T. C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

# YÖNETİCİ TARZLARININ ASTLAR TARAFINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ VE BİR ARAŞTIRMA

Selim ÖZDEMİR

2501960937

Tez Danışmanı

Yrd.Doç.Dr.Muhteşem BARAN

DÜZELTİLMİŞ TEZ

İstanbul-2007

# TEZ ONAYI

İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında, 2501960937 Numaralı Selim ÖZDEMİR'in hazırladığı "Yönetici Tarzlarının Astlar Tarafından Değerlendirilmesi ve Bir Araştırma." konulu **YÜKSEK LİSANS –TEZİ** ile ilgili **TEZ SAVUNMA SINAVI,** Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 15.Maddesi uyarınca **23 Mayıs, Çarşamba** günü saat ……. yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin **.....**'ne **OYBİRLİĞİ /OYÇOKLUĞUYLA** karar verilmiştir.

| **JÜRİ ÜYESİ** | **KANAATİ** | **İMZA** |
|---|---|---|
| Doç.Dr.İbrahim PINAR | | |
| Doç.Dr.Fatih SEMERCİÖZ | | |
| Doç.Dr.Gönen DÜNDAR | | |
| Yrd.Doç.Dr.Muhteşem BARAN | | |
| Yrd.Doç.Dr.Arzu Ülgen AYDINLIK | | |

DÜZELTİLEN BÖLÜMLER

- İç kapakta, İşletme ABD. Ve Yönetim Organizasyon Bilim Dalı ibaresi değiştirilmiştir.(İç kapak)

- Tez başlığı yeniden verilmiş, küçük başlık çıkarılmıştır.

- Tezin 1. Bölümü yeniden düzenlenmiştir.

- Giriş Bölümü yeniden düzenlenmiştir.(Sayfa,1-2)

- Sayfalar yeniden düzenlenmiştir. (4-17)

-‘‘Tablolar’’ kaldırılmıştır.(S:17,21,76)

- ‘’Şekiller’’ kaldırılmıştır. (S:16,28,66)

- 2. Bölümdeki teoriler kaldırılarak 1. Bölüme aktarılmıştır.

- Araştırmaya uygun olarak ‘’Yönetici’’ kavramı olarak düzeltildi.

- Hipotez alt hipotezlere ayrıldı.

- Muhtelif kaynaklar yeniden düzenlendi.

-Bölümler arası geçiş yeniden düzenlendi.

- Farklı tarihlerde basılmış kaynaklar düzenlendi.

- 4. Bölümdeki başlık, ‘Verilerin Çözümlenmesi ve Yorumlanması, Analizi’’ olarak değiştirildi. (S:113)

- Kaynakça bölümündeki yanlış isimler düzeltildi.

- Çalışmada mesleki referanslara yer verildi.

# ÖZ

YÖNETİCİ TARZLARININ ASTLAR TARAFINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ VE BİR ARAŞTIRMA

Günümüzde güvenlik ihtiyacının önemi artarak devam etmektedir. Bu ihtiyacın yerine getirilmesinde çalışanların beklentilerini göz ardı etmek mümkün değildir. Bu ihtiyaç ve beklentilerin karşılanmasında duruma en uygun yönetim tarzını bulmak önemlidir. Bu amaçla, yönetici tarzlarını astların nasıl değerlendirdikleri ve değişen koşullara göre Polis adaylarının, amirlerinden beklentileri çalışmamızın temelini oluşturmaktadır. Bu amaçla, Polis adayı yetiştiren eğitim kurumlarından Malatya Polis Meslek Yüksek Okulu uygulama sahası seçilmiştir.

Bu çalışma ile yöneticilikten liderliğe bir bakış yakalanmaya çalışılmıştır. Emniyet Hizmetlerinde görev alacak astların, şu andaki yöneticilerinin sahip oldukları yönetim tarzlarının belirlenerek beklentilerinin yanı sıra, bunların değişik faktörler karşısında nasıl bir dağılım gösterdiği değerlendirilmiştir. Yöneticilerinin davranışlarının algılanmasında; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, okuduğu sınıfı, ikamet ettiği yerin coğrafi bölgesi, görevi, aylık geliri, askerlik durumu faktörlerinin etkileri araştırılmıştır.



Anahtar Kelimeler: Yönetim, Yönetim Tarzları, Astlar, Polis Memuru Adayları, Beklentiler



# ABSTRACT

EVALUATION OF MANAGEMENT STYLES BY SUBORDINATES AND A RESEARCH

Today, security needs keeps its importance increasingly. Once the security needs is served, problems and requirements of the actors of the security agencies must be kept in mind. It is also important to implement right managing styles to solve problems and requirements. For that reason, the aim of this study is to get the ideas of the police officers what they expect form their supervisors in today's world. This study was carried out in Malatya Police Academy as a police school in which police officers are educated.

In this study, from managing to leading, it is aimed to have a situational positions. Police Officer Candidates are wanted to evaluate supervisors' today's management. This evaluation is used for different factors as managing styles. When evaluated; age, sex, marital status, education level, class level, regions for accommodation, tasks, income, compulsory military positions are researched as effects of their behavior.



Key words: Management, Management Styles, Subordinates, Police Officer Candidates, Expectations

# ÖNSÖZ

İnsanların bir arada olduğu bütün organizasyonlarda onları öncelikle bir arada tutan ve uyumu sağlayarak yüksek hedeflere taşıyan kişi veya kişilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yönüyle de, Emniyet Teşkilatını üst yönetim kadrosu büyük önem taşımaktadır. Çünkü bu konuda geleceği şekillendirecek bu yöneticiler olacaktır. Bu yöneticileri birlikte çalıştığı astları onları bu hedeflere taşıyan asli unsurlar olup, onların harekete geçirilmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Emniyet Teşkilatında görev yapan astların; görevlerini daha iyi yapmaları, yaptıklarından mutlu olmaları ve sahip oldukları yetenekleri sergileyebilmeleri için, yöneticilerinden istek ve beklentilerinin ortaya konması gerektiği düşünülmektedir.

Çalışmamızda; Yöneticilik paradigması irdelenmeye çalışılmıştır. Araştırma kısmında ise; Polis Akademisi Başkanlığı, Malatya Polis Meslek Yüksek Okulunda öğrenim gören Polis Memuru adayları/öğrenciler üzerinde yaptığımız çalışmada, sahip oldukları amirlerinin göstermiş oldukları yönetici tarzları ve bu konudaki beklentilerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu çalışmada özellikle; yöneticilik davranışlarının Emniyet Teşkilatı eğitim-öğretim kurumlarında algılanması üzerine bir değerleme yapılmaya çalışılmıştır. Bu çerçevede, şu sorulara yanıt aranmaya çalışılmıştır. Güvenlik hizmetlerinde görev alacak Polis Memuru adaylarının karşılaştıkları ve önemli gördükleri yani beklenti içinde oldukları yönetim tarzı: Adayların; Yaşına, cinsiyetine, medeni durumuna, eğitim düzeyine, okuduğu sınıfına, halen ikamet ettiği yerin coğrafi bölgesine, okuldaki görevine, aylık toplam gelirine, askerlik durumuna göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

Bu çalışma ile, Güvenlik hizmeti sunan Emniyet Teşkilatının, geleceği olan Polis Meslek Yüksek Okulunda en az bir yıllık eğitim görmüş olan Polis memuru adaylarının yöneticilerinde nasıl bir yönetim tarzı gördükleri ve beklentileri değerlendirilmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada bizce en önemli nokta, Emniyet Teşkilatına yeni giren adayların bu mesleğe iyi bir başlangıç yapmaları ve bunun yaygınlaştırılmasıdır. Bu durumun, astların istek ve beklentileri doğrultusunda yöneticilerini talep gören davranışlara yaklaştıracağı kanaati taşınmaktadır. Elde edilen verilerin, aynı zamanda yöneticilere veya lider adaylarına da önemli bir geri bildirim oluşturarak, yönetici ast arasında optimum noktanın yakalanmasına yardımcı olacağı kanaati taşınmaktadır.

# İÇİNDEKİLER

**Sayfa**

ÖZ (ABSTRACT)……İİ
ÖNSÖZ……İİİ
İÇİNDEKİLER……İV
TABLOLAR LİSTESİ…… Vİİİ
ŞEKİLLER LİSTESİ……XVİİ
GİRİŞ .....1

1. YÖNETİM BİLİMİNİN DOĞUŞU, GELİŞİMİ VE GENEL BİLGİLER……..…….....4

1.1. Yönetim Kavramı…….....4

1.2. Yönetim Anlayışının Gelişimi……...……...5

1.2.1. Bilimsel Yönetim Öncesi (1880 Öncesi)……..5

1.2.2. 1900 Sonrası Yönetim Anlayışı…….....7

1.2.3. Yönetim Teorileri……...7

1.2.3.1. Klasik Yönetim Teorisi……8

1.2.3.2. Neo-Klasik Yönetim Teorisi……9

1.2.3.3. Modern Yönetim Teorileri……10

1.2.3.4. Post Modern Yaklaşımlar……12

1.3. Yönetim ve Yönetici Kavramı ve Özellikleri……..13

1.3.1. Yönetim Faaliyetinin Özellikleri……13

1.3.2. Yönetim Kademeleri……15

1.3.3. Yönetici Kavramının Tanımı, Niteliği ve Özellikleri……16

1.3.4. Yöneticinin Görevleri……..17

1.3.5. Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Yetkinlikler……..20

1.4. Yönetim Sürecinde Astların Tanımı ve Önemi……..……..22

1.4.1. Astların Çeşitleri……23

1.4.2. Etkili Astların Özellikleri……..……25

1.4.3. Yönetici ve Astların Performans İlişkisi……..…….27

1.4.4. Astların Olgunluk Düzeyi…..……...29

1.4.5. Astların Yöneticilerinden Beklentileri……..…….....30

2. YÖNETİCİ TARZLARI VE YÖNETİCİ TARZLARINI ETKİLEYEN UNSURLAR…….....33

2.1. Otokratik Yönetici Tarzı……33

2.2. Demokratik-Katılımcı Yönetici Tarzı…….....35

2.3. Serbestliğe Dayalı Yönetici Tarzı…….....38

2.4. Yönetici Tarzlarını Etkileyen Unsurlar……....……...39

2.4.1.Katılımcı Yönetim……....39

2.4.2. İletişim…….…..41

2.4.2.1 Yukarıdan–Aşağıya İletişim……..….42

2.4.2.2 Aşağıdan-Yukarıya Doğru İletişim…….....43

2.4.3. Tutum Ve Moral …….43

2.4.4. Kurum İçi Şikayet Mekanizmaları …….....44

2.4.5. Öneri Sistemleri…….45

2.4.6. Personel Danışmanlığı……46

2.4.7. Disiplin……47

2.4.8. Örgütsel Adalet……..49

2.5. Yönetici Tarzlarını Etkileyen Diğer Faktörler……..51

2.5.1. Kişiliğin Etkisi…….....51

2.5.2. Kültürün Etkisi……52

2.5.3. Duygusal Zekanın Etkisi……..54

2.6. Yönetici Tarzlarının Değerlendirilmesi……55

2.7. Yönetim Sorunları Yaşayanların Profilleri……..57

2.8. Yöneticilik Davranışlarının Analizi …….....59

2.8.1. Kamu Yöneticilerinin Yönetim Tarzları…….....60

2.8.2. Özel Sektör Yöneticilerinin Yönetim Tarzları…….60

3. YÖNETİCİ TARZLARININ ASTLAR TARAFINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ VE BİR ARAŞTIRMA. MALATYA POLİS MESLEK YÜKSEK OKULU UYGULAMASI……...63

3.1. Metod……63

3.1.1.Araştırmanın Konusu……63

3.1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi……..…….64

3.1.3. Araştırmanın Hipotezi……..65

3.1.4. Araştırmanın Varsayımları..……66

3.1.5. Araştırmanın Kısıtları……...66

3.1.6. Araştırmanın Evreni…….66

3.1.7. Verilerin Toplanması.……..66

3.1.7.1. Anket……...….66

3.1.7.2. ErYöTa (Ergin-Yönetici Tarzları Ölçeği)……..……67

3.1.7.3. ErYöTa Ölçeği' nin Geçerlik ve Güvenirliği…….67

3.1.7.4. Verilerin Çözümlenmesi ……..……..…….....68

3.2. Bulgular ve Yorum……..……..69

SONUÇ……..……..……..……132

KAYNAKÇA..……..……..…….138

EK A ANKET……..……..…….143

EK B ERYÖTA (ERGİN YÖNETİCİ TARZLARI ÖLÇEĞİ) .....144

## TABLOLAR LİSTESİ

**Sayfa**

Tablo 2.1. Otokratik- Katılımcı ve Serbestici Yönetimin Davranış Özellikleri…….……..... 39

Tablo 2.2. Altı Yöneticilik Tarzı…...……56

Tablo 1. 5-Kaçıncı sınıfsınız? Değişkenine Göre 1-Yaşınız İçin Frekans Dağılımı……69

Tablo 2. 5-Kaçıncı sınıfsınız?Değişkenine Göre 2-Cinsiyetiniz İçin Frekans Dağılımı…69

Tablo 3. 5-Kaçıncı sınıfsınız? Değişkenine Göre 3-Medeni durumunuz İçin Frekans Dağılımı ……69

Tablo 4. 5-Kaçıncı sınıfsınız? Değişkenine Göre 4-Eğitim düzeyiniz İçin Frekans Dağılımı ……70

Tablo 5. 5-Kaçıncı sınıfsınız? Değişkenine Göre 6-Memleketinizin Bulunduğu Coğrafi Bölge İçin Frekans Dağılımı …….....70

Tablo 6. 5-Kaçıncı sınıfsınız? Değişkenine Göre 7-Okuldaki göreviniz İçin Frekans Dağılımı…….70

Tablo 7. 5-Kaçıncı sınıfsınız? Değişkenine Göre 8-Aylık Toplam Geliriniz İçin Frekans Dağılımı…….71

Tablo 8. NE KADAR GERÇEKLEŞİYOR İçin Ortalama ve Sapmalar……71

Tablo 9. NE KADAR ÖNEMLİ İçin Ortalama ve Sapmalar…….……72

Tablo 10. TATMİN İçin Ortalama ve Sapmalar ……..……72

Tablo 11. NE KADAR GERÇEKLEŞİYOR Değişkeni İle NE KADAR ÖNEMLİ İçin Pearson Korelasyon Matriksi……73

Tablo 12. NE KADAR GERÇEKLEŞİYOR Değişkeni İle TATMİN İçin Pearson Korelasyon Matriksi ……74

Tablo 13. NE KADAR ÖNEMLİ Değişkeni İle TATMİN İçin Pearson Korelasyon Matriksi…….75

Tablo 14-A. NE KADAR GERÇEKLEŞİYOR Değişkenine Göre İlişkili Grup Varyans Analizi Sonuçları ……76

Tablo 14-B. NE KADAR GERÇEKLEŞİYOR Değişkenine Göre t Testi Sonuçları …….79

Tablo 15-A. NE KADAR ÖNEMLİ Değişkenine Göre İlişkili Grup Varyans Analizi Sonuçları……77

Tablo 15-B. NE KADAR ÖNEMLİ Değişkenine Göre t Testi Sonuçları……80

Tablo 16-A. TATMİN Değişkenine Göre İlişkili Grup Varyans Analizi Sonuçları……77

Tablo 16-B. TATMİN Değişkenine Göre t Testi Sonuçları……..81

Tablo 17. NE KADAR GERÇEKLEŞİYOR ve NE KADAR ÖNEMLİ Değişkenlerine Göre İlişkili Grup t Testi Sonuçları……..82

Tablo 18-A. 1-Yaşınız Değişkenine Göre TOPLAM (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları…….83

Tablo 18-B. 1-Yaşınız Değişkenine Göre TOPLAM (TATMİN) İçin t Testi Sonuçları ….....83

Tablo 19-A. 1-Yaşınız Değişkenine Göre LİDER (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları……..84

Tablo 20-A. 1-Yaşınız Değişkenine Göre BÜROKRAT (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları……..84

Tablo 20-B. 1-Yaşınız Değişkenine Göre BÜROKRAT (TATMİN) İçin t Testi Sonuçları ……..84

Tablo 21-A. 1-Yaşınız Değişkenine Göre EĞİTMEN (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları…….85

Tablo 21-B. 1-Yaşınız Değişkenine Göre EĞİTMEN (TATMİN) İçin t Testi Sonuçları …….....85

Tablo 22-A. 1-Yaşınız Değişkenine Göre DİPLOMAT (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları…….85

Tablo 23-A. 1-Yaşınız Değişkenine Göre KATILIMCI (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları…….86

Tablo 24-A. 1-Yaşınız Değişkenine Göre DİSİPLİNCİ (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları …….86

Tablo 24-B. 1-Yaşınız Değişkenine Göre DİSİPLİNCİ (TATMİN) İçin t Testi Sonuçları ……..86

Tablo 25-A. 1-Yaşınız Değişkenine Göre ZORBA (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları…….87

Tablo 26-A. 1-Yaşınız Değişkenine Göre GÖZETMEN (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları ……87

Tablo 27-A. 1-Yaşınız Değişkenine Göre DEMOKRAT (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları ……88

Tablo 28-A. 1-Yaşınız Değişkenine Göre SOSYAL (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları ……..88

Tablo 28-B. 1-Yaşınız Değişkenine Göre SOSYAL (TATMİN) İçin t Testi Sonuçları…….88

Tablo 29-A. 1-Yaşınız Değişkenine Göre KORUYUCU (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları…….....89

Tablo 29-B. 1-Yaşınız Değişkenine Göre KORUYUCU (TATMİN) İçin t Testi Sonuçları …….89

Tablo 30. 3-Medeni durumunuz Değişkenine Göre TOPLAM (TATMİN) İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları…….90

Tablo 31-A. 4-Eğitim düzeyiniz Değişkenine Göre TOPLAM (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları……..90

Tablo 31-B. 4-Eğitim düzeyiniz Değişkenine Göre TOPLAM (TATMİN) İçin t Testi Sonuçları ……90

Tablo 32-A. 4-Eğitim düzeyiniz Değişkenine Göre LİDER (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları ……91

Tablo 32-B. 4-Eğitim düzeyiniz Değişkenine Göre LİDER (TATMİN) İçin t Testi Sonuçları ……91

Tablo 33-A. 4-Eğitim düzeyiniz Değişkenine Göre BÜROKRAT (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları ……..….91

Tablo 34-A. 4-Eğitim düzeyiniz Değişkenine Göre EĞİTMEN (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları…….....92

Tablo 34-B. 4-Eğitim düzeyiniz Değişkenine Göre EĞİTMEN (TATMİN) İçin t Testi Sonuçları…….92

Tablo 35-A. 4-Eğitim düzeyiniz Değişkenine Göre DİPLOMAT (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları……92

Tablo 36-A. 4-Eğitim düzeyiniz Değişkenine Göre KATILIMCI (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları……93

Tablo 37-A. 4-Eğitim düzeyiniz Değişkenine Göre DİSİPLİNCİ (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları…….....93

Tablo 38-A. 4-Eğitim düzeyiniz Değişkenine Göre ZORBA (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları……94

Tablo 40-A. 4-Eğitim düzeyiniz Değişkenine Göre DEMOKRAT (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları ……...……95

Tablo 41-A. 4-Eğitim düzeyiniz Değişkenine Göre SOSYAL (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları……...……95

Tablo 42-A. 4-Eğitim düzeyiniz Değişkenine Göre KORUYUCU (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları……...….96

Tablo 42-B. 4-Eğitim düzeyiniz Değişkenine Göre KORUYUCU (TATMİN) İçin t Testi Sonuçları ……..96

Tablo 43. 5-Kaçıncı sınıfsınız? Değişkenine Göre TOPLAM (TATMİN) İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları……..…….97

Tablo 44-A. 6-Memleketinizin Bulunduğu Coğrafi Bölge Değişkenine Göre TOPLAM (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları ……..……..97

Tablo 44-B. 6-Memleketinizin Bulunduğu Coğrafi Bölge Değişkenine Göre TOPLAM (TATMİN) İçin t Testi Sonuçları……..98

Tablo 45-A. 6-Memleketinizin Bulunduğu Coğrafi Bölge Değişkenine Göre LİDER (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları……98

Tablo 45-B. 6-Memleketinizin Bulunduğu Coğrafi Bölge Değişkenine Göre LİDER (TATMİN) İçin t Testi Sonuçları…….99

Tablo 46-A. 6-Memleketinizin Bulunduğu Coğrafi Bölge Değişkenine Göre BÜROKRAT (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları…….99

Tablo 46-B. 6-Memleketinizin Bulunduğu Coğrafi Bölge Değişkenine Göre BÜROKRAT (TATMİN) İçin t Testi Sonuçları ……100

Tablo 47-A. 6-Memleketinizin Bulunduğu Coğrafi Bölge Değişkenine Göre EĞİTMEN (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları……..100

Tablo 47-B. 6-Memleketinizin Bulunduğu Coğrafi Bölge Değişkenine Göre EĞİTMEN (TATMİN) İçin t Testi Sonuçları……101

Tablo 48-A. 6-Memleketinizin Bulunduğu Coğrafi Bölge Değişkenine Göre DİPLOMAT (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları……..101

Tablo 48-B. 6-Memleketinizin Bulunduğu Coğrafi Bölge Değişkenine Göre DİPLOMAT (TATMİN) İçin t Testi Sonuçları……..……..102

Tablo 49-A. 6-Memleketinizin Bulunduğu Coğrafi Bölge Değişkenine Göre KATILIMCI (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları……..102

Tablo 49-B. 6-Memleketinizin Bulunduğu Coğrafi Bölge Değişkenine Göre KATILIMCI (TATMİN) İçin t Testi Sonuçları……..……..103

Tablo 50-A. 6-Memleketinizin Bulunduğu Coğrafi Bölge Değişkenine Göre DİSİPLİNCİ (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları……..103

Tablo 51-A. 6-Memleketinizin Bulunduğu Coğrafi Bölge Değişkenine Göre ZORBA (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları ……..104

Tablo 52-A. 6-Memleketinizin Bulunduğu Coğrafi Bölge Değişkenine Göre GÖZETMEN (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları……104

Tablo 53-A. 6-Memleketinizin Bulunduğu Coğrafi Bölge Değişkenine Göre DEMOKRAT (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları……105

Tablo 53-B. 6-Memleketinizin Bulunduğu Coğrafi Bölge Değişkenine Göre DEMOKRAT (TATMİN) İçin t Testi Sonuçları……..105

Tablo 54-A. 6-Memleketinizin Bulunduğu Coğrafi Bölge Değişkenine Göre SOSYAL (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları……..106

Tablo 55-A. 6-Memleketinizin Bulunduğu Coğrafi Bölge Değişkenine Göre KORUYUCU (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları……106

Tablo 55-B. 6-Memleketinizin Bulunduğu Coğrafi Bölge Değişkenine Göre KORUYUCU (TATMİN) İçin t Testi Sonuçları……..107

Tablo 56-A. 7-Okuldaki göreviniz Değişkenine Göre TOPLAM (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları……..……...107

Tablo 56-B. 7-Okuldaki göreviniz Değişkenine Göre TOPLAM (TATMİN) İçin t Testi Sonuçları……107

Tablo 57-A. 7-Okuldaki göreviniz Değişkenine Göre LİDER (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları ……..……108

Tablo 57-B. 7-Okuldaki göreviniz Değişkenine Göre LİDER (TATMİN) İçin t Testi Sonuçları……108

Tablo 58-A. 7-Okuldaki göreviniz Değişkenine Göre BÜROKRAT (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları……109

Tablo 58-B. 7-Okuldaki göreviniz Değişkenine Göre BÜROKRAT (TATMİN) İçin t Testi Sonuçları……109

Tablo 59-A. 7-Okuldaki göreviniz Değişkenine Göre EĞİTMEN (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları……...110

Tablo 60-A. 7-Okuldaki göreviniz Değişkenine Göre DİPLOMAT (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları……110

Tablo 61-A. 7-Okuldaki göreviniz Değişkenine Göre KATILIMCI (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları……..111

Tablo 62-A. 7-Okuldaki göreviniz Değişkenine Göre DİSİPLİNCİ (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları ……....111

Tablo 63-A. 7-Okuldaki göreviniz Değişkenine Göre ZORBA (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları…….....112

Tablo 64-A. 7-Okuldaki göreviniz Değişkenine Göre GÖZETMEN (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları ……112

Tablo 64-B. 7-Okuldaki göreviniz Değişkenine Göre GÖZETMEN (TATMİN) İçin t Testi Sonuçları……113

Tablo 65-A. 7-Okuldaki göreviniz Değişkenine Göre DEMOKRAT (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları……113

Tablo 66-A. 7-Okuldaki göreviniz Değişkenine Göre SOSYAL (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları……114

Tablo 66-B. 7-Okuldaki göreviniz Değişkenine Göre SOSYAL (TATMİN) İçin t Testi Sonuçları……114

Tablo 67-A. 7-Okuldaki göreviniz Değişkenine Göre KORUYUCU (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları……114

Tablo 68-A. 8-Aylık Toplam Geliriniz Değişkenine Göre TOPLAM (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları……115

Tablo 68-B. 8-Aylık Toplam Geliriniz Değişkenine Göre TOPLAM (TATMİN) İçin t Testi Sonuçları……115

Tablo 69-A. 8-Aylık Toplam Geliriniz Değişkenine Göre LİDER (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları……....116

Tablo 69-B. 8-Aylık Toplam Geliriniz Değişkenine Göre LİDER (TATMİN) İçin t Testi Sonuçları……116

Tablo 70-A. 8-Aylık Toplam Geliriniz Değişkenine Göre BÜROKRAT (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları…….....117

Tablo 70-B. 8-Aylık Toplam Geliriniz Değişkenine Göre BÜROKRAT (TATMİN) İçin t Testi Sonuçları…….117

Tablo 71-A. 8-Aylık Toplam Geliriniz Değişkenine Göre EĞİTMEN (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları…….....118

Tablo 71-B. 8-Aylık Toplam Geliriniz Değişkenine Göre EĞİTMEN (TATMİN) İçin t Testi Sonuçları…….118

Tablo 72-A. 8-Aylık Toplam Geliriniz Değişkenine Göre DİPLOMAT (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları…….119

Tablo 72-B. 8-Aylık Toplam Geliriniz Değişkenine Göre DİPLOMAT (TATMİN) İçin t Testi Sonuçları…….119

Tablo 73-A. 8-Aylık Toplam Geliriniz Değişkenine Göre KATILIMCI (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları…….120

Tablo 73-B. 8-Aylık Toplam Geliriniz Değişkenine Göre KATILIMCI (TATMİN) İçin t Testi Sonuçları…….120

Tablo 74-A. 8-Aylık Toplam Geliriniz Değişkenine Göre DİSİPLİNCİ (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları…….121

Tablo 74-B. 8-Aylık Toplam Geliriniz Değişkenine Göre DİSİPLİNCİ (TATMİN) İçin t Testi Sonuçları…….121

Tablo 75-A. 8-Aylık Toplam Geliriniz Değişkenine Göre ZORBA (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları…….122

Tablo 76-A. 8-Aylık Toplam Geliriniz Değişkenine Göre GÖZETMEN (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları…….122

Tablo 76-B. 8-Aylık Toplam Geliriniz Değişkenine Göre GÖZETMEN (TATMİN) İçin t Testi Sonuçları…….123

Tablo 77-A. 8-Aylık Toplam Geliriniz Değişkenine Göre DEMOKRAT (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları……123

Tablo 78-A. 8-Aylık Toplam Geliriniz Değişkenine Göre SOSYAL (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları……124

Tablo 78-B. 8-Aylık Toplam Geliriniz Değişkenine Göre SOSYAL (TATMİN) İçin t Testi Sonuçları……124

Tablo 79-A. 8-Aylık Toplam Geliriniz Değişkenine Göre KORUYUCU (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları…….....125

Tablo 79-B. 8-Aylık Toplam Geliriniz Değişkenine Göre KORUYUCU (TATMİN) İçin t Testi Sonuçları……125

Tablo 80. 9-Askerlik Durumunuz Değişkenine Göre TOPLAM (TATMİN) İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları……...126

# ŞEKİLLER LİSTESİ

**Sayfa**

Şekil 1.1. Astların Çeşitleri……..…24

Şekil 1.2. Yönetici ile Astların Performans İlişkisi……...27

Şekil 1.3. Astların Olgunluk Düzeyi……..30

Şekil 2.1. Otoriter Davranış ve İş Tatmini İlişkisi……34

# GİRİŞ

Günümüz modern yönetim anlayışı ışığında yönetim ve yöneticilik kavramları daha da önemli hale gelmiştir. Bu konuda yapılan pek çok çalışmaya rağmen, yöneticiliğin ne olduğu, birçok küçük büyük organizasyonları yönetenler tarafından ya anlaşılamamıştır ya da öğrenilenler uygulama şansı bulamamıştır. Oysa en küçükten en büyüğüne kadar bütün organizasyonlarda yönetim süreci, yöneticilerin bilgi ve becerilere sahip olmaları, eldeki kaynakları en verimli şekilde kullanabilmeleri ile gerçekleşebilmektedir.

İnsanlar grup hâlinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek kişilere gereksinim duyan varlıklardır. Birey kendi arzu ve ihtiyaçlarından bir kısmını gerçekleştirmek, kişisel hedeflerine erişebilmek için bir gruba gereksinim duyar ve grup halinde hareket etme zorunluluğunu hisseder. Şu halde belirli amaç ve hedeflere yönelmiş insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi her insanda kolay kolay bulunmayan ayrı bir beceri ve ikna etme yeteneklerini gerektirmektedir. Çağdaş Yöneticilik konusunda ortaya atılan birçok tanımlar incelendiği ve bir sentez oluşturulmaya çalışıldığında yönetim kavramı; bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır diye tanımlabilir.

Hızlı bir değişimin ve rekabetin yaşandığı günümüzde, değişen ve gelişen ekonomik ve sosyal koşullar karşısında örgütlerin rekabet gücünü etkileyen faktörlerden birisi de, örgütlerin yöneticisi durumunda olan kişilerin sahip olduğu güçtür. Yalnızca verimliliği, etkinliği ve mevcut durumu korumayı temel alan klasik yönetim anlayışı ile örgütün yoğun rekabet ortamında ve hızla değişen koşullar ve özellikle belirsizlik ortamında örgütün istenilen hedeflerine ulaşması mümkün gözükmemektedir. Örgütün işleyişinde rol alan, çalışanları ikna ve motive eden, onlarla etkin iletişim içerisinde bulunan ve değişime hazırlayan çağdaş yöneticiler, örgütlerinde etkinliği sağlayabilir ve sinerji oluşturabilir. Örgütlerin, ancak iyi bir yönetim ve çağdaş yöneticilerle amaçlarını gerçekleştirebilecekleri görülmektedir. Bunun doğal bir sonucu olarak örgütlerde yöneticilik anlayışı sorgulanır duruma gelmiştir. Bu nedenle günümüzde, yöneticilik konumunun değişen ortama, kurumlara ve işgörenlerin durumlarına bağlı olarak incelenmesi ve ihtiyaca göre yorumlanması zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. *

* Düzeltme, Giriş Bölümü yeniden düzenlenmiştir.

Her toplumda ve örgütte ortaya çıkan yöneticiler incelendiğinde, onların da bir grubun parçası olduğu görülmektedir. Ancak, yöneticiler, bir grubun parçası olmasına rağmen bu gruptan ayrı özellikleri olan, başarı ve başarısızlıklarıyla çevrelerini etkileyen farklı insanlardır. Yöneticilerin başarılı olması, etrafındaki kişilerin haklarını koruması, onları amaçlarına ulaştırması ve sonuçta hem kendinin hem de onu izleyenlerin başarılı olmasına bağlıdır. Aksi takdirde çalışma ortamını oluşturan kişi, grup ya da gruplar ilk fırsatta başarısız olan yöneticiyi değiştirip kendilerine yeni bir yönetici seçeceklerdir veya grup dağılıp gidecektir. Bunun yanında, kamu kurumlarında yöneticileri seçmek ve değiştirmek çoğu zaman mümkün değildir. Bu yönüyle kamudaki yeni uygulamalar başta daima tepki ile karşılanır, eğer uygulanabilirse de vazgeçilmez hale gelebilir. Yeni bir uygulama, problemle beraber risk ve eleştirileri de beraberinde getirmektedir. Değişimin yönetilmesi, yöneticiler arasındaki farkı da ortaya koymaktadır.*

Toplumumuzda zor bir görevi ifa eden ve direkt olarak insanlarla temas halinde olan ve karşılaşılan çoğu durumda bir kriz veya problemin çözülmeye çalışıldığı Emniyet Teşkilatında, yönetim ve yöneticilik anlayışının sorgulanması gerektiği düşünülmektedir. Yukarıda da belirtildiği gibi, çalışanları ikna ve motive eden, onlarla etkin iletişim içerisinde bulunan ve değişime hazırlayan çağdaş yöneticilerle etkin yöneticilik sağlanabilecektir. Sinerji oluşturabilen organizasyonların, iyi bir yönetim ve etkin yöneticilerle hedeflerine ulaşabilecekleri görülmektedir. Bunun doğal bir sonucu olarak örgütlerde yöneticilik anlayışı sorgulanır duruma gelmiştir.

Bu açıdan bakıldığında, Emniyet Teşkilatının, hızla artan sayısı ve tamamına yakını üniversite mezunu personeli ile güvenlik hizmetinin karşılanmasında etkinliği yakalayabilmesi için, yönetim anlayışını gözden geçirmesi gerektiği düşünülmektedir. Emniyet Teşkilatında yönetim ve yöneticilik olgusunun araştırılması ve bu konuyla ilgili bilimsel çalışmaların yapılması, bu nedenlerden ötürü büyük önem taşımaktadır. Her mesleğin ve her işin kendine has değerleri ve önemi bulunmaktadır. Bunun mevcut ortama göre belirlenmesi, önemden öte bir ihtiyaçtır.

Nitelik ve sayı itibariyle hızla artan Emniyet Teşkilatı mensuplarının, yöneticilerinden beklentilerinin de doğru orantılı olarak arttığı, bu istek ve beklentilerin karşılanmamasının, topluma hizmeti olumsuz etkileyerek, imajına ve yapısına zarar vereceği düşünülmektedir. Diğer taraftan, yetkin yöneticilerin iş başında olmaması veya çalıştığı ortamı yönlendiremeyen çalışanlarını harekete geçiremeyen bir yöneticinin de başarılı olması zordur. Bir yöneticinin en önemli görevi, mevcut insan kaynağının en verimli şekilde kullanmasıdır ki, kullanılmaması durumunda toplumun birçok yönden zarar göreceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

* Düzeltme, Giriş Bölümü yeniden düzenlenmiştir.

Bu çalışmada; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, okuduğu sınıfı, ikamet ettiği yerin coğrafi bölgesi, görevi, aylık geliri, askerlik durumunun etkileri de gözönüne alınarak; Polis Memuru adaylarının yöneticilerinde görmek istedikleri hal, davranış, tutum ve beklentileri ve yöneticilerinin polis memuru adaylarına karşı olan tutum ve davranışları değerlendirilmiştir. Bu amaçla, Polis Akademisi Başkanlığı, Malatya Polis Meslek Yüksek Okulunda öğrenim gören öğrenciler seçilmiştir. Astlar durumundaki Polis memuru adayları, buradaki yöneticilerinin yönetim tarzlarını kendi bakış açıları ile değerlendirmiştir. Mevcut durum ve beklentiler tesbit edilmeye, karşılaşılan problemlere çözümler sunulmaya çalışılmıştır. Kısacası, Emniyet Teşkilatının gelecekte talep edeceği yönetici profili veya tanımı yapılmaya çalışılmıştır. *

* Düzeltme, Giriş Bölümü yeniden düzenlenmiştir.

# 1. BÖLÜM

# 1. YÖNETİM BİLİMİNİN DOĞUŞU, GELİŞİMİ VE GENEL BİLGİLER

Yönetim ‘’sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi’’ olarak nitelendiğinden Yönetim Bilimi ile ilgili kavramlar ve yaklaşımlar bu bilim dalında çalışan yazarlar tarafından farklı şekillerde yorumlanmaktadır. Bu konu ile ilgili olanlar, kendi ihtiyaç ve amaçlarına göre tanım geliştirmektedirler. Bunun sonucu olarak da, ‘’yönetim’’ dendiğinde bazen bir süreç, bazen de sürecin unsurları olan organlar anlaşılmaktadır. Yönetim, özellikle iletişim ve bilgi işleme teknolojilerindeki gelişmeler ile, hızla devam eden küreselleşme faaliyetleri sonucunda sahip olduğu anlayışını yeni bir boyuta taşımıştır.[1] Çalışmamızın bu bölümünde, yönetim kavramının gelişimi, yönetim teorileri, yönetici ve yöneticilerin özellikleri yanı sıra, yönetim sürecinde ast kavramı ve özelliklerine değinilecektir.

## 1.1. Yönetim Kavramı

Yönetim kavramı, bir asırdan daha uzun bir süredir açıklanmaya çalışılan bir kavramdır. Ekonomik bir amaca dayalı olarak kurulan işletmelerin parasal, mekanik ve işgücünden meydana gelen kaynakların en uygun (optimal) biçimde sevk ve idare edilmesini kavramaktadır. Kavramın bu ölçüde yeni olmasının nedeni, 18. yüzyılda başlayan endüstri devrimine gelinceye kadar üretime dayalı büyük kuruluşların yokluğudur. Bu yönden bakıldığında endüstri devriminin başlamasına kadar olan uzun geçmişi, "işletme kavramı öncesi devir" veya "bilimsel öncesi devir" şeklinde nitelendirmek mümkündür.[2] Ancak bu geçmiş devirlerde de yöneten ve yönetilen kişi ve toplulukların var olduğu dikkate alınırsa, yönetim kavramının çok eski tarihlerde hatta ilk çağlarda bile var olduğunu söylemek mümkündür .

