortaya koymaktır. Yönetimde sadece insanların yardımları belirli hedeflere ulaşmak yetersiz görülmüş. Bütün kaynaklar amaçlarına uygun ve düzgün bir biçimde insanlar tarafından kullanılması gerektiği

belirtilmiştir. İnsanları belirlenen hedeflere yönleltmek de bir nevi amaca uygun araç gereç kullanmaktır. Buradan anlaşılacağı gibi yönetim belirli hedeflere ulaşmak üzere ön koşul olarak insanların yardımıyla mali, malzemeleri, teknik alt yapıyı, işi kolaylaştıracak diğer malzemeler ile zamanı, durumları birbirleriyle etkin bir biçimde kullanmak için gerekli kararları alarak bu kararları insanların uygulamasını isteme sürecidir (Eren, 2011, 3). Burada en önemli kaynak her zaman insandır. Bu insanların etkili bir şekilde işlerini yürütebilmeleri için etkili bir yönetim şarttır.

Belli hedefler doğrultusunda insan kaynaklarını merkezde tutan, finansman, demirbaşlar, teknik aletler, kaynak ve yardımcı aletlerin yanı sıra zamanın uyumlu şekilde ve etkili olarak kullanılmasına olanak sağlayacak karar süreci ile bunların uygulandığı süreçlerin tamamını kapsar. Başka bir deyişle, ilk sırada insan olmak üzere tüm üretimin en başında belirlenen amaçlar doğrultusunda etkili ve verimli şekilde kullanılmasıdır. Yönetimin işlevsel olması için en önemli faktör insandır. Bunun nedeni insan ve gayretleri olmadan üretim meydana gelmez. Buradan anlaşılacağı gibi alet-teçhizat ve para olmadan da belli işlere yapmak ve istenen hedeflere ulaşmak için insan faktörünün olması şarttır (Şimşek, 2009, 7).

Yönetim, hedeflere ulaşmada en etkin ve ideal yönetim fonksiyonlarının gerçekleştirilmesi sürecidir. Belli bir amaç doğrultusunda bir araya gelmiş kişilerin oluşturduğu örgütleri faaliyetlerine devam edebilmesi için yönetimin olması gerekir. Örgüt içinde çalışanlar ayrıca yönetimin olduğu bir çevrede faaliyetlerini gerçekleştirirler. Örgüt, yönetimin bulunduğu ve işlevlerine devam ettirdiği bir yapı iken, yönetim bu yapıdaki fonksiyondur (Can vd., 2011, 39 - 40).

Hayatın farklı alanlarında devam eden faaliyetlerin, belirli hedefler için en iyi şekilde yönetilmesine denir. İşletmeler, günümüzde hızla yayılan teknolojilere paralel olarak faaliyetlerini teknolojik gelişmelere uygun şekilde çeşitlendirirler. Bu faaliyetleri örgütlemek ve bu teknolojik gelişmelerden asgari düzeyde etkilemelerini sağlayan yapıya yönetim sistemidir (Akat vd., 2002, 7).

Yönetim denilince süreç akla gelir, bazen bu sürecin çeşitli yardımcıları olan insanlar veya topluluklar hatırlanırken bazen de yönetim belirli alandaki bilgilerin bir araya gelmesi olarak ele alınıp yönetimi gerçekleştiren kişilerin karar verme ve liderlik özelliklerini nasıl gerçekleştirdikleri ile ilgili olarak ele alınmaktadır (Koçel, 2020, 91).

Hayatımızın birçok alanında yönetim kavramı ile karşı karşıyayız. Okullarda okul müdürünün öğretmenleri yönlendirmesi ya da öğretmenlerin daha iyi bir öğrenme olabilmesi için öğrencileri yönlendirmeleri, öğrencilere kılavuz olup arkadaşları ile daha iyi iletişim kurabilmelerini sağlamak için gerekli yönlendirmeler yapmaları da birer yönetim örneğidir. Böyle yönetimlerde belli bir elle tutulur üretim olmayıp onun yerine hedefleri gerçekleştirmeye yönelik faaliyetlerdir. Buradan da anlaşılacağı gibi hedefleri gerçekleştirmek için maddi unsurlara şart değilken insan faktörü her zaman şarttır. İnsanın olmadığı yerde yönetimden bahsedilemez (Paşaoğlu vd., 2013, 3).

Yönetim, yeni bir kavram olmamakla beraber insan tarihi ile eşdeğerdir. Antik çağlardan beri tek ya da birlikte iş meydana getiren insanlar, farklı yönetim biçimleri

kullanmışlardır. Yönetim sürecinde insanlar sıkıntılar yaşamış, kayıp ettikleri zamanlar olmuş, kimi zaman da işlerinde başarıya ulaşmışlardır. Şu an olduğu gibi eskiden de iş insanları işlerini yaparken ihtiyacı olan kaynakları kullanmışlardır. Hedeflerine ulaşırken belli bir plan dahilinde iş yerleri oluşturmuşlar. Elleri bulunduran kaynakları optimum kullanarak hedeflerini yerine getirmek için çaba sarf etmişlerdir. Yönetim bir yandan sanat iken diğer yandan ilimdir. Çünkü ileri görüşlülük, karar verme yetkinliği, sezgilerine güvenme, idrak etme gibi fayda sağlayan yetenekleri içerir (Mirze,2014,117).

Yönetim olması için birden çok personelin bulunması gerekir. Belli amaçlar doğrultusunda birlikte işler yürütülür. Personel ve yönetimin çabaları hedeflere uygun şekilde bir işletme bünyesinde devam ettirilir. Yönetim, toplumsal ve niteliği olan gruptur. Yönetimde işler elbirliği ile yapılır. İşlerin yürütülmesi için eşgüdümlü çalışmak gerekir (Onal,2000,10-11).

Yönetim, işyerindeki işleri personelle veya personel aracılığıyla etkili ve optimal şekilde gerçekleştirme işidir. Yönetimde süreç, yöneticileri işlerini yaparken öncelikle uyguladıkları faaliyetler ve fonksiyonları belirtir. Verimlilik, kendisine görev verilen kişilerin verilen görevleri düzgün şekilde gerçekleştirmesi ve asgari kaynak ile azami verimi yakalanmasıdır. Yönetici, emrindeki personelin görevlerini gerçekleştirmesi için çabalamasına etkinlik denir. Verimlilik ve etkinlik, yönetimde birbirini tamamlayan kavramlardır (Robbins vd., 2013, 6).

3.4.Yönetimin Amacı

Kaynakların eşgüdümlü şekilde, işletmenin hedeflerine yönelik etkili şekilde kullanmasıdır. Yani yönetimin temel amacı, önceden belli olan hedeflere gerçekleştirmektir. Bunun içinde ilk olarak işe planlama ile başlanır. İşletmedeki personellerin temel görevi planlama sürecinde belirlenen hedeflere gerçekleştirmektir. Bütün uygulanan yönetsel hareketler bir hedef içindir. İşletmedeki hedefler yönetimle gerçekleşir. İşletme ve personellerinin başarısı, hedefe ulaşmada ne kadar etkili olup olmadığına göre değişir. İşletme ve personelinin farklı hedefleri bulunur. İşletmelerin kuruluş hedefleri işletme içindeki elemanları bir araya getirip ortak bir görev etrafında toplamaktır. İşletmenin amaçları işletme personellerinin belirli davranış şekillerini yapmalarına sağlamak ve işletme içinde etkili olmayı engelleyen davranışları ortadan kaldırmak olan *düzen amacı*, işletme personeli temsil eden işletme kültürünü gerçekleştirmek ve bu tüm kuruma yaymak olan *kültürel amaçlar*, işletmenin kuruluş hedeflerinde mali adımlar bulunur. İşletmenin üretilen mal ve hizmetten elde edilen karlardan dolayı *ekonomik amaçları* bulunmaktadır (Genç, 2005, 25-26).

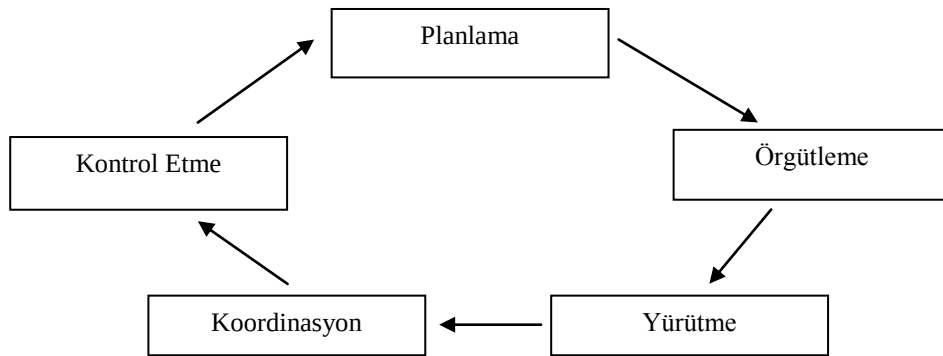
Yönetimin amacı, ürünleri planlanan sayıda üretilmesini sağlamaktır. İşletmenin ürettiği ürünün alıcının beklediği niteliklerde yapılmasını sağlamaktır. Aynı tarz ürünler bulunuyorsa ürünün niteliklerini daima arttırmak gerekir. İşletmeler personel olmadan yaşamlarını devam ettiremezler. İşletmenin devamlılığı için personelin çalışması gerekir.

Personelin çalışmalarını devam ettirebilmesi için ise işletmeden memnun olması gerekir (Başaran, 2000, 27).

3.5. Yönetim Fonksiyonları

Bir işletme yöneticisi işletmesi bünyesinde birçok iş gerçekleştirmektedir. Bu işleri belirli bir düzen çerçevesinde ele alıp gerçekleştirir ve sonunda istediği amaca ulaşırsa bu işlere yönetim fonksiyonları diyebiliriz. Çünkü yönetim fonksiyonunun kurucusu sayılan Henri Fayol, yönetimin fonksiyonlarını beş gruba ayırmıştır. Bunlar; planlama, organize etme(örgütlenme), kumanda(yürütme), koordinasyon (eş güdümlenme) ve kontrol(denetleme) fonksiyonlarıdır. Araştırmacılardan bazıları koordinasyon fonksiyonu yönetimin ana iskeletini oluşturduğu için ayrı olarak nitelenmesine gerek olmadığını ileri sürmektedirler. Diğer yazılan yabancı kitaplarda bu 5 fonksiyona ilave olarak kadrolamaya yer verilmektedir. Adaylardan yeterli kapasitede olanını seçme, seçilen yeni üyeyi işe alma, eğitme ve mesleğinde yükselmesi kadrolama kapsamında olup bunlarda dolayı da bu beş fonksiyondan bağımsız olarak altıncı fonksiyonu oluşturduğunu belirtmektedir. Kadrolama bu işe başvuru yapan için örgüt yapısı sadece örgütlenme ve kadrolamadan ibaret olmadığı örgütlenme ve kadrolama arasındaki korelasyonu da kapsadığını öne sürmektedir (Massie, 1983, 65).

Örgütler sistem içinde belirli girdileri çeşitli süreçlerden geçirip sistem sonunda çıktı alırlar. Bütün bu işlemlerin gerçekleşmesinde yönetsel çalışmaların varlığından söz ederiz. Yönetim çalışmalarının etkili ve optimum gerçekleştirilmesinde birkaç işlev bulunmaktadır. Bu işlevler örgütün rekabet ortamında rakiplerine karşı devamlılık sağlamasını, hedeflerini en iyi şekilde gerçekleştirilmesini sağlar (Tokgöz, 2013, 23).



Şekil 3.2. Yönetim Fonksiyonları (Fayol, 2012).

Henri Fayol (2012)'a göre yönetim fonksiyonları;

3.5.1. Planlama

Planlama, geleceğin değerlendirilmesi ve bu değerlendirmeye göre gerekli tedbirleri alınması sürecidir. İşletmenin hedeflerine ulaşmada gerekli prosedür ile yöntemlerin

seçilmesidir. Planlama, hedefe ulaşmada ne gibi işleri yapılması gerektiği ile bu işlere öncelikle hangi sıralamayla nasıl uygulanacağı ve ne kadar vakitte yerine getirilmesi gerektiğini belirten örnektir. Planlama ileri dönük yapıldığından dolayı işletmeni yapılacak işlerin belli hedeflere yönelik düşünülmesi ve hazırlanması gerekir (Şimşek, 2009, 29).

Planlama, işletmenin hedeflerine ulaşması için gerekli olan girdilerin temini ve bu girdilerin nasıl kullanılacağına karar verme aşamasıdır. Yönetim, işletmenin hedeflerine ulaşması için vardır. Planlama, işletmenin sayısal ve niteliksel özellikleri ile amaçlanan ürünlerin ortaya konması için şarttır (Taslak ve Kara, 2010, 87).

Tek veya daha fazla hedefi gerçekleştirmek üzere 5N1K kuralına göre (kim,neyi,nerede, nasıl ve ne zaman) yapılacağını önceden belirlemektir. Planlama ileriye dönük yapılacağından dolayı önceden hazırlanmalıdır. Hedefi ileriye dönük hedefler belirlemektir. “Planlama ileriye önceden görmek, bir başka deyimle belirli bir hareketi, yürüme sırasında değil, önceden kararlaştırmaktır.” (Tortop vd., 2016, 43). İşe başlamadan ne yapacağını planlayan yöneticiler ve çalışanlar ona göre işlerini yürütürler (Aydın, 2001, 58).

Planlama, yöneticinin işletmeyi gerçekleştirmek istediği amaçlara başlangıçta belirlemesidir. İşletmelerin kısa, orta ve uzun dönemler olmak üzere gerçekleştirmeyi düşündükleri amaçların belirlendiği aşamadır. Yönetici örgütün ileriki zamanlarına ilişkin karşılaşacağı sorunlara çözümler üretir ve bu sorunlarla ilgili olarak kararlar alır, planlama süreci ile ilgilenir, çeşitli akıllı yöntemleri kullanır (Tutar, 2013, 132).

Planlama, yönetim sürecinin ilk basamağıdır. Örgütün hedeflerinin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşabilmek için lazım olan yol ve teçhizatın tespit edilmesidir. Bu basamakta amaçlara ulaşmak için yöntem ve teknikler belirlenir. Planlama 5N 1K kuralına göre çeşitli sorulara cevap arar. Yönetimin diğer işlevlerinin başarılı olabilmesi için bu basamakta başarılı bir plan yapılması gerekir. Kısacası örgütlerin hedeflerini gerçekleştirilmesi için kullanılan yöntem ve araç gereç belirleme sürecidir (Altuntaş, 2014,223).

Planlama, yönetim fonksiyonlarının ilk basamağıdır. Örgüt hedeflerini gerçekleştirmek için kullanılan yöntem ile araçların ortaya konduğu aşamadır. Örgütler en az iki personelce önceden belirlenen hedefleri gerçekleştirmek için var olmuştur. Örgütlerin amacı ileri zamanlarda gerçekleşecek sonuçlardır. Yönetici hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli kaynakların giderlerini ve projeleri hazır eder. Yöneticilerden beklenen ileriki zamanlar için önceden hazırlanan amaçlar ve bu amaçları gerçekleştirmede kullanılacak planlarla süreci yönetmesidir (Mirze, 2014, 120).

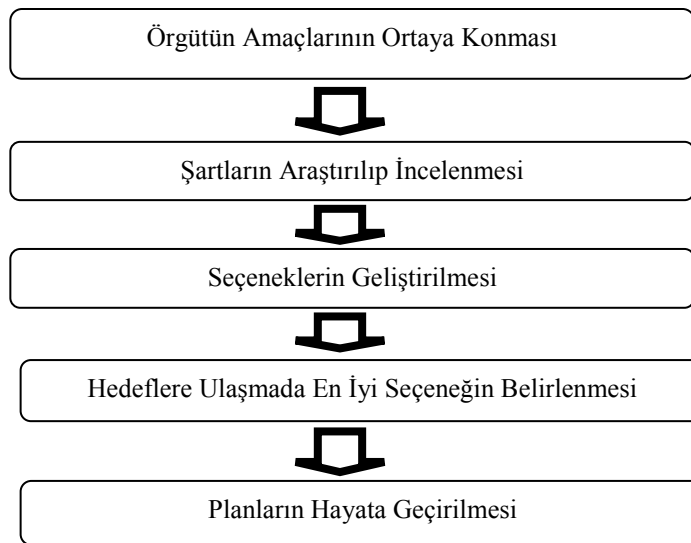
Planlama, yöneticileri ve personelleri hedefe doğru yöneltir. Personel, yöneltme sayesinde işletmeye ne ölçüde yarar sağlayacağını farkında olursa, çalışmaların eşgüdümlü yapılması için elbirliği ile yardım eder. Böylece hedefleri gerçekleştirmede önemli bir tavır ortaya konmuş olur. Planlama olmadan personel ve işletme birimleri hedeflere yönelik etkin bir şekilde işlerini yerine getiremezler. Planlama, yöneticilerin iş konusunda önünü görmelerini, zamanla yaşanacak değişiklikleri kestirmelerini, bu değişimlerin işletmeye yönelik etkilerinin neler olacağını düşünmelerini ve değişime ayak uydurmada işletmeye fayda sağlayarak oluşabilecek belirsizliği önlemeye yardım yardımcı olur (Uygur, 2011, 91).

Planlama, belirlenen çalışmaların sonuca ulaşmasına gerektirir. Bu çalışmaların birincisi olarak işletmenin amaçlarının belirlenmesidir. Ardından amaçları gerçekleştirmek üzere yapılacak işlere karar verme, bu süreçte ihtiyaç duyulacak kaynakların belirlenmesi ve sahip olunması, kapsamlı şekilde planların oluşturulması ile işletmenin geleceğine ilişkin kestirmelerde bulunulmasıdır (Demirci vd., 2018, 5).

Planlama, yönetim fonksiyonlarının ilk basamağı olup nasıl bir binanın temeli düzgün ve sağlam olursa iyi bir bina inşa edilirse; iyi bir planlama sayesinde işletme doğru hedeflere adım adım ilerler. İyi bir planlama sayesinde ilk başta karşılaşılabilecek sorunların üstesinden kolayca gelinebilir ve sonra hedeflere doğru adımlar sağlam şekilde atılır. Planlamanın işletme açısından çeşitli aşamaları bulunmaktadır. Bu aşamalar;

3.5.1.1. Planlamanın Aşamaları

Planlamanın aşamaları; birinci olarak planlamada hedeflerin belirlenmesi gerekir. Örgütler günübirlik kararlarla başarı sağlayamazlar. İkinci olarak hedefleri gerçekleştirmek için oluşturulacak rotada çeşitli yollar ve yöntemler var olmalıdır. Örgüt kendi yeterlikleri ve çevresinin farkında olup bunlara uygun şekilde örgüt yapısının şekillendirilmesi ve yönlendirilmesi gerekir. Üçüncü olarak politika ve süreçlerin belirlenmesidir. Bu etkenler örgüt personeline bilinir ve uygulanır. Bu sayede örgüt karışıklıktan kurtulur. Dördüncü aşama ise taktiklerin ve yöntemlerin belirlenmesidir. Prosedürün içindeki kademeleri hangi yöntem ve nasıl uygulanacağı belirtilir. Son aşama uygulama ve sonuçları kontrol edilmesidir. Önceki süreçlerde belirlenen işler prosedürlere uygun şekilde yürütülür ve sonuç denetlenir. Denetleme sonrasında gerekli görüldüğü takdirde düzenlemeler yapılabilir (Örücü, 2006, 79-80).



Şekil 3.3. Planlama Süreci (Maviş, 2004, 116).

Planlama birbirini tamamlayan bir bütün olarak görülmeli ve bu bütün aşamalardan meydana gelmektedir (Koçel, 2020, 160) ;

- *Misyon Açıklaması ve Vizyon:* İşletme kurulma amacını, hangi alanlarda faaliyet göstereceğini ve hedeflerinin neler olduğunu bildirmesi gerekir. Misyon, bir işletmenin kuruluş nedenlerini ortaya koyan yazılı kurallardır. Kendi misyonunu halka ve personeline doğru bir şekilde açıklayabilen şirketin çalışanları yapacakları işleri doğru şekilde bilerek yapmakta, gerektiğinde sıkıntı yaşanırsa buna gerekli tedbirleri uygulamakta, personel kendisini daha iyi geliştirebilmek için gerekli hassasiyeti göstermektedir. Vizyon ise daha çok ileriye dönük yapılacak işleri kapsar ve planla ilişkilidir. Vizyon sayesinde bugün ile yarın birbirine bağlanır. Yapılacak işler buna göre planlanır. Vizyon sayesinde geleceğin şirketini kurmak hedeflenir.
- *Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi:* Şirketin ileride neyi, ne zaman, ne kadar yapmak istediği belirlenir. Bu yüzden şirket için gerçekleştirilebilecek amaçlar belirlenirken zaman konusu da göz önünde bulundurulmalıdır. Amaçlar belirlenirken amaçların belli bir alt üst ilişkisine göre yapılması gereklidir. Yani amaçlar önce şirketin tamamını ilgilendiren amaçlardan başlanarak sonra bu amaçların alt başlıkları olan diğer amaçlarda belirlenmelidir. Bu belirlenen genel ve özel amaçlar birbirinden bağımsız olmamalı ve birbiriyle ilişki içinde olmalıdır. Genel amaçları gerçekleştirmek için öncelikle özel amaçlardan başlanılmalıdır. Hedefler ortaya konmadan planlama sonuç bulamaz. Örgütün ileriki zamanlarda neler istediği, hangi hedeflere ulaşmak istediğini belirlenmemişse, planlama gereksizdir. Örgütün ulaşacakları hedefler bilinmediği takdirde plana gerek yoktur. Böyle zamanlarda planlama içi sarf edilen emek ve yapılan harcamalar gereksiz olacaktır (Altuntaş, 2014, 224).
- *Amaçlara Ulaştıracak Alternatif Yolların Belirlenmesi:* Önceden belirlenen amaçlara belirlenen sürede ne zaman ve nasıl gerçekleştirileceği üzerine gerekli araştırmaları yapıp bu yolların neler olduğunu belirtir. Bu aşamada alternatif düşünme, diğer işletmelerin önüne geçecek seçenekler belirleme ve beyin fırtınası yapmayı gerektirir. İşletmenin hedeflerini gerçekleştirmek için seçenekler ortaya konur. Ortaya konan tüm seçenekleri gerçekleştirilmesi için çok fazla vakit, mali açıdan kaynaklar ve bilgi gerektirmektedir. Bundan dolayı, örgütün hedeflerine en uygun olan seçenek belirlenir (Maviş, 2004, 117).
- *Alternatifler Arasında Seçim Yapma:* Önceden tespit edilen alternatifler arasından şirket için en uygun ve doğru olanı yönetici belirler. Belirlenen alternatiflerden hepsi ile birlikte ileriye dönük bir yol belirlenir. Bu kurumun ileride yapacağı işleri gösterir. Alternatiflerden bir veya birkaçı seçilmesinin yanı sıra oluşturulan diğer alt planlarla uygulanmaya geçilir. Oluşturulan planlardan istenilen neticeleri elde edilebilmesi için planların birbiriyle uyumlu ve tutarlı olmasa gerekir. Ayrıca oluşabilecek değişimlere karşı esnek yapıda bulunmalıdır (Arslan, 2001, 36).

Planların ortaya konması için gereken süreçler; sorunlar ve bu süreçte karşılaşılan fırsatlar düzgün olarak anlaşılmalıdır. İşletmenin tamamı ile ilgili veya bedeli bir kısmı ile ilgili olan ve planlamaya yol gösteren amaçların belirlenmesidir. Planın başlangıç noktası belirlenmelidir. Çünkü yönetici ileride ne olacağını bilemeyeceği için tahmini olarak hareket eder. Planlama yapılırken çeşitli alternatiflerle karşılaşılır. Bu yüzden işletme için en iyi olan seçeneğin belirlenmesi gerekir. Alternatif seçeneklerden işletme için en optimum olanları değerlendirilir. Değerlendirilen seçeneklerden en iyi olanı seçilir. Ayrıca oluşturulan plana yönelik birkaç yardımcı planla da seçilen plan desteklenir. Son aşamada uygulamaya konulan plan doğrultusunda sayısal değerlerle bütçe hazırlanır ve tüm işletmenin genel bütçesi meydana gelir (Tutar, 2013, 133-134).

Planlama süreci ile karar alma süreci iç içedir. Planlar, kararların tamamını oluşturur. Planlama aşamasında çeşitli boyutta ve zaman bakımından farklı kararlar alınır (Paşaoğlu vd., 2013, 83).

3.5.1.2. Plan Türleri

Planlar, yazılı/sözlü; kısa, orta ve uzun vadeli; sürekli veya bir kerelik; stratejik veya eylemsel planlar olmak üzere çeşitli sınıflara ayrılmaktadır (Maviş, 2004, 118).

Zamana göre yapılan planlar; uzun, orta ve kısa vadeli olarak ayrılmaktadır. Plan, işletmenin geleceğine dönük yapılan kestirmeleri ve ortaya çıkan belirsizlikler karşısında doğru tahminleri yapmaktır. Belirsizlik durumlarında planlar yapılırken süresinin belli olması çeşitli ölçütlerdendir. Planlamacı, başka sektörlerden planlama yaparken uzun sürede karşılaşılabileceği durumlarla ilgili olarak yeterince bilgiye ulaşabileceğinden uzun vadeli planlamayı 30 ile 40 yıllık bir süreç olarak belirleyebilir ve planlarını bu süre zarfını gözeterak oluşturabilir. Örneğin; ormancılık sektöründeki kızılçam ormanı 25 yılda yetiştiğinde üretim planları bu sıra doğrultusunda yapılır. Genel olarak uzun vadeli planlar 5 yıl ve üzeri için hazırlanan planlardır. Orta vadeli planlar, 1 ile 5 yıllık süre için oluşturulur. Kısa vadeli planları ise bir yıldan daha az zaman için oluşturulan planlardır (Altuntaş, 2014, 226).

Stratejik planlar, hedefleri gerçekleştirmede işletme çalışmaları ve pazarların belirlenmesi, işletme kaynaklarını belirlenen pazarların çalışma alanlarına yöneltme ile ilgilidir. Örgütün üst yöneticilerince ve uzun dönemli olarak oluşturulur. Diğer oluşturulan planlar ise, stratejik planları gerçekleştirmeye yönelik yardımcı olmak için oluşturulur. Bu planlamada, ilk önce örgütü genel hedefleri belirlenir. Sonrasında bu hedeflere ulaşmak için örgütün yakın, genel ve uluslararası çevre şartları incelenir, bu çevredeki çalışmaları gerçekleştirmek, genişletmek için SWOT analizi yapılır. Yapılan analiz sonucunda değerlendirmelerde bulunur. Ardından örgüte en uygun olan stratejiler belirlenir. Stratejiler belirlendikten sonra, örgütün sahip olduğu kaynakların çalışma alanlarına ve pazara dağıtılması ile örgüt içindeki personelin en uygun işlere görevlendirilmesine geçilir. İşletme tekrar gözden geçirilip izlenen strateji çeşidine göre çalışanların bilgi,yetenek ve deneyimini arttıracak çalışmalar yürütülür. Stratejik planlar yapıldıktan sonra taktik planların yapılmasına

geçilir. Bu planlar, örgüte stratejisine çeşitli bölümlere ayırıp gerçekleştirmeye yardımcı olur (Maviş, 2004, 118).

Eylemsel veya operasyonel planlar; yöneticiler için günlük veya haftalık olarak yapılan planları oluşturmaktadır. Bu planlar, işletmenin alt yüzeyleri için yapılır. Taktik planları gerçekleştirilmesi için planların ileride ne durumda olacağını kestirmeye yönelik somut sonuçlar verir. Bu planları meydana getirilmesinde ve gerçekleştirilmesini şef veya ustabaşı gibi yöneticilerin çeşitli sorumlulukları bulunmaktadır (Paşaoğlu vd., 2013, 78).

Tek kullanımlık planlar, ileriki zamanlarda, çoğunlukla yinelenmeyecek hedefleri gerçekleştirmek üzere oluşturulan planlardır. Bu planlara program, proje ve bütçe örnek verilebilir. Program, gerçekleştirmesi birkaç yıl sürebilecek; lakin tek bir hedefe doğru ve tek seferlik işlerle ilgili kapsamlı bir şekilde yapılan ve karmaşık bir yapıya sahip olan üst kademe planlardır. Proje, örgütü tek bir hedefine göre oluşturulan, program açısından daha az kapsamlı ve karmaşıklık seviyesi daha düşük olan planları ifade eder. Bütçe ise, örgütün faaliyetleri sonucunda beklenen rakamların bulunduğu belgedir (Altuntaş, 2014, 226).

Sürekli planlar, örgütün çalışmalarında sürekli ve örgütte düzenin oluşturulması hedefi ile yapılır. Bu planlara örnek olarak politika, prosedür ve kurallar verilebilmektedir. Politikalar, örgüt içinde karar almada yol gösteren açıklamalardan oluşur. Karar alma için sınırları belirlerken kararları örgütün hedeflerine doğruya yönlendirir. Prosedürler, politikayı gerçekleştirmede ayrıntılı oluşturulan planlardır. Ayrıntıların yoğun olduğu, politikaları nasıl ve ne şekilde gerçekleştirileceklerini göster. Yani politikaları uygulanma şeklidir. Politikalar, prosedürlere göre daha genel yapıdadır. Kurallar ise politikalar gibi örgütteki personelin eylemlerini etkiler. Politikalar, kurallardan daha geniş kapsam olan ve daha genel anlatımlardan meydana gelir (Maviş, 2004, 119).

3.5.1.3. Planlamanın Özellikleri

İyi bir plan, yönetim ve personel tarafından anlaşılabilir olmalıdır. Yani plan ortaya koyan ile bu planı uygulayacak kişilerin plandan aynı şeyleri anlamaları gerekmektedir. Plan, örgüt dışındaki faktörlere yani çevredeki ani değişimlere cevap verebilecek şekilde esnek şekilde yapılmalıdır. Plan mantığa uygun yöntem ve bir tasarımı gerçekleştirecek şekilde olmalıdır. İşletmenin var olan kaynaklarını optimum şekilde kullanılmalıdır. Planlama, işletmenin içindeki bütün personelin planlama sürecini katılımını sağlayacak şekilde yapılmalıdır (Örücü, 2006, 79).

İyi bir planlama için bazı özelliklerden söz etmek gerekir. Bunlar sayesinde hedeflerimize ulaşmak daha kolay olacaktır. Planlama bilinçli bir seçim ve tercih etme sürecidir. Planlama geleceğe yönelik hedeflerimizle ilgili birçok tercih arasından bize en uygun olanı seçmektir. Bizi hedeflerimize taşıyacak doğru personeller ve malzemeler belirlenir. Sahip olunan şartlar, personeller ve malzemeler yöneticilerce iyice tanınır. Planlamanın özellikleri (Dinçer ve Fidan, 1996, 231);

- *Planlama kapsamlı bir faaliyet ve karar verme sürecidir*: Planlama işletmede en çok yöneticileri ilgilendirir. Bunun nedeni ise yöneticilerin personel, malzeme ve bu süreci

yönetmesinden kaynaklıdır. Planlama sayesinde ileriki hedefler belirlenir. Bu hedeflere göre stratejiler geliştirilir. Her bölüm kendileriyle ilgili planları hazırlarken birçok seçenekten en doğru ve bölümü içim en yararlı olanı seçer. Planlama şirketin her kademesinde yapılır.

- *Planlama geleceğe dönüktür:* Planda ileri görüşlülük çok önemli bir unsurdur. İleride karşılaşılabilecek sorunları şimdiden görüp ona göre hazırlık yapmak çok önemlidir. Bunun içinde sürekli araştırma, oluşacak sorunlardan haberdar olma ve bunları kendi lehine çevirmek bu önem teşkil eder.
- *Planlama kararların hepsidir:* İleriye dönük konularda şimdiden birçok karar verir ve birçok açıdan bu kararlarımızı incelememiz gerekir. Geleceğe dair şirketin hedeflerini belirledikten sonra bunların arasında en doğru ve yararlı olanı seçmek gerekmektedir.
- *Planlama belirli bir süresi vardır:* Planlama yapıldıktan sonra hedeflerin gerçekleşmesi için ilk başta öngörülen şartlar aynı kalmalıdır. Hedefe ulaşma süresi artarsa istenilen hedefe ulaşma konusunda sorunlar çıkacaktır. Bu da hedeflerin gerçekleşmesini sıkıntıya düşüreceğinden planlanan süre ideal olması konusunda gerekli hassasiyet gösterilmelidir.

Efil (1998)' e göre planlamanın özellikleri; planlama tercih ile seçim süreci olup amaç, insanlar, vakit, prosedür ve araçlarla bağlantılıdır. Bu yüzden planlamaya en yararlı olan hangisi ise onun katılması gerekir. Bu katılımı sağlamak için önce araştırma yapıp sonra seçim sürecinde işimize yarayacak bilgileri toplayıp bir araya getirmek gerekir. İkinci olarak planlama bir karar verme aşamasıdır. Önceden elde edilen bilgilerin değerlendirilmesi ile karşımıza çıkan seçeneklerden en uygun olan birini seçmektir. Üçüncü özellik olarak plan geleceğe yönelik yapılır. Plan hazırlanırken belli bir zamanla sınırlandırılmalıdır. Yani planın hazırlanması istenilen zamandan uzun sürmesi halinde uygulamaya koymak ve amaçlara ulaşmanın da süresi uzayacaktır. Burada önemli olan ileriki zamanda nelerin yapılacağı değil, gelecekte oluşacak belirsizliklere rağmen işletmenin istenilen hedefleri gerçekleştirmesi için şimdi neler yapması gerektiği ile ilgilidir. Son olarak planlama kapsamlı ve devam eden bir süreçtir. Planlama sadece personeli değil işletmenin tamamına ilgilendirir. Yöneticiler planlamaları gerçekleştirirken, diğer alt yöneticiler bu planları taktik ile işlem planlarını gerçekleştirir. Planlama süreci devamlılık arz eden bir süreçtir. Zamanla değişen şartlara göre planda değişiklikler yapılabilir.

Plan, anlaşılır ve tüm personel için hedeflere yönelik yapılmalıdır. İşletme içi ve dışındaki çevreye her zaman uyum sağlayacak nitelikte olmalıdır. Planın oluşturulması ve gerçekleştirilmesi asgari maliyetlerle sağlanmalıdır. Plan işletme adına en uygun süreleri göz önünde bulunduracak şekilde yapılmalıdır. İşletmenin prosedürlerine uygun şekilde hazırlanmalıdır. Plana karşı uygulanan dirençleri daha iyi şekilde önlemelidir (Onal, 2000, 154).

İyi bir planlama, önceden belirlenen hedeflere yöneliktir. Plan, sade ve personel tarafından anlaşılır şekilde yapılmalıdır. Planlar, dönemin şartlarına göre değişikliklere adapte olacak şekilde esnek olmalıdır. Ayrıca örgütün birimleri arasında işleyiş yönünden dengeli

yapılmalıdır. Örgütün kuvvetli ve güçsüz yanlarını bilerek ona göre oluşturulmalıdır. Alanında uzman kişilerce oluşturulmalı, uzmanlar arasındaki iletişim sayesinde koordineli şekilde yapılmalıdır. Planlama yönetimin faaliyetlerini yerine getirebilmeleri için önceden belirlenmesi gereken bir süreçtir (Can, 1999, 90).

3.5.1.4. Planlamanın Faydaları

Şimşek (2009)'a göre planlamanın yararları; işin yapıldığı zaman ile işte yapılan emekten tasarruf sağlar. Örgüt yöneticilerinin hedeflere daha fazla yoğunlaşmasına yardımcı olur. Örgüt içindeki çalışmaların uyumlu şekilde yapılmasına yardımcı olur. Örgütün kaynaklarının hedefler doğrultusunda kullanılıp kullanılmadığını gözlemleme ve kontrol etmeyi sağlar. İşletme içinde yapılacak yetki devri ile daha esnek çalışma ortamlarının ortaya çıkmasına temel oluşturur. Daha mantığa uygun yöntem ve prosedürlerin oluşmasına yardımcı olur. İşlerin kontrol edilmesine yönelik ölçütlerin oluşmasına ve buna uygun denetlemelerin yapılmasını sağlar. Planlama insanların sinir sistemlerinde daha az deformasyona neden olur.

Tortop vd. (2016)'e göre planlamanın işletme açısından faydaları bir yandan kolay çalışmayı sağlarken bir yandan da ileriye dönük planlar yaparken yapılacak işleri belirler. Bu sayede hem yönetici hem de çalışanların işleri kolaylaşır. İş yerinde beraberlik ile işleri bir düzen ve uyum içinde yapmayı sağlar. Kamu sektöründe yapılan işlerde keyfi iş yapmanın önüne geçer. Makam sahibi kişilerin fevri davranışlarını engellemektedir. Kriz durumunun önüne geçerken herhangi bir ani değişime kolayca ayak uydurabilir. Planlamada tüm paydaşların karar almadan önce bulunma fırsatı sağlanır. Bu planlamalarının faydaları sayesinde işletmeler daha koordineli, verimli, krizlere karşı önceden hazırlıklı hale gelirler.

Planlama, yöneticinin geleceği düzenli şekilde düşünmesine yardımcı olur. Örgüt kaynaklarının daha akılcı ve optimum kullanılmasını sağlar. Örgütte yürütülen işlerin daha eşgüdümlü yapılmasına yardımcı olur. Örgütteki işlerin kontrol edilmesi için gerekli olan standartların belirlenmesini sağlar. Çevrede olan ani değişiklik durumlarına karşı esnek şekilde davranmaya yardımcı olur. Yöneticilerin elindeki yetkilerin personele devredilmesi ile planlamada farklı seviyedeki yöneticilerin birbirlerine karşı sorumluluklarında canlılık sağlanır (Mucuk, 2005, 126).

Planlamanın faydaları; işletmeye istikamet ve hedef belirlenir. İşletme amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik karar mekanizmasıdır. Yönetimin sahip olduğu az kaynaklarla çeşitli çalışmaları yapmaya yöneltilir. Planlama örgütün ekonomisini belirleyecek yapıdadır. Planlar ve bölüm planlarından dolayı ileriki yıllarda örgütün ekonomisinin ne kadar olacağına oluşturur. İşletme görevlerini yerine getiren personel ve bölümlerine çeşitli sorumluluklar yükler. Planlama sayesinde yöneticilerin işletmeyi kontrol etmesi bakımından işlerini kolaylaştırır (Paşaoğlu vd., 2013, 81).

3.5.1.5. Planlamanın Sakıncaları

Planlamanın birçok faydasının yanı sıra bazı konularda sakıncaları da bulunmaktadır. Yönetici geleceğe yönelik plan yaparken ve süreç esnasında bu planı uygularken bazı hususlara özen göstermelidir. Bu hususlarda gerekli hassasiyet gösterilmediği takdirde çeşitli sorunlar yaşanabilir. Bu sakıncalar şunlardır (Genç, 2005, 148);

- *Zaman Aralığı:* Planın uygulanma ve sonucuna bakılma süresi arttıkça planın gerçekleşme ihtimali de düşmektedir. İnsanlar için olduğu kadar şirketler içinde zaman kavramı çok önemlidir. Planlanan iş uzar ve istenilen zamanda gerçekleştirilmezse hem zaman kaybı olur hem de işletme için maliyet yükü artar. Gün geçtikçe artan rekabet ortamında zaman oldukça önemli bir faktördür. Bu da rakiplerin ön plana çıkmasına neden olacaktır. Zamanında bitmeyen işler yüzünden işletme hedeflerine ulaşamaz. Bu yüzden de hedeflerin yeniden revize edilmesi gerekir.
- *Kişisel Hatalar:* Bu hatalarda en büyük pay yöneticiye aittir. Çünkü işletmelerde yöneticilerin sorumlulukları daha fazladır ve bu da uğraştığı işlerin yoğunluğu yüzünden kendisinde baskı oluşmasına neden olur. Planlama sırasında yaşanan baskılarda yöneticileri olumsuz etkileyerek yanlış planlama yapmalarına neden olur. Ayrıca ileriye dönük yapılan tahminlerde işletme yöneticileri eski deneyimlerinden faydalanırlar; lakin bu tahminler ile yaşanan olaylar tutarsız olursa yanlışlığı ortaya çıkacaktır.
- *İletişim Eksikliği:* İşletmeyi bir vücudun parçaları gibi düşünüp her parça kendi içinde ne kadar bağımsız olsa da hepsi birlikte bir bütünü oluşturur. İşletmelerde bölümleri ve bu bölümlerde çalışanlar ile bir bütündür. Bu yüzden planlama safhası olduğu zaman her bir parça bu planlamada yer almalıdır. Planlamaya çalışanların katılmadığı örgütlerde olumsuz bir ortam oluşur. Çalışanların yöneticilere olan güvensizlikleri artar. Bu da bir işletme için istenmeyen durumlardan biridir. Ayrıca çalışanlar ile yöneticiler arasında iletişimsizliğe neden olur. Çalışanın olmadığı bir plan eksiktir. Bu yüzden çalışan alınan kararları uygulama konusunda direnç gösterebilir; hatta plandaki süreçleri özellikle eksik bırakmasına neden olabilecektir.

Planlamanın sakıncaları, iyi planlama için vakit ve kaynaklar gerekir. Planlama, nitelikli personel ve araçlara gereksinimi olduğundan örgüte ekstra maliyet demektir. Yüksek maliyetler varolan planların istenen şekilde uygulanmaması işletmeyi ekonomik açıdan zor duruma düşürür. Planlamanın fazla uzun veya çok kısa olması, işletmenin hedefleri açısından eksikliklerinin olması, amaçlardan uzak şekilde istek niteliğinde olması işletme açısından olumsuzdur. Planlamada sayısal olarak yapılan yanlışlıklar işletme için sorunlara neden olur. Planlamanın geleceğe yönelik olmasına fazla bağlanma şu anki durumları görmezden gelmesine neden olur. Çok uzun süreli planlarda hedeflere ulaşmak zordur, yakın zamanlı planlarda ise hedeflerden yeterince fayda sağlanamaz. Bu yüzden planlama en elverişli zaman belirlenmediği takdirde planlamanın başarısı düşer. Planlama için kaybedilen vakit de son derece önemlidir.

Planlama hazırlarken, hızlı ve hedefe varma ilişkisi tam ayarlanmazsa fayda getirmez. Plan uygularken plandan sorumlu kişi girişimci ruhlu ve önceliği ele alan yöneticilerin istediklerini yapmalarına engel olabilir (Şimşek, 2009, 132).

Planlama sürecinde çeşitli risklerle karşı karşıya kalınır. Plan olasılıkların tümüdür. Planlama sırasında yanlış olasılıklar planlamayı olumsuz etkiler. Planlamayı hayata getirmek zor ve ekonomik açıdan da oldukça masraflıdır. Planlama, zaman ve uzun uğraşlar gerektirir. Yanı sıra kaynakların kullanımı maliyetleri arttırır. Planlama, uygulamalara çeşitli sınırlamalar koyduğundan yöneticilerin aktifliğini düşürür, girişimci özelliklerini ve yeni şeyler üretme kapasitelerini azaltır (Tokol, 1995, 19).

Etkin bir planlamayı engelleyen durumlar; zamanın genişliği, planlama vakti arttıkça uygulama oranda düşer. Yönetimsel sorunlar, işletme içinde bilgi alışverişi yapılırken sorumluluklar personele dağıtılmalıdır. Ayrıca planlamanın maliyetli oluşu bir yönetimsel sorun sebebidir. Planlama masrafları, planlama hem ekonomik hem de zaman gerektiren bir süreçtir. Yapılacak işle ilgili bilgilerin toplanması, bu bilgilere göre çözümlenmesi ve planlama sürecinde yapılan yanlışlıklar hem zaman maliyet konusunda işletmeyi zora sokar. Personelden kaynaklı sorunlar, yöneticilerin yapılması için personeline sundukları planlara personel tarafından karşı konulabilir. Planlar personelce zaman kaybı olarak görülebilir (Can, 1999, 88-89).

Planlamanın riskleri; aşırı derecede merkeze yönelik ve üst yönetim tarafından inme uygulamalar yüzünden planlayıcılar karar sürecinde pazarın gerçekliklerini yeterince göz önünde bulunduramamaktadırlar. Planlayıcılar, günlük işlerden uzaklaşınca yeterince pazar hakkında bilgiye sahip olamamaktadır ve bu da işletme için çeşitli sorunlara neden olmaktadır. İkinci olarak varsayımları sorgulama açısından başarısızlıktır. Bu ise yapılan planlar geleceğe yönelik şekilde ortaya çıkacak varsayımlara göre yapılır. Kimi zaman varsayımlarda hata olabilmektedir. Bazı durumlarda ise varsayımlar ilk baştaki düşünülenenden daha mantıklı olabildiği görülmektedir. Bu yüzden varsayım geçersiz olabilmektedir. Bu iki durumdan anlaşılacağı gibi planlar geçerliliğini kaybetmiştir. Yönetim planların geçersiz olduğunu hemen anlayıp gerekli düzenlemelerle restore etmezse planlar beklenen hedefleri gerçekleştiremeyecektir. Üçüncü olarak planları uygulamaya geçirmede yaşanan başarısızlıklardır. Gerçekleştirilemeyen planlar ya da uygulama açısından yeterli önem verilmemesinden dolayı olumsuz sonuçlar alınır. Planların gerçekleştirilememesinin başka bir nedeni ise işletme içindeki uygulamanın alışılmış uygulamadan çok farklı olmasıdır. Son olarak planların pazardaki rakiplerinin hareketlerini öngörme açısından başarısız olmasıdır. Planlama yapılırken yöneticiler pazarda bulunan rakip işletmelerin pazara olan etkisini bilemediklerinde plan başarısız olur. Planlamacı, işletmeni rakibi yokmuş gibi planlar oluşturur ve bu planlara yönelik ekonomik katkılar ile rakiplerin bu ekonomik katkılara nasıl etki edeceğini düşünmeden hareket eder (Paşaoğlu vd., 2013, 81-82).

3.5.1.6.Karar Verme

Karar verme, birçok sayıda seçeneğin değerlendirilmesi ve içinden en etkili olanın seçildiği süreçtir. Karar, bir sonucu nitelendirirken; karar verme, bu sonucu gerçekleştirmeye yönelik düzenli şekilde birbirini takip eden gelişmeleri ifade eder (Güngör ve Özcan, 2022, 120).

Karar verme, seçenekler arasından bir tanesini belirleme olmayıp hedefi gerçekleştirme sürecinde yapılan faaliyetler ile ilgili seçenekleri araştırma, elde etme, doğru vakit ve ideal yerde uygulamak amacıyla seçme ile ilgili süreci temsil etmektedir. Karar verme olmadan çalışmalar eyleme dönüştürülememektedir (Kıral, 2015, 75).

Karar verme, karşılaşılan durumla ilgili olarak istenilen sonuçları gerçekleştirmede rehberlik edici bilgilerin derlenmesi, elde edilen bilgilere göre dizgesel, bilimsel ve akıl yürütme sonucu çeşitli seçenekler meydana getirir, bu seçeneklerden en iyisini seçerek gerçekleştirmeye yönelik çalışmalardır (Sağır, 2006, 9).

Karar verme, zihinsel süreçlerin sonunda ortaya çıkan farklı seçenekler arasından birinin belirlenmesidir. Yönetimin temelini meydana getirir. Üst yöneticiler alınan kararlar örgüt için önem arz eder. Karar verme, yalnızca yönetim süreçlerinde bulunmamaktadır. Örgüt içinde her düzeyde bulunan yöneticilerin çeşitli görevleri bulunur, bu görevleri gerçekleştirirken karşılaştıkları veya personel tarafından kendilerine getirilen konularda karar verirler. Karar verme, seçim yapmayı tanımlar ve sorun, fırsat ve seçeneklerin anlaşılır bir hale getirilmesi, elde bulunan seçenekler arasından birinin belirlenmesi ve sorunların çözülmesi sürecidir (Altuntaş, 2014, 255).

3.5.1.6.(1). Karar Verme Türleri

Karar verme türleri üç gruba ayrılmaktadır: yönetsel kararlar, yönetim düzeylerine göre ve verildiği ortama göre kararlardır.

Yönetsel kararlar; programlanmış ve programlanmamış kararlar olmak üzere ikiye grupta incelenir. Programlanmış kararlar; her daim yenilenen ve alışkanlık haline gelen kararlardır. Bu kararlar önceden veriliş şekli ve uygulanışı diğer seferlerde de aynı şekildedir. Örgüt yapısı bakımından faaliyet amaçlarına uygun, ayrıca dışa dönük olarak da gerçekleştirilebilir. İşletmede alınan günlük kararların birçoğu bu şekildedir. Personel özlük işleri, yollukları konularında alınan kararlar ile daimi müşterilerin ücret tarifeleri, tüketici şikâyetleri konularında alınan kararlar önceden belirli olan kararlardır (Coşkun, 2020, 1183). Programlanmamış kararlar, önceden karşılaşılmayan olaylara karşı içinde bulunulan zamanda ve şartlara en ideal şekilde kararları belirtir. Genelde belirsizliği yoğun olduğu ortamlarda örgütün önceden karşılaşmadığı durumlar için kullanır. Belirsizlik büyük ve son derece kompleks yapıda olduğunda stratejik planlama yapılması gerekir. Yeni bir ürün, fabrika, pazar veya yer değiştirmelerde uygulanır. Önceden karşımıza çıkmayan veya bu olayla ilgili kaynak oluşturacak örnekleri bulunmayan kararlardır. Bu kararları alırken birçok

dış etkenin varlığı söz konusudur. Bu yüzden belirsizlikleri neden olurlar. Örgütte üst yöneticiler için programlanmamış kararlar önemlidir (Altuntaş, 2014, 259).

Yönetim düzeylerine göre kararlar; kurumsal, stratejik ve operasyonel kararlar olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Kurumsal kararlar, yeni örgüt meydana getirme ile ilgili olan kararlardır. Örgütün yerinin seçimi, örgüt kurma, örgüt yönetimi ve yatırımı ile ilgili örgütü tamamına yönelik kararlardır. Bu kararların belirsizlik seviyelere oldukça yüksektir (Altuntaş, 2014, 260). Stratejik karar, üst kademe yöneticiler tarafından verilen kararlardır. Bu kararları oluşturan nitelikler; kompleks yapıda bulunmaları, verilen kararların etkilerinin uzun süre sonra görülmesi, kararların belirsizlik dönemlerinde uygulanması, örgütün varlığı ve bu varlığın devam ettirilmesi açısından son derece önemlidir. Örnek olarak örgütün yeni pazarlara adım atması, üretim yaptığı teknolojik aletlerin tercih etmesi (Lezki vd., 2016, 10). Ayrıca stratejik kararlar, genelde kurumsal yapıda çevre analizi, müşteri ihtiyaçları, gelişim yolları ve hizmetlerin SWOT analizi edilmesi konularında verilen kararlardır. Ayrıca örgüt faaliyetleri, değerleri ve ileri görüşlülüğü, yargıları ölçülebilir ve uygulamalı sonuçları gerçekleştiren kararlardır. Bu kararlar örgütün danışmanları, planlamayı yönetenler, genelde müdür ve yardımcısı, yönetim kurulu üyelerince gerçekleştirilir. Yani bu kararların alınmasında tepe yönetimdeki kişiler yetkilidir (Coşkun, 2020, 1183). Operasyonel kararlar, plan ve programların gerçekleştirilmesi ile ilgili olan kararlardır. Alt seviyedeki personellerin çalışmalarına yöneliktir. Örgüt içindeki bölüm veya birime ayrılan kaynakların kullanım sürecinde alınan kararlardır. Kaynakların optimum ve etkin şekilde üretim sürecinde kullanılmasını sağlamaya çalışır. Bu kararların alınması sırasında ortaya çıkacak belirsizlikler ve risk durumları düşüktür. Bu yüzden belli ölçülere göre uygun şekilde yapılması sağlanabilir (Altuntaş, 2014, 260).

Verildiği ortama göre kararlar; belirlilik altında, risk altında ve belirsizlik altında karar verme olarak üç ayrılmıştır. Belirlilik altına karar verme, karar verme sürecindeki kriter, seçenekler veya çevresel etkilerden dolayı ortaya çıkabilecek neticenin farkında olunursa karar belirlilik ortamında verilmiş demektir. Öyle ortamlarda karar verme süreci daha basittir. Bu karar vermedekriter, seçenekler ve değişkenlerin değerleri ile birbirleriyle ilişkileri net bir şekilde görülmektedir (Güngör ve Özcan, 2022, 121). Risk ortamlarında karar verme, hedeflerin net, alternatiflerle ilgili bilgilerin yeterli düzeyde olduğu; lakin alternatiflerin neticelerinin değiştiği, çevresel etkenlerden dolayı tam olarak öngörülemediği karar ortamlarıdır. Risk ortamlarındaki kararların neticelerini rakipler, küresel ölçekte olan kriz veya devletler tarafından yapılan müdahalelerden dolayı öngörülen sonuçtan farklılaşabilmektedir (Paşaoğlu vd., 2013, 84). Belirsizlik altında karar verme; problemdeki kriterler, seçenekler ve çevresel etkilerin farkında olunduğu, kriterlerde hangilerinin ya da seçeneklerin neticelerine ne ölçüde etkileyeceği, çevresel etkileri ne şekilde ve olabilme durumlarının ne oranda olduğu kestirilememektedir. Bu yüzden belirsizlikte alınan kararın risk oranı hesaplanamayacağından karar matrisinde verilen karşılıklara bakılarak karar verme sürecidir (Güngör ve Özcan, 2022, 121).

3.5.1.6.(2).Karar Verme Süreci ve Özellikleri

Altuntaş (2014, 260)'a göre bu süreç için farklı görüşler bulunmaktadır. Bu görüşler;

- Hedeflerin belirlenmesi veya sorunun anlaşılması
- Alternatiflerin ortaya konması
- Alternatiflerin incelenip değerlendirilmesi
- Alternatifler için seçim ölçütler belirledikten sonra alternatiflerden uygun olanının seçilmesi

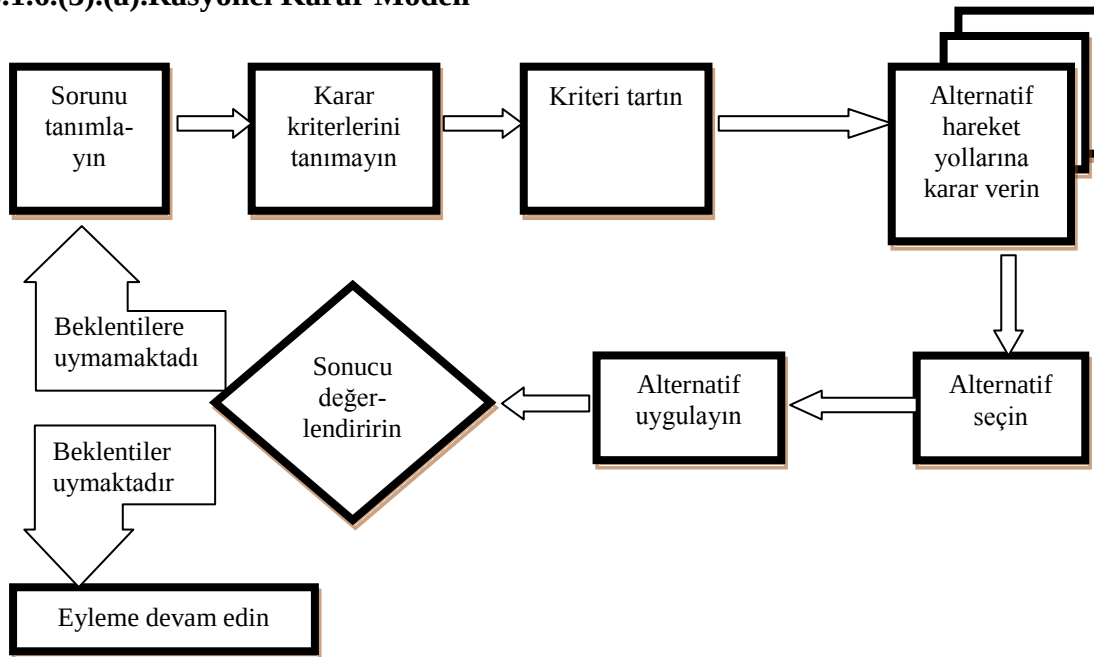
Karar süreci özellikleri; psikolojik ve maddi açıdan zordur. Ekonomik açıdan maliyeti yüksektir. Etkinlik ile mantığa bağlı yapıdadır. Minimum seviyede olgunluk ve özgürlüğe sahiptir. İleriye dönük yapılması ve gelecek hakkında çeşitli kestirmelerde bulunması gerekir. Sınırları belli olan bir zamanı kapsamaması, plan olarak kabul edilmesi için ileriye dönük kestirmelere dayanak sağlaması gerekir. Seçenekler için ekstra maliyet yüküne sahip olması ve problem çözmeye yönelik özellikler sağlaması gerekir (Altuntaş, 2014, 261).

Karar verme süreci nitelikleri; problem çözme yöneliktir. Ruhsal ve maddi zorlukları bulunur. İleriye dönüktür ve bu durumu bilmeyi gerektirir. Süreç etkili ve akılcıdır. Kararlar verirken belli oranda özgürlük ve otorite içerir. Seçenekler ekonomiklik içerirken gerçekleştirmesi için de zaman gerektirir (Arslan, 2001, 38).

3.5.1.6.(3). Karar Verme Modelleri

Karar verecek kişilerin karar verme süreci ile ilgili olarak sürece yaklaşma biçimidir. Karar modelleri insanların tercihleri ile çevresel etkileri altında gerçekleştirirler (Paşaoğlu vd., 2013, 85). Karar vermede kullanılan beş model şunlardır;

3.5.1.6.(3).(a).Rasyonel Karar Modeli



Şekil 3.4. Rasyonel Karar Modeli (Kinicki ve Williams, 2013, 122).