Sosyal bilimler ile, teknik bilimler arasında doğuş ve gelişim bakımından önemli bir fark bulunmaktadır. Teknik bilimler icatlara dayanır ve birtakım buluşlarla başlar. Bu buluşlar, sonradan geliştirilerek yaygın bir biçimde kullanılacak şekle sokulur. Sosyal bilimler ise, mevcut toplumsal uygulamaların özellikli ve ortak taraflarının bir teori olarak oluşturulmasını amaçlar; bir diğer ifadeyle toplumsal olayları açıklama amacına yönelir.[3] Bu yaklaşım açısından bakıldığında yönetim bir sosyal bilim dalıdır.

---

* Düzeltme, Bu sayfa Yeniden Yazılmıştır

[1] Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, Arıkan Yay., 10. Bası, İstanbul, 2005, s.15-16.

[2] Osman Yozgat, **İşletme Yönetimi**, 6. Baskı, İstanbul, 1984,s.1.

[3] A.e., s.1.

Tarih boyunca toplulukların düzenli bir şekilde hareket etmeleri durumunda daha olumlu ve doyurucu sonuçlar aldıkları noktasından hareket ederek bu düzen ve şekil anlayışını amaçlara yönelik bir biçimde şekillendirme esasına dayanır. İşletme yönetimi ise, sosyal bir bilim dalı olmakla beraber teknik bilimler tarafından geliştirilen birçok yöntemden yararlandığı için, bu yaklaşım bakımından daha değişik bir görünüm verir. Buna göre işletme yönetimi sosyal olayları belli bir konuda (işletmecilik alanında) inceleyen ve bu yaklaşıma göre genel yönetim disiplininin bir dalı olan, ancak kullandığı teknik yöntemler nedeniyle eski yönetim anlayışından çok daha farklı ve karmaşık yönleri bulunan özellikli bir bilim dalıdır.[4]

Günümüzün toplumu çok geniş bir sorumluluk alanına sahiptir. Evrensel özellik, yönetimin dar kalıplar içine sıkışmasını engellemektedir. Sadece bir okulda veya kamuya ait kurumlarda değil, aynı zamanda işletmelerde, sivil toplum örgütlerinde, okullarda hatta aile içinde bile yönetim faaliyeti bulunmaktadır. Bu açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, yönetim amaçlara yönelmiş toplumsal bir olgudur. Yönetim sürecinde görev alan, diğer bir ifadeyle ortak çaba ve çalışmalarda bulunan bireyleri, ast ve üst, yönetilen ve yöneten, izleyen ve yönetmen vb. çeşitli ifadelerle anılan kavramlarla anılırlar. Her zaman yönetim süreci ve olaylarının söz konusu olduğu durumlarda, yönetilenler ve yönetenler bulunmaktadır.

## 1.2. Yönetim Anlayışının Gelişimi

Yönetim biliminin gelişmesinin incelenmesiyle yönetim biliminin gelişmesinin devlet yönetimi alanında çok eski, işletme yönetimi alanında çok eski olmadığı görülür. Aslında işletmelerin ortaya çıkması eski olduğuna göre, bunların yönetilmesi de eskidir. Ancak, modern işletme yönetiminin gelişmesi yenidir. Özellikle 18. yüzyılda işletmelerin büyümesi sonucunda yeni yönetim anlayışları kendisini göstermiştir. Tarihi gelişme ile beraber işletme yönetimine yaklaşım farklılaşmaya başlamıştır. Yönetimin incelenmesi olgusu uygarlık kadar eskidir. Yönetimin gelişmesini genel bir görünüşten ziyade zaman çizgisi üzerinde incelemek daha faydalı olacaktır. Gerçekten yönetim bugüne gelinceye kadar önemli aşamalar kaydetmiştir. Bu süreçte;[5]

### 1.2.1. Bilimsel Yönetim Öncesi (1880 Öncesi)

Bu dönem, insanların işbirliği çabaları ile başlayıp, bilimsel olarak incelenmeye başlandığı 1880 yılına kadar devam etmektedir. Bilimsel yönetim öncesi dönemde işçiler,

---

∗Düzeltme, Bu sayfadaki konu başlıkları ve içerik yeniden düzenlenmiştir.

[4] A.g.e., s.6.

[5] İnan Özalp, **İşletmelerde Yönetim, Fonksiyonlar ve Organizasyon,** Ankara, 1985, s.8.

hemen hemen tamamen kendi nezaretçilerinin hükmü altında bulunmakta ve sosyal kast sistemine dayalı otokratik bir ilişki içinde bulunmaktaydılar. Eski Mısır Piramitleri bu dönemde yapıldılar. İşlerin insanlar tarafından yapılmasında kırbaç, demir gülle ve zincir etkili araçlar durumunda idi. Roma İmparatorluğu toplumlarında, Roma kentlisi olmak, yöneticileri diğer insanlardan ayırmıştı. Roma Lejyonu gibi, Roma Orduları da iktidarda bulunanların arzularını yerine getirmekte etkili oluyorlardı. Bu dönem, günümüzde dahi papalığın ilk devirlerinde olduğu gibi hükümet idaresinin merkezi kontrol sistemine dayalı Roma Kilisesinin kuruluşuna şahitlik etmiştir. Bu dönem, öylesine birbiriyle zıtlıklarla dolu bir dönemdi ki, lordlar ve köyüler, imparator ve köle, varlıklı olanlarla fakir olanlar ayrı uçlarda yaşıyorlardı. Bu dönemde, yönetim kavramlarım içeren örgütlenmiş bir bütünü incelemeye ihtiyaç duyulmamıştı. Her hangi bir kimse yalnız yetkili bir pozisyona sahip olma gereğini duyardı; ve yetki ise bu dönemin sosyal ve ekonomik sistemlerinde kuvvet ve kontrol olarak kabul edilirdi. İnsanların kaderlerine boyun eğmekten başka çareleri yoktu. Onlar hayatta bulundukları yerler için dünyaya gelmişler, bundan başka hiçbir şey bilmezler, hayatlarının devamından başka hiçbir şeyle ilgilenmezlerdi. Bir başarının sağlanması yıllar alırdı. Katedrallerin, piramitlerin inşaası uzun yıllar devam etmişti. Bu dönemde, aynı işleri yapan sanatkârlar loncaları oluşturdular. Loncalar, modern esnaf ve sanatkâr birliklerinin öncüleri oluyorlardı. Buna rağmen bunlara içinde yer aldıkları sosyal sistem içinde gerekli önem verilmiyordu. Loncaların etkileri, yaşam için çok acı çektikleri köylerin dışına taşamazdı. Onlar, sadece yaşam için mücadele ederlerdi. İnsanlar içinde yaşadıkları bu durumların dışında bir düşünüşe bağlayınca, iletişim ve üretimde sağladıkları günlük gelişmeleri görünce ümitlendiler ve etkili bir yönetim ihtiyacını o zaman anladılar. Bu, daha iyi bir yönetim için yapılan araştırma, keşfedilen Yeni Dünyaya (Amerika Kıtası) yerleştikten sonra başladı. Bu dönem, kardeşlik, özgürlük ve eşitlik için mücadele eden ve politikada ihtilali, entellektüel düşüncede ışığı, sanatta rönesansı çağırmakla tanınan iki Fransız düşünürü Voltaire ve Rousseau tarafından sona erdirildi. Amerikalı Franklin de "temsilsiz vergileme" üzerine yazılar yazıyordu. Politik partiler (Roma Senatosu), askeri birlikler (Napolyon'un ordusu), kilise hiyerarşileri (Roma Katolik Kilisesi) vb. örgütlerle bu dönemin diğer örgütleri yönetim kavramının gelişmesine az katkı yapmışlardı. [6] Söz konusu bu örgütler, esasında bazı yönetim fonksiyonlarını uyguladılar. Günümüzde var olan belli başlı ilkelerin temellerini attılar. Ancak bu dönemde birbiri ile uyum sağlayan

∗Düzeltme, Bu sayfadaki konu başlıkları ve içerik yeniden düzenlenmiştir.

[6] Herbert G. Hicks, **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından,** Cilt II, Çev. Osman Tekok, Bintuğ Aytek, Salim Şen, Ankara, 1979, s.18.

yönetim düşüncesinde bir bütünlük oluşmadı. Kuvvet ve yetkinin duygusuz uygulanışı bu dönemin yönetim ve örgüt düşüncesini oluşturmuştur.

### 1.2.2. 1900 Sonrası Yönetim Anlayışı

Yönetim bilimsel olarak 1900'lü yıllarda başlamıştır. Klasik (Geleneksel) yaklaşım olarak adlandırılan bu yönetim sistemi, insana değer vermeyen, üretkenliği ön planda tutan, insanları makine gibi gören bir özelliği yansıtmaktaydı.1930'lu yıllarda, ağırlığını sosyal davranışlar, teknoloji, çevre şartları üzerine yoğunlaştıran Neoklasik yönetim modeli uygulamaya konulmuştur.[7] 1960'lı yıllarda ise ağırlığı insan davranışları üzerine kurulan Modern yönetim yaklaşımı uygulanmaya başlanmıştır.

Modern yönetim modeli üç ayrı yaklaşımı beraberinde getirmiştir. Birincisi, yönetim çevresi ile bir bütün olarak gören "sistem yaklaşımı"dır. İkincisi, çevrenin şartlarına göre değişik çözümleri uygulamaya koyan "duruma göre değişme yaklaşımı" dır. Üçüncüsüyse, mevcut sistem incelenerek "duruma göre sistem yaklaşımı" ile "duruma göre değişme yaklaşımını birlikte uygulayan "stratejik yönetim" yaklaşımıdır. Bu yönetim yaklaşımı, işletmelerde stratejik planlama ve stratejik çalışma birimleri olarak uygulamaya konulmuştur.[8]

### 1.2.3. Yönetim Teorileri

Yönetim düşünce ve uygulamalarının insanlık tarihi kadar eski olmasına karşılık, bilimsel anlamda yönetsel bilgi birikiminin işletme ekonomisinde kullanılmaya başlaması, 19. yüzyıl sonları ile 20. yüzyılın başlarını bulmaktadır.[9] Çünkü bu dönemde pozitivist/akılcı paradigma bilimsel denilen her şeye egemenliğini koymuştur. Bir anlamda bilimsel olduğunu ifade eden her çaba bu paradigmanın ilke, kavram ve söylemini kullanmak durumunda kalmıştır. Doğal olarak, örgüt ve işletme biliminde örgütlerin yönetimi ve işletilmesine yönelik o yıllarda ortaya çıkan teori ve ilkelerin pozitivist/akılcı gelenekle uyumlu olacağı görülecektir.[10]

Yönetim teorileri geliştirilirken; genelde uygulamada karşılaşılan başarısızlıklar temel alınmıştır. Yeni durumlar, yeni teoriler insanların olumlu ya da olumsuz farklı tepkiler

---

∗Düzeltme, Bu sayfadaki konu başlıkları ve içerik yeniden düzenlenmiştir.

[7]Hasan Çoban; **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş**: **Bilgi Toplumuna Geçmek İçin Stratejik Planlama ve Yönetim Bilgi Sisteminin Uygulanması**, Ankara,1996, s.101

[8]Sumru Tümer; ''Neden Stratejik Yönetim'', **Verimlilik Dergisi**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1993 / 1, s. 100-101

[9] Mahmut Demirkan, "Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Endüstri İlişkileri Sistemine Etkileri," **Bridgestone Sabancı Lastik Sanayi ve Tic. A.Ş. Uygulama Örneği**, Sakarya, 1997, s.23.

[10] Steven Best, Douglas Kellner, "Post Modern Teori, Eleştirel Soruşturmalar," Çeviri Mehmet Küçük, Ayrıntı: 198, **İnceleme Dizisi:** 108, Birinci Basım. İstanbul, Mart 1998.s.56.

geliştirmelerine neden olmuştur. Teorilerin açıklamakta yetersiz kaldığı durumları aydınlatabilmek için yeni teoriler ortaya konmuştur.

Yönetim düşüncesinde ulaşılan bu bilgi birikimi ve sistemleştirme çabaları sonunda 20. yüzyılın başlarından itibaren ortaya çıkan ve günümüze kadar uzanan yönetim teorileri, yönetim bilimi literatüründe Klasik(Geleneksel) Yaklaşım, Neo-Klasik(Davranışsal) Yaklaşım, ve Modern(Sistem ve Durumsallık) Yaklaşım ile Post Modern ve Çağdaş Yaklaşımlar olarak dört ana başlık altında incelenmektedir.[11]

### 1.2.3.1. Klasik Yönetim Teorisi (Yapısalcı Yaklaşım)

Klasik yönetim teorisi, 18. yüzyıl sonlarından II.Dünya Savaşı'na kadar olan dönemi kapsamaktadır. Klasik yönetim teorisi, yönetim fonksiyon ve ilkelerini açıklayarak tek bir yönetim teorisine ulaşmayı hedeflemektedir. Frederik W. Taylor'un öncülük ettiği "Bilimsel Yönetim Yaklaşımı", üretim ve yönetim faaliyetinin bilimsel olarak incelenmesi ve yönetim uygulamalarının bilimsel esaslara dayandırılması gerektiğini savunmaktadır. Verimsiz çalışmayı ve israfı ortadan kaldırmak, çalışan ve yönetim arasındaki çatışmayı mümkün olduğu kadar azaltmak ve işbirliğini sağlamak amacı taşımaktadır.[12]

Bilimsel yönetim yaklaşımına göre, örgütlerde yapılan iş mekanik bir iştir. Nasıl ki makinenin şekillendirilmesi bir mühendislik işi ise, örgütlerin biçimlendirilmesi de teknik bir mühendislik işidir. Bu kapsamda örgütlerde belirli uzmanlar olacak ve kas gücüne dayalı işleri ise eğitilmemiş ya da az eğitimli insanlar yapacaktır. Ancak çalışanların işlerini etkili bir biçimde yapabilmeleri için yapacakları işin iyice ayrıştırılması, tanımlanması ve o kişinin sadece o işi yapabilecek tarzda eğitilmesi gerekecektir. Örgütlerde yaygınlıkla kullanılan iş tanımı da buradan gelmektedir. Bütün bir işin parçalara ayrılması, aşırı uzmanlaşma, yukardan aşağıya hiyerarşik örgütlenme, iş ve işi yapacak olanın yakından denetlenmesi, toplam performansın çıktı sayısı veya miktarı ile ölçülmesi, ast-üst ilişkisi gibi klasik kavramlar bu dönemde işletme ve organizasyon bilimine girmiştir.

Henry Fayol yönetsel teori yaklaşımında, bir örgütün oluşturulması ve yönetimi üzerinde durarak yönetim bilimi literatürüne önemli katkılar sağlamıştır. Fayol'a göre bir işletmede 5 ana faaliyet bulunmaktadır. Bu faaliyetlerin yürütülmesi; planlama, organizasyon, emir-komuta, koordinasyon ve kontrol süreçleri ile yapılmaktadır. Fayol'un getirmiş olduğu yöntem ve ilkeler, Taylor'un yöntem ve ilkelerini bütünleyici bir nitelik taşımaktadır. [13]

[11] Koçel, a.g.e., s.186.
[12] Demirkan, a.g.e., s.25.
[13] Demirkan, a.g.e. s.25.

Weber'e göre, "bürokratik yapı" etkinlik açısından ideal bir örgüt yapısıdır. Bürokrasi kaçınılmaz olarak insan örgütlenmesinin en optimum biçimidir. Weber'in ideal bürokrasisi ise; uzmanlaşma temeline dayanan bir iş bölümünü, piramit şeklinde düzenlenmiş bir hiyerarşik otoriteyi, örgütsel süreçleri belirleyen formal kural ve düzenlemeleri, işi yaparken öznel olmayan, nesnel ve yansız bir yaklaşımı ve teknik yeterlik temelinde işe alınma ve yükselebilmeyi kapsamaktadır. Weber daha çok devlet/kamu bürokrasileri üzerine düşünürken, Taylor daha çok işletmeler üzerine fikir yürütmüştür. Bunun ötesinde Weber ve Taylor'ın yaklaşımlarında paralellik bulunmaktadır. Her ikisi de pozitivist/akılcı paradigmanın dünya görüşünü örgüt ve işletmelere yansıtmışlardır. Klasik organizasyon teorisi çerçevesinde geliştirilen modeller ve yaklaşımlarda hep iyi bir organizasyon yapısının nasıl oluşturulması gerektiği sorunu ile ilgilenilmiş, insan unsuruna özel önem verilmemiştir.[14] Bu eksiklik neo-klasik veya davranışsal teori olarak adlandırılan teori ile tamamlanmıştır. Çalışmamızda da görüleceği gibi organizasyonlar açık sistemler olarak ele alınmış ve her yerde geçerli olan en iyi bir organizasyon yapısından söz edilemeyeceği ileri sürülmüştür.[15]

### 1.2.3.2. Neo-Klasik (Davranışsal) Yönetim Teorisi

Yönetimde beşeri ilişkiler yaklaşımı olarak değerlendirilen bu teorinin doğmasında, Western elektrik şirketinin Hawthorne fabrikasında yürütülen araştırmalar etkili olmuş ve teori II. Dünya savaşından sonra bir akım haline gelmiştir. İnsan davranışı, beşeri ilişkiler, motivasyon, yönetimde değişim ve gelişme gibi konular bu yaklaşımın ana unsurları olmuştur. Bu yaklaşım yükselen moral ile çalışanların performanslarının da yükseleceğini ifade etmektedir. Bireycilikten kollektivizme geçiş bu yaklaşımın ortaya koyduğu diğer bir sonuçtur. Yönetici ve çalışanlara teknik ve kavramsal becerilerinin yanı sıra sosyal boyutun da eklenmesi neo-klasik yönetim teorisi yaklaşımıyla mümkün olmuştur.[16] Neo-klasik yönetim teorileri; insana özgü olan konuların dikkate alınması gerektiğini, insanın tek başına örgütün önemli bir boyutu olduğunu vurgulamaktadır. Bu yaklaşımın sonucunda, organizasyon ve işletmelerde işin tanımı, üretim süreçleri, örgüt içi ödül ve üretim süreçlerinin iyileştirilmesinde çalışanların istek ve eğilimlerinin de dikkate alınmasının gerekliliği ortaya çıkmıştır. Ancak, neo-klasik yönetim teorisini savunan yazarlar da klasikler gibi örgütün bir yönüne ağırlık vermişler, örgütlerin beşeri yönünü temel inceleme konusu yaparak, sistemin bir parçası olan diğer konulara yeterince önem

[14] A.g.e. s. 24-26.
[15] Koçel, a.g.e., s.219.
[16] Besim Akın, Canan Çetin, "Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi," Uygulamadan Örnekler**, İşletme Ek Dizisi 74**, Yayın No: 805, I. Basım, İstanbul, Eylül 1998. s.10.

vermemişlerdir.[17] Davranışsal yaklaşımın doğuş ve ilk gelişme yıllarında görülen bu tutumlar, bu yaklaşımında dikkatli bir şekilde incelenmesi ve önerilerinin gerçek hayatta geçerli olup olmadıklarının, başka bilim adamlarınca da daha yakından incelenmesi sonucunu doğurmuştur.[18] Buna rağmen neo-klasik yönetim teorisi, klasik yönetim teorisinin eksikliklerini tamamlayan ve modern yönetim teorisine geçişi hazırlayan bir aşama olarak gösterilmektedir.

### 1.2.3.3. Modern Yönetim Teorileri

Toplum değerlerinin zamanla değişmesi, sanayileşmenin ve teknolojinin gelişmesine paralel olarak, örgütlerin de büyüyüp karmaşık hale gelmesi, dinamik bir yapıya sahip olan örgütlerin sorunlarına klasik yollarla çözüm arayışlarını yetersiz kılmıştır. Bu çerçevede bir takım yeni yaklaşımlar geliştirilmiş ve bu yaklaşımlar modern yönetim teorileri başlığı altında toplanmıştır. Bu teorilerin en önemlileri sistem yönetimi yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımıdır.

Sistem yönetimi yaklaşımına göre; sistem bölünmez bir bütündür. Bütünün parçaları bağımsız ve birbiriyle ilişkilidir. Örgütler de aynı şekilde çalışan bir sistemdir. Katz ve Rosenweig'e göre, alt sistemlerden oluşan bir örgüt; teknolojik, stratejik, yönetsel, kültürel ve yapısal şeklinde diğer alt sistemlerden oluşur. Bu sistem açık ya da kapalı bir biçimde görülebileceği gibi, açık sistemler girdi-süreç-çıktı şeklinde bir seyir izlemektedir.[19] Sistem yaklaşımının sağladığı bir yenilikte, organizasyonu etkileyen bütün değişkenleri ve parametreleri bir arada görmeyi sağlamış olmasıdır. Böylece daha sağlıklı bir değerlendirme yapma imkanı doğmuş bulunmaktadır.[20]

Durumsallık yönetimi yaklaşımına göre; örgütsel hedeflere ulaşmak için ihtiyaçların ortaya çıkardığı duruma en uygun yönetimin uygulanması esastır. Görev ve ihtiyaçların insan ve süreçler yolu ile tatmin edilebileceğini ifade eden bu yaklaşım, uygulamada başarısızlığa uğrayan teoriler nedeniyle ortaya çıkmıştır.[21] Bu yaklaşıma göre; yönetsel süreçlerde en doğru ve en uygun yol tek değildir, en iyi duruma göre değişmektedir. Ayrıca örgütler arası benzerliklerden çok, farklılıklar önem taşıdığından yönetim süreçleri ve teknikleri de farklılık göstermektedir.

[17] Demirkan, a.g.e., S.26.
[18] Koçel, a.g.e., s.233.
[19] Akın, a.g.e.,s.12.
[20] Koçel, a.g.e., s.258.
[21] Akın., a.e., s.12.

Bu yüzden, yöneticilik kurumu bireylerin özellikleri veya davranışları yoluyla ortaya çıkmamakta, tamamen koşulsal olarak belirlenmektedir. Yöneticinin nasıl davranacağı üzerinde etkili olan dört değişken; [22]

a) Yöneticilerin kişisel karakteristikleri

b) Astların kişisel karakteristikleri

c) Gurubun karakteristikleri

d) Örgütün yapısal karakteristikleri olarak belirlenebilir. Buradan hareketle, faktörlerin her hangi birisinde veya tamamında meydana gelecek değişmeler, yöneticilerin tavır ve davranışlarını doğal olarak etkileyecektir.

80'li yıllarla birlikte, yönetim anlayışında değişen ve gelişen eğilim sonucunda, iki yeni eğilimden söz edilmelidir. Birinci eğilim, durumsallık yaklaşımının da belirttiği gibi, yöneticiliği, bağımsız bir değişken değil de bağımlı bir değişken olarak ele almayı doğrulamaktadır. Diğeri ise, yöneticilik alanında önemli bir yeri olan özellikler yaklaşımını, durumsal bakış açısıyla ele almaya çalışmaktır.[23] Durumsallık yaklaşımları içerisinde, çalışmalarına davranışsal yaklaşım çerçevesinde başlamasına rağmen, araştırmaları sonucunda, durumsallık yaklaşımı içerisinde değerlendirilen "yönetici etkililiği" olarak adlandırılan yaklaşımı geliştiren ve yönetici davranışlarını işe ve ilişkiye yönelik olarak ikiye ayıran Fiedler önemli bir yer tutmaktadır. Ona göre, bir yöneticinin davranışları katıdır, kolay kolay değiştirilemez, o yüzden yöneticinin davranışlarını değiştirmeye çalışmak yerine örgütteki koşulları yöneticinin tarzına uygun hale getirmek daha faydalıdır. [24]

Yukarıda sözü edilen gelişmeler ve organizasyon içi esnekliğin artması kurum ve işletmeler üzerinde bir baskı yaratmaktadır. Bunun sonucunda organizasyonların değerlerinde, politikalarında ve davranışlarında bir iyileştirmeye gitme gereği ortaya çıkmıştır. Günümüzde yöneticiler değişimleri daha kapsamlı olarak görebilmek ve hesaplayabilmek için stratejik düşünür haline gelmek zorundadır. Genellikle, üst düzey yöneticilerin güçlük çektikleri konuların başında "uzun dönemli planlama yaparken problemi doğru olarak belirleme" gelmektedir. Stratejik Yönetim süreci bu tür belirsizlikleri azaltmaya ve stratejik karar almaya yönelmiştir. Bundan dolayı, yöneticiler arasında stratejik düşünmeyi geliştirmek gerekmektedir. Stratejik düşünme aynı zamanda mantıksal bir inceleme ve düzeltme sürecidir.[25]

---

∗Düzeltme, Bu sayfadaki konu başlıkları ve içerik yeniden düzenlenmiştir.

[22] İbrahim Aksel, "İşletme Yönetiminde Liderlik Davranışlarının İş tatmini Üzerine Etkileri Ve bir Uygulama," Pamukkale Üniversitesi,**Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi**, 2003.s.38.

[23] Tanıl Kılınç, "Liderlikte Durumsallığın Ötesi (I): Tepkici Yaklaşımlar (Dikey İkili Bağlantı, Davranışsal Sapma Kredisi ve Atıf Kuramlarının Analizi)", **İ.Ü. İşletme Fak. Dergisi**, C. 24, Kasım 1995, s.151.

[24] Aksel, a.g.e., s.42.

[25] A.e.,s. 130.

1980'lerden sonra dünyadaki gelişmelere paralel olarak Türk kamu yönetimi işletme yönetiminden etkilenmeye başlamıştır. İhmal edilen etkinlik verimlilik, kalite, etkin yönetim gibi kavramlar kamuda da gündeme gelmiştir. Türk özel sektörünün bu alandaki başarıları 2000'li yıllara yaklaşırken etkilenme sürecini hızlandırmıştır. Kamu yönetimi bu etkileşim sürecinde hizmet sunduğu halkın beklentilerinden etkilenmektedir. Demokratikleşme eğilimlerinin artmasıyla halkın yönetime katılımı artmıştır. Daha etkili, verimli ve kaliteli hizmet istekleri kamu sektörünün sürekli bir gelişim içinde olmasını zorunlu kılmaktadır.[26] Özel sektörle başlayan bu süreç, Ülkemizin en önemli kamu hizmeti sunan kurumlarından Emniyet Teşkilatını da olumlu olarak etkilemiş; Toplam Kalite, AB uyum çalışmaları, iletişim teknolojilerinin gelişimi ile birlikte toplumun istek ve beklentilerine anında cevap verilebilmesi, hızlı ve yeni bir yönetim anlayışını da beraberinde getirmiştir.

### 1.2.3.4. Post Modern Yaklaşımlar (Modern Sonrası)

Yukarıda özetlenen yönetim teorileri Batı tarzı yönetim biçimleridir. 1980'li yıllarda başlayan küreselleşme süreci iki olguyu beraberinde getirmiştir. Bunlardan ilki, finansal liberalizasyon sonucunda sermaye hareketliliğinin dünya çapında olağanüstü artışı, diğeri ise, yeni teknoloji kullanımının üretim süreçlerinde ve dolayısıyla işgücü piyasalarında ortaya çıkardığı hızlı değişimdir. 1980'li yıllarda yoğunlaşan araştırmalar ABD'de iki yönde gelişmiştir. Birinci gruptaki araştırmalar, yaşanan verimlilik krizi üzerine yoğunlaşarak, çalışanların motivasyonunda ki azalmalara dikkat çekerken, ikinci gruptaki araştırmalar da bu sorunların çözümüne yönelik yaklaşımlar üzerinde durmuştur. Globalleşme, Uluslararasılaşma, Küreselleşme, Yönetimde Mükemmellik, (Exellence in Management), İnsan Hakları, Enformasyon Çağı, Bilgiye Dayalı Organizasyon, Uluslararası Rekabet, Sistemlerarası Yaklaşma, Ülkelerarası Sınırların Ortadan Kalkması, Bilgi Toplumu (Knowledge Society), Telekomünikasyon, Yalın Yönetim ve Organizasyon, Toplam Kalite Anlayışı, Hızlı Teknolojik Gelişim ve buna benzer kavramlar ve gelişmeler, organizasyonların yapılandırılmaları ve işleyişleri üzerindeki köklü sayılacak değişiklikleri meydana getiren en önemli gelişmelerdir.[27]

[26] Metin Karadağ, ''Polis Yönetiminde Çağdaş Bir Yaklaşım: Örgüt Geliştirme'', **Polis Bilimleri Dergisi** Cilt.2, Sayı.5-6, 2000, s.177.
[27] Koçel, a.g.e., s.375.

## 1.3. Yönetim, Yönetici Kavramları ve Özellikleri

Çeşitli yazarlar tarafından yapılan çok değişik tanımlar arasında en yaygın olarak ifade edilen tanıma göre yönetim; insanların işbirliği yapmasını ve onların belli bir amaca yönelmesini sağlayan faaliyet ve çabaların tümüdür. Bu faaliyetler planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarından oluşan karmaşık bir bütündür. Yönetim her şeyden önce belli bir hedefe başkalarıyla birlikte erişme, bir başka deyişle başkalarına iş yaptırma faaliyetidir.[28] Yönetim bu özelliği ile amaca erişirken başkalarıyla beraber hareket etmesi amaçlanan hedeflere ancak başkalarının yardım ve işbirliği ile erişilebilmektedir. Gerçekten, insan yetenekleri daha gelişmiş olsaydı, başkalarının yardım ve işbirliğine ihtiyaç duymadan -insan doğasına aykırı- kendi kendine yaşama durumunda kalabilirdi. Yönetim, basit bir ifadeyle bir organizasyonda hedefe ulaşma yolunda yapılan çalışmaların düzenlenmesidir. Bu durumda bir veya daha fazla amacın varlığı ve bunlara ulaşmanın söz konusu olduğu durumlarda yönetimin varlığından söz edilebilir.

### 1.3.1. Yönetim Faaliyetinin Özellikleri

Organizasyonların başarılı olabilmesinde çok önemli bir yer tutan yönetim faaliyetlerinin özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür.

*a. Yönetim Bir Grup Faaliyetidir:* Yönetim süreci, ancak birden fazla insanın olduğu durumlarda meydana gelir. Bir tek kişinin, amaçlarına erişmek, ihtiyaçlarını tatmin etmek için yaptığı faaliyetler, sadece ekonomik özelliğini kazandırabilir. Yönetsel özelliğe sahip olamazlar. Robinson Crusoe, adasında tek başına bulunduğu ve yaşamak için doğa ile savaştığı sürece, ancak ekonomik faaliyet ve seçimlerde bulunuyordu. Fakat yerlilerden biri olan Cuma ile işbirliği yaptıkları andan itibaren aralarında oluşan sosyal ilişkiler sayesinde yönetim süreci doğmuş bulunmaktadır.[29]

*b. Yönetimin Beşerî Özelliği vardır:* Yönetim faaliyeti herşeyden önce insanlarla ilgilidir. İnsan, yönetim faaliyetinin temel öğesidir. Yönetimde, yöneten de yönetilen de insandır. İnsanın hayvan veya eşyalarla olan ilişkileri yönetim faaliyetinin konusunu teşkil etmez. Yönetmen veya yönetilen insan değilse,

---

∗Düzeltme, Bu sayfadaki konu başlıkları ve içerik yeniden düzenlenmiştir.
[28] Özalp, a.g.e.,s.4.
[29] Kemal Tosun, **İşletme Yönetimi** , 6.b. Ankara: Savaş yayınları, 1992,s., s.183.

yönetim faaliyeti de mevcut değildir. Yönetilen bir araç ise "sürme", hayvan ise "gütme" olgusu söz konusudur.[30]

*c. Yönetim Bir İşbirliği Ve Uzmanlaşma Faaliyetidir:* Birden fazla bireyin bir araya gelerek bir grup oluşturacak şekilde çabalarını birleştirmeleri, diğer bir ifadeyle işbirliği yapmaları gereği yönetimin ortaya çıkmasında önemli rol oynar. Eğer insan, kendi ihtiyaçlarını kendisi karşılayabilecek durumda olsaydı, başkalarının yardımına gerek duymaz sonuç olarak da toplumsal yaşam ve toplumdaki kurumlar ve işletmeler yer alamazdı. İnsanlar kendi ihtiyaçlarını karşılayacak her türlü tedbiri almış, ancak kendi imkânları ihtiyaçlarını karşılamaya yetmediği için de başkalarının yardımını talep etmiştir. Başkalarıyla işbirliği, beraberce çalışmayı ve yardımlaşmayı, böylece de amaca daha kolay bir şekilde ulaşmayı sağlar. İşbirliğinin tabî bir sonucu olarak, grubu meydana getiren bireyler arasında rasyonel çalışmayı sağlayacak ölçüde bir işbölümü yapılır. İşbölümünün doğal sonuçlarından biri de, uzmanlaşmadır.[31] Demek oluyor ki, işbirliği hem insan çabalarının birbirine eklenerek tek başına başarılamayacak işlerin yapılması fırsatını verir, hem de işbölümü ve uzmanlaşmayı temin ederek belli hedeflere en az emek ve masrafla erişmeyi mümkün kılmaktadır. Diğer bir ifadeyle işbölümünün biri kalite, diğeri de kantite yönünden olmak üzere iki önemli yararı söz konusudur.

*d. Yönetim Bir Koordinasyon Faaliyetidir:* Yönetimde işbirliği içinde olan bireylerin birbirleriyle sürtüşmeden çalışmaları gerekmektedir. Faaliyetlerin başarılı sonuçlar oluşturması iyi bir koordinasyon sistemi kurmakla temin edilebilir. Ancak, her zaman bireyler arasında koordinasyon temin edilemez. Bunun esas nedeni, fikir duygu ve çıkar farkları olmasıdır. Yönetimde faaliyet gösteren bireyler temel amaçlarına erişmek için sorumlu olmalıdırlar ancak, bu biçimde koordinasyon temin edilebilir. Eğer böyle bir istek yoksa, yönetim, yetkisini kullanarak koordinasyon sağlayabilir.[32]

*e. Yönetim Bir Yetki Faaliyetidir:* Organizasyonlarda çalışan kişilerin hepsinin aynı yetkiye sahip olması durumunda işlerin başarılı bir şekilde sonuçlandırılması mümkün değildir. Herkesin emir verdiği bir ortamda, emrin yerine getirilmesi söz

---

∗Düzeltme, Bu sayfadaki konu başlıkları ve içerik yeniden düzenlenmiştir.
[30] Özalp, a.g.e., s.21.
[31] Tosun, a.g.e., s.184-185.
[32] Özalp, a.g.e., s.22.

konusu olamaz. Ayrıca insanlar kendi istekleriyle düzenli bir şekilde hareket edemezler. Bu nedenle de işyerinde uyum ve düzenin sağlanması için yetki kullanılması zorunlu hale gelir. İki türlü yetki vardır. Kanun ve yönetmeliklerden kaynaklanan yetkiye biçimsel yetki, bunun dışındaki yetkiye de biçimsel olmayan yetki denilmektedir.[33]

*f. Yönetim Rasyonel Bir Faaliyettir***:** Sadece ekonomik değil, bütün beşerî faaliyetlerin esası rasyonellik, bir diğer ifadeyle belli bir amaca mümkün olduğunca az emek ve masrafla ulaşma veya belli araç ve imkânlarla mümkün olduğunca fazla elde etmek ilkesidir. İnsanların ömürleri, enerji ve imkânları sınırsız olsaydı rasyonel davranmaya gerek olmayacak ve belki de yöneticilik faaliyeti gereksiz olacaktı. İnsanoğlunun, sınırlı olan ömrüne mümkün olduğunca çok ve güzel şeyler doldurmak istemesi rasyonellik ilkesinin doğmasına neden olmuştur. Böylece, yönetim faaliyetinin ve bunun sonucu olarak da yöneticinin başarı ölçülerinden biri, verimli iş yapması, diğer bir ifadeyle amaçlarına en az gider ve çabayla ulaşmasıdır. İkinci ölçü ise etkinlik yani amaca erişmedeki isabet derecesidir.[34]Şüphesiz esas istek amaca ulaşmaktır. Ancak "astarı yüzünden pahalı" bir sürecin varlık nedeni ya çok zayıftır, ya geçicidir veya hiç bulunmamaktadır.

## 1.3.2. Yönetim Kademeleri

Yönetim kademeleri genel olarak üç gruba ayrılarak incelenebilir.

∗ Tepe yönetimi (üst kademe yönetimi)

∗ Orta kademe yönetimi

∗Alt kademe yönetimi

Yönetsel faaliyetler farklı düzeylerde yer alan yöneticiler tarafından gerçekleştirilmekte, bu şekilde bir yönetim hiyerarşisi doğmaktadır.

Alt kademe yöneticiler, yönetim fonksiyonlarını gerçekleştirirken daha güncel planlar yaparlar ve yaptıkları işler daha teknik işler olduğu için işleri daha az boyutlu işlerdir ve bu işleri yapan kişiler az çeşit olarak az sayıda işle ilgilendiklerinden bu kişilerde yüksek düzeyde fikri beceri aranmaz.

Üst kademe yöneticiler ise daha çok gelecekte yaşarlar, ilgilendikleri çok çeşitli sorunlar vardır; en büyük sorunları, şimdiden gelecekteki sorunları tespit etmeye çalışmak ve bu sorunlara uygun stratejiler üretmektir. Dolayısıyla üst kademe yönetimlerin teknik

---

∗ Düzeltme, Bu sayfadaki konu başlıkları ve içerik yeniden düzenlenmiştir.

[33] A.g.e., s.22.

[34] Tosun, a.g.e., S.187.

detaylarla ilgilenmesi mümkün değildir, ancak bir çok birimden oluşan organizasyonu bir bütün olarak görmek ve bu birimleri entegre etmek bu kademe için fonksiyonlarını gerçekleştirmede bir esastır. Anlaşıldığı gibi, üst kademe yöneticiler, yöneylem araştırması gibi kavramsal yönü daha fazla olan teknikleri daha sık kullanırken, alt kademe yöneticiler daha yapısal kararları alırlar ve bunları hayata geçirirler. [35] Orta kademe yönetiminde ise, alt ve üst kademe yönetimi arasındaki işleyiş için gereklidir.

Üst Yönetimin Görevleri, Yönetim üzerinde otorite olan Peter Drucker'e göre üst yönetimin görevleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:[36]

* Stratejiyi belirleyip uygulamaya koymak, stratejik planlama yapmak

* Kurumun standartlarını belirlemek

* Personel temini, organizasyonunu ve eğitimini sağlamak

* Kurumun çevresi (kurumun sahipleri, bankalar, hizmet verdiği kişiler veya müşterileri) ile olan ilişkileri yürütecek yöneticilerin görev ve sorumluluklarını belirlemek.

* Önemli günlerdeki kutlama törenlerine ve sosyal etkinliklere katılmak

* Önemli krizlerde ayakta kalabilmek için gerekli hazırlıkları yapmak

olarak belirtilmektedir. Üst kademe yönetim kurumu temsil eden en önemli unsurdur.

### 1.3.3. Yönetici Kavramının Tanımı, Niteliği ve Özellikleri

Yasal yollarla toplumun bir kesim gereksinimini karşılamak için kurulan bir örgüt, yönetme gücünü toplumdan alır. Oluşturulan organizasyon bu işlevini sürdürdüğü sürece de gücünü yitirmez. Organizasyonu kuranlar bunun yönetsel erkini ellerinde tutarlar. Bu yönetsel erkin kaynağı kamu kuruluşlarında siyasi erk, özel kesim kuruluşlarında ise iş veren olmadan kaynaklanmaktadır. Organizasyonu kuranlar, yönetsel erklerini en üst yönetmene yetke olarak verirler. Bir organizasyonun en üst yönetmeni yönetsel erke dayanarak yönetme gücüne sahiptir. En üst yönetmen kendine verilen yasal yönetme yetkesini, kendinden daha alt basamaktaki yönetmenlere, aşağı indikçe azalacak biçimde dağıtır. Böylece, örgütte her basamaktaki yönetmen, göçerilen yetkeden payını alarak yetki sahibi olur[37].

Yönetimle ilgili yukarıdaki açıklamalara dayanarak, yöneticiyi, "başkaları vasıtasıyla amaçlara ulaşmaya çalışan kişi" şeklinde tanımlamak mümkündür. Yöneticiliğin bir meslek olup olmadığı konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. J. Ivancevich ve arkadaşlarına göre, meslek, *"başkalarına hizmet amacıyla yapılan iş"*

---

∗Düzeltme, Bu sayfadaki konu başlıkları ve içerik yeniden düzenlenmiştir.

[35] İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, 9.Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul,1998, s.142.

[36] George Albert Steiner, **"Strategic Planning: What Every Manager Must Know"**, New York: Free Press, 1979, s.3.

[37] İbrahim Ethem Başaran, **Yönetim**, Ankara, 2000, 3. Yazım, s. 73-94.

olarak tanımlanırsa, yöneticiliğin de meslek olarak kabul edilmesi gerekir[38]. Bu yönüyle, profesyonel yönetici, bu işi meslek olarak yapan veya icra eden kişi şeklinde belirtilebilir[39].

Endüstrileşme ve ekonomik gelişmeyle birlikte hemen hemen her ülkede iş örgütlerinin belirli bir büyüklüğe ulaşmaları ve yönetim fonksiyonları yönünden uzmanlığı gerektiren karmaşık bir hal almaları nedeniyle, organizasyonların sahibi olmadan ya da girişimci konumuna gelmeden yönetiminde söz sahibi olan yeni bir yönetici tipi ortaya çıkmıştır. Profesyonel yönetici olarak adlandırılan bu kişiler, yönetim işini kendilerine meslek edinen, kurumun sahibi veya girişimci haline gelmeden girişimcinin yaptığı tüm işleri yapan ve hizmetleri karşılığında aylık alan kimseler olarak karşıya çıkmaktadırlar.

Ekonomik, teknolojik, toplumsal, kültürel, hukuki ve politik çevre koşullarında meydana gelen hızlı gelişme ve değişmeler ve bunların sonucunda organizasyonların faaliyet ve örgüt yapılarında gözlemlenen değişmeler, onları etkin ve başarılı bir şekilde amaçlarına ulaştıracak tarzda eğitilmiş yöneticilere duyulan ihtiyacı artırmıştır. Bunun sonucu olarak yönetim işi meslekleşerek "profesyonel yöneticilik" gerçeği ortaya çıkmıştır. Böylece, iktisat teorisindeki firma sahibi yöneticinin yerini, profesyonel yönetici tipine bırakmaya başladığı görülmüştür.[40] Kamuda ise bu yetkili mercinin uygun şartları taşıyan kişileri ataması şeklinde gerçekleşmekte ve pozisyonuna göre yasaların belirlediği ölçüde çalışması ücretlendirilmektedir.

### 1.3.4. Yöneticinin Görevleri

Yukarıda kısaca kavram olarak açıklanan yöneticinin görevleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir:[41]

*1. Yönetici Başkalarıyla Çalışan ve Onlar Vasıtasıyla Amaca Ulaşmaya Çalışan Kişidir:* Buradaki "diğer insanlar veya başkaları" yalnızca astları ve nezaretçileri değil, aynı zamanda diğer yöneticileri ve aynı statüdeki diğer yöneticileri kapsamaktadır. Gerçekte, yönetici, bir bütün olarak organizasyonun ve alt birimlerinin amaçlarının gerçekleştirmesinde kendisine yardımı dokunan her düzeydeki personelle çalışır. Bunun yanında, yöneticiler, görevlerini başarması için ihtiyaç duydukları sağlıklı bilgileri temin etmek için organizasyon içinde birlikte ve dayanışma içinde çalışırlar veya en azından çalışmak durumundadırlar. Ayrıca, yöneticilerin bir de organizasyonun uzun vadeli planlarını hazırlama gibi görevleri de vardır ki, bunu da onlar bir arada yapabilirler.

---

∗Düzeltme, Bu sayfadaki konu başlıkları ve içerik yeniden düzenlenmiştir.
[38] Oktay Alpugan, **İşletme Bilimine Giriş**, Trabzon, 1998, s.23.
[39] Şerif M Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, Konya, 1998, s.14.
[40] A.e., s.15.
[41] A.g.e., s.18-20.

*2. Yönetici Rekabet Halindeki Amaçları Dengelemelidir:* Her yönetici zaman zaman sahip olduğu zaman ve diğer kaynaklar için rekabet halindeki çok çeşitli organizasyonel amaçlar, sorunlar ve ihtiyaçlarla karşı karşıya gelmektedir. Bu gibi durumlarda kaynakların her zaman sınırlı olması nedeniyle, her yönetici çeşitli amaç ve ihtiyaçlar arasında bir denge kurmak zorundadır. Çoğu yöneticiler yapacağı işleri öncelik sırasına göre düzenleyerek amaçlar arasında etkili bir denge ve uyum sağlamaya çalışmaktadır. Bu yolla hem kaynaklar, hem de zaman konusunda verimli kullanım söz konusu olur. Yönetici aynı zamanda belirli bir görevi kimin yapacağına karar vermek suretiyle söz konusu görev ya da görevleri onları en iyi biçimde yapacak olanlara vermek yoluna gitmelidir. Her görevin onu en çok yapmak isteyecek kişiye verilmeye çalışılması ideal olmakla beraber, örgütün sınırlı olan kaynakları çoğu kez buna olanak vermemektedir.

*3. Yönetici Her şeyden Önce Sorumluluk Yüklenen Kişidir:* Bir yönetici belirli birtakım görevlerden ve bu görevlerin başarıyla yerine getirmesinden sorumlu tutulan kişidir. Yönetici çoğu kez başarmakla yükümlü tutulduğu görevleri arzulanan şekilde yerine getirmesi için ne ölçüde iyi düzenlemeler yaptığı esasına göre değerlendirilmeye tabi tutulur. Buna ek olarak, yöneticinin bir takım astlar aracılığıyla çalışmak durumunda bulunması nedeniyle, söz konusu astların da eylemlerinden sorumlu tutulmaktadır. Bunları başarı ya da başarısızlıkları aynı zamanda yöneticinin de başarısı ve başarısızlıklarını oluştururlar.

*4. Yönetici Fikri Bir Düşünürdür:* Her yönetici analitik bir düşünür olmak zorundadır. Bununla yönetimin belirli ve somut bir problem üzerinde yeterince muhakemede bulunabilmesi ve sonuçta söz konusu problem için mümkün ve geçerli bir çözüm getirebilmesi ifade edilmek istemektedir. Fakat bundan da önemlisi yöneticinin fikri bir düşünür olması, yani tüm örgütsel görev ve işleyiş hakkında soyut olarak düşünebilen kişi olmasıdır. Yönetici için bu görev sanıldığı kadar basit bir olay değildir. Tersine, yönetsel görev örgütün bütünü için belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi yöneticinin kendi birimine ilişkin amaçlarında başarılmasını içerir.

*5. Yönetici Organizasyonda Bir Arabuluculuk İşlevini Yerine Getirir. Organizasyonla*r; aralarında sürekli etkileşim, uyuşmazlık ve çelişkilerin var olduğu insanlardan meydana gelirler. Organizasyonlar veya onların alt birimlerinde insanlar arasında ortaya çıkan uyuşmazlıklar kurumun bütününde moral ve verimliliği olumsuz yönde etkilemek suretiyle fonksiyon bozukluklarına yol açabilir. Daha da önemlisi iç çatışmaların sürüp gitmesi çoğu zaman bunlardan rahatsız olan yetenekli ve çalışkan personelin bulunduğu yeri istemeyerek de terk etmelerine neden olabilir. Hiçbir yönetici örgütünde bu tip istenmeyen durumların oluşmasını arzu etmez. Bu nedenle, her yönetici

başında bulunduğu birim veya örgütte ortaya çıkması olası olan bu tür uyuşmazlıkları denetlenmesi mümkün sınırların dışına taşmadan önce çözümleyebilmek için arabuluculuk işlevini etkili biçimde yerine getirmek durumundadır. Kuşkusuz, bu uyuşmazlığı çözümlemek beceri ve anlayış gerektirir. Yönetici bulunduğu yerde yaşayan kişilerin konularına konsantre olmaları, üretkenlik ve verimliliklerini sağlamakla yükümlüdür. Güvenli bir ortamın bulunmadığı durumlarda çalışanlar kendilerini geliştirmede zorlanmaktadırlar.[42]

*6. Yönetici Aynı Zamanda Bir Politikacıdır:* Yöneticinin bir politikacı olduğunu söylemek, kuşkusuz, onun politik bir kariyer elde etmek için faaliyette bulunduğu anlamına gelmez. Böyle bir ibare, sadece, organizasyonel amaçları geliştirmek için yöneticinin gereken yer ve zamanlarda profesyonel bir politikacı gibi ikna ve uzlaştırma sanatını kullanması gerektiği gerçeğinin basit bir ifadesinden başka bir şey değildir. Etkili bir yönetici organizasyonun diğer yöneticileriyle karşılıklı (iki yönlü) yükümlülükler şebekesi geliştirip ittifaklar ve koalisyonlar kurmak ya da mevcutlara katılmak suretiyle politik bir takım davranışlar içinde bulunur. Yöneticiler bu yolda geliştirdikleri ilişkilerini devam ettirmek suretiyle organizasyona ilişkin hayati öneriler, kararlar veya faaliyetlerde başkalarının desteğini kazanma çabası içine girerler.

*7. Yönetici Bir Diplomattır:* Her yönetici organizasyona ilişkin toplantılarda kendi faaliyet biriminin kısmi temsilcisidir. Müşteriler, satıcılar, hükümet temsilcileriyle örgütün diğer personeli ile ilgilenir ve işleri yürütürken, yönetici tüm organizasyonun temsilcisi olarak hareket etmektedir. Yönetici oldukça güç kararlar alır. Tüm zamanlarda düzgün ve arızasız şekilde işleyen bir organizasyon nadiren gösterilebilir. Organizasyonel faaliyet esnasında sınırsız denecek kadar çok sayıda ve tipte sorunla karşılaşılabilir. Finansal güçlükler, iş görenlerle olan sorunlar, organizasyon politikasıyla ilgili görüş ve düşüncelerdeki farklılıklar söz konusu sorunlardan belli başlı birkaç tanesidir. Yöneticiler, bir kısım kişilere sevimsiz görünme pahasına da olsa zor sorunlara çözüm getirmeleri ve aldıkları kararlara sahip çıkmaları beklenen bireyler olarak karşımıza çıkmaktadırlar.[43]

*8. Yönetici Değişimi Yakalar:* Sürekli bir değişimin yaşandığı dünyada yaşamak koşu badı üzerinde koşmaya benzer. Durulması halinde veya yavaşlaması durumunda sendeleyip düşmek mümkündür. Her üç buçuk ayda kendini ikiye katlayan bilimin gelişmeler paralelinde yönetici tarafından takibi gerekmektedir. [44]

---

∗Düzeltme, Bu sayfadaki konu başlıkları ve içerik yeniden düzenlenmiştir.

[42] Okan Çetin, ''Yöneticilerin Güvenlik Endişesinin Hizmet Sunumuna Etkileri'', **Polis Bilimleri Dergisi**, C.4, 2002, s.113.

[43] Şimşek, a.g.e., s.18-20.

[44] Fatih Beren, ''21.YY. Polisliğinde Değişim Liderliği ve Sürekli Eğitim'', **21.YY. Polisin Eğitimi Sempozyumu Bildirileri**, Ankara, 2001, s.726.

## 1.3.5. Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Yetkinlikler

Yöneticilerin sahip olması gereken yetkinlikleri sıralayacak olursak aşağıdaki hususlar önem kazanacaktır:[45]

* İletişim kurma (etkin dinleme ve konuşma, empati , hoşgörü, biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim araçlarını uygun biçimde kullanma, arabuluculuk yapma vbg)

* Planlama ve idare etme ( bilgiyi elde etme, analiz etme, ve problem çözümlemede kullanma, proje planlaması ve örgütlemesi, zaman yönetimi, bütçeleme ve finansal yönetim)

* Takım çalışması (çalışanları güçlendirme, takımlar oluşturma, takım dinamiklerinin etkin yönetimi )

* Stratejik hareket (sektörün tanınması, organizasyonun tanınması, uygun stratejilerin belirlenmesi )

* Küresel düşünme (dünyadaki genel eğilimlerin farkında olma)

* Kendi kendini yönetme (iş ahlakı, iş ve çalışma hayatı arasında bir denge kurulması, kendinin farkında olma ve sürekli gelişime açık olma, risk alabilme, hatalardan öğrenme) Yöneticilerin sahip olması gereken beceriler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Etkin bir yöneticinin çalışanlardan istediği verimi alma yolları konusu, tüm yöneticilerin en çok ilgilendiği sorundur. Çalışanından bir verim alamayan yönetici etkin bir yöneticidir olarak değerlendirilmemektedir. Çalışanlardan planlar ve organizasyon doğrultusunda istenilen verimi alma, yöneticiliğin yönlendirme fonksiyonudur. Burada yönlendirme kapsamında yöneticinin 18 temel rolü devreye girmektedir, bu roller yerine göre kullanılan basit teknikler gibi görünen, ancak hepsinin ardında yatan ortak bir felsefeyi içinde barındırır; o da çalışanları anlayabilmektir.* Astlardan istenen verimin alınabilmesi için yöneticilerin zaman zaman oynayacağı roller şöyle sıralanabilir:[46]

| | |
|---|---|
| İletişimci | Kayıt Tutucu |
| Motivasyoncu | Mülakatçı |
| Planlayıcı | Lider |
| Çatışmaları Yönetici | Gözlemci |
| Problem Çözücü | Performans Planlayıcı |
| Delege Edici | Yönetmen |
| Müzakereci | Takım Kurucu |
| Antrenör | Stres Azaltıcı |
| Eğitici | Zamanlayıcı |

∗Düzeltme, Bu sayfadaki konu başlıkları ve içerik yeniden düzenlenmiştir.

[45] Koçel,a.g.e.,s.633-663.

[46] ''İnsan Kaynakları ve Performans Yönetimi'', (Çevrimiçi), www.ituergonomikulubu.org,10 Nisan 2007.

Adı geçen bu roller etkin bir yönetimde tartışılmaz bir rol oynar, çalışma ortamlarındaki istenmeyen durumların ardında yöneticilerin bu rolleri oynayamamaları veya yanlış oynamaları yatmaktadır.

Amaçların etkin ve verimli biçimde gerçekleştirilmesi için bir insan grubunda işbirliği ve koordinasyonu sağlamaya yönelik faaliyetlerden meydana gelen yönetim uygulamaları toplumsal yaşamla birlikte ortaya çıkmıştır[47] Yönetim, aniden gerçekleşen ve bir kez gerçekleşmekle ortadan kalkan bir olgu değildir. Yönetim, çeşitli kademelerdeki yöneticiler arasından geçerek yönetilenlere ulaşan, çok amaçlı işlemlere bağlı karmaşık bir süreçtir. Belirlenen amacın gerçekleştirilebilmesi için bu süreç içerisinde öncelikle yapılacak işler belli bir plan, program ve rollere bağlıdır. Sahip olunan maddi imkânlarla insan gücünün en verimli şekilde birleştirilebilmesi için çeşitli kademelerde görev yapanlar, işin amaçlarına uygun rollere uygun biçimde eğitilir ve yönlendirilirler.

Yöneticilerin kendilerinin beklenen yeni rolleri (koçluk, destekleyicilik vs.) yerine getirebilmeleri çalışanların da böyle bir ortamı kötüye kullanmamaları uygun bir toplum kültürü ve aileden gelmeleri halinde kolaylaşmaktadır. Ezberci, analitik düşünme alışkanlığı kazandırmaktan uzak bir eğitim sistemi çağımızın gereklerini karşılamamaktadır. Ezberledikleri bilgileri nerede ve nasıl kullanacağını öğrenemeyen bireyler içinde yer aldıkları birliktelikleri de daha ileri boyutlara taşıyamamaktadır. Araştırma ve algılama becerilerinin arttırılması günümüz yöneticileri ve çalışanları açısından giderek daha da önem kazanmaktadır. [48]

## 1.4. Yönetim Sürecinde Astların Tanımı ve Önemi

Son zamanlarda organizasyonlarda astlar ile ilgili olarak dar ve sınırlayıcı anlayışın gelişmesinin nedeni dil alışkanlıklarından kaynaklanmaktadır. İngilizce sözlükte ast, "başkasının hizmetinde olan kimse" veya "başkalarının düşünce ve fikirlerine uyan ve başkalarını taklit eden kişi" olarak tanımlanmaktadır. Türkçe sözlükte ise, "birinin emri altında olan kimse, madun" olarak tarif edilmektedir. Görüldüğü üzere bu tanımlar astların yöneticilerden açık ve net bir talimat alıncaya kadar hiçbir şey yapmaması gerektiğini ifade etmektedirler. Organizasyonlarda, ancak hayatî öneme sahip sürekli değişimi sağlayabilecek yöneticiler, astlarıyla aktif olarak karşılıklı etkileşime girebilmektedirler.[49] Mc Gregor ve Burns yönetim sürecinin doğası gereği, bu süreci tek kişilik yöneticilik anlayışı ile açıklamanın mümkün olamayacağını, Gardner de bu gözleme benzer bir

[47] Atilla Baransel, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, 3.Baskı, İşletme Fakültesi Yayın no: 257, Avcıol Basım Yayın, 1993, s. 5.
[48] Erol Sayın, ''2000'li Yıllarda Küreselleşme ve Bilgi Çağının Türkiye'de İşletmecilik Eğitimine Etkileri'', **6.Ulusal İşletmecilik Kongresi**, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F, Antalya, 1998, s.10.
[49] R. V. Krishnan, "Value Systems of Transformational Leaders," **Leadership & Organization Development Journal**, Sayı,22:3,1, 2001, s. 26-131.

değerlendirme yaparak yönetici ve ast arasındaki ilişkinin tek yönlü olmadığını, astların da değişik fikir, deneyim ve moral düzeyleriyle yöneticilerini etkilediklerini belirtmektedir.[50]

Organizasyonlarda çalışanları göz ardı ederek etkili yöneticileri araştırmak, bu çalışmaların güvenilirliğini azaltmaktadır. Çünkü organizasyonlarda başarı veya başarısızlık sadece yöneticinin yönetimiyle ilgili değil, aynı zamanda astların onu nasıl takip ettiklerine de bağlıdır. Bunu destekleyen bir çalışmada, Bons ve Fiedler tarafından üst ile ast arasındaki kontrol şeklini belirlemek üzere, 1980 yılında ABD ordusundaki 160 piyade subayı üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonucunda; entelektüel kabiliyet, deneyim ve uzmanlık gücü fazla olan subayların bu özellikleri az olan subaylara göre, amirleri tarafından sıkı takip ve kontrol edilmediği durumlarda daha iyi performans gösterdikleri tespit edilmiştir.[51] Astları değerlendirirken özelliklerini iyi tanımak burada görüldüğü gibi etkili yöneticilik adına önemli bir unsurdur.

Organizasyon içerisinde yöneticilerin çok fazla abartılmaması yönündeki görüşlerin temel nedeni, çoğumuzun yaşantımızda yöneticiden öte çalışan durumunda bulunmamızdır. Bu nedenle, bu kavramı organizasyonların ve yaşantımızın büyük kısmını belirlemektedir. Bağımsız çalışma isteği olan ve işine hâkim bir çalışanın bir yönetici tarafından yönlendirilmesi gerekmeyebilir. Böyle bir iş görenin kendiliğinden iş yapmasını beklemek, birinin yönlendiriciliğinden daha etkili olabilecektir.

### 1.4.1. Astların Çeşitleri

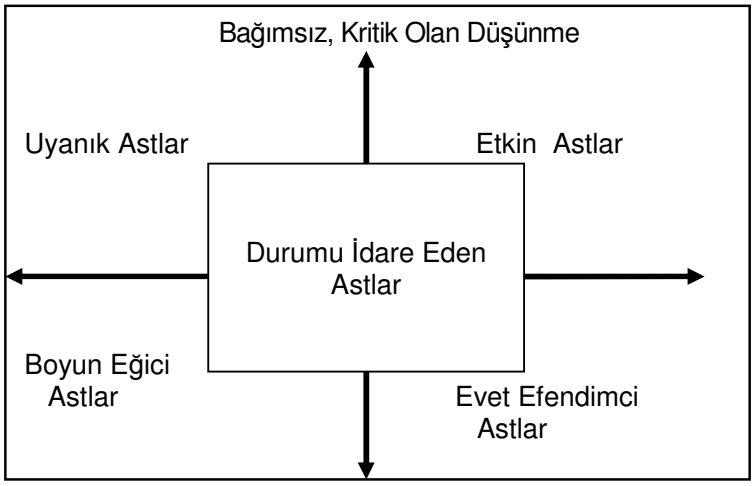
Toplumdaki bireylerin, kişisel özellikleri nedeniyle çevre faktörlerinden değişik şekillerde etkilendikleri ve aynı şekilde de çevrelerini etkiledikleri ileri sürülmektedir. Bireylerin organizasyonlarda sergiledikleri kişilik özelliklerinin oluşmasındaki en önemli katkı ise aileleri tarafından sağlanmaktadır.[52]

Robert Kelly tarafından da, organizasyon içerisinde yer alan ast çeşitleri şekilde görüldüğü üzere iki boyuta göre düzenlenerek konumuza uyarlanmıştır. Bunlardan birinci boyut, kritik düşünmedeki bağımlılık derecesidir. Organizasyon içerisinde eleştirel yaklaşımla düşünen astlar organizasyonun amaçlarını başarmak üzere kendisinden veya başkalarından beklenen davranışların farkında olup, yöneticilerinin sahip oldukları yaratıcılık ve yenilikçilik özellikleri ile organizasyon vizyonunun ortaya konulmasında yardımcı olmaktadırlar. Bu yaklaşıma karşıt olarak organizasyonda eleştirel olmayan

[50] R. L. Hughes, ‘’Leadership: Enhancing the Lessons of Experience”, **Homewood**, 1993, s.8.
[51] Fred E.Fiedler, “Cognitive Resources and Leadership Performance”, **Applied Psychology An International Review**, 44:1, 1995, s.5-28.
[52] Uğur Zel, ‘’Kişilik ve Liderlik", **Evrensel Boyutlarıyla Yönetsel Açıdan Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001,s.99.

bakış açısıyla düşünen bağımlı astlar ise, yöneticilerinin fikirlerini düşünmeden kabul etmektedirler.[53]

Kelly'e göre ast veya iş gören çeşitlerindeki ikinci boyut, aktif veya pasif katılım dereceleridir. Organizasyona aktif katılımı sağlayan astlar kendi işlerinin dışında karar alma ve problem çözmede iş gören gibi değil organizasyonun sahibi gibi davranış sergilemektedirler. Pasif astlar ise, yöneticinin sıkı kontrolü ve emirleriyle harekete geçmektedirler. Özellikle pasif iş görenler sorumluluk almayı ve kendiliğinden iş yapmayı sevmezler. Bu temel davranış boyutlarını birleştirerek organizasyonda beş tip ast çeşidi belirlenmiştir. Bunlar; uyanık, etkili, boyun eğici, durumu idare eden ve evet efendimci ast veya iş görenlerdir.[54]




Şekil 1.1. Astların Çeşitleri

(Kaynak: R. E. Kelly., ''In Praise of Followers", **Harvard Business Review**, Sayı:66:6,1988, s.145'den uyarlanmıştır.)

Şekil 1'deki beş çeşit astların özellikleri şunlardır:[55]

*1-Boyun Eğen Astlar:* Bağımsız düşünme ve aktif katılımı tercih etmeyen ve boyun eğen tipteki astlar; organizasyonda inisiyatif kullanmaktan yoksun ve sorumluluk almaktan kaçan davranış sergilemektedirler. Organizasyondaki faaliyetleri kendilerine verilen emirler ile sınırlı olan bu yapıdaki astlar işleri sıkı takip ve kontrol altında

[53] R. E. Kelly., ''In Praise of Followers", **Harvard Business Review**, Sayı:66:6,1988.s.145.
[54] A.e., s.143.
[55] Christine Clements, John Washbush, "The Two Faces of Leadership: Considering the Dark Side of Leader-Follower Dynamics," **Journal of Workplace Learning**, No:11-5, 1999. s.74.

yapmaktadırlar. Bu çeşit astlar her konudaki problemin çözülmesini yöneticilerine bırakmaktadırlar. Ancak verilen ve yapılması tarif edilen görevleri yapma eğilimindedirler. Boyun eğen tipteki astlar gereğinden fazla kontrolcü olan ve hataları şiddetli şekilde cezalandıran anlayış sonucu ortaya çıkmaktadır.

*2-Evet Efendimci Astlar:* Organizasyonlarda eleştirel bir düşünce yapısına sahip olmayan evet efendimci astlar; organizasyonlarda aktif katılım sergilerler. Başka bir deyişle, bu çeşit astlar sonunu görmedikleri konulara dahi gönüllü katılarak, her ortamda çatışmadan kaçan bir davranış sergilemektedirler. Organizasyonlarda otoriter yönetim biçimine sahip yöneticiler bu çeşit astların gelişmesine neden olmaktadır. Kelly tarafından bir petrol firmasında iş görenlerin yaratıcılık ve yenilikçiliğinin geliştirilmesine yönelik yapılan bir çalışmada, sert firma politikalarının astların kendilerini anlatma ve yaratıcılığını ortaya çıkarma konularında engel teşkil ettiği belirlenmiştir.

*3-Uyanık Astlar:* Gerçekte etkili astların özelliklerine sahiptirler. Organizasyonda yaşadıkları geçmiş tecrübeler ve yöneticiler tarafından çıkarılan engeller, onların bu çeşit davranış geliştirmesine neden olmuştur. Uyanık astlar karşılaştıkları sorunları çözmede yeterli düzeyde yaratıcılığa sahiptirler. Ancak organizasyonda yaşadıkları tecrübeleri, onların karşılaştıkları sorunlar karşısında sınırlı karşılık vermelerine neden olmaktadır.

*4-Etkili Astlar:* Yaptıkları işi yoğunlaşarak ve enerjik yaparlar. Çünkü etkin astlar, kendi başına iş yapan, risk alan ve bağımsız olarak problem çözen yapıda kişilerdir. Gerçekte bu tip astlara organizasyonların ve hayatın her kesiminde ihtiyaç vardır. Etkili astlar, kuvvetli bir yöneticilikle dengelenir ve kontrol alanının geniş olduğu yapılanmalarda etkinlik gösterirler.

*5-Durumu idare eden astlar:* Dört çeşit astın özelliklerine de sahiptirler ve genel duruma uygun davranış sergilemektedirler. Bu tip astlar, kendi pozisyonu için hangi çeşit davranış risk getirmiyor ise o davranışı tercih etmektedirler. Özellikle kriz anlarında güçlükleri aşmak için söylenenleri yapan bir tavır sergilerler.

İyi bir ast güvenilir, sorumlu ve uyarıcı olabilen kişidir. Burada körlemesine izleyen "evet efendim" cilerden farklı bir kişi olmalıdır. Amerikan Başkanı J. F. Kennedy nin danışmanları ile planladığı ve uyguladığı "Küba Domuzlar Körfezi Çıkarması" Amerikan tarihinde büyük bir hata olarak değerlendirilir.[56]Bunun nedeni araştırıldığında danışmanların ve kurmayların bir tanesinin bile olumsuz bir eleştiri getirmemesi ve Başkanı bir anlamda yanıltmalarıdır. Gerçek bir yönetici sonunda bildiğini ve inandığını uygulasa bile çevresinden eleştiri ve uyarı almayı istemeli ve hatta teşvik etmelidir. Kendi

[56] Merih Kutlu, ''Liderlik Sosyal Bir Kalitedir'', (Çevrimiçi), http://www.eylem.com/lider/wlidersos.htm, 07.04.2006.

yöneticilik becerilerini geliştirmekte bilinçli ve ısrarlı bir süreç içindedir. Güçlü yöneticiler yanlarında güçlü astlar olmasından rahatsızlık duymaz, aksine onlardan istifade etmesini bilendir. Bu durum yöneticileri daha güçlü ve etkin yapabilmektedir.

### 1.4.2. Etkili Astların Özellikleri

Etkili astların en belirgin özelliği doğruyu söylemek konusunda istekli olmasıdır. Karmaşıklığın arttığı günümüzde, yöneticiler duymak istese de, istemese de astlarının vereceği doğru haberlere ihtiyaç duymaktadırlar. Doğruyu söyleyen ast ve onu dinleyen üst yenilmez bir kombinasyon oluşturmaktadır.[57] Etkili astların dürüstlük özelliğinin dışında aşağıda sıraladığımız özelliklere de sahip olmaları gerekmektedir. Bunlar;[58]

∗ Kendi kendilerini yönetirler,

∗ Organizasyonun ilkelerine ve amaçlarına bağlıdırlar,

∗ Enerji ve gayretlerini en çok çıktıyı almaya odaklaştırırlar,

∗ Risk almayı severler,

∗Kendi kendilerini yönettiklerinden dolayı bağımsız hareket etme kabiliyetine sahiptirler ve sıkı kontrol uygulanmadan kendiliğinden işlerine sahip çıkarlar,

∗ Etkili astlar organizasyonları için gerekli olan davranışları geliştirir ve genellikle kendileri ve organizasyonları için yüksek başarı standartları belirler,

∗ Etkili astlar için devam eden öğrenim doğaldır. Bu yüzden yöneticiler, astların kabiliyetlerinin gelişimi konusunda özel çaba sarf etmesine gerek yoktur,

∗ Etkili astlar kendilerine verilen fazla işleri memnuniyetle kabul ederler,

∗ Etkili astlar kendi zayıf ve kuvvetli yönlerini iyi bilmektedirler.

∗ Görüldüğü üzere etkili ast ile etkili yöneticilerin özellikleri birbirine benzemektedir. Ancak yöneticiyi astlardan ayıran en önemli fark buna göre organizasyon içerisinde günün değişik saatlerinde sergiledikleri roldür.

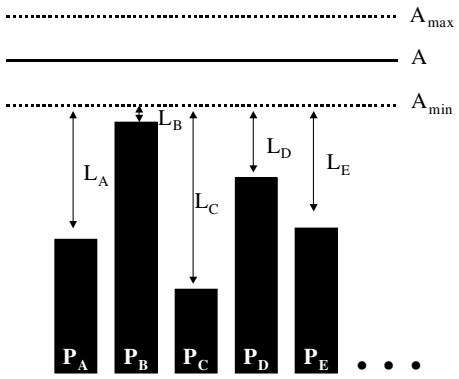
Organizasyonda etkili astların kendi kendilerini kontrol etmeleri karmaşıklığa neden olabilir. Çünkü, etkili bir ast kendisini takip ettiği yönetici ile aynı sorumluluklara sahip olduğunu düşünerek organizasyon hiyerarşisi içerisinde yöneticiyi takipten uzaklaşabilir. Bunun yanında, etkili olmayan astlar da kendilerini hiyerarşinin içerisinde güçsüz ve yöneticilerin kendi amaçları için kendilerini zorladıkları bir ortamda görebilirler. Bu nedenle, yöneticiler bu dengeyi iyi kurmalı ve kendileri de organizasyonun değerlerine sahip çıkmalıdır.[59] Organizasyonda kabul edilen değerlerin varlığı ancak komuta edenlerin itaat etmesiyle sağlanabilir. Yönetici bu ilişkiyi kendi koyduğu kurallar ile

[57] W. G. Bennis,"On Becoming a Leader", Addison Wesley, **Assouline**, 1989, s.89.
[58] Kelly, a.g.e., s.45.
[59] Kelly, a.g.e., s. 146.

değiştiremez. "West Point (Amerikan Harp Okulu)" tezi olarak kabul edilen bu kavramın fazlaca örneğini tarihte görmek mümkündür. Chester Barnard'ın otoriteyi kabullenme teorisi bunu destekler niteliktedir. Yazara göre, "organizasyonda otoriteye dayanan ilişki ancak astların bu ilişkiyi organizasyon amaçlarının içerisinde görmesiyle mümkündür".[60] O halde, yönetecek kişilerin ilk önce boyun eğmeyi öğrenmeleri, yani yönetici olmadan önce iyi bir ast olması gerektiğini söylememiz yanlış olmayacaktır.

## 1.4.3. Yönetici ve Astların Performans İlişkisi

Birey, organizasyona belli amaçlarını gerçekleştirebilmek maksadıyla girmektedir. Bu durumda her çalışan, organizasyonun ortaya koyduğu amaçların elde edilmesinde pay sahibi olmak ister ve bunu herhangi bir baskı olmaksızın yapmaktadır. Yöneticinin de durumu diğerlerinden farklı değildir. İşte bu pay, bireyin sahip olduğu yetenekler ve işteki motivasyonun seviyesinin toplamının bir fonksiyonudur.[61]




Şekil 1.2. Yönetici ile Astların Performans İlişkisi
(Kaynak: Paul Bons, "Leadership In Organizations," **Usma Press**, NewYork, 1981, s.1-12. uyarlanmıştır.)

$P_A$ : Astların organizasyon isteklerini gerçekleştirmek için sahip olduğu kabiliyet ve motivasyon seviyesi.
$L_A$ : Yöneticilik fonksiyonu (Astların kabiliyeti ve motivasyonu ile organizasyonun istediği performans arasındaki boşluğu kapatmak için).
A : Organizasyonun en iyi işlediği seviye.

[60] Schaefer Litzinger, "Leadership Through Followership", **Robert L.T. ve William E. R., Military Leadership**, 1992, s. 83-89.
[61] Paul Bons, "Leadership In Organizations," **Usma Press**, NewYork, 1981, s.1-12.

$A_{min}$ : Kabul edilebilir en düşük seviyedeki performans.

$A_{max}$ : Kabul edilebilir en yüksek seviyedeki performans.

Yöneticiliği fonksiyonel açıdan ele alarak tanımlayan Bons, konumuza uyarladığımız şekliyle bu ifadesini görüldüğü gibi şematize etmiştir. Organizasyonun amaçları, optimum performans seviyesi (A) ile ifade edilmiştir. Bu seviye, maksimum seviyelerle sınırlandırılmıştır.