Yöneticiler karar verirken akla dayanan bir bakış açısıyla ve ekonomik açıdan menfaatlerini ön planda tutacak şekilde davranış sergilerler. Bu modelde öncelikle yöneticiler, karar alma sürecinde sorunun ne olduğunu bulmaya çalışır. Sorun yönetici tarafından beklenen olayla var olan olay arasındaki farklılıklar sonucunda ortaya çıkar. Diğer aşama olan faaliyetler hakkında düşünceleri belirleyecek olan belli ölçülere uygun şekilde karar verme ölçütleridir. Buradaki ölçütleri belirleyen fiyat, verimli oluş, güvenilirlik derecesi, performans ve tarzdan oluşabilir. Yönetici mevcut ölçütleri, karar verme sürecinde önemli oluş sırasına göre tartar. Bu sıralanış işletmenin genel amaçlarına uygun olmalıdır. Yönetici, bu süreçte alternatif yollar planlamalıdır. Yönetici alternatif olan yollarda işletme için en uygun olanını belirlemelidir. Ardından belirlenen en iyi yol gerçekleştirilmeye çalışılmalıdır. Son olarak yönetici, sınırlı zaman aralığında verilen kararların sonuçlarını değerlendirmeli, verilen seçim kararının doğru olup olmadığına yönelik sonuç çıkarmalıdır. Sonuç istenilen gibi olmadıysa yeni kararların verilmesine neden olacak sorunla karşı karşıya kalacaktır (Paşaoğlu vd., 2013, 86).

3.5.1.6.(3).(b). Sınırlı Rasyonellik

Yeterli bilginin olmaması veya asimetrik şekilde olan bilgilerde karşılaşılan ve kişilerin sınırlı şekilde akla dayanan davranışlarını gerçekleştirdiklerini öne sürmektedir (Wiki, 03.08.2022, www.wikipedia.org). Bu model, belirsiz olan durumlarda ve karmaşanın olduğu yerlerde karar vermeyi sağlar. Sınırlı rasyonellik, karmaşık sorunlar meydana getirme, bu sorunları çözmede kişiye lazım olacak bilgileri elde edip bu bilgileri kullanıma uygun hale getirme, yani sorunları çözüme kavuşturmada sınırlı olan yeteneklerimizdir. Bu sınırlılıklardan dolayı yöneticiler sahip olduğu mevcut bilgilerin sadece belirli kısmını yeterli düzeyde kullanıp bu bilgileri gerçekleştirmeye sahiptir (Paşaoğlu vd.,2013, 86).

3.5.1.6.(3).(c). Buluşsal Yöntemler ve Bilişsel Önyargılar

Karar vermede sınırlı rasyonelliğimizden dolayı uygulamalı iş yapma usullerine müracaat etme yapısında olduğumuzu söylemektedir. Bu yöntem, uygulama açısından kullanılabilirliği elverişli yapıdadır. Bunun nedeni ise karışık ve sonucu belli olmayan olaylardan çeşitli anlamlar çıkarmamızı sağlamaktadır. Buluşsal yöntemler fayda sağladığı kadar gerçekleştirme eğilimlerinin karar vermede şiddetli ve dizgesel yanlışlıklara neden olacağı söylenmektedir. Bilişsel önyargılar, insanlar tarafından yapılmaya yönelik olan ve gerçekleştirilen deneylerde bireylerin karar vermede sürekli yaptıkları yanlışlıklardır. Bu yanlışlıklar; *öncelikli önerme eğilimi*, iki seçenek arasında önceden güçlü şekilde inanışları bulunan karar vericilerin, inandıkları şeyler konusunda karar vericilere kuvvetli belgeler gösterilse bile inanışları doğrusunda karar vermeleridir. *Şiddetlenen bağlılık*, karar verici, istenilen sonuçlara ulaşmayacağını bildiği bir işin devamını getirmeye istekli oluşunu ifade eder. *Karşılaştırmayla akıl yürütme*, karmaşık halde bulunan sorunları anlaşılabilir düzeyde olması için karşılaştırma ile karar vermesidir. *Temsil edilebilirlik*, kolay anlaşılabilir örneklerden yola çıkarak genelleme yapmadır. *Kontrol sanrısı*, karar verecek kişi kontrol

etme yeteneğinin çok yüksek olduğunu düşünmesidir. Kişiler başarılı olma yeterliliği açısından kendilerine aşırı derecede güvenirler. *Var olan hata*, olayın neticesinin basit olduğunu zihinde şekillendirip neticenin gerçekleşme ihtimalini öngörmeye yönelik yetenekliliğe bağlıdır. Yani yönetici işletme için getirisi fazla olan bir proje yerine rahatça ön görebilecekleri başka bir projeye kaynak sağlamasıdır (Paşaoğlu vd., 2013, 87).

3.5.1.6.(3).(d). Beklenti Teorisi

Buluşsal yöntemden dolayı ortaya çıkan bilişsel önyargıların yönetimde karar vermeyi nasıl etkileyebileceğini örnekletirmeye çalışan bir modeldir. Davranışlarla ilişkilendirilen gizil kayıp ve kazançların neler olduğunu değerlendirmede kişiler, başlangıcın neresi olduğunu belirlemeye çalışır. Başlangıç noktası, sorunun veya kararın kişiler tarafından nasıl anlam yüklendiğine göre değişebilir. Öznellikten dolayı karar vericiler oluşabilecek kayıpları olduğundan daha büyük gösterebileceği gibi kazançları da daha hafif olarak ele alabileceklerdir (Paşaoğlu vd., 2013, 87).

3.5.1.6.(3).(e).Grup Düşüncesi

Bu modelde, bilişsel önyargıların stratejik konularda karar alma sürecinde herhangi açıdan olumsuz şekilde etkiye sahip olup olmadığını kavramaya çalışır. Psikolog Irvin Janis, süreç neticesinde başarısız karar vermelerin gerçekleşeceğini ileri sürmüştür. Bir grup karar vericinin olayın nedenlerini görmezden gelip karar vermesi yüzünden gerçekleşmektedir. Bir araya giren kişiler ortaya konan fikirleri sorgulayacak bilgilere bakmaz, karar verdikten sonra durum sonucuna rasyonel nitelikte açıklamalarda bulunur, düşüncelerini sorgulayan üyeleri gruptan atarlar. Bu yüzden netice başarısız kararlardan oluşabilecektir (Paşaoğlu vd., 2013, 88).

3.5.1.6.(4).İyi Kararların Özellikleri

İyi bir karar, ilk olarak etkilidir. Yani karar ortaya çıkan sorunu en etkili şekilde çözmelidir. Bu yüzden karar uygulanmadan önce sorunun asıl nedeni belirlenmelidir. Kararın alınması ve gerçekleştirme aşamasında oluşan maliyetin önceden belirlenen seviyede olması gerekir. Bu kararın verimli olduğunu göstermektedir. İyi kararlar örgüte az yük getirecek harcama ve fedakârlık ile örgütü olan masrafların en düşük seviyede olmasıyla mümkündür. İyi kararlar uygulanabilir nitelikte olan kararlardır. Örgüt içinde alınan kararların gerçekleştirilebilir olması da kararın iyilik derecesini arttırır veya düşürür. Kararlar zamanında alınmalı; çünkü kararı fazla geciktirme, fırsatlar kaçırıldıktan sonra kararın alınması veya karar alınırken acele etmek kararlar açısından zararlı sonuçlar meydana getirecektir (Altuntaş, 2014, 258).

3.5.2. Örgüt, Organize Etme (Örgütleme), Örgütleme Süreci

Örgüt, örgütleme fonksiyonu sonunda meydana gelen yapıdır. Yani örgüt içinde bulunan belli birimler ile bu birimler arası ilişkileri ortaya koyan durağanlıktır. Örgütleme, gerçekleştirilmek istenen hedefler, bu hedefleri meydana getirmede yürütülen faaliyetler ve faaliyetleri gerçekleştirecek personellerce işlerin paylaşılması ve personel ilişkileridir (Şimşek, 2009, 145).

Örgütsel hedefleri tanımlama ile beraber bu hedeflere başarıya ulaştırmak için gerekli olan örgüt yapısıdır. Örgütleme, örgüt yapısı meydana getirme işlemidir. Örgütlerin etkin bir yapıya kavuşmaları için sahip oldukları insan kaynakları, fiziki unsurları ve fonksiyonlarını koordineli bir şekilde hedeflere yönelik birleştirmeleri gerekir. Bu birlikteliğe örgütleme denir (Can vd., 2011, 165).

Planlamanın yapıldıktan sonra devamında gelen ikinci aşama örgütleme(organize etme)dir.Bu iki yönetim fonksiyonu ile diğer üç yönetim fonksiyonu birbirini tamamlar niteliktedir.O yüzden etkin ve doğru yapılmayan planlama olması halinde diğer aşamalardan da istenilen sonuç alınamayacağı için istenilen hedefe ulaşamaz. “Örgütleme,bir işletmenin organizasyonunu yapmak,onun işlemesi için malzeme,tesisat,sermaye,memur ve işçi gibi gerekli tüm unsurlarla donatılması demektir.” (Fayol, 2012, 97).

Planlamadan sonra gelen ve ikinci basamak olan organize etmedir. Sadece planlamanın yapılması yönetimi başarıya götürmeyecektir. Planlar istenen hedeflere ulaşmadığı takdirde yapılan uğraşları boşa çıkaracaktır. Organize etme belirlenen planların istenilen sonuçlara ulaşması için işletme yapısını oluşturmaya yardımcı olur (Tokgöz, 2013, 30).

Organize etme, işletmedeki gerçekleştirilecek çalışmaların belirlenmesi, bu çalışmaları yürütecek kişilerin işe alınması, işletmedeki yetkili insanların görev ve sorumluluklarının tanımlanması, emir komuta zincirinin oluşturulması, çalışanların faaliyetlerine eşgüdümlü şekilde gerçekleştirmeleridir. Yöneticilerin meydana getirdikten sonra sürekliliğini sağlamak için oluşturan yapı ve düzenlerdir (Demirci vd., 2018, 6).

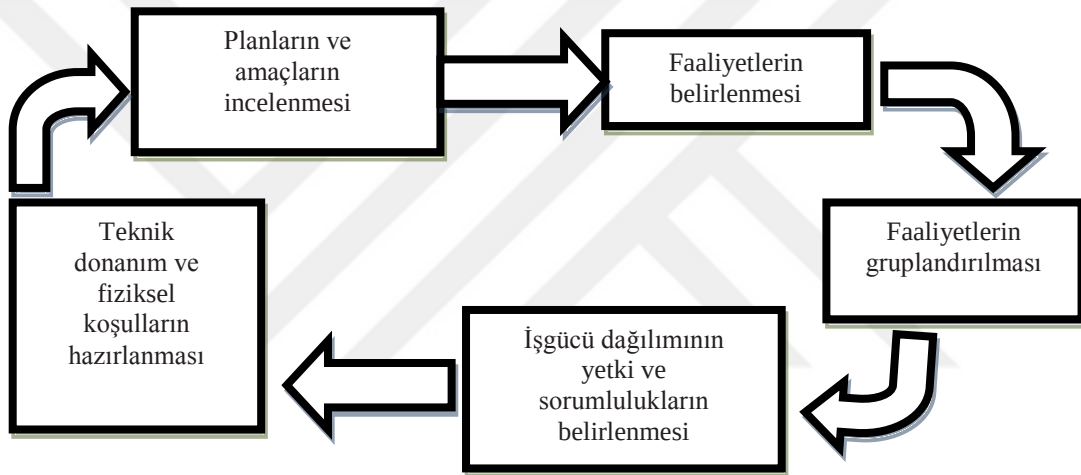
Örgütleme, hedefler doğrultusunda işlerin kümelenmesi, birimlerin meydana getirilmesi, emir- komuta ve görevlerin tespit edilerek örgüt içinde en uygun yapının oluşturulmasıdır. Temelinde örgütün hedeflerine uygun yapılanma için belirlenen plan ve stratejiler bulunur. Plan ve stratejiler örgütte neler yapılacağını, örgütleme ise bu sürecin nasıl bir yapıyla meydana getirileceğini gösterir (Mirze, 2014, 129).

Organize etme, örgütte gerçekleştirilecek çalışmalar ile bu çalışmaları yapacak personelleri, birtakım yönetsel ilişkileri yazı ile belirleyip bu işleri bir yapı içinde örgütün hedeflerine doğru kumanda etmedir. Örgütleme, bir örgütte belirlenen hedeflere ulaşmak için muntazamlı ve aralıksız şekilde devam eden bir yapı oluşturmaktır. Örgütlemeye üç aşama sırasıyla meydana gelir. Bu evreler; yapılacak işlerin belirlenmesi, bu işleri yapacak personelin belirlenmesi ve işe en uygun personelin yerleştirilmesidir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 1995, 20).

Her örgütlemeye bulunan üç özellik; personellerden oluşması, belirli hedeflerinin bulunması, örgütü meydana getiren yapıda bir kademeye kadar biçimsellik barındırmasıdır (Örücü, 2006, 81).

Örgütlenme, fonksiyonlu hedeflere uygun şekilde faaliyetlerin kümelenmesi, örgüt içinde birimlerin kurulması, emir komuta zincirinin oluşturulması ve kişilerin yükümlülüklerinin tanımlayacak şekilde örgüt yapısının oluşturulmasıdır. Örgütün hedeflerine ve fonksiyonuna yönelik seçilen planları baz alır. Planlar örgüt için nelerin yapılmasının icap ettiğini belirtirken, organize etme örgütün nasıl bir şekilde yapılacağını belirtir (Altuntaş, 2014, 294).

Organize etme, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için lazım olan yer, alet edevat, çalışanlar ve bunların belli bir yapı kapsamında bir yerde yan yana getirilmesi, personel ve örgüt içinde oluşturulacak bölümde sorumlulukların ve işletme içindeki kişilere yetki dağılımının gerçekleştirilmesidir (Güney, 2007, 76).



Şekil 3.5. Örgütlenme Süreci (Maviş, 2004, 121).

İlk aşama olan planları ve amaçların incelenmesi, örgüt bünyesinde nelerin, nasıl ve kimler tarafından gerçekleştirileceğini gösterir. Bu sayede örgüt için en uygun örgüt yapılanması oluşturulur. İkinci aşama olan amaçlara ulaştıracak faaliyetlerin belirlenmesinde örgütün bünyesinde bulunan temel işler dışındaki işlerin neler olması gerektiği, örgütün etkinlikleri dâhilinde belirlenir. Üçüncü aşama olan faaliyetlerin gruplamasında, örgüt içindeki işleri belli bir düzende yerine getirecek olan kişilerin belirlendiği süreçtir. Örgütün içindeki işlerde görev alacak çalışanların nicel ve nitel özellikleri ortaya konur. Örgütlerde yapılacak olan işlerin gerçekleştirilmesi için belli seviyede eğitim, tecrübe, yeterlilik ve fiziki şartlar lazımdır. Bu aşamada işe en uygun personelin örgüte katılması sağlanır. Dördüncü aşama ise yetki ve sorumlulukların düzenlemesidir. Düzenleme yapılırken hiyerarşi göz önünde bulundurulur. Personellerin hangi yönetici ile çalışacağı, yöneticilerin iş konusunda yetkileri ve görevlere ve çeşitli konular bu aşamada belirlenir. Ardında organizasyon yapısı oluşmuş olur. Son aşama olan çeşitli donanım ve fiziksel çalışma koşullarının düzenlenmesi,

organize etmede lazım olan araç-gereç ve donanımları işler için uygun hale getirilmesidir. Bu aşamalar her örgütte farklı olabilir (Maviş, 2004, 121).

3.5.2.1. Örgütlenme İlkeleri

Başarılı örgütlerde bulunması gereken prensipler şunlardır (Ertürk, 2001, 116) ;

- *Amaç Birliği İlkesi:* Örgütün her birimi ortak bir hedefi veya hedeflere başarabilecek ve örgütün bütünüyle eşgüdümlü işler yürütebilecek biçimde organize edilmelidir. Başta örgütün temel hedefleri oluşturulmalı, ardından birimler ve alt birimlerin hedefleri birbiriyle ilişkili olacak şekilde ayarlanmalıdır (Taslak ve Kara, 2010, 88).
- *Kumanda birliği ilkesi:* İşletmelerde alt –üst ilişkisi olmalıdır. Kalabalık çalışılan yerlerde hiyerarşik düzen önemli bir yer teşkil eder. O yüzden her birey yalnız kendinin bir üstündeki amire karşı sorumlu olmalıdır. Emir sayısı ne kadar artarsa çalışan tarafında o kadar karışıklığa neden olur.
- *Yeterlilik ilkesi:* İşletme hedeflerini gerçekleştirmek için az maliyetle işlerini gerçekleştirmesi gerekmektedir. İşletme hedefleri çok az maliyetle yapmaya çalışır ve fonksiyonları göz ardı etmeye çalışırsa işletme büyük zarara uğrar. Bu yüzden yapılan maliyetleri düşürürken asgari düzeyle azami iş ve etkin fonksiyonel işlemleri göz önünde bulundurmalıdır.
- *İş bölümü ve uzmanlaşma ilkesi:* Önceden planlanan hedeflerin etkili ve optimum biçimde yapılabilmesi için işlerin uzmanlarca yapılması gerekir. Bu ilkenin temelini oluşturan önerme, iş bölümü ve uzmanlaşma sayesinde üretim kapasitesinde artma meydana gelir. İşletmenin hedeflerine uygulayacak akıllıca birkaç kritere göre küçük parçalara ayrılmalı ve personel hangi parçada becerikli ise o kısımda çalıştırılmalıdır (Şimşek, 2009, 146).
- *Görevlerin tanımı ilkesi:* İşletmede bir çalışan işletmenin herhangi bir biriminde görev alacak ise görevi önceden kendisine bildirilir. Böylece işletmede çıkacak kargaşanın önüne geçilir ve çalışan yapacağı işi en az sorunla öğrenir.
- *Basamaklar Sırası ilkesi:* İşletmelerde yapılacak ilişkili işler belli bir düzene göre yapılır. Yani pamuktan kumaş yapmadan ceket yapılamaz. Sıralı sistem olduğu için çalışanlar içinde hiyerarşik düzen vardır. Çalışanlar görevini paylaşıp o görevlerden sorumlu tutulurlar.
İşletmelerde yukarıdan aşağıya doğru kademeli şekilde yetki sistem oluşturulmalıdır. Emirler, kademe sırasına göre üst kademede alt kademeye doğru olmalıdır. Alt kademeden yukarıya doğru iletişim gerçekleştirilirken de kademelere dikkat edilmelidir (Maviş, 2004, 122).
- *Yetki ve Sorumluluk Denkliği ilkesi:* Örgütün, hiyerarşisindeki kişilere yüklenen görevlere göre yetkiler verilmesi gerekir. Yöneticiler örgütün kaynaklarını kullanabilme ve bu kapsamda rahatça anlaşmalara girme kapsamında ne kadar yetkili sayıldı ise o miktarda görevlerinden dolayı sorumlu olmalıdırlar (Taslak ve Kara, 2010, 88).

Örgütte çalışan personelin yetki ve sorumlulukları görevlere göre dengeli şekilde dağıtılmalıdır. Yetkisi bulunan kişilerin bu yetkileri kullandıktan sonra neticelerine yönelik sorumlu tutulmaları gerekir. Yaşanacak olumsuzluklardan dolayı bu personel hesap verebilmelidir. Ayrıca personel sorumlu tutuldukları olaylarda yetki sahibi olmalı ve emir verebilmelidir (Berberoğlu, 2004, 111).

- *İş, yetki, sorumluluk ve karşılıkların açık olarak belirlenmesi ilkesi:* Örgüt bünyesinde çalışan yönetici veya personel kim olursa olsun, çeşitli sorumluluk, yetki, yapılması gereken işler, örgüt içindeki ilişkilerde açık ve örgüt içindeki herkes tarafından anlaşılır bir şekilde ifade edilmelidir. Prosedürler, kurallar ve diğer yazılı kaynaklar örgüt kitapları olarak bir kitap bünyesinde bir araya getirilip ilgili personeli verilmesi gerekir. Bu sayede örgütteki yetkiler açısından oluşabilecek krizleri, görevlerden doğacak yanlışlıkları engellemiş ve örgüt içindeki işlerin düzensiz şekilde yürütülmesinin önüne geçilmiş olunur (Taslak ve Kara, 2010, 89).
- *Ayrıklık ilkesi:* İşletmelerde çalışanların ne işler yapacağını belirleyerek, herkes kendi işini yapmasını sağlayıp yani iş bölümü yapıp yapılan işlerle ilgili serbest bir şekilde karar almasının sağlanmasıdır.
- *Yöneltilme birliği ilkesi:* İşletmelerin belirlenen hedeflerine ulaşmasının birden fazla yolu bulunmaktadır. Bu alternatif yollardan işletme için en uygun olanı seçilir. Ardından planlamalara başlanır. Bu planlamayı uygularken yaşanan sorunlarına getirilecek cevaplarla ilgili karar alınır. Bunlar hedeflere ulaşmak için işletmeye kılavuz niteliği taşır.
- *Esneklik İlkesi:* Örgütün belirlenen hedefleri ve gerçekleri için gereklidir. Örgüt için gerçekler zamanla değiştikçe örgütler bu süreçte büyüyebilir veya küçülebilir. Örgüt için ürün veya pazar açısından farklılıklar yüzünden uygulanan strateji, çevre şartları, teknolojik gelişmeler, rakipler, ekonomik koşulların değişmesiyle birlikte örgüt içindeki yapılarda değişmelidir. Örgüt bir hedef ve ülküsel bir yapı olmayıp, hedeflerin gerçekleştirilmesine yardımcı olan bir alettir (Taslak ve Kara, 2010, 89).
- *Süreklilik ilkesi:* İşletmeyi ileriki dönemlerde yönetecek kişilerin gerekli donanımına sahip olması için gerekli önlemleri almak, gelişen ve değişen çevreye ayak uydurabilmek için değişimleri izlemek ve bu değişimlere yönelik şirkette atılan adımlarla şirket bünyesine entegre ederek şirketin sürekli gelişme ve değişimini sağlamaktır.
- *Önderliğin kolaylaştırması ilkesi:* İşletme yapısı ile yönetici değişiklikleri sonrası yapılan yetkilerdeki devir işlemleriyle yöneticilerin kendilerini geliştirip başarı elde edebilmeleri için olanaklar sağlanır. Bu sayede yöneticinin işletmedeki liderlik yetenekleri gelişir. Yöneticilik için gerekli birçok vasıf olmasına karşın bunların önde gelenlerinden biri de önderlik yeteneğidir. Bu yüzden işletme yöneticinin önderlik yeteneğini açığa çıkaracak şekilde kendini yenilemelidir. Yöneticinin yeteneğini geliştirmesi için çeşitli olanaklarla yönetici desteklemelidir.

- *Fonksiyonel benzerlik ilkesi:* Kişilere verilen görevler belirli şartlarda gruplanmalı, bu grupların benzer özellikleri göz önünde bulundurulmalıdır. Bu görevler alanında uzman kişilerce hangi bölümü ilgilendiriyorsa orada toplanması halinde işletmeye çok daha fazla katkı sağlayacaktır.

Örgüt içindeki görevler, gruplanarak bir yerde toplanmalı ve bu gruplama sırasında fonksiyonel açıdan benzerlikleri olanlar ayrı şekilde gruplanmalıdır. Gruplanmış olan görevlerin belli bölümlerde bir araya getirilmesi ve çalışan personelin bu görevler konusunda uzmanlaşması sağlanırsa örgüt belirlenen hedeflerini daha rahat şekilde gerçekleştirebilir (Maviş, 2004, 122).

- *Yönetim alanı ilkesi:* İşletmedeki yöneticilerin alt kademelerindeki çalışanları denetlemesi gerekir. Bu yüzden yöneticiye denetleyeceği sayıda çalışan verilmelidir. Denetleyip kontrol edeceğinden fazla çalışan vermek yöneticinin çalışmasını olumsuz etkileyecektir.

Örgütte yöneticilerin altında çalışan personel sayısı ile ilgilidir. Yöneticinin personel sayısı ve sorumlulukları yöneticinin bilgisine, deneyimine ve anlama yeterliliklerinin üstünde olmamalıdır (Arslan, 2001, 42).

- *Personeli işe yerleştirme ilkesi:* İşletmeye uygun personeli alıp işletmede uygun işe koyma sırasında bu iş için uygunluğunun yeterli olup olmadığı konusunda tedbirli davranılmalıdır. İşin uygunluğuna göre personel istihdam edilmelidir.

- *Sorumluluk ilkesi:* İşletmelerde genellikle sorumlu makam sahibi olan kişidir. Bazı yetkileri çalışanlara devredilmesinde, amirlerine karşı işlerin düzenli yürütülüp yürütülmediği konusunda sorumluluğu vardır. Bütün yetki ve sorumluluklar alt kademe çalışanlara devredilmez. Devretme durumunda bile amirlerine karşı sorumlulukları halen sürmektedir.

- *Fonksiyonel büyüme ilkesi:* Organizasyon zamanla kendini geliştirip yenileyerek işletme hacmi artar. Bu da işletmeler için değişimin habercisi niteliğindedir. Böylece değişim zorunlu bir hal alır. Yeni açılacak birimler ile şirkette yeni çalışmaya başlayacak personeller şirketin genişlemesini sağlar. Birimlerin işlev yapısında da ayrıca değişiklikler meydana gelebilir ya da iş yoğunluğunun artması ile aşırı iş yükü olan birimler parçalanıp yeni bölüm durumuna geçebilirler. Böyle durumlarda hem şirketin hacimsel büyümesi hem de farklı fonksiyonları bünyesine katarak çeşitlenen fonksiyon yapısına sahip olur.

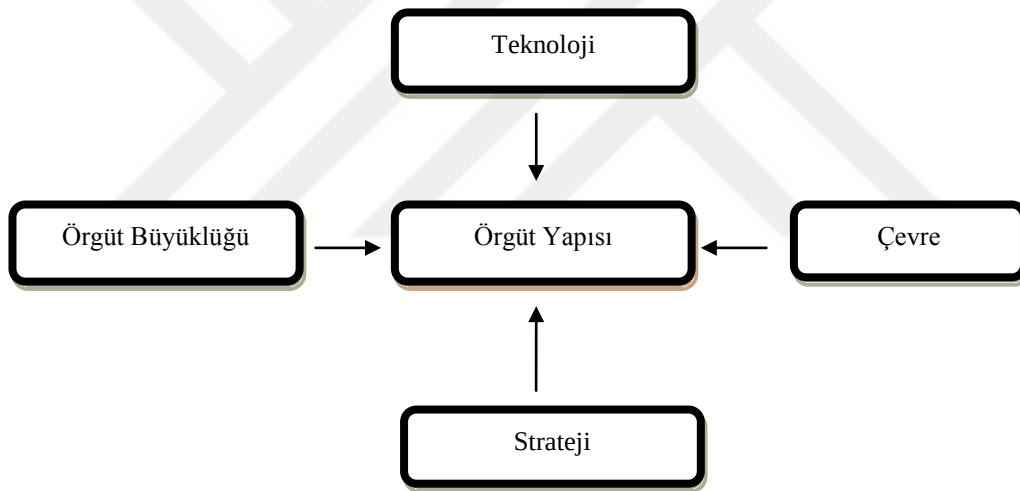
- *Çapraz ilişkiler ilkesi:* İşletmelerde yönetici kademesinden aynı mevkiye sahip birden çok yönetici bulunabileceğinden bu aynı mevkideki yöneticiler işleri hakkında bilgi alışverişi sağlanmalıdır. Diğer çalışanlar açısından ise yönetici mevkisindeki kişiler kendi görevleriyle ilgili yetki sınırları çerçevesinde başka bölümlerin yardımını isteyip bilgi alışverişi sağlayabilir. Bu sayede işletme daha aktif hale gelirken üst kademedeki yöneticilerin yoğunlukları bir nebze azaltılmış olur.

Yönetim açısından aynı seviyedeki personellerin, bir araya gelerek yapılan işin detaylarını konuşmaları ve bu gerçekleştirilecek iş konusunda karar vermelerine

imkân sağlar. Kısa devre veya Fayol köprüsü olarak adlandırılan ilişki sayesinde, zaman konusunda tasarruf sağlanırken, iletişim açısından da kolaylık sağlanmış olur (Maviş, 2004, 122).

3.5.2.2.Örgüt Yapısını Etkileyen Öğeler

Örgüt yapısı oluşturulurken personel en uygun sayıda bulunmalı, iletişim ağı uzun tutulmamalı, seçilen personelin kendisine uygun konuda görevlendirilmesi temel prensiplerdendir. Bu prensipler örgüt yapılandırılırken birbiriyle ahenk içinde olmalıdır. Örgüt yapısını oluşturan öğeler, personeli seçme ve personele uygun işe yerleştirme, örgüt için en uygun hukuki yapının oluşturulması, örgütün kurulacağı yer, yerleştirme ve biçimi ile örgütteki işlerin bölümlendirilmesi, örgüt içinde aşamalı bir yapının oluşturulması, talimat ve bu talimatların kumanda ilişkileri, yöneticilerin yetkilerini devretmesi, kontrolün gerçekleştirileceği yer, formelleşme ve merkezi yapılanmadan meydana gelmektedir (Altuntaş, 2014, 288).



Şekil 3.6. Örgüt Yapısını Etkileyen Öğeler (Ülgen ve Mirze, 2010, 383).

İşletmelerin yapısı birbirinden farklıdır. Örgütler farklı hedefler doğrultusunda farklı sektörlerde, değişik kültürlerle, resmi işler ve çevredeki etkenler sayesinde diğer örgütlerden ayrışır. Çalışmanın sürdürüldüğü çevreye uyum sağlayarak faaliyetleri meydana getirmek, rakiplere karşı rekabette önde olmayı sağlar ve böylece yönetim aşamaları daha kolay hale gelir. Örgüt yapısını etkileyen öğeler ise örgütün stratejileri, büyüklüğü, sahip olduğu teknoloji ve çevredir (Tonus, 2018, 130).

“Strateji, bir ulusun veya uluslararası topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askeri güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı, sevkülceyş.” veya diğer anlam “İzlem” şeklinde ifade edilmektedir (TDK, 14.10.2022, www.sozluk.gov.tr). Örgütlerin devamlılığını sağlamak için ve rakipleri

karşısında rekabet açısından önde olmak adına ortaya konan yollardır. İşletmelerin yapılanması stratejilere yönelik şekilde uygulanmalıdır. Amaçlar, strateji ve örgüt yapısı birbirleriyle etkileşim halindedir(Tonus, 2018, 130).Strateji, işletmenin yapısını en iyi şekilde ortaya koyuyorsa işletme başarıyı yakalamaktadır. Strateji işletmeye uygun değil ise, başarısızlık ortaya çıkacak ve işletme çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalacaktır. Bu sayede işletmede problemleri çözmek için yeni yapılar meydana gelecektir (Ülgen ve Mirze, 2020, 383).

Örgütün büyüklüğü, işletmenin yapılanması üzerinde etkisi bulunmaktadır. Personel sayısı büyük olan işletmeler, küçük olanlara göre daha fazla alanında uzman hale gelmeye, örgütü bölümlere ayırmaya, merkezi yapıyı güçlendirmeye ve ilkelere bağlı olarak örgütü düzenlemeyi çalışmaktadırlar (Tonus, 2018, 131).

Örgütün sahip olduğu teknoloji, işletmeye ham madde olarak gelen ürünlerin süreç sonunda ürün veya hizmet olarak çıkmasına yardımcı olur. İşletmede kullanılan teknolojiler örgütün yapılanmasını da etkilemektedir. Örgütte teknolojinin hangi sektörlerde uygulanacağı, örgütün teknik açıdan gelişim seviyesi ve ekonomik etkileriyle ilişkili yapıdadır (Tonus, 2018, 131).

Çevre, örgütün çalışmalarını yürüttüğü yerdeki dış çevresi zaman zaman örgüte yönelik avantaj ve dezavantajlarda bulunabilmektedir. İşletmelerin bazıları sabit ve kolay koşullarda belirsizliğin az olduğu yerlerde faaliyetlerini sürdürürken, bazıları ise hareketli ve kompleks yapıdaki çevre şartları ile yüksek belirsizliğin hakim olduğu ortamlarda çalışmalarını yürütmektedirler. Yönetici, belirsizlikleri asgari seviyelerde tutmaya çaba sarf etmelidir (Tonus, 2018, 131). Örgüt dışı çevre, şu an çok hızlı bir şekilde değişime uğramaktadır. Örgütün bu değişime kendini adapte edecek şekilde yapıya sahip olması gerekir. İşletmenin devamlılığı için çevredeki değişimleri öngörüp hızlı bir şekilde ona adapte olmalıdır (Ülgen ve Mirze, 2020, 381).

3.5.2.3.Geleneksel, Modern ve Çağdaş Örgüt Yapıları

Geleneksel örgüt yapıları, kaynağını oluşturan iş ve işgücünü gruplandırıp bu konularda uzmanlaşmaya çalışmaktadır. En çok kullanılan prensipler, fonksiyonel yapı ve bölümlendirilmiş şeklindeki yapılardır (Tonus, 2018, 131). Fonksiyonel yapı, en çok kullanılan bölümlere ayırma şeklidir. Bu bölümlendirme şeklinde özellikle çalışmalar benzerliklerine göre ayrılır. Daha küçük, az miktarda üretim ve uzmanlaşmış personeli bulunan örgütlerde sürdürülür. Bu yapıların faydaları; kolay ve rasyonel bir şekildedir. Personelin iş konusunda uzmanlaşması daha basittir. Bölümün haberleşmesi ve eşgüdümlü olarak çalışması kusursuz şekildedir. Karşılaşılan sorunların çözümünde üst düzey yöntemler kullanılır. Örgütteki personel uzmanlaşması sayesinde örgüt açısından çok önemlidir. Ekonomik faaliyetleri iyi bir şekilde denetlenmesini sağlar (Arıkboğa, 2021, 157). Bölümlendirilmiş yapılar, işletmenin bölümlerini farklı bir örgüt olarak görüp ayrı bir örgüt gibi yönetir. Her bölüm ayrı bir örgüt gibi kademelendirilip bölümün performansından bölümün yöneticisi görevlidir. Avantajı, gerçekleştiren işlem sonunda yönetici üretimden

sorumludur. Dezavantajı hammadde ve çalışmaların artması örgüt için ekonomik açıdan sorun yaratır ve verimliliği düşürür. Bu görevlendirme coğrafya, ürün ve müşteri temeline göre çeşitlilik arz etmektedir (Tonus, 2018, 132). Ürüne ve bilgeye göre bölümlendirme, örgütlerdeki fonksiyonel bölümler bağımsız, ürüne ve bölgelere göre kümelenir. Müşteriye göre bölümlendirme, yapılan işin ve gerçekleştirilen çalışmaların farklılaşan nitelik veya beklentiler gösteren müşterilere yönelik şekilde özgür birimler oluşturulur (Tokgöz, 2013, 34). Müşteriye göre bölümlendirmenin yararları; müşteri odaklı, farklı pazarların gereksinimlerine hızlı şekilde cevap verebilecek yapıda, uzmanlık temelli kar artışı sağlama, güdülenmeyi yükseltmektedir. Sakıncaları ise örgütü mevcut kaynakları yetersiz olarak kullanma, müşteri ile örgütün eşgüdümünü gerçekleştirmek zor, örgütün ana hedeflerini gerçekleştirmek zordur (Arslan, 2001, 51). Bölgeye göre ayırmanın faydaları, örgüt etkin veya optimum şekilde çalışır. Yerel personel müşteri ve pazarın niteliklerini net şekilde ortaya koyar. Müşterilerin yerel gereksinimi ve beğenileri hızlı şekilde karşılanır. Örgüt dış çevreye ilişki bilgilere rahat ulaşır ve kararlarını daha iyi ve doğru şekilde verir. Yöneticilerin deneyim kazanması konusunda önemlidir. Bölgeye göre ayırmanın sorunları ise merkezi yönetimin diğer yöneticilerle eşgüdümlü çalışması ve denetim sistemini uygulaması zorlaşır. Büyük alanlara yayılmak ekonomik açıdan örgütü zorlar. Kaynakların yetersiz şekilde harcanmasına sebep verebilir. Yerel örgütün hedefleri, örgütün tamamını kapsayan hedeflerin önüne geçebilir (Arıkboğa, 2021, 161-162). Bölge temelli olmanın yararları; sınırlı pazarlara daha doğru hizmet sunulur. İletişim daha rahat sağlanır. Kimi örgütler hammaddeye daha yakın olabilmektedir. Satış sorumluları örgütün bulunduğu bölgede zamanlarını geçirirler. Yerel yönetimlerle daha iyi etkileşimde bulunulur. Kararlar yerel yöneticiler tarafından hızlı şekilde verilir. Bölge çalışmalarının etkili olması için emek harcanır. Sakıncaları; çok sayıda yöneticiye gereksinim duyulur. İşletme yöneticilerinin denetim yapmalarını fazlaştırır. Şube veya bölgelerde aynı tip çalışanların bulunmasını zorunlu kılar. Farklı üretim yapan örgütler için bölgenin isteklerine uygun ürünlerin üretilmesinde eşgüdümlü çalışma açısından sıkıntılar yaşanır (Arslan, 2001, 50).

Modern örgüt yapıları, hiyerarşik emir-komuta uygulamalarının yanı sıra yatay açıdan emir-komuta yaklaşımları bulunur (Tokgöz, 2013, 34). Proje ve Matris yapıları, çıktıları çeşitlendiği karmaşık yapıdaki faaliyetlerde kullanılır. Proje yapılarının temel niteliği, yürütülecek proje çalışmalarının uygulanabilmesi için ham madde ve personellerin proje yöneticisi emrine tahsis edilmiştir. Matris yapı, yatay ve dikey bölümlere ayrılmış işletmelerin bileşimidir. Bu yapılarda, yatay şekilde haberleşme ile bilgilerin alışverişi basit ve hızlı şekildedir. En önemli özelliği, personel yatay hem de dikey şekilde emir komutaya uygun şekilde yönlendirilir. Böyle zamanlarda personel iki yöneticinin emrini uyguladığı için çatışma çıkabilmektedir. Yöneticilerin görev ve sorumluluklarını net şekilde belirlemeli, üst makamlar tarafından iyi bir denetim sistemi meydana getirilmeli, matris yapısının asgari seviyede problemle işleri yürütmesi sağlanmalıdır (Tonus, 2018, 135).

Çağdaş örgüt yapıları, takım yapıları ve şebeke esaslı bölümlendirme olmak üzere ikiye ayrılır. Takım yapıları, işletmenin gerçekleştirmesi gereken faaliyetlerin takımlar

oluşturularak yapıldığı bölümlendirmelerdir. Hiyerarşik bir düzen söz konusu olmamakta; ama takımlar en doğru planlamaları yaparak çalışmalarını gerçekleştirmektedirler. Takımlar çalışma performanslarından sorumlu tutulmaktadırlar. Sakıncaları; hiyerarşik sistemin varlığından tam olarak söz edilememesi, takımlarda yüksek başarı beklenmesinin oluşturduğu baskıdır. Çalışmalara göre oluşturulan takımlar kendilerinden beklenen hedefleretakımın ulaşması için görevlerini yerine getirirler (Tonus, 2018, 134).

Mirze (2014)'a göre şebeke esaslı yapılar, örgütün çalışmaları ile ham maddelerinin yer aldığı fonksiyonları, bölümlendirilmiş yapısı, matris ve proje yapıları ile takım esasına dayanan bölümlerin varlıklarına son verilerek görev ve işlerine örgütün dışında bulunan başka örgütlere paylaştırılarak ürün ve hizmetin meydana getirilmesini sağlayan yapılardır. Örgüt burada merkez konumunda olup örgüt dışı alt yüklenici firmalar sayesinde işlerini gerçekleştirir. Temel hedef, örgütün rakiplerine karşı rekabet avantajını elinde bulundurup en iyi şekilde yaptığı çalışmalara yönelmesi ve diğer işleri alt yüklenici firmalara yaptırmasıdır. Merkezi örgüt ve alt kullanıcılar arasında yatay yönlü ilişkiler mevcuttur.

3.5.2.4. Örgütlemenin Faydaları

Örgütlenmenin faydaları; işletmedeki çalışanların yaptıklarının sonuçları,neleri yapıp yapamayacakları ve yerine getireceği işleri yaparken yetkilerinin nerede bitip bitmediğinin belirlenmesi; hiyerarşi yapıdaki ast-üstlerin kimler olduğunun belirlenmesi; işletme yapısının günün şartlarına göre gelişmesi veya daralmasında etkin adımlar atılması; çalışanlar arasındaki etkili iletişim sayesinde daha güzel çalışma ortamı ve etkili çalışmanın daha rahat hale gelmesi; şirketteki çalışanlar,yöneticiler, malzemeler ve teknik alt yapının hedeflere göre verimli çalışması; günümüz teknolojik gelişmeleri ile sosyal ve mali açıdan meydana gelen gelişmelere hızlı tepki verilmesidir (Aydın, 2001, 62) .

Örgütlenmenin yararları; net ve şeffaf bir işyeri elde edilir. Örgütteki her personelin, bölümün görevleri, yetki ve sorumluluklara oluşturulur. Verimli bir iş yeri meydana getirilir. Süreç sonunda hiyerarşik yapı meydana getirilerek yönetici ve personellerin ilişkilere açığa kavuşturulur (Arslan, 2001, 41).

3.5.2.5. Örgütlemeye Karşılaşılan Güçlükler

Örgütlenme sırasında karşılaşılan güçlükler; yöneticinin kendisinden beklenen şekilde örgütsel yapıyı korumak adına ihtiyacı olan personeli bulması olarak ortaya çıkar. Örgüt için uygun yapı, uygulama kısmında yaşanan bu eksiklik örgütten beklenen nicel ve nitelikte personelin bulunamamasından dolayı reddedilip yerine biraz daha az uygun şekiller kabul edilir. İkinci olarak yöneticilerin işinde kişisel ihtiyaçlarını, örgütün ihtiyaçlarının önüne koymaları örgüt için uygun olan örgütlenmenin önüne geçmektedir. Orta ve alt kademe yöneticiler, üst kademeden gelen değişimlerinprestijlerini sarsacak şekilde yapıldığında değişimlere karşı direnç göstereceklerdir. Bu da örgüt içinde uygun bir örgütlenmenin olmasını engelleyecektir. Günümüzdeki hızlı değişim nedeniyle yöneticiler sıkıntılar

yaşamaktadır. Değişim yüzünden örgütte öncesinde etkili olan yapı şu an aynı etkiye sahip olmamaktadır. Örgüt bünyesindeki personelin davranışları örgütlenmenin önündeki diğer bir güçlüktür. Personel tarafından sahiplenilmeyen örgüt yapısı ne kadar akılcı olursa olsun etkin bir şekilde işlevlerini yerine getiremeyecektir (Uygur, 2011, 184).

3.5.3. Kumanda(Yürütme,Yöneltme)

Birçok yazar tarafından bu aşama tanımlanmıştır. İşletme içinde bir örgütlenme yani sosyal yapı oluşturulmasıyla sonraki aşamaya başlamak daha uygun olacaktır. Bu aşama işletmeyi yöneten ve üzerinde birçok farklı sorumluluk ve görev bulunan yöneticilere düşmektedir. Bu aşamadaki amaç; yöneticinin kendi işletmesi veya bölümü altında çalışan personelden en yüksek seviyede işletme adına faydalanmasını konu edinir. Bu sistem çeşitli yönetici ve çalışan özellikleri ile ayrıca işletme yönetimince belirlenen ilkelere göre faaliyet göstermektedir (Fayol, 2012, 156).

Yöneltme, örgüt bünyesinde çalışan personelin kısa ve uzun zamanlarda etkin ve optimum şekilde görevlerini yerine getirmelerini sağlayan yönetim fonksiyonudur. Amacı, örgütün çalışanlarının akılcı ve etkili şekilde yönetilip güdülenmesidir. Başka bir deyişle yönetim, örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için örgütlenen çabalarının harekete geçirilmesidir. Örgütlenme ile kontrol etme arasında bağlayıcı fonksiyonu bulunur (Şimşek, 2009, 185).

Yöneltme, personelin işletme amaçlarına yönelik şekilde yön verilmesi ve işi yapmaya başlamasıdır. Bu yüzden, işletmedeki personellerin güdülenmelerinin sağlanması, işletme için geleceğe ait hedeflerin oluşturulması ve bu hedefler personel tarafından kendilerine mal edilmesi, amaçların işletme ortamında personele bildirilmesi, işletme içinde meydana gelebilecek problemlerin çözüme kavuşturulması kumanda fonksiyonu kapsamındadır (Demirci vd., 2018, 6).

Yöneltme “eldeki kaynakları en ussal ve etkin biçimde kullanarak, belli bir yapıyı en kısa ve kestirme yoldan belli amaçlara yöneltebilme güç ve çabası” olarak tanımlanmıştır (Fişek, 2015, 232).

Yöneltme, yöneticinin emri altında çalışan personeli etkin ve optimum şekilde işlerini yerine getirilmesine ilişkin yönetim sürecidir. Planlama ve örgütlemekten sonra, meydana getirilen örgüt yapısının dinamizm kazanmasına sıra gelmiştir. Bu tür faaliyetler sayesinde yönetme gerçekleşir (Örücü, 2006, 85).

Yürütme, yönetim fonksiyonlarının içinde bulunan ve süreçten önce yapılması gereken planlama ve organize etmeye göre daha aktiftir. Planlama ve organize etme daha masa başında yapılırken; yöneltme, yöneticilere örgütün hedeflerine yönelik personeliyle etkili bir şekilde ilişki içinde olması ve bu süreçte iletişim sağlaması, ayrıca personeli güdülerek örgütün hedeflerine doğru hareket etmesini sağlaması, liderlik özelliklerini gösterdikleri bir yönetim fonksiyonudur (Taslak ve Kara, 2010, 94).

Yöneticiler kendileri için çalışanlara verdikleri talimatlarla onların işlerini yapmalarını istemektedirler. Yapılan işlerde sorun çıkması halinde ise onlara rehberlik ederek sorunların

giderilmesini sağlarlar. İşletmelerde yapılan işlerin düzgün yürütülmesi için hiyerarşik bir düzen gerekmektedir. Bu sayede her çalışan hangi konuda görev ve sorumluluklarının olduğunu iyi bilir ve bu işi yapmak için azami ölçüde gayret göstereceğini bilir. Çalışana verilen yetkililerle çalışanın sorumluluğu ve işletmeye bağlılık duygusu artar. Bu sayede yaşanan sorunlarda sorumluluk alarak o sorunu çözmek için elinden gelen çabayı sonuna kadar gösterir.

3.5.3.1. Etkin Yönelme Sisteminin Koşulları

Yönelme için gerekli koşullar şunlardır: işletme içinde takım ruhu oluşturarak personel için beraberlik ve fedakârlık ortam oluşturmak, yöneticiler kendi birimlerindeki çalışanları iyi tanımalı ve çalışanların işletmeden beklentilerinin farkında olmalıdır. Örgüt içinde başarıyı düşüren kişiler örgütten uzaklaştırılmalıdır. Yönetici, örnek bir lider olmalıdır. İşletme çalışanları yöneticiler tarafından kontrol edilmelidir. Yöneticiler önderliğinde örgütte toplantı gerçekleştirilmeli ve bu toplantıları sonunda rapor tutulmalıdır. Yönetici ayrıntılarla pek uğraşmamalıdır. Örgüt içinde etkili bir ödül ve ceza yapısı meydana getirilmelidir. Örgüt içindeki personelin kendilerine en uygun işlere verilmeli ve bu işlerin uzmanı olmaları sağlanmalıdır (Örücü, 2006, 85).

İnsanlar, karışık varlıklardır. Bu yüzden insanlarla uğraşmak son derece zor ve meşakkatli bir iştir. Bu zor iş sadece hayatımız için değil; ayrıca işletmeleri yönetirken en çok zorlanılan aşama olan yönelme fonksiyonu için de geçerlidir. Yönelme işletme içinde rahat bir ortamda işletmenin ortak hedeflerine yönelmelerini sağlamak, çalışanların işletmeye bağlılığını arttırmak ve çalışma potansiyellerini en üst seviyeye çıkarmak, çalışanların işlerini yaparken son derece istekli olması sağlamaktır. Yöneticilerin etkili yönelme yapabilmeleri için gerekli şartlar vardır. Bunlar şu şekildedir (Ertürk, 2001, 145);

- *Takım ruhunu gerçekleştirmek gerekmektedir:* Yöneticiler bir iş yaptırırken kendileri işi yapmak yerine personeline işi yaptırmayı tercih ederler. İşletme bir bütün olarak değerlendirildiğinden her bölüm kendi üzerine düşen görevi layıkıyla gerçekleştirmesi gerekmektedir. İşleri yaparken bölümlerde çalışan personelin tek başına işi azami ölçüde yapması yeterli olmaz. Çalışanlardan biri veya birkaçı çalışırken diğerlerinin çalışmaması işletme işleyişinde sorunlara yol açacaktır. İşletme bir makine dişlisi gibidir. Dişlilerden bazıları kırık olursa o işten istenilen performanslanamaz. Bu yüzden işletmede çalışan her personel üzerine düşen görevi yapmalı, çalışanlar işleri yürütürken tek olarak çalışmamalı, bir takım halinde ve bu takım ruhuna uygun şekilde çalışması bir işletme için önem arz etmektedir.

- *Personeli iyi tanımak:* Yönetici bir şirketin genellikle beyin kadrosunu oluşturur ve bu beyin kolları ve diğer uzuvları olmadan çalışamaz. Bu yüzden yöneticiler, işletmelerde beraber mesai harcadığı personeline düşünsel, duygusal, psikomotor özellikleriyle son derece yakından tanımalı ve onları anlamak için gerekli çabayı göstermelidir. Yöneticinin emrinde çalışacak personel sayısı yöneticinin denetleyebileceği sayıda olmalı ve sürekli bir değişim

içine girilmemelidir. İnsanları tanımak ve anlamak kolay olmadığı için personelin sürekli değişimi yöneticiler için sorun oluşturmaktadır.

- *Görev ve Sorumlulukları Yüklenerek Nitelikte Olmayan Personeli İşletmeden Uzaklaştırmak:* Yönetici işletmedeki çalışanları iyi tanımalıdır. Bu sayede çalışanlarda iş konusunda yeterliliği ve gerekli özelliklere olmayanları tespit etmesi kolaylaşır. Bu kişiler tespit edildikten sonra bu kişilerin işletmede bulunması diğer personeli olumsuz etkileyecek ve bu adaletsizliğin giderilmesi için o kişinin işletmeden uzaklaştırılması sağlanmalıdır.

- *Personel ile işletme arasındaki ilişkileri yakından takip etmek:* İşletmede çalışanlar işletmeye girmek için öncelikle bir sözleşme yapmışlardır. Yöneticiler hem işletme hem de personelinin çıkarlarını göz önünde bulundurarak işlerini yürütürler. Yönetici hem personel hem de işletmenin sözleşme ve kanunlar tarafından korunan haklarını eşit şekilde tanımalı ve işlerinde buna gerekli hassasiyeti göstermelidir.

- *Yönetici, benliği ve kişiliği ile örnek olmalıdır:* Yönetici işletmenin görünen yüzüdür. Tavrı, söylemleri, personeline verdiği önem ve saygı konusunda sürekli çalışanları ve amirleri tarafından izlenmektedir. Çalışanlarına iş konusunda gerekli disiplini göstermeli ve kendisine ve diğer çalışanlara karşı saygılı olma konusunda örnek bir birey olmalıdır. Personelden istenilen örnek davranışları önce kendisi uygulayıp çalışanlarına göstererek onları takdir ve sadakatlerini kazanmalıdır. Sonrasında aynı davranışları da personelinin uygulamasını istemelidir.

- *Yönetici, personeli sürekli denetim altında tutmalıdır:* Yöneticinin emri altına verilen personel sayısı fazla olmamalıdır. Yöneticinin denetleyeceği sayıda personel verilmiş olması gerekir. Fazla personel verilmesi yöneticinin denetlemesinin zorlaştırır. Ayrıca yönetici personeline verdiği emirleri istenilen şekil ve niteliklerde personelinin yerine getirilmesini belirli aralıklarla ve düzenli şekilde denetime tabi tutmalıdır.

- *Yöneticiler yardımıyla sık sık toplantılar yapmalı ve onlardan yazılı ve sözlü raporlar almalıdır:* Yöneticilerle yapılacak olan toplantılarda işletmenin ileriye dönük hedefleri, uygulamadaki programlar, işletme hesapları ve kar-zarar durumları, yapılacak projelerin neler olduğu ve gerekli bilgileri anlatılmalı, yöneticilerin verdiği talimatların içeriklerinin en ince noktasına kadar açıklanması ile kendilerinin ve anlatılanların personeli tarafından anladıkları netleşince; ayrıca işletmede alınacak yeni düzenlemelerde tüm personelin düşüncelerine başvurulması ile bu sayede örgüt kültürü ve işletmede birliktelik sağlanmasına olanak sağlanır.

- *Yönetici ayrıntılar içinde boğulmamaya dikkat etmelidir:* Yönetici işletmeyi sürükleyen lokomotif görevi görmektedir. Bu özelliği de yöneticilere fazlasıyla görev ve sorumluluk yüklemektedir. Yöneticiler, işletmelerinde neler olup bittiğinden bilgisi olursa yaşanacak sıkıntıların kısa sürede önüne geçebilirler. Gerekli görmesi durumunda yönetici işletmedeki ayrıntılara da bakabilir. Yönetici böyle ayrıntılarla boğuşurken asıl önemli işlerini de göz ardı etmemelidir. İşlerinde aksaklıklar yaşamamalıdır. Yönetici şirketteki her şeyle sadece kendisi ilgilenmemelidir. İlgilenmeye çalışırsa işlerin içinde takılıp kalır, bu da işletmenin işleyişini sekteye uğratır. Bu yüzden ayrıntı olan işlerde çalışanları da sorumluluk

verip onların bu ayrıntıları çözmesini sağlamalıdır. Yönetici bu yoğun çalışma tempolarında daha önemli görevi olan işletmenin faydasına olacak işlerde zamanını ve performansını kullanmalıdır.

3.5.3.2. Etkin Yöneltilmenin Kavramları

“Yöneltilmenin etkili yürütülmesini sağlayan bazı kavramlar vardır. Bunlar; motivasyon, liderlik, iletişim ve güçtür.” (Tokgöz, 2013, 39).

3.5.3.2.(1). Motivasyon

Motivasyon, bireyler tarafından oluşturulan hedeflere ulaşmak için sürekli olarak yapılan eylemlerin hepsidir. Birey işleri yaparken odaklanır ve onu isteyerek yaparsa o işte başarılı olur. Zamanımızda ise artık işletmelerdeki yöneticilerin bu konu üzerinde durmaları gerekmektedir. Yöneticiler işlerinde başarılarını sağlamak istiyorlarsa öncelikle çalışanları ile birlikte bu başarı gelir. Çalışan işinde ne kadar özverili çalışır ve işini ne kadar isteyerek yaparsa işletme de o kadar başarılı olur. İşletmenin başarısı da yöneticilerin başarısı demektir. Yönetici işlerinde başarı istiyorsa emri altındaki personelinin işletmenin amaçlarına yönelik çalışması, uzmanlaştığı alandaki becerilerini işine uygun kullanarak yüksek performans sergilemesiyle olacaktır. Bunu ortaya çıkarmayı sağlayacak kişi yöneticidir. İşin kalitesi, istenilen düzeyde olması ve zamanında yetişmesi çalışanın performansına göre değişir. Motivasyonu yükseltilmeyen çalışandan güzel bir iş yapmasını beklemek yanlış bir davranıştır. Çalışanlar işlerini yürütürken işletmenin belirlediği hedeflerini göz önünde bulundurarak işlerini sürdürmelidir (Ertürk, 2001, 147).

Teşvik etme, iki özelliği ön plana çıkar; ilki teşvik etme olayı bireyseldir. Çünkü herkes aynı olaya karşı motive olmaz. Örneğin, bir çalışanı işini iyi yaptığı için tebrik etmek motive ederken, başka çalışanı işi konusunda yapılan hataları düzeltmek motive etmektedir. O yüzden motive edilecek kişi yöneticiler tarafından bilgi, beceri ve yetenekleri açısından ayrıntılı olarak tanınmalıdır. İkincisi ise çalışan için yapılacak işin bir önemi ve anlamı olmalıdır. İnsanlar sevdikleri, anladıkları, hoşlarına giden ve ilgi duydukları işleri yapmaktan hoşnut olurlar. Çalışan işini yaparken bu değerlerden yoksun ise o iş ilerleyen zamanlarda sıkıntılı bir hal alacaktır (Koçel, 2010, 574).

3.5.3.2.(2). Liderlik ve Liderlik Tipleri

Liderlik, belli koşullarda, belli kişi veya grupların hedeflerine ulaşılması için bir kişinin diğerlerinin çalışmalarını etki altına alıp istenilen tarafa doğru yöneltmesidir. Diğer anlamıyla hedeflerin veya vizyonun gerçekleştirilmesi amacıyla topluluğu etkisi altına alabilme becerisidir. Lider ise diğer insanları belli hedeflere yönelik hareket ettiren insanlardır (Ulukan, 2018, 145).

Liderlik, diğer insanlara bir rehber olur, arkasından gelenleri yönetir ve onların kutup ışığı misali önünde parlar ve onları istenilen hedeflere doğru hareketlendirir. Söylemleri,

hareketleri ve tavırlarıyla onlara önderlik yapar. Benimsediği politikalara insanları söylevler tarzı konuşmalarla istenilen işi yapmaları için motive eder. Liderler inandığı ve arzuladığı yerlerde insanları bir araya toplayarak istenilen hedeflere doğru yönlendirir (Tokgöz, 2013, 39).

Liderlik ile yöneticilik birbirine karıştırılmamalıdır. İkisi birbirinin yerini tutabilecek kavramlar değildir. Özellikle de işleyiş konusunda da farklılıkları vardır. Bu iki kavram birbirinin devamı, eksiklerinin kapatıcısıdır. İkisi birlikte bir personelde bulunmalıdır. Yöneticilik olaylara profesyonel açıdan bakmayı sağlar. Yani kişinin kendini mesleki açıdan geliştirmesi üzerine yoğunlaşır. Mesleki konularda gelişerek istenilen seviyede bir yönetici olunabilir. Sınırları belli, olağan sınırlar içerisinde en iyi olmayı bu alanda mükemmele ulaşmayı içerir. Liderlik ise, öncesi-şimdi ve sonraki zamanlar için sürekli dönüşümü kapsar (Saruhan ve Yıldız, 2009, 232).

Yöneticilik, bir işe yönelik uygulama iken; liderlik, bireyleri istenilen konuda yönetme ve yönlendirmedir. Yöneticilik için düzenli bir işleyişe sahip, planlı ve programlı işleyen, ortamda belirli kuralları olan bir sistem iken; liderlik, çevre ve kendi deneyimlerden yola çıkarak, büyük grupları etkileme ve onları istenilen yöne doğru hareket ettirmeye dayalıdır. Yöneticilikte önceden belirlenen amaçlara elindeki personelle onları yöneltmeler yaparak planlanan zamanda ulaşmadır. Liderlik ise günün şartlarına göre sürekli kendini yenileme, şartlara kendini entegre etme, dönüştürmedir. Yöneticilik istenilen amaçlara ulaşmak için en etkili, yüksek performanslı ve düzenli biçimde işi yapma işidir. Liderlik, önceden belirlenmeyen amaçların ve başarılması istenen olayları belirleme işidir (Koçel, 2020, 574).

Önderlik veya liderlik, işletme personeliyle birlikte ortak hedeflere doğru etkileyip yapılması istenenlere yönelik harekete geçiren, ayrıca önderi destekleyen ve onu kabul eden izleyiciler ile bütün bu etkinliklerin bir araya gelmesi ile oluşan ortama ihtiyaç vardır. Tüm şartlar sağlanması halinde önderlik kavramından söz edilebilir (Ergun Özler, 2013, 96).

Liderlerin yaptığı davranışlar ve liderin nitelikleri konusunu birçok araştırmacı incelemiştir. Böylece aşağıdaki liderlik tipleri ortaya konmuştur (Massie, 1983, Akt., Mucuk, 2005, 166-167);

- *Diktatör Lider:* İşleri yürütürken korkuyu ön planda tutan, iğneleyici sözler söyler ve kötü tavırlar sergiler. Emri altındaki çalışanlarından yüksek performans sergilemelerini ister. İstenilen seviyede çalışmayan personel ceza alır. Başlarda etkili gibi görünse de zamanla cezaya alışılabacağından ilerleyen dönemlerde uygulanan cezalar sonucu personelin işletme karşı tavırlarında değişme, işlerde aksama ya da işlerinden istenilen verimi alamama gibi durumlar boy gösterir. Bu yüzden de işletmelerde sorunlar ortaya çıkar. Uzun soluklu bir yaklaşım değildir.
- *Otokratik Lider:* Emri altında çalışan personelin yaptığı işten alınan haza dikkat eden ve çalışanları tarafından kendisine son derece güven bekleyen işletmelerde sergilediği tavırlarla herkes tarafından kabul görmüş babacan bir kişiliği temsil eder. Böyle liderlerin herkes tarafından sevilip kabul

görmelerinin altında yatan kişilere karşı sergilediği saygılı davranışlar ile diğer insanların kendine olan bağlılık duygusuna bağlıdır. Bunları da başarabilmesi için zekâsını doğru bir şekilde kullanabilmesi ve herkesi etkileyecek güçlü bir karaktere sahip olması gerekir. Amirlerin emri altında çalışanları sergilediği cana yakın tavırlar ile gösterilen güzel davranışlar emri altına çalışan personeli mutlu eder ve bu kişilere olan bağlılığını arttırır. Karar verme sürecinde emri altında çalışan personelin kendisine ulaşması zor olacağından dolayı kararlarını çoğu zaman tek başına alır. Bu liderler işlerini hiç aksatmazlar. İşlerin yürümesi için liderlerin varlığı önemli olduğundan bu liderler her zaman işlerinin başında dururlar. Bu liderler olmadan iş yerinde sıkıntılar ortaya çıkar, işler sekteye uğrar. Ergun Özler (2013, 101)'e göre, otokratik önderin çeşitli sorunları bulunmasına rağmen sıra dışı olaylarda aşırı derecede öndere ihtiyaç olduğunda ve hızlı bir şekilde kararların verilip gerçekleştirilmesi gerektiğinde en işe yarayan liderlik tarzlarından bir tanesidir.

➤ *Demokratik Lider:* Bu lider yalnızca kendi kabiliyetlerine güvenmezler. Her şeyi tek başına yapmaya çalışmak yerine emri altındaki personele de sorup onların da düşüncelerine başvurduktan sonra konu hakkında gerekli eleştirileri yaparak işi devamında yaparlar. Emri altındaki yöneticileri de sürece dahil etmeye çalışırlar. Bu yüzden yapılan hedeflere yönelik çalışmalar ve işletmenin kültürünü oluştururken yapılan işlerde bulunma ve işlere dahil olmalarını isterler. Astların yapılan işlerde öncelikle kuruma bağlılığını sağlayarak yapılacak işlerde en iyisini yapmak için astlarının gerekli tolerans sahibi olmasına teşvik ederler. Altyöneticilerin, yöneticiler ve çalışan personelle iletişim halinde olması çok önemlidir. Bu liderler alt yöneticilerin daha rahat iletişim kurmalarına olanak sağlarlar. Bu çalışan ve yöneticilerle olan süreç sayesinde alt yöneticiler bir yandan işlerle bağını koparmazken diğer yandan da üst yöneticilerle iletişim halinde kalarak yönetsel işleri öğrenirler. Bu sayede yönetici olmak için gerekli yeterlilik sağlanmış olur. Bu liderlik tipinde iş konusunda başarı topluluğun başarısıyla mümkün olur. Ergun Özler (2013, 102)'e göre, bu tarz liderlik otokratik liderliğin karşıtıdır. Demokratik liderler, her konuda kendisini takip eden kişilerin fikirlerine başvurur ve konuya dâhil olmalarını sağlarlar. İzleyicilerin liderlik sürecine katılımlarını sağlamaya çalışır. Diğer bir adı ise katılımcı liderlik olarak yazında geçmektedir.

➤ *Serbesiyetçi Lider:* Çalışanların serbestliği konusunda en açık olan lider tipidir. Astlar işleriyle ilgili alandaki hedefleri bizzat kendileri seçer. Bu konuda karar yetkisi astlara aittir. Yapılan işlerin sorumlulukları astların üzerinde toplanmıştır. Lider, bu aşamada kendini içinde bulunduğu grubun bir parçası olarak görür. Bu gruptaki bireyler hareketlerinde bağımsız olduğu için hedef ve kararlarını kendileri alır ve uygular. Gruptaki üyeler aşırı serbest bırakılması ve

çok rahat hareket etmelerinden dolayı grup hedeflerinden şaşabilir ve yönünü şaşırabilir.

3.5.3.2.(3).İletişim

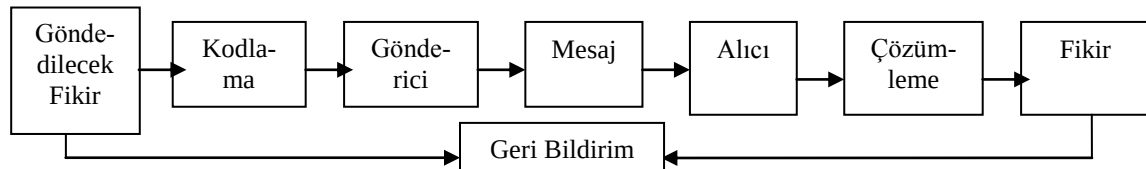
İletişim, hem kişisel hem de iş hayatının her yerinde bulunur. Gün içinde zamanımızın büyük bir kısmında insanlarla iletişim kurarız. Bunun nedeni belirli bir çevrede yaşamını sürdüren insanların kendi dışındaki insanlarla iletişime geçmek ihtiyacına kaynaklıdır. Dünyadaki canlılar içinde iletişimden en ileri derecede faydalanan canlı insanlardır. İletişim, insanları diğer insanlarla olan ilişkilerine devam ettirebilmeleri ve belirli sınırlar dâhilinde hareket kalıplarıyla birbirlerini anlayabilmeleri için gereklidir. Toplum yaşamında iletişim çok önemli bir yer teşkil etmektedir. İletişim sayesinde insanlar birbirlerini anlar, içinde bulundukları gruplar ve işletmeler arasında ilişkiler kurmayı sağlar (Güney, 2007, 42). İletişim, insanların belli bir sistemde birbirlerini anlamalarını sağlayan köprü görevi görmektedir. Ayrıca insanların bilgilerinin, hislerinin, fikirleri ve anlama biçimlerinin başka insanlara aktarılmasıdır(Maviş, 2004, 128).

İnsanlar sosyal bir varlıktır.Sürekli diğer insanlarla tanışmak,sohbet etmek veya birlikte zaman geçirmeye çalışmaktadırlar.İlk insanlardan günümüze kadar tüm insanlar birbirleriyle anlaşmak için çeşitli yollar denemişlerdir.Bu da bizi insanların birbirleriyle anlaşmasını, kendilerini anlatmalarını ya da sorunlarını dinlemelerini sağlamayayönelmiştir. Bunu da iletişim sayesinde becerebiliyoruz. İletişimi gerçekleştirmek için en az iki kişi gereklidir. Çünkü bir kişi kaynak olacak. Yani karşı tarafa ne anlatmak istediğini söyleyecek veya gösteren kişi olmalıdır. Bu sırada bu kaynak anlatmak istediği mesajı karşı tarafa iletmek isteyecektir. Bu aşamada kanal devreye girmektedir. Bu da kaynaktan çıkan mesajın ya da anlatılmak istenenin karşıdaki kişiye nasıl iletileceğini göstermektedir. Yaniyazılı, sözlü veya jest-mimiklerle mi yapılacağını bize gösterir. Sonraki aşama alıcıdır. Bu ise gönderdiğimiz mesajı alan kişi veya kişileri göstermektedir. Son aşama ise geri bildirim aşamasıdır. Bu da bize kaynaktan çıkan mesajın kanal yoluyla alıcıya doğru bir şekilde ulaştı ise mesaja karşı verilen tepki veya yanıtları bize göstermektedir. İşletmeler içinde iletişim çok önemlidir. Çünkü işletmeyi bir futbol takımı olarak düşünebiliriz. Bu takım sadece 11 oyuncudan ibaret değildir. Bu takımın teknik direktörü ve yardımcıları, sağlıkeki, antrenörleri, temizlikeki, takımın yöneticisi vb. ortak paydaşların toplamıyla bir takım haline gelir. Eğer bu paydaşlardan biri olmadığı takdirde takım sorunlar yaşar ve istenilen performansı gösteremez. Burada önemli olan takımın paydaşları arasındaki iletişim kalitesidir. Takım birbirini anlayacak şekilde doğru ve yeterli düzeyde birbirleri iletişim kurabiliyorsa istenilen performans her zaman gösterilir. Şirketler de bir takım gibidir. Çalışanlar ve yöneticilerle bir bütün halindedir. Çalışanlar ile yöneticiler arasında doğru bir iletişim kurulursa çıkabilecek sorunların bile en kısa sürede önüne geçilir. İşletmelerde personeller arasında da etkin iletişim kurulması oldukça önem arz eder.

İşletmelerde etkili bir iletişim ortamı kurmak için üç şart gereklidir.Bunlardan biri algılamadır.Kişi veya kişilerle iletişim kurarken kaynaktan gönderilen mesajın alıcıyı

ulaşması aşamasında alıcının anlamasını etkileyen etmenlerdir. Kişiler arası iletişimde alıcı ve kaynak o anki ruh durumları veya sorunlarına göre aralarında gerçekleşen mesajlaşmayı nasıl anlamak istiyorsa ona göre kendince tasnif eder. Kendi anlamak istediği gibi anlar. Bazen o kadar yanlış bir anlama gelir ki alıcı tarafından kaynaktan çıkan mesaj ile alakası bulunmaz. İkincisi ise iletişim kanalıdır. Kaynaktan çıkan mesajı alıcıya ileten, ulaştıran araçlardır. İletişim kanalının kalitesi iletişimin düzeyini ve iletişime verilen cevapları da etkiler. Yüksek iletişim kalitesine sahip iletişim kanalı alıcıyı motive eder. Kaynağa dikkatini çeker ve kaynakla olan iletişim düzeyini yükseltir. Bunlara örnek ise karşılıklı yapılan etkileşimler, görsellere dayalı veya akıllı telefonlardan kurulan iletişimler yüksek iletişim kapasitesine sahiptir. Bunun zıttı olarak zayıf iletişim kanallarına sahip iletişimlerde ise son derece iletişim düzeyi düşük ve iletişimde bulunan kişiler bu iletişim ortamından uzaklaşmak istemektedirler. Buradaki iletişim sadece kaynaktan çıkan mesajın alıcıya gitmesinden ibarettir. Geri bildirim düzeyi de burada çok düşüktür. Bu tür iletişimler genelde topluluklara karşı yapılan sunum, ders veya uzun süreli konuşmalarda görülür. Zamanla alıcının iletişime olan ilgisi biter. Resmi evraklar diğer bir örnektir. Üçüncü şart ise çevresel koşullardır. Kişiler arasında yapılan iletişimlerde çevreden gelen engeller yüzünden iletişim sekteye uğrar. Bu da mesajın alıcıya istenilen düzeyde ve net bir şekilde ulaşmasını engeller. Örneğin, aşırı gürültülü bir yerde telefonla konuşmaya kalkmamız durumundan karşıımızdaki kişiye aşırı sesli bir şekilde bağırırız ve onun rahatsız olmasına neden olurken karşı taraftan gelen konuşmalar da sestten dolayı bizim anlamamızı olumsuz yönde etkiler. Toplumsal ve çevresel bazlı etkenlerin iletişimimizi büyük oranlarda kalıcı şekilde değiştirir (Mirze, 2014, 154).

İşletmelerde kullanılan iletişim türleri; *biçimsel resmi iletişim*, İşletmelerde hiyerarşik sıralama vardır. Bu sıralamaya göre yapılan alt birimden üst birimlere yani çalışandan amirlere doğru yapılan iletişimi ifade eder. Bunlar; yöneticilerin çalışanlara doğru yapılan ve yöneticilerin verdiği emirleri silsile yoluyla alt kademlere iletiildiği iletişimdir. İkincisi çalışanların sorunları ve yapılan işlerle ilgili yukarıdaki yöneticilere doğru gönderdiği mesajları silsile yoluyla iletilmesini kapsar. Son olarak, enine doğru yapılan yani aynı seviye bölümler arası bilgilerine bilgi alışverişinden bulunmalarını kapsayan iletişim yöntemidir. *Biçimsel olmayan gayri resmi iletişim*, işletmedeki bilgiler her zaman hiyerarşik düzene bağlı olarak ilerlemez. Resmi olmayan yollarda şirket arasında iletişim sağlanır. İşletme bünyesinde kurulan resmi olmayan topluluklar, işletme dışından toplanılan toplantı, bilgi alışverişi veya fıkralar çeşitli örneklerden bazılarıdır (Tokgöz, 2013, 40).



Şekil 3.7. İletişim Süreci (Atılğan, 2017, 65).

İletişim, en az iki insan arasında karşı tarafa gönderilecek olan düşüncenin kodlanarak gönderici tarafından mesaj olarak gönderilmesi olup alıcı ise göndericiden gelen mesajı

çözümleyerek fikir sahibi olduktan sonra alıcının gönderiye geri bildirimden bulunmak süreci olarak nitelendirilmektedir.

İletişim kurarken yapılan yanlışlıklar; karşıdakilerle söylev şeklinde konuşmak ve nasihat vermek, acımasız şekilde mübalağalı eleştirilerde bulunmak, suçlayıcı bir şekilde konuşmak, konunun ana düşüncesinden uzaklaşmak ve farklı yerlere konuyu çekmek, küçümseyici şekilde ve yargılayıcı nitelikte konuşmaktır (Arslan, 2001, 57).

İletişimi engelleyen ana unsurlar ise kişisel engeller (eğitim, değerler, inanç, zevkler), dil etkeni (gönderici ve alıcının farklı algılaması), fiziki ve teknolojik engeller, alıcının dinlemesinden kaynaklı engeller, göndericinin net ifade kullanmamasından kaynaklı engeller, dönütten kaynaklı engeller, yeterli zaman olmayışından kaynaklı öğelerden meydana gelir (Arslan, 2001, 58).

3.5.3.2.(4).Güç

İnsanın içinde bulunan ortaya çıkmamış enerjidir. Diğer bir anlamıyla kişinin, diğer kişileri istediği yönde eylemlerine yön verme becerisidir. İşletmenin başarı sağlayabilmesi için gücün elde edilip doğru şekilde kullanılması gerekir (Maviş, 2004, 127).

Kişileri etkileme kabiliyetidir. Kaynağını insanlar oluşturan bir süreçtir. Bu kabiliyetin gerçekleşmesi için insanlara ihtiyaç vardır. Bu kabiliyeti gerçekleştirmek için de bazı yeterlilikler gerekir. Bunlar olmadan insanlar üzerinde bu kabiliyet istenildiği gibi etkisini gösteremez. Bunlar etkileme, otorite ve kuvvettir (Saruhan ve Yıldız, 2009, 251).

- *Etkileme*: Etkisi olan kişinin etkileyeceği kişi üzerinde meydana getirdiği davranış farklılıklarıdır. Bireylerin etkileme kabiliyetleri fazlaştıkça insanları etkileme oranlarında da artış meydana gelir (Saruhan ve Yıldız, 2009, 251).

- *Otorite*: İnsanlar üzerinde olan etkinin resmi yollarla uygulanmasıdır. Talimat verme gibi hususa karşılık gelirkendüzenli, planlı ve programlı kullanılacağı gibi rastgele bir şekilde de kullanılabilir (Saruhan ve Yıldız, 2009, 251).

- *Kuvvet*: Kazanılan hakların nasıl uygulanacağını tarif eder. Burada otorite yani üst kademedekilerin emirlerine uyma vardır. Bu kabiliyette çalışanlar zorla yaptırmaya tabi tutulur (Saruhan ve Yıldız, 2009, 251).

İnsanların kendilerini güç sahibi sayabilmeleri için elinde bulundurulan gücün desteği ihtiyacı vardır. Bu destekler şunlardan oluşur (Saruhan ve Yıldız, 2009, 251);

- *Zorlayıcı Güç*: İnsanlar üzerinde kullanırken kaynağını yaptırımlardan alır. Yani ceza ağırlıklı olarak kullanılmaktadır. Yapılmaması durumunda kişi ceza ile karşılaşır. Kişilerin korkularından beslenir. Örneğin; hatalı yapılan iş sırasında çalışanı cezalandırmak.

Yöneticinin emri altındaki kişilerin istenilen şekilde davranışlar meydana getirmeleri için uygulanan maddi ve manevi zorlama ve kişilerde korku hissi uyandırmayı kapsar (Taslak ve Kara, 2010, 96).

- *Yasal Güç*: Kanunlara dayalı olan gerçekleşen gücü tarif eder. İşletmelerde çalışan personelin yöneticilerinin verdiği emirlere uymasını tarif eder. Düşük

kademede çalışan kişiler amirlerinin isteklerini gerçekleştirmekle yükümlüdür.Şirketlerde bu durum kişinin bulunduğu makama göre değişir. Makamdan alınan gücü temsil eder.

Bir kişinin makamından kaynaklı yetkilerin yönetici olan kişilerce kullanılmasıdır. Alt makamda olan yöneticiler ve personel bu gücün verdiği emirleri gerçekleştirme açısından kendilerini zorunlu hissederler (Taslak ve Kara, 2010, 96).

- *Ödüllendirme Gücü:* Bireyler ellerindeki fırsatlardan dolayı çalışanlarını ödüllendirebilecek yetkiyi elinde bulundurabiliyorsa buna denir.Örneğin,öğrenci başarılı olunca öğretmenin öğrencisini şekerle ödüllendirmesi,memurun kuruma kazandırdığı işten dolayı amirin memurunu ödüllendirmesi.

Yönetici veya önder personelleri ödüllendiriyor ve bu kaynakları elinde bulunduruyorsa bu kişiler bunu güç unsuru olarak personel üzerinde kullanabilirler (Arslan, 2001, 55).

- *Uzmanlık Gücü:* Bu bireylerin meslekle ilgili yapılan çalışmalar sonucu kazandığı mesleki deneyim ve bilgileri temsil eder.Buradaki asıl güç insanların çalışmaları sonucu elde ettikleri kazanımlar ve kendilerini geliştirme düzeyleridir. Arslan (2001, 55)’a göre uzmanlık gücünün temeli önder veya yöneticinin bilgi ve deneyimlerinden meydana gelir. Bu güçte personellerin algılama seviyeleri son derece önemlidir.

- *Benzeşim Gücü ve Karizmatik Güç:* Bu biraz daha kişisel bir güçtür.Bu güçte ana etken kişilerin karakteristik yapılarıdır. Bireyduruş, giyiniş, kendi kişisel gelişimi için verdiği önem ve konuşma biçimi ön plana çıkaran güçtür. Bu güç kişilerin dış görünüşlerine önem verir. Bu yüzden kişiler kendine ne kadar dikkat eder ve dışarıya ne kadar mükemmel olduklarını yansıtırsa karşıdaki kişileri etkileme gücünün elinde bulundururlar.

Liderin, başkaları tarafından algılanışında çekici gelen kişisel özellikleri, sevgi, saygı ve kişilerde güven oluşturmaları olarak tanımlanır (Taslak ve Kara, 2010, 96).

3.5.4. Koordinasyon (Eşgüdümleme)

İşletmelerin kurulma aşamasında belirlediği hedefleri hayata geçirmek için işletmede çalışan tüm personelin,yöneticilerin,donanım malzemelerinin ve alt yapısının birlikte eş zamanlı çalışmaları gerekir.Bu sayede istenilen hedeflere ulaşılabilir.Birbiri ile uyum içinde çalışmayan personeller olursa işletmelerin faaliyetleri yavaşlar; hatta durma seviyesine gelebilir.Bu durum hiçbir işletme tarafından istenmez.Her bölüm kendi içinde uyumlu olduğu kadar diğer bölümlerle de uyum içinde olmalıdır.Bunu sağlamanın üç şartı bulunur; uyumlu bir araya getirme,birlikte çalışma ,motivasyon (Tortop vd., 2016, 115).

Koordinasyon, bir örgütteki bölümleri örgütün belirlenen hedeflerine ulaşmak için aynı konu üzerinde çalışan diğer işletmeler ve bölümlerle uyumlu şekilde yürütülüp elbirliğiyle hedeflerin gerçekleştirilmesi aşamasıdır. Örgütün kendisi de eşgüdümleme aracı olarak görev yapmaktadır (Parlak, 2016, 2019).

“Koordinasyonu sağlayan bireyler ve bölümler; işletmeyi yöneten amirler, işletme bünyesindeki bölümlerin hareketlerini uyum içinde yapması, asıl işi birimleri uyum içinde çalıştırmak olan bölümler(eşgüdüm kurullarının asıl hedefi budur.)” (Aydın, 2001, 75).

Yöneticilerin beraber olup aynı amaca yönelmeleri için uğraşmaları gerektiği bilinci kişilerde olursa şirketin atacağı adımlarda da ortaklık sağlanmış olur. Bu sayede şirketin hedeflerini gerçekleştirmesi konusunda oluşacak karışıklık ortadan kalkmış olur. Uyumlu çalışan şirketlerin yöneticilerinin hedefleri de ortaktır. Şirketlerde uyumu sağlamak için şirket yöneticilerinin belirli zamanlarda ve düzenli bir şekilde şirkette toplanıp aralarında görüşmeler yapmaları gerekir. Yöneticiler yaşanan sıkıntıları veya olumlu sonuçları amirlerinin huzurunda ve diğer yöneticilerin bulunduğu ortamda iletirler. Bu sayede yaşanan sorunların nedenlerini anlamak ve bu sorunlara çözüm yolları bulmanın önü açılmış olur. Planlama için oluşturulan şekiller ve tablolar ne kadar önemli ise koordinasyon içinde komisyon görüşleri o derece önemlidir. Çünkü her bölüm yöneticisi şirketin yöneticisi huzurunda bir araya gelir. Sorunlarını ve yaşanan sıkıntıları diğer bölüm yöneticilerin de duyacağı şekilde anlatır. Bu sayede ortadaki anlaşmazlıklar gün yüzüne çıkmış olur. Bu toplantılar yöneticiler için çok önemlidir. Bu toplantılar yapılmıyorsa şirket bünyesinde büyük sorunlar var demektir (Fayol, 2012, 170-171).

Koordinasyon, örgütün işlerini kolay hale getirmek ve başarı durumuna yükseltmek için tüm faaliyetler ve birimleri arasında uyum sağlanma sürecidir. Örgüt zamanla büyüyüp alt birimlerinin sayısı fazlaştıkça, birimler arası koordinasyon daha önemli hale gelir ve koordinasyon süreci güçleşir. Koordinasyon, personelin emeklilerini bir araya getirmeyi, vakit olarak ayarlamayı, örgütün hedeflerine ulaşmak için çalışmaların sürekli birbirinin ardına gelmesi ve birleşerek birbirlerinden bir bütün oluşturmasını amaçlar (Şimşek, 2009, 236).

Mucuk (2005, 171)’e göre şirketlerde istenilen uyumun sağlanması için gerekli koşullar; çalışanlarla ilgilenen ve onların sorunlarını, ihtiyaçlarını gideren personelin hiç beklemeden çalışanlarla bir araya getirilmesi. İşletme yöneticilerinin işletmenin ilk aşaması olan planlamadan başlayarak işletme hedeflerini gerçekleştirmesi için personel ve yöneticilerin uyum içinde çalışmaları için gerekli çalışmalara önem vermeleri. İşletmelerde karşılaşılan beklenmedik olayları her açıdan inceleyerek sorunlarının tespit edilmesi. Şirketler kurulurken oluşturulan birimlerde gereksiz bir yapılanmaya gidilmemeli, sade çalışma ortamları çalışanların daha rahat ortamlarda çalışmasını sağlayacağından böyle ortamlar kurulmasına önem verilmeli ve birimleri kendi alanlarından uzmanlaşmaları için bölümlere ayırıp bölümlerin kendi içlerinde de uyum içinde çalışmasını sağlamaya özen gösterilmeli. Şirketler için en önemli iletişim sistemlerinden biri olan haberleşme araçlarını en iyi şekilde kullanılacak biçimde planlanmalı. Çalışanlar üretim yapma sırasında birbirlerine ne kadar fazla yardım ederlerse iş yükü o kadar çalışanlar için hafifler. O yüzden çalışanların

diğer personellere isteyerek birlikte ve birbirlerine yardım ederek çalışmaları için gereken örgüt ortamı oluşturulmalıdır.

Koordinasyon, yönetim fonksiyonlarına aşamasında işletmede dengeli bir yapı oluşturmayı amaçlar. Bu, personel ile işletmenin bünyesindeki fiziki etkenler arasında ya da işletme aşamaları ile işletmenin bünyesindeki birimler arasında olabilir. Denge aktivitelerine eşgüdümleme denir. Uygulamaya yönelik işletmede çeşitli birimler içindeki işler ve personel arasındaki ilişkilerde meydana gelen uygunluk ve elbirliğiyle işlerin yapılması dinamik eşgüdümleme kavramı olarak karşımıza çıkar (Uygur, 2011, 135).

Eşgüdümleme, işleri basitleştirme ve sonuçlarda başarı yakalamak için yapılan çalışmalar ve örgütteki birimler arasında birliktelik meydana getirme sürecidir. Eşgüdümleme sayesinde zamanla uyum, sıralama olarak uyum ve yer açısından uyum sağlamak için çalışılır. Eşgüdümlemenin ilkeleri; örgütte çalışanların ortak sorumluluğu, örgüt için planlama yapılırken en başından beri koordinasyonlu şekilde çalışmak, iyi ve etkili bir örgüt içi iletişim yapısı oluşturmak, yapılan işlerde işbirliği ve çalışmalarda takım ruhunu personelde geliştirmek, personelin gönüllü olarak koordinasyonlu şekilde çalışmasını özendirme (Örücü, 2006, 92).

3.5.4.1. Etkin Bir Koordinasyonun Koşulları

Eşgüdümlemenin faydalı olabilmesi için düzgün ve sade bir örgüt sistemi oluşturulmalıdır. Geleceğe dair yapılan planlar personelle paylaşılmalı, örgüt içinde güçlü bir kültür oluşturulmalıdır. Örgüt için yapılan planlar ve programlar birbirleriyle uyumlu bir şekilde yapılmalıdır. Örgütün içindeki personel gönüllü olarak eşgüdümlemeye katılması sağlanmalıdır (Taslak ve Kara, 2010, 97).

Etkili bir eşgüdümleme yapmak için öncelikle düzgün ve güzel bir örgüt sistemi kurulmalıdır. Sistem kurulduktan sonra sistem işlevsel hale getirecek plan ve programların birbiriyle uyum içinde olması gerekir. Örgüt içinde çalışan personelin ilişkileri ast-üst ilişkisinden çok yatay şekilde olmaktadır. Aynı seviyede olan personeli karşılaşılabilecekleri sıkıntılar konusunda birbirleriyle iletişim halinde olmaları, bilgi konusunda birbirlerine yardım etmeleri ve yöneticilerin herhangi bir etkisi olmadan eşgüdümlü şekilde çalışmalara gönüllü katılmaları sağlanır. Personellerin işbirliğiyle çalışmaları örgütün hedeflerini gerçekleştirmede gönüllü çalışmaları işleri kolay hale getirir. Örgüt içinde bulunan kişilerin birbirleri ile iletişim halinde olmaları son derece önemlidir. Çünkü iletişim koordinasyonlu çalışmayı sağlar. Bu yüzden örgüt içinde etkili iletişimin yürütülmesine sebep olan engelleri ortadan kaldırılmalı ve personellerle yapılacak olan iletişim sistemlerinden örgüt için en iyi olanı tercih edilmelidir (Tutar, 2013, 142-143).

3.5.4.2. Koordinasyon Türleri

Üç tür olarak bulunan koordinasyon türleri şunlardır. *Dikey koordinasyon*; işletmenin farklı basamakları arasında meydana gelen eşgüdümlemedir. Çeşitli yollarla gerçekleştirilir.

Bunlar; gözetim, kontrol ve yetki devridir. *Yatay uyumlaştırma*; işletme kademelerinde aynı seviyede yer alan birimler arasında meydana gelen eşgüdümlemedir. Böyle eşgüdümlemelerde yönetici kendi biriminde olan personel ve işlerden yükümlüdür. Diğer birimler üzerinde yetkisi bulunmamaktadır. *Çapraz eşgüdümleme*; başta küçük olan örgütlerin zaman içinde büyümesiyle eşgüdümleme yapmak sıkıntılı hale gelir. Böyle durumlarda bu koordinasyon türü uygulanır. İşletmede bulunan emir komuta basamakları yerine projeler kullanılmak üzere spesifik birimler oluşturulur (Akat vd., 2002, 313-314). Çapraz eşgüdümleme, örgütteki farklı birimler arası personellerin ilişkilerinde ya da farklı kademedeki kişiler arası ilişkilerde hiyerarşik yapıdan bağımsız şekilde yapılan eşgüdümlemedir. Bu sayede farklı bölümler birbirlerine sorumluluklarına daha iyi kavrar ve dayanışma sağlanır. Proje tipi veya matris organizasyonlarında uygulanır. Personel çok yönlü şekilde gelişirken, çalışmaların da farklı açılardan değerlendirilmesini sağlar (Arslan, 2001, 72).

İç eşgüdümleme, işletme sistemsal bir yapıdır ve bu yapıları meydana getiren çeşitli faktörler vardır. Bu yapılar oluşturan unsurlar alt sistem olarak adlandırılır. Alt sistem ile üst sistem arasında eşgüdümleme işi yerine getiren sistem ise iç güdülenme sayesinde gerçekleşir. *Dış eşgüdümleme*, işletmeler açık yapıdaki sistemlerden meydana gelir. Açık sistemlerin yapısında bulunan girdi ve çıktı unsurları bulunur. Örnek olarak; kamu kurumları ile özel kurumların koordinasyonları açık sistem modeline göre işlev görür (Tutar, 2013, 142).

3.5.4.3. Koordinasyonun Faydaları

Delay (2001)'e göre eşgüdümlemenin faydaları; yeni fikirler örgüt gelişmesine yardımcı olur. Ortaya çıkan sıkıntılar yalnızca sorunun taraflarınca değil, diğer personellerce de gerçek nedenleriyle kavranır. Sorunlar sırasında oluşan karışıklıklar ve meydana gelen gereksiz tekrarlamaların önüne geçilir. İşletmenin politikaları, ileriye doğru olan hedefleri ve işletme bünyesinde bulunan prensipler personel tarafından açıkça anlaşılır.

Koordinasyon için iyi bir iletişim sisteminin var olması gerekir. Örgütün varlığı, bir arada tutulması ve devamlılığının sürdürülebilmesi; vakit, hammadde ve örgütün ekonomik yapısı açısından tasarrufa yardımcı olur (Demir Uslu, 2017, 150).

3.5.5. Kontrol(Denetim)

Kontrol, örgütte ulaşılan neticelerin önceden belirlenen hedefler veya ölçütlere uygun şekilde gerçekleşip gerçekleşmediğini belirlemek, gerçekleştirilen planların, belirlenen istikametlerin doğruluğunu belirlemeye yönelik çalışmalardır (Altuntaş, 2014, 369).

Mucuk (2005)'e göre kontrol, istenilen hedeflere ne kadar ulaşılabileceğini veya ne ölçüde gerçekleştirdiğini araştırır. Bu sayede kontrol ile öbür yönetim fonksiyonlarının nereleri, nasıl ve ne seviyede gerçekleştirdiğini araştırıp ortaya koyar.

Son fonksiyondur. İşletmelerin kurulma nedenleri en başta belirlendiği gibi belirli hedefleri gerçekleştirmektir. Hedeflere ulaşmak içinde sürekli olarak işler ve işleyiş denetime

tabi tutulmalıdır. Bu fonksiyonun asıl hedefi işletmenin en başta belirlediği hedeflere tam zamanında, eksiksiz ve düşük maliyetler ulaşmaktır. Bu hedefler gerçekleşmesi için bütün fonksiyonların eksiksiz bir biçimde görevini yerine getirmesi ve bu görev sonucunda denetime tabi olması gerekir. Bu süreçteki tüm fonksiyonlar birbirinden etkilenir. Hedefler belirlenmeden kontrol yapılamaz. Ama kontrol yapılmadan da hedefin gerçekleşip gerçekleşmediğinden haberdar olamayız. Kontrol yapıldıktan sonra herhangi bir sorun ile karşılaşılmaz ise yapılan iş nihayetinde başarıya ulaşmış sayılır. En başta yapılan iş ile en sonda kontrol edildikten sonra yapılan iş kıyaslamaya tabi tutulur. Bu sayede plan ile yapılan iş arasında fark yoksa herhangi bir işlem yapılmaz; lakin planlanan iş ile yapılan iş arasında fark olması durumunda eksikler tespit edilir ve bu eksikleri düzeltmek için gerekli işlemler yapılır (Özalp, 2018, 292).

Denetim, yapılmakta olan işin ne kadar başarılı olduğunun ölçülmesi ile işten elde edilen başarının işletme tarafından belirlenen amaçlara ulaşılma olasılığının saptanmasıdır. Denetimin temeli, devam eden çalışmaların sonuçlarından elde edilen bilgilerin planlama aşamasında belirlenen hedeflere karşı denetmesinin altından yatar. Bu yüzden planlama ile denetim birbirinden ayrılmaz bir bütün gibidir. İşletmenin başarısı için etkin bir denetimin uygulanmasıyla gerçekleşir. Denetim, işletmenin gerçekleştireceği çalışmaları başta tespit edilen hedeflere yönelik kumanda etmede yol göstericidir (Can vd., 2011, 319).

Kontrol, örgütte yapılan işler sonucunda ulaşılan performansların, önceden belirlenen hedef ve belli ölçülere göre durumunu; gerçekleştirilen planların, seçilen istikametlerin ne kadar doğru olduğunu tespit etmek amacıyla yapılan çalışmalardır (Mirze, 2014, 157).

Denetim, yönetim sürecinin başında yapılan planlama ile süreç sonunda ortaya çıkan sonuçların kıyaslanması ve oluşan farkların nedenlerinin bulunarak çözüme kavuşturulmasıdır. Kontrol yapılabilmesi için plan yapılmalıdır (Örücü, 2006, 93).

Denetim, yönetim fonksiyonlarından sonuncusudur. Yönetici, ulaşmak istenen hedeflere ne kadar ulaşıldığını belirlerken ve planlanan hedefler ile gerçekleşen amaçlar arası ne kadar fark olduğu ile nedenlerini belirlemede kullanır (Şimşek, 2009, 251).

Denetim, örgüt için belirlenen hedeflerin etkili ve optimum şekilde ulaşıp ulaşılmadığının, bu süreçte örgüt içi uyulması gereken yöntemlere ve kurallara ne derece uyulduğunun yöneticiler ile yetkili personel ve mevkilerce devamlı gözlemlenmesi ve kontrol edilmesidir. Kontrol, yönetim tarafından yapılacağı gibi örgüt dışındaki kişi ve kuruluşlarca da yapılabilir (Eryılmaz, 2021, 6).

Denetimin nitelikleri; hedefleri ve planlara göre gerçekleştirilir. Çalışmaların sebeplerini ve gereksinimlerini gösterir. Örgüt yapısına uygun ve asgari mali giderler ile yapılmalıdır. Düzeltici önlemler alacak nitelikte olmalıdır. Tüm örgütü kapsarken tüm personeller tarafından anlaşılır niteliktedir. Denetim sık sık incelenir (Arslan, 2001, 73).

3.5.5.1.Denetimin Hedefleri

Denetimin dört temel hedefi bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, değişen çevre şartlarına uymaktır. Örgütler değişen dünya şartlarıyla karşı karşıya kalmaktadırlar.

Hedeflerin belirlenmesi ile bu hedeflere ulaşılması arasında örgüt ve dış çevresinde meydana gelen değişimler örgütü olumsuz şekilde etkilemekte, örgütte değişimlere neden olmaktadır. Etkili bir denetim sistemi, yöneticilerin değişen çevre koşullarını öngörmesi, değişimi takip etmesi ve buna çeşitli çözümler üretmesini kolaylaştıracaktır. Değişime ayak uyduramayan denetim sistemi, performans açısından düşüklere sebep olabilecektir(Şakar, 2018, 172).

- Değişen çevre şartlarına uymak
- Yanlışlıkların artışını sınırlama
- Kurumsal sorunlarla başa çıkma
- Maliyetleri asgari seviyeye düşürme

Şekil 3.8. Yönetimsel Denetimin Temel Amaçları (Şakar, 2018, 172).

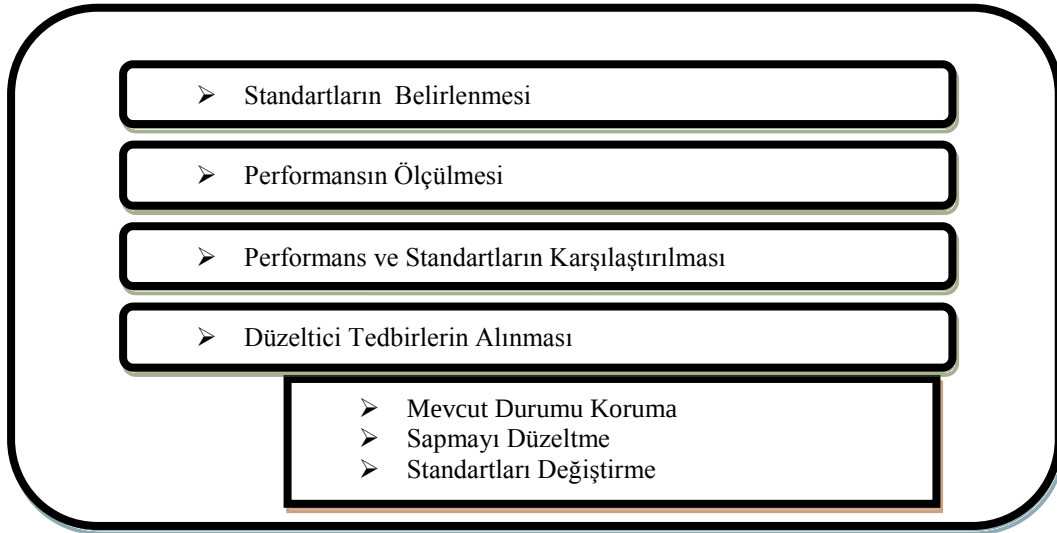
Yanlışlıkların artışını sınırlama, yapılan küçük hatalar nedeniyle örgüte ekonomik anlamda büyük sorunlar ortaya çıkmaktadır. Küçük yanlışlıklar, zamanla bir araya gelip ciddi sorunlara sebep olmaktadır. Bu yüzden örgütler oluşabilecek tüm yanlışlıkları gidermeye yönelik adımlar atmalı ve problemlerin daha fazla büyümesini engelleyecek kontrol sistemleri oluşturmalıdır (Şakar, 2018, 172).

Kurumsal sorunlarla başa çıkma, örgüt az miktarda hammadde gereksinimi, aynı çeşit ürün üretmesi, basit şekilde düzenlenmiş örgütlenmeye gitmesi ve ürünlere talebin sürekliliği gibi konularda yöneticiler için denetim basit bir şekilde yapılmaktadır. Lakin fazla hammadde kullanımı, üretilen ürün çeşitliliği, pay açısından pazarda geniş bir yelpazeye sahip olması, karmaşık bir şekilde örgütlenme biçiminden meydana gelmesi ve rakiplerinin çokluğu gibi sebeplerden dolayı denetimin devamlılığı için ileri seviye denetim sisteminin oluşturulmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Şakar, 2018, 172).

Maliyetleri asgari seviyeye düşürme, denetim etkin şekilde gerçekleştirmek örgüt maliyetlerinde düşüşler ve ürün satışlarında artışlar meydana gelir. Oluşturulan etkili denetim sistemi sayesinde üretim, ürün veya hizmetlerde yükseliş sağlanır. Bunlar örgütün devamlılığı için son derece önemlidir (Şakar, 2018, 173).

3.5.5.2. Denetim Süreci

Denetim süreci; plan ve hedefleri gerçekleştirecek şekilde yapılmalıdır. Değişen çevre şartlarına göre esnek yapıda bulunmalıdır. Asgari seviyede finansal, oluşabilecek yersiz ekonomik giderlerden geri durmalıdır. Denetim süreci istenilen davranışlarla sınırlı olup istenilen davranışın koşullarına uygun yapılmalıdır. Denetim süreci tarafsız bir yapıda bulunmalıdır. Denetim sürecinde örgütte gerçekleşen neticelere göre onarıcı nitelikte veya eksikler ile hataları iyileştirici bir takım tedbirler uygulamalıdır. Denetim süreci sade ve gerçekleştirilebilir özelliklere sahip olmalıdır (Maviş, 2004, 131).



Şekil 3.9. Yönetimsel Denetim Sürecindeki Adımlar (Şakar, 2018,173).

Denetimin ilk basamağıdır. Amaçların ulaşılan performansla kıyaslanmasına yardımcı olur. Bu standartlar, ölçülebilir niteliği bulunan sözcüklerle tanımlanmalı, örgüte amaçlarını gerçekleştirecek şekilde olmalı ve performansı belirleyecek yapıya sahip olmalıdır (Şakar, 2018, 173). Standartların belirlenmesi, denetim süreci yapılırken elde edilen neticeleri ilk başta belirlenen örgütün hedeflerini ne derece gerçekleştirdiğini belirlemede kriterlere ihtiyaç duyulur. Kriterler örgütün hedefleri sayesinde belirlenmiştir. İşletmenin yöneticileri, birimleri ya da personelinden istenilen başarının ifade edilmesidir. Hammaddeler örgüt içi ve dışından sağlanır. Stratejik kontrol noktaları, istenilen programlarda herhangi bir değişiklik olmadan ve en çabuk şekilde ortaya konulan başlangıç noktalarıdır (Tokgöz, 2013, 42).

Performansın ölçülmesi, ulaşılan neticenin seçilmiş olan bir birimle belirlenmesidir. Belli ölçülere göre uygun olan ile gerçekleşen neticelerin kıyaslanmasının yapıldığı aşamadır. En önemli nokta, neticeleri en iyi ve doğru şekilde ölçülebilmesidir (Maviş, 2004, 130).

Üçüncü adım olarak performans ve standartların karşılaştırılması; performans, standart oranıyla daha fazla, daha az veya eşit seviyede bulunabilmektedir. Performans düşünüldüğünde daha alt seviyede olması durumunda herhangi bir davranışta bulunmadan önce standardın beklenen performanstan ne kadar uzaklaştığının belirlenmesi gerekir (Şakar, 2018, 174). Örgütün standartları ile meydana gelen olayların sonucunun kıyaslanmasıdır. Neticeler, denetimi başında ortaya konan standartlarla karşılaştırılıp yorumlanır. Netice ile standartlar uyuyorsa ortada herhangi bir sorunun olmadığını gösterir. Lakin uyumadığı takdirde örgütü yanlış neticelere ulaştırır ve örgüte büyük zararlar verebilir. Fark olumlu yönde ise neticenin belirlenen standartlardan daha iyi olduğunu göstermektedir. Fark olumsuz olduğu takdirde netice standartlarda daha alt seviyededir (Arslan, 2001, 74).

Düzeltici tedbirlerin alınması, neticeler istenilen şekilde olmadığında düzeltici adımlara başvurulur. Öncelikle beklenmeyen neticelerin temel sebebi ortaya konur. Düzeltici davranışlarla teknikler veya standartların tekrardan kontrol edilmesi gerekir (Maviş, 2004, 131). Denetim, örgütteki kişileri cezalandırmak amacıyla değil düzeltici adımlar atarak gerekli tedbirleri uygulama ve ileriki zamanlarda yaşanacak durumlara ilişkin hangi

tedbirlerin uygulanacağına karar vermektir. Bu yüzden belirlenen hedeflerden uzaklaşmaların sebeplerini tespit etmek, bu sebeplerle uygulanacak tedbirler arasında ilişki sağlayarak tedbirlerin etkili şekilde akla uygun yapılmasını sağlamaktır (Tokgöz, 2013, 43).

3.5.5.3. Denetim Türleri

Örgütün çalışmalarını, ürün veya hizmet ortaya konmadan önce, çalışmaların devam ettiği süreçte veya neticeler alındıktan sonra üç şekilde gözlemler ve kontrol edilir (Tokgöz, 2013, 43). Bunlar; ileriye dönük, eşzamanlı ve geriye dönük kontrollerdir.

İleriye dönük kontrol, örgütteki işlerin ve çalışmaların ortaya konmasından önce işgücü, sermaye ve hammaddenin kontrol edilmesi ile oluşabilecek yanlışlıkları asgari seviyeye düşürmeyi hedeflemektedir. Örgüt içindeki tüm hammaddeler gözlemlenir ve kontrol edilir. Bu sayede hammadde kalitesini kontrol altında tutarak yanlışlıkların oranı düşürülmüş olur. Bu kontrole önleyici kontrol de denilmektedir (Altuntaş, 2014, 370).

Eşzamanlı kontrol, ard arda gelen ve birbiriyle ilişkili çalışmaların her derecesinde meydana gelen çalışmalarda gözlemlenir, problem duruma bulunuyorsa tespit edilir ve senkronize şekilde çözüme kavuşturulur (Tokgöz, 2013, 43).

Geriye dönük, örgütün çalışmalarının neticeleri üzerinde duran ve problem ortaya çıktıktan sonra çözüme yönelik girişimlerde bulunan en fazla şekilde başvuru alan kontrol türüdür. Örgütte çalışmalar tamamlandıktan ve neticelere ulaşılmasının ardından yapılan kontrollerdir. Bu sürecin dört aşaması bulunur; öncelikle performans için standartlar belirlenir, eylemsel performans ölçülür, eylemsel performans ile standartlar kıyaslanır, son olarak düzeltme yapılır (Altuntaş, 2014, 370-371).

3.5.5.4. Etkin Bir Denetim Sisteminin Prensipleri ve Özellikleri

Etkin bir denetim sisteminin ilkeleri; sağlıklı, gerçekçi hedeflerin önceden belirlenmiş olması gerekir. Önceden belirlenen standartların ulaşılabilir seviyede olması son derece önemlidir. Yürütülen işlerin hedeflere ne kadar uygun olduğu bakımından çalışanların devamlı süreçten haberdar olmaları gerekir. Yapılan iş sonuçlarının düzenli ve doğru şekilde tespitinin sağlandığı bir sistemin işletmeye kurulması ve uygulanması gerekir. Sistemden alınan sonuçları doğru düzgün ve zamanında karar verecek yöneticilere ulaştırılmasını sağlayan bir iletişim ağı oluşturulmalıdır. Personelin kendilerini kontrol etmelerine imkân veren tekniklerin işletmede uygulanması işletmeye fayda getirecektir (Şimşek, 2009, 264).

Etkili bir kontrol sistemi için, örgüt içindeki bütün bölümlerin eksik yanları belirlenmeli. Belirlenen eksik örgüt politikalarına uygun şekilde düzenlenmek üzere, örgütte bulunan basamaklar haberdar edilmeli, gerekli takdirde yeniden düzen oluşturmak için gerekli adımlar atılmalıdır. Örgütün plan ve programları tekrardan elden geçirilmeli, yürütülemeyen işleyişler plandan çıkarılmalı, farklı ve güncel yöntemlerle planlar desteklenmelidir. Personel performansı için belirli ölçütler oluşturulup performans ölçümleri yapılmalıdır. Elde edilen

sonuçlar ölçütlerle karşılaştırılıp, gerekli görüldüğü takdirde çeşitli düzenlemeler yapılmalıdır (Tutar, 2013, 47-148).

Denetim örgüt içine dengeli bir şekilde yapılmalı, çok fazla denetim yapılmasından uzak durulmalıdır. Denetim yapacak kişi, yapılacak yöntem, nerede yapılacağı, zamanı ve hangi konularda gerçekleştirileceği örgütün iş yapışı göz önünde bulundurularak planlanmalıdır. Kolay, herkesçe anlaşılır, esnek yapıda, yeterli şekilde, eğitici nitelikleri ve asgari harcamalarda mali yük getirecek şekilde yapılmalı, personel göz önünde bulundurulmalıdır (Ertekin, 2004, 66).

İşletmelerde yapılan işler sürekli kontrol edilmelidir ki hedeflere ulaşip ulaşılmadığı tespit edilsin. Bu yüzden kontrol yaparken de bu fonksiyonun etkili olması son derece önem arz etmektedir. Bu fonksiyonun özellikleri ise şu şekilde ifade edilebilir (Özalp, 2018, 299) :

- Kontrolün asıl hedefi işletmenin kurulurken belirlediği hedeflerini gerçekleştirmesine yardımcı olmaktır. Kontrol görevini yerine getirmede çeşitli planlamalar, yöntemler kullanılmalı ve bu yöntemler etkili bir şekilde bütün işletme için kullanılarak işletme kurulurken belirlenen amaçların gerçekleşip gerçekleşmemesi ile ilgili net bir sonuç ortaya konmalıdır. Uygulanan yöntemlerin neticesi belirli ölçütlere göre sınanmalı, yaşanan sorunların nedenleri ortaya konmalıdır. Ayrıca bu yöntemler işletmelerde tek sefere mahsus olmamalı sürekli şekilde uygulanmalıdır. Bu sayede işletmelerde istenilen hedeflere ulaşma konusunda daha yapıcı adımlar atılmış olur ve önleyici tedbirler alınarak sorun çıkmadan tedbir alındığı için şirkete yansıyan zarar maliyetinde büyük oranda düşüşler meydana gelir.

- Kontrol yaparken işletmenin yaptığı iş ve hedeflere yönelik denetim ölçütleri, stratejiler ve planlar uygulanmalıdır. Her birimin denetim ölçütü farklı olmalıdır. Çünkü işletmede her birim aynı görevi yapmamaktadır. Bu yüzden uygulamalar yapılan işleri baz alarak onların işleyiş ve işletmelerin hedeflerine uygun olmalıdır. Her işletmede de aynı kontroller uygulanmaz. Çünkü işletmelerin büyüklükleri de farklı bir etkidir. Lakin her işletme için uygulanacak benzer teknikler de bulunur.

- Kontroller günün şartları, işletmenin amaçları ve işletmelerin büyüklükleri gibi çeşitli nedenlerden dolayı farklı şekillerde yapılabilmektedir. Bu yüzden de kontrol uygulamaları esnek bir yapıya sahip olması gerekliliği ortaya çıkar. Aniden oluşabilecek bir duruma uygun şekilde cevap verebilecek nitelikleri bünyesinde bulundurmalıdır. Bu sayede şirket her daima ve her koşulda denetlenebilir ve değişikliklere hızlı bir şekilde ayak uydurabilir. Denetimin kalitesi değişimleri önceden tahmin edip işletmelere haber vererek çeşitli düzenleme adımlarıyla işletmeyi daha işlevsel hale getirendir. İnsan hayatında sürekli bir değişim olmakla beraber ani değişimlerde ara sıra kendini göstermektedir. Şirket de canlı bir varlık gibi olduğundan sürekli değişerek, gelişerek kendini yenilemeli ve toplumun beklentilerini sonuna kadar karşılamaya çalışmalıdır.

- Denetim sonrası asıl işler yöneticilerde bitmektedir. Yönetici kontrolle birlikte ortaya çıkan sorunları değerlendirmeli, bu sorunların giderilmesi için düzenleyici uygulamaları ivedi

olarak devreye sokmalıdır. Bu da işletmenin işleyişini düzgün hale getirmek üzere yapılmaktadır.

- İşletmelerde uygulanan kontroller geleceğe dönük olmalıdır. Yapılan kontrol sonucunda eksikleri tespit edince yöneticiler bu eksikleri nasıl giderecekleri konusunda çeşitli önlemler almalıdır. Lakin bu önlemler işletmelerin politikalarına uygun, düşük maliyetle yapılacak şekilde olmalıdır. Ayrıca kontrol sistemi uygulanacak diye gereksiz uygulamalar yapılmasından kaçınılmalıdır.

- Kontrol yapılırken hiçbir çalışan ve yöneticinin çıkarlarına uygun davranılmamalı. İşletmelerde çalışanlar birbirini iyi tanıdığı için kontrol esnasında tanıdığı kişilere tolerans göstererek hataları örtülmemelidir. Kontrol yapacak kişiler kontrol sırasında profesyonel ve objektif davranmalı. Duygusal hareketlerden uzak durmalıdır. Yoksa kontrol istenilen hedefleri gerçekleştiremez. İstenilen sonuca ulaşamaz. Böyle durumlarda işletme talimatları ve sözleşmelerine göre hareket edilmelidir.

- İşletmede uygulanan kontrol işlemleri bittikten sonra asıl yapılması gereken iş aksayan yönlerin bir an önce giderilmesidir. Kontrol bu eksiklikleri giderdiği ölçüde görevini layıkıyla yerine getirmiş olur. Tedbirleri uygulamaya koymadan önce sorunlar ve sorunların nedenleri iyice belirlenmeli. Bu yanlışlıkları yapanlar ve yapılan yanlışlıklar belirlenerek gerekli önlemler uygulanmalıdır.

- Kontrol işlemini uygularken işlem sadece belli başlı bölümlerde uygulanmamalı işletmenin tamamında uygulanmalıdır. İşletmelerde yaşanan sorunlar ufak bile olsa zamanla büyüyerek daha zor sorunlara yol açmaktadır. Sorunların işletmenin bir bölümde olabileceğini düşünmek hatalı bir davranıştır. İşletmelerdeki üst makamların ve işletmelerin başarısını sağlamak isteniyorsa kontrol tüm şirkette uygulanması gereklidir. Sorunun nerede olacağı belli olamadığı için kontrolü tüm işletmeye yaymak ve sürekli bir kontrol sistemi kurmak önemlidir.

- Yapılan kontrolleri devamı önemli olduğundan dolayı kontrolleri daha düşük maliyetli, profesyonel, objektif ve günün şartlarına göre hemen tepki verecek şekilde yapmak gereklilik arz eder.

- Uygulanan kontroller işletmede çalışan personel ve yöneticiler için açık, anlaşılır ve anlamlı nitelikleri bulunmalıdır. İşletmede çalışan yöneticilerce uygulanan kontrol sisteminin süreçleri ve nasıl sonuç alındığına dair olan süreçten haberdar olmalıdır. Bu kontrol sistemi sadece yöneticiler tarafından değil işletme personelleri tarafından da bilinmesi gerekmektedir. Çünkü uygulamayı anlamayan personel kontrol sistemine karşı direnç gösterebilir. Ayrıca kontrol sisteminin sürekli yapılmasına karşı çıkabilirler.

İşletmelerde yapılan denetimlerin nitelikleri; işletmelerde yapılan denetimlerin belli bir hedefi olmalı ve bu hedefler önceden hazırlanan planlara uygun şekilde yapılmalıdır. İşletmede denetlenen işler, örgütün hedeflerine ulaşmak üzere gerçekleştirilen işlerin ne kadarı hedefleri gerçekleştirmek için gerekli iken ne kadarı gereksiz olduğudur. Denetim yapılırken uygulanan ölçekler şirketin ve denetlenen işlerin gereksinimlere uygun olup olmadığını denetler. Gerekli denetime uygun değilse değiştirilmeli veya günün şartlarına

uygun olarak yenilenmelidir. Denetim için uygulanan yöntemler sürekli değişen toplum hayatına uygun olması gerekeceğinden esnek yapıda olmalıdır. Denetim işleri işletmeye ücret konusunda fazla yük olmamalı, bir kişi veya tarafın yararı gözetilecek tarzda olmamalı, bütün şirketin hepsinde uygulanacak büyüklüğe sahip olmalı, hedefleri gerçekleştirmek için yapılan işleri denetleyecek tarza sahip olmalıdır. Bütün şirket hedefler doğrultusunda denetlendikten sonra işletmenin eksiklerinin neler olduğu ortaya koyulmalı ve bu eksiklikleri giderici adımlar atılmalıdır. İşletmelerde yaşanan sıkıntılar ile bu sıkıntıların kaynağı belirlenip en kısa sürede bu sıkıntıların giderilmesi için çalışmalara başlanmalıdır (Saruhan ve Yıldız, 2009, 271).

İşletme açısından denetimin özellikleri; işletmelerde ve işletmenin ürettikleri ürün ve hizmetlerde kaliteli belli ölçülere uygun yapmayı sağlar. İşletmenin hareketli halde bulunan kaynaklarını savurganlıktan uzaklaştırır. Yöneticiler tarafından astlarına devredilen yetkinin denetiminin yapılmasını sağlar. İşletmenin süreç sonunda ne kadar başarılı olduğunu ortaya koyar (Örücü, 2006, 93).