Bireyin Performansı = f ( yetenekleri + motivasyonu )

Eğer birey, Yöneticinin göstermiş olduğu amaçları gerçekleştiremeyecek kadar düşük performans gösteriyorsa, başarıya ulaşmak için yöneticinin etkileme fonksiyonu devreye girmelidir. Yönetici bu etkilemeyi bireyin organizasyona girerken elde etmeyi düşündüğü ihtiyaçları kullanmak suretiyle yapar. Yöneticinin görevi, Şekilde "A" ile gösterilen organizasyonun hedeflediği amaçlar ile bireyin gösterdiği performans ($P_A$) arasındaki boşluğu ($L_A$) kapatmaktır.[62]

Yöneticilik, bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere astların "etkilenmesi" olarak ifade edilmiştir. İşletme mantığı çerçevesinde düşünüldüğünde; ortada yapılması gereken bir "iş" vardır, bu işi yapmak için gönüllü olan bir "insan" vardır ve işin uygun şartlarda gerekli düzenlemelerle yaptırmak durumunda olan bir "yönetmen" vardır. İşi yapacak olan insanın göstereceği performans, kendi isteğine bırakıldığı takdirde sınırlı kalacaktır veya belli bir süreden sonra azalacaktır. Bu azalmanın sebebinin insanın doğasında olduğu, McGregor ortaya attığı "X Teorisi" ile açıklamıştır. Şekilde (P) ile ifade edilen, işgörenin gösterdiği performans ile işletmenin (yöneticinin) istediği performans arasındaki fark, ancak yöneticinin astını (işgöreni) etkilemesiyle (motive etmesiyle) mümkün olacaktır. İşgöreni motive etmek için birçok model geliştirilmiştir. Yöneticinin astına uygulayacağı "rehberlik" süreci de bu modellerden birini oluşturmaktadır. İşgörenin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyen faktörleri bularak ortaya çıkardıktan sonra, bu faktörlerin ortadan kaldırılması amacıyla astıyla (işgören) yakın bir ilişki kurmak suretiyle ona "yardım etmek", modelin dayandığı felsefeyi oluşturmaktadır. Bu metot, yöneticinin astını etkileme ve ona olması gerekeni anlatma yöntemlerinden birini ifade etmektedir.[63]

Şekil 1.2'de görüldüğü üzere, her bireyin göstermiş olduğu performans seviyesi farklıdır. Bu durumda, yöneticinin herkese aynı şekilde davranması doğru olmayacaktır. Eğer böyle olursa, organizasyonun hedeflediği amaçlara ulaşması (ortak bir gayret gösterilemeyeceğinden) zorlaşacaktır. Aynı şekilde yöneticinin, herkese çok az performans gösteren bireye davrandığı gibi davranması da, diğerlerinin yönetime karşı bir tavır takınmasına neden olacaktır. Sonuç olarak, yöneticinin kullanacağı etki miktarı

[62] Bons, a.g.e., S.1-14.

[63] Uğur Zel, ''Liderlik Teorileri'', (Çevrimiçi) http://ugurzel.com/liderlik/turkce/teoriler/Bolum2 ,12 Mart 2006.

herkesin göstermiş olduğu performans seviyesine göre değişmelidir. O halde, yönetici, çalışanların hepsini çok yakından tanımak ve hareket etmek zorundadır.

Yöneticinin, organizasyon amaçlarını gerçekleştirmek ile astlarının ihtiyaçlarını karşılamak arasındaki sorumluluğu yöneticiliğin en kritik noktasını oluşturmaktadır. Yönetici, hem organizasyonun hem de astlarının ihtiyaçlarını tatmin edebilecek ortak bir yol bulmak zorundadır.

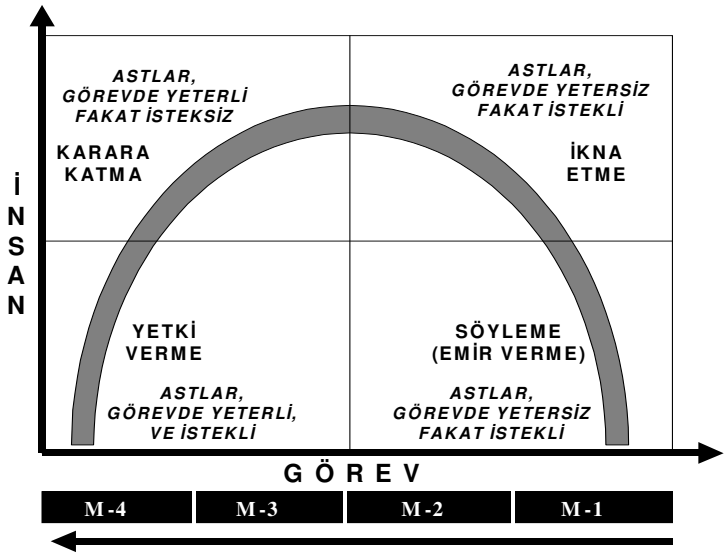
### 1.4.4. Astların Olgunluk Düzeyi

Astların olgunluğu; yüksek fakat ulaşılabilir hedefler belirleyebilme kapasitesi, sorumluluk alma isteği ve konuyla ilgili sahip olduğu eğitim ve tecrübenin miktarı olarak tanımlanabilir. Ayrıca, olgunluğun spesifik bir görevle bağlantılı olarak incelenmesi gerekir. Bir kişi belli bir işte hayli "olgun" olsa da, başka bir işte o kadar olgun olmayabilir.[64] Olgunluğun iki temel unsuru vardır; bunlar "kabiliyet" ve "istek"tir. Kabiliyet, bir grup ya da kişinin bir işle ilgilenirken sahip olduğu teknik bilgi, tecrübe ve becerilerin toplamını ifade eder. İstek ise, bir grup ya da kişinin bir işi gerçekleştirmek için sahip olduğu güven, bağlılık ve motivasyonun bütünüdür.[65] Herhangi bir durumda, kişinin işi bitirmek için sahip olduğu istek derecesi, onun kabiliyetini kullanma derecesini de doğrudan etkileyecektir. Tam anlamıyla olgun bir kişi, hem teknik hem de psikolojik açıdan, özelliği olan bir işi tamamlamaya yeterli olan kişidir.

Yönetici, kendini astların olgunluk düzeyine göre yöneticilik tarzını tayin etmektedir. Buna göre, astların olgunluk düzeyini dört çeşide ayırmak mümkündür. Bu olgunluk düzeyleri ve bunlara karşılık uygulanması gereken yöneticilik tarzları Şekil 1.3'de gösterilmiştir.[66]

---

[64] Gary A. Yukl, "Leadership In Organizations," **Prentice-Hall**, Englewood Cliffs,N.Y., 1994,s.105.
[65] P. Hersey, K., H. Blanchard, "Management of Organizational Behavior", **Utilizing Human Resources**, Prentice Hall Inc., USA, 1988, s.175.
[66] A.e.,s.105.




Şekil 1.3. Astların Olgunluk Düzeyi
(Kaynak: Gary A., Yukl, "Leadership in Organizations," **Prentice-Hall**, Englewood Cliffs,N.Y., 1994,s.105)

M-1: Emir verme, Söyleme (Telling): Astların olgunluk düzeyi düşüktür. Yönetici göreve ağırlık vererek, astların yetişmesini, yüksek beceri kazanmasını sağlamalıdır.

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

M-3: Karara katma (Participating): Astların olgunluk düzeyi yüksektir. Astlar oldukça yüksek beceri sağladıklarından yönetici, göreve daha az ama astlara daha çok ilgi göstermelidir.

M-4: Yetki verme (Delegating): Astların olgunluk düzeyi çok yüksektir. Yönetici göreve de, astların ilişkilerine de daha az önem vermelidir. Çünkü, astlar amaçları gerçekleştirme konusunda kendi kendilerine yeterli olmasını bilmektedirler.

Astların görevi yerine getirebilmek için bulundukları "olgunluk" seviyesi çok önemlidir. Her yerde geçerli tek bir yönetim tarzı olamayacağından, içinde bulunulan durumun gereklerine göre yöneticilik tarzlarının farklılaşmalar göstermesi kaçınılmazdır.

## 1.4.5. Astların Yöneticilerinden Beklentileri

Bir yöneticinin sahip olabileceği niteliklerin ortaya çıkarılması genellikle soru-cevap veya anket yöntemleriyle olmaktadır. "Amerikan Yönetim Birliği (AMA)" tarafından yapılmış bir araştırmada 1500 nitelikli yöneticiye şu soru sorulmuştur; Amirlerinizde, kişilik ve karakter özelliği olarak bulunmasını istediğiniz özellikler nelerdir? Bu soru karşılığında 225'ten fazla kişilik ve karakter özelliği tespit edilmiş ve bunlar 15 ayrı kategoriye tasnif edilmiştir. Çoğunluk tarafından istenen özellikler; 1) Dürüst, doğruyu söyleyen, güvenilir,

karakterli, inançlı 2) Rekabetçi, yetenekli, üretken 3) Teşvik edici, kararlı, yönlendirici olarak sıralanmaktadır. Santa Clara Üniversitesinde 2600'den fazla üst düzey yöneticiye yapılan başka bir ankette, alınan yanıtların yüzdeleriyle birlikte oluşturulan liste aşağıda gösterilmiştir:[67]

Astların Yöneticilerden Beklentileri:

| Sıralama | Kişilik Özellikleri | Yüzdesi |
|---|---|---|
| 1 | Dürüst | % 83 |
| 2 | Yetenekli | % 67 |
| 3 | Geleceği gören | % 62 |
| 4 | Teşvik edici | % 58 |
| 5 | Zeki | % 43 |
| 6 | Adaletli | % 40 |
| 7 | Geniş düşünceli | % 37 |
| 8 | Açıksözlü | % 34 |
| 9 | Hayal gücü olan | % 34 |
| 10 | Güvenilir | % 33 |
| 11 | Destekleyici | % 32 |
| 12 | Cesaretli | % 27 |
| 13 | Dikkatli | % 26 |
| 14 | İşbirlikçi | % 25 |
| 15 | Olgun | % 23 |
| 16 | İhtiraslı | % 21 |
| 17 | Kararlı | % 20 |
| 18 | Kendini kontrol eden | % 13 |
| 19 | Sadık | % 11 |
| 20 | Bağımsız | % 10 |

AT&T şirketi de kendi içinde benzer yöntemle bir araştırma yaparak çok yakın sonuçlar elde etmiştir. İlk beş sıra şöyle oluşmuştur:[68] 1) Dürüst 2) Rekabetçi 3) Teşvik edici 4) Cesaretli 5) Geleceği gören

Yönetici özelliklerini, çevresel değişkenlerden bağımsız olarak inceleyen Ghiselli'nin yapmış olduğu araştırma ve testler sonucunda ileri sürdüğü özellikler şunlardır:[69]

∗ Zeka ; Genellikle sözlü ve sembolik bir yorum gücü

∗Kendine güven ; Kendi kendini değerlendirmeği tercih etme

---

∗Düzeltme, Bu sayfadaki içerik yeniden düzenlenmiştir.

[67] James Kouzes, Barry Posner, "The Leadership Challenge", **How to keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations**, San Fransisco: Jassey-Bass, 1995, s.17.

[68] a.e., s.17.

[69] A. Can Baysal, Erdal Tekarslan, "Davranış Bilimleri I-II," **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını**, No:191, İstanbul, 1987 s.157.

∗Girişim (İnisiyatif); Yeni hedeflere ilerleme isteği

∗Yönetim kabiliyeti ; Diğerlerini yönetme kabiliyeti

∗Mesleki düzey ; Bir kimsenin kendisini düşük yerine yüksek sosyo-ekonomik bireylere -dahil görme derecesi.

Örgütlerin başına yönetici olarak seçilen (getirilen) kişilerin "performanslarının" genel olarak % 50-60 oranında başarısız düzeyde oldukları Hogan tarafından belirtilmektedir. Bu yüksek başarısızlık olasılığı "yönetici olacak kişileri nasıl seçebiliriz?" sorusunun cevabını daha da önemli kılmaktadır. Bu çerçevede, bireylerin yönetim başarılarını önceden tahmin edebilmenin en geçerli kriterlerinden birisinin de "kişilik" olduğuna inananların sayısı gün geçtikçe artmaktadır.

Bu bölümde yönetim, yöneticilik kavramları ve bunların özellikleri üzerinde durulmuştur. Ayrıca, aslında organizasyonun temeli olan astların önemleri yanı sıra özelliklerinden bahsedilmiştir. Astların yöneticilerinden beklentileri ve yönetici-ast (işgören) performans ilişkisi de bu bölümde ortaya konmuştur. Bundan sonraki bölümde ise; Yönetici tarzları, içerdiği unsurlar ve yönetici tarzlarını etkileyen faktörlere yer verilecektir.

# 2. BÖLÜM
# 2. YÖNETİCİ TARZLARI VE YÖNETİCİ TARZLARINI ETKİLEYEN UNSURLAR

Yönetici tarzları, kişinin astlarıyla ya da yönettiği grupla olan ilişkilerindeki tutum ve davranışları ile ilgilenmektedir. Yöneticilerin astlarına nüfuz etmede kullanabilecekleri çeşitli yöneticilik tarzları bulunmaktadır. Ancak bunlar bir araya toplandığında yönetici tarzlarına kaynaklık eden üç ana yöneticilik tarzının ortaya çıktığı görülmektedir. Bunlar; Otokratik Yönetim, Demokratik-Katılımcı ve Serbestliğe Dayalı Yönetim Tarzıdır. Bu tarzlar da kendi içinde alt başlıklara ayrılmaktadır.

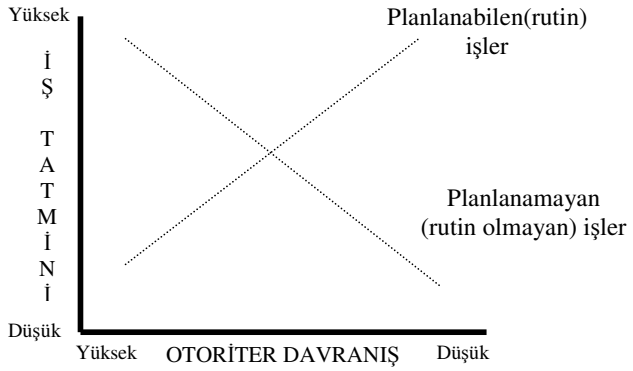
## 2.1. Otokratik Yönetici Tarzı

Otokratik yöneticiler, genellikle merkezi otoriteye sahiptirler ve kararları kendi başlarına vermektedirler. Otokratik yöneticiler, çalışanlarını motive etmede yasal güçlerini, ödüllendirme gücünü ve zorlayıcı güçlerini kullanmaktadırlar. Bu tip yöneticiler, işle ilgili durumların hepsini önceden belirleyerek çalışanlarına iletirler ve çalışanlar ne yapacaklarını böylece önceden bilebilirler. Otokratik yöneticiler, otorite ve sorumluluğun tamamına sahiptirler. Esas itibariyle astları yönetim dışında tutmaktadırlar. Diğer bir ifade ile, amaçların ve politikaların belirlenmesinde işgörenlerin hiçbir söz hakkı bulunmamaktadır. Onlar, sadece yöneticilerinden aldıkları emirleri harfiyen yerine getirmekle yükümlüdürler. Yönetim yetkisinin tamamı yöneticilerde toplanmaktadır.[1] Bu da, merkezi kontrol, ödüllendirme, cezalandırma, övme veya eleştiri sonucunu doğurur. Bu yönetim tarzında yönetici, bir politika tespit etmekte; buna uygun örgütsel çatıyı belirlemekte; faaliyet biçimini tayin etmekte; astlardan belirlenenleri yapmalarını istemekte, astlarda bunu yerine getirmektedir. Eğer, yönetici, insanların tembel olduğunu veya motivasyonlarının eksik olduğuna inanıyorsa; kurumda işbirliği ve kişisel sezgileri teşvik etmiyorsa, sonuç otoriter bir atmosfer ve otoriter bir yönetim tarzı olacaktır.

Bu davranış genellikle bürokratik, otoritenin hakim olduğu örgütlerde görülmektedir. Otoriter yöneticiler astlarını kesinlikle yönetimin dışında tutarlar. Amaçların, planların ve politikaların oluşturulmasında astların rolü yok denecek kadar azdır. Tüm karar mekanizmaları yöneticilerin sorumluluğunda olup, astlar sadece söyleneni yapmakla yükümlüdür. Bu tür davranışlar, çabuk karar verme gereken durumlarda ya da eğitimsiz ve motivasyonsuz personeli kısa sürede özellikle baskı ve korku yoluyla

[70] Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2000. s.453.

harekete geçirmede bir an için faydalı olabilmektedir. Ayrıca bu tür yöneticilikte karar süreci hızlanmakta ve zaman kayıpları asgariye inmektedir. Ancak otoriter tipi, yöneticinin aşırı derecede bencil davranması, astların inanç ve duygularını yeterince dikkate almaması ve buna bağlı olarak personelde tatminsizlik duygusunun ortaya çıkması nedeniyle sakıncalıdır. Tatminsizlik duygusu örgütlerde yönetime karşı nefreti, moral düşüklüğünü, grup içi çatışmaları artırmakta, buna bağlı olarak yöneticinin grup üzerindeki nüfuzu da zamanla azalmaktadır.[71]




Şekil 2.1. Otoriter Davranış İş Tatmini İlişkisi

(Kaynak: Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2000,. 382.)

Otokratik yönetici, X kuramına dönük bir yöneticidir. Uzun dönemde gerek moral gerekse de üretimle ilgili sorun çıkarma konusunda potansiyeli vardır. Otokratik yönetici tarafından yönetilen örgütte, kişisel ve örgütsel büyüme ve gelişmenin sağlanması kolay değildir.[72] Otokratik yönetim tarzı da kendi içinde alt başlıklara ayrılabilir.Bunlar;[73]

**a- Kuralcı / Disiplinci Yönetici Tarzı:**

Bütün güç yöneticidedir. Yönetici; astlarından neler beklediğini, ilişki düzeyi ve çalışma kurallarını belirtir. Yöneticinin verdiği emirlere koşulsuz uymayan astlara çeşitli yaptırımlar uygulanır. Bu tarz yöneticilerde, çalışma ortamında istenen sonuçları almak için astların zorlanması ve sıkı bir şekilde denetlenmesi gerektiği görüşü hakimdir.[74]

[71] A.g.e., s.382.
[72] Semra Arıkan, "Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi," **H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 19, Sayı:1. 2001. s.241.
[73] Ülkü Tosun, **Onurlu Disiplin**, Beyaz Yay., İstanbul, 2002, s.119-121.
[74] İrfan Erdoğan, **Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000. s.16.

**b- Zorlayıcı Yönetici Tarzı**

Bu tarzda yönetici başarıya odaklanmıştır. Birlikte çalıştığı personeline zor hedefler verir ve üstün performans beklediğini her fırsatta belirtir. Personelini kendi verdiği notlarına göre değerlendirir ve sonuçlardan personelini sorumlu tutmaktadır.[75]

**c- Gözetmen Yönetici Tarzı**

Yöneticiler iş ortamı içinde ve dışında çalışanlarını gözetim altında tutarlar, davranışlarını denetlemeye çalışmaktadırlar.[76]

**d- Bürokrat Yönetici Tarzı**

Yönetici sistemlidir, plan yapar ve bu doğrultuda yapılması gerekenleri emreder. Kurumun, çalıştığı iş yerinin amaçlarına bağlıdır, planın dışına çıkmaz. Yönetici uzmanlık alanıyla ilgili çalışmalara katılır ve yardımcı olur. Yönetici, personelinin görüşlerini dikkate alsa bile çalışanlar karar aşamasına katılmazlar. Duruma göre zorlama yaşanabilmektedir. [77]

## 2.2. Demokratik-Katılımcı Yönetici Tarzı

Demokratik-katılımcı tarzda, yönetici yönetim yetkisini astlar ile paylaşma eğilimini taşır. Çalışanlar yaptıkları işi etkileyen durumlar hakkında bilgilendirilmekte ve fikirlerini söylemeleri ve öneriler getirmeleri için yöneticiler tarafından cesaretlendirilmektedirler. Demokratik yöneticiler, astlarını etkilemek için uzmanlık ve ilgi gücünü kullanmaktadırlar. Bu davranış da, üyeleri hedefe ulaşma noktasında cesaretlendiren ve üyelerin yetki ve sorumluluklarının belirgin bir biçimde yapıldığı, övgü ve eleştirilerin de bu standartlara uygun olduğu görülmektedir. Demokratik yöneticilik davranışının en belirgin özelliği, yöneticinin amaç, plan ve politikaların belirlenmesinde astların fikir ve düşüncelerinden yararlanmasıdır.[78]

Bu tür yöneticilik şekli demokratik ve insanın merkeze alındığı örgütlerde görülmektedir. Demokratik örgütlerde kararların oluşturulması ve uygulanması sürecine, ilgili tüm çalışanlar katılmaktadır. Böyle örgütlerde yönetici ve astlar arasında tam bir uyum ve mükemmel bir iletişim vardır. Personelin fikir, duygu, inanç ve arzularına değer verilmekte buna bağlı olarak onların iş görme arzu ve istekleri artmaktadır. Demokratik yönetici davranışının sakıncaları ise, karar sürecine çok fazla kişinin katılması nedeniyle

[75] Hoşcan Ensari, Eğitim Yönetimi ve Liderlik, Marmara Üniversitesi, **Yayınlanmamış Araştırma**, İstanbul, 1993. s.161.
[76] Muhsin Hesapçıoğlu, **Öğretim İlke ve Yöntemleri**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s.269.
[77] Ensari, a.g.e. s.166.
[78] Eren, a.g.e. S.453.

karar sürecinin uzaması ve sistemin yavaş işlemesidir. Acil durumlarda karar almak gerektiğinde bu yöneticilik türü kısmen başarısız olmaktadır. Hatta bazen kararlar alınamamaktadır.[79] Demokratik yöneticiler, sahip oldukları otoritelerini astları ile paylaşma eğilimi taşımaktadırlar. Dolayısıyla, daha etkin karar alabilme imkânı ortaya çıkmaktadır. Astlar, kendilerini çalıştıkları örgütün bir parçası olarak gördükleri için motivasyonları en üst seviyededir. Demokratik anlayışta, karar mekanizmasının yavaş işlemesinden kaynaklanan kayıplar olabilir. Çok acil karar alınması gereken durumlarda bu anlayış aksayabilir.[80]

Tannenbaum ve Schmidt, çalışmaları sonucunda bir yöneticinin, durumun gerektirdiği şekilde hem demokratik hem de otokratik anlayışa bürünebileceğini savunmuştur. Karar aşamasında zamanın az olduğu durumlarda; yönetici, astlarının karar vermede geciktiklerini veya zorlandıklarını fark ettiği anda, otokratik anlayışa bürünerek, olası riskleri üstlenir ve gerekli kararı vermektedir. Ayrıca, astların yetenekleri düştükçe, yöneticilerin otokratik anlayışı benimsemeleri doğaldır. Demokratik yöneticiler, yetki dağıtımını, paylaşımı ve görev dağılımını teşvik ederler. Daha çok kişisel güçler (uzmanlık gücü, karizmatik güç) ön plandadır. Astlar, kendilerini örgüte karşı sorumlu görürler ve örgüte karşı pozitif duygular beslerler. Yönetici başlarında olmasa da sistem çalışır ve düzenli bir şekilde işlemektedir.[81]

Demokratik yönetici tarzı da aşağıdaki yönetici tarzlarına ayrılabilir.[82]

**a- Diplomat Yönetici Tarzı**

Yönetici, çeşitli durumlarda haklıyı haksızı, iyiyi kötüyü, suçluyu suçsuzu ayırt eder. Kararları yönetici verir ama çalışanlarını da kararları kabul etmeleri için ikna etmeye çalışmaktadır. Hem kurumun hedeflerini hem de çalışanların ihtiyaçlarını dikkate aldığını ve uygulamalar sonunda personelin neler kazanacaklarını astlarına anlatır.[83]

**b- Eğitmen Yönetici Tarzı**

Kurumun amaçlarında öngörülen davranışları çalışanlara kazandırır. Ayrıca personelin kendine özgü maddi ve manevi amaçlarına ve bireysel ilgilerine yönelik çalışmalarının önemli ve uğraşmaya değer olduğunu öğretmektedir.[84]

---

[79] Joseph.T Straub, Raymond F. Attner, **Introductıon to Business**, Pws-Kent Publıshıng Company, Boston. 1991. s.181.

[80] Şükrü Güner, "Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi," **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2002. s.16.

[81] A.e.,s.17.

[82] Tosun, a.g.e., s.119-121.

[83] Mehmet Şişman, "Eğitimde Mükemmellik Arayışı", **Etkili Okullar**, Pegem A , Ankara,2002, s.15.

[84] Hesapçoğlu, a.e., s.269.

**c- Sosyal Yönetici Tarzı**

Yönetici, öncelikle çalışanlarının ihtiyaçlarının karşılanmasına önem vermektedir. Personelin başarılarından çok çalışma ortamı içindeki ilişkilerin uyumlu olmasına dikkat eder. Sonuca ilişkin amaçları, ödülleri ve beklentileri belirleyerek çalışanları buna hazırlamaktadır.[85]

**d- Katılımcı Yönetici Tarzı**

Yönetici, iş yönetiminde çalışanların görüşlerini belirtmeleri için cesaretlendirir. Karar verirken bu görüşlerden yararlanır. İş ortamındaki tartışmalara bir grup üyesi gibi katılmaktadır.[86]

**e- Demokrat Yönetici Tarzı**

Yönetici çalışanların ihtiyaçlarını karşılar ve sorumluluğu altındaki yerin amaçlarına ulaşmasını sağlayacak düzenlemeleri yapmaktadır. Çalışanlarını bilgilendirir, sorumluluklarını paylaşır. Personelin açık ve özgür olmalarını sağlamak için sevecen ve güven vericidir. Çalışanları yanlışlarını düzeltmeleri için cesaretlendirir ve demokratik yaşama biçimine uymalarını sağlamaya çalışmaktadır.[87]

**f- Lider Yönetici Tarzı**

Yönetici, çalışanların duygularını, düşüncelerini, değer yargılarını, inançlarını ve davranışlarını etkilemede ve yönlendirmede alışılmış uygulamaları ve belirli otorite kaynaklarını aşar. Yönetici çalışanlara dostça yaklaşır ve eşit davranmaktadır. Onları geliştirir. Personelin iş ortamında etkin olmaya, sorumluluk almaya, ve işbirliğine yatkın olduklarına inanır. Çalışanların amaçlarına ulaşmak için engelleri aşmayı ve sorunlarını çözmeyi öğretir. Kendilerini gerçekleştirme fırsatı sunmaktadır.[88]

## 2.3. Serbestliğe Dayalı Yönetici Tarzı

Bu tür yöneticiler, yönetim erkine çok az ihtiyaç duyan, çalışanları kendi haline bırakan ve herkesin kendisine verilen görevler dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkan tanıyan bir tarz gösterirler. Diğer bir deyişle tam serbesti tanıyan yöneticiler yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma hakkını tamamıyla astlara bırakmaktadır.

---

[85] Ensari, a.g.e., s.168.
[86] A.e. S.161.
[87] Erdoğan. a.g.e., s.18.
[88] A.e. s.19.

Bu yöneticilik davranışı, grup üyelerinin amaç, plan ve politikalarını kendilerinin belirlemesi, uygulama ile ilgili kararları kendilerinin alıp uygulaması, her üyenin bireysel eğilim ve aktivitesini harekete geçirmesi nedeniyle yararlıdır. Çalışanlar kendilerini yetiştirip problemlere en iyi çözüm şekli bulma konusunda güdülenmişlerdir. Gerekli gördüğü zaman isteyen kişi istediğiyle grup oluşturarak sorunları çözmekte, yeni fikirlerini test etmekte en uygun kararları almaktadır. Burada yöneticilerin görevi ise malzeme ve kaynak sağlayarak, bunlarla ilgili sınırları çizmektir. Bu tür yöneticilik davranışı, mesleki uzmanlık hallerinde, bilim adamlarının çalışmalarında, örgütlerin araştırma-geliştirme bölümlerinde sorumluluk duygusuna sahip ve sorumluluktan kaçmayan kişilerin olduğu durumlarda uygulanabilir. Aksine eğitim düzeyi düşük, iyi bir iş bölümünün ve sorumluluk duygusuna sahip olmayan kişilerin bulunduğu gruplarda bu tür bir yönetim biçiminin yürümeyeceği ise kesin bir sonuçtur.[89] Ayrıca, bu başlık altında koruyucu yönetici tarzı incelenecektir.[90]

**a- Koruyucu Yönetici Tarzı**

Yönetici, personelini sürekli korumaya çalışarak kendine bağımlı hale getirir. Özellikle göreve yeni başlayan veya başladığı zamanlarda "baba" konumunda olarak çalışanların sorunlarıyla ilgilenir, ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmaktadır.[91]

Bu tip yöneticilere resmi ve kamu görevi yapan hiyerarşik yapıya sahip organizasyonlarda da rastlanabilmektedir.

[89] Eren, a.g.e., s.383.
[90] Tosun, a.g.e., s.119-121.
[91] Şisman, a.g.e., s.15.

Tablo 2.1.'de yöneticilik tiplerinin genel karakteristikleri, aralarında bir karşılaştırma yapabilmek amacıyla özetlenerek sunulmuştur.

Tablo 2.1. Otokratik- Katılımcı ve Serbestici Yöneticilerin Davranış Özellikleri

| **Otokratik Yönetici** | **Katılımcı Yönetici** | **Serbestici Yönetici** |
|---|---|---|
| - Yönetici karar verir. Verdiği kararları bildirir. | -Yönetici değişmeye açık kararlar verir. | Yönetici kendisi tarafından belirlenen sınırlar içersinde astların görev yapmasına izin verir. |
| - Yönetici verdiği kararların satışını yapar | Yönetici problemi ortaya koyar, bunlara ilişkin olarak astlardan bilgi ve öneri alarak karar verir. | |
| - Yönetici fikirler oluşturur ve soru sorulmasını ister. | | |
| Yönetici Tarafından | Otorite ve Gücün Kullanılması | Astların Özgürlük Alanı |

( Kaynak: Straub ve Attner, ''Introductıon to Business'', **Pws-Kent Publishing Company** Boston. 1991. s.181)

## 2.4. Yönetici Tarzlarını Etkileyen Unsurlar

Yönetici tarzlarının, bir organizasyonda mevcut yöneticiler adedince olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Ayrıca, yönetici tarzlarını etkileyen konuları tespit edebilmek için bütünü parçalara ayırmak suretiyle durumun açıklığa kavuşturulması olasıdır. Bu yönüyle, yönetici tarzlarını daha iyi kavrayabilmek için, onu etkileyen unsurlara aşağıda kısaca değinilecektir.

### 2.4.1 Katılımcı Yönetim

Son yıllarda toplumsal, ekonomik, siyasi ve teknolojik alanlardaki hızlı gelişim ve değişimler, sınırlı sayıdaki üretim faktörünü optimum biçiminde bir araya getirerek, insan gereksinimlerini karşılamak için mal ve hizmet üretimini gerçekleştiren organizasyonları büyük sorunlarla karşı karşıya bırakmıştır. Özellikle teknolojik alanda, çok kısa sürede meydana gelen değişmeler, işletmelerin sürekli olarak kendilerini geliştirerek yenilemelerini zorunlu hale getirmiştir. İletişim sistemlerinin bilgi akış ve paylaşım sürecindeki sınırları ortadan kaldırarak, küreselleşme olgusunu gündeme getirmesi, organizasyonları ulusal ve uluslararası alanda ağır rekabet koşullarıyla yüz yüze bırakmıştır. Bu nedenle organizasyonlar yerel / genel ekonomik, toplumsal, siyasal

çevreyi, rakiplerini ve kendi kendilerini değerleyerek uzun dönemli amaçlarını belirlemek ve buna uygun politikalar, stratejiler geliştirmek zorundadırlar.

Organizasyonlar bu süreçte, çevredeki değişmelere uyum sağlayarak rekabet güçlerini arttırmak için, yeni yönetim tekniklerinden yararlanma yoluna gitmektedirler. İşletmelerde, toplam kalite yönetimi, yalın yönetim, değişim mühendisliği, öğrenen organizasyonlar, dış kaynaklardan yararlanma ( outsourcing ), personel güçlendirme ( empowerment ), temel yetkinlik ( core competence ), küçültme ( downsizing ) gibi yönetsel yöntem ve süreçlere başvurmakta, bunları bünyelerine uyarlamayı hedeflemektedirler. Kamu da bu konuları kendine uyarlamakta ve gelişmeleri etkin yöneticileri marifetiyle yakından takip etmektedir.[92] Yukarıda sayılan yöntemler tek tek incelendiğinde; bilgi toplumuna geçiş sürecinin yaşadığı günümüzde, organizasyonların bilgiyi değerli bir üretim faktörü olarak benimsemeleri gerektiğini ve bilginin elde edilmesi kadar bilgi yönetim ve paylaşımının da önemli olduğu gerçeği ortaya çıkmaktadır.

Kurum ve işletmelerin en önemli üretim faktörlerinden biri, insan kaynaklarıdır. Finansal, fiziksel, doğal ve bilgi kaynakları gibi diğer üretim faktörlerinden yararlanılmasında, insan kaynaklarının birincil derecede rol oynaması, emek unsurunun ayrıcalığını ön plana çıkarmaktadır. Organizasyonlar; insan kaynaklarının etkin yönetimine ilişkin uygun stratejiler geliştirmelidirler. Çünkü insan kaynaklarının organizasyonel hedefler doğrultusunda istekli olarak çalışmasını sağlayabilen organizasyonların başarı şansı ve varlıklarını sürdürme şansı yükselecektir. Bireysel amaçlar ile organizasyonel amaçların bütünleştirilmesi olarak da nitelendirilebileceğimiz bu durumun gerçekleştirilebilmesi için, insan kaynakları yönetim işlevine önemli görevler düşmektedir. İnsan kaynakları işlevi, çeşitli yöntem ve uygulamalar ile, çalışanların motivasyonu ve iş tatminini arttırmayı hedefler.

İnsan kaynakları departmanının her türlü faaliyeti, çalışanları şu yada bu şekilde etkilemektedir. Ancak bunlardan bazılarının; personel seçim ve işe yerleştirme, oryantasyon gibi fonksiyonların, personel tarafından çoğunlukla farkına varılmaz iken; performans değerleme, ücret düzenlemeleri gibi insan kaynakları fonksiyon ve uygulamaları belirli dönemler itibarı ile çalışanlar üzerinde etkili olmaktadır. Öte yandan; iletişim, danışmanlık, disiplin gibi uygulama ve süreçler, çalışanları sürekli olarak etkilemekte ve işletmeci için insan ilişkilerinin düzeltilmesinde ve geliştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır.[93] İletişim sürecinin, danışmanlık ve disiplin uygulamalarının

---

∗Düzeltme, Bu sayfadaki konu başlıkları ve içerik yeniden düzenlenmiştir.

[92]Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Yay.,10. Bası,İstanbul, 2005, s.375.

∗Düzeltme, Bu sayfadaki konu başlıkları ve içerik yeniden düzenlenmiştir.

[93] William B. Werther ,Jr. Ve Keith Davis, **Human Resources and Personnel Management**, 4. Baskı, McGrawHill Publishing Company, Singapore, 1993, s.471.

anında ya da kısa bir süre içinde çalışanların motivasyonunu iş tatminini etkiler olması, bu konuların ayrıntılı olarak ele alınmasını gerektirmektedir.

## 2.4.2 İletişim

Organizasyonel hedeflere varılmasında, kurumda etkin bir iletişim sisteminin varlığı temel bir zorunluluk olarak yönetim kademelerinin karşısına çıkmaktadır. Yapılan bir çok araştırmada, yöneticilerin zamanlarının büyük bir bölümünü rutin iletişim için harcadıkları belirlenmiştir.[94] İletişim iki ya da daha fazla kişi arasında bilgi değişimidir. Bilgi, organizasyonların etkin yönetimde temel rol oynamakta ve onların itici gücü olmaktadır. Organizasyonel yönetiminin başarılı olması, kurum içi ve kurum dışı bilgi gereksinimlerini ne ölçüde karşılayabildiğine bağlıdır. Gereksinime duyduğu nitelik ve nicelikte bilgiye; istediği zamanda sahip olmayan yönetici, kaynaklarının kullanıma ilişkin olarak vereceği kararlarda başarılı olamaz. Yöneticilerin zamanlarının büyük bir bölümünü karar almak için harcadıkları ve kararların da varlıklarının sürdürebilmeleri, gelişebilmeleri için yaşamsal önem taşıdığı düşünüldüğünde, "Bilgi" nin yönetim için ne kadar değerli olduğu ortaya çıkacaktır. Öte yandan eksik, yetersiz bilginin çalışanlar açısından da; tatminsizlik ve stres yaratacağı unutulmamalıdır.

Organizasyonlarda; çalışanlar arasını beşeri ilişkilerin düzenlenmesinde ve faaliyetlerin etkin biçimde yönlendirilmesinde, iletişim önemli bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletme strateji ve politikaların doğrultusunda belirlenmiş biçimsel iletişimin yanı sıra; işletme içinde önceden düzenlenmemiş, öngörülmemiş biçimsel olmayan iletişimin de varlığından söz etmek gerekmektedir. Çünkü iletişim yolu ile, çalışanlar ve işletme yönetimi ortak bir görüş ve anlayışa vararak, organizasyonun temel hedefine ulaşabilmesi için işbirliği yaparlar. Bu nedenle, biçimsel iletişimin olduğu kadar, biçimsel olmayan iletişimin de etkisi gözden kaçırılmamalıdır. Organizasyonlardaki iletişim biçimleri; sözlü, yazılı, görsel, sözsüz iletişim ( beden dili ) olmak üzere ayrımlandırılabilir. Bu süreçte; göz teması, mimik ve jestler gibi sözsüz iletişim araçları da sözlü ve yazılı iletişimi tamamlamakta ve pekiştirmektedir. Bu nedenle sözsüz iletişim de oldukça önemlidir. Yüz yüze iletişimde, özellikle gözler önemli bir rol oynamaktadır. Göz kontağı, sözsüz iletişimin en etkili biçimini oluşturmaktadır. [95]

İyi bir iletişimcinin bildiği bir gerçek, iletişimde kelimelerden daha önemli bazı şeyler olduğudur; (mimikler, vücut hareketleri ve ses tonu) Yapılan araştırmalar göstermiştir ki; bir iletişimin %55'i vücut hareketleri ve mimiklerle, %38'i ses tonuyla ve ancak %7'sinin kelimelerle yapılmaktadır. Kelimeler ağzımızdan çıkan mesajlar olmasına

---

[95] Fred Luthans, **Organizantiol Behavior**, , McGrawHill Inc., 7. Baskı, Türkiye,1995, s.475.

rağmen, vücut hareketleri, mimikler ve ses tonu içimizdeki duyguları taşıyan mesajlardır, bunların saklanması oldukça zordur ve iyi bir iletişimci bunları dikkate almalıdır.[96] Özellikle etkin dinlemeyle ilgili önemli bir husus vardır; iyi bir yönetici iyi bir dinleyici olmak zorundadır. Yöneticinin en çok yaptığı iletişim türü dinlemektir, çünkü yöneticinin astını anlaması için onu dinlemesi gereklidir. Organizasyonlarda iletişim iki şekilde gerçekleşebilir.