Etkili bir kontrol sisteminin özellikleri ise; denetim, denetimi yapılan faaliyetlere özelliklerine uygun şekilde yapılmasından oluşan uygunluktur. Etkin bir denetimi gerçekleştirilebilmesi için ilk önce doğru bilgilere ihtiyaç duyulur. Yöneticilerin en çok sıkıntı yaşadıkları konu doğru bilgileri tam ve zamanında elde edilememesidir. Doğru bilgiler tam vaktinde elde edilmeli ve gerekli yerlerde kullanılmalıdır. Yoksa boş yere işletme için maliyetlerin artmasına neden olur. Denetimde kullanılan bilgi personel ve yöneticiler tarafından rahatlıkla anlaşılabilir nitelikte olmalı, ayrıca bilgi nesnel bir özelliği kendinde barındırmalıdır. Denetim sistemi, önemli stratejik denetim konuları üzerinde yoğunlaşmalı, gereksiz detaylara yer vermemelidir. Denetim, işletme açısından ekonomiklik özelliğine sahip olmalıdır. Örgüt yapısı sürekli hareketlidir. Denetimler bu hareketle yapıya uygun şekilde esnek nitelikte olmalıdır. Denetim, planda yapılması gereken işlerden uzaklaştığında hemen haber alacak nitelikte olmalıdır. Denetim sistemleri, geleceğe dönük şekilde yapılmalı ve personel ve yöneticiler tarafından rahatlıkla anlaşılmalıdır (Şimşek, 2009, 265).

Etkili denetim sistemi, örgütü hedeflerine yönelik şekilde işlerini yerine getirmelidir. Kontrol örgütün her yönetsel kademesinde gerçekleştirilmelidir. Kontrol sırasında tespit edilen hedeften uzaklaşmalar en çabuk şekilde ve en etkili yöntemler ortadan kaldırılmalıdır. Denetimler zamanın şartlarına göre esnek yapıda bulunmalı, planda bulunmayan aşamalar için de denetim sistemi uygulanmalıdır. Denetim sürecinde kullanılan yardımcı araçlar personel tarafından anlaşılır özelliklere sahip olmalıdır. Kontrol görevi ve sorumluluklarının kimler tarafından yürütüleceği doğru belirlenmelidir. Personelin yönetici veya diğer kişilerce denetimi yerine otokontrol mekanizmasına sahip olması için çalışmalar yapılmalıdır. Denetim sürecini bütün çalışanların dâhil olması ve yönetime denetimi sırasında gerekli desteğin sağlanması gerekir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 1995, 24-25).

Denetimin özellikleri; doğruluk, zamanlama, nesnel ve kapsayıcı yapıda olması, stratejik olarak denetim yapılacak noktalarda etkililiğini arttırması, ekonomik olarak gerçekçi yapıya sahip olması, örgüt içi uygulanabilir nitelikte organizasyon yapısına sahip olması, örgüt içindeki işlerin devamlılığında eşgüdümlü şekilde çalışılması, işlerin dış çevreye uyum

sağlayacak şekilde esnek yapıda olması, denetimin eksik işler tamamlayıcılığı ve uygulanabilir yapıda olması, örgüt içindeki personel tarafından kabul edilmesi, aşırı derecede denetim yapmaktan uzak durulmasıdır (Öztürk, 2020, 181).

3.5.5.5. Denetime Direnç ve Çözüm Yolları

Denetime karşı dirençler, aşırı denetim, uygun olmayan odaklanmaya gitmek, verimsizliği ödüllendirmek ve çok fazla hesap vermekten meydana gelmektedir.

Şakar (2018, 180-181)' e göre aşırı kontrol etmek, personelin işe gelişleri, araçlarını nereye park edecekleri, ne zaman ihtiyaç giderecekleri gibi çeşitli konularda kurallar koyarak ve bunları kesintisiz şekilde denetleyerek ya da çalışma saatlerinde personelin kişisel mail adreslerini ve internet kullarımlarını denetlemek bu şekildeki denetime örnektir. Personelin faaliyetlerini sınırlandıran rasyonel olmayan davranışlarla karşılaştığı zaman personelde problem durumu oluşacak ve zamanla örgütte bu tarz denetimlere karşı direnç meydana gelecektir. Böyle çalışma tarzı personelin performansında düşüslere neden olacaktır. Çözüm olarak personel ilk defa işe başlarken örgüt içi iş konusunda alıştırma programları ve toplantılarla kontrol sistemleri açıklanmalıdır. Uygun olmayan odaklanmaya gitmek, kontrolün yapıldığı faaliyet alanı küçük olması veya ölçülecek değişkenlerin üzerinde gereğinden fazla durulması ile çözümleme ya da açıklamaya gidilmeden neticeye ulaşılıyorsa personel böyle bir duruma dirençle karşılık verebilir. Çözüm olarak, kontrol kapsamında ulaşılan sayısal bilgiler, niteliksel bilgilerle birlikte verilebilir. Verimsizliği ödüllendirmek, iki farklı durumda performans yüksek olduğu halde cezalandırılan; lakin performansı düşük olduğu halde ödüllendirilen personelleri denetlenmesi sırasında direnç gösterebilmektedirler. Çözüm olarak personellerin güdülenmesini yükseltmek ve direnci en alt seviyeye çekmek için denetim süreci verilerinin inceleme sırasında veriler doğru şekilde yorumlanmalı ve yöneticiler tarafından en uygun şekilde kararlar verilmelidir. Çok fazla hesap verme, standartlar en iyi şekilde ortaya konup verimlilik doğru biçimde ölçüldüğünde, yönetici problemin ortaya çıkacağı zamanı, nerede ve kimlerin probleme neden olacaklarını tespit edebilir. Tersi bir sonuçta personel sürekli hesap vermekle karşı karşıya kalacaktır. Yanlışlıklar konusunda sorumlu tutulmak istemeyen ya da yöneticilerin kadar yoğun şekilde işlerini gerçekleştirmek istemeyen personel bu duruma direnç gösterecektir. Böyle bir duruma çözüm yolu olarak, öncelikle iyi bir denetim sistemi kurulmalıdır. Ayrıca personellerin planlama, karar verme ve kontrol etme gibi çeşitli çalışmalara dâhil olmaları sağlanmalı, örgütün programları ve standartları bütün personelin desteğini alacak şekilde güncellenmelidir.

3.6. Okul Yönetimi

Eğitim öğretim faaliyetlerinin düzenlemesi ve değerlendirilmesi, örgütün bütçesinin oluşturulması, örgüte sağlanan ödeneklerin harcanması, kurum binasına bakımının yapılması gibi işlerin tamamına denir (Kelimer, 06.08.2022, www.kelimer.gen.tr).Okul yönetimi,

birden fazla etkeni koordineli şekilde okulun hedeflerine yönelik olarak işleri yürütmesidir. Okul yönetimi bir birliktelik veya düzenleme işi olarak görülebilir. Okul mali açıdan işletme, değerler açısından eğitim kurumu, meslek açısından çalışmaları gerçekleştirme merkezi, psikoloji açısından terapi merkezi, farklılıklar açısından ise sosyal görevi bulunur. Okulun hedeflerin gerçekleştirilmesi için bu açıların iyi şekilde kavranması, hepsini bir araya getirilmesi ve en önemli unsur olan bireylerin bu sürece katılmaları için heveslendirilmesi gerekir (Usta ve Boğa, 2021, 22).

Okul yönetimi örgütün hedeflerini gerçekleştirme de okulun işlevsel şekilde görevini yerine getirmesini sağlayan yapıdır. Okul yönetimi kendisinde mevcut olan ve dış çevresindeki kişileri ve kaynaklarıyla birlikte ve güdülenmiş olarak işlerini gerçekleştirmelidir. Okulun yöneticisi okul müdürüdür. Okul yönetimi okulun hedeflerine ulaşmada yönetimi iyi şekilde gerçekleştirmelidir. Bu süreci yönetirken hazırlanan planlar sağlıklı bir iletişim sayesinde ortaya konmalıdır. İletişimi sağlarken örgütün bütün parçaları iyi bir şekilde yönetilmeli ve sosyal hayattaki gereksinimleri karşılayacak şekilde yapılmalıdır (Gündüz, 2009, 10).

3.6.1.Okul Yönetiminde Rol Alan Unsurlar

Okul yönetiminde rol oynayan farklı unsurlar bulunur. Bu unsurlar iç ve dış olmak üzere iki tanedir. İç unsurlar, okulun yapısını meydana getiren okul yöneticileri, öğretmenler ve diğer kişilerdir. Dış unsurlar ise okulu meydana getirmeyen, lakin okulun yönetiminde söz sahibi olan ve yöneticileri etkileyen veliler, okulun çevresindeki gruplar, meslek veya gönüllü kurumlar ve sanayi yönetici ve temsilcileridir (Bursalıoğlu, 1982, 36).

Okul yönetimi denilince ilk akla okul yöneticileri ile gelse de öğretmen, öğrenci ve velilerin de çeşitli topluluk ve komisyonlar oluşturarak okul yönetiminde var olduğu unutulmamalıdır. Öğretmenler çalışmaları ve düşünceleriyle yönetimi performansını ve üslubunu belirlemektedir. Okul ortamında öğretmenlerin benimsemediği ve desteğinin olmadığı fikirlerin gerçekleşmesi zordur (Usta ve Boğa, 2021, 22).

Okul bir sistem olarak düşünüldüğünden sistemde bulunan girdi ve çıktı olarak düşünülen öğrenciler, okul için olmazsa olmaz unsurdur. Öğrencilerin hareketleri bir yönden çevresini etkilerken diğer yönden bu çevreden de etkilenmektedir. Okulun ve aile bireylerinin öğrenciye karşı birlikte ve çelişkiye mahal vermeden çalışmaları, oluşan sorunları mantıklı şekilde çözmeye çalışmaları, hem okul ortamında hem de ev hayatında olumlu bir iklim ortamı meydana getirmeleri öğrenci için faydalı olacaktır (Özdemir vd., 2010, 214).

3.6.2. Okul Yönetiminin Görevleri

Milli Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği 39. Maddesine göre; okul müdürünün yükümlülükleri, "okulun öğrenci, her türlü eğitim ve öğretim, yönetim, personel, tahakkuk, taşınır mal, yazışma, eğitici ve sosyal etkinlikler, yatılılık, bursluluk, taşınmalı eğitim, güvenlik, beslenme, bakım, koruma, temizlik, düzen,

nöbet, halkla ilişkiler ve benzeri görevler ile Bakanlık ve il/ilçe millî eğitim müdürlüklerince verilen görevler ile görev tanımında belirtilen diğer görevlerin yerine getirilmesini sağlar." (MEB, 06.08.2022, www.resmigazete.gov.tr).

Taymaz (2007)'e göre okul yönetiminin görevleri; çalışanlarla ilgili işlemleri, görevlendirmeleri, personelin adaylık sürecini yürütme, çalışanların özlük haklarını koruma, çalışanların sicil işlemlerini yapma ve disiplinle ilgili işlemlerini gerçekleştirme, personelin haklarını koruma, gözlemleme, denetleme, personeli yetiştirme. İkinci olarak öğrenci ile ilgili hizmetler, öğrencilerin okula kaydının yapılması, devamsızlıklarının izlenmesi, nakil olacak öğrencileri veya kaydı silinecekler ile mezuniyetle ilgili işlemlerini yürütmek, sağlık ve güvenlikle ilgili okulda çeşitli önlemler almaktır. Üçüncü görevi olan eğitim ve öğretim ile ilgili işler, okuldaki eğitim ve öğretimin yıllık bazda planlanması, eğitim ve öğretime ilişkin ders araç gereçlerinin tedarik edilmesi, okuldaki çeşitli kurumların toplantılarının yürütülmesi ve kütüphane ile ilgili işlerin gerçekleştirilmesi, rehberlik sürecinin yürütülmesi, öğrencilerin disiplin, nöbet, çalışma ve beden eğitimi gibi işlerinin yanı sıra okulun dış çevresini oluşturan kurumlarla ilişkileri yürütür. Son olarak okul işletmesi ile ilgili işleri, okulun bakım ve onarımını yapmak, sivil savunma, temizlik, lojman, yazışma, hesap, kantin ve döner sermaye ile ilgili işlemlerini yürütmektir.

3.7. Yöneticinin Tanımı

Yönetici, işletmedeki bir işi ve işletmenin içindeki bir bölümün önceden belirlenen hedefler çerçevesinde çeşitli yönlendirmelerle meydana getirdiği faaliyetlerin sonuçlarının kontrol edilmesi görevini gerçekleştiren kişidir. Yönetici, işletme faaliyetleri sonucu elde edilen kar ve bu süreçte meydana gelen riski başkalarına ait iken, işletmelerde üretim sonucunda ortaya çıkan mal veya hizmetlerin tedarikte sorumlu ve bu mal ve hizmetlerin insanların ihtiyaçları gidermeye yönelten insanlardır. Ayrıca planlama yapan, emir veren veya kontrol etme yetkisine sahip olan kişiler yöneticiliğe sahip kişiler olarak nitelenebilir (Dinçer ve Fidan, 1996, 30).

Yönetici, personeller yardımıyla işi gerçekleştiren kişidir. Yani yönetici personele nelerin yapılması gerektiğini iletir, personelin yaptığı çalışmalara bakar ve denetler (Aslan, 2014, 116). Yönetici, işletmedeki personellerin çalışmalarının eşgüdümlü biçimde devamlılığını sağlayan ve personelin çalışmalarını kontrol eden, işletmenin hedeflerinin gerçekleştirmesinde yükümlülüğü bulunan insanlardır (Demirci vd., 2018, 8).

Yönetici, yönetim ile ilgili bilgi birikimleri kullanan, diğer insanlarla çalışıp bunlar sayesinde işlerini yerine getiren örgütü hedeflerine ulaştırma mesleğidir. Yönetici sahip olduğu bilgi birikiminin yanı sıra kendi tecrübe ve yeterliliklerini de kullanıp görevini yerine getiren kişilere denir (Koçel, 2020, 97).

Yönetici, yönetim konusunda mesleki bilgi sahibi olan değişen çevre koşulları altında kar sağlama ve risk kendi üzerine almayıp üretim sağlayan veya pazarlamak için üretim etkenlerine uyumlu şekilde birleştirip gereksinimleri gidermek adına planlama, örgütleme,

kumanda etme, eşgüdümlü çalışma ve denetleyen örgüte sağladığı hizmetler karşılığında ücret alan bireylerdir (Arslan, 2001, 10).

“Profesyonel yönetici,yöneticilik işini meslek olarak yapan veya icra eden kişidir.” denilebilir (Şimşek, 2009, 13). “Kendisinden daha akıllı olanları çalıştıranlara yönetici denir.” (Can vd., 2006, 293).

Efil (1998)’e göre yönetici, yapılan işle ilgili risk ve iş sonucunda elde edilen kar açısından sorumluluğu olmayıp üretim sürecinde bilinçli ve düzenli süreci birleştiren ve üretim sürecinde ihtiyaçları gidermek hedefi ile yöneten kişilerdir.

Yönetici işyerindeki işler gerçekleştirilirken işi çözümleyen, bu çözümleme sonucunda işin yapılma biçimini ve yapılmasını sağlayan uzmanları tespit eden, gerekli iş bölümüne görevlendiren, uzmanlara yol gösterici, onları mesleki açıdan eğiten ve eğitim sonucu işin yürütülmesini sağlayan, icra edilen işleri gözlemleyen ve sonucuna başarıya ulaşmasını sağlayan kişidir (Garih, 2004, 231).

Yönetici ve girişimciyi birbirinden ayıran farklar bulunmaktadır. Yönetici, yapılan işle birlikte oluşan risklerden sorumlu değildir. Yani iş sonunda meydana gelen kar ve zararın sorumlusu tutulmaz. Yönetici, işletmelerin yaptığı işlerle ilgili süreçte işletmeyi verdiği emeğin karşılığında ücret, işletmelerin karlarından pay alıp işletmenin önceden belirlenen hedeflerini gerçekleştirmesine yardım eder (Akat vd., 2002, 14).

3.7.1. Yöneticinin Nitelikleri ve Görevleri

Yönetici makamında bulunan kişilerin sahip olması özellikler; yönetici için çalışan personeliyle ilgili yeterli bilgiye sahip olmalıdır. Görevini yerine getiremeyen veya iş için yeterli özellikleri olmayan personel işten çıkarılmalıdır.Yönetici işletmede çalışanlara herkesten önce duruş,davranış,kılık kıyafet ve hitap konusunda örnek teşkil etmelidir.Yönetici emri altında çalıştırdığı personelle işletmeyi birbirine bağlayan sözleşmelerden derinlemesine bilgi sahibi olmalıdır. Yönetici örgüt yapısını belirli aralıklarla gözlemleyip denetlemelidir.Bu denetlemeleri gerçekleştirirken çeşitli dokümanlardan yararlanmalıdır. Yöneticiye yardım eden alt birim amirlerini grup olarak bir araya getirmeli,şirketi yönetim konusunda beraberlik ve birlik sağlamalı,bunu da gerçekleştirirken aynı amaçlar doğrultusunda yapılması konusunda birlik sağlamalıdır. Çalışanların şirkete olan bağlılık, görevlerinin azami ölçüde yerine getirme ve işlerinde sorumluluk alma konusunda örgüt kültürü oluşturmalıdır. Şirketi yönetirken yönetici fazla detaylarla zaman kaybetmemelidir (Fayol, 2012, 157).

Yönetici, kendisi ile emri altındaki personeline önem vermeli, personelinin kendisinden beklenen işleri başarabilecek yetkinlikte olduklarına inanmalıdır. Personelinin işlerini isteyerek yerine getirdiklerini ve becerilerine kullanabilecekleri işte çalıştıkları için haz aldıklarını hissetmelidir. Bu yüzden personeline işle ilgili yeni şeyler denemelerini, yetenek ve zihinlerini kullanabilecekleri imkânlar sağlar. Yöneticiler, sorumlulukları olan işleri yerine getirirken personel ile birlikte işlerini gerçekleştirirler. Personelin etkili olarak çalışması için grup çalışmaları ve işbirliği ile fikirlerini rahatça ortaya koyabilecekleri bir ortam oluşturur. Personelin yeteneklerini göz önünde bulundurur. Personelin sorunlarına

yardımcı olur. Yönetici, işletmenin hedeflerine ulaşmak için esnek bir ortam oluşturarak personelin eşgüdümlü çalışmasını ve gerekli planlamaları yapmasını sağlar. Ayrıca yönetici personelin kendisini geliştirmesi için gerekli adımları atar. Yönetici, personelinin kişisel özelliklerini anlar. Personelin hedeflerini gerçekleştirmesine yardımcı olur (Gümüş, 1995, 371).

Yönetici, meslek ile ilgili konularda, işletmenin mali konular ve hukuki süreçlerle ilgili alanlarda yeterince bilgiye sahip olmalıdır. Yönetici, yaptığı işi ve emri altını çalışan personeli ne kadar iyi tanırsa yönetim o kadar güçlü olur. Yönetici, işi ile ilgili yetenekli ve yönetim konusunda becerikli olmalıdır. Yöneticide bulunması gereken özellikler nitelikler; temsil edici niteliklere sahip olmalı, kendini ifade etme bakımında yetenekli olmalı, işletme bünyesinde çıkabilecek sorunlara karşı çözüm odaklı ve doğru karar verme yetkinliği olmalı, personel ve yaşanan olaylarla ilgili nesnel kalabilmeli, ikna kabiliyeti yüksek olmalı, önceliği ele alma yetkinliğine sahip olmalı, sorumluluklarını yerine getirmeli, kurumuna bağlı ve güvenilir olmalı, karar sürecinde tutarlı ve mantıklı davranmalı, personeline örnek bir kişilik sergilemeli, ekip çalışmasına önem vermeli, politik özelliklere sahip olmalı, işletmenin kurallarını bilmeli, zamanının şartlarına göre esnekliğe sahip olmalıdır. Ayrıca yönetici yeterli deneyim ile iş konusunda birikime sahip olmalıdır (Aytürk, 2014, 4-5).

Yöneticide bulunması gereken nitelikler iş, çevre ve işletme konusunda yeterli beceri ve bilgiye sahip olmalıdır. İşletmenin başarıya taşıyacak kişi iyi bir yöneticinin bulunup bulunmamasıdır (Onal, 2000, 13).

Yönetici özellikleri; personellerini iyi tanıyan, nesnel olan ve adil davranan kişilerdir. Doğru kararlar veren, düzenli doğru şekilde planlama yapan, işlerini belli bir sıra dâhilinde yürüten, güçlü iradeye sahip ve sorumluluk alabilen, iletişim ve analiz yetenekleri sahip, problemlere akıllı çözümler bulan ve çalışmaların kolay şekilde yürütülmesini sağlayan kişilerdir (Arslan, 2001, 11).

Yöneticilik, iş ve kariyere yönelik uygulamadır. Yöneticilik, resmi bir yapı içinde meydana gelir. Önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için işlerin optimum şekilde yaptırılması ile olur. Personeli etkileyicilik niteliği bulunan konumundan kaynaklı kişinin yetki ve kanuni gücü yerine getirmesini sağlar (Atılğan, 2017, 86).

Yönetici, diğer personel ile işini yürüten ve onlar sayesinde hedeflere ulaşan insanlardır. Bu kişiler sadece personel olmayıp ayrıca işletmedeki diğer yöneticileri de kapsar. Yönetici, işlerin yapılış zamanı açısından ve elde bulunan mevcut kaynaklar konusunda işletmedeki yöneticilerle rekabet halindedir. Bu yüzden yönetici mevcut zaman ve kaynaklarından en optimum şekilde kullanılmalıdır. Yönetici işletmede sorumluluğu olan kişilerdir. İşletmenin hedefleri doğrultusunda işlerin yerine getirilmesi açısından başarıyı sağlamasından sorumlu tutulurlar. Yönetici, işlerinde çözüm odaklı olmalıdır. İşletmede karşılaşılabilecek sorunlara karşı alternatif çözümler üretmesi istenir. Yönetici, işletme bünyesinde arabuluculuk görevini üstlenir. Örgütler, kendi içinde sürekli iletişim halindedir. Bu iletişim ve etkileşimle beraber örgüt içinde uyumsuzluklar oluşur. Bunun örgüt içinde moral ve verimlilik açısından negatif etkileri vardır. Yönetici bu uyumsuzlukları denetler, belirli sınırlar

çerçevesinde arabuluculuk yetenekleriyle çözüme ulaştırır. Yöneticinin bir diğer görevi ise politik davranmasıdır. Bundan anlaşılacağı üzere yönetici belirlenen ve zamanlarda uzman bir politikacı, ikna etme ve arabuluculuk yeteneklerini kullanır. Son olarak yönetici, diplomattır. Yani yönetici işletme içindeki toplantılarda yönettiği birimin temsilciliğini üstlenir (Şimşek, 2009, 17-20).

Yönetici, işletmenin hedeflerini belirler. Bu hedefler doğrultusunda gerekli planlamaları gerçekleştirir. Planlamaları uygular. Süreçten birlikte çalıştığı personelinin haberdar eder, personelinin süreci kabullenmesi ve uygulanması için çalışmalar yürütür. Birlikte çalıştığı personelin görev ve sorumluluklarını kendilerine bildirir. İşletme içinde personelleri objektif olarak görev dağıtımını sağlar. Personelin birbirleriyle uyum içinde ve işbirliğine dayalı optimum çalışma ortamı oluştur. Yönetici, işletmedeki işlerin ve personelin işlerini denetime tabi tutar. İşletmede oluşabilecek sorunlara yönelik önleme çalışmaları yürütür ve çözüm üretir. Personelinin, işletme içindeki diğer personeller ile beraber koordinasyonlu şekilde işleri yürütmesini sağlar. Personelin mesleki gelişimine önem verir. Bu açıdan personelinin işbaşında eğitimlerle destekler. Bu süreçte personeline liderlik yapar. Personelin iş ve kişisel sorunlarına yardımcı olur. İşletmede yürüttüler işleri optimum düzeyde ve kolayca yapılmasını sağlar. Personelin verimliliğini artırır. İşle ilgili yıl içinde yapılacaklara ilişkin gerekli planlamaları yapar, uygular. İşletme içindeki diğer birimlerle koordinasyonlu şekilde bilgi alışverişinde bulunur. İşletmesine ve personeline hak ettiği değeri gösterir. İşletmenin mevzuatla ilgili süreçlerini yürütür (Aytürk, 2014, 22-23).

Yönetici çekip çevirir, çalıştığı yerdeki işlerin devam etmesini sağlar, işletmedeki sistem ve yapıyla ilgilenir, denetim görevlerini üstlenir, işlerin nasıl ve ne zamanda yapılacağıyla ilgili sorular sorar, gözü her daim personelinin üzerindedir, iyi olan işleri taklit edip iş yerinde uygulamaya çalışır. Kendisine verilen işleri düzgün yerine getirir (Garih, 2004, 237).

Bir işletmede, uzmanlar yöneticilere işlerinde yardım eder ve işle ilgili görüşlerini bildirir. İleriye dönük hedefleri belirleyip yöneticiye iletir. Yardımcı, yöneticiler için işleri gerçekleştiren insanlardır. Ayrıca yönetici adına sorumluluk verilirse görev yapabilir. Yöneticilerin sorumluluklarını kendileri yerine getirebilirler. Bu yüzden yöneticiye yardımcı olmaları için gerekli tecrübeye sahip olmaları gerekir (Tortop vd., 2016, 87).

Yönetici, *sosyal becerilere* sahip olmalıdır. İnsanlarla yeni ilişkileri başlatma ve devamını getirme, karşıdaki insanlara dinleme, onlara yardım etme, karşılaşacağı yeni gruplara katılma, bu grup içinde iş bölümlerine riayet etme ve sorumluluklarını gerçekleştirme, empati kurma ve grubun kurallarına uyuması ile insanlarca saygınlık kazanır. Yöneticinin bir diğer beceri türü *duygulara yönelik beceridir*. Bu beceriyi kazanmak için öncelikle yönetici kendi duygularını anlamalı, duygularını karşıdaki insanlara rahatça ifade etmeli, duygudaşlık kurmalı, diğer insanları kızgın durumlarıyla başa çıkabilme, iyi olarak karşılanan duyguları açıkça ifade etmeli ve ödüllendirmelidir. Üçüncü beceri türü *saldırgan davranışlarla baş etme becerisidir*. Bu beceri türü işletmede oluşabilecek kriz durumlarını ortadan kaldırmak için çok önemlidir. Ortaya çıkabilecek kriz durumlarını çözüme

kavuşturur. Diğer beceri türü *stres durumları ile başa çıkmadır*. İşletme içindeki gruplarca oluşturulabilecek baskılara çözüm üretme, başarısızlık durumlarıyla karşılaşınca baş etme, utanılacak bir durum karşısında ya da yalnız bırakılmasını neden olacak bir durumla başa çıkmayı sağlamadır. Son beceri türü *plan yapma ve problem çözme becerisidir*. Yönetici bu sayede yapacaklarına önceden karar verir, kendisine bir hedef belirler, çıkacak problemlerle ilgili sebepleri araştırır, bunlarla ilgili bilgiler toplar, bir sorunu karara bağlar, işleri üzerine yoğunlaşır ve işle ilgili yeni planlar geliştirir (Genç, 2005, 20-21).

3.7.2. Yönetimsel Düzeyler

İşletme bünyesinde farklı seviyelerde yöneticiler vardır. Farklı seviyedeki yöneticilerin görevleri ve kendilerine yüklenen sorumluluklar farklılaşmaktadır. İşletme bünyesindeki görevler farklılık gösterir. Farklı seviyedeki yöneticilerden istenen ise diğer yöneticilere göre farklı olmaktadır. Örneğin birçok ülkede faaliyet gösteren işletme yöneticisinin sorumlulukları ile yerel düzeydeki bir işletmenin yöneticisinin gerçekleştirmesi istenen faaliyetler birbirinden farklılık gösterecektir. Kaynak bakımından da farklılık görüleceği gibi farklı yönetici çeşitlerini iki farklı kategoride gösterebiliriz. Bu kategoriler; dikey ve yatay olarak sınıflandırılır. Dikey sınıflandırma, işletme içindeki hiyerarşik yapıyı ortaya koyar. Bu yapı üç seviyeden meydana gelir. Bu seviyeler; üst yönetim, orta yönetim ve alt yönetim olmak üzere üçe ayrılır (Demirci vd., 2018, 9).

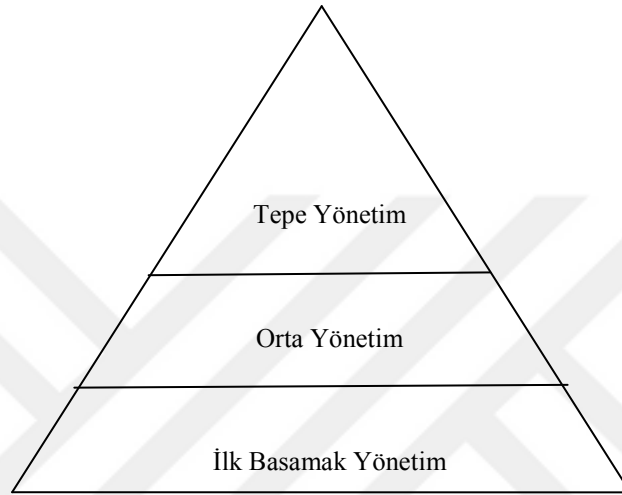
Oluşturulan üçgenin en üstünde bulunan tepe yönetimi olarak gösterilen yani üst yönetim, örgütteki her bölümü bütün işlerin gerekli şekilde yapılmasından ve bölümler arası eşgüdümlü çalışılmasından sorumlu olan kişilere ifade etmektedir. Örgüt içindeki genel müdür, genel müdür yardımcısı ve icra kurulu başkanı makamında bulunan kişiler tepe yönetimi olarak gösterilmektedir. Kısaca tepe yönetimi örgüt tarafından gerçekleştirilmek istenen hedefler ile örgütün politikalarına ve planlarını belirleyen kişilerdir. Örgütün dış çevresinde bulunan diğer örgüt ve kişilerle iletişimi gerçekleştirir; satış, üretim ve personel gücü ile ilgili çalışmaları yürütürler. Örgütün tamamında sorumlu olan insanlardır (Altuntaş, 2014, 36).

Tepe yönetimi, örgü misyon ve vizyonlarına yönelik hedeflere ulaşmada uzun süreli planlar oluşturur, örgütün bölümlerini performans düzeylerini kontrol eder, yöneticilik özelliklerine sahip personelin kimler olacağını belirler, bu personellere önderlik yapıp yol gösterir ve yöneticilik konusunda gerekli yetkinliğe sahip olup olmadığını değerlendirirler (Arıkboğa, 2021, 8).

Diğer bir yönetici çeşidi olan orta düzey yöneticiler ise; birim amirleri, genel sekreter, daire amirleri ve yardımcılardır. Bu yönetici türü üst yönetim tarafından hazırlanan planları geliştirir, gerçekleştirir, planların gerçekleştirme aşamasındaki süreci denetler, planın örgüte olan maliyetini analiz edip tepe yönetimdeki kişilere rapor olarak sunar. Tepe yönetimin hazırladığı program ve işlerin eşgüdümlü şekilde yürütülmesinde sorumlu olarak örgütün fonksiyonel şekilde devamlılığı için uğraşır (Paşaoğlu vd., 2013, 11). Yöneticiler, alt yöneticileri kontrol eder. Alt ve üst yöneticiler arası geçiş görevi görmektedirler. Buradaki

yöneticiler ya alt kademe yöneticiler arasından yükselerek gelirler ya da başka bir örgütte çalışırken şu an çalıştıkları örgüte katılabilirler. Üst yönetim tarafından oluşturulan stratejileri gerçekleştirmeye yönelik adımlar atarlar. Bu yöneticileri çeşitli özellikleri; kendi bölümü ve diğer bölümlerle eşgüdümlü çalışma ortamı oluşturabilir, iş birliği içinde çalışır, oluşabilecek çatışmalardan kaçınan yöneticilerdir (Özalp, 20018, 13).

Alt düzey yöneticiler ise, örgüt içindeki üretimi gerçekleştiren ve faaliyetlerin düzgün şekilde yürütülmesini kontrol eden ustabaşı, şef ve gözetimci gibi personellerden meydana gelir. Alt düzey yönetim grubunun asıl faaliyeti üretimin herhangi bir sorun yaşamadan ve en iyi şekilde yapılmasını sağlamaktır (Maviş, 2004, 100).

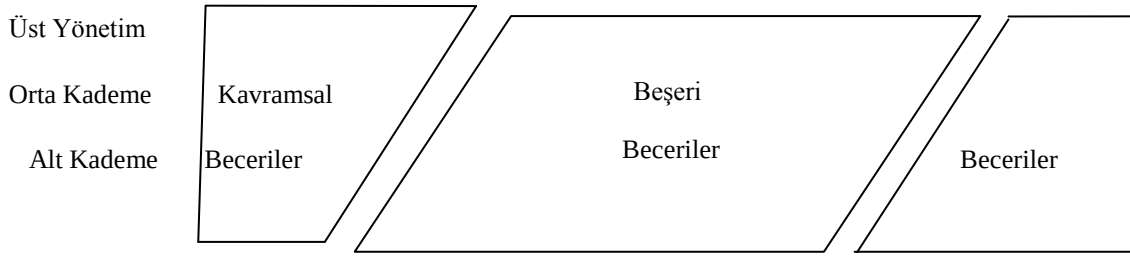


Şekil 3.10.Yönetim Piramidi (Maviş, 2004, 100).

Yatay sınıflandırma ise yönetimle ilgili faaliyetler yatay şekilde birbirinden farklılaşır. Tek bir işlevi gerçekleştiren birimlerin ve bu birimlerde çalışan benzer eğitim ve özelliklere sahip personelin yönetilmesine bakan kişilere fonksiyonel yönetici denilmektedir. Örneğin pazarlama, finans gibi bölümlerden sorumlu olan kişilerdir. Genel yöneticiler ise, örgüt içinde çeşitli fonksiyonları gerçekleştiren ve yönetimi altında birden çok birim bulunan kişilerdir. Örneği; fabrika yöneticileri gibi (Demirci vd., 2018, 11).

3.7.3. Yöneticinin Yönetimsel Yetenekleri

Beceri, "Kişinin yatkınlık ve öğrenime bağlı olarak bir işe başarma ve bir işlemi amaca uygun olarak sonuçlandırma yeteneği,maharet." veya "'Elinden iş gelme durumu, ustalık, maharet." olarak tanımlanmaktadır (TDK, 14.10.2022, www.sozluk.gov.tr). Maharet, insanlar tarafından anımsanan ve açıklığa kavuşulan bilgilerin eyleme geçirilmesidir. Kişilerce elde edilen maharetler, bilgiyi belli bir hedef doğrultusunda faydalanma, bilgiyi düşünme ve problem çözme durumlarında kullanma, fiziksel ve kavrayış açısından eşgüdümlü şekilde kullanma, uygun yöntemle birlikte gerçekleştirme, araç- gereç yardımıyla çeşitli materyaller kullanıp diğer bireylere iletmektir (MEB, 01.08.2022, www.megep.meb.gov.tr).



Şekil 3.11.Yönetim Kademeleri ile Yönetimsel Becerilerin İlişkileri (Demirci vd., 2018, 14).

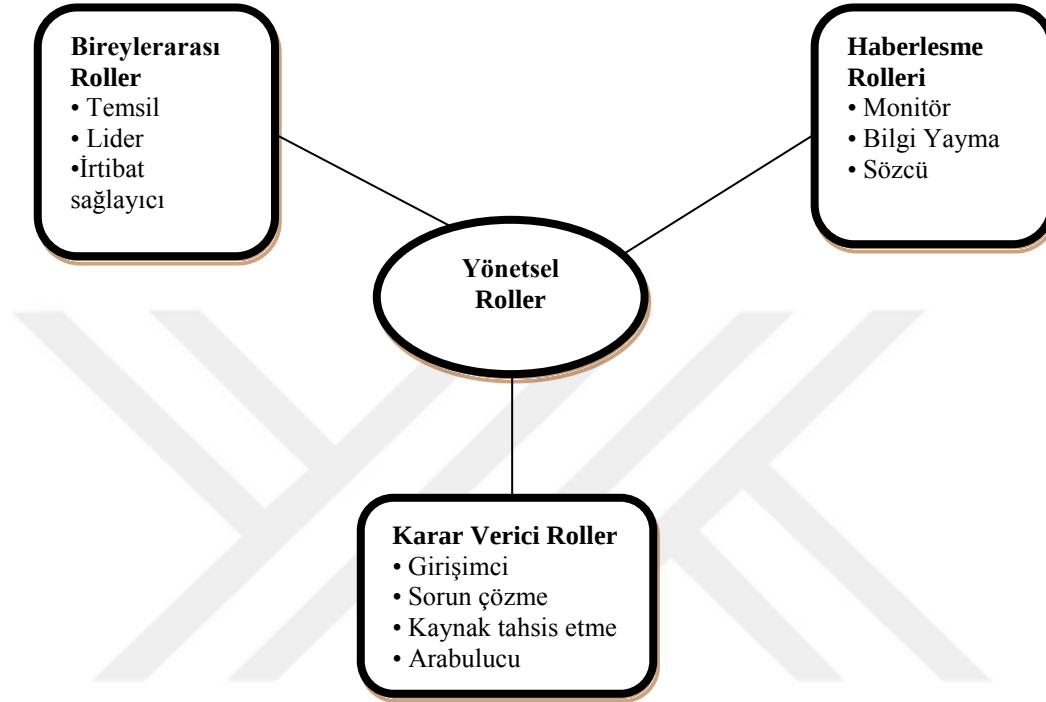
Demirci vd.(2018, 15)’e göre; *kavramsal beceriler*, üst yönetim makamlarında işlerini sürdüren yöneticilerde bulunması gereken maharetlerdir. Bu sayede yöneticiler, işletmeyi bir bütün olarak göreceklerdir. Bu tür bakış açısıyla işletmenin devamlılığına yönelik kritik kararlar almasına yardımcı olacaktır. Arıkboğa (2021, 10-11)'a göre kavramsal beceri, yeni düşüncelerin oluşmasına olanak sağlayan öğedir. Problemleri ortaya koyma, problem durumuna karşı çözüm yolları oluşturma, elde edilen bilgileri çözümleme ve açıklamak, karar vermeye ağırlık vermektedir. Kavramsal beceri, tepe yönetimi için önemlidir. Tepe yönetimi örgütle ilgili stratejiler belirler, değişen çevre şartlarına göre kararlar alırlar, yeni çözümler üretmeleri gerekir. Bu sebeplerden dolayı tepe yöneticilerinde kavramsal beceriler, teknik beceriler karşısında etkinliğini artırmaktadır.*Beşeri beceriler*; yöneticiler diğer yönetici ve personellerle iletişim sağlayabilir, ilişki düzeylerine ilerleme gösterir, işlere ilişkin çeşitli gruplar oluşturabilir, personelin iş konusunda gelişimine yardımcı olur, işletmede ortaya çıkabilecek sorunları iyi şekilde yönetir, işletmedeki personelin güdülenmesini yükseltecek becerileri bulunan kişilerdir. Bu becerisi bulunmayan yöneticiler, işletme içindeki personellere ortak hedeflere yönelik koordinasyon etmesi zor olacaktır. *Teknik beceriler* ise, işin gerçekleştirilmesi için gereken maharetlerdir. Örneğin, iş yerinde araç gereç ve donanımın kullanıldığı aşamalarda, bu aşamaları yöneten yönetici araç gereç ve donanıma ilişkin bilgiye sahip olurken ayrıca bu araç gereci kullanabilmesi beklenir (Demirci vd., 2018,15).

3.7.4. Yönetici Roller

Yöneticilerin işletmenin içinde çeşitli rollere ilişkin yapılan tanımlardan en geçerli olanı Henry Mintzberg tarafından öne sürülmüştür. Yöneticinin rollerini sınıflandırmada Mintzberg, temel olarak örgütte geçirilen yöneticilerin vakitlerini nasıl değerlendirdiklerine göre rolleri oluşturmuştur. Bu rolleri üç başlıkta sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırma, bireylerarası, haberleşme ve karar verici rollerden oluşur (Demirci vd., 2018, 11).

Bireylerarası veya kişilerarası roller, yönetici örgüt içinde yönetsel faaliyetler sürdürülürken örgüt içi veya dışı kişi ve kurumlarla etkileşim halindedir. Örgüt içinde bulunduğu bölümü temsil eden kişiler, örgüt dışında örgütü, bölümü veya birimlerini temsil eden kişilerdir. Bu kişiler, emri altındaki personellerle önderlik ilişkisi dâhilinde iletişim sağlar ve personeline gerçekleştirilen faaliyetler açısından yönlendirmede bulunurlar. Yanı sıra örgüt içinde personellerle iletişim sağlayıp onlarla eşgüdümlü şekilde iletişim kuracak davranışlar göstermeye teşvik ederler. Yönetici, örgütte veya örgüt dışında halkın

düşüncelerine karşı örgüte ziyaretçilerin gelişine olumlu bakma, personelin özel günlerine katılma, müşterileri yemeğe davet etme gibi davranışlar ile örgütü temsil eder. Personeli ile önderlik ilişkileri sağlayıp onları örgütün hedefleri doğrultusunda yönlendirir ve örgüt içi ve dışı kişiler arası irtibatlar gerçekleştirerek eşgüdüm sağlayıp irtibat sağlayıcı görevlerini yerine getirirler (Altuntaş, 2014, 39-40).



Şekil 3.12. Yönetici Rollerinin Sınıflandırılması (Demirci vd, 2018, 11).

Haberleşme veya bilgi sağlama rolleri, yönetici haberleşmek için bilgi ağı sistemi oluşturup ve bu sistemin devamını sağlamakla yükümlülüğünü temsil eder. Bu rol sayesinde yönetici işletme içi ve çevresine ilişkin yeni haberlerden bilgisi olur ve bu bilgiyi karar verme sürecinde kullanır. Yönetici elde ettiği bilgileri işletme içi ve dışında bu bilgilerden yararlanacak insanlara, üstlerine ve personeline ulaştırır ve bu bilgilerini onlara yayar. Yönetici kendi idaresi altındaki birimi, işletme dışındaki insanlara örgüt politikaları, örgütte yürütülen işler ve geleceğe yönelik yapılan planları açıklaması onun örgüt sözcüsü rolünü üstlendiğini gösterir (Paşaoğlu vd., 2013, 13). Monitör olarak yönetici, daimi şekilde yararlı olacak bilgilere nerelerden ulaşabileceğini araştırır. Bu yüzden personeline bu konu ile ilgili çeşitli sorular yöneltilip veya diğer kişilerle etkileşim sağlayarak bilgilere ulaşmayı dener. Bilgi yayma veya dağıtıcılık rolü, elde edilen bilgilerin örgüt içindeki gerekli birimlere dağıtılmasıdır. Yönetici ulaşılması zor bilgileri personeline ve gerekli bölümlere bilgilere yayar. Konuşmacı veya sözcü olarak rolü ise, örgütteki yönetici, ulaştığı bilgileri sadece örgüt içinde değil, ayrıca belirli bir miktarını örgüt dışındaki kişilerle de paylaşır. Bir yandan örgüt içindeki personeline günün şartlarına göre çeşitli bilgilerle donatırken, diğer yandan rekabet

halinde olduğu diğer işletmelerle de sağlıklı, hızlı ve etkin şekilde iletişim ağı oluşturarak bu iletişimin devamlılığını sağlar (Maviş, 2004, 102).

Son olarak *karar verici roller* ise, işletmenin tamamını veya belirli bir kısmını etkileyecek kararları almaktır. Bu rolün dört tane alt rolü bulunmaktadır. Birinci olarak girişimci rol, yönetici işletmede günün şartlarına uygun şekilde değişime ayak uyduracak adımlar atar, bu adımlara önderlik eder. Değişimi yönetme, değişim sırasında ortaya çıkacak sorunlara çözümler bulma, örgüte yönelik yeni düşünceler meydana getirme, personelin yeni fikir üretmek sürecine katılması için yenilikçi ve yaratıcı işletme kültürü meydana getirme, ortaya çıkan yeni fikirleri değerlendirilerek işletmeye uygun olanlarının gerçekleştirilmesine yönelik süreci yönetme fonksiyonları bulunur. İkinci rol olan sorun çözme rolü, işletmede ortaya çıkan çatışmaların giderilmesi yönünde yöneticinin çeşitli çözümler bulmasıdır. İşletmede ortaya çıkar çatışmalar zamanında çözülemediği takdirde örgüt için olumsuz sonuçlar doğuracaktır. Bu sorunların çözümünde yöneticinin idari becerileri önemli rol oynamaktadır. Üçüncü olarak kaynak tahsis etme rolü, yönetici işletmenin kaynaklarına en etkili biçimde kullanıp bu kaynakları gerekli birimlere aktarmalıdır. Kaynaklar aktarılamazsa hem işletme performansında düşüş yaşanacak hem de personel ve bölümler arasında sorunlar baş gösterecektir. Son rol, ara bulucu rolüdür. Bu rol yöneticinin yalnızca örgüt dışı kişilerle görüşmeleri değil, örgüt içindeki kişilerle de görüşmelerini kapsar (Demirci vd., 2018, 13).

4.COVID 19 PANDEMİSİ

4.1. Covid 19 Pandemisi

İlk ortaya çıkış yeri olan Çin'in Wuhan eyaletinde Aralık ayı sonlarına doğru solunum yolu belirtileri görülen bir grup hastada araştırmalar yapıldıktan sonra 13 Ocak 2020'de tanımlaması yapılan bir virüs türüdür. Pandemi başlangıç olarak deniz ürünleri ve hayvan pazarlarında çalışanlarda görülmüştür. Ardından insanlar arasında ulaşarak Wuhan, Hubei eyaletleri ile birlikte Çin'in diğer eyaletlerine de sıçramış ve ardından dünyadaki diğer ülkelere yayılmıştır. Hayvan veya insanlarda görülen bu hastalık büyük bir virüs topluluğudur. Hastalığın birkaç çeşidi bireylerde soğuk algınlığından MERS, SARS gibi şiddetli solunum yolu enfeksiyonlarına sebep olmuştur. Yeni türü SAR-CoV-2'dir (Sağlık Bakanlığı, 12.10.2022, www.covid19.saglik.gov.tr).

SARS-CoV-2 virüsü yüzünden bulaşan bir virüstür. Virüs, bireylere ağız veya burun yoluyla yayılabilmektedirler. Virüs bulaştığı insanların çoğunda hafif ve orta düzeyde solunum hastalıklarına neden olmakta ve özel bir tedavi olmadan hasta iyileşebilmektedir. Ayrıca ciddi derecede hasta olan insanlara tıbbi yardım gerektirmektedir. Yaşlılar ve kronik rahatsızlığı bulunan hastalar ile kanser hastaları da bu ciddi derece hasta grubunda yer alma olasılığı fazladır. Bulaşıcı nitelikli ve herhangi bir yaş gözetmeksizin herkes bu hastalığa yakalanabilir veya ölümcül nitelikli olabilir. Önleme veya bulaşıcılığını azaltma yolu bu hastalığın yayılışı hakkında yeterince bilgiye sahip olmaktır. Diğer insanlardan en az 1 metre uzak durarak, maske takarak, elleri sık sık yıkayarak veya alkolle dezenfekte ederek bulaştırıcılığı azaltılabilir. Aşı sırası gelenlerin aşı olması ve bu süreçte yol gösterenlerin talimatlarına uyulması gerekmektedir (WHO, 16.10.2022, www.who.int). Covid 19 pandemisinin bulaşıcılığı yüzünden vaka sayısı hızlı şekilde yükselmiş birçok ülkenin sağlık sistemi üzerinde çok fazla yüke neden olmuştur (Kahraman, 2020, 87). Covid 19 pandemisinde çocuk veya yeni doğmuş bebeklere acil cerrahi müdahale gerektiğinde hastalık şüphesi bulunmasa da hastaya nasıl davranacağına dikkat edilmeli. Müdahaleyi gerçekleştirecek doktorların kendisini koruması, yapılacak müdahale hakkında hasta veya yakınlarının da pandemiden koruması gerektiğini bilmesi gerekmektedir (Bosnalı ve Tander, 2020, 2).

İnsanoğlu eskiden beri birçok bulaşıcı hastalığa tanık olmuştur. Bu hastalıklar demografik yapı, iktisadi, sosyal ve siyasal sonuçları ile dünya üzerinde çeşitli roller oynamıştır. Örneğin bazen bir imparatorluğun yıkılmasına bazen de yeni bir ülkenin var olmasını sağlamıştır. Gelişen teknoloji ile birlikte bulaşıcı hastalıkları birçoğunun ortadan kalkacağı ya da etkilerinin azalacağı düşünülmektedir. İnsanların bitmeyen istekleri, hızlı tüketilen kaynaklar ve doğayı aşırı derecede kullanmaktan dolayı bulaşıcı hastalıkların daha fazla artmasına neden olmuştur. Yapılan çalışmalar yeni tip virüslerin karşımıza daha çabuk çıkacağını ve sonuçlarının daha ölümcül olacağını göstermektedir. İnsanların neden olduğu yeni hastalıklar yaşamımızın bir parçası olacaktır. Zamanla bu hastalıklarla yaşamayı öğrenmeye ya da ağır hasarlar vermeye devam edecektir (Alaeddinoğlu ve Rol, 2020, 235).

Covid 19, bir anda belirip ülkelerin ekonomilerini, işletmelerine ve çalışanlarını ciddi anlamda etkilemiştir. Başlarda bu hastalığa karşı herhangi bir ilaç ve aşı bulunmamasından dolayı sağlık personelleri insanların evden çıkmamalarını, sosyal mesafe kurallarına uymaları gerektiğini bildirmiştir. Dünyadaki çoğu ülkede insanlar birbirlerinden uzaklaşmakta ve birbirleri ile teması azaltmaya özen gösterirken toplu halde alışverişlerin yapıldığı ya da bulunduğu yerlerden uzak durulmuştur. Ülkelerdeki birçok şirket personellerini ve halkın sağlığını korumak adına faaliyetlerini durdurmuştur. Bu yaşanan değişim binlerce insanın iş ve ücret konusunda sıkıntı yaşamalarına global anlamda işsizlikte artışa neden olmuştur (Kara, 2020, 270).

Pandemi dünyayı birçok açıdan kalıcı şekilde etkilemiş. İnsanların alışkanlıklarında değişikliklere yol açmış. Bir yıl gibi çok kısa bir sürede dünyada yüz binlerce kişinin ölümüne yol açarken, ülkelere büyük zararlar vermiş ve insanlar için unutulmaz acılara neden olmuştur (Yakut ve İçbay, 2021, 128).

Dünyayı hızlı şekilde etkileyen salgın, ölümlere yol açarken insanlar stres sahibi olmuş, ölüm ve hastalık tehdidiyle karşı karşıya kalmışlardır. İnsanları fiziksel, ruhsal ve maddi anlamda olumsuz şekilde etkilemiştir. Salgının olumsuz etkileri, olayları kestirememek, karantina süreci, çalışanların iş hayatının değiştirilmesi ve düzenlenmesi; insanlarda kaygılanma, stres ve korku duyguları baş göstermiştir. İnsanlar olumsuz duygulardan ötürü insanların psikolojileri etkilenmiş güdülenme ve iş ile hayat dengesinde değişime neden olmuştur (Yılmaz ve Sağlam, 2021, 519).

Pandemi birçok sektörü etkilediği gibi dünyada ve ülkemizdeki eğitim sektörü üzerinde de çeşitli etkileri olmuştur.

4.2. Covid 19'un Dünya'da Eğitime Yansımaları

Covid 19 ile beraber yeni istekler baş göstermeye başlamıştır. Pandemi yüzünden uygulanan insanlar arasındaki sosyal mesafe gerekliliği ve ekonomik etkileri okul işleyiş açısından önemli fonksiyonlar üzerinde etkili olmuştur. Bunlar, öğretim sürecinden okuldaki hizmetlerin gösterilmesine, beslenme etkinlikleri, psikolojik uygulamalar, rutin şeklinde yapılan öğrencileri değerlendirme süreçleri, denetleme amaçlı ziyaretler ve profesyonel açılan gelişim bu kapsamdadır. Pandeminin bu fonksiyonlardan hangisini etkilediğine dair sistemi şekilde kontrol edilmeli, yaşanan aksaklıkların iyileştirilmesine yönelik stratejiler ortaya konmalıdır (Reimers, 2021, 12).

2021 Haziran ayı itibaren dünyada okullarını tamamen açan ülkelerin oranında artış görülmektedir. 28 Haziran 2021'de 210 ülkenin 119 (%57)'unda okullar tamamen açık durumdayken, 56(%26)'sında kısmen açık durumda, 16(%8)'sı halen ara tatilde, 19 (%9) ülkede ise okullar kapalı haldedir. Bu zamanda dünyada yaşanan diğer olaylar; bazı ülkelerde okullarda hızlı antijen testleri ile birlikte yüz yüze eğitim tamamen veya kısmen açık şekilde sürdürülmektedir. Bazı ülkeler renk kodları kullanarak okulların tamamen, kısmen açık veya kapalı olma durumlarını belirlemişlerdir. İngiltere'de çok yüksek bulaşma oranına rağmen yüz

yüze eğitim devam ettirilmiştir. Rusya ve İspanya'da yüksek bulaşma riskine rağmen okullar tamamen açık tutulmuştur. İsviçre, Fransa, İtalya İsveç ve İrlanda'da orta düzey olmasına rağmen yine de okullar tamamen açık eğitime devam etmektedir. Arjantin, Brezilya ve Hollanda'da çok yüksek bulaşma devam etse de okullar kısmen eğitime devam etmektedir. ABD, Belçika, Danimarka ve Kanada'da da orta düzeyde bulaşma riski bulunsun da okullar kısmen açık şekilde eğitime devam etmekteydi (TEDMEM, 16.10.2022, www.tedmem.org).

Covid 19'un yaygınlaşmasının önüne geçmek için dünya DSÖ, toplu halde bulunabilecek oluşumların önüne geçmek için çeşitli faaliyetleri engelleyecek önerilerde bulundu. Bu yüzden geleneksel eğitimin bu süreçte tekrardan gözden geçirilmesi gerektiğinin farkına varıldı. Öğrenmenin öğrenciler ve öğretmenler arasındaki fiziki yakınlığı asgariye indirecek şekilde çeşitli senaryolar gerçekleştirilmesi için çözümler düşünüldü. Bunun için alternatif çözümlerden biri çevrimiçi öğrenmelerdir (Pragholapati, 2020, 2).

Koronavirüs ile beraber Hindistan'daki okullar ve kolejler kapatılmaya başlandı. İlk süreçte bir ay olarak kapatılacağı haber verilen okullar, sonrasında kademeli olarak uzatıldı ve okulların ne zaman açılacağı belirsizliğini korumaktaydı. Salgın için ani bir çözüm bulunamadı. Okulların kapanmasıyla birlikte öğrenme ve okullaşma yapısında etkilenmeye başladı. Öğretim ve değerlendirme metotları da salgınla beraber değişti. Online öğretim sistemine geçildi. Düşük gelirli özel ve devlet okulları tamamen kapanırken öğrenciler online öğrenmelerden mahrum kaldı. Ebeveynler, öğretim metotlarının değişmesi nedeniyle çeşitli problemlerle karşı karşıya kaldılar (Tarkar, 2020, 3813).

4.3. Covid 19'un Türkiye'de Eğitime Yansımaları

Pandeminin ortaya çıkmasıyla birlikte yüz yüze olan eğitim sistemi zamanla pandeminin de tüm dünyaya yayılması ile sonucunda uzaktan eğitim sistemlerine taşınmaya başlamıştır. 16 Mart 2020 tarihi itibarıyla uzaktan eğitimin ilk örnekleri verilmeye başlanmıştır. Başlarda sadece EBA üzerinden dersleri videolarla paylaşarak ve ödevler yardımıyla öğrencilerden sorumluluklarını yerine getirmelerini isterken zamanla uzaktan eğitime geçerek çeşitli uygulamalar yardımıyla öğrencilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Yanı sıra TRT bünyesinde her sınıf kademesi için ayrı şekilde hazırlanan ders videoları öğrencilerin eğitimden yararlanılması sağlanmıştır. Bu süreçte eğitimle ilgili uygulamalar ve işleyişlerle ilgili ani kararlar alınıp uygulanmaya çalışılmıştır.

Pandemi sürecinde eğitimde öncelikle 16 Mart 2020 itibarıyla uzaktan eğitim geçildi. Yeni eğitim öğretim dönemi olan 21 Eylül ile birlikte bir sınıflar yüz yüze eğitime başlarken diğer sınıflarda yüz yüze eğitime dönmek adına uzaktan eğitim sürdürüldü (Tunç ve Atıcı, 2020, 354).

Pandemi ile birlikte eğitim sisteminde etkisi devam etmekte olup birçok ülke gibi ülkemizde yeni oluşan durumlara entegre olmaya çalışmaktadır. Pandemi ile birlikte okul seviyelerinde de önemli gelişmeler meydana gelmiştir. Pandemi tedbirleri olarak okullardaki yüz yüze eğitimlere ara verilmiş ve uzaktan eğitime geçilmiştir. Okullarda sağlık ve hijyen

konulardan önemi artmıştır. Eğitim konusunda teknolojinin hayatımıza daha fazla girmesi ile birlikte okulların yönetiminde farklı durumlar ortaya çıkmıştır. Okul yönetiminde başarı sağlamak için yönetim sürecinde ortaya çıkan problemleri, bu problemlerin giderilmesi adına çözümler üretilmelidir. Okul yönetimine ortaya çıkan problemleri neler olduğunun okul yöneticileri tarafından belirlenmeli ve bu problemleri çözümleri üretilmesinde öneriler sunmaları eğitime ilişkin çalışmalarda faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu süreç okul yönetiminde ilk defa karşılaşılmaktadır. Pandemi sürecinde okulda meydana gelen sorunları bilimsel çalışmalarla belirlenmesi ileriki dönemlerde ortaya çıkabilecek kriz ve olağan durumlara hazırlıklı olmayı sağlayacaktır (Özdoğru, 2021, 2- 3).

Son iki yılda Covid 19 nedeniyle dünyada eğitim sistemlerinde bozulmalar görülmektedir. Özellikle en çok zarar gören kesim öğrencilerdir. Salgın yüzünden eğitimde eşitsizlikler arttı ve eğitimde krizi fazlalaştırdı. Yaşanan sorunlar çok az sayıda ülkede okullar kapanmazken birçok ülkede bir yıldan fazla okulların kapanmasına neden oldu. İnternet alt yapısı ve ekipmanlardan kaynaklı eksiklikler nedeniyle öğrencilerin en az üçte biri uzaktan eğitimi sürdüremedi (UNESCO, 12.10.2022, www.unesco.org).