- Yukarıdan - Aşağıya doğru iletişim
- Aşağıdan - Yukarıya doğru iletişim

### 2.4.2.1 Yukarıdan–Aşağıya İletişim

Yukarıdan - Aşağıya doğru iletişim, yaygın olarak kullanılan iletişim kanalıdır. Burada, işletmenin hedefleri, stratejileri ile ilgili bilgiler, yöntemler, haberler üst kademelerden alt kademelere yansıtılır. Bir diğer deyişle, organizasyonun her hangi bir noktasında üretilen ya da elde edilen bilgi; organizasyonun hiyerarşik yapısı içende, diğer kişileri aydınlatmak ya da etkilemek amacı ile aşağıya doğru iletilir. Yukarıdan - Aşağıya doğru iletişim, organizasyonun çeşitli kademelerinde karar verici durumdaki kişilerin, kararlarını diğer personele aktarmalarını sağlar. Ayrıca bu nitelikteki bir iletişim süreci; astlara organizasyonun faaliyetleri, durumu hakkında bilgi vermek, işteki performanslarına ilişkin geribildirim sağlamak acısından yardımcı olmaktadır. Yapılan araştırmalar; organizasyonun faaliyetleri, hedefleri, kararları hakkında yeterli bilgiye sahip çalışanların performanslarının yüksek olduğu gözlemlenmiştir.[97] Organizasyonlar bu iletişim sisteminde çeşitli araçlar ve kanallardan yararlanabilirler. Birden çok yazılı ve sözlü iletişim aracından yararlanılması etkin bir iletişim gerçekleştirilmesi amacına yöneliktir.

### 2.4.2.2 Aşağıdan-Yukarıya Doğru İletişim

Aşağıdan - Yukarıya doğru iletişim; personelin düşüncelerini, beklentilerini, tutumlarını, önerilerini, sorunlarını, tepkilerini üst kademelerini iletmesini içeren bir süreçtir. Bu tür iletişimde; çalışanların organizasyonun üst yönetimine, onları bilgilendirmek ve etkilemek amacıyla bilgi aktarmaları söz konusu olmaktadır. Burada temel bilgi kaynağını astlar ve gözetimciler (alt kademe yöneticiler) oluşturmaktadır.

Bu tür iletişimin çoğu organizasyon tarafından istenen bir süreç olmasına rağmen, bu iletişim kanalını olumsuz etkileyen bir takım faktörlerinde, organizasyonlarda

[96] Richard Huseman, **Business Communication: Strategies and Skills**, Toronto, 1998, s.43.
[97] Werther ,Davis, a.g.e.,s.472.

var olduğu gözlenmektedir. Kurumlarda bu tür iletişim genellikle Aşağıdan - Yukarıya doğru iletişime göre daha ağır işlemektedir. Bu süreçteki engellemeler; organizasyon yapısından, astın, üstün tutum ve davranışlarından kaynaklanmaktadır. Üstün bu iletişim biçimine sıcak bakmaması astın bu konuda çekingen davranması ya da organizasyon kademelerinin çokluğu gibi olumsuz faktörler, bu tür iletişimin sağlayacağı bilgiyi nitelik ve nicelik olarak düşürecektir.[98] Eğer üst yönetim bu iletişim kanalından optimum biçimde yararlanmak amacında ise, bu engelleri ortadan kaldıracak ya da en aza indirecek önlem ve çarelere başvurmalıdır. Bu önlemlerden en basiti ve yararlısı, yöneticilerin dinleme alışkanlıklarının geliştirilmesidir. Yöneticilerin iyi-etkin bir dinleyici olmalarının sağlayacağı yararları şöyle sıralamak mümkündür.

Organizasyonun özellikleri, koşulları, kültürü, stratejileri doğrultusunda Aşağıdan - Yukarıya doğru iletişimin gerçekleştirilmesinde farklı yaklaşımlara yönelirler. Ancak yinede bu süreçte, bir çok kurum açısından ortak olarak ele alınabilecek iletişim araçları da bulunmaktadır. Bunlar; biçimsel olmayan "kulaktan kulağa" haberleşme, tutum anketleri, şikayet mekanizmaları, öneri sistemleri, grup toplantıları şeklinde sıralanabilir.

### 2.4.3. Tutum ve Moral

Çalışanların organizasyonları hakkında neler düşündüklerini, ne tür sorun ve endişelerinin olduğunu, insan kaynakları bölümleri tarafından geliştirilen çeşitli sistemleri (ücret kariyer sistemleri, emeklilik planları...) ne ölçüde anlayıp, benimsediklerinin, yöneticilerini nasıl değerlendirdiklerinin bilinmesi; etkin bir insan kaynakları yönetimi açısından büyük önem taşıyan insan kaynakları bilgi sistemi için değerli bilgiler sağlayacaktır. Bu bilgilere sahip olan üst yönetim ve özellikle de insan kaynakları yöneticileri, personel ile ilgili tutarlı kararlar alabileceklerdir. İşte bu nitelikteki verilerin, bilgilerin toplanmasında yararlanılan araçların en önemlilerinden birini, tutum ve moral çalışmaları oluşturmaktadır.[99]

Bu çalışmalar çeşitli amaçlarla yapılabilir.

- Çalışanların gelecekteki davranışlarının tahmini
- İçinde bulundukları koşullarla ilgili tutumların belirlenmesi
- Bireylerin mevcut tercihlerinin öğrenilmesi

Bu çalışmalarda personelin çalışma koşulları, gözetim uygulamaları, insan kaynakları politikaları hakkında neler düşündüklerinin öğrenilmesi oldukça önemlidir. Organizasyonların bu çalışmalardan etkin olarak yararlanmaları gerekmektedir. Bu

---

∗Düzeltme, Bu sayfadaki konu başlıkları ve içerik yeniden düzenlenmiştir.

[98] Werther, Davis, a.e., s.476.

[99] Selçuk Yalçın, **Personel Yönetimi**, 6. Baskı, Beta Yay., Temmuz 1999, s.234-236.

nedenle, çalışmalardan elde edilen bilgilerin değerlendirilerek, çalışma koşullarında, üretim ve yönetim süreçlerinde gerekli değişikliklerin/düzenlemelerin süratli biçimde yapılması organizasyonun etkinliği üzerinde olumlu rol oynayacaktır.

### 2.4.4. Kurum İçi Şikayet Mekanizmaları

Personelin çalışma koşullarından kaynaklanan, işi ile ilgili her hangi bir konudaki memnuniyetsizliği, hoşnutsuzluğu şikâyeti oluşturmaktadır. Üstün gözetim ve yönetim uygulaması, diğer çalışmalar ile ilişkiler, ücret gibi çeşitli konulardaki sorunlar, organizasyonlarda şikayeti doğuran nedenlerin başında gelmektedir. Şikayetin geçerli olmayan gerekçelere dayanması ya da açıklanmamış olması, onun yok olduğu anlamına gelmemektedir. Çünkü her iki durumda da, kişi kendine karşı bir adaletsizliğin, haksızlığın yapıldığını hissetmektedir.[100] Doğal olarak bu durum da kişinin motivasyonunun ve performansının olumsuz yönde etkileyecektir. Bu nedenle, organizasyonların çeşitli yöntemler aracılığı ile bu şikayetlerin açığa çıkarılmasına yardımcı olmaları gerekmektedir. Şikayetlerin belirlenmesi, ele alınıp incelenmesi, değerlendirilmesi, çözülmesi sürecinde insan kaynakları bölümleri önemli görevler üstlenmektedir. Organizasyonlar kendi yapılarına göre, değişik şikayet mekanizmaları geliştirip, uygulamaya koyabilirler ;

∗Şikayetlerin yazılı olarak organizasyon içinde oluşturulacak bir komiteye yapılması

∗ Şikayetin doğrudan üst yöneticiye yapılmasını olanak tanıyan, açık kapı politikasının uygulanması

∗ Şikayetlerin yazılı olarak, şikayet ve öneri kutuları aracılıyla gerekli kademelere iletilmesi

∗ Yöneticilerin çalışanlarla gurup halinde toplanarak şikayetlerini, sorunlarını dinlemesi

Burada dikkat edilmesi gereken nokta; yönetim kademelerinin tutum davranış ve uygulamaları ile, personelin şikayette bulunması konusundaki çelişkisini ortadan kaldırması ve şikayetin değerlendirilmesinde varılan sonuçları personele iletmesi gereğidir.

### 2.4.5. Öneri Sistemleri

Öneri sistemleri; çalışanların fikirlerinin bireysel ya da grup olarak toplanması, değerlendirilmesi ve uygulamaya konması sürecidir. Bunlardan herhangi birinin eksikliği

[100] A.e.,235.

durumunda, öneri planlarının etkinliği yitecektir. Bazı organizasyonlar bu yolu baştan kapatarak, öneri sistemlerinden yararlanmaz. Bazılarında ise, bu sistemlerden program ve planlarında söz edilmesine rağmen, uygulamada izine rastlanmaz. Bunun nedeni, öneri sistemlerinin yönetim açısından kritik bir nitelik taşımasıdır. Öneri programlarının dikkatli bir biçimde yönetilmemesi durumunda, organizasyon büyük sorunlarla karşı karşıya kalabilecektir. Öneri sistemlerinde iki tür amaç güdülmektedir. Bunlar; organizasyonun verimliliği ile çalışma yaşamının kalitesinin arttırılmasıdır.

Yaptıkları önerileri kabul edilen çalışanlar, maddi ve manevi birtakım kazançlar sağlayacak, bulundukları yere bağlılıkları artacak, kendilerine olan güvenleri yükselerek, performansları artacaktır. Öte yandan; önerileri kabul edilmeyen ya da önerileri kabul edildiği halde, bekledikleri ödüllere kavuşamayan çalışanlar, olumsuz motivasyona uğrayacaklardır. Bu nedenle öneri sistemlerinin yararına inanan organizasyonlarda; çalışanlardan gelen önerilerin zamanında ve objektif biçimde değerlenmesi, gözetimcilerin *personeli öneri geliştirme konusunda motive etmeleri, üst yönetimin bu programları etkin biçimde denetlemeleri gerekmektedir. Organizasyonlarda, genellikle şu alanlardan geçilerek öneri sistemlerinin işletilmesi söz konusu olmaktadır: [101] Bu işleyiş;

∗ Personelin, fikrini ilk üstü ile tartışacak, bir öneri formu oluşturması,

∗ Bu formun ilk üst tarafından tekrar incelenmesi ve gerekiyorsa personele düzeltmeler konusunda yardımcı olunması,

∗ Organizasyonda oluşturulan öneri komitesinin, bu öneri formunu ele alıp, incelemesi,

∗ Önerini değerlendirilerek, sonucun öneri sahibine iletilmesi,

∗ Önerilen fikir kabul görmüş ise, öneri sahibi ile işbirliği sağlanarak, önerinin uygulamaya geçirilmesi ve o kişinin ödüllendirilmesi, şeklinde uygulanmaktadır.

Organizasyonların gerek önerinin kabul edilmesi halinde gerek ise önerinin reddi halinde, yapıcı bir politika izlemeleri gerekmektedir. Aksi taktirde, ileriye dönük olarak bu sistemlerden etkin olarak yararlanamayacaklardır.

## 2.4.6. Personel Danışmanlığı

Personel danışmanlığının amacı, çalışanların işle ve özel yaşamları ile ilgili sorunlarına çözüm üretmektedir. 1920'li yıllarda Hawthorne Araştırmaları ile birlikte, verimlilik üzerine beşeri ilişkilerin ve sorunların etkili olduğunun ortaya çıkması, üretim faktörleri içinde insan unsurunun ayrı olarak ele alınıp, incelenmesi gerekliliğini ortaya koymuştur. Bireysel performansın belirlenmesinde fizyolojik faktörlerin yanı sıra, psikolojik

[101] Werther ,Davis, a.g.e., s.471.

ve sosyal faktörlerinde etkili olması, işletmelerin personelinin işten kaynaklanan sorunlarıyla birlikte, özel yaşamları ile ilgili kişisel sorunlarına da çözüm bulmalarını gerekli kılmaktadır. Danışmanlık programları genellikle insan kaynakları bölümü tarafından organize edilip, uygulamaya geçirilmektedir. Özellikle büyük organizasyonlar, personel danışmanlarına kendi iletmeleri içinde tam ya da yarı zamanlı olarak istihdam etmektedirler. Küçük organizasyonlar ise, bu konuda iletme dışından uzman desteği almaktadırlar. Personel danışmanları, personelin işiyle ilgili ya da iş dışı kişisel sorunlarını, birlikte ele alıp, tartışmakta ve çözüm bulmaya çalışmaktadırlar. Danışmanlar, doğrudan sorunun çözümüne yönelik öneriler üretebilecekleri gibi, çalışanlara birtakım ip uçları vererek , kendi kendilerine sorunları çözmelerine yardımcı olabilirler. Bu süreçte gizlilik çok önemlidir.

Çalışanlar personel danışmanlarından genellikte şu nitelikteki sorunlarının çözümü için destek istemektedirler:[102]

∗ İşten kaynaklanan sorunlar

∗ Personelin işe uyum sağlayamaması: Çalışma koşulları ile beklentilerin farklı olması, işe ilk girişte karşılaşılan sorunlar, iş gerekleri ile personelin niteliklerinin uyuşmaması, yetki sorumluluk dengesizliği gibi faktörler bu sorunu doğurabilir.

∗ Emeklilik ve Yaş sorunu: Belirli bir yaşa gelen ve emekliliği yaklaşan personel açısından; daha az sorumluluk taşıyan işlere yönlendirilme, gelecek endişesi gibi birtakım sorunlar ortaya çıkması söz konusu olmaktadır.

∗ Stres: Günümüz çalışama koşullarının yarattığı zaman baskısı, personeli sürekli olarak stres olgusu ile karşı karşıya bırakmaktadır. Yoğun stres ortamında çalışan kişiler açısından belirli bir süre sonra çeşitli sorunlar ortaya çıkmaktadır

∗ Kişisel Sorunlar

∗ Ailevi sorunlar

∗ Psikolojik sorunlar

∗ Fizyolojik sorunlar

∗ Maddi sorunlar

Bu tür sorunlarla karşılaşan personelin psikolojik ve fizyolojik sağlığı bozulmakta; işe ilgisizliği ve devamsızlığı artmakta, performansı düşmektedir. İşte bu nedenle organizasyonların, personel danışmanlarından gerektiği biçimde yararlanarak, bu sorunlara çözüm üretebilmeleri, kendi etkinlikleri açısından önem kazanmaktadır.

---

∗ Düzeltme, Bu sayfadaki konu başlıkları ve içerik yeniden düzenlenmiştir.

[102] Donald P. Crane, Personel **The Management of Human Resources**, Kent Publishing Co. Boston, 1985, s.344-362.

Konumuza bakan yönüyle en önemli nokta organizasyondaki genel talep ve özellikle problemlerin üst'e taşınması ve problemin çözümünde etkin bir rol oynayabileceğidir.

## 2.4.7. Disiplin

Organizasyonun etkinliği, içindeki tüm faaliyet ve süreçlerin sistematik biçimde, belirlenen ana hedefler doğrultusunda yönlendirilip, yönetilmesine bağlıdır. Burada yönetimi ve denetimi diğer yönetim faktörlerinden daha zor ve karmaşık olan insan kaynaklarının uyumlu biçimde çalışmasını sağlamak için belirli kurallar, ilkeler, yaptırımlar, tutum ve davranış biçimlerinin oluşturulması gerekmektedir. İşte organizasyon içinde uyulması gereken, uyulmaması halinde birtakım yaptırımlarla karşılaşmasının söz konusu olduğu kurallar, ilkeler, disiplin kavramını doğurmaktadır.

Disiplin kavramı, çoğu zaman olumsuz yönü ile ele alınmakta, cezalandırma ile eşanlamlı olarak kullanılmaktadır. Ancak disiplin kurallarının amacı çalışanları cezalandırmak değildir, disiplin kavramı bundan daha geniş bir anlam ifade etmektedir. Bu anlamı ile disiplin, organizasyon koşul ve özellikleri doğrultusunda, belirlenen tutum ve davranış biçimleri çalışanlar tarafından benimsenip, uygulanmasını sağlayacak ilke ve kurallar bütünüdür. Yönetim, disiplin uygulamasına ilişkin politika ve süreçleri belirleyip, bunları çalışanlara uygun bir biçimde aktarması gerekmektedir. Çünkü disiplin kurallarının çalışanlar tarafından anlaşılıp, benimsenmesi gerekmektedir.[103] Disiplin kuralları;

- Açık ve anlaşılır
- Uygulanabilir
- Haklı gerekçeler dayanan, mantıksal
- Tutarlı
- Anında/gecikmesiz olmalıdır.

Organizasyonlar çalışanlardan; diğer personele / yöneticilerle ilişkilerinde, üretim faktörünün kullanılmasında, organizasyonun güvenliğinin korunmasında, birtakım kurallara uymalarını isterler. Çalışanların bu kurallara uymaları için yöneticiler tarafından yapılan yönlendirmeler ve danışmanlık faaliyetleri her zaman başarılı olmayabilir.
Bu gibi durumlarda çalışanlar açısından üstün yönetim tarzı bazı yaptırımların gündeme gelmesi ile şekil değiştirebilecektir. Bazı disiplin davranışları;[104]

- Sözlü azarlama
- Yazılı azarlama
- Verilen ayrıcalıkların geri alınması

∗Düzeltme, Bu sayfadaki konu başlıkları ve içerik yeniden düzenlenmiştir.
[103] Yalçın, a.g.e., s.224.
[104] Yalçın, a.g.e., s.243

- Para cezası
- Derece indirimi
- Geçici yol verme
- İşten çıkarmaktır.

Bu cezaların uygulama sürecinde de; üst yönetiminin belirli noktalara dikkat etmesi gerekmektedir. Burada amaç; çalışanların motivasyonunu kırmak değil, onların kurumun amaçları doğrultusunda istekli olarak çalışmalarını sağlamaktadır. Doğal olarak, en ağır ceza olan işten çıkarma durumuna kurum, çalışanı ile ilgili hiçbir beklentisi, ümidi kalmadığı durumunda başvurmakta ve bu süreçte o çalışanı tekrar kazanmak amacı gütmemektedir. Organizasyonun disiplin kurallarından kaynaklanacak yaptırımları uygularken, dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır.[105] Yaptırımın zamanında ve süratli biçimde uygulanması gerekir. Bu yaptırımın uygulanması, koşullar elverdiğince, gizli olarak gerçekleştirilmelidir. Yaptırımın o an için geçerli olduğu unutulmamalı, ileriye dönük olarak o çalışana önyargı geliştirilmemelidir. Yöneticinin kendi belirleme durumunda olduğu hareket, bu noktada onun yönetici tarzı anlayışını ortaya koymaktadır.

Organizasyonlar, kendi varlıklarını sürdürebilmek ve gelişebilmek için, çalışanlarının amaçları ile kendi amaçlarını bütünleştirerek, temel hedeflerine en etkin biçimde ulaşabilirler. Bu süreçte, organizasyon içinde işbirliği sağlamak amacı ile disiplin kurallarına da gereksinme vardır. Bu kuralların ve bunların yaptırımlarının objektif olarak belirlenip, özenli biçimde uygulanması durumunda, hem çalışma barışının oluşturulmasına katkı sağlanacak, hem de işletme verimliliği artacaktır.

## 2.4.8. Örgütsel Adalet

Örgütsel adaletle ilgili çalışmalar, Adams'ın Eşitlik Teorisi ile başlamaktadır. Eşitlik teorisinde, kişilerin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizlikle ilgilidir. Bu teoride, örgütlerde çalışan bireyler kendi çalışmaları sonucu elde ettiği kazanımlarla, başka örgütlerde benzer durumdakilerin elde ettiği kazanımları karşılaştırır. Bu karşılaştırma sonunda kurumuyla, yöneticileriyle ve işiyle ilgili tutumlar geliştirir. Burada, bireyin örgütündeki adaletle ilgili algılaması vardır. Geniş bir tanımla örgütsel adalet, bireyin örgütündeki uygulamalarla ilgili olarak adalet algılamasıdır. Çalışanlar, kendi örgütlerinde kendileri ile başkalarını karşılaştırır. Kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bir takım sosyal

[105] Fred Luthens, **Organizational Behavior**, McGraw Hill İnternational Ed.,s.224.

imkânlardan kendisinin de diğerleriyle eşit şekilde yararlanmasını bekler. Ancak, adalet algılamasının odak noktası

sadece çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılması değildir. Örgütteki kurallar, bu kuralların

uygulanış biçimi ve bireyler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının odağında bulunmaktadır. Literatürde örgütsel adaletin üç temel boyutta incelendiği görülmektedir:[106]

*1. Dağıtım Adaleti:* Dağıtım adaleti, oransal payları belirli standartlarda belirli fonksiyonel kurallara ve hükümlere göre tanımlanan kişilere kaynakların paylaştırılmasıdır. Bireyler elde ettikleri sonuçları (gelir, prim,terfi, sosyal haklar gibi) adaletli veya adaletsiz olarak algılayabilir. Kendi elde ettikleri ile başkalarının elde ettikleri arasında karşılaştırma yaparlar. Bunun sonucunda kendilerine haksızlık edildiğini düşünebilirler. Bu düşünce onların tutumlarını etkiler ve bireylerin davranışları tutumları yönünde değişebilir. Dağıtım adaletinde esas olan, bireylerin, dağıtılan kaynaklardan adil şekilde pay aldığını düşünmesidir.

*2. İşlem Adaleti:* İşlem adaletini kazanımların belirlenmesinde kullanılan metotlar ve süreçlerle ilgili adalet algılaması olarak tanımlamıştır. İşlem adaletinin dağıtım kararlarının nasıl verildiği ile ve aynı zamanda nesnel ve öznel durumlarla ilgili olduğunu belirtmiştir. İşlem adaletinin iki alt boyutu vardır. Bunlardan birincisi, karar alma sürecinde kullanılan prosedürler ve uygulamaların yapısal özellikleriyle ilgilidir. Formal prosedürler olarak da adlandırılan bu boyut, kararlar alınmadan önce çalışanlara söz hakkı verilmesini, fikir ve görüşlerinin dinlenmesini kapsamaktadır. İkinci boyut ise, karar alma sürecinde kullanılan politika ve uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanma şekli ile ilgilidir.

*3. Kişilerarası etkileşim adaleti:* Kişilerarası etkileşim adaleti, çalışanlarla yöneticiler (kaynak dağıtıcılar) arasındaki iletişimdeki adalet algılaması ile ilgilidir. Bu adalet türü, dağıtım kararından etkilenecekler ile dağıtım kaynağı arasındaki etkileşimle ilgilidir. Etkileşim adaletini, örgütsel işlemler uygulanırken insanların maruz kaldığı tutum ve davranışların niteliği olarak tanımlanmıştır. Bir başka tanımla, karar alındığında bunun bireylere nasıl söylendiği veya söyleneceği ile ilgili adalet algılamasıdır. Organizasyonlarda çalışan bireyler, yöneticilerinin kendilerine diğerleri ile aynı şekilde iletişim kurmasını bekler. Kurulan bu iletişimde de adalet

---

∗Düzeltme, Bu sayfadaki konu başlıkları ve içerik yeniden düzenlenmiştir.

[106] Mahmut Özdevecioğlu,'' Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma'' **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 21, Temmuz-Aralık 2003, ss. 77-96.

arar. Kimilerine saygılı kimilerine saygısız davranan yöneticiler veya kaynak dağıtıcılar adil olarak algılanmazlar. Algılanan kişilerarası etkileşim adaletsizliği çalışanların yöneticilerine karşı tepki vermesine neden olmaktadır. Adalet algılamalarının sonuçları böylece üç temel alanda incelenebilir. Bunlardan birincisi, dağıtım adaletsizliği ile ortaya çıkan "sonuçlara yönelik tepkiler". İkincisi işlem adaletsizliği ile ortaya çıkan "bütün bir organizasyona tepkiler". Üçüncüsü de kişiler arası iletişim adaletsizliğinden doğan "yöneticilerine karşı tepkiler"dir. Bu unsurlar yönetici tarzını etkileyen faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışmamızın bu bölümünde çeşitli yönetici tarzlarını etkileyen diğer faktörlere yer verilecektir.

## 2.5. Yönetici Tarzlarını Etkileyen Diğer Faktörler

Yöneticilerin sergilemiş oldukları yönetim tarzlarının ortaya konmasında mevcut bazı faktörlerin etkili olduğu bilinmektedir. Bunların bazıları aşağıda belirtilmeye çalışılmıştır.

### 2.5.1. Kişiliğin Etkisi

Ülke kalkınmasında kuşkusuz en büyük rol yönetici sınıfa düşmektedir. Ülke yöneticilerinin güçlü birer lokomotif olmaları, toplumun yönlendirilmesi ve ülkenin kalkınmasında daha hızlı yol alınması sonucunu doğuracaktır. Bu açıdan yöneticilerimizin kişilik ve yönetim tarzlarını tanımamız, eksiklerimiz, yönelimimiz ve ulaştığımız sonuçlan değerlememiz açısından önemlidir. Ancak başarılı organizasyon yöneticilerinin çalıştıkları alan, fonksiyonel birim ve bulundukları statüden bağımsız olarak bazı ortak kişilik özelliklerine sahip oldukları saptanmıştır. Bu ortak kişilik özelliklerini bazı yazarlar oldukça geniş tutarken, bazıları da firma üzerinde, özellikle etkisi olan ve yaygın bir şekilde görülenler üzerinde durmuşlardır.

Yönetim tarzı, yöneticilerin malzeme ve insana yaklaşımı, onlara değer verme ve yönlendirme şeklidir. Yöneticiler uyguladıkları yönetim biçimlerini, kuramsal bilgileri, iş deneyimleri ve kültürel beklentiler doğrultusunda öğrenirler. Söz konusu üçlü etken arasındaki uyum yönetim işlevini kolaylaştıracaktır. Öte yandan kuramsal bilgi açığı, çoğu kez sınama-yanılma yoluyla öğrenme ve geleneksel yönetim anlayışıyla doldurulur. Ülke ekonomisinin yöneticilerden beklediği davranışlarla, yöneticilerin yönetim biçimlerinin uyuşmaması, yönetim açığı olarak ortaya çıkar. Uygulanan yönetim biçiminde rol oynayan bir diğer etken kişilik yapısıdır. Yönetim biçiminin kişilik yapılarına ve kültürel

beklentilere uygunluğu hem yöneticiyi hem de yönetilenleri huzur alanları içinde çalıştırmaktadır.[107]

Ülkemizdeki yöneticilerinin kişilik yapıları konusunda, kapsamlı ve çok yönlü bir araştırma yapılmamıştır. Bu konuda yazılan makale ve ondan bilimsel çalışmalar daha çok gözlem tekniği ile elde edilen verilere dayanır. Bu konudaki en büyük yetersizlik temelde "kişilik" olgusunun birkaç faktörle açıklanamayacak kadar karmaşık, çok boyutlu ve değişken bir niteliğe sahip olmasıdır. Öte yandan kişilik değerlemelerini kültürel koşullanma, önyargı ve beklentilerden bütünüyle bağımsız bir biçimde ele almak oldukça zordur. Burada yabancı ve yerli bilim adamlarının görüşlerinden çıkarılacak sonuç, yöneticilerimizin bütünüyle olumsuz kişilik yapısına sahip oldukları biçimindedir. Bu konuda yapılan araştırma ve gözlem sonuçları büyük ölçüde Ülkemizdeki yöneticileri suçlar niteliktedir. Onlar yönetici olmakla -veya kafamızdaki yönetici tipini sergilememeleri nedeniyle- en büyük suçu işlemişlerdir. Otoriter, haberleşmez, bilgi paylaşmaz, yeteneksiz, yetersiz bencil, vergi kaçıran, yetki devretmeyen, gelenek ve göreneklerine bağlı bu yönetici tipi, ne yabancılara ne de ulusuna kendisini beğendiremedikleri görülmektedir. Yabancı bilim adamlarının kendi ülkelerindeki yöneticilerle yaptıkları karşılaştırmalar sonucu, Ülkemiz yöneticilerinin olumsuz kişilik özelliklerini vurgulamaları, doğaldır. Ülkemiz bilim adamlarının ise sadece olumsuz kişilik özelliklerini vurgulamayıp, olumlu kişilik özelliklerine ilişkin değinmelerde bulunmamaları Ülkemiz insanının kendini beğenmeme, kötümser tutumuyla açıklanabilir. [108]

## 2.5.2. Kültürün Etkisi

Yönetim, ister söz konusu iş, isterse diğer olaylarda olsun genel bir olgudur. Yöneticinin etkinliği, onun yeteneğine ve alt birimlerle olan iletişimine bağlıdır. Alt birimlerin sorumluluklarını belirleyebilmek, yapacakları işin yol göstericisi olabilmek yöneticinin başarısıdır. Bunların hepsi genellikle doğal yeteneklerdir. Ve yine doğal olarak yöneticiler ve alt birimler arasında kurulması gereken bir davranış biçimidir. Bu yakınlık kültürlerin karşılaştırılarak mukayese edilebilmesi ve farklılıkların görülebilmesini sağlar. Bir çok farklılık kültürel değerlerden kaynaklanan alışkanlıklar sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu konuların erken çözümlenmeye çalışılmasıyla sorunlar ortadan kalkabilmektedir.

Yönetimdeki iletişimin, insanın doğasını nasıl etkilediği, rahatlığın derecelendirilmesiyle gösterilebilir. Kluckhohn tarafından ileri sürülen teoriye göre; insan doğasının iki uç alışkanlığı vardır. Bunlar yönetim teorisi için formüle edilirse; “teori X” ve

∗Düzeltme, Bu sayfadaki konu başlıkları ve içerik yeniden düzenlenmiştir.
[107] Hüner Şencan, “Türk Yöneticilerinin Kişilik Yapılarıyla Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma”, (Çevrimiçi) http://merih.com/sencan0.htm, 12 Mart 2006. s.1 – 12.
[108] Şencan, a.e. s. 1-12.

"Teori Y" ortaya çıkartılabilir. Teori X insan doğasının negatif manzarasıdır. Bu kişiler, dış kontrole ihtiyaç duyarlar. Teori Y grubunda ise kendi kendinin hakimi olan ve sorumluluklarının sahibi insanları kapsar. Yöneticiler ve alt birimlere bakıldığında, tipik Batılı girişimciler, Asyalılardan daha esnek bir yapıya sahiptirler ve Teori Y'ye daha yakındırlar. Buna rağmen Asyalılar Teori X' e daha yakın olarak tarif edilmişlerdir. Batılı yöneticiler çalışanlarından sonuç getirecek çözümler üretmelerini isterken, Asyalılar katı ve dayatmacı yaklaşırlar. Onların gösterildiği yönde çalışmaları istenir. Bu kültürler arasında bir fark oluşturmaktadır. Toplumların değerlerinin sosyal hayatı yönlendirmesi, yönetim tarzlarını farklı açılardan etkiler. Batıdaki çalışanlar vakitlerini ücretleri için işte harcarlar. Kendilerine ait zamanlarda şirketle hiçbir bağlantıları bulunmamaktadır. Asya şirketlerindeki çalışanlar, genellikle, işlerine son derece bağlıdırlar ve işin sonuçları için strese dahi girerler. Çalışma saatleri için belirli bir çerçeve belirtmemişlerdir. [109]

Yönlendirmeli yönetim açısından Batı ve doğu girişimcilerinin başta gelen bazı farklılıkları ve bunların yönetim tarzlarına etkisine bakıldığında, ataerkil değerlerle yönlendirilmenin etkisi Asya ülkeleri için daha farklı olduğu görülmektedir. Ailelere karşı olan saygı ve itaatin, kişinin patronun söylediği kurallara uymasına kadar birbiriyle bağlantılıdır. Kültürün etkisine somut örnekler vermek istenirse; Hong Kong'daki küçük şirketlerin aile şirketleri çizgisinde kurulduğu bilinmektedir. Burada bir çok çalışan aile üyeleridir. Görevler aile üyelerinin iletişimi ile tavsiye edilerek oluşturulmaktadır. Şirket iletişim ile bunlara bağlı olarak da aileler ile yönetilmektedir. Yöneticinin rolü ailedeki baba rolü gibidir. Çalışanların yöneticilerden beklediği, onların kesin ve spesifik talimatlarla yönlendirmektedir. Japon şirketler ise büyük yapılardır. Aile tarzı ilişkiler geliştirmeleri şirketlerinde gelişimine yardımcı olmuştur. Tüm personel aile gibi görülür ve herkes katılımcı rol oynamaktadır. Memur ve çalışanlar şirketlerine bağlıdır ve hepsi doğrudan olmasa da her konuda fayda sağlamaktadır. Şirketler veya kurum çalışanlarına satın almak için ödünç ev, şirketle birlikte tatil paketleri, ulaşım çalışma alanı vb. olanaklar sunar. Bu olgu hizmetin bir parçası olarak görülmekte ve şirket için de önemli bir tanıtım faaliyeti olarak değerlendirilmektedir. En önemlisi de çalışanlarını bir çatı altında birleştirir. Japon halkı bir sürü gibidir. Değerlerine son derece bağlıdırlar, güvenilirliğe ihtiyaç duyarlar, dakiktirler. Bunların çalışanların kalitesini perçinleyici bir etkisi vardır. Bu karakteristik özellikler yazarların Japon yöneticilerini paternalist olarak tanımlamalarına neden olmuştur. [110]

---

∗Düzeltme, Bu sayfadaki konu başlıkları ve içerik yeniden düzenlenmiştir.

[109] W.A. Evans, K.C. Hau, D. Sculli, ''A Cross-cultural Comparison of Managerial Styles'', **Journal of Management Development**, Volume: 8 Issue**:** 3 , Jun 1989, s.1-9.

[110] A.e. s.3-8.

Asya kültüründe özellikle alt kademe çalışanları doğal ve doğa üstü olaylara büyük bağlılık duyarlar. Yönetim tarzları insanların bu yönlerine karşı duyarlıdır. Şans önemli bir faktör olarak görülür. İyi yönetilmenin şansı değiştireceği düşünülür. Yönetimler uyum için bu tip faktörleri göz önünde bulundurmak zorundadırlar. Sosyal bağlılığın tasviri için tabi ki bunlar yeterli değildir. Bununla birlikte yanlış giden bir işin başarı kazanması durumu için şans terimi çok fazla kullanılır. Üst düzey yöneticiler sosyal bağlılık ve birliktelikler için çok fazla zaman harcamaktadırlar. Bir çok yönetici operasyonel kararları alt birimlere bırakmayı tercih eder. Ayrıca Asya şirketlerinde önemli kararlarda orta kademe yöneticilerin söz hakkı vardır. Batıda insanlar olanları kaderleri olarak görürler. Batı şirketlerinde yöneticiler Asya ülkelerindeki yöneticilere oranla daha agresiftirler. Karar verme sürecinde çatışmalar ortaya çıkmaktadır. [111]Kısacası, Asya ülkelerinde sonuca daha pasif ve sakin yollarla ulaşılmaktadır.

Organizasyon kültürünün, şekillenmesinde örgüt yöneticilerinin yönetim anlayışları, uygulamaları ve örgüt çalışanlarına verdikleri eğitim de önemli rol oynamaktadır. Bu bağlamda, kurumun en üst yönetimi organizasyon kültürünün oluşmasına ve değişimine büyük katkıda bulunurlar. Onların önem vermediği bir değer kuruma kolay kolay giremez, ama aksine beğenilen değerler ise kurum içerisinde çok çabuk yayılır ve kabul görür. Bilhassa, bazı noktalarda militarist özelikler gösteren teşkilatlarda, yöneticilerin teşkilat üzerindeki etkisi genel olarak başka teşkilat yöneticilerinin kurumları üzerindeki tesirlerinden daha fazla olduğu düşüncesi genel bir kanaat olarak değerlendirilebilir.[112]

## 2.5.3. Duygusal Zekanın Etkisi

Yöneticilik, üzerinde en çok araştırma yapılan konulardan biridir. Literatüre bakıldığı zaman yönetim teorileri çerçevesinde, yöneticilerin ne tür özellikler taşıdıkları, neler yaptıkları, nasıl davrandıkları, nasıl karar verdikleri, yöneticinin örgütsel süreçlerde ne kadar etkin olduğu gibi konularda detaylı bir çok araştırma yapılmıştır. Ancak yöneticilerin duygularını, hislerini ve ruh durumlarını göz önüne alarak, duyguların yönetim sürecindeki rolünü inceleyen araştırma sayısı yok denecek kadar azdır.[113] Bu yönüyle eksik olan bu noktanın bilimsel çalışalarla desteklenerek ortaya konması gerekmektedir. İnsanımızın bilinen duygusallığı hesaba katılırsa özellikle üzerinde durulmasında fayda olduğu düşünülmektedir.