27 Mayıs 2021 tarihinde 813400 öğretmen ve okul personeli aşılama olanakları sağlandı. 7 Haziran 2021 tarihinden itibaren yer sınırı kaldırılarak bütün öğretmenlere aşı randevusu alma imkânı verildi. 31 Mayıs 2021 tarihinde yapılan basın açıklamasıyla birlikte 1 Haziran Salı gününden itibaren Türkiye'deki bütün ilkokullarda ve anasınıflarında haftada iki gün, 7 Haziran pazartesi günü bütün ortaokul ve liselerde aynı şekilde haftada iki gün yüz yüze eğitime geçileceği haberi verildi. Ayrıca köy veya seyrek nüfuslu yerler de okullar 1 Hazirandan itibaren haftada 5 gün eğitime başlanacağı duyuruldu. Yüz yüze eğitim isteğe bağlı olacak ve 2 Temmuz Cuma günü sona erecekti. Bütün öğrencilerin karne başarı belgesi ve diplomaları 18 Hazirandan itibaren e okulda bulunacaktı. 5 Temmuz ile 31 Ağustos arasında tüm öğrencilere yönelik "Telifide Ben de Varım" eğitimleri ile öğrencilere bilimsel, sosyal,kültürel ve sportif faaliyetler planlanacaktı(TEDMEM, 16.10.2022, www.tedmem.org).

5.MOTİVASYON

5.1. Motivasyon Kavramı ve Önemi

Latince “movere” , yani “ hareket ettirme, hareketlendirme” kelimesinden meydana gelmektedir. Motivasyon, insanları belli hedeflere ulaştırmak için kendi istek ve talepleri doğrultusunda davranışlar ortaya koymalarıdır. Motivasyonun temelinde ihtiyaçlar bulunur. Bu ihtiyaçlar belirdiğinde insanda bu gereksinimleri giderme arzusu ortaya çıkar. İnsanlar, itici kuvvetle uyarılmaya başlamış demektir. Bireylerin güdülenmelerini sağlayan çeşitli nedenler bulunur. Bu yüzden güdülenme kişiden kişiye değişebilmektedir. Güdülenmeyi meydana getirmede en iyi yol en üst seviyede hedefler belirlemektir. Güdülenmeyi meydana getirmek kadar aynı zamanda ona devam ettirmek de önemlidir (Genç, 2005, 233).

Güdülenme, en az bir kişinin sürekli olarak belirli hedefler doğrultusunda iş yapmaya başlaması için verilen emeklerin toplamıdır (Ergül, 2005, 69). Motivasyon, kişinin örgütte katkı sağlarken meydana getirdiği hareketin nedenini açıklayan iç ve dış enerji potansiyellerinin toplamıdır (Şahin, 2004, 525).

İş yeri verimliliği ile başarısı için güdülenme önemli bir unsurdur. Olumsuz tavırlarla insanların verimliliği düşer. Personelin hem maddi hem manevi yönden destekleyerek işyeri hedeflerine uygun şekilde çalışması sağlanabilir. Güdülenme, kısa süreli olmayıp iş hayatı boyunca devam etmektedir. Güdülenme, herkeste olan bir davranıştır. İstenilen hedeflere ulaşmak için tek veya topluluk halindeki insanların güdülenmesi gerekir. Güdülenmiş kişi işini yüksek performansla gerçekleştirir. Bu da hem kendi hem işyeri için olumlu olur. Çalışanların beklentileri karşılanırsa iş yerinin hedefleri için daha yüksek performans gösterirler (Güney,2007,41).

Güdülenme insanları nasıl ve neden böyle bir eylem içinde bulundukları sorularına yanıt arayan bir olgu gibi idrak edilebilir. İnsanların gündelik yaşamlarında gösterdikleri eylemlerin temelinde kesinlikle itici bir güç bulunmaktadır. Bu güç; güdü, neden, dürtü, isteklerimiz veya ihtiyaçlarımızdan kaynaklı olmaktadır. Güdülenme; insanların eylemlerinin uyarılması, istenilen tarafa doğru yönlendirilmesi ve sonunda pekiştirilmesidir (Şimşek, 2009, 214).

Güdüleme, işletmenin ve personeline gereksinimlerine karşılama ile sonuçlanacak çalışma ortamı oluşturup personeli işleri yerine getirmek için etkilenmesi ve istekli hale getirilmesi sürecidir. İşletmede personel işleri etkin ve istenen en iyi sonucu vermesi için motive hale getirilmelidir (Can vd., 2011, 259).

Mirze (2014)'e göre, insanların çeşitli fizyolojik, sosyal, saygınlık tarzı ihtiyaçları bulunmaktadır.Bu ihtiyaçların insanları eylemleriyle doyurulması gerekir. İhtiyaçlar, eylemlerle giderilmezse insanda içsel açıdan gerginlik oluşturur. Davranışlar başarılı olduğu takdirde, kişi karşılığında ödül alır. Bu ödüller, içsel veya dışsal ödül olabilmektedir.

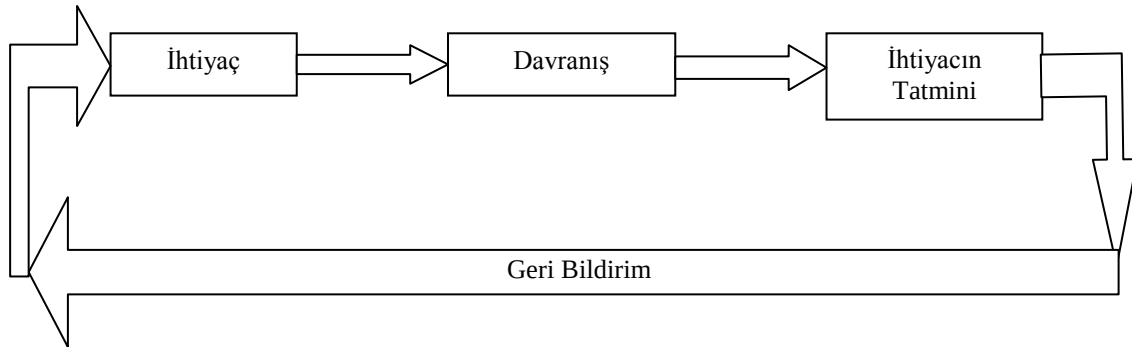
Güdülenme, insanların davranışlarının nasıl ve neden bu şekilde gerçekleştirdikleri sorularına yönelik yanıt aradıkları olgulardır. İnsanların gündelik yaşamlarında gösterdikleri davranışların kaynağında daima itici bir kuvvet bulunur. Bu kuvvet; güdü, insanlar için

önemli nedenler, insanların ihtiyaçları veya insanların güdülenmeleri olarak belirtilebilir. Güdülenme, insanların tavırlarının uyarılması, belli amaçlara doğru yönlendirilmesi ve sonunda pekiştirilmesidir (Şimşek, 2005, 208). Personelin sadece maddi ödüllendirme sonrasında verimli ve işletme için etkili çalıştığı düşünülmemelidir, ayrıca işletme içindeki personeli toplumsal gereksinimlerinin de doyurulması gerekir (Unutkan, 1995, 75).

Güdülenme, örgüt içindeki yönetimde ve örgütteki çalışmaların gerçekleşmesinde de önemlidir. İşinde başarılı yönetici personelinin güdeleyerek örgütten beklenen sonuçları vaktinde ve örgütün kaynaklarını en iyi şekilde kullanarak görevini yapar. Yöneticilerin işlerinde başarılı olmaları için personelinin de güdülenmesi zorunludur. Motivasyon sadece yönetimde değil, insanlar arası ilişkilerde de başarıyı destekler. İnsanlar ilişkilerinde muhatap oldukları insanları güdülemeye yani karşısındaki kişilerden istenilen şeyleri yapması için onları hareket ettirmeye yönelik çalışırlar. İlişkilerde karşılıklı iletişim ve güdülenme yeterince sağlanırsa ilişki başarısı yükselir ve ilişki devam eder (Ataman, 2009, 520).

İşletmede çalışanlara nasıl motive olduğu sorusu uzun zamanlardır akademisyenler ve konunun uygulayıcıları tarafından sürekli olarak gündemde var olmuştur. Motivasyon üzerine 1900'lü yıllardan zamanımıza kadar birkaç tane teori geliştirilmiştir. Bu kuramlar güdülenme konusunda çeşitli açıklamalar getirirken farklı noktalarına değinmeleri açısından diğerlerinden ayrılırlar. Güdülenme konusunu tam anlamıyla açıklayacak bir teori bulunmadığı söylenebilir. Var olan teoriler motivasyona farklı bakış açıları getirerek katkılar sağlamış, güdülenmenin insanlar tarafından kavranmasına katkıda bulunmuşlardır (Ataman, 2009, 525).

Değişen çevre koşullarına ve rekabet ortamına uyum sağlamada başarılı olmak için şart insanlardır. Örgüt için işlerini iyi şekilde gerçekleştiren personeller örgütün hedeflerine yönelik güdülenmelidir. Personellerin sahip oldukları yeteneklerini örgütün hedeflerini gerçekleştirmede güdülenme araçlarıyla desteklenmelidir. Yönetici başarı yakalamak istiyorsa güdülenme araçlarına iyi şekilde kullanılmalıdır. Örgütteki personel iyi şekilde kullanılmadığında örgütten istenen başarı gerçekleştirilemez. Motivasyonun hedefi; örgütteki personeli performanslarına arttırarak örgütün hedeflerini etkili ve optimum şekilde gerçekleştirmektir. Güdülenmesi düşük ise personellerle örgütün hedeflerine ulaşmak zordur. Güdülenmesi düşük personel kendisinden istenilen performansı tam anlamıyla ortaya koyamaz (Tunçer, 2013, 92).



Şekil 5.1. Motivasyon Modeli (Şimşek, 2009, 214).

5.2. Motivasyonun Türleri

Güdülenme türleri; fizyolojik ve sosyo-psikolojik motive edici olmak üzere ikiye ayrılır. Fizyolojik güdüler; doğuştan gelen herhangi bir şekilde öğrenilmemiş olan açlık, susuzluk gibi etkenlerdir. Fizyolojik denge bozulduğu takdirde bu dengenin oluşması için insan davranışlarda bulunur. Tahrik ve doyum temellidir. Sosyo-psikolojik güdüler; insanlara özgü ve sonradan öğrenilen güdülerdir. Başarılı olmak, sevgi, saygı, mevki sahibi olmak, güvenlik gibi etkenlerdir (Arslan, 2001, 62-63).

Güdülenmenin sınıflandırılması içsel ve dışsal olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İçsel güdülenme, insanın içinden gelen gereksinimlere karşı vermiş olduğu tepkilerdir. Örnek olarak kişinin bilme ve anlama gereksinimleridir. İçsel güdülenme, kişinin kendi iradesi ile gerçekleştirdiği işlerdir. Dışsal güdülenme ise kişinin çevresinde verilen pekiştiricilerin yardımıyla tekrarlanır. Örneğin; öğrencinin öğretmenle takdirini kazanmak adına çalışmasıdır (Akbaba, 2006, 345).

Örgütte çalışan personelleri güdülenmeleri, çalışmalarından doyum sağlamaları, işlerini daha verimli yerine getirmeleri ve bu süreçte iyi şekilde performans sergileyebilmeleri için çeşitli güdülenme araçları değişen vakitlerde personele uygulanmaktadır. Personeller işin özellikleri, kişinin nitelikleri gibi sebeplerle içsel güdülenme sağlayabilecekleri; işten sağlayacakları maaş, ödüllendirmeler ve ekstra olanaklar sayesinde ise dışsal güdülenme sağlayabilirler. Örgütteki personellere performanslarını yükseltmek adına içsel ve dışsal güdülenmelerden yararlanılmalıdır. Örgütteki iş ve çalışmaların farklılığından dolayı personeli etkileyen güdülenme çeşidi de değişebilmektedir. Personelleri içsel ve dışsal güdülenmeleri işten sağladıkları doyum ve performanslarını yükseltmektedir (Aslan ve Doğan, 2020, 292).

Güdülenmeye katkısı bulunan çeşitli etkenler vardır. Bunlar kişilerin işleri için emek sarf etmeleri, kendisine verilen görevlere karşı tatminden dolayı meydana gelir. Bu etken bir içsel motivasyona aittir. Personelin yaptığı eylemleri ödüllendirme ise dışsal güdülenmedir. Güdülenme sağlayan diğer biri etken ise ödüldür (Izgar, 2014, 93).

5.3. Motivasyon Teorileri

Eskiden beri motivasyon ile ilgili birçok teori ortaya konmuştur. Bu teoriler, motivasyonun kavram olarak çözümlemesini yapma, insanların gereksinimlerinin neler olduklarını ortaya koyma, gereksinimleri sağlamak için ne türlü eylemler ortaya konduğunu belirleme, motivasyon meydana getiren sürece anlamlandırma ve insanların güdülenmesinde nelerin etki ettiğini belirleme gibi çeşitli hedefleri bulunmaktadır (Ergun Özler, 2013, 140).

Herhangi bir vakitte insanları eylemlerini gerçekleştirmeye yönelten maddi armağanlar sayesinde karşılanan ihtiyaçları bulunur. Bu maddi gereksinimler içsel güdülere dönüşüp doyum sağlama arayışına girip insanı çeşitli özel eylemler gösterme açısından güdüler. Başlarda yönetici personeline belli eylemlere yönelten ihtiyaçları ne kadar iyi anlayabilirse,

örgütte ödüllendirme sistemi bu gereksinimleri giderebilecek şekilde düzenlenir ve birey örgütün hedeflerine göre eylemlerini gerçekleştirme açısından güdülenir (Şimşek, 2009, 217).

Kapsam teorileri insanların eylemleri gerçekleştirmeye yönelten içsel faktörler üzerinde dururken, süreç teorileri insanların yapması beklenen eylemlerin sebebini dışsal faktörlerde aramaktadır (Arıkboğa, 2021, 252).

Güdülenme teorileri, kapsam ve süreç teorilerinden oluşmak üzere iki ana başlıktan oluşur. Kapsam Teorileri; Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, Alderfer'in ERG Teorisi, Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisinden oluşmaktadır. Süreç Teorileri ise; J.S.Adams'ın Eşitlik Teorisi, Amaç Teorisi, V.H. Vroom'un Bekleyiş Teorisi, Davranış Şartlandırması Kuramından oluşur (Atılğan, 2017, 61).



Şekil 5.2. Motivasyon Teorileri (Atılğan, 2017, 61).

5.3.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri insanların eylemleri gerçekleştirmesine yönelten içsel öğelere yönelmiştir. Temelinde insanların gereksinimleri bulunmaktadır. Gereksinimler insanların belirli şekilde eylemleri gerçekleştirmesini sağlayan fiziksel veya psikolojik öğelere odaklanır (Arıkboğa, 2021, 252).

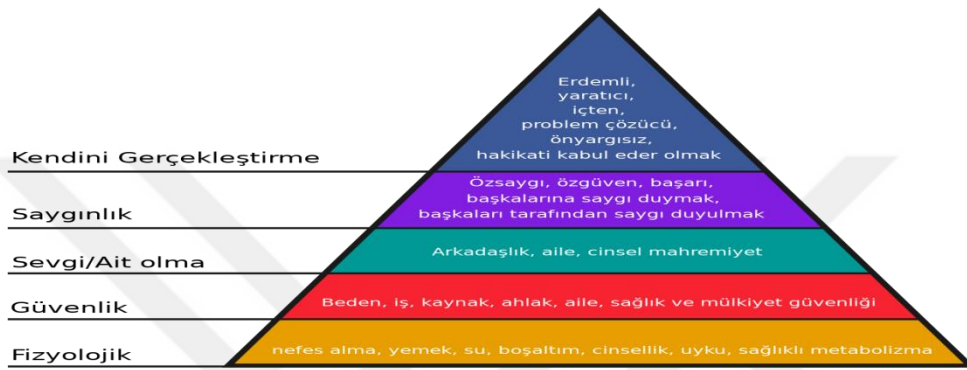
Beklenen hareketlerin pekiştirilmesinde hangi pekiştirecin personelin ihtiyaçlarına yönelik olduğuna belirleyip seçmektir. Kurama göre, fiziksel veya güvenlik gibi gereksinimleri tatmin edilmiş personellerin özgüven gereksinimleri motivasyonu ve işten doyumunu yükseltmektedir (Küçüközkan, 2015, 101).

Bu teori insanların içinde var olan ve insanları çeşitli eylemleri yapmaya iten etkenleri bulmayı hedeflemektedir. Yöneticiler, işletmede çalışan personelleri hedefleri gerçekleştirme konusunda işi yapmaya başlatacak etkenlerin neler olduğunu belirlediğinde, personelin motivasyonu artırma konusunda bilgi sahibi olacaktır. Bu yüzden personelin tanınması ve onlarla daima iletişimde bulunulması gerekir. Kapsam teorileri olarak yazında en çok bahsedilen kuramlar; ihtiyaçlar hiyerarşisi, çift faktör kuramı, başarma ihtiyacı kuramı ve ERG kuramıdır (Ergun Özler, 2013, 141).

5.3.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Motivasyon kavramından bahsedildiğinde ilk karşımıza çıkan kuram Maslow tarafından geliştirilen İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramıdır. Bu kuramın temelini insanların gereksinimleri oluşturmaktadır (Ergun Özler, 2013, 141).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde, insanları güdüleyen ihtiyaçların var olduğundan bahsedip bütün ihtiyaçları kademeli olarak 5 basamağı ayırmıştır. Bu ihtiyaçlar kademeli düzen içinde en aşağıdan en yukarıya doğru sıralanır. Bunlar; temel ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, ait olma ihtiyacı, saygınlık ihtiyacı ve son olarak kendini gerçekleştirmedir (Mirze, 2014, 149-150).



Şekil 5.3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Wiki, 27.07.2022, www.tr.wikipedia.org).

Fiziyojik ihtiyaçlar, insanların doğumundan itibaren sahip oldukları ve istedikleri gereksinimleri vardır. Bunlar, yeme-içme, nefes alma gereksinimleridir. Güvenlik ihtiyacı, fiziksel gereksinimlerin giderilmesinin ardından, şimdi ve ileriki zamanların güvene alınmasını sağlamaya yönelik ihtiyaçtır. Örneğin; emeklilik ve sosyal sigorta gösterilebilir (Keser, 2006, 15).

Sevgi/Ait olma gereksinimi, insanlara bağlanma, onları kabul etme, insanlarla dostluk ilişkileri kurma, bir topluluğa üye olmak gibi örnekleri bulunur. Dâhil olunan grup tarafından sevilme gereksinimi duyar. Bu ihtiyaç kişilerin doğumlarıyla beraber ortaya çıkmaktadır. İnsanlar sosyal varlıklardır. Bu yüzden tek başlarına ayaklarına idame ettiremezler. İlk olarak sosyalleşme aile ile birlikte olmaktadır (Gündüz, 2009, 83). Saygınlık, kişinin kendine karşı öz saygısı, diğer kişiler tarafından tanınma isteği, yaptığı işte başarı sağlaması, mevki gibi örnekleri vardır (Ulukan, 2018, 162).

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı, gereksinimler açısından en üst basamakta yer almaktadır. İnsanı kendini iyi bir insan gibi hissedebilmesi için şarttır. Kişinin eğitime, insanların düşkünlükleri gibi çeşitli örnekleri vardır. Örgüt tarafından bakıldığında ise, personele sağlanan eğitim imkânları, personelin yeni şeyler üretebileceği ortamların bulunması buna örnektir (Arıkboğa, 2021, 254).

Maslow oluşturduğu ihtiyaçlar hiyerarşisinde alçak ve yüksek olmak üzere seviyelere ayırmıştır. Fiziyojik ve güvenlik gereksinimleri alçak düzeyi iken sevgi/ait olma, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ise yüksek düzeyli olarak belirlenmiştir. Alçak düzeyde

gereksinimler dışsal faktörler olan maaş, mevki kazanma imkânı, çalışma güvencesi gibi etkenlerden oluşurken; yüksek düzeyli gereksinimler içsel faktörler olan sorumluluk duygusuna sahip olma, personelin örgüte olan faydasının belirtilmesi gibi etkenler tarafından giderilmektedir (Ulukan, 2018, 162).

5.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Herzberg'in çift faktör teorisi (sağlık- motivasyon): Buna göre personelin işine olan hareketlerine pozitif ve negatif olmak üzere çeşitli etkenler belirlemektedir. Bu etkenlerin birbirinden ayrılması çeşit olarak olmamaktadır (Efil, 1998, 101).

Herzberg tarafından oluşturulan kuram, 200 muhasebeci ve mühendis sayesinde teori meydana gelmiştir. Deneklere sorulan çeşitli sorunlarla iş konusunda en çok doyum sağladığı ve işten en az doyum sağladığı durumları açıklamıştır. Bunlar sayesinde Herzberg teorisini iki kavram başlığı altında toplamıştır. Bu başlıklar motive edici faktörler olan iş, sorumluluk, iletişim, mevki, başarı ve tanınma olarak alt başlıklar olarak belirlenmiştir. İkinci başlık ise hijyen faktörleri olan ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği, nezaret tarzı olmak üzere çeşitli alt başlıklara ayrılmıştır. İlk başlık türünde bulunan etkenler personeli güdülerken ortamda bulunmaması durumunda güdülenmeyi düşürmektedir. İkinci başlıkta ise personeli güdülenme özelliği taşımaz. Bunlar çalışanın güdüleneceği en düşük şartları ortaya koyar (Atılğan, 2017, 62).

Yönetici çalışanlarının motivasyonlarını arttırmak istiyorsa ilk olarak maaşlarında yeterli tatmini sağlamalı, çalışma şartlarına daha iyi hale getirmeli, iş güvenliğine önem vermeli, personeli uygun şekilde denetlenmelidir. Bunlar işletmede gerçekleştirilirse motivasyon sağlanacaktır. Personelin gerçekleştirdikleri iş ve personele verilen sorumluluk seviyesi ile mevki ve yükselme imkânları, işi gerçekleştirme ile diğer personel tarafından tanınmasıyla gerçekleşebilir. Hijyen yani koruyucu etkenler örgütte var olmalıdır (Ergun Özler, 2013, 143).

Tablo 5.1. Herzberg Motivasyon ve Hijyen Faktörleri (Ulukan, 2018, 163).

<i>Motivasyon (Güdülenme) Etmenleri</i>	<i>Hijyen Etmenleri</i>
Başarılı Olmak	Örgüt politika ve yönetimi
Bilinme	Kontrol etme
İşin kendisi	Yöneticilerle ilişkiler
Sorumluluk duygusu	Çalışma şartları
Yükselme	Maaş
Kişisel gelişim	Diğer personellerle ilişkiler
	Özel hayat
	Makam (mevki)
	Güvenlik ihtiyacı

5.3.1.3. Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı (Üç İhtiyaç) Teorisi

Bu teorinin yapısında insan üç öbek gereksinimden dolayı davranış ortaya koyar. Bunlar; İlişki kurma, güç kazanma ve başarıma ihtiyacından dolayı çeşitli davranışlarda bulunurlar. İlişki kurma gereksinimi fazla olan insanlar, diğer insanlarla iletişim sayesinde ilişkiler kurmaya ve kurdukları ilişkileri geliştirmeye çalışırlar. Güç kazanmak gereksinimi çok olan insanlar, güç ve yetke özelliklerini arttırmaya, diğer insanları bu özellikler sayesinde insanlar üzerinde otorite sahibi olmaya ve sahip olduğu gücünü muhafaza etmeye çalışırlar. Başarı gösterme gereksinimi fazla olan insanlar ulaşılması güç hedefler ve iş yapmaya yönelik hedefler belirlerler. Bu hedeflere ulaşmaya yönelik çalışırlar (Atılğan, 2017, 62).

Teoriye göre yöneticilerin teorinin temelini oluşturan üç gereksinimden hangisinin personel tarafından önem taşıdığını bilmeli ve buna ilişkin istek sağlayıcılar yardımıyla personeli motive etmelidir. Yönetici, başarıma ihtiyacına önem veren personeli motive etmede iş konusunda eğitimler ve personelin kendini geliştirmesine yönelik çalışma alanı oluşturmalıdır. İlişki kurmaya önem veren personelin işletmedeki iletişimin her an gerçekleştirebilecek şekilde yapılması ve ayrıca yöneticiler bu personellerle iletişim halinde olması gerekir. Güce önem veren personellerin motivasyonunda yönetici bu personeline çeşitli yetki ve görevler verip onların performansları doğrultusunda üst konumlara gelmesini sağlamalıdır (Ergun Özler, 2013, 145).

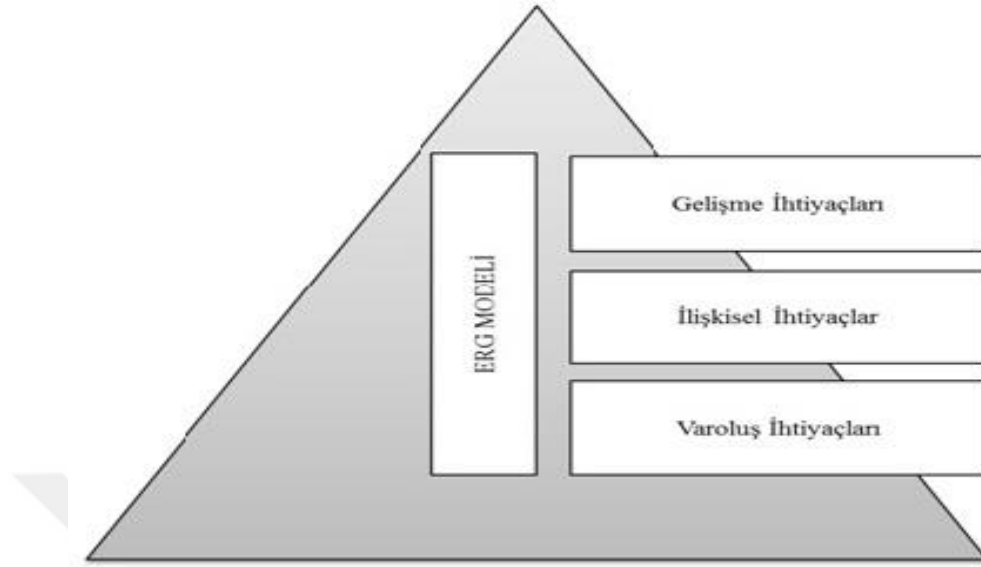
5.3.1.4. Alderfer'in ERGTeorisi

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi modelini modern zamana uyarlayıp modelin varlığının devam etme, ilişkilerde bulunma ve gelişme ihtiyaçları üzerine modelini geliştirmiştir. Yazara göre; ilk iki basamaktaki ihtiyaçlar giderildikten sonra insanlar uygulanan dürtü seviyesi düşmüş, gelişme ihtiyaçları doyuruldukça şiddeti daha fazla artmıştır. Örgütte çalışan personeller bu aşamalarda ilerlerken akılcı bir gelişme izler, bazen bunalımlar ve hayal kırıklıklarına neden de olabilir. Personelin gelişme ihtiyaçları yeterince karşılanmıyorsa önceki basamaklardan birine giderek çabalarını o basamak üzerinde daha fazla yoğunlaştırması gerekir (Şimşek, 2009, 219).

Bu kuram Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramı ile benzerdir. İnsanlar belli gereksinimlerini gidermek için çeşitli davranışlar ortaya koyarlar. Bu gereksinimler kademeli olarak birbirini izlemektedir. İnsan en alt basamaktaki gereksinimlerini tamamlamadan bir üst basamaktaki gereksinimlerini tamamlayacak davranışlarda bulunamaz. Bu gereksinimler; varoluş ihtiyaçları, ilişki kurma ihtiyacı ve gelişme ihtiyaçları olarak karşımıza çıkmaktadır (Atılğan, 2017, 63).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi beş basamağa ayrılırken, Alderfer'in ERG teorisinde üç basamakta var olma, aidiyet ve gelişme olarak toplanmıştır. Var olma gereksinimi, bireyleri fiziksel gereksinimleri olan yemek yeme, su, çalışma ve maaş gibi öğelerden oluşmaktadır. Ait olma; aile, dostlar ve üst-üst ilişkilerini temsil eder (Demir Uslu, 2017, 141). Gelişme ise yeni şeyler üretme konusunda hissedilen istek, olumlu katkılar ve bireyin

kişisel açıdan gelişimini kapsar. Gelişme, aidiyet ve var olmadan farklı olarak doyum sağlandıkça yükselir (Ataman, 2009, 530).



Şekil 5.4. Alderfer'in ERG Kuramı (Tekin ve Görgülü, 2018, 1561).

5.3.2. Süreç Teorileri

5.3.2.1. Davranış Şartlandırması Kuramı

Bu kuramın temelinde Pavlov ve Skinner'in şartlandırmaya yönelik işlemleri bulunmaktadır. Pavlov, klasik koşullandırma kuramını köpekler üzerinde; Skinner ise edimsel koşullanma kuramını fareler üzerinde uygulamıştır. Klasik koşullanma kuramında davranış uyarıyla şekillenir. Uyarıcı defalarca tekrarlanır. Edimsel koşullanma kuramında ise gerçekleştirilen davranışlar sonucunda ceza ve ödüllendirme bulunur. Ödül, cezadan daha etkilidir (Atılğan, 2017, 63).

Skinner bireylerin hareketlerinin ortaya konan eylemlere yönelik tepkilerle istenilen tarafa yönlendirilebileceğini ortaya koymuştur. Bu kuramda gösterilen tepkiler beklenen davranış yönünde ise ödül verilirken, istenmeyen davranışlarda ise ceza uygulanmaktadır. Örgütteki personellerin güdülenmesi için verilen ödül ve cezanın ne şekilde olacağı ve zamanı yönetici tarafından doğru şekilde planlanmalıdır. Sürekli verilen ödüller ve cezalar etkisini kaybedebilir (Gündüz, 2009, 97).

5.3.2.2. V.H. Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Bu kuram, insanın yaptığı eyleme yönelik ödül olarak nitelendirilebilecek bir sonuç elde etmezse, yani beklenen durum karşısında beklenti gerçekleşirse benzer eylemlerin gösterileceğiyle ilgili bir süreçtir. İnsanın beklentisi karşılanmadığı takdirde yapılması istenen davranış tekrar uygulanmayacaktır. İnsanın istenilen iş için çaba sarf etmesi şu iki nedene bağlıdır. Bunlar; insan içi değeri olan bir şey ile bekleyiş etkenidir (Efil, 1998, 102).

Bu teoride insanı davranış yapmaya yönlendiren iki etken bulunur. Birincisi insanın ödülü arzu etme seviyesi olan *Valens*, ikincisi ise ödüllendirilme seviyesi olan *Bekleyiş* 'tir. Valens derecesi -1 ile +1 değerleri arasında değişir. İnsanların çeşitli nitelikleri sebebiyle isteyecekleri ödülü arzu etme seviyelerinde farklılıklar bulunmaktadır. Yani bazı insanlar ödülü çok arzu ederken bazı insanlar ise ödülü çok arzulayanlar kadar istemeyecek ve istemedikleri için ise ödüle sahip olmak için yeterince emek vermeyeceklerdir. Bu insanları arzulama seviyesi haliyle eksi olacaktır. Bekleyiş ise 0 ile +1 değerleri arasındadır. Bekleyiş, emek verdikten sonra ödüle sahip olma olasılığını gösterir. Bazı insanlar ne kadar emek verirse versin belirli olan ödüle hiçbir zaman sahip olamayacağı düşüncesine kapılırlar. Böyle durumlar için bekleyiş 0(sıfır)'dır (Atılğan, 2017, 63-64).

Vroom'a göre *MOTİVASYON* : *VALENS* x *BEKLEYİŞ* 'tir. Bu teoride kişilerin güdülenmesi için gerekli olanlar; kişi, çabalarının üst yöneticilerce iyi bir sonuç şeklinde saptandığına inanmalıdır. Bu iyi sonuçların karşılığı olarak mükâfatlandırılacağına inanmalıdır. Büyük derece mükâfatı daha düşük dereceli neticeler için olması gerektiğini bilmelidir. Kişi hem ilk derece hem de ikinci derece mükâfatları istemelidir (Ulukan, 2018, 165).

5.3.2.3. J.S.Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams'ın ürettiği teori, örgütteki personelleri işlerinde eşit şartlarda davranış görmek istedikleri ve bunun personelin güdülenmesi etkilediğini savunmaktadır. Personelin çalışmalarında başarılı olması ve doyuma ulaşma seviyesi çalışılan ortamla ilgili algılanan eşitliğe bağlı olduğunu söylemektedir. Personelin çalışma karşılığında kazandığı maaş, yükselme, mevki gibi unsurlar ile çalışma sırasında gösterdikleri gayret, tecrübe ve eğitimlere yönelik algılarını kapsamaktadır (Ulukan, 2018, 165).

Bu kuramda insanların güdülenmeleri kişileri işyerindeki ortamdan hissettikleri eşitlik ya da eşitsizliğe dayanır. İnsanların verdikleri emekler ile emek sonunda alınan ödüllerde aynı işi yapan diğer personellerle karşılaştırılır. Eğer verilen emekle alınan ödül aynı değilse kişi bu eşitsizliği giderecek hareketler gerçekleştirir (Atılğan, 2017, 65).

Eşitlik teorisi, kişilerin tavırlarını eyleme dönüştürürken insanların gereksinim ve beklentilerini ne derece karşıladığı; kişinin kendisi ile başka insanlar kıyaslandığında ne kadar adaletli davranıldığının algılanması üzerine durmaktadır. Kişi, adaleti algılama seviyesine kendisi ve örgütteki diğer personelleri çalışmalara katılmanın sonuçlara oranlamasıyla ortaya koyar. Yani kişi kendisine diğer personellerle karşılaştırmaktadır. Bu karşılaştırma sonunda eşitsizlik olursa personel neden arasında sorun oluşturacaktır. Bu eşitsizliği gidermek için personel ya çalışmalarını düşürecek ya da diğer personellerden kendisi gibi çalışmasını isteyecektir. Yönetici, öyle durumlarda aynı koşullarda çalışan personellerin eylemlerine örgütten hedeflerine doğru motive etmede personeller arasında adaletli şekilde davranmaya özen gösterilmelidir (Altuntaş, 2014, 338).

5.3.2.4. E.Locke'un Amaç Teorisi

Teoride insanları kendileri için belirledikleri hedefler, kişilerin güdülenme seviyelerini belirler. Gerçekleştirilmesi güç ve aşırı zaman alan amaçları hedefleyen insanların güdülenme seviyeleri daha yüksektir. Gerçekleştirilmezse daha basit amaçları olan insanların güdülenme seviyeleri zor hedefler seçen insanlarınkinden daha düşük seviyededir (Atılğan, 2017, 65).

Tablo5.2.Motivasyon Teorilerinin Kıyaslanması (Gülner, 2007, 187).

<i>KAPSAM TEORİLERİ</i>	<i>SÜREÇ TEORİLERİ</i>
<i>İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi</i>	<i>Vroom'un Bekleyiş Kuramı</i>
Fizyolojik, Güvenlik, Sevgi/Ait Olma, Saygınlık, Kendini Gerçekleştirme olmak üzere beş gereksinimden oluşmaktadır.	Üç tane değişkenden oluşur. Motivasyon, arzu etme seviyesi ve beklentiden meydana gelir.
<i>Çift Faktör Teorisi</i>	<i>Eşitlik Teorisi</i>
Motivasyon (içsel) ve hijyen(dışsal) etkenlerinden oluşur; ▪ Motivasyon etkenleri; başarılı olmak, bilinme, işin kendisi, sorumluluk duygusu, yükselme, kişisel gelişim ▪ Hijyen etkenleri; örgüt politikası ve yönetimi, kontrol etme, yöneticilerle olan ilişkiler, çalışma koşulları, ücret, diğer personeller ilişkiler, özel hayat, makam, güvenlik gereksinimi	Personelin örgütteki emeği ile bunu karşılığında kazandığı ödülün diğer personeller tarafından karşılaştırılması sonucu kazanılan doyumunu ifade eder.
<i>Başarma İhtiyacı Teorisi</i>	<i>Şartlandırma Teorisi</i>
Gereksinimler sonradan var olur. Doğuştan gelmez. Üç tür gereksinim bulunur.İlişki kurma, güç kazanma, başarmadır.	Skinner ve Pavlov tarafından oluşturulan iki farklı kuramla Pavlov hareket olmadan ödüllendirme, Skinner ise davranış sonucu ödüllendirme ve ceza ile savunmaktadır.
<i>ERG Teorisi</i>	<i>Amaç Teorisi</i>
İhtiyaçlar hiyerarşisinin benzeridir ve onu üç başlıkta toplamıştır. Bunlar; Varoluş, İlişkisel ve Gelişme ihtiyaçlarıdır.	Kişilerin hedefleri ve bu hedeflerin gerçekleştirilme seviyesine göre güdülenme ilişkisini ortaya koyar.

5.4. Motivasyonun Faydaları

Güdülenme personel ve örgüt açısından çeşitli yararlar sağlamaktadır. Bu yararlar; personeli ekonomik gereksinimlerini, sosyal ihtiyaçlarını giderir ve personelin becerilerini geliştirecek yöntemlerin araştırılmasına yardım eder. Örgütün, personellerin verimliliğine, sosyal ve ekonomik açıdan yaşamlarını daha iyi idare ettirmelerini sağlayacak koşulların geliştirilmesine yönelik rekabet sağlayıcı bir ortam yaratmaya çalışır. Personelin var etme ve liderlik özelliklerinin ön plana çıkmasını sağlayacak ortamlar oluşturur. Personelin, güdülenmesini sağlayacak fırsatları arttırarak personeli bu fırsatlardan daha fazla faydalanmalarına yönelik insanlar arası olumlu rekabet ortamı oluşturur. Hızla değişen ekonomik, teknolojik ve sosyal şartlara uygun örgüt esnek güdülenme temellerine dayanan bir sistemi kabul etmesi gerekmektedir. Güdülenme, personelin gerçekleştirmek istediği

hedefleriyle örgütün hedeflerini eşgüdümlü şekilde gerçekleştirmeye çalışır (Esen, 2017, 186).

Motivasyonun faydaları; personelin maddi gereksinimlerine gidermeye çalışır. Ayrıca personelin sosyal gereksinimleri olan içinde bulunduğu toplama kültürü, çalışma saatleri, sosyal güvenlik ihtiyaçlarını giderir. Personelin "ego" gereksinimlerini doyurmaya çalışır. Personelin becerilerini en üst seviyelere çıkaracak araştırmalara olanak sağlar. Örgütteki personel verimlilik, sosyal ve maddi olanakların daha iyi seviyelere getirilmesine yönelik rekabet ortamı hazırlar. Kişilerin yaratıcılık ve önderlik özelliklerini gösterebilecekleri imkânlar sağlar. Kişilerin algı düzeylerini yükseltirken fikri açıdan güçlerini de geliştirmeye çalışır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, 41).

5.5. Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler

Personellerin güdülenmelerini sağlayan etkenler yazında dört grupta toplanmaktadır. Bunlar; kişisel, iktisadi, psiko-sosyal ve örgütsel etkenlerdir (Demir Sarier, 2020, 30).

Kişisel etkenler, farklılık gösteren her bireye has özellikler olan yaşı, cinsiyeti, medeni hali, eğitim durumu ve çalışma hayatındaki tecrübesidir (Uluçay, 2016, 24).

Birçok araştırmaya bakıldığında ekonomik faktörler; maaş, işin nitelikleri, çalışma şartları, yükselme olanakları, güvenlik ve teşvikten oluşmaktadır.

Ekonomik koşullardan ilki olarak ücret, örgütteki çalışanları işlemi gerçekleştirmek için zihnen ve bedenen ya da hem zihnen hem bedenen çabalarından karşılığıdır. Yapılan iş karşısında personele verilen asıl ücrettir. Personeller ulus, örgüt ve çalışılan iş alanında eşit çalışmalara eşit ücret anlayışına göre meydana getirilen sistemde ödenen ücrete asıl ücret denir. Özendirici olan ücretler ise çalışanların başarısı veya örgütteki verimliliğine göre personele ödenen ücretlerdir. Bu ücretler çeşitli prosedür ve sözleşmelere göre personele verilen sosyal amaçlı ödemelerdir (Çakır, 2006, 14).

İşin nitelikleri, çalışanlara sıkmayan ve dinamik olan işler güdüleyicidir. Örgütler personellerin dinamik bir ortamda çalışması ve bunalmamaları adına belirli zamanlarda görev değişikliği yaparlar. Böylece çalışanlar işte bunalmamakta ve güdülenme ile tatminleri yükselmektedir. Devamlı aynı işi gerçekleştirmek personelde çeşitli psikolojik açıdan rahatsızlıklara neden olacaktır. Çalışma ortamında yeterli teçhizatın bulunmaması durumunda çalışan örgütten istenilen oranda katkı yapamaz. Böylece motivasyonun azalmasına neden olur (Özkul, 2013, 9).

Çalışma şartları, çalışanlar için iş şartları en ideal seviyede olursa böyle ortamlarda çalışmak daha güzel olabilmektedir. Ayrıca çalışanlar örgütün ailesi ve yaşamlarını idame ettirdikleri ortamlara yakın olması, örgütlerin modern yapıda olması, iş yerindeki aktivitelerde kullanışlı şekilde olması ihtiyacı personelce istenir. Bu sayede personelin etkili ve optimum şekilde çalışabilmesi iş tatmini için gereklidir (Kantar, 2010, 68).

Yöneticiler personellerin ilgi ve becerilerinin olduğu iş pozisyonlarında ve sınırlı ölçüde bağımsızlığı bulunan çalışma imkânları sağlanırsa güdülenebilirler. Bu sayede

personel becerileriyle yeni şeyler ortaya koyar ve yapıcı becerilerini gösterebilir (Ekici, 2019, 66).

Güvenlik, sürekli çalışanların değiştirildiği örgütlerde iş görenler işten çıkarılma düşüncesiyle karşı karşıya kalırlar. Böylece güdülenmelerinde düşüşler yaşanır. Örgütteki personelleri değişiminin az olması örgüt ve güdülenme olarak personelin güvende olduğu ortamı gösterir. Bu sebepten dolayı birçok çalışan kamuda çalışmaya seçmektedir (Molla, 2018, 34).

Teşvik, personeli işe isteklendirmesi performansın yükselmesi ve örgüte bağlanma açısından personellere maddi değeri olan ödüller verilebilir. Ödül personelin beklentileri göre verilirse iş açısından güdülenmeyi artırır. Ödüller verilirken personelin sağladığı katkı ile orantılı şekilde olmalıdır. Ayrıca verilecek ödüller çabuk şekilde personele takdim edilmesi gerekir (Karatepe, 2005, 32).

Psiko-sosyal etkenler, bireysel amaçlara yöneliktir. Yapılan işlerde serbest olmak, kişinin örgütten beklentileri ve örgütün ise kendinden beklentileri, iş ortamında arkadaşlarıyla etkin ve verimli gerçekleştirilen iletişim, eşgüdümlü şekilde çalışmalar olarak nitelenebilir. Personelin beklentileri ile örgütün beklentileri aynı doğrultuda ise personelin duygu, düşünce ve tutumları o şekilde etkilenir ve motivasyonu yükselebilir.

Örgütsel etkenler, personellerin örgüte olan bağlılıklarını yükseltir. Personellere işleri ile ilgili yetki ve sorumluluk verilmesi ile personel örgütü sahiplenir. Personellere iş açısından eğitim fırsatları verilerek gelişmeleri sağlanır. Yöneticilerin kararlarına katılma ve örgütün hedeflerini birlikte belirleme ile örgütteki açık kanallar sayesinde iletişim sağlayarak hem yöneticiler hem de çalışma arkadaşlarıyla pozitif etkileşim geliştirip güdüleme artırılır (Uluçay, 2016, 28).

6.İŞ TATMİNİ

6.1.İş Tatmininin Tanımı ve Önemi

Tatmin, insanın sevinmesini ve hayatından, çalışma yaşamından, diğer insanlarla olan ilişkilerinden ve çevresinden duyduğu memnuniyettir. İş tatmini, diğer insanlarca dolaylı şekilde gözlenebilen, sadece bu durumla karşı karşıya kalan kişi tarafından duyumsanarak açıklanabilen iç rahatlıktır(Örücü vd., 2006, 40).

İş tatmini, çalışma hayatına karşı verilen duygusal nitelikli cevaplardır. Bundan dolayı görülemez; lakin açıklanabilir. Literatürde duygusallık barındırmasından dolayı net bir tanımı bulunmamaktadır (Baş, 2002, 20).

İş tatmini, iş konusunda kişilerin duygusal tepkileri sonucudur. Günümüzde yönetimin en önemli temel taşı olan insanken, insanı işletme için daha etkili kullanmayı zorunlu hale getirir. İş için en uygun kişinin işe seçilmesi, iş yaşamında yeterli doyuma ulaşması yönetimin zorluluklarındandır. Yöneticilerin yönetim esnasındaki tarzları, personelin işe karşı hareket ve tutumlarında önemli bir etkidir. İşinden memnun olmayan ve işyerine karşı bağlılık duygusu düşük olan kişilerin performansları, verimlilikleri ve üretkenlikleri düşüktür. Bu yaşanan olumsuzluklar sadece personel kendisini değil, diğer iş arkadaşlarını da etkileyebilmektedir. İşyeri başarısı için çalışanın iş doyumunu ile verimliliği yakından ilişkilidir. Etkili yönetim için, işler personele daha elverişli şekilde meydana getirilmeli, çalışanın işyerine bağlılığı arttırılarak uzun süre işyerinde devam etmesi sağlanmalı, işlerin en iyi şekilde yürütülmesi için personelin güdülenmesi sağlanmalıdır (Güney, 2007, 38).

İş tatmini, personellerin örgütteki çalışmalarına neticesinde kendi hedeflerini ve örgütü faaliyetlerine ulaşmalarının bir fonksiyonu olarak görülebilir. İş tatmini, personellerin yaptıkları çalışmalardan dolayı hissettikleri memnuniyettir (Kayıkçı, 2005, 508).

İş tatmini, çalışanların maaş, çalışma şartları, tarifi ve kendilerini geliştirme imkânları ile işbirliği ile çalışmalarını gerçekleştiren ve örgüt ortamı gibi işe yönelik değerler olan yani personelin beklentileri, istekleri, amaçlarıyla birlikte bu değerleri işinde sahip olma seviyesine göre algılamaları arasındaki farkı ifade etmektedir (Balcı, 1983, 577).

İş tatmini, bir işletmede düzgün bir işletme ortamının oluşması için önemli bir ölçüdür. İş yerindeki personelin iş hakkında sahip oldukları memnun olup olmama durumudur. İş ile personeli beklentileri birbiriyle uyduğunda iş doyumunu sağlar (Güney, 2000, 101).

İş tatmini, kişilerin sana karşı olan bakış açılarını meydana getirir. İş tatmini yüksek olan kişileri fiziksel ve ruhsal durumları da yüksektir. Çalışanların kendilerine olan güveni, iş ortamındaki arkadaşlarıyla dayanışmaları, işbirliği ve eşgüdümlü şekilde çalışmaları da yükselmektedir. Bu sayede endişe ile birlikte meydana gelen sorunlarda azalmıştır. İş tatmini, çalışanların gerginlik düzeylerinde azalmaya yol açmış, personelin örgütten beklentilerine ulaşmasını sağlamıştır. Personel kendilerini verilen yeni işleri çabuk şekilde kavrayabilmektedir. Yanı sıra, iş ortamında oluşacak kazalarda da azalma görülmektedir. İş tatmininin artmasıyla birlikte personelin diğer örgütlerde iş arama oranlarında azalmalar meydana gelmektedir (Ölçüm, 2015, 70-71).

İş tatmininin önemi, psikolojik açıdan yeterli seviyeye ulaşmakla arasında olumlu bir ilişki bulunur. İnsan, yaşamının çoğunluğunu işte harcadığı için önemlidir. Personeller örgütte işlerini gerçekleştirirken yeteneklerini gösterirler. İşten doyum sağlanmadığı takdirde insan umutsuzluk yaşamaktadır. İnsan iktisadi olarak gerek duymasa bile bir işte vakit geçirmek ister. İş yerinde yeni düşünceler üretilip bunları hayata geçirmeyenler çalışmalarının zaman kaybına neden olduğunu düşünürler. İnsanlar işi ile uğraşmadığı takdirde psikolojik olarak sıkıntılar yaşarlar. İşten doyum sağlayamamak büyük ölçekli olarak bakıldığında sosyal hayatı da etkilemektedir. İşte doyumun olmaması insanlar arasında soğuk davranışlara, moralin düşmesine ve asgari düzeyde verimin sağlanmasına neden olup olumsuz bir toplumun ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Ergül, 2015, 27).



Literatürdeki iş tatmini ile ilgili yabancı yazarların ifadeleri şu şekildedir;

Tablo 6.1. İş Tatmine Tanımları (Koroğlu,2011, 21).

<i>Yazar Adı</i>	<i>Yıl ve Sayfa Numarası</i>	<i>Tanım</i>
Speroff	(1955, 69)	İş doyumu; kişinin işine, iş arkadaşlarına, yönetimin tutum ve tavırlarına ile yönetime duyulan güveneyönelik gösterilen eylemlerdir.
Dunn	(1972, 26)	İş doyumu; çalışanın işi hakkında hissettiklerinin tamamıdır.
Schneider & Snyder	(1975, 31)	İş doyumu, çalışma koşullarının ya da çalışma sonucu elde edilenlerin bireysel değerlendirmesidir.
Kalleberg	(1977, 126)	İş tatmini; personellerin mevcut işine ve işin niteliklerine göre genel duygusal tavırlarıdır.
Cranny vd.	(1992, 1)	İş doyumu, çalışanın işten umdukları ile bunların karşılanması arasında yaptığı kıyaslamaların ardından personelin işine karşı beslediği duygusal tepkidir.
Miner	(1992, 116)	İş doyumu, personelin eylemlerine yön veren bir tutumdur.
Lawler	(1994, 96)	İş doyumu; personellerin çalışmalarından beklentileri ve çalışma çıktılarıarasındaki ilişkidir.
Scandura & Lankau	(1997, 397)	İş doyumu; çalışanların işi ve iş ortamıyla ilgili olarak yaptığı genel değerlendirmelerin bir neticesidir.
Spector	(1997, 2)	İş tatmini; genel olarak personelin işin ya da işin farklıboyutları hakkında neler hissettiği ya da nasıl hissettiğidir.
Greenberg & Baron	(1997, 178)	İş tatmini; insanların işlerine yönelik bilişsel, duygusal vedavranışsal olarak takındıkları tavırlardır.
Testa	(1999, 155)	İş doyumu; bir çalışanın işini, işle ilgili tecrübelerini, olumlu bir duygu ile neticelenen bir durum olarak övülmesiyle ortaya çıkar.
Green & Butkus	(1999, 16)	Emek → Performans Zana, ödül İş tatmini
Oshagbemi	(2000a, 88)	İş tatmini; örgütteçalışanın işineyönelik istenen, umulan yada hakedilen çıktılar ile gerçek çıktıların karşılaştırılması sonucu gösterdiği duygusal tepkidir.
Lam & Diğerleri	(2001b, 36)	İş doyumu; işin niteliklerine göre personelleringösterdiği tutumdur.
Lund	(2003, 222)	Bireyin işinden neler umduğu ile işinin kendisine ne sağladığıarasında algılanan işlev ilişkisidir.
Davis	(2004, 496)	İş doyumu; personellerin işine ya da iş durumuna yönelik duyduğu olumlu duyguların tamamıdır.
Kim vd.	(2005, 174)	İş tatmini; çalışanların işine yönelik genel duygusal değerlendirmesidir.
Dhanasarnsilp vd.	(2006, 161-162)	İş doyumu; personelin işine yönelik tutumdur. İş doyumu; hem personelin şimdiki gereksinimlerini gideren hem de gelecekteki gereksinimlerini gidermeyi taahhüt eden işe yönelik geliştirdiği tutumun bir neticesidir.
Hwang & Kuo	(2006, 254)	Çalışanların işinden neler umduğu, arzuları ve işini nasıl değerlendirdiği ile ilgili varılan neticelerin olumlu şekilde duygusal yanıt olarak verilmesidir.
Chen Yi	(2007, 73)	İş doyumu; personellerin işine yönelik zihinsel, duygusal vefiziksel duygularıdır. İş doyumu; çalışanların işlerine yönelik tepkilerinin belirlenmesidir.
Chen	(2008, 106)	İş tatmini, çalışanların işlerine karşı duydukları duygu, tutum ve tercihlerdir.

6.2.İş Tatmini Boyutları

İş doyuma boyutları, içsel ve dışsal olmak üzere iki grupta incelenmektedir. Personelin istekleri ile çalıştığı işletmenin hedefleri uyuşuyorsa personelde içsel doyuma sahiptir (Dirlik, 2020, 54).

İçsel tatmin; personellerin becerilerini gerçekleştirme, amaçlarını ortaya koyması ile ilgili tutumları, toplum tarafından kendilerine verilen geri dönütler, iş hayatındaki serbestliği, çalışma ortamındaki kurallara uyumu, görevlerini yerine getirmeleri, güven duygusu, sosyal imkânlar, yükselme gibi etkenlerle bunun kapsamındadır (Gürkan vd., 2017, 135).

Dışsal tatmin; çalışanların gerçekleştirdiği işler karşısında kendisine ödenen ücret, sosyal hakları ve çalışma hayatının devamı ile ilgilidir (Gür, 2006, 78). Personellerin maddi açıdan ücret elde ederek fiziksel gereksinimlerine gidermesinin yanında sosyal ve psikolojik gereksinimlerini de gidermesidir (Kağan, 2010, 42).

6.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Duman (1997, 20-25)'a göre iş doyumunu etkileyen faktörler şunlardan oluşmaktadır. Birinci olarak örgütsel faktörler; ücret, yükselme olanakları, işin yapısı ve özellikleri, örgütün yöntem ve uygulamaları ile iş koşullarından oluşmaktadır. Kişiler her etkende değişik seviyede doyum sağlayabilmektedir. İkinci olarak grup faktörleri; iş ortamındaki gruplarda kişilerin iş doyumları, iş arkadaşları ve yöneticilerin tutum ve hareketlerine göre etkilenmektedir. Yöneticinin personele davranış şekli personelin işten doyumunu üzerinde etkiye sahiptir. Üçüncü olarak bireysel faktörler; örgütteki bireylerin gereksinimleri ve örgütten beklentileri işten doyumunu etkiler. Personel örgütte yüksek mevkilere arzuluyorsa bu beklenti gerçekleştiğinde doyum seviyesi yükselir. Personelin işten sağladığı çıkarlar iş doyumunu üzerinde de etkilidir. Dördüncü olarak kültürel faktörler; kişilerin inançları, değer yargıları ve tutumlarıdır. Örneğin personel statüsünü çabucak yükseltebileceğine inandığı bir meslekte bu hedefine ulaşamazsa iş doyumunu düşecek ve böylece davranışlarında belli edecektir. Son olarak çevre faktörleri; personel üzerinde etkisi olan ekonomik, toplumsal ve devlet açısından etkenlerdir.

Bireysel etkenler;

Kişilik, iş tatmini ve kişilik ilişkisine ilişki araştırmalarda farklı sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bunun sebebi araştırmanın yürütüldüğü mekân, zaman gibi etkenlerin etkisi olabilmektedir. Örnek olarak yöneticiden personelin büyük kısmının iş konusunda memnun olması bakımından kişilik farkına bakılmadan düşük veya yüksek sonuçlar görülebilmektedir. Bunun nedeni çevresel etkileri ön planda olmasından kaynaklanmaktadır (Ölçüm, 2015, 54).

Yaş, yapılan araştırmalarda yaş ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir. Araştırmalar sonucu bu ilişki üç şekilde gözlemlenmektedir. Pozitif doğrusal, U şeklinde ve ters U şeklinde ilişkilerdir (Köroğlu, 2011, 30). Pozitif doğrusala göre

personeli çalışmaları sırasında tecrübe kazandıkça ve yetenekleri arttıkça performansları yükselmekte ve başarılı sağlanan işler sayesinde iş tatminini pozitif etkilemektedir (Sevimli ve İşcan, 2005, 57). U şekline göre, bu modelde 20'li yaşlarda işten sağlanan tatmin yüksek iken 30'lu yaşlarla beraber bu tatmin seviyesinde azalma olduğu ve 30'lara sonuna doğru tekrar yükseldiği söylenebilir. Kişi işe yeni başlaması ile beraber pozitif duygular ve tatmin seviyesi yüksektir. Zamanla personelin örgütten isteklerinin isteklerine cevaplanmama ve stabil hale gelen iş yaşantısı ile tatmin seviyesinde azalma görülebilmektedir. Personelin tatminsizliğini gidermek için çabalaması tatmininde tekrar artış olmasına sebep olabilecektir. Ters U şekli ise iş tatmini ile yaş arasındaki ilişkiye gösterir. Bu süreçte etken olarak ekstra ödemelerdeki azalma ve yaşın ilerlemesi ile birlikte yaklaşan emeklilik durumu personelin işten tatminini düşürmektedir (Solmuş, 2004, 187). Yaş ile iş doyumu arasında çoğu zaman pozitif açıdan ilişki olduğuna yönelik inanılmıştır (Dirlik, 2020, 48).

Cinsiyet, bu konuda yapılan çeşitli araştırmalarda cinsiyetin iş tatminini etkilediği; lakin hangi cinsiyeti daha fazla tahmin ettiğine ilişkin ortaya konan sonuçlar birbirini destekleyecek türde değildir (Arısoy, 2007, 97). Cinsiyet, personelin işe karşı tutumlarında ve çalışma ortamının değerlendirilmesinde çeşitli farklılıklar oluşturabilir. Literatürdeki araştırmaları neticesinde, kadın ve erkek personelleri çalışma şartları aynı olduğunda ilk tatmininde farklılık görülmediği belirlenmiştir. Kadınların iş tatmini seviyesine düşmesinin altında yatan en büyük neden meslekte yaşadıkları engellerdir; ayrıca kadınların ev ve aile ile ilgili üzerlerine yüklenen sorumluluklardan dolayı çatışma yaşamaları da iş tatminini düşürmektedir (Akşit Aşık, 2010, 39).