---

[111] Evans, Hau, Sculli, a.g.e. s.5-10.
[112] Murat Dağlar, Murat Günbeyi, ‘’Avrupa Birliği Sürecinde Polis Liderlerinin Yenilenen Vizyonu’’, (Çevrimiçi), www.usak.org.,10 Nisan 2007.
[113] Füsun Acar, “Duygusal Zeka Ve Liderlik," **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** Sayı *:* 12 , Erciyes Üniv., 2002, s.57

Diğer alanlarda olduğu gibi, yöneticilik konusunda da duyguların bu denli ihmal edilip görmezden gelinmesi çok da saşırtıcı değildir. Çünkü, insanlar binlerce yıl hep "akıl" la uğraşmış ve aklı zekayla eşleştirdikleri için duygular fazla önemsenmeyerek duygular insanların zayıf yanı sayılmıştır. Duyguları tanımak, duyguları ifade etmek şairlere, sanatçılara, annelere uygun olduğu komutanlara, yöneticilere, iradesi güçlü olması gereken kişilere göre olmadığı düşünülmüştür. Oysa çağdas psikoloji araştırmaları aklın duygudan arınmış sezgisiz ve isteksiz olarak tek başına hiçbir şey ifade edemeyeceği düşüncesini ortaya atıp savunmaktadır. Örgütlerde somut gerçekler dünyasındaki problemlerle başa çıkmak kolaydır. Bunlar rasyonel yöntemlerle, mantıkla, deneyimle; kısaca beyinle, zeka ile çözülebilir. Ancak, duygular dünyasındaki sorunlara çözüm bulmak çok daha zor ve zaman alıcıdır. Örgütlerdeki büyüme ve gelişmeyi engelleyen en önemli faktörlerden biri, duygular dünyasında çözümsüz kalmış sorunlardır. İşte tüm bu problemleri teşhis etme ve uygun çözümler üretme sorumluluğu da öncelikle yöneticilik özelliklerine sahip kişilere verilmiştir. [114]

Etkin yöneticiler, özellikle oybirliği sağlamak, takım çalışmalarını koordine etmek, çok yönlü bakış açılarını değerlendirebilmek ve fonksiyonel olmayan çatışmalardan kaçınmak konularında yetenekli olan kişilerdir. Bu yetenekler yöneticilere amaçlarına ulaşmakta katkı sağlayacak pozitif ilişkiler geliştirebilme imkanı sağlar. Kendini tanıyan, karşısındakilerin ihtiyaçlarına duyarlı olan, duygularını kontrol edebilen yöneticiler, astlarıyla kendi arasında güçlü ilişkiler kurabilir ve bu ilişkiyi sürekli olarak geliştirerek güçlendirirler. Duygusal zeka yetenekleriyle hareket eden bir yönetici, insan ilişkilerindeki problemlerin, güvensizliğin, duyguları kontrol edemeden yapılan yanlışların sonuçlarıyla zaman harcamayacak, yeni fırsatlar yaratacak ve enerjisini daha verimli ve etkin faaliyetlere yöneltebilecektir. Değişen zaman içinde yöneticilik daha fazla duygusal faaliyetler gerektirmektedir. Yönetici pozisyonunda yer alan birey, sürekli olarak astlarının, müşterilerinin, daha üst düzeydeki yöneticilerin duygusal talepleri ile kuşatılır. Bu duygusal talepleri fark edebilen, değerlendiren ve onlara uygun duygusal tepkiler verebilenler etkin yöneticiler olacaklardır.

## 2.6. Yönetici Tarzlarının Değerlendirilmesi

Yönetim tarzlarından hangisinin daha iyi olduğu sürekli tartışılan bir konudur. Ancak yönetim bilimcilerce çoğunlukla kabul edilen görüş, örgütsel çevre, yönetimin ve görevlerin yapısı, koşullar ile yöneticilerin özelliklerini ve tipini belirlediği yönündedir. Başarılı yönetici örgütün ihtiyaçlarına ve koşullara göre değişik yöneticilik tiplerini

[114] Acar, a.g.e., s.56.

uygulayabilen kişidir. Kısaca belirtecek olursak burada görülen çeşitli yöneticilik davranış biçimlerinden hepsinin kendine göre uygulanabileceği çeşitli koşullar vardır. Bu koşullar daha öncede geniş ölçüde açıkladığımız gibi örgütün kendi iç koşulları ile faaliyette bulunduğu yakın ve genel çevre koşulları, yönetici ve astların kişilik, kültür ve alışkanlıklarıdır. Belirli koşullarda elverişli olan bir yöneticilik biçimi diğer bazı koşullarda elverişsiz ve başarısız olabilmektedir. [115]

Sonuçta; etkili yöneticiler; stratejiyi oluşturur, çalışanları motive eder, misyon oluşturur ve kültür yaratırlar. Yöneticilerin yegâne görevi sonuç almaktır. Hay/McBer danışmanlık şirketinin dünya genelinde 20 binden fazla yöneticiyi içeren bir veri tabanından rastgele örnekleme ile seçtiği 3871 yönetici üzerindeki araştırması etkili yönetimin sırlarından çoğunu açığa çıkartmıştır.[116] Tablo 2.2. de görüldüğü gibi, her birinde altı ayrı yöneticilik tarzı bulunmuştur. Yönetici Tarzlarının Karşılaştırılması tabloda şu şekilde gösterilmiştir.

[115] Eren, a.g.e., s.440.
[116] Daniel Goleman, "Sonuç Alan Liderlik," Human Resources, **İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, Ocak-Şubat 2002. S.49.

Tablo 2.2. Altı Yönetim Tarzı

| | Zorlayıcı | Otoriter | Bağlılık Oluşturan | Demokratik | Model Olan | Yetiştiren |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Yöneticinin Çalışma Tarzı** | Hemen uyulmasını ister. | Kişileri bir vizyona doğru harekete geçirir. | Uyum yaratır ve duygusal bağlar oluşturur | Katılım yoluyla uzlaşma oluşturur. | Performans için yüksek standartlar koyar | Gelecek için kişileri geliştirir. |
| **Bir Cümleyle Tarz** | "Ne diyorsam onu yap" | "Benimle gel." | "Önce insan" | "Sen ne düşünüyorsun" | "Benim yaptığım gibi yap hemen" | "Bunu dene" |
| **Altında Yatan Duygusal Zeka Yetenekleri** | Başarma güdüsü, insiyatif, oto kontrol | Özgüven, başkalarının duygularını anlama, değişim katalizörü | Başkalarının duygularını anlama, ilişkiler kurma, iletişim | İşbirliği, ekip yöneticiliği, iletişim | Dikkatlilik, başarma güdüsü, insiyatif | Başkalarını geliştirme, duygularını anlama, kendinin farkında olma |
| **Tarzın En Çok İşe Yaradığı Zaman** | Kriz anında, bir dönüşümü başlatmak ya da sorunlu çalışanlarla | Değişim yeni bir vizyon gerektiğinde ya da açık yönlendirme gerektiğinde | Bir takımdaki bozuklukları gidermek veya stresli şartlarda kişileri motive etmek için | Ortaklık veya uzlaşma oluşturmak ya da çalışanlardan kıymetli katkılar almak için | Yüksek motivasyonlu ve yetenekli bir ekipten çabuk sonuç almak için | Bir çalışanın performansını artırmak ya da uzun dönemli gelişmesi için |
| **Ortam Üzerindeki Genel Etkisi** | Olumsuz | En çok olumlu | Olumlu | Olumlu | Olumlu | Olumlu |

(Kaynak: Daniel Golemann, "Sonuç Alan Liderlik," Human Resources, **İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, Ocak-Şubat 2002. S.49'dan uyarlanmıştır.)

Her bir yöneticilik tarzı, yönetimde yer alan herkesi etkilemektedir. Zorlayıcı yöneticiler, hemen uyulmasını isterler. Otoriterler, kişileri bir vizyona doğru harekete geçirir. Bağlılık oluşturan yöneticiler, duygusal bağlar ve uyum yaratırlar. Demokratik yöneticiler, katılım yoluyla uzlaşma oluştururlar. Modellik eden yöneticiler, mükemmellik ve kendini yönlendirme beklerler. Yetiştiren yöneticiler, gelecek için insanları geliştirirler. Bütün bu tarzlar içinde niçin zorlayıcı olanın çoğu durumda en az etkili tarz olduğunu anlamak kolaydır. Bu tarzın bir örgüt ortamını nasıl etkilediği düşünülecek olursa; esneklik en büyük darbeyi almaktadır. Yukarıdan aşağıya aşırı karar alma yapısı yukarı tırmanan yeni fikirleri öldürmektedir.[117]

[117] Golemann, a.e., s.51.

Araştırma sonucunda, en çarpıcı olan nokta hiçbir zaman tek bir yöneticilik tarzının en iyisi olmayacağıdır. Yöneticilik davranışları, golf çantasındaki golf sopaları gibidir. Her sopanın kullanılacağı durum ve şart farklıdır.[118]

## 2.7. Yönetim Sorunları Yaşayanların Profilleri

Yönetim alanındaki araştırmalar ve uygulamadaki gözlemler üst pozisyonlarında bulunan bir çok yöneticinin "sorunlu" bir görünüm veren durumda olduklarını ortaya koymaktadır. Bu sorunlu durumlar üç ana başlıkta toplanabilir.[119]

*a- Karar Vermekte Güçlük Çekme*

Riskten kaçınma-karar vermede yavaş kalma ve en kötü ihtimaller üzerinde yoğunlaşma
Değişimleri algılamada, kavramada ve uyum göstermekte yavaş kalma
Fırsatları görmek yerine engellerden tedirgin olma
İnatçı ve uzlaşmasız olma
Entellektüel kibirlilik, herşeyi bilme sendromu
Başkalarının fikir ve önerilerine ilgisizlik ve kuşku duyma
Teknik uzmanlık ve becerilerin yönetsel becerileri örtmesi

*b- Sosyal İlişki ve Haberleşme Becerilerinde Yetersizlik*

Kendi vizyonu ve sorunları ile ilgili bağımsız yapılı, yalnız karakter olma
Başkalarının motivleri konusunda kuşkulu olma ve insanlara mesafeli durma
İyi bir dinleyici olmama
Sosyal sorumluluk ve politik duyarlılığa sahip olmama
Oyuna katılmaya isteksiz olma

*c- Liderlik Becerilerinde Eksiklik*

Takım oyununa ve takım kaptanlığına yatkın olmama
Kendi sorunlarına ve önceliklerine aşırı bağımlı olma
İnsanların gelişmesine katkıda bulunamama
Kötümser ve karamsar olma.
Yeni fikirlere kapalı, tutucu ve yalnızlık eğiliminde olma.
Vizyonsuzluk, Esin ve coşku kaynağı olamama
Aşırı savunmacı ve mazeretçi ve başkalarını suçlayıcı bir tutum içinde olma

Olumlu ve olumsuz karakteristikler bir araya geldiğinde bazı yöneticilerin niye sınırlı kaynaklar ile olağanüstü sonuçlar aldıkları, diğerlerinin ise önemli kaynaklara rağmen sınırlı performans verdikleri ve kurumlarını çıkmaza götürdükleri anlaşılmaktadır.

[118] Acar, a.g.e. s.56
[119] Kutlu, a.g.e., s.4.

Araştırmalar ve gözlemler başarısız olanların çoğunlukla sabırsız, itici, kurgulayıcı, tahakküm edici, kendini-önemseyen, başkalarını eleştiren bir yaklaşım sergilemektedir. Ayrıca araştırmalar yöneticilik tarzlarının giderek, yalnız kahramanlara doğru olumsuz bir eğilim sergilediğini göstermektedir. Çağdaş anlamda yöneticilik, bir insan gurubu ile birlikte guruba olumlu katkılar yaparak, gurup sinerjisini arttırarak olumlu sonuçlar elde edebilmektir. Ben merkezli, kendine dönük, insanları bir potansiyel olarak göremeyen bireylerin bunu gerçekleştirebilmesi mümkün değildir.

Sosyal, teknolojik ve ekonomik değişimlerin hızı birçok yöneticiyi bunaltmakta, onları az dinleyen, düşünmeden karar veren ve eleştiri ve uyarıları dinlemeyen bir karakter haline getirmektedir. Dikkatlerinin hızla ve yoğunlukla finansal sorunlar üzerinde odaklaşması, insanların sorun çözücü kapasitelerini değerlendirebilmelerini engellemektedir. Bunun doğal sonucu olarak insanlar, oluşturdukları çözümlere de isteksiz ve yetersiz katılmaktadır. Pozisyon olarak tepe yöneticiler tahakküm edici ve üstün iradelidir. İstek ve çözümlerinin arkasında büyük bir güç bulunmaktadır.[120] Çalışanların bu istek ve iradeyle ters düşen görüş ve önerilere sahip olması imkânsız değilse bile oldukça zordur. Bunun sonucu olumsuz sonuçlar kendilerine zor ulaşır ve yaralanabilecekleri uyarı ve öneriler kendilerine ulaşamadan kaybolmaktadır.

## 2.8. Yöneticilik Davranışlarının Analizi

İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek yöneticilere de ihtiyaç duyan varlıklardır. Birey kendi arzu ve ihtiyaçlarından bir kısmını gerçekleştirmek, kişisel hedeflerine erişebilmek için guruba ihtiyaç duyar ve grup halinde hareket etme zorunluluğunu hisseder. Yalnız insan zayıftır, güçsüzdür, cesaretsizdir, arzu ve enerjisi azalmış korkudan yetenekleri büzüşmüş durumdadır. İnsanları belirli hedeflere götürebilmek için bu hedeflere ulaşmada onların sağlayacakları kişisel arzu ve ihtiyaçlar ile çıkarların neler olduğunu takip etmek, daha sonrada bu insanları bir gurup etrafında toplayarak güçlerini, cesaretlerini, arzu ve enerjilerini artırmak gerekir. Gurubu oluşturacak insanların bireysel çalışmalarını somut olarak belirlemek güçse, bu taktirde onların milli duygularına, müşterek olan sosyal, ahlaksal ve dinsel değerlere hitap etmek gerekecektir.[121]

Şu halde belirli amaç ve hedeflere yönelmiş insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçilmesi her insanda kolay kolay bulunmayan ayrı bir beceri ve ikna etme yeteneklerini gerektirmektedir. Yönetim konusunda ortaya atılan bir çok tanım incelendiği

∗Düzeltme, Bu sayfadaki konu başlıkları ve içerik yeniden düzenlenmiştir.
[120] Kutlu, a.g.e., s.10.
∗Düzeltme, Bu sayfadaki konu başlıkları ve içerik yeniden düzenlenmiştir.
[121] Erol Eren,a.g.e., s.401.

ve bir sentez oluşturulmaya çalışıldığı taktirde bu kavramı bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır diyebiliriz. Yöneticilik tarihin her devrinde vardır ve hiyerarşik bir doğası olan insanın gelecekte de yöneticiden vazgeçemeyeceğini söylemek yanlış olmayacaktır. İnsan her zaman kişisel olarak gerçekleştiremeyeceği ihtiyaç ve çıkarlarını, baskısı altında bulunan insanlarla bir araya gelip bir gurup oluşturarak gerçekleştirmeye çalışmaktadır.[122]

Yöneticiler; görevlerini yerine getirirken çok çeşitli tarzlarda davranmış ve davranmaktadırlar. İçinde yer aldıkları kurumun faaliyet alanı, faaliyet çeşitliği, yapısal ve çevresel sorunlar, yönetici çalışma ve davranış şeklini de etkilemektedir. Ayrıca, yöneticinin seçtiği uygun davranış tarzı, onun başarısında önemli bir rol oynamaktadır. Aynı zamanda, faaliyet çeşitliliği ve faaliyet biçimindeki değişmeler ve gelişmeleri yöneticinin takip etmesi de onun başarısını etkilemektedir. Dolayısıyla, aynı kurum farklı zamanlarda ve farklı ortamlarda farklı yönetim tarzlarını uygulayabilecek kişilere ihtiyaç duymaktadır. Hay/McBer danışmanlık firması tarafından, dünyanın çeşitli ülkelerindeki 20000 yöneticiden, rastgele yöntemle belirlenmiş 3871 yönetici üzerinde, etkili yönetimin sırlarını belirlemek için, bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucuna göre; altı yönetici tarzı (zorlayıcı, otoriter, uzlaştırmacı, demokrat, örnek olan ve koçluk yapan) saptanmış ve her yöneticilik davranışında, duygusal zekanın farklı ögeleri ortaya çıkmıştır.[123] Yöneticilik davranışının, örgütün, bölümün veya takımın çalışma atmosferine, dolayısıyla da, finansal performansına direkt ve çok önemli bir etkisi olacağından yöneticilerin yönetim tarzlarını ortaya koyarken bu unsuru göz ardı etmemelerinin önemli olduğu düşünülmektedir.

### 2.8.1. Kamu Yöneticilerinin Yönetim Tarzları

Gerek kamu gerekse özel kesim yöneticilerinin yönetim biçimlerine ilişkin bilgiler derlenirken bu konuda yaptığımız araştırmaya temel oluşturması için sadece otokratik ve demokratik yönetim biçimlerine ilişkin görüşler üzerinde değerlendirme yapılmıştır.

Kamu yöneticilerinin otokratik yönetim tarzlarıyla ilgili olarak, "bir arada uzun süreden beri bulunan gruplarda yöneticilerin grup ve eylemlerini kolaylaştıran önerilerde bulunan bir önder olmaktan çok hükmedici olduklarını" söylemektedir. Uzun süreyi birlikte geçiren gruplarda yönetici, astlarının gözünde hükmedici, ama yaratıcı olmayan bir rol kazanmaktadır. Yaşlı yöneticiler daha hükmedici bir davranış göstermektedir. Buna karşılık üyelik davranışı skorları daha düşüktür. "Merkezden yönetim asıldır. Bütün Valileri, İçişleri Bakanı atar. Bütün yazışmalar bakanlığa sunulmadan önce Validen geçer.

[122] Eren, a.e.,s.411.
[123] Eren, a.g.e., s. 53-68.

Bu merkezci yönetim tarzı memurlara çok az girişim imkanı tanımaktadır. Kendilerini amirlerin isteklerine göre ayarlamaları zorunluluğunu doğurmaktadır. Sistemin bir başka özelliği Vali ve halk arasında pederşahi bir ilişkiyi teşvik etmesidir". [124]

Karar alma sürecinin merkezde toplanması merkeziyet prensibinin varlığının kesin kanıtı değildir. Hukuken varsayılan merkezden yönetim faaliyette yerinden yönetime dönüşmekte hatta taşradaki kuruluşlarda yetki merkezciliği uygulanamamaktadır.

## 2.8.2. Özel Sektör Yöneticilerinin Yönetim Tarzları

Özel sektör yöneticilerinin yönetim biçimleri konusunda yapılan araştırmalar bu kesim hakkında tam bir bilgi vermekten hala çok uzaktır. Bu konuda çok yönlü ve öncekilerin doğruluğunu sınayıcı nitelikte araştırmalara ihtiyaç vardır. Çünkü özel kesim yöneticileri yönetim uygulaması açısından sürekli yeni arayışlar peşinde olan ve kendilerini yenileyen bir yapıya sahiptirler. Özel kesim yöneticilerinin planlama, örgütleme, kadrolama, yürütme ve denetleme fonksiyonlarına göre durumlarını saptamıştır. Yönetim uygulamalarını değerleyerek, çağdaş yönetim kavram ve ilkelerine uymayan bazı uygulamalar görüldüğünü, ancak Ülkemiz yöneticilerinin pragmatik değer açısından mevcut yönetim uygulamalarının geçerliliğini savunduğu görülmektedir. Ayrıca çağdaş yönetim ilkelerinin evrenselliği kanıtlanmış değildir. Özellikle örgütleme, yürütme ve denetleme işlevlerinde görülen kuramdan sapmaları açıklamada çevresel, yapısal, ekonomik ve sosyal faktörler kadar kişiliğin de önemli bir rol oynayabileceği düşüncesini ileri sürülmektedir.[125]

Merkeziyetçilik, sıkı otorite uygulamaları ve kararlarda astlara söz hakkı vermeme yöneticilerimizin yerleşmiş geleneksel uygulamaları olarak değerlendirilmektedir. Öyle ki bu durumdan şikayet eden astlar bir süre sonra yönetim mevkilerine geçtiklerinde eleştirdikleri yönetim biçimini uygulamaya başlamaktadırlar. Örgütlendirmede aşırı merkezciliğe gidilmesi, etkili haberleşme sisteminin kurulamaması yetki-sorumluluk dağılımının dengeli ve açık bir biçimde yapılamamış olması, gibi güncelliğini halâ korumakta olan sorunlar bulunmaktadır.[126]

Uygulanan yönetim tarzlarının değerlendirilirken ortaya çıkan yönetim tarzı, bir ülkenin yönetim ideolojisinin uygulamaya yansımasıdır. Khandwall, "yönetim ideolojisinin soyut, gözle görülmeyen değerler, inançlar ve normlar bütünü olarak tanımlar. Ona göre yönetim tarzını oluşturan ana boyutlar girişimcilik, planlama, katılım, esneklik ve baskı faktörleridir." Buna göre, yöneticilerimizin çevresel koşulları algılama biçimi, onların

[124] Şencan, a.g.e. s.1-7.
[125] Şencan, a.g.e., s. 2-6.
[126] A.e., s. 7-9.

yönetim felsefelerini etkilemekte, farklı yönetim biçimlerinin ve dolayısıyla farklı örgütsel yapılarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Sonuçta bir örgütün modern veya gelenekçi özellik taşıması çevre koşullarının ürünüdür. Daha çok gelenekçi çevrenin insanlarından meydana gelmiş bir toplum içinde çalışmak zorunda olan örgütler modern bir örgüt düzenine göre kurulsalar da bu düzende görev alacak iş görenlerin gelenekçi olması halinde örgüt kısa bir süre sonra modern bir düzen kalıbı içinde gelenekçi bir kimlik kazanacaktır.[54] Buna göre yöneticilerimizin modern yönetim tekniklerinin uygulama çabalarında seçici ve toplumun kültürel beklentilerine uygun bir arayış içinde olmaları gerekmektedir. Gerek kamu gerekse özel sektör yöneticilerinin birleştiği en önemli nokta üzerinde yaşanan Ülke ve her iki sektörün hizmet sunduğu insanlarımızın beğenisini kazanmaktır. Modern yönetim anlayışı içinde bunun geri dönüşümü tüm toplumu etkileyecektir.

Bu bölümde yönetici tarzları; otokratik, demokratik-katılımcı ve serbestliğe dayalı olarak üç başlığa ayrılmış, içerdiği unsurlar ve yönetim tarzlarını etkileyen faktörlerin yanı sıra, özellikle kişilik özellikleri, kültürün etkisi ve duygusal zekanın etkisinden bahsedilmiştir. Daha sonra ise, yöneticilik davranışları analiz edilmiş, Kamu ve özel sektör yöneticilerinin yönetim tarzlarından bahsedilmiştir. Bundan sonraki bölümde ise, "Yönetici Tarzlarının Astlar Tarafından Değerlendirmesi ve Bir Araştırma: Malatya Polis Meslek Yüksek Okulu Uygulaması" konulu araştırmaya yer verilecektir.

[54] A.e.,s.1-7.

# 3. BÖLÜM

# 3. YÖNETİCİ TARZLARININ ASTLAR TARAFINDAN DEĞERLENDİRMESİ VE BİR ARAŞTIRMA. MALATYA POLİS MESLEK YÜKSEK OKULU UYGULAMASI.

## 3.1. Metod

### 3.1.1. Araştırmanın Konusu

Geçmişte, günümüzde ve gelecekte; "güvenlik" konusunun önemini yitirmediği ve yitirmeyeceği görülmektedir. Başta insan hayatı olmak üzere; kişilerin sahip oldukları malların, tasarruf emniyetinin, saygınlık ve kariyer yanında, bilgi, fikir ve sanat eserlerinin korunması ve hatta bireylerin kendilerine ait biyolojik sır ve genlerini taşıyan materyallerin korunması, güvenlik konusunun öneminin daha da arttığını göstermektedir.

Çalışma ortamındaki güven ve huzurun, personel üzerinde bıraktığı olumlu etkiler, beklentileri karşılayan bir etken olabilir. İçinde bulunduğu yönetimin bireysel ihtiyaçlarını karşılayıp onun iç dünyasını ve değer yargılarını olumlu yönde etkilemiş olması, beklentilerinin karşılanması sonucunu doğurur. Fakat astların beklentileri pek çok faktörden etkilenebilir. Bir astın başındaki yöneticiden olumlu veya olumsuz olarak direkt etkilenebileceğini tahmin etmek zor değildir.

Görevinde yöneticileri tarafından beklentileri karşılanan bir personel; işini daima en iyi şekilde yapma zorunluluğu hisseder ve hatta ''işimi daha iyi nasıl yapabilirim? '' diye düşünür, daha fazla fikir, proje ve iş üretir. İşinden memnuniyetsizliği ve şikâyeti azalır, işinden mutlu olduğundan başka mesleğe geçmek istemez. Bu bakımdan, astların yöneticilerinden beklentilerinin karşılanması gereklidir. Bu beklentileri etkileyen pek çok faktörün bulunduğu da görülmektedir.

Bu çalışma; Emniyet hizmetlerinde, yöneticilik tarzlarının belirlenerek astların yani Polis Memuru adaylarının, yöneticilerinden nasıl bir beklenti içinde olduklarını belirlemeye yönelik ortaya konulan ilk çalışmadır. Araştırmamızın problemi; Emniyet Hizmetlerinde çalışacak Polis Memuru adaylarının şu andaki yöneticilerinin yönetim tarzları ve bekledikleri yöneticilik tarzının belirlenmesi ve bunun değişik faktörler karşısında nasıl bir dağılım gösterdiğini ortaya koymaktır. Yöneticilerinden beklentilerine; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, okuduğu sınıfı, ikamet ettiği yerin coğrafi bölgesi, görevi,

aylık geliri, askerlik durumu faktörlerinin bağımsız değişkenler olarak, bağımlı değişkene etkileri araştırılmıştır. Bu bakımdan araştırmamızın bağımlı değişkeni, Emniyet Teşkilatında görev alacak astların yöneticilerinin, yöneticilik tarzlarının ortaya konmasıdır. Bu değişkeni etkileyen faktörler, bağımsız değişkenler olarak ele alınmıştır.

### 3.1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İnsanların bir arada olduğu bütün organizasyonlarda onları öncelikle bir arada tutacak ve uyumu sağlayarak yüksek hedeflere taşıyacak kişi veya kişilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yönüyle de, Emniyet Teşkilatını yönetim kadrosu büyük önem taşımaktadır. Çünkü bu konuda geleceği şekillendirecek bu yöneticiler olacaktır. Bu yöneticilerin birlikte çalıştığı astları onları bu hedeflere taşıyan asli unsurlar olup, onların harekete geçirilmesi ve optimum değerlendirilmesi gerekmektedir. Emniyet Teşkilatında görev alacak olan astların, görevlerini daha iyi yapmaları, yaptıklarından mutlu olmaları ve sahip oldukları değerleri ortaya koymaları adına, yöneticilerinden istek ve beklentilerinin de ortaya konması gerektiği düşünülmektedir. Bu sonuçların aynı zamanda, yöneticilere de önemli bir geri bildirim oluşturacağı kanaati taşınmaktadır.

Bu araştırmadan; Emniyet hizmetlerinde faaliyet gösteren yöneticilerin sahip oldukları yöneticilik tarzlarının, Polis Memuru adayları tarafından değerlendirilerek, mevcut ve beklenen yönetici profilinin, oluşturulan değişkenler çerçevesinde hangi özellikleri taşıyan bireyler tarafından talep edildiğinin belirlenmesi, bu istek ve beklenti boyutlarının genel anlamda karşılanması amacıyla, iyileştirme çalışmalarına kaynaklık etmesi beklenmektedir. Bu beklentiden hareketle araştırmanın genel amacını; ‘’Emniyet Teşkilatında görev alacak Polis Memuru adaylarının mesleklerinde görmek istedikleri yönetici tarzını ortaya koymak’’ şeklinde ifade etmek mümkündür. Bu çerçevede, Emniyet Teşkilatında görev alacak Polis Memuru adaylarının karşılaştıkları ve görmek istedikleri yöneticilik tarzına ilişkin olarak aşağıdaki sorulara yanıt aranmaya çalışılmıştır:

1. Polis Memuru adaylarının yaşına göre, yöneticilik tarzlarını değerlendirmeleri farklılık göstermekte midir?

2. Polis Memuru adaylarının Cinsiyetine göre, yöneticilik tarzlarını değerlendirmeleri farklılık göstermekte midir?

3. Polis Memuru adaylarının Medeni durumuna göre, yöneticilik tarzlarını değerlendirmeleri farklılık göstermekte midir?

4. Polis Memuru adaylarının Eğitim düzeyine göre, yöneticilik tarzlarını değerlendirmeleri farklılık göstermekte midir?

5. Polis Memuru adaylarının Okuduğu sınıfına göre, yöneticilik tarzlarını değerlendirmeleri farklılık göstermekte midir?

6. Polis Memuru adaylarının Halen ikamet ettiği yerin coğrafi bölgesine göre, yöneticilik tarzlarını değerlendirmeleri farklılık göstermekte midir?

7. Polis Memuru adaylarının Okuldaki görevine göre, yöneticilik tarzlarını değerlendirmeleri farklılık göstermekte midir?

8. Polis Memuru adaylarının Aylık toplam gelirine göre, yöneticilik tarzlarını değerlendirmeleri farklılık göstermekte midir?

9. Polis Memuru adaylarının Askerlik durumuna göre, yöneticilik tarzlarını değerlendirmeleri farklılık göstermekte midir?

### 3.1.3. Araştırmanın Hipotezi

Araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen ana hipotezimiz ise; ‘’Emniyet Teşkilatında görev alacak Polis Memuru adaylarının yöneticilerinin yönetim tarzlarını değerlendirmeleri (Ne kadar gerçekleştiği ve Ne kadar önemli olduğu), demografik niteliklerine göre farklılık göstermektedir.’’ Şeklinde ifade edilebilir. Alt hipotezlerimiz ise;

1. Polis Memuru adaylarının yaşına göre, yöneticilerinin yönetim tarzını değerlendirmeleri farklılık göstermektedir.

2. Polis Memuru adaylarının cinsiyetine göre, yöneticilerinin yönetim tarzını değerlendirmeleri farklılık göstermektedir.

3. Polis Memuru adaylarının medeni durumuna göre, yöneticilerinin yönetim tarzını değerlendirmeleri farklılık göstermektedir.

4. Polis Memuru adaylarının eğitim düzeyine göre, yöneticilerinin yönetim tarzını değerlendirmeleri farklılık göstermektedir.

5. Polis Memuru adaylarının okuduğu sınıfına göre, yöneticilerinin yönetim tarzını değerlendirmeleri farklılık göstermektedir.

6. Polis Memuru adaylarının halen ikamet ettiği yerin coğrafi bölgesine göre, yöneticilerinin yönetim tarzını değerlendirmeleri farklılık göstermektedir.

7. Polis Memuru adaylarının okuldaki görevine göre, yöneticilerinin yönetim tarzını değerlendirmeleri farklılık göstermektedir.

8. Polis Memuru adaylarının aylık toplam gelirine göre, yöneticilerinin yönetim tarzını değerlendirmeleri farklılık göstermektedir.

9. Polis Memuru adaylarının askerlik durumuna göre, yöneticilerinin yönetim tarzını değerlendirmeleri farklılık göstermektedir.

### 3.1.4. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın başlıca varsayımları şunlardır:

1. Araştırma kapsamındaki personelin anket ve ölçeklere verdikleri yanıtlar, onların gerçek görüş ve düşüncelerini yansıtmaktadır.

2. Polis Meslek Yüksekokulu öğrencileri Polis Memuru adayı olarak kabul edilmiştir.

### 3.1.5. Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırma, 2006 yılı Malatya Polis Meslek Yüksek Okulunda okuyan erkek öğrencilerle sınırlıdır.

### 3.1.6. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evreni 2006 yılı Malatya Polis Meslek Yüksek Okulunda okuyan öğrencileridir. Bu öğrenciler, toplam 450 kişiden oluşmaktadır. Sonuçların genellenmek istendiği bu grup hakkında inceleme yapabilmek için, *görevli, nöbetçi ve izinli olanların dışındakilerden* oluşturulan evren; Polis Meslek Yüksek Okulu Müdürlüğü; 1. Sınıflardan 195, 2. Sınıflardan 155 öğrenci ile toplam 350 kişiden oluşmuştur.

Polis Meslek Yüksek Okuluna öğrenci seçiminde; demografik faktörler bakımından kişi dağılımları Polis Akademisi Başkanlığı tarafından cinsiyete ve bölgelere göre dengeli bir şekilde yapıldığı kabul edildiğinden evren konuyu temsil eder mahiyettedir.

### 3.1.7. Verilerin Toplanması

Araştırmada bir anket ve bir ölçek kullanılmıştır. Bunlar:

#### 3.1.7.1. Anket

Araştırmada Dr. Demirali Yaşar ERGİN tarafından geliştirilen anket formu kullanılarak veriler toplanmıştır. Bu anket; deneklerin yaş, cinsiyet, eğitim durumları gibi demografik özellikleri yanında görevlerini tanıtıcı çeşitli özelliklerini belirlemeye yönelik 9 sorudan oluşmaktadır. (EK A)

### 3.1.7.2. ErYöTa (Ergin-Yönetici Tarzları Ölçeği)

Yöneticilerin yönetim tarzlarının belirlenmesinde Dr. Demirali Yaşar Ergin tarafından geliştirilen Yönetici Tarzları Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, çeşitli yönetici davranışlarını içeren 4'lü likert dereceleme ölçeği türünde 72 sorudan oluşmaktadır.(EKB)

### 3.1.7.3. ErYöTa Ölçeği' nin Geçerlik ve Güvenirliği

Aracın yapı geçerliliğini belirlemek için elde edilen veriler faktör analizi ile çözümlenerek şu 11 faktörden (yönetici tarzından) oluştuğu görülmüştür:

| | | |
|---|---|---|
| 1 | LİDER | ÖNCÜ |
| 2 | BÜROKRAT | İŞ'e yönelik |
| 3 | EĞİTMEN | DESTEKLEYİCİ/İŞGÖREN'e yönelik |
| 4 | DİPLOMAT | UZLAŞTIRICI/ÖRGÜT'e yönelik |
| 5 | KATILIMCI | |
| 6 | DİSİPLİNCİ | |
| 7 | ZORBA | GÜÇLÜ |
| 8 | GÖZETMEN | DENETLEYİCİ |
| 9 | DEMOKRAT | |
| 10 | SOSYAL | üye/İLİŞKİ'ye yönelik |
| 11 | KORUYUCU | İŞGÖREN'e yönelik |

Geçerlik çalışmaları kapsamında ölçeği oluşturan her sorunun madde analizi işlemleri de gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla her madde için item-total korelasyon katsayısı ve item-remainder korelasyon katsayısı ile Cronbach alfa katsayısı hesaplanmıştır. Her üç tekniğe göre de boyutların oluşumunda kendi içlerinde bütün önermeler itibariyle tutarlı oldukları saptanmıştır.

| FAKTÖRLER | α Cronbach Alpha Katsayısı | N |
|---|---|---|
| LİDER/ÖNCÜ | 0.89 | 497 |
| BÜROKRAT/İŞ | 0.88 | 498 |
| EĞİTMEN/DESTEKLEYİCİ/İŞGÖREN | 0.85 | 500 |
| DİPLOMAT/UZLAŞTIRICI/ÖRGÜT | 0.83 | 503 |
| KATILIMCI | 0.84 | 500 |
| DİSİPLİNCİ | 0.84 | 497 |
| ZORBA /GÜÇLÜ | 0.84 | 496 |
| GÖZETMEN/DENETLEYİCİ | 0.73 | 502 |
| DEMOKRAT | 0.76 | 501 |
| SOSYAL/üye/İLİŞKİ | 0.74 | 498 |
| KORUYUCU/İŞGÖREN | 0.86 | 499 |

Araştırmamızda kullanılan ölçeğe ait faktörlerin α Cronbach Alpha Katsayıları yukarıdaki gibi elde edilmiştir.

Ayrıca maddelerin ayırt etme gücünü belirlemek amacıyla her boyut için ayrı ayrı, boyut toplam puanına göre oluşturulan alt ve üst çeyreklik gruplar arasında o boyuttaki her maddenin ayırt edici olup olmadığı t- testi ile sınanmıştır. Bu istatistik sonuçlara göre tüm maddelerin ayırt etme gücüne sahip oldukları belirlenmiştir.

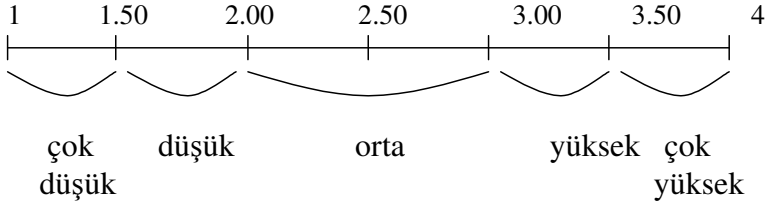
Faktörlere göre maddeler bazında yapılan yukarıdaki işlemler test bütününe göre faktörler bazında yapılarak faktörlerin birbiriyle tutarlı olduğu ve faktörlerin de ayırt etme gücüne sahip olduğu ortaya konmuştur.

Bu geçerlik ve güvenirlik sınamaları sonucunda ölçeğin kullanılabilirliğine karar verilmiştir. (Ergin, 1996:130-139)

### 3.1.7.4. Verilerin Çözümlenmesi

Önermelerin değerlendirilmesi; söz konusu önermedeki davranışı hiçbir zaman (1), ara sıra (2), çoğu zaman (3), daima (4) puan şeklinde yapılmıştır.

Yöneticilik tarzlarına ilişkin puanlar ise ilgili alanın kapsadığı önermelerden alınan puanların aritmetik ortalaması alınarak bulunmuştur. Mutlak ölçüte göre yorum için ölçek aralıkları belirlenirken olası maksimum ve minumum puanlar arasındaki fark (4-1), 6'ya (normal dağılımın %99.73'ü ±3 standart sapma arasında dağıldığı için) bölünerek elde edilen sapma miktarı olan 0.50 değeri aracılığıyla yöneticilik türünün değerlendirilmesine kullanılan ve şekilde gösterilen yorum ölçütüne ulaşılmıştır. Puanların yükselmesi o yöneticilik tarzının düzeyindeki yükselmeyi ifade etmektedir. 1-1.50 çok düşük, 1.51-2.00 düşük, 2.01-3.00 orta, 3.01-3.50 yüksek, 3.51-4 çok yüksek düzeyi yansıtmaktadır.