Eğitim durumu, iş doyumunda önemli bir etkidir. Eğitim seviyesi, çalışma şartları, bireyin çalışma yetenekleri gibi bireysel niteliklerle çalışma ortamına göre entegre hale gelmesidir (Tetik vd., 2008, 4). Eğitim, iş tatminini üzerinde etkisi bulunan bir faktördür. Eğitim düzeyi, çalışanın işini daha iyi şekilde anlamasını ve işini gerçekleştirirken başarılı bir şekilde yapmasını ve bu süreçten doyumuna ulaşmasını sağlar (İncir, 1990, 53).

Medeni durum ile iş tatmini arasında anlamlı ilişkilere bakıldığında evlilerin iş tatmininin bekârlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Ölçüm, 2015, 56). Medeni durum ile iş tatmini dolaylı açıdan ilişkilidir. İnsanların evli olmaları ve bu evlilikte problemler yaşamaları ile doyum sağlayamamaları dolaylı yoldan da olsa iş konusunda tatminsizliği yol açacaktır (Baştemur, 2006, 32).

Çevresel faktörler ise ;

Örgüt kültürü, personeli arkadaşları ve çalıştığı topluluk tarafından sevgi/ait olma ihtiyacını giderecek ortamda çalışmalıdır. Örgütte çalışırken personel arkadaş ve kendisini destekleyici diğer insanların bulunması örgüte karşı memnuniyet duygusunda yükselme sağlayacaktır (Sat, 2011, 11). Örgüt içinde gruplar şeklinde çalışıldığı ortamlarda etkileşimle beraber iletişim önem kazanmaktadır. Grubun başarılı olması için gruptaki çalışanların birbiriyle etkileşim halinde olması gerekir. Yönetim örgütte sosyal ilişkileri arttırmaya yönelik çeşitli çalışmalar yapması iş doyumunu ve performansı arttıracaktır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008, 4). Küçük örgütlerde iş tatmininin yanı sıra personeller yönetici ve diğer

çalışanlarla birlikte yüksek seviyede olmasının en önemli sebebi personellerin yöneticilerle ve iş arkadaşlarıyla güven ortamında işlerini gerçekleştirmeleridir. Ayrıca personeller yöneticilerle ve diğer çalışanlarla iletişiminin yüksek seviyede olması iş tatminine de artırmaktadır (Akşit Aşık, 2010, 43).

Ücretlendirme, iş tatmininde ücret diğer etkenlerle karşılaştırıldığında daha geri sıralarda bulunmaktadır. Ekonomik açıdan gelişmiş ya da gelişmemiş ülkelerde iş doyumu farklılaşmaktadır. Ücret açısından yeterli veya yüksek olduğunu zanneden çalışanlar, örgütte başarılı olduğunu ve becerilerinin diğer personel ve yöneticiler tarafından tanındığını, personelin örgüt tarafından aitlik duygusuna sahip olduğunu, yükselme imkânının olabileceğini beklemekte ve bu sayede doyum sağlamaktadır (Yazıcı, 2002, 11). Örgütler için ekonomik öğeler şeklinde görülen ücret personel için doyum sağlama aracıdır. Ücret seviyesinin personele gereksinimlerine gerçekleştirmekteki miktarı iş tatminini etkileyecektir. Personelin gerçekleştirdiği çalışma ile bunun karşılığında aldığı ücret orantılı ise iş doyumu yüksek düzeyde olacaktır. Personele ücret dağıtılırken performansa göre orantılı şekilde dağıtılması önemlilik arz eder. Çünkü personel aldığı ücreti kendisi ile aynı işi yapan diğer personellerle karşılaştırmaktadır. Karşılaştırmanın neticesinde beklenen sonuç alınırsa iş doyumu pozitif olacaktır. Ücret konusunda doyuma ulaşılması ve çalışmalarda başarılı olunması için personelin isteklerine yönelik, performans ve ücret konusunda gerekli dengenin kurulması gerekir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008, 5). Ücret, iş tatminini etkilemektedir. Çünkü çalışanların ihtiyaçlarını gidermede alım gücü başlarda yer almaktadır (Dirlik, 2020, 52). Personelin aldığı ücreti hem işletmesindeki hem de diğer işyerlerindeki personellerin aldığı ücretlerle karşılaştıracaktır. Ücretin adaletli şekilde verilmesi gerekir. Adaletsizlik olduğu takdirde tatminsizlik ortaya çıkacaktır (İşcan ve Sayın, 2010, 199).

Terfi, imkânının fazla olması, sürekli ve adaletli şekilde olmasıyla terfi beklentisi olan personellerin iş tatminini yükseltecektir. Terfiinin niteliği çalışandan çalışan farklılaşmaktadır. Personelin bazılarına göre psikolojik açıdan gelişme iken, diğer personeller tarafından ekonomik açıdan refah seviyesine çıkma, makam sahibi olma, personeller arası çekişmeyi kazanma olarak nitelenebilir. Personellerin yükselmeye bakış açılarında farklılıklardan dolayı tatmin seviyesi değişecektir (Başaran, 1982, 207).

İletişim, örgüt yapısı geliştikçe ve büyüdükçe örgütte iletişim zorlaşmaktadır. Çalışanların iş doyumu iletişimle ilişkilidir. Örgütteki diğer personellerle etkileşim ve çalışmaların sürekliliği için önemli bir yapıdır. İş hayatında birçok insan çalışma arkadaşlarıyla etkileşim içinde olamadıkları için işlerini devam ettirememektedirler. Personelin işlerinde başarısız olma sebeplerinden biri de kötü bir iletişime sahip olmalarıdır (Yazıcı, 2002, 17). Personeller arasında iyi bir iletişimin olması personelin diğer personeller ve yöneticilerle iletişiminin açık düzeyde olması, personellerin birbiriyle iletişimlerini kolayca gerçekleştirebilmeleri, personel performansları ve ulaşılan başarılarda, personeli iş doyumunu etkileyebilmektedir (Pektaş, 2002, 11).

İş tatminini etkileyen faktörlerden bir diğeri olan *devamsızlık*, yazındaki araştırmalara bakıldığında işine beğenmeyen personellerin daha fazla devamsızlık yaptığını göstermektedir.

Baskı, ekonomik etkenler, takım halinde çalışma şartları, örgütün ödül sistemi sayesinde güdülenme yaşanırken, beceri, aileye karşı sorumluluklar, örgüte ulaşmadaki sorunlar güdülenmeyi etkilemektedir. İşini sevmeyen, iş tatmini ve güdülenmesi düşük; lakin işlerine karşı sorumluluk sahibi ve devamsızlık konusunda baskı yaşayan kişiler; işini severek yapan, iş yerinde baskı görmeyen, güdülenmesi az, işe devam konusunda sorumluluk duygusuna sahipliği sınırlı ölçüde olan personellerin iş tatmini fazla olmasına rağmen daha fazla devamsızlık yapabilmektedir (Izgar, 2014, 107).

6.4.İş Tatmininin Yararları

Personel, işletme ve yöneticiler açısından incelendiğinde; personellerde maddi ve manevi olarak fayda sağlar. İş doyumunu yüksek seviyede olan personel örgütteki işlerine tam vaktinde ve istenilen kalitede gerçekleştirmeye yardımcı olur. Bu sayede örgütte pozitif bir iklim ortaya gelir (Eroğlu, 2008, 6).

İş doyumunu, personellerin hayatlarında önemli bir yer teşkil etmektedir. İş doyumunun hayattan alınan doyuma etkisi, hayattan alınan doyumun iş doyumuna etkisinden daha fazladır. Bunun nedeni yaşamdan alınan doyum iş doyumunu da kapsamaktadır. Yani iş açısından doyum sağlayan kişinin özel hayatında da doyum sağlaması beklenir. Eğer kişi işinde mutsuzsa özel hayatı da bundan etkilenecektir (Akıncı, 2002, 7).

Yönetici açısından yararlar, yöneticilerin ortaya koydukları yönetim anlayışı iş doyumunu etkilemektedir. Örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için tüm personel ve birimlerin birlikte çalışması gerekmektedir. Birimler arası ve birim içi eşgüdümlü çalışan ve yöneticilerin başarılı olması için personellerin örgütün hedeflerine yönelik verimli şekilde çalışması gerekir. İşten istekleri giderilen çalışanların iş doyumunu artacağından yöneticilere de pozitif şekilde yansıyacaktır. Bununla birlikte örgütte problemler azalacağından yöneticiler farklı alanlara yönelerek örgüt adına çeşitli faydalar sağlayacaklardır (Eroğlu, 2008, 8).

7. PERFORMANS

7.1. Performans Kavramı ve Önemi

Performans sözcüğü ilk olarak 1930'lu yıllarda karşımıza çıkmaktadır. Bu yıldan sonra performansın iş yaşamındaki önemiyle ilgili birçok araştırma yapılmaya başlanmıştır. 1970'li yıllarla birlikte yürütülen kuramsal ve deneysel çalışmaların sayısı önemli ölçüde artmıştır. Lakin yürütülen birçok sayıdaki çalışmalara rağmen performans hakkında bilim insanlarının ortak bir tanıma bulunmamaktadır. Bu yüzden karşımıza pek çok tanımlama karşımıza çıkmaktadır. Performans köken olarak Fransızcadır (Albayrak, 2021, 2411).

Türk Dil Kurumuna göre performans “başarım” anlamına gelmektedir (TDK, 17.10.2022, www.sozluk.gov.tr). Performans; bir kişinin topluluğun veya örgütlenen düzenin işleri gerçekleştirme seviyesidir. Belirli şartlar doğrultusunda işlerin yapılma seviyesi ya da gerçekleştirilen sonuçları ifade eder. İşletme performansı ise, işletmenin asgari seviyedeki ekonomik kaynakları en etkili ve optimum şekilde kullanıp hedeflerini gerçekleştirme yetenekleridir. İş sistemi performansı, sınırlı sürede işlerin sonuçları ya da çalışmaların çıktısıdır. İşletmenin hedeflerinin gerçekleştirilme derecesi olarak düşünülmelidir. Performans, işletme hedeflerine ulaşılabilmesi adına yapılan bütün çalışma isteği ve harcanan gücün sonucudur (Şimşek, 2006, 175).

Performans, ilk başta belirlenen amaçlara kişinin ne kadar ulaştığının ölçülmesidir. Bireysel performans, çalışanın belirli zamanlarda örgüt tarafından gerçekleştirmesi için kendisine bildirilen işlerin bitirilmesi aşamasıdır (Sözen, 2005, 111). Performans, hedefli ve planlanmış etkinliklerin gerçekleştirilmesinden sonra kazanılan sonucu sayı veya özellikler olarak belirlemektir. İş gerçekleştiren personelin, grubun veya kurumun beklenen amaçlara doğru nereye ulaşabileceği, neyi örgüt için gerçekleştirebileceğinin sayısal ve özellik açısından gösterimine denir (Tutar, 2013, 249).

Performans, belli bir amaca yönelik ve planlı yürütülen işlerin neticesinde sayısal ve özelliklerini belirlemektir. Önceden belirlenen amaçları gerçekleştirme derecesidir. Buradan elde edilen neticeler kesin veya göreceli olarak değerlendirilir. Değerlendirme, anlaşılabilir seviyede, anlatılabilir nitelikte, somut ve nesnel yapıda olmalıdır (Özer, 2011, 296).

Performans, belirli zaman aralığında kişi veya topluluğa bir görevi yerine getirirken gösterdiği davranış ve emeklilerin sayısal veya özelliklerine göre neticesidir. Performansın içinde kişi veya topluluğun bulunduğu ve iş belli bir süre zarfında yapılmak istendiği ve sonuçları istenilen ile karşılaştırıldığı görülmektedir. Karşılaştırma neticesinde kişi veya topluluğun performansı ortaya konulmaktadır (Uysal, 2015, 33).

Performans, önceden belirlenmiş olan çalışmanın belirli ölçülere göre uygulanması, işin sonunda hedefin gerçekleştirilmesi ve kazanılan başarıdır. Çalışan performansı ise çalışanların işten beklentilerinden örgütün hedefleri ile olan ilgisidir (Aslan ve Doğan, 2020, 296).

Performans, iki başlık olarak ele alınır. İlki bireysel performansken, diğeri kurumsal performanstır. Ücret ödemeleri, yer değişiklikleri, mesleki eğitim gerekliliğinin belirlenmesi,

çalışanla çalışmayan personeli ayırt etme gibi bireysel performans etkenleri örgütün başarı, etkinlik ve optimumunu olumlu yönde etkilemiştir. Kurumsal performans ise amaçlar doğrultusunda örgütün gerekliliği, etkililiği ve optimumu olarak belirlenip sistemsel girdi ve çıktılarının dengeli yapıda olması sağlanarak, yönetimde yaşanan eksikliklerin belirlenmesidir. Bu sayede akılcı yönetim yapılanmasına olumlu olarak katkı sağlanır (Yılmaz ve Ökmen, 2004, 8).

7.2. Performans Yönetimi ve Boyutları

Performans kavramında sürekli yer bulan yegâne temel ekonomikliklerdir. Karma ekonomik yapıya sahip ya da sosyal amaçları gerçekleştirmek için faaliyet gösteren örgütlerin devamlılığı için ekonomiklik zorunludur. Kar sahibi olmayan bir örgütün var olamayacağı gibi hizmetlerinde verimlilik ve örgüt maliyetleri ile yarar dengesini gerçekleştiremeyen örgütlerinde var olamayacakları bir tabii bir sonuçtur. Performans anlayışı iki önemli boyutu verimliliklerdir. Verimlilik, yönetimin emeklilerini maliyet ve sistem açısından örgüt girdilerinden ne derecede faydalandığını hakkında yoğunlaşır (Balcı vd., 2003, 170).

Performans yönetimi denildiği zaman örgütlerin hedefleri ve bu hedefleri gerçekleştirmek için belirlenen planları doğrultusunda elinde bulunan kaynakları ekonomik, verimli ve etkili şekilde yönetme sürecidir. Başka bir ifadeyle performans yönetimi, temel düşünce yapısı olarak etkili, ekonomik ve verimli olmayı düşünen yönetim biçimidir (Albayrak, 2021, 2411).

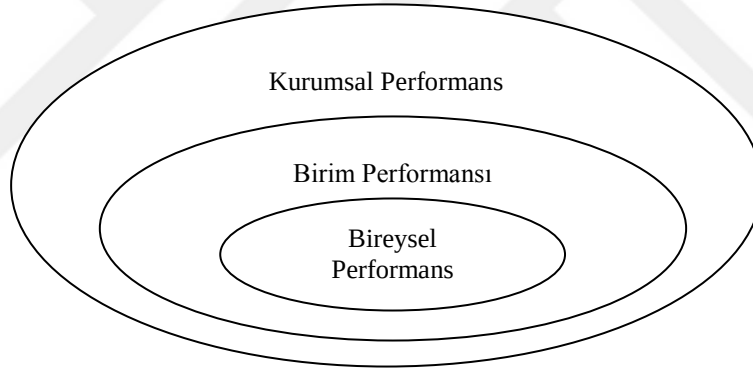
Verimlilik; şu anki konumunu daha iyiye ulaştırmayı istemektir. Ekonomik ve toplumsal yaşamın değişime sürekli olarak ayak uydurulmasıdır. Verimlilik ülkelerin gelişmişliklerine katkı sağlar. Bir ülkede meydana getirilen üretimin karşılığında ne kadar tüketim yapıldığını ölçmeye çalışır. Toplumsal ve ekonomik şartlar ile doğal denge iktisadi ve örgüt ile doğal hayatı ve çevreyi korumada, personellerin iyi şekilde yaşamlarını devam ettirmesi ve iş olanakları sağlaması, mevcut örgüt kaynaklarına en doğru biçimde kullanılmakta demektir (Özdamar, 1988, 2). Verimlilik, üretim adedi belirlenmiş olan ile üretimi elde ederken kullanılan etkenlerin oranlanmasıdır. Örgütün mevcut kaynaklarını az kullanırken daha fazla miktarda üretim sağlanması ve maliyetlerden tasarruf edilmesidir. Ürünü asgariye seviyedeki maliyetlerle meydana getirmektir (Arslan, 2001, 129). Verimlilik, durağan olmaktan daha fazla üretim aşamasında kullanılan hammaddelerin belli süreçlerle ürünün kendinde sağladıkları katkılardan dolayı dinamik yapıdadır (İleri, 1999, 10). Verimliliği etkileyen ekonomik etkenler; ücret artışı, primli ücret, ekonomik ödül, kara katılma, sosyal güvenlik ve emeklilik planlarıdır. Verimliliği etkileyen fiziki etmenler; gürültü, titreşim, aydınlatma, hava koşullarıdır. Verimliliği etkileyen psiko-sosyal etkenler; iletişim, çalışanın iş rotasyonu, çalışan eğitimi ve güdülenmedir (Tor, 2011, 28-39).

Ekonomiklik; asgari düzeydeki maliyetle sistemdeki girdilerin uygun kalitede çıktı olarak meydana getirilmesidir. Örgütteki tüm giderlerin iktisadi değerlendirmeye katılması gerekmektedir. Performans ve öğelerinde zamanla yaşanan değişimde bile her zaman aynı

kalan tek boyut ekonomiktir. Beklenen hedefleri asgari düzeyde ekonomik kaynaklar kullanarak ve en iyi sürede meydana getirmeyi öngörür (SLİDE, 08.08.2022, www.slideplayer.biz.tr).

Etkililik; hedeflerle yani ortaya konan ürün veya hizmetle ilgilidir. Ulaşılan sonuçlara bakılarak örgütün hedeflerine ne kadar gerçekleştirdiğini ölçer (Coşkun, 2005, 26). Etkililik örgütü elinde bulunan kaynakları en elverişli, israfın en az olduğu, etkili ve en verimli olacak biçimde kullanarak üretim yapmaktır (Arslan, 2001, 129). Etkililik, hangi etkililikte var olan kaynakların tüketilmesi ile karşılaştırmalı olarak hangi ürün veya hizmetin üretileceğinin ölçüsüdür (İleri, 1999, 18). Etkililik, performansın tamamını ortaya koyar. İşletmenin belirlenen hedeflerinin gerçekleştirme miktarını ölçer. Yönetici ve personelin bilgi ve yetenekleri, teknolojileri, yeterlilikleri, örgütte kullanılan yöntemleri ve dış çevre ilişkileri sonucu meydana gelir. Ayrıca doğru şeyleri gerçekleştirilmesi olarak da tanımlanmaktadır. Örgütteki hedefler doğru şekilde yerine getirilmiyorsa etkili değildir ve verimliliği de düşük sayılabilir (Yağar, 2007, 25).

İş performansı, "Örgütlerde performansın boyutları; etkenlik, etkililik, verimlilik, kalite, yenilik, çalışma yaşamı kalitesi, karlılık ve sosyal sorumluluk olarak sayılabilir." (Tutar, 2013, 249).



Şekil 7.1. Performansın Boyutları (Albayrak, 2021, 2412).

Bireysel Performans; bireyi işin merkezine koyup öne çıkaran, kişinin performansını artırmayı hedefleyen yönetim biçimidir. Kişinin etkinliğini ve verimliliğini yükseltme hedefini olan yönetimdir. Hedefe personelin başarısının sürekliliğinden çok, personelin performansını artırarak örgütün daha iyi hale gelmesini sağlamaktır. *Birim performans yönetimi*, takıma meydana getiren personellerin performanslarından farklı olarak oluşturulan takımın performansına bir bütün olarak görmektedir. Hedefe ulaşmada ve projeye meydana getirmede oluşturulan takımın performans yönetimi, hedef ve proje amaçlarına planlanan zamanda ve belirlenen maliyetle ulaşılmasıdır. *Kurumsal performans yönetimi*, kişilerden çok işletmeyi ön plana çıkaran işletmenin etkin ve verimliliğini yükseltmeye çalışan yönetim biçimidir. Kurumun stratejik planları oluştururken önceliklerinin neler olduğunu ortaya koyması, bu hedefleri işletmenin tamamına yayması ve amaçları gerçekleştirme sürecinin yönetimidir (Uysal, 2015, 35).

7.3.Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler

Örgüt çalışanların performanslarını etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel olmak üzere ikiye ayrılır. Bireysel faktörler; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, meslekte geçirilen zamandır. Örgütsel faktörler ise ücret, terfi, takdir, iletişim, yönetim tarzı, diğer personel ile olan ilişkiler ve çalışma şartlarıdır (Özsoy, 2019, 30).

Bireysel faktörlerden sağlık, sağlıklı beslenen personeller yüksek performans sergileyebilirler. Fiziksel, duygusal ve psikolojik açıdan sağlığı kötü seviyede olan personeller ise düşük performans gösterebilirler. Stres ve çatışma, işletmenin dışından kaynaklanıyorsa personeli performansını düşürecektir. İletişim, diğer personellerle sağlanan doğru iletişim sayesinde personelden istenilen eylemleri yapması kolaylaşır, personelin iletişim becerileri yüksek olursa performans olumlu etkilenecektir. Beceriler, personellerin yeterlilikleri performanslarını etkilemektedir. Beceri seviyesi yüksek olan personeller örgütte daha fazla iş yapmaktadır. Bu personeller yaratıcı, analiz yetenekleri olmasından dolayı yeni üretim yöntemleri geliştirebilir, iş açısından çeşitli bakış açılarıyla yenilikler meydana getirebilirler. İnançlar, personelleri değerleri performansını etkilemektedir. Personeli örgütün hedeflerine ve kültürüne uyumlu olan personel inanışları performansını belirlemektedir. Otonomi, kimseye bağlı olmadan kendi kendine yönetebilen personellerin özgüvenlerindeki artış performanslarına da olumlu yansımakta, girişimcilik özelliklerini gösterebilmektedirler (Uyaroğlu,2019, 46). Yaş ilerledikçe iş tatmini yükselmektedir. Nedeni ise tecrübe ile birlikte işe uyum sağlamadaki yükseliştir (Özsoy, 2019, 31).

Örgütsel faktörlerden ücret, örgütteki personellerden beklenenlere, personelin becerilerine ve ekonomik açıdan adaletli ise personelin iş tatmini pozitif olacaktır. Ücretin örgütteki personellere adaletli dağıtılması ücretin fazla verilmesinden daha önemlidir. İletişim olmayan veya istenilen seviyede bulunmaması örgütte belirsizliğe yol açacaktır. Böyle bir ortamda stres ve doyumсуuzluk atacak ve performansın düşmesi ile birlikte istenilen verime ulaşılamayacaktır. Örgütteki personel ve yöneticiler arasında haberleşme iyi şekilde olmalı ve istenilen seviyede olması halinde iş doyumunu yükselecektir. Personelin diğer personellerle olan ilişkisi düzgün ise iş doyumunu artacak, işletmeye bağlılık yükselecek ve işten istifa etmeler düşecektir. Çalışma şartları açısından teknik ve fiziki şartlara denetlenen örgütlerde üretkenlik yüksek, tam tersi şartların olduğu örgütlerde üretkenlik düşük seviyededir. Çalışma şartlarındaki fiziki olanaklar ne kadar iyi ise iş doyumunu ve verimlilik pozitif yönde olacaktır (Özsoy, 2019, 32-35).

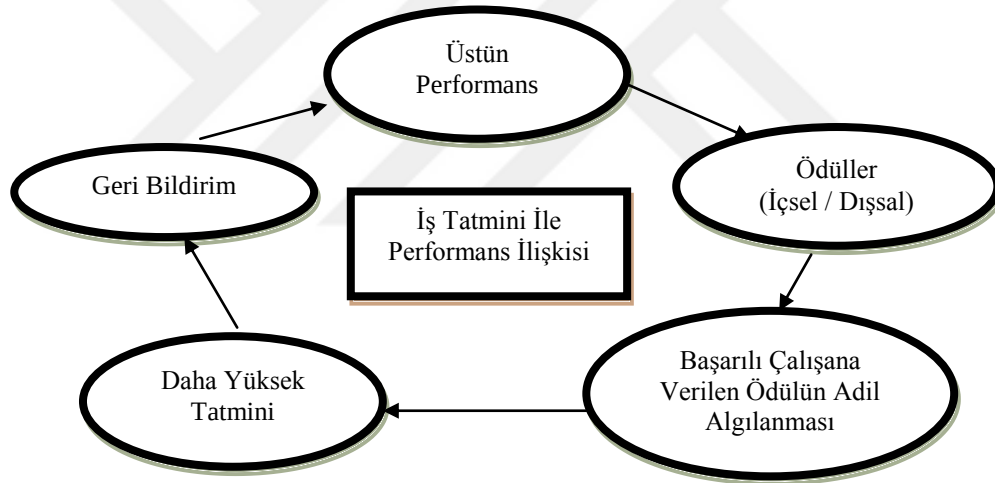
Çevresel faktörlerden aile, personellerin ailesi ile iş hayatı düzenine iyi bir şekilde sürdürülmesi iş performansında yükselişi sebep olabilir. Örgüt dışı fiziksel ve sosyal çevre, personelin yaşamını geçirdiği yerlerde yaşanan problemler personelin örgütteki çalışma hayatını belirleyebilmektedir. Olumsuz çevre koşulları personeli olumsuz yönde etkiler. Bu yüzden personelin performansında düşüşlere neden olabilir. Makroekonomik etmenler, örgütü etkisi altına alan bu etkenler personeli etkileyecek düzeye gelirse personel olumsuz şekilde etkilenebilir. Sosyal yapıya ait nitelikler, birden çok ülkede faaliyet gösteren örgütlerde

çalışan personel çalıştığı ülkenin sosyal kültür ve yapısından etkilenmektedir. Personelin çalıştığı sosyal kültürün personelin tutumlarına, değer yargılarına ve alışkanlık haline getirdiği davranışlara uymaması halinde personelin verimli olması zor olacaktır (Uyaroğlu, 2019, 49-50).

7.4. İş Tatmini, Motivasyon ve Performans İlişkisi

Eğitim sektöründe çalışanların performansları genellikle güdülenmeleri ile alakalıdır. İşinden sağladığı doyum seviyesine göre öğretmen çalıştığı örgüte bağlılık duyar ve adanmışlıkla mesleğini yerine getirir. Kurumdaki öğretmenleri maddi ve manevi ihtiyaçlarını ne kadar iyi giderirsek güdülenme seviyeleri yükselbilmektedir (Demir Sarier, 2020, 31).

İş tatmini örgütte gösterilecek emeklerin özelliklerini ve seviyesini ortaya koymakta ve ayrıca performansı yükseltmektedir. İş tatmini yükseltmede performansı arttırmada 3 farklı düşünce bulunmaktadır. Bunlar; birincisi iş tatmini performansı yükseltir. İkincisi performans iş tatminini sağlar. Üçüncüsü ise performans ve iş tatmini örgüt tarafından personele verilen ödüllere bağlıdır (Acar, 2007, 9).



Şekil 7.2. İş Tatmini ile Performans İlişkisi (Acar, 2007, 10).

İş tatmini ile motivasyon arasında sebep sonuç ilişkisi açısından bir döngü olduğu düşünülmektedir. İş doyumu, motivasyona zemin oluşturur ve ayrıca etkiler. İş doyumu seviyesi az olan personelleri motive etmek oldukça zordur. Ayrıca iş doyumu azken olduğu zamanlarda motive olunsu bile bu daimi olmayacaktır. İş doyumu yüksek olan personellerin işletmenin hedeflerini gerçekleştirmede motive olması ve eylemlerinin farklılaşması daha basit olmaktadır (Özarslan, 2010, 107).

8. COVID 19 PANDEMİSİNDEN ETKİLENEN FAKTÖRLER VE İLİŞKİLİ HİPOTEZLER

Yazında alan araştırmalarına bakıldığı zaman araştırmacılar Covid 19 pandemisinin kavramsal açıdan çalışmalarının yanı sıra Covid 19'un e-öğrenme kalitesi (Elumalai vd., 2021), depresyon, anksiyete ve stres (Khademian vd., 2021), liman performansına (Xu vd., 2021), çalışma motivasyonuna (Tuna ve Türkmendağ, 2020) , iş performansına (Güzel ve Aydın, 2021) ve emek, çalışan performansı, iş tatmini, yaşam doyumu (Mavi ve Yeşil, 2021) etkisi araştırılmıştır. Çalışmada Covid 19'un okul yöneticilerinin motivasyon, iş tatmini ve performansı etkileri konuları ele alınacaktır.

8.1.Covid 19 Pandemisi

Çin'in Wuhan kentinde 2019 yılından ortaya çıkan ve bir kelebek etkisi gibi tüm Dünya'yı etkisi altına alan virüstür. Hızlı bir şekilde tüm Dünya'da varlık göstermiş, 2020 yılı Mart ayında ülkemizde de ilk vakalar görülmeye başlanmıştır. Pandemi ile birlikte toplumsal hayatta birçok farklılık görülmüştür. Artan vd., 2020 yılında yaptığı çalışmalar sonucunda Covid-19 Salgınına Yönelik Algı ve Tutumları Değerlendirme Ölçeği geliştirilmiştir. Bu ölçek “Genel Algı”, “Nedenler”, “Kontrol” ve “Kaçınma Davranışları”ndan meydana gelmektedir. Çalışmamızda sadece genel algı kısmı kullanılmıştır.

8.2. Motivasyon

Güdülenme, en az bir kişinin sürekli olarak belirli hedefler doğrultusunda iş yapmaya başlaması için verilen emeklerin toplamıdır (Ergül, 2005, 69). Motivasyon, kişinin örgütteki katkı sağlarken meydana getirdiği hareketin nedenini açıklayan iç ve dış enerji potansiyellerinin toplamıdır (Şahin, 2004, 525).

Yılmaz ve Sağlam (2021) tarafından ortaya konan “Covid-19 Algılanan Stres ve Tehdidinin, Çalışanların İş Yaşam Dengesi ve Motivasyonu Üzerindeki Etkisi” çalışmada “Covid-19 stres ve tehdidinin yönetsel motive araçları üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p<0,0001$; $p<0,05$).” hipotezi doğrulanmış. Bu bilgi doğrultusunda Covid 19'un okul yöneticilerinin motivasyonu üzerine etkisine yönelik şu hipotezler oluşturulmuştur;

- H₁. Covid 19 motivasyonu etkiler.
- H_{1a}. Covid 19 alt boyutlarından olan bulaşıcılık motivasyonu olumsuz etkiler.
- H_{1b}. Covid 19 alt boyutlarından olan tehlike motivasyonu olumsuz etkiler.
- H_{1c}. Covid 19 alt boyutlarından olan bulaşıcılık dışsal motivasyonu olumsuz etkiler.
- H_{1d}. Covid 19 alt boyutlarından olan tehlike dışsal motivasyonu olumsuz etkiler.
- H_{1e}. Covid 19 alt boyutlarından olan bulaşıcılık içsel motivasyonu olumsuz etkiler.
- H_{1f}. Covid 19 alt boyutlarından olan tehlike içsel motivasyonu olumsuz etkiler.

8.3. İş Tatmini

Literatürde Covid 19 ve iş tatmini çalışmalarına bakıldığında Arpacıoğlu vd. (2021), Özaydın ve Gündük (2021) 'in ortaya koyduğu çalışmalarda Covid 19'un iş doyumunu düşürdüğü ifade edilmiştir. Bu ifadeler doğrultusunda Covid 19'un okul yöneticilerinin iş tatmini üzerine etkisine yönelik şu hipotezler oluşturulmuştur;

- H2. Covid 19 iş tatminini etkiler.
- H2a. Covid 19 alt boyutlarından olan bulaşıcılık içsel tatmini olumsuz etkiler.

8.4. Çalışan Performansı

Alanyazın araştırıldığında Covid 19 ile çalışan performansına ilişkin Özcan ve Erkasap (2021) bu ilişkinin olumsuz etki ettiğini belirtirken, Düzgün (2022) Covid 19 döneminde örgüte duyulan güven ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu hipotezini doğrulamıştır. Yiğitol ve Büyükmumcu (2021) sorumluluğun bir yandan Covid 19 korkusunu azaltırken, diğer yandan iş performansını arttırdığını ifade etmiştir. Bu ifadeler doğrultusunda Covid 19'un okul yöneticilerinin performansına ilişkim şu hipotezler oluşturulmuştur;

- H3. Covid 19 performansı etkiler.
- H3a. Covid 19 alt boyutlarından olan bulaşıcılık performansı olumsuz etkiler.
- H3b. Covid 19 alt boyutlarından olan tehlike performansı olumsuz etkiler.

9. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

9.1.Araştırmanın Amaçları

Bu araştırmanın amacı, Gaziantep ilindeki okul yöneticisi (Okul Müdürü, Müdür Başyardımcısı, Müdür Yardımcısı ve Müdür Yetkili Öğretmen) olarak görev yapmış veya yapmakta olan personellere yönelik Covid 19'un motivasyon, iş tatmini ve performansa etkisini araştırmaktır. Yanı sıra demografik özelliklere (yaş, eğitim durumu, medeni durum vb.) dikkat edilerek; Covid 19, motivasyon, iş tatmini ve performansa ilişkin görüşlerde farklılık meydana gelip gelmediği tespit edilmeye çalışılmaktadır.

9.2. Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırma kapsamında Covid 19 ile birlikte ortaya çıkan değişimler üzerinde durulmaktadır. 2020 yılıyla birlikte Ülkemizde ortaya çıkan Covid19'un okul yöneticilerinin motivasyonu, iş tatmini ve performansını etkilediği düşünülmektedir. Bu yüzden araştırma konusu olarak Covid 19 sürecinin okul yöneticilerinin motivasyon, iş tatmini ve performansına etkisi seçilmiştir. Araştırma evrenini Gaziantep ilindeki okul yöneticileri oluşturacaktır. Bu araştırma bir alan çalışması ile belirtilen amaçlara ortaya konmaya çalışılacaktır. Anket ve görüşmeler vasıtasıyla süreç gerçekleştirilecektir.

9.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Araştırmada örneklemin evreni temsil edeceği ve anketler ile görüşme sorularının örneklem tarafından samimi ve doğru şekilde cevaplanacağı araştırma kapsamında uygun görülen temel varsayımlar olarak görülmektedir.

Alanyazına bakıldığında araştırmalarda görülen sınırlılıklar olduğu gibi bu araştırmada da bazı sınırlılıklar bulunmaktadır. Araştırma sınırlılıkları; verileri elde etme ve analiz etmede kullanılan yollara ve elde edilecek keşiflerin özelliklerine göre, araştırmadan yapılabilecek sonuçların sınırlarının başta ortaya konmasıdır. Araştırmanın sınırlılıkları şunlardır;

- Araştırmanın sadece Gaziantep ilindeki okul yöneticilerini kapsamaması,
- Anketi dolduran ve görüşmelere cevap verenlerin gönüllülük esasına göre cevap vermeleri,
- Yöneticilerin anket sorularını algılama seviyeleri,
- Zaman açısından yaşanan sınırlılık,
- Analiz kapsamına bazı anket formlarının alınmaması,
- Görüşme sürecinde zaman sınırlılıkları.

9.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Alan çalışması Gaziantep ilinde yapılmıştır. Hedeflenen kitlenin fazla olması, Covid 19'un devam etmesi ve ekonomik kısıtlamalardan dolayı Gaziantep ilindeki okul (1138)

yöneticileri araştırmaya dâhil edilmiştir. Araştırmanın ana kütlesini Gaziantep ilindeki okul yöneticileri meydana getirmektedir. %95 güven aralığında örneklem sayısı 287 olarak belirlenmiştir. Oluşturulan anket formu ve görüşme sorularında yöneticilerin görüşlerine ulaşmak için telefonla ve yüz yüze şekilde uygulanmıştır. Anket 5 bölümden meydana gelmektedir. Anketin ilk bölümü demografik özellikler, ikinci bölüm motivasyon ölçeği, üçüncü bölüm iş tatmini ölçeği, dördüncü bölüm performans ölçeği ve beşinci bölüm olarak Covid 19 algı ve tutum ölçeğinden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan 327 yönetici verileri elde edildikten sonra incelemede 13 yöneticinin hatalı şekilde doldurmasından dolayı araştırma sürecine dâhil edilmemiştir. Kullanılabilir nitelikteki anket sayısı 314'ten meydana gelmektedir.

Araştırmada kullanılan ölçekler;

Motivasyon ölçeği; Mottaz (1985) tarafından geliştirilen 24 maddelik ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek içsel motivasyon (9 madde) ve dışsal motivasyon (15 madde) olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Katılımcı cevapları “1= Kesinlikle Katılmıyorum – 5= Kesinlikle Katılıyorum” seçeneklerinden oluşan 5’li Likert ölçeğinden meydana gelmektedir. Ölçek Covid 19’a uyarlanmıştır.

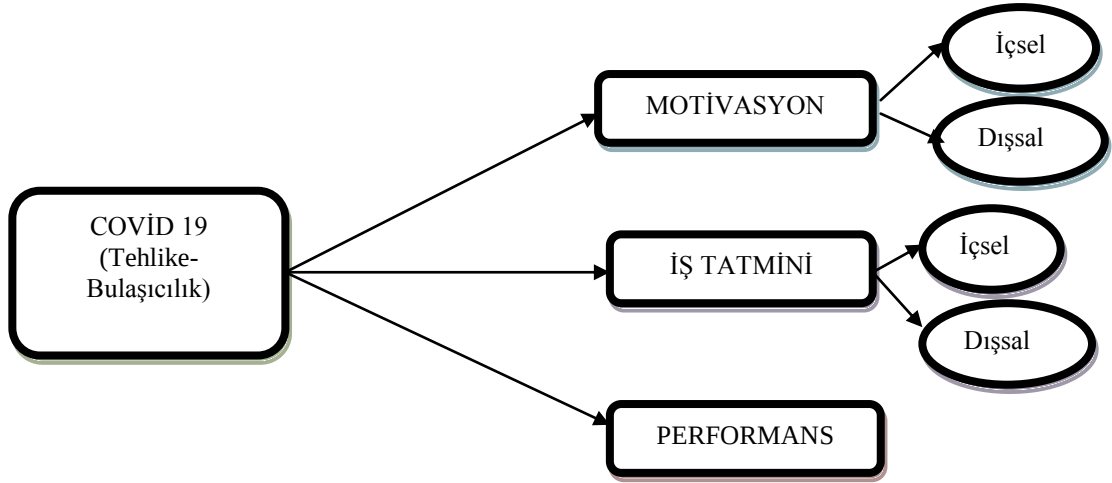
İş Tatmini Ölçeği; 1967 yılında Weiss, Davis, England ve Lofquist tarafından geliştirilen Minnesota İş Tatmin ölçeği, 20 maddelik ölçek olup 1985 yılında Baycan tarafından Türkçe’ye uyarlanmıştır. İçsel (12 madde) ve dışsal (8 madde) doyum olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Katılımcı cevapları “1=Hiç Memnun Değilim – 5=Çok Memnunum” seçeneklerinden oluşan 5’li Likert ölçeğinden meydana gelmektedir. Ölçek Covid 19’a uyarlanmıştır.

Performans Ölçeği; Çalışan performans ölçeği Kirkman ve Rosen (1999)’ın geliştirdiği 4 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek, Çöl (2008, 41) tarafından Türkçe’ye uyarlanmış, 4 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin güvenilirliği % 82 olduğu bildirilmiştir (Çöl, 2008, 42). . Katılımcı cevapları “1= Kesinlikle Katılmıyorum – 5= Kesinlikle Katılıyorum” seçeneklerinden oluşan 5’li Likert ölçeğinden meydana gelmektedir. Ölçek Covid 19’a uyarlanmıştır.

Covid 19 Algı ve Tutum Ölçeği; Artan ve arkadaşları (2020) tarafından oluşturulan 8 maddelik ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek, bulaşıcılık (3 madde) ve tehlike(5 madde) olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Katılımcı cevapları “1= Kesinlikle Katılmıyorum – 5= Kesinlikle Katılıyorum” seçeneklerinden oluşan 5’li Likert ölçeğinden meydana gelmektedir.

9.5.Araştırmanın Model ve Hipotezleri

Bağımsız değişken olarak Covid 19’un motivasyon, iş tatmini ve performans etkisinin araştırılmasına yönelik model 9.1. şeklinde gösterilmiştir.



Şekil 9.1.Araştırma Modeli

H1. Covid 19 motivasyonu etkiler.

H1a. Covid 19 alt boyutlarından olan bulaşıcılık motivasyonu olumsuz etkiler.

H1b. Covid 19 alt boyutlarından olan tehlike motivasyonu olumsuz etkiler.

H1c. Covid 19 alt boyutlarından olan bulaşıcılık dışsal motivasyonu olumsuz etkiler.

H1d. Covid 19 alt boyutlarından olan tehlike dışsal motivasyonu olumsuz etkiler.

H1e. Covid 19 alt boyutlarından olan bulaşıcılık içsel motivasyonu olumsuz etkiler.

H1f. Covid 19 alt boyutlarından olan tehlike içsel motivasyonu olumsuz etkiler.

H2. Covid 19 iş tatminini etkiler.

H2a. Covid 19 alt boyutlarından olan bulaşıcılık içsel tatmini olumsuz etkiler.

H3. Covid 19 performansı etkiler.

H3a. Covid 19 alt boyutlarından olan bulaşıcılık performansı olumsuz etkiler.

H3b. Covid 19 alt boyutlarından olan tehlike performansı olumsuz etkiler.

H4a. Covid 19 sürecine ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri ile yaşları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4b. Covid 19 sürecine ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri ile eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4c. Covid 19 sürecine ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri ile mevkileri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4d. Covid 19 sürecine ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri ile öğretmenlik süreleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4e. Covid 19 sürecine ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri ile yöneticilik süreleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4f. Covid 19 sürecine ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri ile yöneticilik yapılan okul/kurum türü arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H5a. Okul yöneticilerinin motivasyonuna ilişkin görüşleri ile yaşları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H5b. Okul yöneticilerinin motivasyonuna ilişkin görüşleri ile eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H5c. Okul yöneticilerinin motivasyonuna ilişkin görüşleri ile mevkileri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H5d. Okul yöneticilerinin motivasyonuna ilişkin görüşleri ile öğretmenlik süreleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H5e. Okul yöneticilerinin motivasyonuna ilişkin görüşleri ile yöneticilik süreleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H5f. Okul yöneticilerinin motivasyonuna ilişkin görüşleri ile yöneticilik yapılan okul/kurum türü arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H6a. Okul yöneticilerinin iş tatminine ilişkin görüşleri ile yaşları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H6b. Okul yöneticilerinin iş tatminine ilişkin görüşleri ile eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H6c. Okul yöneticilerinin iş tatminine ilişkin görüşleri ile mevkileri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H6d. Okul yöneticilerinin iş tatminine ilişkin görüşleri ile öğretmenlik süreleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H6e. Okul yöneticilerinin iş tatminine ilişkin görüşleri ile yöneticilik süreleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H6f. Okul yöneticilerinin iş tatminine ilişkin görüşleri ile yöneticilik yapılan okul/kurum türü arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H7a. Okul yöneticilerinin performansına görüşleri ile yaşları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H7b. Okul yöneticilerinin performansına görüşleri ile eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H7c. Okul yöneticilerinin performansına görüşleri ile mevkileri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H7d. Okul yöneticilerinin performansına görüşleri ile öğretmenlik süreleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H7e. Okul yöneticilerinin performansına görüşleri ile yöneticilik süreleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H7f. Okul yöneticilerinin performansına görüşleri ile yöneticilik yapılan okul/kurum türü arasında anlamlı bir farklılık vardır.

10.BULGULAR

Bu bölümde alan çalışması sonucu ulaşılan verilerin analiz sonuçlarına yer verilmiştir.İlk olarak ankete katılanların demografik özelliklerine ilişkin istatistikler yer almıştır. Ardından araştırma ölçeklerinin güvenirlik analizleri test edilmiştir. Ulaşılan verilere yönelik faktör analizi,korelasyon, regresyon (etki) analizi ile MANOVA analizi yapılmıştır.

10.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katkısı olan okul yöneticilerinin demografik özelliklerine (cinsiyet, eğitim durumu vb.) ulaşılmak üzere frekans analizi uygulanmıştır. Frekans analizi sonucu ulaşılan verilen aşağıda bulunmaktadır.

Tablo 10.1. Katılımcıların Cinsiyet Özelliklerine Göre Dağılımları

<i>Cinsiyet</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde (%)</i>
Kadın	56	17,8
Erkek	258	82,2
Toplam	314	100

Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımlarını gösteren tablo 10.1’ de bulunmaktadır. 314 okul yöneticisinin 56’sının(%17,8) kadın, 258’nin (%82,2) erkek olduğu görülmektedir.Bu tablodan anlaşılabacağı üzere katılımcıların çoğunun erkek olduğu görülmektedir.

Tablo 10.2. Katılımcıların Medeni Durum Özelliklerine Göre Dağılımları

<i>Medeni Durum</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde (%)</i>
Evli	248	79,0
Bekar	66	21,0
Toplam	314	100

Ankete katılan Gaziantep’te bulunan okul yöneticilerinin medeni durumlarına bakıldığında 248’inin (%79) evli, 66 tanesinin (%21) ise bekâr olduğu görülmektedir.

Tablo 10.3. Katılımcıların Yaş Özelliklerine Göre Dağılımları

<i>Yaş</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde (%)</i>
20-30	41	13,1
31-40	89	28,3
41-50	130	41,4
51-60	47	15,0
60 ve üzeri	7	2,2
Toplam	314	100

Araştırma kapsamında ulaşılan verilerden katılımcılardan 41-50 yaş arasında okul yöneticiliğinde 130 kişi (% 41,4) ile çalışma örnekleminin en fazla sayıda kişi bulunduran yaş aralığını oluşturmaktadır. Yanı sıra 20-30 yaş aralığında 41 kişi (% 13,1), 31-40 yaş aralığında 89 kişi (% 28,3), 51-60 yaş aralığında 47 kişi (% 15) , 60 yaş ve üzerinde 7 kişi (%2,2) bulunmaktadır.

Tablo 10.4. Katılımcıların Eğitim Durumu Özelliklerine Göre Dağılımları

<i>Eğitim Durumu</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde (%)</i>
Lise	1	0,3
Ön Lisans	8	2,5
Lisans	237	75,5
Yüksek Lisans	68	21,7
Toplam	314	100

Tablo 10.4' e bakıldığında okul yöneticilerinin eğitim durumları arasında en az sayıda bulunan lise mezunu okul yönetici sayısı 1 kişi (% 0,3) , en fazla sayıda bulunan lisans mezunu okul yöneticisi sayısı 237 kişiden (% 75,5) oluşmaktadır. Ön lisans mezunu olan 8 kişi (% 2,5) , yüksek lisans mezunu 68 kişi (% 21,7) olduğu görülmektedir.

Tablo 10.5. Katılımcıların Yönetici Pozisyonlarına Göre Dağılımları

<i>Pozisyon</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde (%)</i>
Müdür Yetkili Öğretmen	36	11,4
Müdür Yardımcısı	119	37,9
Müdür Başyardımcısı	15	4,8
Müdür	144	45,9
Toplam	314	100

Çalışma sonuçları incelendiğinde okul yöneticilerinin pozisyonlarını açıklayan tablo yukarıda verilmiştir. Okul yöneticilerinden müdür yetkili öğretmen olanlar 36 kişiden (% 11,5), müdür yardımcısı olanlar 119 kişiden (% 37,9), müdür başyardımcısı olanlar 15 kişiden (% 4,8) ve müdür olanlar 144 kişiden (% 45,9) oluşmaktadır.

Tablo 10.6. Katılımcıların Öğretmenlik Sürelerine Göre Dağılımları

<i>Süre</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde (%)</i>
2-10 yıl	209	66,6
11-20 yıl	92	29,3
21-30 yıl	12	3,8
31-40 yıl	1	0,3
Toplam	314	100

Araştırma kapsamında elde edilen verilerden katılımcılardan 2-10 yıl arasında öğretmenlik yapan kişilerin sayısının en fazla olduğu ve 209 kişiden(% 66,6) olduğu görülmektedir. Yanı sıra 31-40 yıl öğretmenlik yapan kişilerin sayısı katılımcılar arasında en az olduğu ve 1 kişi (%0,3) olduğu görülmektedir. 11-20 yıl arasında öğretmenlik yapanların sayısı 92 kişi (% 29,3), 21-30 yıl arasında öğretmenlik yapanların sayısı 12 kişiden (% 3,8) oluşmuştur.

Tablo 10.7. Katılımcıların Yöneticilik Sürelerine Göre Dağılımları

<i>Süre</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde (%)</i>
2-10 yıl	208	66,2
11-20 yıl	80	25,5
21-30 yıl	22	7,0
31-40 yıl	4	1,3
Toplam	314	100

Katılımcıların yöneticilik yıllarına bakıldığında 2-10 yıl arasında yöneticilik yapanlar 208 kişi (% 66,2), 11-20 yıl arasında yöneticilik yapanlar 80 kişi (% 25,5), 21-30 yıllık yöneticiler 22 kişi (% 7) ve 31-40 yıllık yöneticiler 4 kişiden (% 1,3) oluşmaktadır.

Tablo 10.8. Katılımcıların Yöneticilik Yapılan Okul/Kurum Türüne Göre Dağılımları

<i>Tür</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde (%)</i>
Anaokulu	9	2,9
İlkokul	128	40,8
Ortaokul	74	23,6
Lise	86	27,4
Diğer	17	5,4
Toplam	314	100

Katılımcıların hangi okul/kurum türünde yöneticilik yaptığını gösteren tablo yukarıda verilmiştir. Bu tablodan anlaşılabacağı üzere katılımcıların 9'u (% 2,9) anaokulunda, 128'i (% 40,8) ilkokulda, 74'ü (% 23,6) ortaokulda, 86'sı (% 27,4) lisede ve 17 tanesi (% 5,4) ise diğer okul/kurum türlerinde yöneticilik yapmaktadır.

10.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlilik Analizleri

Güvenirlilik, ölçme araçlarının ölçülecek nitelikleri kararlı şekilde ölçebilme gücüdür (Gültekin, 2000, 217).Güvenirliliğin her ölçümde bulunması lazımdır. Çünkü bir test veya anketteki soruların birbiriyle olan tutarlılık ve kullanılan ölçeğin sorunu ne ölçüde yansıttığını gösterir. Ulaşılan ölçümler hakkında yorumlama yapılır ve sonraki analizler için temel oluşturur (Kayış, 2018, 403).Güvenirlilik, ölçülecek olan aynı şeyin bağımsız şekilde yapılan ölçümler arasındaki kararlılık seviyesidir. Aynı süreçlerin gözlemlenmesi ve aynı ölçütlerin uygulanması ile aynı neticelere ulaşılmasıdır. Ölçme tesadüfî hatalardan arındırılmış olmalıdır (Kaya ve Şahin, 2013, 91).

Kayış (2018, 405)'e göre Cronbach's Alpha (α) katsayısı 0 ve 1 arasında değerler alır. Alfa katsayısına göre ölçeğin güvenirliliği şu şekildedir;

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçeğin güvenirliliği düşüktür,
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir,
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise yüksek derecede güvenirliliğe sahip ölçektir.

Tablo 10.9. Ölçeklerle İlgili Soru Sayıları ve Cronbach's Alpha (α)Katsayıları

<i>Boyutlar</i>	<i>Soru Sayısı</i>	<i>ÇıkarılanÖnerme</i>	<i>Cronbach's Alpha (α)</i>
Covid 19	8	2	,61
Tehlike	5	2	,63
Bulaşıcılık	3	-	,82
Motivasyon	24	9	,93
İçsel Motivasyon	9	6	,89
Dışsal Motivasyon	15	3	,89
İş Tatmini	20	9	,95
İçsel Tatmin	12	1	,90
Dışsal Tatmin	8	8	,91
Performans	4	-	,96

- **Covid 19 Algı ve Tutum ölçeği güvenirlik analizi;** bu ölçek iki boyuttan meydana gelmektedir. Ölçeğin genel güvenirliği değeri, 61 olduğu görülmüş olup bu değer $,60 \leq \alpha < ,80$ arasında olmasından dolayı Covid 19 algı ve tutumları ölçeği güvenilir olarak kabul edilmiştir.
- Covid 19 ölçeğinin alt boyutlarından olan tehlike boyutu 5 önermeden meydana gelmektedir. Cronbach's Alpha değeri ,63 olduğu görülmektedir. Bu ölçeğin diğer alt boyutu olan bulaşıcılık boyutunda ise 3 önerme bulunmaktadır. Cronbach's Alpha değeri ,82'dir.
- Faktör yüklerinin tam dağılmamasından dolayı 2 önerme tehlike boyutundan çıkarılmıştır.
- **Motivasyon ölçeği güvenirlik analizi;** Motivasyon ölçeği iki boyuttan oluşmak olup 24 önerme içermektedir. Ölçeğin Cronbach's Alpha değeri ,93'tür. Bu değer $,80 \leq \alpha < 1,00$ aralığında olmasından dolayı ölçek güveniliridir.
- Motivasyon ölçeğinin iki alt boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlardan ilki olan içsel motivasyon boyutu 9 önermeden oluşmakta ve Cronbach's Alpha değeri ,89'dur. İkinci alt boyut olan dışsal motivasyon alt boyutu ise 15 önerme içermek olup Cronbach's Alpha değeri ,89 olduğu görülmektedir.
- Faktör yüklerinin tam dağılmaması yüzünden içsel motivasyon boyutundan 6 önerme, dışsal motivasyon boyutundan 3 önerme anketten çıkarılmıştır.
- **İş Tatmini ölçeği güvenirlik analizi;** ölçek iki alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin genel güvenirlik değeri olan Cronbach's Alpha değeri ,95'tir. Bu değer $,80 \leq \alpha < 1,00$ aralığında bulunmasından dolayı ölçek güvenilir olarak kabul edilmiştir.
- İş tatmini ölçeğinin ilk alt boyut olan içsel tatmin boyutu 12 önermeden oluşup Cronbach's Alpha değeri ,90'dır. İkinci alt boyut olan dışsal tatmin boyutu ise 8 önermeden meydana gelirken Cronbach's Alpha değeri ,91 olduğu görülmektedir.
- Faktör yüklerinin dağılmamasından dolayı dışsal tatmin boyutunun tamamı ile içsel tatmin boyutundan 1 önerme çıkarılmıştır.
- **Çalışan Performansı ölçeği güvenirlik analizi;** Performans ölçeği tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte 4 önerme bulunmaktadır ve ölçeğin Cronbach's Alpha değeri ,96'dır. Bu değer $,80 \leq \alpha < 1,00$ aralığında olmasından dolayı ölçek güveniliridir.

10.3. Faktör Analizi Sonuçları

Faktör Analizi, birbiriyle ilişkisi bulunan verilerin birbirinden bağımsız ve daha az sayıda verilere çevirip bir oluşumu tanımladıkları varsayılan değişkenleri gruplandırarak ortak faktörlerin elde edildiği yöntemdir (Eke, 2019, 4). Birbiriyle ilişkili yapıdaki çok miktardaki değişkeni bir araya toplayıp az miktarda kavramsal şekilde anlamlı yeni değişkenler ortaya koymayı hedefleyen çok değişkenli istatistiktir (Büyüköztürk, 2002, 472).

Faktör yükleri incelendiğinde $\pm .30$ ile $\pm .40$ arası yüklerin yapı yorumlanırken minimum seviye olarak tanımlanmaktadır. Uygulamada $\pm .50$ veya daha büyük faktör yükleri daha anlamlı olduğu kabul edilir (Hair vd., 2014, 116).

Tablo 10.10. Covid 19 Algılama ve Tutum Faktör Analizi Sonuçları

	1	2	Varyans
1.Kolay bulaşan bir hastalıktır.	,867		41,078
2.Koronavirüs herkese bulaşabilir.	,864		
3.Koronavirüs kadınlara ve erkeklere bulaşma olasılığı eşittir.	,752		
4.Medya koronavirüs salgını abartıyor.		,939	27,574
5.Sağlık çalışanları koronavirüs salgını abartıyor.		,950	
6.Bu hastalık söylendiği kadar tehlikeli değil.		,893	
Toplam Varyans			68,652

Covid 19 Algı ve Tutum ölçeğine bakıldığında faktör analizi için şartlardan biri olan KMO değeri ,729'dur. Covid 19 ölçeğinin ki karesi 1469,855 ; serbestlik derecesi 28; sig. ,000 ve açıklanan toplam varyans 68,652 olarak bulunmuştur.

Tablo 10.11. Motivasyon Faktör Analizi Sonuçları

	1	2	Varyans
15. Covid 19 sürecinde konularında uzman olan kişilerce toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetlerle eğitimler verilir.	,811		43,104
21.Covid 19 sürecinde başarımdan dolayı ödüllendirilirim.	,810		
12.Covid 19 sürecinde kurumumda yemek, çay – kahve gibi imkânların ücretsiz olarak sağlanır.	,790		
18.Covid 19 sürecinde işimde terfi olanağım bulunur.	,785		
22.Covid 19 sürecinde kişisel ve ailevi problemlerimin çözümünde çalışma arkadaşlarım bana yardımcı olurlar.	,755		
24.Covid 19 sürecinde yaptığım işe karşılık aldığım ücretin yeterli olduğuna inanırım.	,687		
11.Covid 19 sürecinde çalışma ortamımda fiziksel şartlar son gelişmelere uygundur.	,675		
20.Covid 19 sürecinde başarımdan dolayı ekstra ücret ödenir.	,661		
13.Covid 19 sürecinde kurumumdaki araç ve gereçler yeterlidir.	,644		
19.Covid 19 sürecinde amirlerim öğretmenler, personeller veya veliler ile olan anlaşmazlıklarımı çözmemde yardımcı olurlar.	,642		
10.Covid 19 sürecinde amirlerim izin kullanmam gerektiğinde talebimi olumlu karşılar.	,558		
23.Covid 19 sürecinde bu işyerinde emekli olacağıma inanıyorum.	,544		
2.Covid 19 sürecinde yaptığım işle ilgili sorumluluk alırım.		,712	11,586
7.Covid 19 sürecinde kendimi kurumumun önemli bir çalışanı olarak görürüm.		,648	
1.Covid 19 sürecinde yaptığım işte başarılı olurum.		,545	
Toplam Varyans			54,691

Motivasyon ölçeği incelendiğinde KMO değeri ,891'dir. Motivasyon ölçeğinin ki karesi 2336,191, serbestlik derecesi 105 ve açıklanan toplam varyans değeri 54,691 olarak bulunmuştur. Barlett's küresellik testinin sonucundaki sig. ,000 derecesine bakıldığında anlamlı çıkmış olması değişkenler arasında ilişki bulunduğunu göstermektedir.