Örneğin $\bar{x}$ =1.48 ise ilgili yöneticilik tarzının çok düşük düzeyde görüldüğünü, $\bar{x}$ =3.12 ise yüksek düzeyde görüldüğünü yansıtmaktadır. Araştırmada istatistiklerin sınanmasında manidarlık düzeyi 0.05 olarak benimsenmiştir.

## 3.2 Bulgular ve Yorum

Araştırma kapsamındaki öğrencilerin bulundukları sınıflar itibariyle yaşlarına göre oluşan dağılım Tablo.1' de gösterilmektedir. Bu dağılıma göre; öğrencilerin %55.71'i 1.sınıf, %44.29'u 2. sınıfta okumakta, Bütün öğrencilerin, %42'si 18-20 yaşlarında, %56.29'u 21-23 yaşlarındadır.

**Tablo 1: 5-Kaçıncı sınıfsınız? Değişkenine Göre 1-Yaşınız İçin Frekans Dağılımı**

| | 1. Sınıf | | 2. Sınıf | | Toplam | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | f | %f | f | %f | f | %f |
| N= 350 | | | | | | |
| 18 - 20 | 118 | 60.51 | 29 | 18.71 | 147 | 42.00 |
| 21 - 23 | 75 | 38.46 | 122 | 78.71 | 197 | 56.29 |
| 24 - 26 | 2 | 1.03 | 4 | 2.58 | 6 | 1.71 |
| Toplam | 195 | 55.71 | 155 | 44.29 | 350 | 100.00 |

Araştırma kapsamındaki öğrencilerin bulundukları sınıflar itibariyle cinsiyetlerine göre oluşan dağılım Tablo.2' de gösterilmektedir. Araştırmadaki öğrencilerin tamamının cinsiyeti erkektir.

**Tablo 2: 5-Kaçıncı sınıfsınız? Değişkenine Göre 2-Cinsiyetiniz İçin Frekans Dağılımı**

| | 1. Sınıf | | 2. Sınıf | | Toplam | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | f | %f | f | %f | f | %f |
| N= 350 | | | | | | |
| Kadın | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 |
| Erkek | 195 | 100.00 | 155 | 100.00 | 350 | 100.00 |
| Toplam | 195 | 55.71 | 155 | 44.29 | 350 | 100.00 |

3. Araştırma kapsamındaki öğrencilerin bulundukları sınıflar itibariyle medeni durumlarına göre oluşan dağılım Tablo.3' de gösterilmektedir. Araştırmadaki öğrencilerin %97.14'ü bekar, %2.86'sı evlidir.

**Tablo 3. 5-Kaçıncı sınıfsınız? Değişkenine Göre 3-Medeni durumunuz İçin Frekans Dağılımı**

| | 1. Sınıf | | 2. Sınıf | | Toplam | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | f | %f | f | %f | f | %f |
| N= 350 | | | | | | |
| Bekar | 190 | 97.44 | 150 | 96.77 | 340 | 97.14 |
| Evli | 5 | 2.56 | 5 | 3.23 | 10 | 2.86 |
| Toplam | 195 | 55.71 | 155 | 44.29 | 350 | 100.00 |

Araştırma kapsamındaki öğrencilerin bulundukları sınıflar itibariyle eğitim düzeylerine göre oluşan dağılım Tablo.4'te gösterilmektedir. Araştırmadaki öğrencilerin %89.71'i lise mezunu, %8.57'si önlisans, %1.71'i lisans mezunudur.

**Tablo 4. 5-Kaçıncı sınıfsınız? Değişkenine Göre 4-Eğitim düzeyiniz İçin Frekans Dağılımı**

| | 1. Sınıf | | 2. Sınıf | | Toplam | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | f | %f | f | %f | f | %f |
| N= 350 | | | | | | |
| Lise | 180 | 92.31 | 134 | 86.45 | 314 | 89.71 |
| Önlisans | 13 | 6.67 | 17 | 10.97 | 30 | 8.57 |
| Lisans | 2 | 1.03 | 4 | 2.58 | 6 | 1.71 |
| Toplam | 195 | 55.71 | 155 | 44.29 | 350 | 100.00 |

Araştırma kapsamındaki öğrencilerin bulundukları sınıflar itibariyle coğrafik bölgelerine göre oluşan dağılım Tablo.5'de gösterilmektedir. Araştırmadaki öğrencilerin %32.29'u İçanadolu, %30.57'si Ege bölgesindendir.

**Tablo 5. 5-Kaçıncı sınıfsınız? Değişkenine Göre 6-Memleketinizin Bulunduğu Coğrafi Bölge İçin Frekans Dağılımı**

| | 1. Sınıf | | 2. Sınıf | | Toplam | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | f | %f | f | %f | f | %f |
| N= 350 | | | | | | |
| Akdeniz | 47 | 24.10 | 10 | 6.45 | 57 | 16.29 |
| Ege | 37 | 18.97 | 70 | 45.16 | 107 | 30.57 |
| İçanadolu | 87 | 44.61 | 26 | 16.77 | 113 | 32.29 |
| Karadeniz | 15 | 7.69 | 45 | 29.03 | 60 | 17.14 |
| Marmara | 9 | 4.61 | 4 | 2.58 | 13 | 3.71 |
| Toplam | 195 | 55.71 | 155 | 44.29 | 350 | 100.00 |

Araştırma kapsamındaki öğrencilerin bulundukları sınıflar itibariyle okuldaki sorumluluklarına göre oluşan dağılım Tablo.6'da gösterilmektedir. Araştırmadaki öğrencilerin %67.33'ünün görevi yok, %25.21'i sorumlu öğrenci, %7.45'i sınıf başkanıdır.

**Tablo 6. 5-Kaçıncı sınıfsınız? Değişkenine Göre 7-Okuldaki göreviniz İçin Frekans Dağılımı**

| | 1. Sınıf | | 2. Sınıf | | Toplam | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | f | %f | f | %f | f | %f |
| N= 350 | | | | | | |
| Öğrenci | 126 | 64.61 | 109 | 70.78 | 235 | 67.33 |
| Sınıf Başkan veya Yardımcısı | 13 | 6.67 | 13 | 8.44 | 26 | 7.45 |
| Sorumlu Öğrenci (Yemekhane, Ga | 56 | 28.72 | 32 | 20.78 | 88 | 25.21 |
| Toplam | 195 | 55.87 | 154 | 44.13 | 349 | 99.71 |

Araştırma kapsamındaki öğrencilerin bulundukları sınıflar itibariyle aylık gelirlerine göre oluşan dağılım Tablo.7' de gösterilmektedir. Araştırmadaki öğrencilerin %2'sinin aylık toplam geliri 20 YTL'den daha az, %14'ünün 150 YTL'den fazladır.

**Tablo 7. 5-Kaçıncı sınıfsınız? Değişkenine Göre 8-Aylık Toplam Geliriniz İçin Frekans Dağılımı**

| | 1. Sınıf | | 2. Sınıf | | Toplam | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | f | %f | f | %f | f | %f |
| N= 350 | | | | | | |
| 0 – 20 YTL | 6 | 3.08 | 1 | 0.64 | 7 | 2.00 |
| 20 – 50 YTL | 62 | 31.80 | 10 | 6.45 | 72 | 20.57 |
| 50 –100 YTL | 48 | 24.61 | 59 | 38.06 | 107 | 30.57 |
| 100 –150 YTL | 55 | 28.20 | 60 | 38.71 | 115 | 32.86 |
| 150 YTL den fazla | 24 | 12.31 | 25 | 16.13 | 49 | 14.00 |
| Toplam | 195 | 55.71 | 155 | 44.29 | 350 | 100.00 |

Araştırma kapsamındaki öğrencilere göre, yöneticilerinin sergiledikleri tarzların dağılımı tablo 8'de gösterilmektedir. Öğrencilere göre; yöneticileri en fazla disiplinci, bürokrat, gözetmen yönetici tarzlarını en düşük düzeyde de eğitmen, koruyucu, demokrat, diplomat yönetici tarzlarını göstermektedirler.

**Tablo 8. NE KADAR GERÇEKLEŞİYOR İçin Ortalama ve Sapmalar**

| | Toplam | | |
|---|---|---|---|
| | n | μ | s |
| N= 350 | | | |
| DİSİPLİNCİ (NE KADAR GERÇEKLEŞ | 350 | 2.74 | 0.65 |
| BÜROKRAT (NE KADAR GERÇEKLEŞİY | 350 | 2.70 | 0.60 |
| GÖZETMEN (NE KADAR GERÇEKLEŞİY | 350 | 2.63 | 0.64 |
| Toplam | 4200 | 2.48 | 0.64 |
| LİDER (NE KADAR GERÇEKLEŞİYOR) | 350 | 2.47 | 0.57 |
| SOSYAL (NE KADAR GERÇEKLEŞİYOR | 350 | 2.46 | 0.72 |
| KATILIMCI (NE KADAR GERÇEKLEŞİ | 350 | 2.45 | 0.57 |
| ZORBA (NE KADAR GERÇEKLEŞİYOR) | 350 | 2.43 | 0.65 |
| DİPLOMAT (NE KADAR GERÇEKLEŞİY | 350 | 2.43 | 0.65 |
| DEMOKRAT (NE KADAR GERÇEKLEŞİY | 350 | 2.41 | 0.65 |
| KORUYUCU (NE KADAR GERÇEKLEŞİY | 350 | 2.34 | 0.63 |
| EĞİTMEN (NE KADAR GERÇEKLEŞİYO | 350 | 2.27 | 0.61 |

Araştırma kapsamındaki öğrencilere göre, yöneticilerinin görmek istedikleri tarzların dağılımı tablo 9'da gösterilmektedir. Öğrenciler, yöneticilerinde eğitmen, koruyucu, lider, demokrat görmek istedikleri, önemli gördükleri yönetici tarzlarıdır. Disiplinci, gözetmen, katılımcı, diplomat, bürokrat yönetici tarzlarını ise daha az öneme verdikleri ve yöneticilerinde görmek istemedikleri yönetici tarzlarıdır.

Tablo 9. NE KADAR ÖNEMLİ İçin Ortalama ve Sapmalar

| | Toplam | | |
|---|---|---|---|
| | n | μ | s |
| N= 350 | | | |
| EĞİTMEN (NE KADAR ÖNEMLİ) | 350 | 3.59 | 0.37 |
| KORUYUCU (NE KADAR ÖNEMLİ) | 350 | 3.58 | 0.36 |
| LİDER (NE KADAR ÖNEMLİ) | 350 | 3.51 | 0.38 |
| DEMOKRAT (NE KADAR ÖNEMLİ) | 350 | 3.50 | 0.44 |
| Toplam | 4200 | 3.48 | 0.44 |
| ZORBA (NE KADAR ÖNEMLİ) | 350 | 3.48 | 0.44 |
| SOSYAL (NE KADAR ÖNEMLİ) | 350 | 3.46 | 0.53 |
| BÜROKRAT (NE KADAR ÖNEMLİ) | 350 | 3.45 | 0.44 |
| DİPLOMAT (NE KADAR ÖNEMLİ) | 350 | 3.45 | 0.45 |
| KATILIMCI (NE KADAR ÖNEMLİ) | 350 | 3.44 | 0.40 |
| GÖZETMEN (NE KADAR ÖNEMLİ) | 350 | 3.41 | 0.47 |
| DİSİPLİNCİ (NE KADAR ÖNEMLİ) | 350 | 3.40 | 0.52 |

10. Öğrencilerin önem verdikleri ile yöneticilerinde karşılaştıkları arasındaki fark (yönetim tarzı tatmini) tablo 10'da gösterilmektedir. Öğrencilerin önem verdikleri ile yöneticilerinde karşılaştıkları arasındaki fark (yönetim tarzı tatmini) bütün tarzlar için negatif değerlidir, yani hiçbir yönetici tarzında öğrenciler beklentilerini yöneticilerinde karşılayamadıklarını ifade etmektedirler. Öğrencilerin yöneticilerinin yönetim tarzlarından tatminleri değil tatminsizlikleri vardır. Bu tatminsizlik disiplinci, bürokrat, gözetmen, katılımcı, sosyal yönetici tarzlarında daha az, eğitmen, zorba, koruyucu, demokrat, lider, diplomat tarzlarında daha fazladır.

Tablo 10. TATMİN İçin Ortalama ve Sapmalar

| | Toplam | | |
|---|---|---|---|
| | n | μ | s |
| N= 350 | | | |
| DİSİPLİNCİ (TATMİN) | 350 | -0.65 | 0.78 |
| BÜROKRAT (TATMİN) | 350 | -0.75 | 0.68 |
| GÖZETMEN (TATMİN) | 350 | -0.78 | 0.73 |
| KATILIMCI (TATMİN) | 350 | -0.99 | 0.66 |
| SOSYAL (TATMİN) | 350 | -1.00 | 0.83 |
| Toplam | 4200 | -1.01 | 1.37 |
| DİPLOMAT (TATMİN) | 350 | -1.02 | 0.78 |
| LİDER (TATMİN) | 350 | -1.04 | 0.64 |
| DEMOKRAT (TATMİN) | 350 | -1.09 | 0.79 |
| KORUYUCU (TATMİN) | 350 | -1.24 | 0.73 |
| ZORBA (TATMİN) | 350 | -1.25 | 4.03 |
| EĞİTMEN (TATMİN) | 350 | -1.31 | 0.71 |

Tablo 11. NE KADAR GERÇEKLEŞİYOR Değişkeni İle NE KADAR ÖNEMLİ İçin Pearson Korelasyon Matriksi

| | TOPLAM (NE KADAR GERÇEKLEŞİYOR) | LİDER (NE KADAR GERÇEKLEŞİYOR) | BÜROKRAT (NE KADAR GERÇEKLEŞİYOR) | EĞİTMEN (NE KADAR GERÇEKLEŞİYOR) | DİPLOMAT (NE KADAR GERÇEKLEŞİYOR) | KATILIMCI (NE KADAR GERÇEKLEŞİYOR) | DİSİPLİNCİ (NE KADAR GERÇEKLEŞİYOR) | ZORBA (NE KADAR GERÇEKLEŞİYOR) | GÖZETMEN (NE KADAR GERÇEKLEŞİYOR) | DEMOKRAT (NE KADAR GERÇEKLEŞİYOR) | SOSYAL (NE KADAR GERÇEKLEŞİYOR) | KORUYUCU (NE KADAR GERÇEKLEŞİYOR) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| TOPLAM (NE KADAR ÖNEMLİ) | r= 0.10 | r= 0.08 | r= 0.14 | r= 0.07 | r= 0.05 | r= 0.13 | r= 0.15 | r= 0.06 | r= 0.17 | r= 0.00 | r= 0.12 | r= 0.05 |
| | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 |
| LİDER (NE KADAR ÖNEMLİ) | r= 0.14 | r= 0.13 | r= 0.16 | r= 0.10 | r= 0.09 | r= 0.17 | r= 0.19 | r= 0.12 | r= 0.18 | r= 0.04 | r= 0.14 | r= 0.10 |
| | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 |
| BÜROKRAT (NE KADAR ÖNEMLİ) | r= 0.14 | r= 0.12 | r= 0.17 | r= 0.14 | r= 0.08 | r= 0.15 | r= 0.13 | r= 0.08 | r= 0.19 | r= 0.05 | r= 0.17 | r= 0.10 |
| | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 |
| EĞİTMEN (NE KADAR ÖNEMLİ) | r= 0.05 | r= 0.04 | r= 0.10 | r= 0.01 | r= 0.03 | r= 0.08 | r= 0.13 | r= 0.00 | r= 0.10 | r= -0.06 | r= 0.09 | r= 0.00 |
| | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 |
| DİPLOMAT (NE KADAR ÖNEMLİ) | r= 0.10 | r= 0.08 | r= 0.13 | r= 0.10 | r= 0.02 | r= 0.10 | r= 0.14 | r= 0.08 | r= 0.17 | r= 0.04 | r= 0.09 | r= 0.07 |
| | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 |
| KATILIMCI (NE KADAR ÖNEMLİ) | r= 0.05 | r= 0.03 | r= 0.07 | r= 0.04 | r= 0.01 | r= 0.12 | r= 0.08 | r= 0.03 | r= 0.13 | r= -0.02 | r= 0.06 | r= -0.00 |
| | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 |
| DİSİPLİNCİ (NE KADAR ÖNEMLİ) | r= 0.10 | r= 0.09 | r= 0.10 | r= 0.07 | r= 0.09 | r= 0.09 | r= 0.13 | r= 0.08 | r= 0.14 | r= 0.03 | r= 0.10 | r= 0.06 |
| | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 |
| ZORBA (NE KADAR ÖNEMLİ) | r= 0.03 | r= 0.02 | r= 0.05 | r= 0.01 | r= 0.04 | r= 0.05 | r= 0.09 | r= 0.02 | r= 0.11 | r= -0.06 | r= 0.07 | r= -0.00 |
| | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 |
| GÖZETMEN (NE KADAR ÖNEMLİ) | r= 0.10 | r= 0.08 | r= 0.16 | r= 0.05 | r= 0.06 | r= 0.11 | r= 0.12 | r= 0.08 | r= 0.15 | r= 0.04 | r= 0.10 | r= 0.07 |
| | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 |
| DEMOKRAT (NE KADAR ÖNEMLİ) | r= 0.00 | r= 0.00 | r= 0.02 | r= -0.03 | r= -0.03 | r= 0.05 | r= 0.07 | r= -0.03 | r= 0.09 | r= -0.01 | r= 0.08 | r= -0.07 |
| | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 |
| SOSYAL (NE KADAR ÖNEMLİ) | r= 0.11 | r= 0.09 | r= 0.13 | r= 0.10 | r= 0.10 | r= 0.11 | r= 0.08 | r= 0.07 | r= 0.11 | r= 0.05 | r= 0.16 | r= 0.08 |
| | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 |
| KORUYUCU (NE KADAR ÖNEMLİ) | r= 0.04 | r= 0.02 | r= 0.09 | r= -0.01 | r= 0.00 | r= 0.07 | r= 0.12 | r= 0.01 | r= 0.11 | r= -0.04 | r= 0.07 | r= -0.00 |
| | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 | Sd= 348 |

Tablo 12. NE KADAR GERÇEKLEŞİYOR Değişkeni İle TATMİN İçin Pearson Korelasyon Matriksi

| | TOPLAM (NE KADAR GERÇEKLEŞİYOR) | LİDER (NE KADAR GERÇEKLEŞİYOR) | BÜROKRAT (NE KADAR GERÇEKLEŞİYOR) | EĞİTMEN (NE KADAR GERÇEKLEŞİYOR) | DİPLOMAT (NE KADAR GERÇEKLEŞİYOR) | KATILIMCI (NE KADAR GERÇEKLEŞİYOR) | DİSİPLİNCİ (NE KADAR GERÇEKLEŞİYOR) | ZORBA (NE KADAR GERÇEKLEŞİYOR) | GÖZETMEN (NE KADAR GERÇEKLEŞİYOR) | DEMOKRAT (NE KADAR GERÇEKLEŞİYOR) | SOSYAL (NE KADAR GERÇEKLEŞİYOR) | KORUYUCU (NE KADAR GERÇEKLEŞİYOR) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| TOPLAM (TATMİN) | r= 0.82<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.78<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.69<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.73<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.76<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.68<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.60<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.72<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.57<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.74<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.62<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.79<br>p<.01<br>Sd= 348 |
| LİDER (TATMİN) | r= 0.75<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.81<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.61<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.66<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.68<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.59<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.52<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.63<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.50<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.65<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.56<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.69<br>p<.01<br>Sd= 348 |
| BÜROKRAT (TATMİN) | r= 0.68<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.62<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.78<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.48<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.62<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.53<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.57<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.61<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.48<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.61<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.50<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.59<br>p<.01<br>Sd= 348 |
| EĞİTMEN (TATMİN) | r= 0.73<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.68<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.50<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.86<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.62<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.59<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.44<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.61<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.48<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.63<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.52<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.74<br>p<.01<br>Sd= 348 |
| DİPLOMAT (TATMİN) | r= 0.69<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.64<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.56<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.55<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.82<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.56<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.49<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.60<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.43<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.62<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.53<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.63<br>p<.01<br>Sd= 348 |
| KATILIMCI (TATMİN) | r= 0.72<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.66<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.57<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.62<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.64<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.79<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.48<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.62<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.46<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.64<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.52<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.66<br>p<.01<br>Sd= 348 |
| DİSİPLİNCİ (TATMİN) | r= 0.58<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.53<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.55<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.44<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.51<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.45<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.75<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.44<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.48<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.43<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.51<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.49<br>p<.01<br>Sd= 348 |
| ZORBA (TATMİN) | r= 0.18<br>-<br>Sd= 348 | r= 0.17<br>-<br>Sd= 348 | r= 0.15<br>-<br>Sd= 348 | r= 0.16<br>-<br>Sd= 348 | r= 0.17<br>-<br>Sd= 348 | r= 0.15<br>-<br>Sd= 348 | r= 0.07<br>-<br>Sd= 348 | r= 0.19<br>-<br>Sd= 348 | r= 0.11<br>-<br>Sd= 348 | r= 0.17<br>-<br>Sd= 348 | r= 0.12<br>-<br>Sd= 348 | r= 0.15<br>-<br>Sd= 348 |
| GÖZETMEN (TATMİN) | r= 0.59<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.55<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.49<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.50<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.51<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.47<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.52<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.46<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.77<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.44<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.44<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.50<br>p<.01<br>Sd= 348 |
| DEMOKRAT (TATMİN) | r= 0.70<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.63<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.59<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.59<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.66<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.57<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.41<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.67<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.39<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.83<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.45<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.69<br>p<.01<br>Sd= 348 |
| SOSYAL (TATMİN) | r= 0.61<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.58<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.52<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.51<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.54<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.48<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.55<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.49<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.43<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.48<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.77<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.56<br>p<.01<br>Sd= 348 |
| KORUYUCU (TATMİN) | r= 0.78<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.72<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.60<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.75<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.70<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.62<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.49<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.67<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.49<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.70<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.57<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= 0.87<br>p<.01<br>Sd= 348 |

Tablo 13. NE KADAR ÖNEMLİ Değişkeni İle TATMİN İçin Pearson Korelasyon Matriksi

| | TOPLAM (NE KADAR ÖNEMLİ) | LİDER (NE KADAR ÖNEMLİ) | BÜROKRAT (NE KADAR ÖNEMLİ) | EĞİTMEN (NE KADAR ÖNEMLİ) | DİPLOMAT (NE KADAR ÖNEMLİ) | KATILIMCI (NE KADAR ÖNEMLİ) | DİSİPLİNCİ (NE KADAR ÖNEMLİ) | ZORBA (NE KADAR ÖNEMLİ) | GÖZETMEN (NE KADAR ÖNEMLİ) | DEMOKRAT (NE KADAR ÖNEMLİ) | SOSYAL (NE KADAR ÖNEMLİ) | KORUYUCU (NE KADAR ÖNEMLİ) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| TOPLAM (TATMİN) | r= -0.48<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.40<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.37<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.43<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.40<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.43<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.35<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.43<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.33<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.42<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.34<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.47<br>p<.01<br>Sd= 348 |
| LİDER (TATMİN) | r= -0.47<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.48<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.34<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.42<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.37<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.41<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.32<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.41<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.31<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.37<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.32<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.44<br>p<.01<br>Sd= 348 |
| BÜROKRAT (TATMİN) | r= -0.44<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.35<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.49<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.30<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.38<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.38<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.35<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.40<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.29<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.37<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.31<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.37<br>p<.01<br>Sd= 348 |
| EĞİTMEN (TATMİN) | r= -0.37<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.31<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.20<br>p<.05<br>Sd= 348 | r= -0.51<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.23<br>p<.05<br>Sd= 348 | r= -0.30<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.21<br>p<.05<br>Sd= 348 | r= -0.32<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.26<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.29<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.24<br>p<.05<br>Sd= 348 | r= -0.42<br>p<.01<br>Sd= 348 |
| DİPLOMAT (TATMİN) | r= -0.45<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.36<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.37<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.33<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.56<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.38<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.30<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.36<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.30<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.39<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.26<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.41<br>p<.01<br>Sd= 348 |
| KATILIMCI (TATMİN) | r= -0.40<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.30<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.30<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.33<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.32<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.51<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.28<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.38<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.27<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.36<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.28<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.36<br>p<.01<br>Sd= 348 |
| DİSİPLİNCİ (TATMİN) | r= -0.39<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.29<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.35<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.25<br>p<.05<br>Sd= 348 | r= -0.31<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.33<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.56<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.32<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.31<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.28<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.35<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.28<br>p<.01<br>Sd= 348 |
| ZORBA (TATMİN) | r= -0.08<br>-<br>Sd= 348 | r= -0.03<br>-<br>Sd= 348 | r= -0.04<br>-<br>Sd= 348 | r= -0.10<br>-<br>Sd= 348 | r= -0.08<br>-<br>Sd= 348 | r= -0.09<br>-<br>Sd= 348 | r= -0.06<br>-<br>Sd= 348 | r= -0.14<br>-<br>Sd= 348 | r= -0.03<br>-<br>Sd= 348 | r= -0.08<br>-<br>Sd= 348 | r= -0.00<br>-<br>Sd= 348 | r= -0.10<br>-<br>Sd= 348 |
| GÖZETMEN (TATMİN) | r= -0.33<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.26<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.27<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.29<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.25<br>p<.05<br>Sd= 348 | r= -0.26<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.28<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.27<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.51<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.22<br>p<.05<br>Sd= 348 | r= -0.27<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.27<br>p<.01<br>Sd= 348 |
| DEMOKRAT (TATMİN) | r= -0.40<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.31<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.30<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.34<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.31<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.39<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.24<br>p<.05<br>Sd= 348 | r= -0.38<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.22<br>p<.05<br>Sd= 348 | r= -0.56<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.22<br>p<.05<br>Sd= 348 | r= -0.39<br>p<.01<br>Sd= 348 |
| SOSYAL (TATMİN) | r= -0.39<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.31<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.28<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.32<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.31<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.35<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.32<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.30<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.29<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.25<br>p<.05<br>Sd= 348 | r= -0.51<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.36<br>p<.01<br>Sd= 348 |
| KORUYUCU (TATMİN) | r= -0.39<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.31<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.26<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.39<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.29<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.34<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.23<br>p<.05<br>Sd= 348 | r= -0.34<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.22<br>p<.05<br>Sd= 348 | r= -0.38<br>p<.01<br>Sd= 348 | r= -0.25<br>p<.05<br>Sd= 348 | r= -0.50<br>p<.01<br>Sd= 348 |

Liderlik tarzının ne kadar gerçekleştiği ile ne kadar önemli olduğu arasında ilişki tablo 11'de gösterilmiştir. Liderlik tarzının ne kadar gerçekleştiği ile ne kadar önemli olduğu arasında ilişki yoktur. Diğer tüm yönetim tarzları için de gerçekleşme ile önem arasında ilişki yoktur.

Liderlik tarzının ne kadar gerçekleştiği ile öğrencinin yöneticisinin liderlik tarzından tatmini arasında pozitif ilişki vardır. Gerçekleştikçe tatmin artıyor. Zorba tarzı hariç diğer tüm yönetim tarzları için de gerçekleşme ile tatmin arasında pozitif ilişki vardır. (Tablo 12) Liderlik tarzının ne kadar önemli olduğu ile öğrencinin yöneticisinin liderlik tarzından tatmini arasında negatif ilişki vardır. Önem verdikçe tatmin azalıyor. Zorba tarzı hariç diğer tüm yönetim tarzları için de önem ile tatmin arasında negatif ilişki vardır. (Tablo 13)

Tablo 14-A'da görüldüğü gibi; öğrencilere göre yöneticilerin yönetim tarzlarının gerçekleşme düzeyleri arasında fark vardır.

Tablo 14-A.NE KADAR GERÇEKLEŞİYOR Değişkenine Göre İlişkili Grup Varyans Analizi

| | n | μ | s |
|---|---|---|---|
| N= 350 | | | |
| EĞİTMEN (NE KADAR GERÇEKLEŞİYO | 350 | 2.27 | 0.61 |
| KORUYUCU (NE KADAR GERÇEKLEŞİY | 350 | 2.34 | 0.63 |
| DEMOKRAT (NE KADAR GERÇEKLEŞİY | 350 | 2.41 | 0.65 |
| DİPLOMAT (NE KADAR GERÇEKLEŞİY | 350 | 2.43 | 0.65 |
| ZORBA (NE KADAR GERÇEKLEŞİYOR) | 350 | 2.43 | 0.65 |
| KATILIMCI (NE KADAR GERÇEKLEŞİ | 350 | 2.45 | 0.57 |
| SOSYAL (NE KADAR GERÇEKLEŞİYOR | 350 | 2.46 | 0.72 |
| TOPLAM (NE KADAR GERÇEKLEŞİYOR | 350 | 2.47 | 0.54 |
| LİDER (NE KADAR GERÇEKLEŞİYOR) | 350 | 2.47 | 0.57 |
| GÖZETMEN (NE KADAR GERÇEKLEŞİY | 350 | 2.63 | 0.64 |
| BÜROKRAT (NE KADAR GERÇEKLEŞİY | 350 | 2.70 | 0.60 |
| DİSİPLİNCİ (NE KADAR GERÇEKLEŞ | 350 | 2.74 | 0.65 |
| Toplam | 4200 | 2.48 | 0.64 |

F Testi Değerleri

| Varyansın kaynağı | Sd1 | Sd2 | F | p |
|---|---|---|---|---|
| Gruplar arası | 11 | 3839 | 61.89 | p<.01 |
| Birimler arası | 349 | 3839 | 31.56 | p<.01 |

Tablo 15-A da görüldüğü gibi; Öğrenciler yöneticilerin yönetim tarzlarına verdikleri önem tarzlara göre farklıdır.

Tablo 15-A. NE KADAR ÖNEMLİ Değişkenine Göre İlişkili Grup Varyans Analizi Sonuçları

| | n | μ | s |
|---|---|---|---|
| N= 350 | | | |
| DİSİPLİNCİ (NE KADAR ÖNEMLİ) | 350 | 3.40 | 0.52 |
| GÖZETMEN (NE KADAR ÖNEMLİ) | 350 | 3.41 | 0.47 |
| KATILIMCI (NE KADAR ÖNEMLİ) | 350 | 3.44 | 0.40 |
| DİPLOMAT (NE KADAR ÖNEMLİ) | 350 | 3.45 | 0.45 |
| BÜROKRAT (NE KADAR ÖNEMLİ) | 350 | 3.45 | 0.44 |
| SOSYAL (NE KADAR ÖNEMLİ) | 350 | 3.46 | 0.53 |
| ZORBA (NE KADAR ÖNEMLİ) | 350 | 3.48 | 0.44 |
| TOPLAM (NE KADAR ÖNEMLİ) | 350 | 3.49 | 0.35 |
| DEMOKRAT (NE KADAR ÖNEMLİ) | 350 | 3.50 | 0.44 |
| LİDER (NE KADAR ÖNEMLİ) | 350 | 3.51 | 0.38 |
| KORUYUCU (NE KADAR ÖNEMLİ) | 350 | 3.58 | 0.36 |
| EĞİTMEN (NE KADAR ÖNEMLİ) | 350 | 3.59 | 0.37 |
| Toplam | 4200 | 3.48 | 0.44 |

F Testi Değerleri

| Varyansın kaynağı | Sd1 | Sd2 | F | p |
|---|---|---|---|---|
| Gruplar arası | 11 | 3839 | 19.12 | p<.01 |
| Birimler arası | 349 | 3839 | 22.96 | p<.01 |

Tablo 16-A' da görüldüğü gibi; Öğrencilerin, yöneticilerin yönetim tarzlarından tatmin olmaları tarzlara göre farklıdır.

**Tablo 16-A. TATMİN Değişkenine Göre İlişkili Grup Varyans Analizi Sonuçları**

| | n | μ | s |
|---|---|---|---|
| N= 350 | | | |
| EĞİTMEN (TATMİN) | 350 | -1.31 | 0.71 |
| ZORBA (TATMİN) | 350 | -1.25 | 4.03 |
| KORUYUCU (TATMİN) | 350 | -1.24 | 0.73 |
| DEMOKRAT (TATMİN) | 350 | -1.09 | 0.79 |
| LİDER (TATMİN) | 350 | -1.04 | 0.64 |
| TOPLAM (TATMİN) | 350 | -1.03 | 0.61 |
| DİPLOMAT (TATMİN) | 350 | -1.02 | 0.78 |
| SOSYAL (TATMİN) | 350 | -1.00 | 0.83 |
| KATILIMCI (TATMİN) | 350 | -0.99 | 0.66 |
| GÖZETMEN (TATMİN) | 350 | -0.78 | 0.73 |
| BÜROKRAT (TATMİN) | 350 | -0.75 | 0.68 |
| DİSİPLİNCİ (TATMİN) | 350 | -0.65 | 0.78 |
| Toplam | 4200 | -1.01 | 1.37 |

F Testi Değerleri

| Varyansın kaynağı | Sd1 | Sd2 | F | p |
|---|---|---|---|---|
| Gruplar arası | 11 | 3839 | 10.10 | p<.01 |
| Birimler arası | 349 | 3839 | 4.08 | p<.01 |

Disiplinci, bürokrat ve gözetmen tarzlarındaki gerçekleşme düzeyi eğitmen, koruyucu, demokrat, diplomat, zorba, katılımcı, sosyal ve lider tarzlarına göre daha yüksektir. Ayrıca disiplinci tarzındaki gerçekleşme gözetmen tarzına göre de daha yüksektir. Eğitmen ve koruyucu tarzlarındaki gerçekleşme düzeyi diplomat, zorba, katılımcı, sosyal, lider, gözetmen, bürokrat, disiplinci tarzlarına göre daha düşüktür. Ayrıca eğitmen tarzındaki gerçekleşme demokrat tarzına göre de daha düşüktür. (Tablo 14-B)

Koruyucu ve eğitmen tarzlarına verilen önem disiplinci, gözetmen, katılımcı, diplomat, bürokrat, sosyal, zorba, demokrat ve lider tarzlarına göre daha fazladır. Lider tarzına verilen önem disiplinci, gözetmen, katılımcı, diplomat, bürokrat tarzlarına göre daha fazladır. Demokrat tarzına verilen önem disiplinci, gözetmen, katılımcı tarzlarına göre daha fazladır. Zorba tarzına verilen önem disiplinci, gözetmen, tarzlarına göre daha fazladır. (Tablo 15-B)

Tablo 14-B. NE KADAR GERÇEKLEŞİYOR Değişkenine Göre t Testi Sonuçları

| | EĞİTMEN (NE KADAR GERÇEKLEŞİ | KORUYUCU (NE KADAR GERÇEKLEŞİ | DEMOKRAT (NE KADAR GERÇEKLEŞİ | DİPLOMAT (NE KADAR GERÇEKLEŞİ | ZORBA (NE KADAR GERÇEKLEŞİ | KATILIMCI (NE KADAR GERÇEKLEŞİ | SOSYAL (NE KADAR GERÇEKLEŞİ | TOPLAM (NE KADAR GERÇEKLEŞİ | LİDER (NE KADAR GERÇEKLEŞİ | GÖZETMEN (NE KADAR GERÇEKLEŞİ | BÜROKRAT (NE KADAR GERÇEKLEŞİ | DİSİPLİNCİ (NE KADAR GERÇEKLEŞİ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| EĞİTMEN (NE KADAR GERÇEKLEŞİYO | μ= 2.27 | t= 1.46 | t= 2.77 | t= 3.21 | t= 3.36 | t= 3.88 | t= 3.67 | t= 4.37 | t= 4.40 | t= 7.61 | t= 9.27 | t= 9.83 |
| KORUYUCU (NE KADAR GERÇEKLEŞİY | - | μ= 2.34 | t= 1.31 | t= 1.74 | t= 1.88 | t= 2.31 | t= 2.27 | t= 2.74 | t= 2.81 | t= 6.06 | t= 7.64 | t= 8.26 |
| DEMOKRAT (NE KADAR GERÇEKLEŞİY | p<.01 | - | μ= 2.41 | t= 0.42 | t= 0.56 | t= 0.90 | t= 1.01 | t= 1.28 | t= 1.38 | t= 4.66 | t= 6.18 | t= 6.84 |
| DİPLOMAT (NE KADAR GERÇEKLEŞİY | p<.01 | p<.05 | - | μ= 2.43 | t= 0.14 | t= 0.46 | t= 0.62 | t= 0.83 | t= 0.94 | t= 4.26 | t= 5.78 | t= 6.45 |
| ZORBA (NE KADAR GERÇEKLEŞİYOR) | p<.01 | p<.05 | - | - | μ= 2.43 | t= 0.31 | t= 0.49 | t= 0.68 | t= 0.79 | t= 4.12 | t= 5.63 | t= 6.31 |
| KATILIMCI (NE KADAR GERÇEKLEŞİ | p<.01 | p<.05 | - | - | - | μ= 2.45 | t= 0.22 | t= 0.39 | t= 0.51 | t= 4.05 | t= 5.66 | t= 6.37 |
| SOSYAL (NE KADAR GERÇEKLEŞİYOR | p<.01 | p<.05 | - | - | - | - | μ= 2.46 | t= 0.12 | t= 0.23 | t= 3.41 | t= 4.81 | t= 5.49 |
| TOPLAM (NE KADAR GERÇEKLEŞİYOR | p<.01 | p<.01 | - | - | - | - | - | μ= 2.47 | t= 0.13 | t= 3.79 | t= 5.45 | t= 6.17 |
| LİDER (NE KADAR GERÇEKLEŞİYOR) | p<.01 | p<.01 | - | - | - | - | - | - | μ= 2.47 | t= 3.59 | t= 5.20 | t= 5.93 |
| GÖZETMEN (NE KADAR GERÇEKLEŞİY | p<.01 | p<.01 | p<.01 | p<.01 | p<.01 | p<.01 | p<.01 | p<.01 | p<.01 | μ= 2.63 | t= 1.41 | t= 2.24 |
| BÜROKRAT (NE KADAR GERÇEKLEŞİY | p<.01 | p<.01 | p<.01 | p<.01 | p<.01 | p<.01 | p<.01 | p<.01 | p<.01 | - | μ= 2.70 | t= 0.89 |
| DİSİPLİNCİ (NE KADAR GERÇEKLEŞ | p<.01 | p<.01 | p<.01 | p<.01 | p<.01 | p<.01 | p<.01 | p<.01 | p<.01 | p<.05 | - | μ= 2.74 |