Tablo 10.12. İş Tatmini Faktör Analizi Sonuçları

	1	Varyans
11.Covid 19 sürecinde işimde kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması açısından	,885	
16.Covid 19 sürecinde işimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması açısından	,858	
15.Covid 19 sürecinde kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi açısından	,851	
20.Covid 19 sürecinde yaptığım iş karşısında duyduğum başarı hissi açısından	,825	
9.Covid 19 sürecinde işimde başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olabilmem açısından	,823	
3.Covid 19 sürecinde işimde zaman zaman farklı şeyler yapabilme şansı sağlaması bakımından	,776	
4.Covid 19 sürecinde toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi açısından bakımından	,752	
7.Covid 19 sürecinde işimde vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olması açısından	,724	
10.Covid 19 sürecinde işimde kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam açısından	,703	
2.Covid 19 sürecinde işimde tek başıma çalışma olanağı olması	,577	
1.Covid 19 sürecinde işimde beni her zaman meşgul etmesi bakımından	,506	
Toplam Varyans		57,954

Faktör analizi sonucuna bakıldığında KMO değeri ,886 olduğu olmasından dolayı yeterli örneklem seviyesine sahip olduğu söylenebilir. Barlett's küresellik testinde ki kare sonucu 2767,689'dur. Serberstlik değeri (df) 55 olurken sig. değeri ,000 olduğu belirlenmiştir. Elde edilen verilerin faktör analizine uygun olduğu görülmektedir.

Tablo 10.13. Performans Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

	<i>1</i>	<i>Varyans</i>
2.Covid 19 sürecinde iş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	,966	
3.Covid 19 sürecinde sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	,964	
1.Covid 19 sürecinde görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	,958	
4.Covid 19 sürecinde bir problemle karşılaştığımda hızlı şekilde çözüm üretirim.	,940	
Toplam Varyans		91,569

Yapılan analiz sonucunda KMO değeri ,876 olarak belirlenmiştir. Faktör analizi için örneklem büyüklüğünün yeterli seviyede olduğunu göstermektedir. Barlett's küresellik testi sonucunda bulunan ki kare sayısı 1675,569'dur. Serbestlik değeri (df) 6 ve sig. ,000 olduğu görülmüştür.

10.4. Korelasyon Analizi Sonuçları

Çalışmanı ilk değişkeni olan Covid 19 Algı ve Tutum (COV) ve alt boyutları olan bulaşıcılık (Bulaş) ve tehlike (Teh), ikinci değişken olarak Motivasyon (M) ve alt boyutları olan içsel motivasyon (Mİç) ile dışsal motivasyon (MDış), üçüncü değişken olan İş Tatmini (İşT) ve alt boyutları olan içsel tatmin (İşİç) ile dış tatmin (İşDış) , son değişken olan Performans (Per) arasındaki ilişkiyi belirlemede korelasyon analizi yapılmış olup sonuçlar tablo 10.14'te gösterilmektedir.

Tablo 10.14. Korelasyon Analizi Sonuçları

	COV	Bulaş	Teh	M	Mİç	MDış	İşT	İşİç	Per
Covid19 Algı ve Tutum	1								
Bulaşıcılık	,395** ,000	1							
Tehlike	,853** ,000	-,143* ,011	1						
Motivasyon	-,018 ,747	-,225** ,000	,108 ,056	1					
İçsel Motivasyon	-,029 ,605	-,060 ,287	,003 ,962	,612** ,000	1				
Dışsal Motivasyon	-,013 ,822	-,241** ,000	,123* ,029	,975** ,000	,420** ,000	1			
İş Tatmini	-,070 ,219	-,146** ,010	,008 ,890	,666** ,000	,453** ,000	,637** ,000	1		
İçsel Tatmin	-,070 ,219	-,146** ,010	,008 ,890	,666** ,000	,453** ,000	,637** ,000	1,000** ,000	1	
Performans	,016 ,782	-,083 ,141	,064 ,257	,555** ,000	,455** ,000	,509** ,000	,737** ,000	,737** ,000	1

** p<,01: Korelasyon 0,01 düzeyi için anlamlıdır.

* p<,05: Korelasyon 0,05 düzeyi için anlamlıdır.

- Covid 19'un bulaşıcılık ($r=,395$; $p<,01$) ve tehlike ($r=,853$; $p<,01$) arasından pozitif yönde anlamlı ilişkisi bulunmaktadır.
- Covid 19'un alt boyutlarından bulaşıcılığın motivasyonu ($r=-,225$; $p<,01$), iş tatmini ($r=-,146$; $p<,05$) arasında negatif yönde anlamlı ilişkiye sahip olduğu belirlenirken performans ($r=-,083$) arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır.
- Motivasyonun iş tatmini ($r=,666$; $p<,01$) ve performans ($r=,555$; $p<,01$) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

10.5. Regresyon Analizi Sonuçları

Regresyon analizi, bir bağımlı değişken üzerinde etkisinin bulunduğu var sayılan bağımsız değişken veya değişkenleri etkilerine matematiksel bir işlev vasıtasıyla modellenmesine denir. Bu model değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini temel aldığından yapılan analizde ortaya koyulan bağımlı ve bağımsız değişkenlerin belirlenmesine dikkat edilmelidir (Kalkavan, 2021, 229). Bu bölümde araştırma değişkenleri arasındaki neden sonuç ilişkilerini açıklamada tekli regresyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 10.15. Covid 19'un Motivasyon Üzerine Regresyon Analizi Sonuçları

		<i>Standardize Edilmemiş</i>	<i>Standardize Edilmiş</i>		
<i>Bağımsız Değişken</i>	<i>B</i>	<i>S.Hata</i>	<i>Beta (β)</i>	<i>T</i>	<i>P</i>
Sabit	3,016	,397		7,592	,000
Covid 19	-,173	,112	-,087	-1,546	,023

F:16,608 , R2:.,051, ΔR2:.,047, Bağımlı değişken: Motivasyon, (*p<,05 **p<,01 ***p<,001).

Regresyon analizine göre Covid 19 ($\beta = -,087$; $p <,05$) tutum ve algısı motivasyonu etkilemektedir. “H₁. Covid 19 motivasyonu etkiler.” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 10.16.Alt Boyut Bulaşıcılık ile Motivasyon Regresyon Analizi Sonuçları

		<i>Standardize Edilmemiş</i>	<i>Standardize Edilmiş</i>		
<i>Bağımsız Değişken</i>	<i>B</i>	<i>S.Hata</i>	<i>Beta (β)</i>	<i>T</i>	<i>P</i>
Sabit	3,962	,385		10,303	,000
Bulaşıcılık	-,343	,084	-,225	-4,075	,000

F:16,608 , R2:.,051, ΔR2:.,047, Bağımlı değişken: Motivasyon, (*p<,05 **p<,01 ***p<,001).

Regresyon analizi sonucuna göre Covid 19 bulaşıcılığı ($\beta = -,225$; $p <,05$) motivasyonu negatif yönde etkilediği belirlenmiştir. Ulaşılan sonuçlara göre “H_{1a}: Covid 19 alt boyutlarından bulaşıcılık motivasyonu olumsuz etkiler.” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 10.17. Alt Boyut Tehlike ile Motivasyon Regresyon Analizi Sonuçları

		<i>Standardize Edilmemiş</i>	<i>Standardize Edilmiş</i>		
<i>Bağımsız Değişken</i>	<i>B</i>	<i>S.Hata</i>	<i>Beta (β)</i>	<i>T</i>	<i>P</i>
Sabit	2,233	,101		22,303	,000
Tehlike	,049	,089	,108	1,920	,056

F:3,687, R2:.,012, ΔR2:.,009, Bağımlı değişken: Motivasyon, (*p<,05 **p<,01 ***p<,001).

Covid 19 algı ve tutum ölçeğinin alt boyutu olan tehlike ($\beta = -,225$; $p <,05$) motivasyonu etkilememiştir. “H_{1b}” hipotezi analiz sonucu reddedilmiştir.

Tablo 10.18. Alt Boyutların Regresyon Analizi Sonuçları

		<i>Standardize Edilmemiş</i>	<i>Standardize Edilmiş</i>		
<i>Bağımsız Değişken</i>	<i>B</i>	<i>S.Hata</i>	<i>Beta (β)</i>	<i>T</i>	<i>P</i>
Sabit	3,931	,415		9,420	,000
Bulaşıcılık	-,400	,091	-,24	-4,385	,000

F:19,226, R2:.,058, ΔR2:.,055 , Bağımlı değişken: Dışsal Motivasyon, (*p<,05 **p<,01 ***p<,001).

Regresyon analizine göre Covid19 alt boyutu olan bulaşıcılığın ($\beta = -.241$; $p < .05$) dışsal motivasyon üzerinde negatif etkisi olduğu belirlenmiştir. Ulaşılan sonuçlara göre “H_{1c}: Covid 19 alt boyutlarından bulaşıcılık dış motivasyonu olumsuz etkiler .” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 10.19. Alt Boyutların Regresyon Analizi Sonuçları

		<i>Standardize Edilmemiş</i>	<i>Standardize Edilmiş</i>		
<i>Bağımsız Değişken</i>	<i>B</i>	<i>S.Hata</i>	<i>Beta (β)</i>	<i>T</i>	<i>P</i>
Sabit	1,899	,110		17,231	,000
Tehlike	,116	,053	,123	2,193	,029

F:4,811, R²:.015, ΔR^2 :.012 , Bağımlı değişken: Dışsal Motivasyon, (* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$).

Regresyon analiz sonucuna göre tehlikenin ($\beta = .123$; $p < .05$) dışsal motivasyonu pozitif etkilemektedir. Analize göre “H_{1d}” hipotezi kabul edilmemiştir.

Tablo 10.20. Alt Boyutların Regresyon Analizi Sonuçları

		<i>Standardize Edilmemiş</i>	<i>Standardize Edilmiş</i>		
<i>Bağımsız Değişken</i>	<i>B</i>	<i>S.Hata</i>	<i>Beta (β)</i>	<i>T</i>	<i>P</i>
Sabit	4,086	,484		8,442	,000
Bulaşıcılık	-,113	,106	-,060	-1,067	,287

F:4,811 , R²:.015, ΔR^2 :.012 , Bağımlı değişken: İçsel Motivasyon, (* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$).

Tablo 10.20’deki analiz sonuçlarına bakıldığında bulaşıcılık ($\beta = -.060$; $p < .05$) içsel motivasyonu etkilememektedir. Bu sonuca göre “H_{1e}” hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 10.21. Alt Boyutların Regresyon Analizi Sonuçları

		<i>Standardize Edilmemiş</i>	<i>Standardize Edilmiş</i>		
<i>Bağımsız Değişken</i>	<i>B</i>	<i>S.Hata</i>	<i>Beta (β)</i>	<i>T</i>	<i>P</i>
Sabit	3,568	,125		28,487	,000
Tehlike	,003	,060	,003	,048	,962

F:.,002 , R²:.000, ΔR^2 :-,003 , Bağımlı değişken: İçsel Motivasyon, (* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$).

Yukarıdaki tabloya bakıldığında Covid 19 alt boyutu olan tehlike ($\beta = .003$; $p < .05$) içsel motivasyonu etkilememektedir. Elde edilen sonuca göre “H_{1f}. Covid 19 alt boyutlarından olan tehlike içsel motivasyonu olumsuz etkiler.” hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 10.22. Covid 19'un İş Tatmini Üzerine Regresyon Analizi Sonuçları

		<i>Standardize Edilmemiş</i>	<i>Standardize Edilmiş</i>		
<i>Bağımsız Değişken</i>	<i>B</i>	<i>S.Hata</i>	<i>Beta (β)</i>	<i>T</i>	<i>P</i>
Sabit	3,422	,474		7,222	,000
Covid 19	-,286	,133	-,120	-2,143	,033

F:4,592 , R2: ,015, ΔR2: ,011 , Bağımlı değişken: İş Tatmini, (*p<,05 **p<,01 ***p<,001).

Covid 19(β= -,120; p<,05)'un iş tatminini etkilediği ve bu etkinin ise negatif yönde olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. “H2. Covid 19 iş tatminini etkiler.” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 10.23. Alt Boyutların Regresyon Analizi Sonuçları

		<i>Standardize Edilmemiş</i>	<i>Standardize Edilmiş</i>		
<i>Bağımsız Değişken</i>	<i>B</i>	<i>S.Hata</i>	<i>Beta (β)</i>	<i>T</i>	<i>P</i>
Sabit	3,620	,467		7,747	,000
Bulaşıcılık	-,266	,102	-,146	-2,601	,010

F:6,481 , R2: ,021, ΔR2: ,018 , Bağımlı değişken: İçsel Tatmin, (*p<,05 **p<,01 ***p<,001).

Analiz sonucuna göre bulaşıcılığın (β= -,146; p<,05) içsel tatmin üzerinde olumsuz bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşıldığından “H2a. Covid 19 alt boyutlarından olan bulaşıcılık içsel tatmini olumsuz etkiler.” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 10.24. Covid 19'un Performans Üzerine Regresyon Analizi Sonuçları

		<i>Standardize Edilmemiş</i>	<i>Standardize Edilmiş</i>		
<i>Bağımsız Değişken</i>	<i>B</i>	<i>S.Hata</i>	<i>Beta (β)</i>	<i>T</i>	<i>P</i>
Sabit	3,127	,689		4,538	,000
Covid 19	-,080	,194	-,023	-,414	,679

F: ,171 , R2: ,001, ΔR2: -,003 , Bağımlı değişken: Performans, (*p<,05 **p<,01 ***p<,001).

Analiz sonucunda Covid 19'un (β= -,023; p<,05) performansı etkilemediği görülmektedir. Bu sonuca göre “H3. Covid 19 performansı etkiler.” hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 10.25. Alt Boyutların Performans Üzerine Regresyon Analizi Sonuçları

		<i>Standardize Edilmemiş</i>	<i>Standardize Edilmiş</i>		
<i>Bağımsız Değişken</i>	<i>B</i>	<i>S.Hata</i>	<i>Beta (β)</i>	<i>T</i>	<i>P</i>
Sabit	3,839	,680		5,648	,000
Bulaşıcılık	-,219	,149	-,083	- 1,474	,141

F:2,174 , R2: ,007, ΔR2: ,004 , Bağımlı değişken: Performans, (*p<,05 **p<,01 ***p<,001).

Tablo 10.25 analiz sonuçlarında Covid 19 alt boyutlarından bulaşıklık ($\beta = ,149$; $p < ,05$) performansı etkilememektedir. Ulaşılan sonuca göre “H_{3a}” hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 10.26. Alt Boyutların Performans Üzerine Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Bağımsız Değişken</i>	<i>Standardize Edilmemiş</i>		<i>Standardize Edilmiş</i>		<i>P</i>
	<i>B</i>	<i>S.Hata</i>	<i>Beta (β)</i>	<i>T</i>	
Sabit	2,666	,176		15,165	,000
Tehlike	,096	,085	,064	1,137	,257

F:2,174 , R²:.007, ΔR^2 :.004 , Bağımlı değişken:Performans, (* $p < ,05$ ** $p < ,01$ *** $p < ,001$).

Covid 19 algı ve tutumunun alt boyutu olan tehlike ($\beta = ,064$; $p < ,05$) performansı etkilememektedir. Bu sonuca göre “H_{3b}. Covid 19 alt boyutlarından olan tehlike performansı olumsuz etkiler.” hipotezi reddedilmiştir.

10.6. Varyans Analizi Sonuçları

Araştırmada Covid19 algı ve tutumunun, motivasyon, iş tatmini, performans ve alt boyutlarının çalışanların demografik özellikleri üzerinde farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak amacıyla MANOVA analizi yapılmış ve sonuçları aşağıda bulunan tablolarda verilmiştir.

Tablo 10.27. Yaş Gruplarına Göre MANOVA Sonuçları

<i>Değişkenler</i>	<i>Yaşlar</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>F</i>	<i>Sig</i>
Covid 19	20-30	41	3,15	,980	,419
	31-40	89	3,28		
	41-50	130	3,17		
	51-60	47	3,15		
	61 +	7	3,12		
Bulaşıcılık	20-30	41	4,52	,707	,588
	31-40	89	4,55		
	41-50	130	4,51		
	51-60	47	4,59		
	61 +	7	4,62		
Tehlike	20-30	41	1,78	,468	,759
	31-40	89	2,00		
	41-50	130	1,83		
	51-60	47	1,70		
	61 +	7	1,62		
Motivasyon	20-30	41	2,14	1,041	,386
	31-40	89	2,50		
	41-50	130	2,40		
	51-60	47	2,45		
	61 +	7	2,62		
İçsel Motivasyon	20-30	41	3,29	,721	,578
	31-40	89	3,65		
	41-50	130	3,54		
	51-60	47	3,73		
	61 +	7	3,71		
Dışsal Motivasyon	20-30	41	1,86	,908	,460
	31-40	89	2,21		
	41-50	130	2,11		
	51-60	47	2,13		
	61 +	7	2,35		
İş Tatmini	20-30	41	2,11	1,086	,363
	31-40	89	2,51		
	41-50	130	2,39		
	51-60	47	2,53		
	61 +	7	2,65		
Performans	20-30	41	2,57	,787	,534
	31-40	89	3,03		
	41-50	130	2,78		
	51-60	47	2,87		
	61 +	7	3,11		

Araştırmaya katılanların yaş gruplarına göre Covid 19 algı ve tutum, motivasyon, performans ve alt boyutları arasındaki farklılaşmayı test etmek amacıyla MANOVA testi yapılmıştır. Ulaşılan verilerin sonuçları tablo 10.27’de gösterilmiştir. Okul yöneticilerinin yaşlarına göre Covid 19, motivasyon, performans ve alt boyutları arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir ($p>,05$).

Tablo 10.28. Eğitim Durumu Gruplarına Göre MANOVA Sonuçları

<i>Değişkenler</i>	<i>Eğitim Durumu</i>	<i>N</i>	<i>$\bar{X}$</i>	<i>F</i>	<i>Sig</i>
Covid 19	Lise	1	3,50	3,070	,028
	Ön Lisans	8	3,06		
	Lisans	237	3,18		
	Yüksek Lisans	68	3,23		
Bulaşıcılık	Lise	1	3,67	3,834	,010
	Ön Lisans	8	3,96		
	Lisans	237	4,55		
	Yüksek Lisans	68	4,57		
Tehlike	Lise	1	3,33	1,844	,139
	Ön Lisans	8	2,17		
	Lisans	237	1,82		
	Yüksek Lisans	68	1,88		
Motivasyon	Lise	1	2,80	1,234	,298
	Ön Lisans	8	3,60		
	Lisans	237	2,36		
	Yüksek Lisans	68	2,44		
İçsel Motivasyon	Lise	1	3,00	,724	,539
	Ön Lisans	8	4,08		
	Lisans	237	3,54		
	Yüksek Lisans	68	3,64		
Dışsal Motivasyon	Lise	1	2,75	1,062	,365
	Ön Lisans	8	3,48		
	Lisans	237	2,06		
	Yüksek Lisans	68	2,13		
İş Tatmini	Lise	1	2,64	1,512	,211
	Ön Lisans	8	3,31		
	Lisans	237	2,36		
	Yüksek Lisans	68	2,49		
Performans	Lise	1	2,75	2,148	,094
	Ön Lisans	8	3,72		
	Lisans	237	2,78		
	Yüksek Lisans	68	2,84		

Ankete katılım sağlayanların eğitim durumlarına göre Covid 19 algı ve tutum,motivasyon, performans ve alt boyutları arasındaki farklılaşmayı test etmek amacıyla MANOVA testi yapılmıştır ve sonuçlar 10.28’de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre Covid 19 algı ve tutumu ile bulaşıcılık alt boyutuna göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($p<,05$). Tehlike, motivasyon, içsel ve dışsal motivasyon, iş tatmini ve performans ile eğitim durumları arasında anlamlı farklılık bulunmadığı belirlenmiştir ($p>,05$).

Tablo 10.29. Mevki Gruplarına Göre MANOVA Sonuçları

<i>Değişkenler</i>	<i>Mevki</i>	<i>N</i>	<i>$\bar{X}$</i>	<i>F</i>	<i>Sig</i>
Covid 19	Müdür Yet. Öğr.	36	3,28	,579	,629
	Müdür Yrd.	119	3,21		
	Müdür Başyrd.	15	3,30		
	Müdür	144	3,14		
Bulaşıcılık	Müdür Yet.Öğr.	36	4,56	3,557	,015
	Müdür Yrd.	119	4,47		
	Müdür Başyrd.	15	4,53		
	Müdür	144	4,59		
Tehlike	Müdür Yet.Öğr.	36	2,00	1,007	,390
	Müdür Yrd.	119	1,94		
	Müdür Başyrd.	15	2,07		
	Müdür	144	1,70		
Motivasyon	Müdür Yet.Öğr.	36	2,27	,100	,960
	Müdür Yrd.	119	2,39		
	Müdür Başyrd.	15	2,36		
	Müdür	144	2,46		
İçsel Motivasyon	Müdür Yet.Öğr.	36	3,45	1,015	,386
	Müdür Yrd.	119	3,50		
	Müdür Başyrd.	15	3,40		
	Müdür	144	3,69		
Dışsal Motivasyon	Müdür Yet.Öğr.	36	1,97	,058	,982
	Müdür Yrd.	119	2,12		
	Müdür Başyrd.	15	2,11		
	Müdür	144	2,15		
İş Tatmini	Müdür Yet.Öğr.	36	2,31	,602	,614
	Müdür Yrd.	119	2,48		
	Müdür Başyrd.	15	2,34		
	Müdür	144	2,40		
Performans	Müdür Yet.Öğr.	36	2,84	,925	,429
	Müdür Yrd.	119	2,98		
	Müdür Başyrd.	15	2,42		
	Müdür	144	2,78		

Katılımcıların mevkilerine göre Covid 19 algı ve tutum,motivasyon, performans ve alt boyutları arasındaki farklılaşmayı test etmek amacıyla MANOVA testi uygulanmış olup analiz sonuçları 10.29'da gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre bulaşıcılığa göre mevkinin anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($p<,05$).Diğer alanlar ile mevki arasında anlamlı farklılık bulunmadığı belirlenmiştir ($p>,05$).

Tablo 10.30. Öğretmenlik Süreleri Gruplarına Göre MANOVA Sonuçları

<i>Değişkenler</i>	<i>Süre(Yıl)</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>F</i>	<i>Sig</i>
Covid 19	2-10	209	3,20	4,552	,004
	11-20	92	3,13		
	21-30	12	3,49		
	31-40	1	3,00		
Bulaşıcılık	2-10	209	4,54	2,937	,034
	11-20	92	4,54		
	21-30	12	4,39		
	31-40	1	5,00		
Tehlike	2-10	209	1,86	2,062	,105
	11-20	92	1,73		
	21-30	12	2,58		
	31-40	1	1,00		
Motivasyon	2-10	209	2,38	2,806	,040
	11-20	92	2,38		
	21-30	12	2,93		
	31-40	1	3,93		
İçsel Motivasyon	2-10	209	3,55	,710	,547
	11-20	92	3,59		
	21-30	12	3,69		
	31-40	1	5,00		
Dışsal Motivasyon	2-10	209	2,09	2,935	,034
	11-20	92	2,07		
	21-30	12	2,74		
	31-40	1	3,67		
İş Tatmini	2-10	209	2,37	2,707	,045
	11-20	92	2,43		
	21-30	12	2,80		
	31-40	1	5,00		
Performans	2-10	209	2,81	2,689	,046
	11-20	92	2,86		
	21-30	12	3,10		
	31-40	1	2,84		

Öğretmenlik sürelerine göre Covid 19 algı ve tutum,motivasyon, performans ve alt boyutları arasındaki farklılaşmayı anlamak amacıyla MANOVA testi yapılmıştır. Elde edilen analiz sonuçlarına bakıldığında tehlike ve içsel motivasyon arasında anlamlı farklılık bulunmadığı belirlenmiştir ($p>,05$). Lakin diğer değişkenler ve alt boyutlarında anlamlı farklılıklar olduğu ortaya konmuştur($p<,05$).

Tablo 10.31. Yöneticilik Süreleri Gruplarına Göre MANOVA Sonuçları

<i>Değişkenler</i>	<i>Süre(Yıl)</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>F</i>	<i>Sig</i>
Covid 19	2-10	208	3,22	,972	,406
	11-20	80	3,12		
	21-30	22	3,22		
	31-40	4	2,92		
Bulaşıcılık	2-10	208	4,55	,607	,611
	11-20	80	4,45		
	21-30	22	4,68		
	31-40	4	4,75		
Tehlike	2-10	208	1,89	1,309	,271
	11-20	80	1,79		
	21-30	22	1,76		
	31-40	4	1,08		
Motivasyon	2-10	208	2,39	,603	,611
	11-20	80	2,41		
	21-30	22	2,38		
	31-40	4	3,57		
İçsel Motivasyon	2-10	208	3,54	2,550	,056
	11-20	80	3,60		
	21-30	22	3,58		
	31-40	4	4,75		
Dışsal Motivasyon	2-10	208	2,10	,499	,684
	11-20	80	2,11		
	21-30	22	2,08		
	31-40	4	3,27		
İş Tatmini	2-10	208	2,46	,563	,640
	11-20	80	2,26		
	21-30	22	2,30		
	31-40	4	3,82		
Performans	2-10	208	2,92	5,035	,002
	11-20	80	2,62		
	21-30	22	2,60		
	31-40	4	4,50		

Ankete katılım sağlayanların yöneticilik sürelerine göre Covid 19 algı ve tutum,motivasyon, performans ve alt boyutları arasındaki farklılaşmayı test etmek amacıyla MANOVA testi uygulanmış olup sonuçlar tablo 10.31’de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre sadece performans ile yöneticilik süreleri arasında anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($p<,05$). Covid 19,bulaşıcılık, tehlike, motivasyon, içsel ve dışsal motivasyon,iş tatmini ile yöneticilik süreleri arasında anlamlı farklılık bulunmadığı belirlenmiştir ($p>,05$).

Tablo 10.32. Yöneticilik Yapılan Okul/Kurum Türü Gruplarına Göre MANOVA Sonuçları

<i>Değişkenler</i>	<i>Tür</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>F</i>	<i>Sig</i>
Covid 19	Anaokulu	9	3,22	,289	,885
	İlkokul	128	3,28		
	Ortaokul	74	3,13		
	Lise	86	3,15		
	Diğer	17	3,00		
Bulaşıcılık	Anaokulu	9	4,48	5,009	,001
	İlkokul	128	4,57		
	Ortaokul	74	4,59		
	Lise	86	4,48		
	Diğer	17	4,33		
Tehlike	Anaokulu	9	1,96	1,695	,151
	İlkokul	128	1,99		
	Ortaokul	74	1,68		
	Lise	86	1,81		
	Diğer	17	1,67		
Motivasyon	Anaokulu	9	2,40	1,618	,170
	İlkokul	128	2,43		
	Ortaokul	74	2,31		
	Lise	86	2,49		
	Diğer	17	2,23		
İçsel Motivasyon	Anaokulu	9	3,59	,574	,682
	İlkokul	128	3,56		
	Ortaokul	74	3,58		
	Lise	86	3,66		
	Diğer	17	3,20		
Dışsal Motivasyon	Anaokulu	9	2,10	,993	,411
	İlkokul	128	2,14		
	Ortaokul	74	2,00		
	Lise	86	2,20		
	Diğer	17	1,99		
İş Tatmini	Anaokulu	9	2,74	1,232	,297
	İlkokul	128	2,39		
	Ortaokul	74	2,34		
	Lise	86	2,47		
	Diğer	17	2,45		
Performans	Anaokulu	9	3,06	,302	,877
	İlkokul	128	2,88		
	Ortaokul	74	2,59		
	Lise	86	2,96		
	Diğer	17	2,99		

Tablo 10.32’de araştırmaya katılan yöneticilerin görev yaptıkları okul/kurum türü ile Covid 19 algı ve tutum, motivasyon, performans ve alt boyutları arasında farklılaşma olup olmadığını görmek adına MANOVA analizi yapılmıştır. Bu analiz sonuçlarına bakıldığında yöneticilik yapılan okul/kurum türü ile bulaşıcılık arasında anlamlı bir farklılaşmanın olduğu görülmektedir ($p<,05$). Ayrıca Covid 19, tehlike, motivasyon, içsel ve dışsal motivasyon, iş tatmini ve performans ile görev yapılan okul/kurum türü arasında anlamlı farklılaşma olmadığı belirlenmiştir ($p>,05$).

10.7. Görüşme Analizi

Araştırma verileri kapsamında Gaziantep ili Karkamış ve Nizip ilçelerinde görev yapan 20 tane (4 Kadın ve 16 Erkek) idareci ile görüşülmüştür. Görüşmeler öncesi öncelikle okul idaresi ile iletişime geçilip gerekli randevu alındıktan sonra yüz yüze ve telefonla kullanılarak görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Covid 19 pandemi sürecinin öncesi ve sonrasını değerlendirmeye yönelik yapılan görüşme ile ilgili olarak sorulacak olan 10 soru katılımcılara önceden gösterilmiş ve katılımcılara gerekli süre tanındıktan sonra sorular sıra ile yöneltilmiştir.

Araştırmanın birinci sorusu “Covid 19 ile birlikte okul yönetiminde meydana gelen değişiklikler nelerdir?” şeklinde ifade edilmiştir. Bu soruya yönelik görüşler;

“Uzaktan eğitim olmasından dolayı öğrenci ile öğretmen arasında koordinasyonu kurmak zor oldu. EBA ile ilgili sorunlar ortaya çıktı. İnternette kaynaklı ve derse giriş çıkışlarda sorunlar meydana geldi. Bu da öğrencileri koordine etmeyi, derslere girip girmediklerini kontrol etme konusunda okul yönetimini zorlaştırdı.”

“Okul yönetimi olarak öğrencilerden uzak kaldık. Canlı dersler ile birlikte öğrenciler okul kültüründen uzaklaştı.”

“Pandemi öncesiyle kıyaslandığında okulumuzda önleyici tedbirler daha fazlalaştı. Virüsün okul içindeki öğretmen, idare personel ve öğrencilere bulaşmasını, yayılmasını önleyici çok fazla karar alınıp faaliyete geçirildi. Bu süreç ekstra iş yükü olarak ortaya çıkmıştı. Sorunlar olarak ortaya çıktı. Örneğin, covidli öğrencileri karantina odasına koymak, sağlık birimlerini ve ailesini çağırmak, her gün okul girişinde öğrencilerin ateşlerini ölçmek gibi ek işler çıktı. Bu işler okul yönetimini yıprattı.”

“Ani karar değişimleri okul yönetimlerinde sıkıntılara neden oldu. Bir anda ders programının değişmiş olması, okuldaki koordinasyonun sağlanmasında sıkıntılar yaşattı. Beraber olarak çalışma konusunda sorunlar yaşandı.”

Araştırmanın ikinci sorusu “Covid 19 sürecinde personel ve öğretmenlerinizle olan iletişiminizi değerlendirir misiniz?” şeklinde ifade edilmiştir. Bu soruya yönelik görüşler;

“Öğretmenle olan iletişim telefon yardımıyla ve sosyal medya uygulamaları üzerinden sağlandı. Genellikle telefon üzerinden görüştük. Okulun olduğu dönemlerde öğretmenler ara ara okula geldiklerinde yüz yüze görüşme imkânı buluyorduk.”

“Öğretmenlerle olan iletişimimiz uzaktan oldu. Telefonla, sosyal medya üzerinden görüşme yapıldı. Bir toplantı yapılacaksa sosyal medya üzerinden toplantı yapıldı.”

“İletişim kopukluğu yaşandı. Öğretmenler tatil moduna girdi. Uzun süre görüşmediğimiz öğretmenler oldu. İnsanlarda Covid 19'un telefonda da bulaşacağına yönelik bir hissiyat oluştu.”

“Öğretmenlerle olan iletişimlerde aksamalar vardı. Öğretmene ihtiyaç duyulduğunda öğretmene ulaşamama gibi durumlar oluştu. Bu da işin işleyişini yavaşlattı. İşin akışını bozdu. Böylece yönetime ek iş ve yoruculuk gibi sorunlar ortaya çıkardı.”

Araştırmanın üçüncü sorusu “Covid 19 öncesinde ve Covid 19 sürecinde velilerle olan iletişiminizi değerlendirir misiniz?” şeklinde ifade edilmiştir. Bu soruya yönelik görüşler;

“Velilerle iletişimde sorunlar yaşandı. Velilerin internetinin olmaması, öğrencilerin EBA'ya girememesinden, derslere girecek tabletlerinin bulunmadığı için sıkıntılar yaşandı. Veliler çocuklarının mağdur olduklarını belirtip çözümü okuldan beklemesi konusunda sıkıntılar yaşandı.”

“Covid öncesinde belli standartlarımız vardı. Velilerle belirli zamanlarda toplantılar gerçekleştirebiliyorduk. Gerekğinde okula çağrılabilirdi. Yüz yüze iletişim oluyordu. Öğrenci hakkında birbirimizle işbirliği yapıyorduk. Pandemi ile birlikte bunları yapamaz hale geldik. Uzaktan iletişim araçlarıyla iletişimimizi gerçekleştirmeye çalıştık. Tabii ki beklenen etkiyi göstermedi.”

“Velilerle iletişim konusunda sıkıntı yaşadığımız konularda oldu. Herkesin interneti veya mobil cihazı maddi imkanlar doğrultusunda olduğundan herkese ulaşım sağlanamadı.”

Araştırmanın dördüncü sorusu “Covid 19 sürecinde herhangi bir STK ile ortak çalışmada bulundunuz mu? Okula nasıl katkılar sağladı?” şeklinde ifade edilmiştir. Bu soruya yönelik görüşler;

“Toplum Halk Sağlığı Merkezi tarafından hocalarımız okulumuza gelerek öğrencilerimize Covid 19, sosyal yaşantı ve gelişim konusunda bilgilendirmelerde bulundular.”

“Vefa Destek ve İSDEM bünyesinde çalışmalarımız oldu. İş yerinde gerekli bilgilendirmelere yönelik çalışmalarda bulunduk. Hasta insanlarımızı gerekli yardımları sağladık. Maske dağıtımını yaptık.”

“Sadece FİTAS kapsamında covidli kişilerle iletişim sağlamayıp gerekli bilgilendirmeleri yaptık. Herhangi bir ihtiyaçları olup olmadığını sorduk.”

“İlçe Kaymakamlığı, İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü ve İlçe Sağlık birimi gibi kuruluşlarla ortaklaşa çalışmalar yürüttük. Bu çalışmalar Covid 19 sürecinin daha sağlıklı yürütülebilmesi ve sürecin atlatılabilmesi adına bizlere olumlu etkiler bıraktı. Valilik tarafından yürütülen İSDEM ile pandemi sürecinde kurumların pandemi kurallarına uyup uymadığını denetlemek

amaçlı çalışmalarda bulunduk. Kurumlarımızın doğru ve eksik yanlarını da ortaya çıkarmaya yönelik etkisi olmuştur.”

Araştırmanın beşinci sorusu “Covid 19 sürecinde amirlerinizde yeterli destek gördünüz mü? Okul yönetimine ne gibi katkılar sağladı? ” şeklinde ifade edilmiştir. Bu soruya yönelik görüşler;

“Biz de süreci elimizden geldiği şekilde götürmeye çalıştık. Amirlerimiz de gereken desteği verdiler.”

“Eğitimin takibi yapılması konusunda uzaktan amirlerimizle sürekli toplantılar yaptık. Belirli dönemlerde ise yüz yüze toplantılar yaptık. Bu süreçte "Öğrenciyi kazanmak adına neler yapabiliriz?" sorusuna yönelik yol haritası çizdik. Amirlerimizle iletişimimizi koparmadık. Özellikle yazın VEFA gruplarında yer aldık. Amirlerimizde bu konuda bize yardımcı oldular.”

“Amirlerimizden yeterli desteği göremedik.”

Araştırmanın altıncı sorusu “Pandemi süreci ve öncesini düşündüğünüzde motivasyonunuzda meydana gelen değişimler nelerdir?” şeklinde ifade edilmiştir. Bu soruya yönelik görüşler;

“Pandemi sürecinde uzaktan eğitimle bizde saat kavramı diye bir şey kalmadı. Akşam saatlerinde de derslerin verilmesi biz bu dersleri denetleyen okul idarecileri olarak bizi olumsuz etkiledi. Pandemi döneminde mesai saati kavramı ortadan kalkarak gece yarısına kadar devam etti. Bu da motivasyonumuzu düşürdü.”

“Pandemiden önce belli bir düzen varken pandemi ile birlikte konularda ani değişiklikler olması ile beraber uyum sağlama konusunda sıkıntı yaşadık. Aniden değişen programlar, öğrencilerin bir kısmını gelip bir kısmının gelmemesi gibi nedenler yüzünden her şey alt üst olunca motivasyonumuz düştü.”

“Pandemi öncesinde arkadaşlarla yapılan etkinlikler, beraber vakit geçirmek bizi motive ediyordu. Aramızdaki ilişkiyi de geliştiriyordu. Lakin pandemi ile birlikte bunları yapamadığımız için motivasyonumuzu etkiledi.”

“Pandemi öncesinde motivasyonumuzu işi layıkıyla yapma, yapılan işlerin sonucunda alınan takdir, yaparak yaşayarak öğrenme durumları yükseltmekteydi. Pandemi sürecinde herkes koşuşturma içindeydi. Takdir edilme duygusu bu süreçte motivasyonumu arttırmıyordu. Yapılan işin tam olarak karşılığını alıp almadığımızı göremiyorduk. Bir bilinmezlik vardı. Bu da bizim motivasyonumuzu etkiliyor.”

“Pandemi öncesinde öğretmen ve öğrencilerimizle bir aradaydık. Her türlü sorun ve başarıda beraberdik. Bu bizim motivasyonumuzu yüksek tutuyordu. Pandemide bir araya gelemediğimiz için motivasyonumuzda düşüklük yaşandı.”

Araştırmanın yedinci sorusu “Pandemi öncesi ve süreci ekonomik koşullar düşünüldüğünde okulunuza ve size etkileri neler olmuştur?” şeklinde ifade edilmiştir. Bu soruya yönelik görüşler;

“Pandemiden önceki ekonomik koşullar çok daha iyiydi. Pandemiden sonra hemen hemen her sektörde artan fiyatlar bizi etkilediği gibi öğretmeni, öğrenciyi ve veliyi etkiledi. Pandemiden önce öğretmenler tarafından yapılan sosyal etkinliklerinden pandemiden sonra öğretmenler uzak durduğunu görüyoruz. Öğretmenlerin sosyal açıdan ihtiyaçları yerine birincil ihtiyaçlarını öne çıkarıyor.”

“Okulda daha önceki gerçekleştirilmeyen harcamalar ortaya çıktı. Temizlik malzemeleri açısından daha çeşitli malzemeler kullanmaya başladık. Bu da okula ek maliyet yükledi. Kendimizi korumaya yönelik maske ve dezenfektan gibi ürünler ise kendi cebimize ek maliyetler oluşturdu.”

Araştırmanın sekizinci sorusu “Pandemi ile birlikte kendinizde meydana gelen iş tatminine ilişkin değişimler nelerdir?” şeklinde ifade edilmiştir. Bu soruya yönelik görüşler;

“Öğrencinin olmadığı okuldaki boş sınıflar, koridorlar ve bahçeler mesleki tatmin açısından beni olumsuz etkiledi. Örneğin yazın okulda kimse yok ve sadece biz varız. Öğrencilerin çığlıkları, sevinçleri, ufak tefek yaramazlıkları ve haylazlıkları mesleğin gereği insan bunlarla muhattap olmak istiyor. Bunlardan uzak kalmak tabii insanı olumsuz yönde etkiliyor.”

“Uzaktan eğitim bizleri çok tatmin etmedi. Bizim işimiz öğrencilerle birebir olduğu için öğrenci karşımızda canlı kanlı görmek istediğimizden dolayı uzaktan eğitim tatminkâr olmadı.”

“İş tatmini açısından tek başına çalışma bize daha fazla iş yükü getirdi. Bu süreçte işlerimizde farklı şeyler yapabilme imkânı olmadı. Uzaktan eğitim olmaktan dolayı öğretmenlerin neler yaptığını tam anlamıyla görüp denetleyemiyorduk. Bu yüzden yeterli tatmine sağlayamıyorduk.”

“Pandemi öncesinde öğretmen ve öğrencilerle beraber oluyorduk lakin pandemi ile beraber yalnız başına çalışma, farklı etkinlikler gerçekleştiremem, öğretmenlerin çalışmalarını denetleme konusunda sorunlar yaşadık. Bu da iş tatminimizin düşmesine neden oldu.”

Araştırmanın dokuzuncu sorusu “Covid 19 sürecinde sizde ve diğer yönetici arkadaşlarınızın performans düzeylerinde meydana gelen değişimler nelerdir?” şeklinde ifade edilmiştir. Bu soruya yönelik görüşler;

“Bu süreçte performans olarak bir değişim tabii ki meydana geldi. Bunu grafik olarak düşündüğümüzde grafik aşağı yönlü iken öğrencilerin gelmesi ile birlikte bu grafik tekrar yukarı yöne doğru döndüğünü düşünüyorum. İdarenin yaptığı işlerin büyük çoğunluğu eğitim-öğretim, öğrenci ve öğretmen sorunları, okulun işleyişi ile ilgilidir. Bunlar olmadığı zaman grafik aşağı yönde olmaktadır.”

“Yöneticiler bazında aslında ekstra bir şey oldu. Çünkü normalde evrak işleri kâğıt üzerinde yapılırken artık dijital ortama aktarılması gerekti. İşleri bilgisayar üzerinden yürüttüğümüz için işimiz arttı. Performans açısından da kendimizi yükseltmek zorunda kaldık.”

“Pandemi öncesine göre gerçekleştirdiğimiz işleri hepsini yaptığımız halde pandeminin getirmiş olduğu işler karşımıza çıktığı için daha fazla çalıştık. Bu süreçte daha fazla performans gösterdik.”

Araştırmanın birinci sorusu “Covid 19’un olumlu yanları olduğunu düşünüyor musunuz? Nelerdir?” şeklinde ifade edilmiştir. Bu soruya yönelik görüşler;

“Öğrencilerde hijyen bilinci oluşması konusunda iyi gelişmeler oldu. Öğrencilerin temas ettiği yerlere, yeme-içmesine çok dikkat ediyoruz.”

“Öğrenciler teknolojik imkânları eğitimsel boyutta kullanmanın önemi anlaşıldı. İnternetten soru çözmeyi, uzaktan eğitiminde bir yola kanalize olmayı öğrendiler. İnternetin eğitimsel boyutta öneminin arttığını düşünüyorum. Değerler eğitiminde verilen temizlik kazanımının bu sürece daha iyi katkı sağladığını düşünüyorum. Okulun öneminin kavranması açısından öğrencilerde farkındalık yarattı.”

“Yüz yüze yapılan eğitimi ne kadar kıymetli olduğu anlaşıldı. Yüz yüze eğitimin yerini hiçbir şey tutmayacağını öğrenildi. Teknolojinin iyi ve güzel kullanıldığı zaman ne derecede önemli olduğunun farkına varıldı.”

“İnsanlar birbirlerinin kıymetini anladı. Görmek istediğimiz insanları çok zor şartlar altında görebiliyorduk.”

“İnsanlarda birlik ve beraberliği sağladı. Aynı durumda bulunan kişilerin birlikte hareket etmesine olanak verdi. Akşamları sağlık çalışanları için belli saatlerde destek olunması bunun göstergesidir.”

11. SONUÇLAR

Covid 19 pandemisi 2019 yılında Çin'in Wuhan eyaletinden ortaya çıkıp tüm Dünya'yı etkisi altına almıştır. Ülkemizde ise 2020 yılı Mart ayında ilk vakalar görülmeye başlanmıştır. Halen devam etmekte olan hastalık binlerce kişinin ölümüne neden olmuştur. Bu yeni hastalık türü hayatımızda önemli etkilere sebep olurken motivasyon, iş tatmini ve performansı da etkilemiştir.

Araştırmanın sağlıklı şekilde ortaya konması için literatür taraması gerçekleştirilmiş. Covid 19 salgınının; ekonomiye, sağlık ve sigorta sektörüne, savunma sanayine ve müşteri deneyimine etkisine yönelik çalışmalara rastlanılmıştır. Bu çalışmada ise Covid 19'un okul yöneticilerinin motivasyonu, iş tatmini ve performansı üzerindeki etki araştırılmıştır. Araştırma hem eğitim hem de işletme alanlarını birleştirmesi yönüyle literatürdeki çalışmalardan farklılık göstermektedir.

Çalışmada öncelikle yönetim ve yöneticilik konularıyla ilgili çeşitli bilgilere yer verilmiştir. Ardından Covid 19 pandemisi ile ilgili bilgilere yer verildikten sonra motivasyon, iş tatmini ve performansa dair genel bilgiler sunulmuştur. Çalışma modelindeki bilgiler kapsamında değişkenlerle ilgili olarak hipotezler ortaya konmuştur. Çalışmanın hedef kitlesini ise Covid 19 sürecinde Gaziantep ilinde görev yapmış ve yapmakta olan okul yöneticileri seçilmiştir. Gaziantep ilindeki idarecilerin bu araştırma kapsamında fikirleri ölçebilmek adına veri toplama yöntemi olarak görüşme ve anket formlarından faydalanılmıştır. Görüşme 10 sorudan meydana gelmektedir. Covid 19 öncesi ve sürecindeki değişimleri belirlemeye yönelik 10 sorudan oluşmaktadır. Anket 5 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik özellikleri ölçmeye yönelik 8 soru oluşturulmuştur. İkinci bölümde motivasyonla ilgili ifadeler, üçüncü bölümde iş tatminini içeren sorular, dördüncü bölümde performansa yönelik çeşitli sorular bulunmaktadır. Son bölümde ise Covid 19 algı ve tutumuna yönelik ifadeler yer almaktadır. Bu bölümlerdeki ifadeler 5'li Likert ölçeğine göre yapılmış olup ölçekler; 1.Kesinlikle Katılmıyorum, 2.Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4.Katılıyorum, 5.Kesinlikle Katılıyorum şeklinde ve 1.Hiç Memnun Değilim, 2.Memnun Değilim, 3.Kararsızım, 4.Memnunum, 5.Çok Memnunum şeklindeki ölçeklerden meydana gelmektedir.

Çalışma evreni Gaziantep ilindeki 1138 okulun yöneticilerinden meydana gelmektedir. Çalışma örneklemini ise Gaziantep ilinde bulunan özel ve kamudaki anaokulu, ilkokul, ortaokul, lise, halk eğitimi merkezi, özel eğitim okulları, BİLSEM ve RAM'da görev yapan 327 okul yöneticisinden meydana gelmektedir. Anketlerden 13 tanesi hatalı doldurulduğu için araştırmaya dâhil edilmemiştir. Anket çalışması sonucunda kullanılabilir nitelikte olan 314 anket bulunmaktadır. Yöneticilere anket formları internet üzerinden ulaştırılmış ve bu anketleri gönüllülük esasına dayalı şekilde doldurmaları istenmiştir. Ayrıca görüşme soruları için önceden okul yöneticilerinden randevu alınarak yüz yüze ve telefonla görüşmeler yapılmıştır.

Çalışmanın hipotez ve değişkenleri SPSS 22.0 (Statistical Package for Social Sciences) istatistik programında analizler yapılmıştır. Başta ankete katılanların demografik özellikleri ile tanımlayıcı istatistiksel verileri frekans analizi sonucu verileri kullanılıp bu veriler incelenmiştir.

- Katılımcıların cinsiyet dağılımına bakıldığında 314 katılımcıdan 56'sının (% 17,8) kadın, 258'inin (% 82,2) erkek olduğu görülmektedir. Bu da araştırmada yer alan katılımcılardan büyük kısmını erkeklerin oluşturduğunu göstermektedir.
- Katılımcıların medeni durumları 248'inin (%79) evli ve 66'sının (% 21) bekâr olduğu görülmektedir.
- Analizler sonucu 41-50 yaş arasında okul yöneticiliğinde 130 kişi (% 41,4) ile çalışma örnekleminin en fazla sayıda kişi bulunduran yaş aralığını oluşturmaktadır. Yanı sıra 20-30 yaş aralığından 41 kişi (% 13,1), 31-40 yaş aralığında 89 kişi (% 28,3), 51-60 yaş aralığında 47 kişi (% 15) , 60 yaş ve üzerinde 7 kişi (% 2,2) bulunmaktadır.
- Katılımcıların eğitim durumları arasında en az sayıda bulunan lise mezunu okul yöneticisi sayısı 1 kişi (% 0,3) , en fazla sayıda bulunan lisans mezunu okul yöneticisi sayısı 237 kişiden (% 75,5) oluşmaktadır. Ön lisans mezunu olan 8 kişi (% 2,5) , yüksek lisans mezunu 68 kişi (% 21,7) olduğu görülmektedir.
- Bulgular doğrultusunda katılımcıların yönetici pozisyonlarından müdür yetkili öğretmen olanlar 36 kişiden (% 11,5), müdür yardımcısı olanlar 119 kişiden (% 37,9), müdür başyardımcısı olanlar 15 kişiden (% 4,8) ve müdür olanlar 144 kişiden (% 45,9) oluşmaktadır.
- Katılımcıları öğretmenlik süreleri 2-10 yıl arasında öğretmenlik yapan kişilerin sayısının en fazla olduğu ve 209 kişiden (% 66,6) olduğu görülmektedir. Yanı sıra 31-40 yıl öğretmenlik yapan kişilerin sayısı katılımcılar arasında en az olduğu ve 1 kişi (% 0,3) olduğu görülmektedir. 11-20 yıl arasında öğretmenlik yapanların sayısı 92 kişi (% 29,3), 21-30 yıl arasında öğretmenlik yapanların sayısı 12 kişiden (% 3,8) oluşmuştur.
- Çalışma sonucu yöneticilik süreleri 2-10 yıl arasında yöneticilik yapanlar 208 kişi (% 66,2), 11-20 yıl arasında yöneticilik yapanlar 80 kişi (% 25,5), 21-30 yıllık yöneticiler 22 kişi (% 7) ve 31-40 yıllık yöneticiler 4 kişiden (% 1,3) oluşmaktadır.
- Katılımcıların yöneticilik yaptığı okul/kurum türleri 9'u (% 2,9) anaokulunda, 128'i (% 40,8) ilkokulda, 74'ü (% 23,6) ortaokulda, 86'sı (% 27,4) lisede ve 17 tanesi (% 5,4) ise diğer okul/kurum türlerinde yöneticilik yapmaktadır.

Araştırma değişkenlerine yönelik verileri test etmek adına güvenilirlik analizi, korelasyon ve regresyon analizi, faktör analizi, MANOVA analizi gerçekleştirilmiş olup aşağıda sonuçlara ve yorumları bulunmaktadır.

Çalışmada bulunan ölçeklerin güvenilirlik analizleri şu şekildedir;

- Covid 19 (,61), tehlike (,63), bulaşıcılık (,82), motivasyon (,93), içsel motivasyon (,89), dışsal motivasyon (,89), iş tatmini (,95), içsel tatmin (,90), dışsal tatmin (,91) ve performans (,96) olarak tespit edilmiştir. Covid 19 algı ve tutum ölçeğinden 2 önerme, motivasyon ölçeğinin alt boyutlarından içsel motivasyondan 6 önerme ve dışsal motivasyondan 3 önerme, iş tatmini ölçeği alt boyutlarından dışsal tatminin tamamı ve içsel tatminde 1 önerme çıkarılmıştır.

Çalışmada bulunan değişkenlerin korelasyon analizi sonuçları şu şekildedir;

- Covid 19'un bulaşıcılık ($r=,395$; $p<,01$) ve tehlike ($r=,853$; $p<,01$) arasından pozitif yönde anlamlı ilişkisi bulunmaktadır.
- Covid 19'un alt boyutlarından bulaşıcılığın motivasyon ($r=-,225$; $p<,01$) ile iş tatmini ($r=-,146$; $p<,05$) arasında negatif yönde anlamlı ilişkiye sahip olduğu belirlenirken performans ($r=-,083$) arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır.
- Motivasyonun iş tatmini ($r=,666$; $p<,01$) ve performans ($r=,555$; $p<,01$) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmanın hipotezlerini kontrol etmek için uygulanan regresyon analizi sonuçlarından şunlara ulaşılmıştır;

- Covid 19 ($\beta= -,087$; $p<,05$) tutum ve algısı motivasyonu etkilemektedir. Analize göre “H₁. Covid 19 motivasyonu etkiler.” hipotezi kabul edilmiştir.
- Covid 19 bulaşıcılığı ($\beta= -,225$; $p<,05$) motivasyonu negatif yönde etkilediği belirlenmiştir. “H_{1a}: Covid 19 alt boyutlarından bulaşıcılık motivasyonu olumsuz etkiler.” hipotezi kabul edilmiştir.
- Covid 19 tehlikesinin ($\beta= -,225$; $p<,05$) motivasyonu etkilememiştir. “H_{1b}” hipotezi analiz sonucu reddedilmiştir.
- Covid 19 alt boyutu olan bulaşıcılığın ($\beta= -,241$; $p<,05$) dışsal motivasyon üzerinde negatif etkisi olduğu belirlenmiştir. Ulaşılan sonuçlara göre “H_{1c}: Covid 19 alt boyutlarından bulaşıcılık dış motivasyonu olumsuz etkiler .” hipotezi kabul edilmiştir.
- Covid 19 alt boyutu tehlikenin ($\beta= ,123$; $p<,05$) dışsal motivasyonu pozitif etkilemektedir. Analize göre “H_{1d}” hipotezi kabul edilmemiştir.
- Regresyon analizine göre Covid 19 alt boyutu bulaşıcılık ($\beta= -,060$; $p<,05$) içsel motivasyonu etkilememektedir. Bu sonuca göre “H_{1e}” hipotezi reddedilmiştir.
- Covid 19 alt boyutu olan tehlike ($\beta= ,003$; $p<,05$) içsel motivasyonu etkilememektedir. Elde edilen sonuca göre “H_{1f}. Covid 19 alt boyutlarından olan tehlike içsel motivasyonu olumsuz etkiler.” hipotezi reddedilmiştir.
- Covid 19 ($\beta= -,120$; $p<,05$)’un iş tatminini etkilediği ve bu etkinin ise negatif yönde olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. “H₂. Covid 19 iş tatminini etkiler.” hipotezi kabul edilmiştir.

- Covid 19'un alt boyutlarından olan bulaşıcılığın ($\beta = -.146$; $p < .05$) içsel tatmin üzerinde olumsuz bir etkisinin olduğu analiz sonucundan belirlenmiştir. Ulaşılan sonuçlar doğrultusunda "H_{2a}. Covid 19 alt boyutlarından olan bulaşıcılık iç tatmini olumsuz etkiler." hipotezi kabul edilmiştir.
- Covid 19'un ($\beta = -.023$; $p < .05$) performans etkilemediği görülmektedir. Bu sonuca göre "H₃. Covid 19 performansı etkiler." hipotezi reddedilmiştir.
- Covid 19 alt boyutlarından bulaşıcılık ($\beta = .149$; $p < .05$) performansı etkilememektedir. Ulaşılan sonuca göre "H_{3a}" hipotezi reddedilmiştir.
- Covid 19'un alt boyutu olan tehlike ($\beta = .064$; $p < .05$) performansı etkilememektedir. Bu sonuca göre "H_{3b}. Covid 19 alt boyutlarından olan tehlike performansı olumsuz etkiler." hipotezi reddedilmiştir.

Çalışmada Covid 19 algı ve tutum, motivasyon, iş tatmini, performans ve alt boyutlarının çalışanların demografik özellikleri üzerinde farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak amacıyla MANOVA analizi yapılmış ve sonuçlarına bakıldığında;

- Araştırmaya katılanların yaş gruplarına göre Covid 19, motivasyon, performans ve alt boyutları arasındaki farklılaşmayı test etmek amacıyla MANOVA testi yapılmıştır. Okul yöneticilerinin yaşlarına göre Covid 19, motivasyon, performans ve alt boyutları arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir ($p > .05$).
- Katılım sağlayanların eğitim durumlarına göre Covid 19, motivasyon, performans ve alt boyutları arasındaki farklılaşma sonucunda göre Covid 19 algı ve tutumu ile bulaşıcılık alt boyutuna göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($p < .05$). Tehlike, motivasyon, içsel ve dışsal motivasyon, iş tatmini ve performans ile eğitim durumları arasında anlamlı farklılık bulunmadığı belirlenmiştir ($p > .05$).
- Katılımcıların mevkilerine göre Covid 19, motivasyon, performans ve alt boyutları arasındaki farklılaşma sonucunda bulaşıcılığa göre mevkinin anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($p < .05$). Diğer alanlar ile mevki arasında anlamlı farklılık bulunmadığı belirlenmiştir ($p > .05$).
- Öğretmenlik sürelerine göre elde edilen analiz sonuçlarına bakıldığında tehlike ve içsel motivasyon arasında anlamlı farklılık bulunmadığı belirlenmiştir ($p > .05$). Lakin diğer değişkenler ve alt boyutlarında anlamlı farklılıklar olduğu ortaya konmuştur ($p < .05$).
- Ankete katılım sağlayanların yöneticilik sürelerine göre sadece performans ile yöneticilik süreleri arasında anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($p < .05$). Covid 19, bulaşıcılık, tehlike, motivasyon, içsel ve dışsal motivasyon, iş tatmini ile eğitim durumları arasında anlamlı farklılık bulunmadığı belirlenmiştir ($p > .05$).
- Yöneticilerin görev yaptıkları okul/kurum türü ile Covid 19, motivasyon, performans ve alt boyutları arasında farklılaşma sonucunda bakıldığında yöneticilik yapılan okul/kurum türü ile bulaşıcılık arasında anlamlı bir farklılaşmanın olduğu görülmektedir ($p < .05$). Ayrıca Covid 19, tehlike,

motivasyon, içsel ve dışsal motivasyon, iş tatmini ve performans ile görev yapılan okul/kurum türü arasında anlamlı farklılaşma olmadığı belirlenmiştir ($p>,05$).

Görüşme soruları uygulanan anket ile aynı sonucunun alınıp alınmadığını ve bu sonuçların nedenlerinin nelerden kaynaklı olduğunu belirlemeye yönelik uygulanmıştır. Bu açıdan Gaziantep ilinde Covid 19 pandemi öncesinde ve sürecinde görev yapmakta olan 20 tane (4 kadın ve 16 erkek) okul yöneticileri ile görüşülmüştür. Covid 19 öncesinde ve sürecinde okul yöneticilerinin motivasyon, iş tatmini ve performansında meydana gelen değişiklikleri ve bunların nedenlerine ilişkin çeşitli sorular sorulmuştur. Yöneticilerin görüşlerine bakıldığında anket sonuçlarıyla benzerlik gösterdiği ortaya konmuştur.

Öncelikle pandemi sürecinin okul yönetiminde çeşitli değişikliklere neden olduğunu belirtilmiştir. Bu değişimler; uzaktan eğitime geçilmesi, öğretmen – öğrenci koordinasyonunun zorlaşması, EBA’ da yaşanan sorunlar, internet kaynaklı ve ders giriş çıkış sorunları, öğrencilerin okuldan ve okul kültüründen uzak olmaları, ekstra çıkan iş yükleri, ani karar değişimleri ve beraber çalışamama gibi sorunlar okul yönetimini zor durumlara düşürdüğü ortaya konmuştur.

Öğretmen ve personellerle olan iletişim sürecinin sosyal medya ve telefon ağırlıklı yürütülmesi, öğretmenlerle ara ara yüz yüze iletişim kurulması ve iletişim kopukluklarının yanı sıra öğretmenlere ulaşmada sorunlar yaşanması diğer nedenleri oluşturmaktadır.

Velilerle olan iletişim ise önceden okulda yüz yüze yapılırken Covid 19 ile beraber uzaktan yapılmaya çalışılması; lakin internet ve gerekli araçların velilerde olmamasından kaynaklı nedenlerden dolayı iletişim sorunları baş göstermiştir.

Pandemide okul yöneticilerimiz okul, öğretmen, öğrenci ve veli işlerine ekstra olarak Sivil Toplum Kuruluşları (Vefa Destek Grubu, İSDEM, FİTAS) ile birlikte faaliyet gösterip vatandaşlarımıza ve kurumlarımıza yönelik çeşitli yardımlarda bulunmuşlardır.

Kimi okul yöneticilerince amirlerden bu süreçte yeterli desteği gördüğünü ifade ederken, kimi okul yöneticileri ise yeterli bir destek görmediklerini ifade etmişlerdir.

Pandemi öncesi belirli bir ders düzeni uygulanmakta iken pandemiyle birlikte uzaktan eğitimde derslerin gece yarısına kadar devam etmesi ve okul yöneticilerinin dersleri denetlemede sorunlar yaşamışlardır. Ani karar değişiklikleri yani pazartesi yapılan toplantıda alınan kararların salı günü hemen işleme konulmasının istenmesi, ders programlarında yapılacak olacak ani değişiklikler, öğrencilerin devamsızlıkları, yüz yüze olan birlikte iş yapma gibi nedenler dolayı okul yöneticilerinin motivasyonlarında düşüşlere neden olduğu belirtilmiştir.

Salgın öncesi ve süreci meydana gelen ekonomik koşullardaki değişim okul yönetimi, öğretmen, öğrenci ve velileri olumsuz şekilde etkilemiş. Hem okullarımıza hem de okul yöneticileri ve diğer paydaşlara çeşitli ekstra maliyetler yüklemiştir.

İş tatmini açısından okullarda boş sınıflar, koridorlar ve bahçeler, yüz yüze eğitimden uzak kalınması, tek başına çalışmanın getirdiği fazla yük, farklı aktivitelerin bulunmaması, uzaktan eğitimin gerektiği kadar denetlenememesi, okulun paydaşları ile birlikte aktivitelerde bulunamama gibi nedenlerden dolayı iş tatmininde düşüşlerin yaşandığı belirtilmiştir.

Okuldaki yöneticilerin performansları açısından bakıldığında kimi yöneticilere göre performansları öğrencilere bağlı azalma eğilimi varken, kimi yöneticilere göre ise pandemi ile birlikte okullara yüklenen ekstra işler doğrultusunda daha fazla çalışıp işleri gerçekleştirdikleri için performanslarında yükselişlerin görüldüğü belirtilmiştir.

Covid 19 algı ve tutumunun alt boyutu olan tehlikenin motivasyonu etkilememiş olmasının nedeni olarak toplumun Covid 19'a karşı genel algısından kaynaklı olduğu düşünülmektedir. Covid 19 algı ve tutumunun alt boyutu bulaşıcılığın dışsal motivasyonu olumsuz etkilemesinin sebepleri olarak kişisel ve ailevi problemlerin çözümünde çalışma arkadaşlarının yardımcı olmamaları, süreçle ilgili verilen eğitimlerin yetersizliği, çalışma ortamının fiziksel şartlarının uygun olmaması, amirlerin personellerle olan anlaşmazlıkları çözmede yardımcı olmamaları konularından kaynaklı olduğu düşünülmektedir.

Covid 19 algı ve tutumunun alt boyutu olan tehlikenin dışsal motivasyonu olumsuz etkileyeceği düşünülmekte iken yapılan analiz sonucu pozitif yönlü etkilediği görülmektedir. Bunun sebebi olarak bölgenin pandemiye tehlikeli olarak görmemesi ve bu süreçte birbirlerine çok yardım etmesinden kaynaklı olduğu düşünülmektedir.

Son olarak Covid 19pandemisinin olumlu yanları düşünüldüğünde okul yöneticilerinin verdiği cevaplar; öğrencilerde daha fazla hijyen ve temizlik bilinci arttığı, eğitime yönelik teknolojik imkanların öneminin farkına varıldığı, yüz yüze eğitimin değerinin anlaşıldığı, insanlar için değerli olduğunu düşündükleri kişilerin ne kadar kıymetli olduğunun farkına varıldığı, insanları birlik ve beraberliğe sevk ettiği ifade edilmiştir.

Anketlere ve görüşmelere verilen cevaplar doğrultusunda çıkarılacak sonuç Covid 19 sürecinin okul yöneticilerinin motivasyonu ve iş tatmini üzerinde olumsuz etkili olduğu; lakin performans üzerinde olumsuz etkisinin bulunmadığı ortaya konmuştur.

Yapılan bu araştırma farklı illerdeki okullarda görev yapan yöneticileri üzerinde de yapılabilir. Pandemi sürecinde okul yöneticilerinin davranışlarının öğretmenlerin motivasyonu, iş tatmini ve performansı üzerine çalışma yürütülebilir. Bu çalışma evreni daha geniş kitleleri kapsayacak şekilde gerçekleştirilebilir. Okul yöneticilerinin motivasyon ve iş tatminini yükseltecek aktiviteler MEB tarafından gerçekleştirilebilir. Kriz dönemleriyle nasıl başa çıkabileceğine ilişkin okullarımızda kapsamlı eğitimler verilmesi önerilebilir.

KAYNAKLAR

- Acar, E. (2007). Uzmanlık alanında çalışmanın iş doyumuna etkisi. *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi* , 3(2), 1-18. <http://www.paradoks.org>
- Akat, İ., Budak, G., & Budak, G. (2002). *İşletme yönetimi*. Barış Yayınları.
- Akbaba, S. (2006). Eğitimde motivasyon. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (13), 343-361. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ataunikkefd/issue/2774/37170>
- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören iş tatmininin etkileyen faktörler: Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(4), 1-25. <https://www.acarindex.com/pdfler/acarindex-06dd77b8-9d34.pdf>
- Akşit Aşık, N. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, (467), 31-51. <https://docplayer.biz.tr/9480246-Calisanlarin-is-doyumunu-etkileyen-bireysel-ve-orgutsel-faktorler-ile-sonuclarina-iliskin-kavramsal-bir-degerlendirme.html>
- Alaeddinoğlu, F., & Rol, S. (2020). Covid-19 pandemisi ve turizm üzerindeki etkileri. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (Salgın Hastalıklar Özel Sayı), 233-258. <https://dergipark.org.tr/en/pub/yyusbed/issue/56115/772014>
- Albayrak, H. (2021). Kamu kurumlarında kurumsal performans yönetimi. *International Social Sciences Studies Journal*, 7(83), 2410-2423. <http://dx.doi.org/10.26449/sss.3226>
- Altuntaş, G. (2014). *İşletme yönetimi*. İstanbul Üniversitesi AUZEF Yayınları.
- Arıkboğa, F. Ş. (2021). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul Üniversitesi AUZEF Yayınları.
- Arısoy, B. (2007). *Örgütsel iletişimin motivasyon ve iş doyumuna üzerine etkiler* (Tez No. 221822) [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü]. YÖK Tez Merkezi.
- Arpacioğlu, M. S., Baltacı, Z., & Ünübol, B. (2021). Covid-19 pandemisinde sağlık çalışanlarında tükenmişlik, covid korkusu, depresyon, mesleki doyum düzeyleri ve ilişkili faktörler. *Cukurova Medical Journal*, 46(1), 88-100. <http://dx.doi.org/10.17826/cumj.785609>
- Arslan, M. (2001). *Yönetim ve organizasyon*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Artan, T., Karaman, M., Atak, I., & Cebeci, F. (2020). Covid-19 salgınına yönelik algı ve tutumları değerlendirme ölçeği'nin değerlendirilmesi. *Sosyal Çalışma Dergisi* , 4(2), 101-107. <https://dergipark.org.tr/en/pub/scd/issue/58064/820242>

- Aslan, M., & Doğan, S. (2020). Dışsal motivasyon, içsel motivasyon ve performans etkileşimine kuramsal bir bakış. *Vizyoner Dergisi*, 11(26), 291-301. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.638479>
- Ataman, G. (2009). *İşletme yönetimi*. Türkmen Kitabevi.
- Atılğan, F. (2017). *Yönetim ve organizasyon*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Aydın, A. H. (2001). *Yönetimin fonksiyonları*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Aytürk, N. (2014). *Yönetim sanatı başarılı yönetim ve yöneticilik*. Nobel Yayıncılık.
- Balasundran, K., Nallaluthan, K., Yankteshery, V., Harun, K., Lim, P. P., & Gopal, R. (2021). Work from home and work motivation of teachers job satisfaction during pandemic covid-19. *International Business Education Journal*, 14(2), 124-143. <https://doi.org/10.37134/ibej.vol14.2.10.2021>
- Balcı, A. (1983). İş doyumu ve eğitim yönetimine uygulaması. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 16(1), 575-586. https://doi.org/10.1501/Egifak_0000000935
- Balcı, A., Nohutçu, A., Öztürk, N. K., & Coşkun, B. (2003). *Kamu yönetiminde çağdaş yaklaşımlar*. Seçkin Yayınevi.
- Baransel, A. (1979). *Çağdaş yönetim düşüncesinin evrimi*. Avcıol Basım Yayın.
- Baş, T. (2002). Öğretim üyelerinin iş tatmin profillerinin belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 17(2), 19-37. <http://www.ajindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423875874.pdf>
- Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel davranışın yönetimi*. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Başaran, İ. E. (2000). *Yönetim*. Umut Yayın Dağıtım.
- Baştemur, Y. (2006). *İş tatmini ile yaşam tatmini arasındaki ilişkiler: Kayseri Emniyet Müdürlüğü'nde bir araştırma* (Tez No. 190318) [Yüksek lisans tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü]. YÖK Tez Merkezi.
- Baycan, F. A. (1985). *An analysis of the several aspects of job satisfaction between different occupational groups* (Tez No. 369653)[Yüksek lisans tezi, Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü]. YÖK Tez Merkezi.
- Bolat, T., Aytemiz Seymen, O., Bolat, O. İ., & Erdem, B. (2016). *Yönetim ve organizasyon*. Detay Yayıncılık.
- Bosnalı, O., & Tander, B. (2020). Covid-19 pandemisi ve çocuk cerrahisi. *Çocuk Cerrahi Dergisi*, 34(1), 1-8. <http://dx.doi.org/10.5222/jtaps.2020.62333>

- Bozkurt, Ö., & Bozkurt, İ. (2008). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18. <https://dergipark.org.tr/en/pub/doujournal/issue/66658/1042919>
- Budak, G., & Budak, G. (2016). *İşletme yönetimi*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Bulut, Ç., & Duman, S. (2021). Covid-19 pandemi sürecinde gençlik ve spor il müdürlükleri çalışanlarının iş motivasyonları ve kaygı düzeylerinin incelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 6(2), 178-195. <https://doi.org/10.31680/gaunjs.914850>
- Bursalıoğlu, Z. (1982). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Büyükoztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (32), 470-483. <https://dergipark.org.tr/en/pub/kuey/issue/10365/126871>
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve yönetim*. Siyasal Kitabevi.
- Can, H., Aşan Azizoglu, Ö., & Aydın, E. M. (2011). *Organizasyon ve yönetim*. Siyasal Kitabevi.
- Can, H., Aşan, Ö., & Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel davranış*. Arıkan Yayınları.
- Coşkun, A. (2005). *İşletmelerde performans yönetimi: Bir yönetim muhasebesi aracı olarak performans karnesi* (Tez No. 211908) [Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü]. YÖK Tez Merkezi.
- Coşkun, Ü. (2020). Karar ve karar verme süreci. *Ulakbilge Sosyal Bilimler Dergisi*, (53), 1181-1191. <http://dx.doi.org/10.7816/ulakbilge-08-53-08>
- Çakır, Ö. (2006). *Ücret adaletinin iş davranışları üzerindeki etkileri*. Kamu-İş.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/doujournal/issue/66658/1042932>
- Dalay, İ. (2001). *Yönetim ve organizasyon: İlkeler, teoriler ve stratejiler*. Sakarya Üniversitesi Yayınları.
- Demir Sarier, M. (2020). *Öğretmenlerin öğretmenlik mesleğine ilişkin tutumları ile iş yaşam dengesi ve motivasyonları arasındaki ilişki* (Tez No. 667016) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü]. YÖK Tez Merkezi.
- Demirci, E., Ulukan, C., Paşaoğlu, D., Tokgöz, N., Tonus, Z., & Şakar, N. (2018). *Yönetim ve organizasyon*. Anadolu Üniversitesi Yayını.

- Demirci, S. (2021, 28 Haziran). Covid-19 ve Dünyada Okulların Durumu. <https://tedmem.org/covid-19/covid-19-ve-dunyada-okullarin-durumu>
- Dinçer, Ö., & Fidan, Y. (1996). *İşletme yönetimi*. Beta Yayınevi.
- Dirlik, İ. (2020). *Duygusal emeğin alt boyutlarının (yüzeysel davranış, derin davranış ve samimi davranış) iş tatmini alt boyutları (içsel tatmin ve dışsal tatmin) ile ilişkisi—çağrı merkezleri üzerine bir araştırma* (Tez No. 644446) [Yüksek lisans tezi, Altınbaş Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü]. YÖK Tez Merkezi.
- Duman, G. (1997). *Yönetim açısından iş tatmini ve bir uygulama örneği : Tusaş motor sanayii a.ş. (TEİ)* (Tez No. 61245) [Yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü]. YÖK Tez Merkezi.
- Düzgün, A. (2022). Covid 19 sürecinde örgütsel güven, işe angaje olma ve çalışan performansı arasındaki ilişkiler: Turizm sektörü örneği. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 20(2), 167-185. <https://doi.org/10.11611/yead.1036351>
- Efil, İ. (1998). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. Vipaş A.Ş.
- Eke, E. (2019). *Yapısal eşitlik modelleme ve marka değeri üzerine bir uygulama* (Tez No. 585359)[Yüksek lisans tezi, Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü]. YÖK Tez Merkezi.
- Ekici, M. (2019). *İşletmelerde motivasyona etki eden faktörlerin değerlendirilmesi: Konya ili örneği* (Tez No. 568026) [Yüksek lisans tezi, KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü]. YÖK Tez Merkezi.
- Elumalai, K. V., Sankar, J. P., Kalaichelvi, R., John, J. A., Menon, N., Alqahtani, M. S. M., & Abumelha, M. A. (2021). Factors affecting the quality of e-learning during the covid-19 pandemic from the perspective of higher education students. *COVID-19 and Education: Learning and Teaching in a Pandemic-Constrained Environment*, 189. [https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=2IAwEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA167&dq=Elumalai,+K.+V.,+Sankar,+J.+P.,+Kalaichelvi,+R.,+John,+J.+A.,+Menon,+N.,+Alqahtani,+M.+S.+M.,+%26+Abumelha,+M.+A.+\(2021\).+Factors+affecting+the+quality+of+e-learning+during+the+covid-19+pandemic+from+the+perspective+of+higher+education+students&ots=Tgs_r6TA_Yn&sig=1_vTZo0OcBZBC8QBSis60E9vjp8&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=2IAwEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA167&dq=Elumalai,+K.+V.,+Sankar,+J.+P.,+Kalaichelvi,+R.,+John,+J.+A.,+Menon,+N.,+Alqahtani,+M.+S.+M.,+%26+Abumelha,+M.+A.+(2021).+Factors+affecting+the+quality+of+e-learning+during+the+covid-19+pandemic+from+the+perspective+of+higher+education+students&ots=Tgs_r6TA_Yn&sig=1_vTZo0OcBZBC8QBSis60E9vjp8&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Eren, E. (2013). *Yönetim ve organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. Beta Yayınevi.
- Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve motivasyon teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (14), 67-79. <https://dergipark.org.tr/en/pub/esosder/issue/6128/82193>
- Ergül, O. (2015). *Banka çalışanlarının iş tatminini etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik bir alan araştırması* (Tez No. 391327) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü]. YÖK Tez Merkezi.

- Ersan, A., & Süslü, M. (2022). Covid-19 korkusunun sağlık çalışanlarının iş performanslarına etkileri ve örgütsel bağlılığın aracılık rolü. *Akademik Hassasiyetler*, 9(18), 231-266. <https://dergipark.org.tr/en/pub/akademik-hassasiyetler/issue/69719/1087518>
- Eroğlu, K. (2008). *Örgütlerde iletişimin çalışanların iş tatmini üzerine etkisi ve konuya ilişkin bir uygulama* (Tez No. 226824) [Doktora tezi, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü]. YÖK Tez Merkezi.
- Ertekin, Y. (2004). Çağdaş yönetim ve denetim. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 55-67. <https://dergipark.org.tr/en/pub/cagsbd/issue/44594/553907>
- Ertürk, M. (2001). *İşletme biliminin temel ilkeleri*. Beta Yayıncılık.
- Eryılmaz, B. (2021). *Kamu yönetimi*. Umuttepe Yayınları.
- Esen, Ş. (2017). Yönetimde motivasyon teorileri ve iş hayatında kadınlara yönelik motivasyon: Lisansüstü tez çalışmalarında bir içerik analizi. İçinde E.G. Kaygısız & R.A. Wolff, *Yönetim ve Organizasyon Makaleleri: Kadın Akademisyenlere Armağan* (ss. 181-201). Eğitim Yayınevi.
- Fayol, H. (2012). *Genel ve endüstriyel yönetim* (M. A. Çalıkoğlu, Çev.). Adres Yayınları.
- Fişek, K. (2015). *Yönetim*. Kilit Yayınları.
- Garihi, Ü. (2004). *Yönetim ilkeleri*. Hayat Yayınevi.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve organizasyon*. Seçkin Yayınevi.
- Gözübüyük, A. Ş. (2000). *Yönetim hukuku*. Turhan Kitabevi.
- Güler, B. A. (2013). *Türkiye'nin yönetimi yapı*. İmge Yayıncılık.
- Gülner, B. (2007). *Örgütlerde iletişim ve iş doyumu*. Literatürk Akademi Yayınları.
- Gümüş, M. (1995). *İşletme yönetimi*. Beta Yayınları.
- Gündüz, A. (2009). *Yönetim sürecinde yöneticilerin sergilediği davranışların çalışanların motivasyonuna etkisi; eğitim kurumlarında bir uygulama* (Tez No. 303874)[Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü]. YÖK Tez Merkezi.
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve organizasyon*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, S. (2000). *Yönetim ve organizasyon el kitabı*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Güngör, S., & Özcan, U. (2022). Karar kuramı ve karar verme. *Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi*, (33), 119-125. <https://doi.org/10.31590/ejosat.1035682>
- Gür, D. (2006). *Özelleştirmenin iş tatmini üzerine etkisi kütahya şeker fabrikası AŞ uygulaması* (Tez No. 189998)[Yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü]. YÖK Tez Merkezi.

- Gürkan, H., Barut, C., Ünsel, O., & Aybay, E. (2017). Demografik değişkenler ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bitlis ili turizm sektöründe çalışanları uygulaması. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 130-157. <https://dergipark.org.tr/en/pub/bitlissos/issue/32431/346433>
- Gültekin, M. (2000). *Öğretimde Planlama ve Değerlendirme*. Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Güzel, D., & Aydın, G. (2021). Covid-19 döneminde uzaktan çalışma sisteminde iş performansını etkileyen faktörler: Banka çalışanları üzerine bir uygulama. *Ardahan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), 128-133. <https://dergipark.org.tr/en/pub/aruiibfdergisi/issue/66112/991171>
- İleri, H. (1999). Verimlilik, verimlilikle ilgili kavramlar ve işletmeler açısından verimliliğin önemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi*, (2), 9-24. <https://dergipark.org.tr/en/pub/selcuksbmyd/issue/11288/134886>
- İncir, G. (1990). *Çalışanların iş doyumu üzerine bir inceleme*. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- İşcan, Ö. F., & Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmin ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, 24(4), 195-216. <https://dergipark.org.tr/en/pub/atauniiibd/issue/2701/35617>
- Izgar, H. (2014). *Endüstri ve örgüt psikolojisi*. Eğitim Yayınevi.
- Kağan, M. (2010). Ankara ilindeki devlet ve özel ilköğretim okulları ve rehberlik ve araştırma merkezlerinde çalışan rehber öğretmenlerin iş doyumlarının incelenmesi. *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(1), 39-53. <https://dergipark.org.tr/en/pub/erziefd/issue/5999/79987>
- Kahraman, T. (2020). Koronavirüs hastalığı (covid-19) pandemisi ve telerehabilitasyon. *İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 5(2), 87-92. <https://dergipark.org.tr/en/pub/ikcusbfd/issue/55773/737791>
- Kalkavan, A. (2021). *Spor bilimlerinde veri analizine giriş spss uygulamalı*. Efe Akademi Yayınları.
- Kantar, H. (2010). *İşletmede motivasyon*. Kum Saati Yayınları.
- Kara, E. (2020). Covid-19 pandemisi: İşgücü üzerindeki etkileri ve istihdam tedbirleri. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(5), 269-282. <https://dergipark.org.tr/en/pub/asead/issue/54658/738164>
- Karalar, R., Özalp, İ., Maviş, F., Geylan, R., Tenekecioğlu, B., Şahin, M., Çömlekçi, F., & Aydın, N. (2004). *Genel işletme*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Karatepe, S. (2005). *Örgütlerde iletişim-güdüleme ilişkisi*. Siyasal Kitabevi.
- Kaya, Z., & Şahin, M. (2013). *Araştırma yöntemleri ve teknikleri*. Eğitim Yayınevi.

- Kayıkçı, K. (2005). Milli Eğitim Bakanlığı müfettişlerinin denetim sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları ve iş doyum düzeyleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, (44), 507-527. <https://dergipark.org.tr/en/pub/kuey/issue/10353/126780>
- Kayış, A. (2018). Güvenilirlik analizi. İçinde Ş. Kalaycı. (Ed.), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (ss. 404-421). Dinamik Akademi.
- Kelimeler.gen.tr. (t.y.). *Okul yönetimi*. <https://kelimeler.gen.tr/okul-yonetimi-nedir-ne-demek-234293>
- Keser, A. (2006). *Çalışma yaşamında motivasyon*. Alfa Aktüel Yayınları.
- Kılıç, S., Ayanoğlu Şişman, F., Seçkin, Z., Demir Uslu, Y., Yeşilaydın, G., Deniz, A., Demir, E., Bayramoğlu, G., Sevim, U., Arslantürk Çöllü, D., Çıtır, I. Ö., Yılmaz, Z., Hancıoğlu, Y., & Tekin, E. (2017). *Modern işletme*. Eğitim Yayınevi.
- Kıral, E. (2015). Yönetimde karar ve etik karar verme sorunsalı. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 73-89. <https://dergipark.org.tr/en/pub/aduefebder/issue/33904/375315>
- Kinicki, A., & Williams, B. (2013). *Management: A practical introduction 6th edition*. New York: McGraw-Hill Education.
- Kirkman, B. & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74. <https://doi.org/10.5465/256874>
- Khademian, F., Delavari, S., Koohjani, Z., & Khademian, Z. (2021). An investigation of depression, anxiety, and stress and its relating factors during Covid-19 pandemic in Iran. *BMC public health*, 21(1), 1-7. <https://bmcpublichealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12889-021-10329-3>
- Koçel, T. (2020). *İşletme yöneticiliği*. Beta Yayınevi.
- Köroğlu, Ö. (2011). *İş doyumunu ve motivasyon düzeylerini etkileyen faktörlerin performansla ilişkisi: Turist rehberleri üzerine bir araştırma* (Tez No. 279359) [Doktora tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü]. YÖK Tez Merkezi.
- Küçüközkcan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 86-115. <https://dergipark.org.tr/en/pub/yonbil/issue/42549/512826>
- Lezki, Ş., Sönmez, H., Şıklar, E., Özdemir, A., & Alptekin, N. (2016). *İşletmelerde karar verme teknikleri*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Massie, J. L. (1983). *İşletme yönetimi* (Ş. Öz-alp, Çev.). Bayteş Yayıncılık.

- Mavi, Y., & Yeşil, S. (2021). Covid-19 korkusu'nun duygusal emek, çalışan performansı, iş tatmini, yaşam doyumu üzerine etkisi: Bir alan araştırması. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 16(63), 1078-1104. <https://doi.org/10.19168/jyasar.908383>
- MEB. (2014, 26 Temmuz). *MEB okul öncesi eğitim ve ilköğretim kurumları yönetmeliği*. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/07/20140726-4.htm>
- MEGEP. (t.y.). *Beceri nedir*. <http://megep.meb.gov.tr/beceriplan/?page=BeceriNedir>
- Mirze, S. K. (2014). *İşletme*. Literatür Yayınevi.
- Mirze, S. K. (2016). *İşletmelerde organizasyon tasarımı ve yapılandırma*. Beta Yayınevi.
- Molla, N. (2018). *Motivasyonun hastane çalışanlarına etkileri üzerine bir araştırma* (Tez No. 528723) [Yüksek lisans tezi, Işık Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü]. YÖK Tez Merkezi.
- Mottaz, C. J. (1985). The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 26(3), 365-385. <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.1985.tb00233.x>
- Mucuk, İ. (2005). *Modern işletmecilik*. Türkmen Kitabevi.
- Onal, G. (2000). *İşletme yönetimi ve organizasyonu*. Türkmen Kitabevi.
- Ölçüm, D. (2015). *Okul yöneticilerinin karar verme stillerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisi* (Yayın No. 385888) [Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü]. YÖK Tez Merkezi.
- Örücü, E. (2006). *Modern işletmecilik*. Gazi Kitabevi.
- Örücü, E., Yumuşak, S., & Bozkır, Y. (2006). Kalite yönetimi çerçevesinde bankalarda çalışan personelin iş tatmini ve iş tatmini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(1), 39-51. <https://hdl.handle.net/20.500.12462/4978>
- Özalp, İ. (2018). *İşletme yönetimi*. Nisan Kitabevi.
- Özalp, İ., Şahin, M., Berberoğlu, G., & Geylan, R. (2004). *Yönetim organizasyon*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özarslan, M. (2010). *Örgütlerde iş tatmini ve kişilik tipi ilişkisi: Vali yardımcılarına yönelik kuramsal ve uygulamalı bir araştırma* (Tez No. 254035) [Doktora tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü]. YÖK Tez Merkezi.
- Özaydın, Ö., & Güdük, Ö. (2021). Covid-19 pandemi sürecinde sağlık çalışanlarının yaşadıkları mental sorunlar. *Yüksek İhtisas Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 2, 83-90. <https://doi.org/10.51261/yiu.2021.00035>
- Özcan, A., & Erkasap, A. (2021). Covid-19 algısının işgören performansına etkisi. *IJEASS*, 4(2), 142-155. <http://ijeass.gedik.edu.tr/en/pub/issue/67402/1050014>

- Özdamar, S. (1988). *Endüstriyel ilişkiler ve verimliliğin önemi*. MPM Yayınları.
- Özdemir, S., Sezgin, F., Şirin, H., Karip, E., & Erkan, S. (2010). İlköğretim okulu öğrencilerinin okul iklimine ilişkin algılarını yordayan değişkenlerin incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (38), 213-224. <http://www.efdergi.hacettepe.edu.tr/yonetim/icerik/makaleler/430-published.pdf>
- Özdoğan, M. (2021). Covid-19 Salgınında okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunlarla başa çıkma stratejileri. *Medeniyet Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 1-14. <https://dergipark.org.tr/en/pub/mead/issue/63456/903476>
- Özer, M. A. (2011). *21. yüzyılda yönetim ve yöneticiler*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Özkul, Y. (2013). *Örgüt ikliminin motivasyon üzerine etkisi: Bir uygulama* (Tez No. 337405) [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü]. YÖK Tez Merkezi.
- Özsoy, A. A. (2019). *Üniversitelerde çalışan idari personelin performansını etkileyen faktörler: Tekirdağ Namık Kemal üniversitesi örneği* (Tez No. 537208) [Yüksek lisans tezi, Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü]. YÖK Tez Merkezi.
- Öztekin, A. (2002). *Yönetim bilimi*. Siyasal Kitabevi.
- Öztürk, A. T. (2020). Stratejik yönetimde denetim sürecinin çarpan (çoğaltan) etkisinin incelenmesi. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, (6), 174-183. <https://doi.org/10.21733/ibad.637847>
- Parlak, B. (2016). *Yönetim bilimi ve çağdaş yönetim teknikleri*. Beta Yayınevi.
- Paşaoğlu, D., Tokgöz, N., Şakar, N., Ergun Özler, N. D., & Özalp, İ. (2013). *Yönetim ve organizasyon*. Anadolu Üniversitesi Yayınevi.
- Pektaş, C. (2002). *Toplam kalite uygulamaları ve demografik değişkenlerin iş tatmini boyutları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi farklılaştırması* (Tez No. 110326) [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü]. YÖK Tez Merkezi.
- Pragholapati, A. (2020). Covid-19 impact on students. *Department of nursing, Faculty of Sport Education and Health*, 1-6. <https://doi.org/10.35542/osf.io/895ed>
- Reimers, F. M. (2021). *Eğitim ve covid-19: Pandeminin yarattığı şoktan kurtulmak ve daha iyiyi yeniden inşa etmek* (B. E. Onat, Çev.). Aydın Yayınları.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A., & Coulter, M. (2013). *Yönetimin esasları* (A. Ögüt, Çev.). Nobel Yayın Dağıtım.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tokol, T. (1995). *İşletme II Fonksiyonel Analiz*. Rota Ofset Yayınevi.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. V. (2008). *Örgütsel psikoloji*. Alfa Aktüel Yayınları.

- Sağır, C. (2006). *Karar verme sürecini etkileyen faktörler ve karar verme sürecinde etişin önemi: Uygulamalı bir araştırma* (Yayın No. 206839) [Doktora Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü]. YÖK Tez Merkezi.
- Sağlık Bakanlığı. (t.y.). *Covid 19 nedir*. <https://covid19.saglik.gov.tr/TR-66300/covid-19-nedir-.html>
- Saruhan, S. C., & Yıldız, M. L. (2009). *Çağdaş yönetim bilimi*. Beta Yayınları.
- Sat, S. (2011). *Örgütsel ve bireysel özellikler açısından iş doyumu ile tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişki: Alanya'da banka çalışanları üzerinde bir inceleme* (Tez No. 300320) [Yüksek lisans tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü]. YÖK Tez Merkezi.
- Sevimli, F., & İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumu. *Ege Akademik Dergisi*, 5(1), 55-64. <https://dergipark.org.tr/en/pub/eab/issue/39836/472327>
- Solmuş, T. (2004). *İş yaşamında duygular ve kişilerarası ilişkiler*. Beta Yayınevi.
- Sönmez, R. V. (2020). Covid-19 kaygısının iş gören performansı ve motivasyonu üzerine etkisi: Hizmet Sektöründe bir araştırma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(12), 154-175. <https://dergipark.org.tr/en/pub/asead/issue/58844/826713>
- Sözen, S. (2005). *Teori ve uygulamada yeni kamu yönetimi*. Seçkin Yayıncılık.
- TDK. (t.y.). *Sorumluluk, yönetim, strateji, beceri, performans kavramları*. <https://sozluk.gov.tr/>
- Şahin, A. (2004). Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 523-547. <https://dergipark.org.tr/en/pub/susbed/issue/61775/923569>
- Şimşek, M. Ş. (2006). *İşletme bilimlerine giriş*. Yelken Basım Yayım.
- Şimşek, M. Ş. (2005). *Yönetim ve organizasyon*. Günay Ofset Yayınevi.
- Şimşek, M. Ş. (2009). *Yönetim ve organizasyon*. Eğitim Yayınevi.
- Tarkar, P. (2020). Impact of covid-19 pandemic on education system. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(9), 3812-3814. https://www.researchgate.net/publication/352647439_Impact_Of_Covid-19_Pandemic_On_Education_System
- Taslak, S., & Kara, M. (2010). *İşletme bilimine giriş*. Ekin Yayınevi.
- Taymaz, H. (2007). *Okul yönetimi*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Tekin, G., & Görgülü, B. (2018). Clayton Alderfer'in erg teorisi ve çalışanları iş tatmini. *Social Sciences Studies Journal*, 4(17), 1559-1566. <http://hdl.handle.net/11363/1273>

- Tekin, V. N., & Şenol, L. (2013). *İşletme kavramlar, ilkeler, işlevler*. Seçkin Yayınevi.
- Tetik, S., Uçar, G., & Yalçın, B. (2008). Örgütlerde iş tatminini etkileyen etmenler ve emniyet mensupları ile yapılan alan araştırması. *Dergi Park Akademik*, 1(79), 1-18. <https://dergipark.org.tr/en/pub/verimlilik/issue/21746/233821>
- Topbaş, S. (t.y.). *Performans kavramı ve performansın boyutları*. <https://slideplayer.biz.tr/slide/3987726/>
- Tor, S. S.(2011). *Örgütlerde iş tatminini etkileyen demografik faktörler ve verimlilik: Karaman gıda sektöründe bir uygulama* (Tez No. 320226) [Yüksek lisans tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü]. YÖK Tez Merkezi.
- Tortop, N., İşbir, E. G., Aykaç, B., Yayman, H., & Özer, M. A. (2016). *Yönetim bilimi*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Tuna, A. A., & Türkmendağ, Z. (2020). Covid-19 pandemi döneminde uzaktan çalışma uygulamaları ve çalışma motivasyonunu etkileyen faktörler. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 3246-3260. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=970540>
- Tunç, A., & Atıcı, F. Z. (2020). Dünyada ve Türkiye’de pandemilerle mücadele: Risk ve kriz yönetimi bağlamında bir değerlendirme. *Troyacademy International Journal of Social Sciences*, 5(2), 329-362. <https://doi.org/10.31454/usb.808685>
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, (88), 87-108. <https://dergipark.org.tr/en/pub/sayistay/issue/61543/919093>
- Tutar, H. (2013). *İşletme yönetimi*. Seçkin Kitabevi.
- Uluçay, S. (2016). *Ortaokullarda görev yapan fen bilimleri fen ve teknoloji öğretmenlerinin motivasyonlarının yönetim bilimi açısından değerlendirilmesi: İstanbul ili Kadıköy ve Ümraniye ilçelerinde bir araştırma* [Yüksek lisans tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü]. YÖK Açık Bilim. <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/630164>
- UNESCO. (t.y.). *Education: from school closure to recovery*. <https://www.unesco.org/en/covid-19/education-response>
- Unutkan, G. A. (1995). *İşletmelerin yönetimi ve örgüt Kültürü*. Türkmen Kitabevi.
- Usta, M. E., & Boğa, F. (2021). Okul yöneticilerinin okul yönetiminde yaşanan sorunlara ilişkin görüşleri. *Harran Maarif Dergisi*, 6(1), 18-49. <https://dergipark.org.tr/en/pub/hej/issue/60336/881400>
- Uyaroğlu, M. M. (2019). *Entelektüel sermaye ve yetenek yönetiminin işletme performansına etkisi* (Tez No. 583748) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü]. YÖK Tez Merkezi.

- Uygur, A. (2011). *Yönetim ve organizasyon*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Uysal, Ş. (2015). Performans yönetimi sisteminin tanımı, tarihçesi, amaç ve temel unsurlarına genel bir bakış. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 5(2), 32-39. <https://doi.org/10.17339/ejovoc.51537>
- Ülgen, H., & Mirze, K. (2020). *İşletmelerde stratejik yönetim*. Beta Yayın Dağıtım.
- Ünsalan, E., & Şimşekler, B. (2006). *İnsan kaynakları yönetimi*. Detay Yayıncılık.
- Vikipedi. (t.y.). *Otorite*. <https://tr.wikipedia.org/wiki/Otorite#:~:text=Otorite%20veya%20yetke%2C%20herhangi%20bir,yapt%C4%B1r%C4%B1m%20koyma%20ve%20kullanma%20g%C3%BCc%C3%BCd%C3%BCr>.
- Vikipedi. (2020, 2 Mart). *Maslow'un ihtiyaçlar piramidi*. https://tr.wikipedia.org/wiki/Dosya:Maslow%27un_ihtiyaclar_piramidi.png
- Vikipedi. (2017, 14 Aralık). *Sınırlı rasyonellik*. [https://tr.wikipedia.org/wiki/S%C4%B1n%C4%B1r%C4%B1_rasyonellik#:~:text=S%C4%B1n%C4%B1r%C4%B1%20rasyonellik%20\(%C4%B0ngilizce%3A%20bounded%20rationality,ve%20bu%20hareketlerinin%20ise%20piyasa](https://tr.wikipedia.org/wiki/S%C4%B1n%C4%B1r%C4%B1_rasyonellik#:~:text=S%C4%B1n%C4%B1r%C4%B1%20rasyonellik%20(%C4%B0ngilizce%3A%20bounded%20rationality,ve%20bu%20hareketlerinin%20ise%20piyasa)
- Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W., Lofquist, L.H. (1976). *Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire*. University of Minnesota.
- WHO. (t.y.). Coronavirus disease (COVID-19). https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_1
- Xu, L., Yang, S., Chen, J., & Shi, J. (2021). The effect of covid-19 pandemic on port performance: Evidence from China. *Ocean & Coastal Management*, 209, 105660. <https://doi.org/10.1016/j.ocecoaman.2021.105660>
- Yağar, H. (2007). *Toplam kalite yönetimi ile organizasyonel performans ilişkisi ve finans sektörü uygulaması* (Tez No. 201540) [Yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü]. YÖK Tez Merkezi.
- Yakut, S., & İçbay, M. A. (2021). Okul yöneticilerinin salgın sürecindeki yönetim deneyimleri ve çözüm önerileri. *Uluslararası Bilim ve Eğitim Dergisi*, 4(3), 128-156. <https://doi.org/10.47477/ubed.892129>
- Yazıcı, İ. (2002). *Satış elemanlarının iş tatminini etkileyen örgütsel faktörler ve ilaç mümessilleri üzerinde bir uygulama* (Tez No. 117210) [Yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü]. YÖK Tez Merkezi.
- Yeşil, S., & Mavi, Y. (2021). Covid-19 korkusu'nun duygusal emek, çalışan performansı, iş tatmini, yaşam doyumu üzerine etkisi: Bir alan araştırması. *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 16(63), 1078-1104. <https://doi.org/10.19168/jyasar.908383>

Yılmaz, A., & Ökmen, M. (2004). *Kamu yönetimi*. Gazi Kitabevi.

Yılmaz, B., & Sağlam, M. (2021). Covid-19 algılanan stres ve tehdidinin, çalışanların iş yaşam dengesi ve motivasyonu üzerindeki etkisi. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 13(25), 518-538. <https://doi.org/10.20990/kilisiibfakademik.977745>

Yiğitol, B., & Büyükmumcu, S. (2021). Covid-19 korkusu, kişilik özellikleri, iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki yordayıcı ilişkilerin incelenmesi. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 17, 3414-3447. <https://doi.org/10.26466/opus.890502>



EKLER

Ek - 1



COVID 19'UN OKUL YÖNETİCİLERİNİN MOTİVASYONU,İŞ TATMİNİ VE PERFORMANSINA ETKİSİ: GAZİANTEP İLİNDE BİR ALAN ÇALIŞMASI

Sayın Katılımcı

Bu anket formu, “Covid 19’un Okul Yöneticilerinin Motivasyonu,İş Tatmini ve Performansına Etkisi:Gaziantep İlinde Bir Alan Çalışması”konulu araştırmaya veri toplamak amacıyla oluşturulmuştur. Çalışmada elde edilen veriler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacak olup asla üçüncü şahıslarla paylaşılmayacaktır.

Anket sorularının **doğru ve samimi cevaplanması**, araştırmanın geçerliliği ve doğru sonuçlara ulaşılması açısından önem taşımaktadır. Değerli zamanınızı harcayarak ankete katıldığınız için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Muhammed Raşit KALE

KSÜ İİBF Öğretim Üyesi

KSÜ Yüksek Lisans Öğrencisi

I.Bölüm: Bu bölümde sizin demografik özelliklerinize ilişkin sorular yer almaktadır.

- 1.Cinsiyetiniz: ()Erkek () Kadın
2. Medeni Durumunuz: () Evli () Bekâr ()Diğer
- 3.Yaşınız:
- 4.Eğitim Durumunuz: () Lise () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora () Diğer
- 5.Pozisyonunuz: () Müdür Yetkili Öğretmen () Müdür Yardımcısı () Müdür Başyardımcısı () Müdür
- 6.Öğretmenlik Süreniz:
- 7.Yöneticilik Yaptığınız Süre:
- 8.Yöneticilik Yaptığınız Okul/Kurum Türü:

II.Bölüm: Bu bölümde “Covid 19’un Okul Yöneticilerinin Motivasyonu”sürecine yönelik çeşitli ifadeler bulunmaktadır. Bu ifadelerle ilgili olarak katılım derecenizi lütfen belirtiniz.

(1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum)

1	Covid 19 sürecinde yaptığım işte başarılı olurum.	1	2	3	4	5
2	Covid 19 sürecinde yaptığım işle ilgili sorumluluk alırım.	1	2	3	4	5
3	Covid 19 sürecinde iş arkadaşlarım beni takdir edici davranış sergilerler.	1	2	3	4	5
4	Covid 19 sürecinde yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanırım.	1	2	3	4	5
5	Covid 19 sürecinde işimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanırım.	1	2	3	4	5
6	Covid 19 sürecinde yaptığım işin saygın olduğuna inanırım.	1	2	3	4	5
7	Covid 19 sürecinde kendimi kurumumun önemli bir çalışanı olarak görürüm.	1	2	3	4	5
8	Covid 19 sürecinde yaptığım işle ilgili bir konuda karar verebilirim.	1	2	3	4	5
9	Covid 19 sürecinde amirlerim beni takdir edici davranışlar sergilerler.	1	2	3	4	5
10	Covid 19 sürecinde amirlerim izin kullanmam gerektiğinde talebimi olumlu karşılar.	1	2	3	4	5
11	Covid 19 sürecinde çalışma ortamımda fiziksel şartlar son gelişmelere uygundur.	1	2	3	4	5
12	Covid 19 sürecinde kurumumda yemek, çay - kahve gibi imkanların ücretsiz olarak sağlanır.	1	2	3	4	5
13	Covid 19 sürecinde kurumundaki araç ve gereçler yeterlidir.	1	2	3	4	5
14	Covid 19 sürecinde personel ve öğretmenlerle ilişkilerim iyidir.	1	2	3	4	5
15	Covid 19 sürecinde konularında uzman olan kişilerce toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetlerle eğitimler verilir.	1	2	3	4	5
16	Covid 19 sürecinde çalışmakta olduğum kurumumun ileriki zamanlarda şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.	1	2	3	4	5
17	Covid 19 sürecinde amirlerim ile ilişkilerim iyidir.	1	2	3	4	5
18	Covid 19 sürecinde işimde terfi olanağım bulunur.	1	2	3	4	5
19	Covid 19 sürecinde amirlerim öğretmenler, personeller veya veliler ile olan anlaşmazlıklarımı çözmemde yardımcı olurlar.	1	2	3	4	5

20	Covid 19 sürecinde başarımdan dolayı ekstra ücret ödenir.	1	2	3	4	5
21	Covid 19 sürecinde başarımdan dolayı ödüllendirilirim.	1	2	3	4	5
22	Covid 19 sürecinde kişisel ve ailevi problemlerimin çözümünde çalışma arkadaşlarım bana yardımcı olurlar.	1	2	3	4	5
23	Covid 19 sürecinde bu işyerinde emekli olacağıma inanıyorum.	1	2	3	4	5
24	Covid 19 sürecinde yaptığım işe karşılık aldığım ücretin yeterli olduğuna inanırım.	1	2	3	4	5

III.Bölüm: Bu bölümde “Covid 19’un Okul Yöneticilerinin İş Tatmini” sürecine yönelik çeşitli ifadeler bulunmaktadır. Bu ifadelerle ilgili olarak katılım derecenizi lütfen belirtiniz.

(1=Hiç Memnun Değilim, 2=Memnun Değilim, 3=Kararsızım, 4=Memnunum, 5=Çok Memnunum)

1	Covid 19 sürecinde işimde beni her zaman meşgul etmesi bakımından	1	2	3	4	5
2	Covid 19 sürecinde işimde tek başıma çalışma olanağı olması bakımından	1	2	3	4	5
3	Covid 19 sürecinde işimde zaman zaman farklı şeyler yapabilme şansı sağlaması bakımından	1	2	3	4	5
4	Covid 19 sürecinde toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi açısından	1	2	3	4	5
5	Covid 19 sürecinde işimde amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından	1	2	3	4	5
6	Covid 19 sürecinde işimde amirimin karar vermedeki yetkinliği açısından	1	2	3	4	5
7	Covid 19 sürecinde işimde vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından	1	2	3	4	5
8	Covid 19 sürecinde işimde sürekli bir işe sahip olma açısından (iş güvenliği)	1	2	3	4	5
9	Covid 19 sürecinde işimde başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olabilmem açısından	1	2	3	4	5
10	Covid 19 sürecinde işimde kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam açısından	1	2	3	4	5
11	Covid 19 sürecinde işimde kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından	1	2	3	4	5
12	Covid 19 sürecinde iş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması açısından	1	2	3	4	5
13	Covid 19 sürecinde yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	1	2	3	4	5
14	Covid 19 sürecinde iş içinde terfi olanağımın olması açısından	1	2	3	4	5
15	Covid 19 sürecinde kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi açısından	1	2	3	4	5
16	Covid 19 sürecinde işimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması açısından	1	2	3	4	5
17	Covid 19 sürecinde işimde çalışma şartları açısından	1	2	3	4	5
18	Covid 19 sürecinde çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları açısından	1	2	3	4	5
19	Covid 19 sürecinde yaptığım iyi bir iş karşısında takdir edilmem açısından	1	2	3	4	5
20	Covid 19 sürecinde yaptığım iş karşısında duyduğum başarı hissi açısından	1	2	3	4	5

IV.Bölüm: Bu bölümde “Covid 19’un Okul Yöneticilerinin İş Performansı” sürecine çeşitli ifadeler bulunmaktadır. Bu ifadelerle ilgili olarak katılım derecenizi lütfen belirtiniz.

(1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum)

1	Covid 19 sürecinde görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	1	2	3	4	5
2	Covid 19 sürecinde iş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	1	2	3	4	5
3	Covid 19 sürecinde sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	1	2	3	4	5
4	Covid 19 sürecinde bir problemle karşılaştığımda hızlı şekilde çözüm üretirim.	1	2	3	4	5

V.Bölüm: Bu bölümde “Covid 19 Algı ve Tutumuna” ilişkin çeşitli ifadeler bulunmaktadır. Bu ifadelerle ilgili olarak katılım derecenizi lütfen belirtiniz.

(1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum)

1	Kolay bulaşan bir hastalıktır.	1	2	3	4	5
2	Koronavirüs herkese bulaşabilir.	1	2	3	4	5
3	Koronavirüsün kadınlara ve erkeklere bulaşma olasılığı eşittir.	1	2	3	4	5
4	Medya koronavirüs salgınını abartıyor.	1	2	3	4	5
5	Sağlık alışanları koronavirüs salgınını abartıyor.	1	2	3	4	5
6	Bu hastalık söylendiği kadar tehlikeli değil.	1	2	3	4	5
7	Koronavirüs, tedavisi olan bir hastalıktır.	1	2	3	4	5
8	Koronavirüs ölümcül bir hastalıktır.	1	2	3	4	5

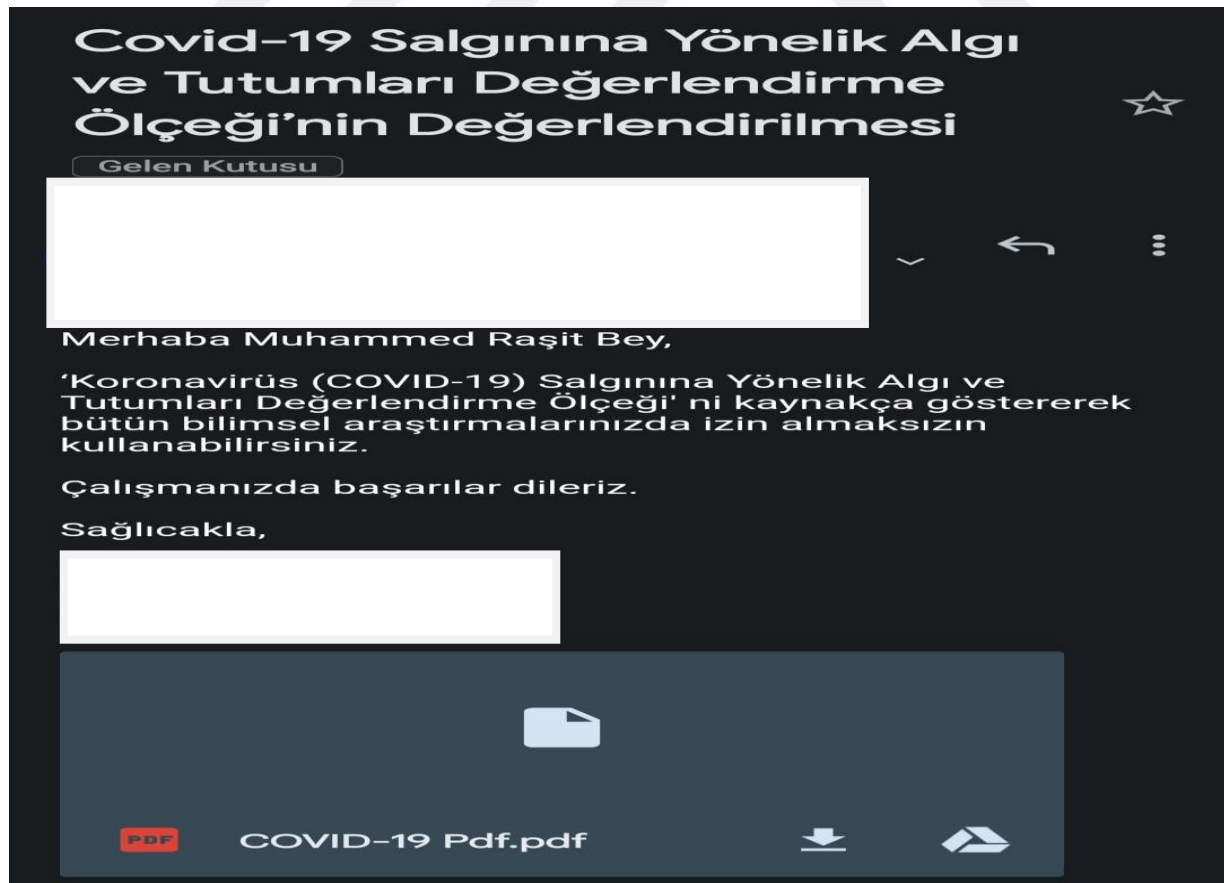
ANKETİMİZE KATILDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.

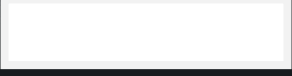


Ek - 2

GÖRÜŞME SORULARI
1. Covid 19 ile birlikte okul yönetiminde meydana gelen değişiklikler nelerdir?
2. Covid 19 sürecinde personel ve öğretmenlerinizle olan iletişiminizi değerlendirir misiniz?
3. Covid 19 öncesinde ve Covid 19 sürecinde velilerle olan iletişiminizi değerlendirir misiniz?
4. Covid 19 sürecinde herhangi bir STK ile ortak çalışmada bulundunuz mu?
5. Covid 19 sürecinde amirlerinizde yeterli destek gördünüz mü?
6. Pandemi süreci ve öncesini düşündüğünüzde motivasyonunuzda meydana gelen değişimler nelerdir?
7. Pandemi öncesi ve süreci ekonomik koşullar düşünüldüğünde okulunuza ve size etkileri neler olmuştur?
8. Pandemi ile birlikte kendinizde meydana gelen iş tatminine ilişkin değişimler nelerdir?
9. Covid 19 sürecinde sizin ve diğer yönetici arkadaşlarınızın performans düzeylerinde meydana gelen değişimler nelerdir?
10. Covid 19'un olumlu yanları olduğunu düşünüyor musunuz? Nelerdir?

Ek - 3

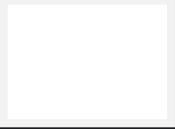


**Muhammed Raşit KALE** 26 Haz
Alıcılar: 

Sayın Hocam ,
"ALGILANAN GÜÇLENDİRMENİN İŞGÖREN
PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ" makalenizde bulunan
işgören performansı ölçeğini "COVID 19'UN OKUL
YÖNETİCİLERİNİN MOTİVASYONU,İŞ TATMİNİ VE
PERFORMANSINA ETKİSİ: GAZİANTEP İLİNDE BİR ALAN
ÇALIŞMASI" konulu çalışmamda izninizle kullanmak
istiyorum.

Gereğini bilgilerinize arz ederim. 26.06.2022

Muhammed Raşit KALE
KSÜ YL Öğrencisi

 26 Haz
Alıcılar: ben ✓

Merhaba Muhammed bey. Atıf yaparak kullanabilirsiniz.
Kolaylıklar dilerim.



Muhammed Raşit KALE <mrk590174@gmail.com>
şunları yazdı (26 Haz 2022 19:01):

[Alıntılanan metni göster](#)

Ek - 4



T.C.
GAZİANTEP VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-
Konu : Araştırma İzin Talebi
(Muhammed Raşit KALE)

VALİLİK MAKAMINA

İlgi: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Rektörlüğünün 25.11.2022 tarihli ve 175430 sayılı yazısı.

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans programı öğrencisi Muhammed Raşit KALE'nin "Covid-19'un Okul Yöneticilerinin Motivasyonu, İş Tatmini ve Performansına Etkisi: Gaziantep İlinde Bir Alan Çalışması" konulu Anket Uygulama İsteği kapsamında, Müdürlüğümüze bağlı bulunan ekli listede yer alan okullarda ki idarecilere yönelik Anket Uygulama İsteği, ilgi yazıda belirtilmektedir.

Bu kapsamda bahsi geçen Anket Uygulama İsteği, Bakanlığımız Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.01.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı genelgesi kapsamında değerlendirilmiş olup; araştırmacının, araştırmasının bitiminden itibaren 15 gün içerisinde araştırma sonuçlarını 2 kopya halinde CD içerisinde Müdürlüğümüze bildirmesi şartıyla, Müdürlüğümüze bağlı bulunan ekli listede yer alan okullarda ki idarecilere yönelik Anket Uygulama İsteğinin, eğitim öğretimi aksatmayacak şekilde gönüllülük esasına göre uygulanması Müdürlüğümüz Ar-Ge bürosu bünyesinde oluşturulan komisyonun uygunluk raporu doğrultusunda uygun mütalaa edilmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde; Olurlarınıza arz ederim.

OLUR

T.C.

GAZİANTEP VALİLİĞİ

İl Milli Eğitim Müdürlüğü

ARAŞTIRMA DEĞERLENDİRME FORMU

ARAŞTIRMA SAHİBİNİN	
İl MEM Evrak Sayısı	
Adı-Soyadı	Muhammed Raşit KALE
Kurum / Üniversite	Kahramanmaraş Sütcü İmam ÜNİVERSİTESİ
Araştırma Yapılacak İl(ler)	Gaziantep
Araştırma Yapılacak Eğitim Kurumu ve Kademesi	Gaziantep İl Millî Eğitime Bağlı Tüm İlçeler ve Tüm Okul Kademe İdarecileri
Araştırmanın konusu	Covid 19 un Okul Yöneticilerinin Motivasyonu İş tatmini ve Performansına Etkisi ; Gaziantep te Bir Alan Çalışması
Üniversite / Kurum onayı	Var
Araştırma/proje/ödev/tez önerisi	Var
AY-SE Başvuru Formu	Var
Başvuru Taahhütnamesi	Var
Araştırma Yapılması Planlanan Okul Listesi	Var
Veri Toplama Araçları	1- Gaziantep İli Alan Çalışması
Veri Toplama Araçları Kullanım İzni	Var .
Etik Kurul Onayı	Var
Veli İzin Formu	Var
Görüş istenen Birim/Birimler	-
KOMİSYON GÖRÜŞÜ	
Bu araştırma izin isteği komisyonumuzca Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü tarafından 21.01.2020 tarihinde yayımlanan 2020/2sayılı "Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri" konulu genelge kapsamında değerlendirilmiştir. Bilimsel çalışma kapsamında bu veri toplama araçlarının Gaziantep İl Millî Eğitime Bağlı Tüm İlçeler ve Tüm Okul Kademe İdarecileri üzerinde okul idaresinin gözetiminde, gönüllülük esasına göre, eğitim öğretim sürecini aksatmadan uygulanması uygun görülmüştür. Gaziantep İl Millî Eğitime Bağlı Tüm Ortaokullardaki Öğretmenler Araştırmacı yapılan araştırmanın iki örneğini, çalışma tamamlandıktan sonra en geç iki hafta içerisinde Müdürlüğümüze CD'ye kayıtlı olarak vermeyi taahhüt eder.	
Komisyon kararı	Oybirliği ile İzin Verilmiştir.

KOMİSYON