Tablo 15-B. NE KADAR ÖNEMLİ Değişkenine Göre t Testi Sonuçları

| | DİSİPLİNCİ (NE KADAR ÖNEMLİ) | GÖZETMEN (NE KADAR ÖNEMLİ) | KATILIMCI (NE KADAR ÖNEMLİ) | DİPLOMAT (NE KADAR ÖNEMLİ) | BÜROKRAT (NE KADAR ÖNEMLİ) | SOSYAL (NE KADAR ÖNEMLİ) | ZORBA (NE KADAR ÖNEMLİ) | TOPLAM (NE KADAR ÖNEMLİ) | DEMOKRAT (NE KADAR ÖNEMLİ) | LİDER (NE KADAR ÖNEMLİ) | KORUYUCU (NE KADAR ÖNEMLİ) | EĞİTMEN (NE KADAR ÖNEMLİ) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| DİSİPLİNCİ (NE KADAR ÖNEMLİ) | µ= 3.40 | t= 0.34 | t= 1.19 | t= 1.39 | t= 1.42 | t= 1.63 | t= 2.17 | t= 2.88 | t= 2.78 | t= 3.19 | t= 5.54 | t= 5.65 |
| GÖZETMEN (NE KADAR ÖNEMLİ) | - | µ= 3.41 | t= 0.87 | t= 1.09 | t= 1.13 | t= 1.36 | t= 1.92 | t= 2.66 | t= 2.56 | t= 2.99 | t= 5.49 | t= 5.60 |
| KATILIMCI (NE KADAR ÖNEMLİ) | - | - | µ= 3.44 | t= 0.28 | t= 0.31 | t= 0.64 | t= 1.17 | t= 1.91 | t= 1.86 | t= 2.29 | t= 5.01 | t= 5.14 |
| DİPLOMAT (NE KADAR ÖNEMLİ) | - | - | - | µ= 3.45 | t= 0.02 | t= 0.38 | t= 0.84 | t= 1.49 | t= 1.49 | t= 1.87 | t= 4.42 | t= 4.55 |
| BÜROKRAT (NE KADAR ÖNEMLİ) | - | - | - | - | µ= 3.45 | t= 0.36 | t= 0.83 | t= 1.49 | t= 1.49 | t= 1.88 | t= 4.47 | t= 4.60 |
| SOSYAL (NE KADAR ÖNEMLİ) | - | - | - | - | - | µ= 3.46 | t= 0.39 | t= 0.92 | t= 0.98 | t= 1.28 | t= 3.55 | t= 3.67 |
| ZORBA (NE KADAR ÖNEMLİ) | p<.05 | p<.05 | - | - | - | - | µ= 3.48 | t= 0.56 | t= 0.64 | t= 0.97 | t= 3.52 | t= 3.65 |
| TOPLAM (NE KADAR ÖNEMLİ) | p<.01 | p<.01 | p<.05 | - | - | - | - | µ= 3.49 | t= 0.15 | t= 0.49 | t= 3.39 | t= 3.53 |
| DEMOKRAT (NE KADAR ÖNEMLİ) | p<.01 | p<.01 | p<.05 | - | - | - | - | - | µ= 3.50 | t= 0.29 | t= 2.86 | t= 3.00 |
| LİDER (NE KADAR ÖNEMLİ) | p<.01 | p<.01 | p<.05 | p<.05 | p<.05 | - | - | - | - | µ= 3.51 | t= 2.77 | t= 2.92 |
| KORUYUCU (NE KADAR ÖNEMLİ) | p<.01 | p<.01 | p<.01 | p<.01 | p<.01 | p<.01 | p<.01 | p<.01 | p<.01 | p<.01 | µ= 3.58 | t= 0.17 |
| EĞİTMEN (NE KADAR ÖNEMLİ) | p<.01 | p<.01 | p<.01 | p<.01 | p<.01 | p<.01 | p<.01 | p<.01 | p<.01 | p<.01 | - | µ= 3.59 |

Tablo 16-B. TATMİN Değişkenine Göre t Testi Sonuçları

| | EĞİTMEN (TATMİN) | ZORBA (TATMİN) | KORUYUCU (TATMİN) | DEMOKRAT (TATMİN) | LİDER (TATMİN) | TOPLAM (TATMİN) | DİPLOMAT (TATMİN) | SOSYAL (TATMİN) | KATILIMCI (TATMİN) | GÖZETMEN (TATMİN) | BÜROKRAT (TATMİN) | DİSİPLİNCİ (TATMİN) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| EĞİTMEN (TATMİN) | μ= −1.31 | t= 0.29 | t= 1.34 | t= 3.95 | t= 5.45 | t= 5.71 | t= 5.22 | t= 5.36 | t= 6.26 | t= 9.87 | t= 10.76 | t= 11.75 |
| ZORBA (TATMİN) | – | μ= −1.25 | t= 0.04 | t= 0.73 | t= 0.99 | t= 1.02 | t= 1.05 | t= 1.13 | t= 1.20 | t= 2.17 | t= 2.30 | t= 2.72 |
| KORUYUCU (TATMİN) | – | – | μ= −1.24 | t= 2.62 | t= 3.96 | t= 4.18 | t= 3.87 | t= 4.06 | t= 4.78 | t= 8.41 | t= 9.23 | t= 10.31 |
| DEMOKRAT (TATMİN) | p<.01 | – | p<.01 | μ= −1.09 | t= 1.01 | t= 1.17 | t= 1.19 | t= 1.45 | t= 1.83 | t= 5.48 | t= 6.15 | t= 7.39 |
| LİDER (TATMİN) | p<.01 | – | p<.01 | – | μ= −1.04 | t= 0.17 | t= 0.29 | t= 0.60 | t= 0.94 | t= 5.01 | t= 5.77 | t= 7.11 |
| TOPLAM (TATMİN) | p<.01 | – | p<.01 | – | – | μ= −1.03 | t= 0.15 | t= 0.47 | t= 0.79 | t= 4.94 | t= 5.72 | t= 7.08 |
| DİPLOMAT (TATMİN) | p<.01 | – | p<.01 | – | – | – | μ= −1.02 | t= 0.30 | t= 0.56 | t= 4.28 | t= 4.92 | t= 6.23 |
| SOSYAL (TATMİN) | p<.01 | – | p<.01 | – | – | – | – | μ= −1.00 | t= 0.22 | t= 3.84 | t= 4.44 | t= 5.75 |
| KATILIMCI (TATMİN) | p<.01 | – | p<.01 | p<.05 | – | – | – | – | μ= −0.99 | t= 4.06 | t= 4.77 | t= 6.17 |
| GÖZETMEN (TATMİN) | p<.01 | p<.05 | p<.01 | p<.01 | p<.01 | p<.01 | p<.01 | p<.01 | p<.01 | μ= −0.78 | t= 0.52 | t= 2.13 |
| BÜROKRAT (TATMİN) | p<.01 | p<.05 | p<.01 | p<.01 | p<.01 | p<.01 | p<.01 | p<.01 | p<.01 | – | μ= −0.75 | t= 1.70 |
| DİSİPLİNCİ (TATMİN) | p<.01 | p<.01 | p<.01 | p<.01 | p<.01 | p<.01 | p<.01 | p<.01 | p<.01 | p<.05 | p<.05 | μ= −0.65 |

Tablo 17. NE KADAR GERÇEKLEŞİYOR ve NE KADAR ÖNEMLİ Değişkenlerine Göre İlişkili Grup t Testi Sonuçları

| | TOPLAM (NE KADAR GERÇEKLEŞİYOR) | | | TOPLAM (NE KADAR ÖNEMLİ) | | | Karşılaştırma | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | μ | s | n | μ | s | n | r | Sd | t | p |
| TOPLAM (TATMİN) | 2.47 | 0.54 | 350 | 3.49 | 0.35 | 350 | 0.10 | 349 | −31.36 | p<.01 |
| LİDER (TATMİN) | 2.47 | 0.57 | 350 | 3.51 | 0.38 | 350 | 0.13 | 349 | −30.27 | p<.01 |
| BÜROKRAT (TATMİN) | 2.70 | 0.60 | 350 | 3.45 | 0.44 | 350 | 0.17 | 349 | −20.52 | p<.01 |
| EĞİTMEN (TATMİN) | 2.27 | 0.61 | 350 | 3.59 | 0.37 | 350 | 0.01 | 349 | −34.52 | p<.01 |
| DİPLOMAT (TATMİN) | 2.43 | 0.65 | 350 | 3.45 | 0.45 | 350 | 0.02 | 349 | −24.48 | p<.01 |
| KATILIMCI (TATMİN) | 2.45 | 0.57 | 350 | 3.44 | 0.40 | 350 | 0.12 | 349 | −28.02 | p<.01 |
| DİSİPLİNCİ (TATMİN) | 2.74 | 0.65 | 350 | 3.40 | 0.52 | 350 | 0.13 | 349 | −15.78 | p<.01 |
| ZORBA (TATMİN) | 2.43 | 0.65 | 350 | 3.48 | 0.44 | 350 | 0.02 | 349 | −24.98 | p<.01 |
| GÖZETMEN (TATMİN) | 2.63 | 0.64 | 350 | 3.41 | 0.47 | 350 | 0.15 | 349 | −19.76 | p<.01 |
| DEMOKRAT (TATMİN) | 2.41 | 0.65 | 350 | 3.50 | 0.44 | 350 | −0.01 | 349 | −25.86 | p<.01 |
| SOSYAL (TATMİN) | 2.46 | 0.72 | 350 | 3.46 | 0.53 | 350 | 0.16 | 349 | −22.69 | p<.01 |
| KORUYUCU (TATMİN) | 2.34 | 0.63 | 350 | 3.58 | 0.36 | 350 | −0.00 | 349 | −31.70 | p<.01 |

Tablo 16-B' de görüldüğü gibi; Disiplinci, bürokrat ve gözetmen tarzlarındaki tatminsizlik eğitmen, zorba, koruyucu, demokrat, lider, diplomat, sosyal, katılımcı tarzlarına göre daha azdır. Ayrıca disiplinci tarzındaki tatminsizlik gözetmen ve bürokrat tarzlarına göre de daha azdır. Eğitmen ve koruyucu tarzlarındaki tatminsizlik demokrat, lider, diplomat, sosyal, katılımcı, gözetmen, bürokrat, disiplinci tarzlarına göre daha fazladır.

Tablo 17-B' de görüldüğü gibi; Öğrenciler yöneticilerin yönetim tarzlarına verdikleri önem ile yöneticilerin bunları gerçekleştirmesi arasında bütün tarzlar için fark vardır. Tüm yönetim tarzları için öğrencilerin beklentileri daha yüksek yöneticilerin uygulamaları ise daha düşük düzeydedir.

Tablo 18-A' da görüldüğü gibi; Öğrencilerin, yöneticilerin yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin yaşlarına göre farklılık göstermektedir. (Tablo 18-A)

**Tablo 18-A.1-Yaşınız Değişkenine Göre TOPLAM (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi**

| | n | μ | s |
|---|---|---|---|
| N= 350 | | | |
| 21 - 23 | 197 | -1.10 | 0.61 |
| 18 - 20 | 147 | -0.94 | 0.60 |
| 24 - 26 | 6 | -0.60 | 0.63 |
| Toplam | 350 | -1.03 | 0.61 |

F Testi Değerleri

| Sd1 | Sd2 | F | p |
|---|---|---|---|
| 2 | 347 | 4.38 | p<.05 |

Tablo 18-B' de görüldüğü gibi; 21-23 yaşındaki öğrencilerin, yöneticilerin yönetici tarzlarından tatminsizlikleri 18-20 yaş ve 24-26 yaşlardaki öğrencilere göre daha yüksektir.

**Tablo 18-B. 1-Yaşınız Değişkenine Göre TOPLAM (TATMİN) İçin t Testi Sonuçları**

| | 21 - 23 | 18 - 20 | 24 - 26 |
|---|---|---|---|
| 21 - 23 | μ= -1.10 | t= 2.41 | t= 1.95 |
| 18 - 20 | p<.01 | μ= -0.94 | t= 1.36 |
| 24 - 26 | p<.05 | - | μ= -0.60 |

Tablo 19-A' da görüldüğü gibi; Öğrencilerin, yöneticilerin lider yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin yaşlarına göre farklılık göstermemektedir.

**Tablo 19-A.1-Yaşınız Değişkenine Göre LİDER (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

| | n | μ | s |
|---|---|---|---|
| N= 350 | | | |
| 21 - 23 | 197 | -1.10 | 0.64 |
| 18 - 20 | 147 | -0.96 | 0.64 |
| 24 - 26 | 6 | -0.84 | 0.56 |
| Toplam | 350 | -1.04 | 0.64 |

| F Testi Değerleri | | | |
|---|---|---|---|
| Sd1 | Sd2 | F | p |
| 2 | 347 | 2.25 | - |

Tablo 20-A' da görüldüğü gibi; Öğrencilerin, yöneticilerin bürokrat yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 20-A. 1-Yaşınız Değişkenine Göre BÜROKRAT (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi**

| | n | μ | s |
|---|---|---|---|
| N= 350 | | | |
| 21 - 23 | 197 | -0.84 | 0.69 |
| 18 - 20 | 147 | -0.64 | 0.64 |
| 24 - 26 | 6 | -0.19 | 0.87 |
| Toplam | 350 | -0.75 | 0.68 |

| F Testi Değerleri | | | |
|---|---|---|---|
| Sd1 | Sd2 | F | p |
| 2 | 347 | 6.02 | p<.01 |

**Tablo 20-B. 1-Yaşınız Değişkenine Göre BÜROKRAT (TATMİN) İçin t Testi Sonuçları**

| | 21 - 23 | 18 - 20 | 24 - 26 |
|---|---|---|---|
| 21 - 23 | μ= -0.84 | t= 2.81 | t= 2.28 |
| 18 - 20 | p<.01 | μ= -0.64 | t= 1.67 |
| 24 - 26 | p<.05 | p<.05 | μ= -0.19 |

Tablo 20-B' de görüldüğü gibi; 21-23 yaşındaki öğrencilerin, yöneticilerin bürokrat önetici tarzlarından tatminsizlikleri 18-20 yaş ve 24-26 yaşlardaki öğrencilere göre daha yüksektir.

Tablo 21-A' da görüldüğü gibi; Öğrencilerin, yöneticilerin eğitmen yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 21-A. 1-Yaşınız Değişkenine Göre EĞİTMEN (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi**

| | n | μ | s |
|---|---|---|---|
| N= 350 | | | |
| 21 - 23 | 197 | -1.40 | 0.67 |
| 18 - 20 | 147 | -1.22 | 0.75 |
| 24 - 26 | 6 | -0.89 | 0.82 |
| Toplam | 350 | -1.31 | 0.71 |

F Testi Değerleri

| Sd1 | Sd2 | F | p |
|---|---|---|---|
| 2 | 347 | 4.02 | p<.05 |

**Tablo 21-B. 1-Yaşınız Değişkenine Göre EĞİTMEN (TATMİN) İçin t Testi Sonuçları**

| | 21 - 23 | 18 - 20 | 24 - 26 |
|---|---|---|---|
| 21 - 23 | μ= -1.40 | t= 2.42 | t= 1.82 |
| 18 - 20 | p<.01 | μ= -1.22 | t= 1.04 |
| 24 - 26 | p<.05 | - | μ= -0.89 |

Tablo 21-B' de görüldüğü gibi; 21-23 yaşındaki öğrencilerin, yöneticilerin eğitmen yönetici tarzlarından tatminsizlikleri 18-20 yaş ve 24-26 yaşlardaki öğrencilere göre daha yüksektir.

Tablo 22-A' da görüldüğü gibi; Öğrencilerin, yöneticilerin diplomat yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin yaşlarına göre farklılık göstermemektedir.

**Tablo 22-A. 1-Yaşınız Değişkenine Göre DİPLOMAT (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi**

| | n | μ | s |
|---|---|---|---|
| N= 350 | | | |
| 21 - 23 | 197 | -1.09 | 0.81 |
| 18 - 20 | 147 | -0.94 | 0.72 |
| 24 - 26 | 6 | -0.57 | 0.99 |
| Toplam | 350 | -1.02 | 0.78 |

F Testi Değerleri

| Sd1 | Sd2 | F | p |
|---|---|---|---|
| 2 | 347 | 2.64 | - |

Tablo 23-A' da görüldüğü gibi; Öğrencilerin, yöneticilerin katılımcı yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin yaşlarına göre farklılık göstermemektedir.

**Tablo 23-A. 1-Yaşınız Değişkenine Göre KATILIMCI (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi**

| | n | μ | s |
|---|---|---|---|
| N= 350 | | | |
| 21 - 23 | 197 | -1.03 | 0.65 |
| 18 - 20 | 147 | -0.95 | 0.68 |
| 24 - 26 | 6 | -0.67 | 0.31 |
| Toplam | 350 | -0.99 | 0.66 |

**F Testi Değerleri**

| Sd1 | Sd2 | F | p |
|---|---|---|---|
| 2 | 347 | 1.41 | - |

Tablo 24-A' da görüldüğü gibi; Öğrencilerin, yöneticilerin disiplinci yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 24-A. 1-Yaşınız Değişkenine Göre DİSİPLİNCİ (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi**

| | n | μ | s |
|---|---|---|---|
| N= 350 | | | |
| 21 - 23 | 197 | -0.74 | 0.80 |
| 18 - 20 | 147 | -0.56 | 0.74 |
| 24 - 26 | 6 | -0.21 | 0.49 |
| Toplam | 350 | -0.65 | 0.78 |

**F Testi Değerleri**

| Sd1 | Sd2 | F | p |
|---|---|---|---|
| 2 | 347 | 3.27 | p<.05 |

**Tablo 24-B. 1-Yaşınız Değişkenine Göre DİSİPLİNCİ (TATMİN) İçin t Testi Sonuçları**

| | 21 - 23 | 18 - 20 | 24 - 26 |
|---|---|---|---|
| 21 - 23 | μ= -0.74 | t= 2.11 | t= 1.62 |
| 18 - 20 | p<.05 | μ= -0.56 | t= 1.15 |
| 24 - 26 | - | - | μ= -0.21 |

Tablo 24-B' de görüldüğü gibi; 21-23 yaşındaki öğrencilerin, yöneticilerin disiplinci yönetici tarzlarından tatminsizlikleri 18-20 yaşlardaki öğrencilere göre daha yüksektir.

Tablo 25-A' da görüldüğü gibi; Öğrencilerin, yöneticilerin zorba yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin yaşlarına göre farklılık göstermemektedir.

**Tablo 25-A. 1-Yaşınız Değişkenine Göre ZORBA (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi**

| | n | μ | s |
|---|---|---|---|
| N= 350 | | | |
| 21 - 23 | 197 | -1.50 | 5.32 |
| 18 - 20 | 147 | -0.93 | 0.79 |
| 24 - 26 | 6 | -0.67 | 1.18 |
| Toplam | 350 | -1.25 | 4.03 |

F Testi Değerleri

| Sd1 | Sd2 | F | p |
|---|---|---|---|
| 2 | 347 | 0.90 | - |

Tablo 26-A' da görüldüğü gibi; Öğrencilerin, yöneticilerin gözetmen yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin yaşlarına göre farklılık göstermemektedir.

**Tablo 26-A. 1-Yaşınız Değişkenine Göre GÖZETMEN (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi**

| | n | μ | s |
|---|---|---|---|
| N= 350 | | | |
| 21 - 23 | 197 | -0.83 | 0.75 |
| 18 - 20 | 147 | -0.72 | 0.70 |
| 24 - 26 | 6 | -0.25 | 0.67 |
| Toplam | 350 | -0.78 | 0.73 |

F Testi Değerleri

| Sd1 | Sd2 | F | p |
|---|---|---|---|
| 2 | 347 | 2.53 | - |

**Tablo 27-A. 1-Yaşınız Değişkenine Göre DEMOKRAT (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi So**

| | n | μ | s |
|---|---|---|---|
| N= 350 | | | |
| 21 - 23 | 197 | -1.15 | 0.78 |
| 18 - 20 | 147 | -1.04 | 0.79 |
| 24 - 26 | 6 | -0.47 | 0.74 |
| Toplam | 350 | -1.09 | 0.79 |

F Testi Değerleri

| Sd1 | Sd2 | F | p |
|---|---|---|---|
| 2 | 347 | 2.79 | - |

Tablo 27-A' da görüldüğü gibi; Öğrencilerin, yöneticilerin demokrat yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin yaşlarına göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 28-A' da görüldüğü gibi; Öğrencilerin, yöneticilerin sosyal yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 28-A. 1-Yaşınız Değişkenine Göre SOSYAL (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi**

| | n | μ | s |
|---|---|---|---|
| N= 350 | | | |
| 21 - 23 | 197 | -1.12 | 0.82 |
| 18 - 20 | 147 | -0.87 | 0.80 |
| 24 - 26 | 6 | -0.22 | 0.83 |
| Toplam | 350 | -1.00 | 0.83 |

F Testi Değerleri

| Sd1 | Sd2 | F | p |
|---|---|---|---|
| 2 | 347 | 7.01 | p<.01 |

**Tablo 28-B. 1-Yaşınız Değişkenine Göre SOSYAL (TATMİN) İçin t Testi Sonuçları**

| | 21 - 23 | 18 - 20 | 24 - 26 |
|---|---|---|---|
| 21 - 23 | μ= -1.12 | t= 2.90 | t= 2.66 |
| 18 - 20 | p<.01 | μ= -0.87 | t= 1.92 |
| 24 - 26 | p<.01 | p<.05 | μ= -0.22 |

Tablo 28-B' de görüldüğü gibi; 21-23 yaşındaki öğrencilerin, yöneticilerin sosyal yönetici tarzlarından tatminsizlikleri 18-20 yaş ve 24-26 yaşlardaki öğrencilere göre, ayrıca 18-20 yaşındaki öğrencilerde de 24-26 yaşlardaki öğrencilere göre daha yüksektir.

**Tablo 29-A. 1-Yaşınız Değişkenine Göre KORUYUCU (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi**

| | n | μ | s |
|---|---|---|---|
| N= 350 | | | |
| 21 - 23 | 197 | -1.32 | 0.72 |
| 18 - 20 | 147 | -1.15 | 0.74 |
| 24 - 26 | 6 | -0.85 | 0.83 |
| Toplam | 350 | -1.24 | 0.73 |

F Testi Değerleri

| Sd1 | Sd2 | F | p |
|---|---|---|---|
| 2 | 347 | 3.22 | p<.05 |

Tablo 29-A' da görüldüğü gibi; Öğrencilerin, yöneticilerin koruyucu yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 29-B' de görüldüğü gibi; 21-23 yaşındaki öğrencilerin, yöneticilerin koruyucu yönetici tarzlarından tatminsizlikleri 18-20 yaşlardaki öğrencilere göre daha yüksektir.

**Tablo 29-B. 1-Yaşınız Değişkenine Göre KORUYUCU (TATMİN) İçin t Testi Sonuçları**

| | 21 - 23 | 18 - 20 | 24 - 26 |
|---|---|---|---|
| 21 - 23 | μ= -1.32 | t= 2.17 | t= 1.58 |
| 18 - 20 | p<.05 | μ= -1.15 | t= 0.97 |
| 24 - 26 | - | - | μ= -0.85 |

Tablo 30' da görüldüğü gibi;Öğrencilerin, yöneticilerin tüm yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin medeni durumlarına göre farklılık göstermemektedir.

**Tablo 30. 3-Medeni durumunuz Değişkenine Göre TOPLAM (TATMİN) İçin Bağımsız Grup t Testi**

| | Bekar | | | Evli | | | Karşılaştırma | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | μ | s | n | μ | s | n | Sd | t | p |
| TOPLAM (TATMİN) | -1.03 | 0.61 | 340 | -1.03 | 0.77 | 10 | 348 | 0.04 | - |
| LİDER (TATMİN) | -1.04 | 0.64 | 340 | -1.00 | 0.71 | 10 | 348 | -0.17 | - |
| BÜROKRAT (TATMİN) | -0.75 | 0.68 | 340 | -0.73 | 0.72 | 10 | 348 | -0.10 | - |
| EĞİTMEN (TATMİN) | -1.32 | 0.71 | 340 | -1.19 | 0.78 | 10 | 348 | -0.56 | - |
| DİPLOMAT (TATMİN) | -1.02 | 0.77 | 340 | -1.03 | 1.00 | 10 | 348 | 0.03 | - |
| KATILIMCI (TATMİN) | -0.99 | 0.66 | 340 | -0.94 | 0.73 | 10 | 348 | -0.22 | - |
| DİSİPLİNCİ (TATMİN) | -0.65 | 0.77 | 340 | -0.75 | 0.85 | 10 | 348 | 0.40 | - |
| ZORBA (TATMİN) | -1.25 | 4.09 | 340 | -1.25 | 0.82 | 10 | 348 | -0.00 | - |
| GÖZETMEN (TATMİN) | -0.77 | 0.73 | 340 | -1.02 | 0.91 | 10 | 348 | 1.09 | - |
| DEMOKRAT (TATMİN) | -1.09 | 0.79 | 340 | -1.10 | 0.76 | 10 | 348 | 0.04 | - |
| SOSYAL (TATMİN) | -1.00 | 0.82 | 340 | -1.17 | 0.96 | 10 | 348 | 0.64 | - |
| KORUYUCU (TATMİN) | -1.24 | 0.73 | 340 | -1.21 | 0.97 | 10 | 348 | -0.14 | - |

Tablo 31-A' da görüldüğü gibi; Öğrencilerin, yöneticilerin yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 31-A. 4-Eğitim düzeyiniz Değişkenine Göre TOPLAM (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi**

| | n | μ | s |
|---|---|---|---|
| N= 350 | | | |
| Lise | 314 | -1.04 | 0.59 |
| Önlisans | 30 | -1.04 | 0.78 |
| Lisans | 6 | -0.39 | 0.36 |
| Toplam | 350 | -1.03 | 0.61 |

F Testi Değerleri

| Sd1 | Sd2 | F | p |
|---|---|---|---|
| 2 | 347 | 3.40 | p<.05 |

**Tablo 31-B. 4-Eğitim düzeyiniz Değişkenine Göre TOPLAM (TATMİN) İçin t Testi Sonuçları**

| | Lise | Önlisans | Lisans |
|---|---|---|---|
| Lise | μ= -1.04 | t= 0.01 | t= 2.69 |
| Önlisans | - | μ= -1.04 | t= 2.00 |
| Lisans | p<.01 | p<.05 | μ= -0.39 |

Tablo 31-B' de görüldüğü gibi; Lisans mezunu öğrencilerin, yöneticilerin yönetici tarzlarından tatminsizlikleri lise mezunu ve ön lisans mezunu öğrencilere göre daha düşüktür.

Tablo 32-A' da görüldüğü gibi; Öğrencilerin, yöneticilerin lider yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 32-A. 4-Eğitim düzeyiniz Değişkenine Göre LİDER (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi**

| | n | μ | s |
|---|---|---|---|
| N= 350 | | | |
| Önlisans | 30 | -1.06 | 0.74 |
| Lise | 314 | -1.05 | 0.62 |
| Lisans | 6 | -0.17 | 0.49 |
| Toplam | 350 | -1.04 | 0.64 |

F Testi Değerleri

| Sd1 | Sd2 | F | p |
|---|---|---|---|
| 2 | 347 | 5.81 | p<.01 |

**Tablo 32-B. 4-Eğitim düzeyiniz Değişkenine Göre LİDER (TATMİN) İçin t Testi Sonuçları**

| | Önlisans | Lise | Lisans |
|---|---|---|---|
| Önlisans | μ= −1.06 | t= 0.11 | t= 2.86 |
| Lise | - | μ= −1.05 | t= 3.46 |
| Lisans | p<.01 | p<.01 | μ= −0.17 |

Tablo 32-B' de görüldüğü gibi; Lisans mezunu öğrencilerin, yöneticilerin lider yönetici tarzlarından tatminsizlikleri lise mezunu ve önlisans mezunu öğrencilere göre daha düşüktür.

Tablo 33-A' da görüldüğü gibi; Öğrencilerin, yöneticilerin bürokrat yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin eğitim düzeylerine göre farklılık göstermemektedir.

**Tablo 33-A. 4-Eğitim düzeyiniz Değişkenine Göre BÜROKRAT (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

| | n | μ | s |
|---|---|---|---|
| N= 350 | | | |
| Önlisans | 30 | −0.80 | 0.91 |
| Lise | 314 | −0.74 | 0.66 |
| Lisans | 6 | −0.60 | 0.41 |
| Toplam | 350 | −0.75 | 0.68 |

| F Testi Değerleri | | | |
|---|---|---|---|
| Sd1 | Sd2 | F | p |
| 2 | 347 | 0.22 | - |

Tablo 34-A' da görüldüğü gibi; Öğrencilerin, yöneticilerin eğitmen yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 34-A. 4-Eğitim düzeyiniz Değişkenine Göre EĞİTMEN (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

| | n | μ | s |
|---|---|---|---|
| N= 350 | | | |
| Lise | 314 | −1.34 | 0.69 |
| Önlisans | 30 | −1.23 | 0.80 |
| Lisans | 6 | −0.22 | 0.65 |
| Toplam | 350 | −1.31 | 0.71 |

| F Testi Değerleri | | | |
|---|---|---|---|
| Sd1 | Sd2 | F | p |
| 2 | 347 | 7.88 | p<.01 |

**Tablo 34-B. 4-Eğitim düzeyiniz Değişkenine Göre EĞİTMEN (TATMİN) İçin t Testi Sonuçları**

| | Lise | Önlisans | Lisans |
|---|---|---|---|
| Lise | μ= -1.34 | t= 0.89 | t= 3.96 |
| Önlisans | - | μ= -1.23 | t= 2.89 |
| Lisans | p<.01 | p<.01 | μ= -0.22 |

Tablo 34-B' de görüldüğü gibi; Lisans mezunu öğrencilerin, yöneticilerin eğitmen yönetici tarzlarından tatminsizlikleri lise mezunu ve önlisans mezunu öğrencilere göre daha düşüktür.

Tablo 35-A' da görüldüğü gibi; Öğrencilerin, yöneticilerin diplomat yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin eğitim düzeylerine göre farklılık göstermemektedir.

**Tablo 35-A. 4-Eğitim düzeyiniz Değişkenine Göre DİPLOMAT (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

| | n | μ | s |
|---|---|---|---|
| N= 350 | | | |
| Önlisans | 30 | -1.06 | 0.94 |
| Lise | 314 | -1.02 | 0.77 |
| Lisans | 6 | -0.69 | 0.42 |
| Toplam | 350 | -1.02 | 0.78 |

F Testi Değerleri

| Sd1 | Sd2 | F | p |
|---|---|---|---|
| 2 | 347 | 0.58 | - |

Tablo 36-A' da görüldüğü gibi; Öğrencilerin, yöneticilerin katılımcı yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin eğitim düzeylerine göre farklılık göstermemektedir.

**Tablo 36-A. 4-Eğitim düzeyiniz Değişkenine Göre KATILIMCI (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

| | n | μ | s |
|---|---|---|---|
| N= 350 | | | |
| Önlisans | 30 | -1.08 | 0.70 |
| Lise | 314 | -0.99 | 0.66 |
| Lisans | 6 | -0.50 | 0.31 |
| Toplam | 350 | -0.99 | 0.66 |

F Testi Değerleri

| Sd1 | Sd2 | F | p |
|---|---|---|---|
| 2 | 347 | 1.95 | - |

Tablo 37-A' da görüldüğü gibi; Öğrencilerin, yöneticilerin disiplinci yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin eğitim düzeylerine göre farklılık göstermemektedir.

**Tablo 37-A. 4-Eğitim düzeyiniz Değişkenine Göre DİSİPLİNCİ (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

| | n | μ | s |
|---|---|---|---|
| N= 350 | | | |
| Önlisans | 30 | -0.76 | 0.83 |
| Lise | 314 | -0.65 | 0.77 |
| Lisans | 6 | -0.17 | 0.30 |
| Toplam | 350 | -0.65 | 0.78 |

F Testi Değerleri

| Sd1 | Sd2 | F | p |
|---|---|---|---|
| 2 | 347 | 1.46 | - |

Tablo 38-A' da görüldüğü gibi; Öğrencilerin, yöneticilerin zorba yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin eğitim düzeylerine göre farklılık göstermemektedir.

**Tablo 38-A. 4-Eğitim düzeyiniz Değişkenine Göre ZORBA (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

| | n | μ | s |
|---|---|---|---|
| N= 350 | | | |
| Lise | 314 | -1.29 | 4.24 |
| Önlisans | 30 | -0.97 | 0.97 |
| Lisans | 6 | -0.42 | 0.72 |
| Toplam | 350 | -1.25 | 4.03 |

F Testi Değerleri

| Sd1 | Sd2 | F | p |
|---|---|---|---|
| 2 | 347 | 0.22 | - |

**Tablo 39-A. 4-Eğitim düzeyiniz Değişkenine Göre GÖZETMEN (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

| | n | μ | s |
|---|---|---|---|
| N= 350 | | | |
| Önlisans | 30 | -0.81 | 0.80 |
| Lise | 314 | -0.78 | 0.73 |
| Lisans | 6 | -0.29 | 0.40 |
| Toplam | 350 | -0.78 | 0.73 |

F Testi Değerleri

| Sd1 | Sd2 | F | p |
|---|---|---|---|
| 2 | 347 | 1.35 | - |

Tablo 39-A' da görüldüğü gibi; Öğrencilerin, yöneticilerin gözetmen yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin eğitim düzeylerine göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 40-A' da görüldüğü gibi; Öğrencilerin, yöneticilerin demokrat yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin eğitim düzeylerine göre farklılık göstermemektedir.

**Tablo 40-A. 4-Eğitim düzeyiniz Değişkenine Göre DEMOKRAT (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

| | n | μ | s |
|---|---|---|---|
| N= 350 | | | |
| Lise | 314 | -1.10 | 0.77 |
| Önlisans | 30 | -1.07 | 1.01 |
| Lisans | 6 | -0.57 | 0.51 |
| Toplam | 350 | -1.09 | 0.79 |

F Testi Değerleri

| Sd1 | Sd2 | F | p |
|---|---|---|---|
| 2 | 347 | 1.37 | - |

Tablo 41-A' da görüldüğü gibi; Öğrencilerin, yöneticilerin sosyal yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin eğitim düzeylerine göre farklılık göstermemektedir.

**Tablo 41-A. 4-Eğitim düzeyiniz Değişkenine Göre SOSYAL (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

| | n | μ | s |
|---|---|---|---|
| N= 350 | | | |
| Lise | 314 | -1.02 | 0.80 |
| Önlisans | 30 | -0.96 | 1.09 |
| Lisans | 6 | -0.39 | 0.74 |
| Toplam | 350 | -1.00 | 0.83 |

F Testi Değerleri

| Sd1 | Sd2 | F | p |
|---|---|---|---|
| 2 | 347 | 1.76 | - |

Tablo 42-A' da görüldüğü gibi; Öğrencilerin, yöneticilerin koruyucu yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 42-A. 4-Eğitim düzeyiniz Değişkenine Göre KORUYUCU (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

| | n | μ | s |
|---|---|---|---|
| N= 350 | | | |
| Lise | 314 | -1.26 | 0.71 |
| Önlisans | 30 | -1.22 | 0.80 |
| Lisans | 6 | -0.32 | 0.82 |
| Toplam | 350 | -1.24 | 0.73 |

F Testi Değerleri

| Sd1 | Sd2 | F | p |
|---|---|---|---|
| 2 | 347 | 5.02 | p<.01 |

**Tablo 42-B. 4-Eğitim düzeyiniz Değişkenine Göre KORUYUCU (TATMİN) İçin t Testi**

| | Lise | Önlisans | Lisans |
|---|---|---|---|
| Lise | μ= −1.26 | t= 0.30 | t= 3.19 |
| Önlisans | - | μ= −1.22 | t= 2.52 |
| Lisans | p<.01 | p<.01 | μ= −0.32 |

Tablo 42-B' de görüldüğü gibi; Lisans mezunu öğrencilerin, yöneticilerin koruyucu yönetici tarzlarından tatminsizlikleri lise mezunu ve önlisans mezunu öğrencilere göre daha düşüktür.

Tablo 43' de görüldüğü gibi; 2. sınıf öğrencilerinin, yöneticilerin tüm yönetici tarzlarından tatminsizlikleri 1.sınıf öğrencilerine göre daha fazladır.

**Tablo 43. 5-Kaçıncı sınıfsınız? Değişkenine Göre TOPLAM (TATMİN) İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları**

| | 1. Sınıf | | | 2. Sınıf | | | Karşılaştırma | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | μ | s | n | μ | s | n | Sd | t | p |
| TOPLAM (TATMİN) | −0.84 | 0.55 | 195 | −1.26 | 0.61 | 155 | 348 | 6.78 | p<.01 |
| LİDER (TATMİN) | −0.85 | 0.56 | 195 | −1.27 | 0.66 | 155 | 348 | 6.48 | p<.01 |
| BÜROKRAT (TATMİN) | −0.54 | 0.59 | 195 | −1.01 | 0.69 | 155 | 348 | 6.92 | p<.01 |
| EĞİTMEN (TATMİN) | −1.15 | 0.67 | 195 | −1.52 | 0.71 | 155 | 348 | 4.86 | p<.01 |
| DİPLOMAT (TATMİN) | −0.84 | 0.72 | 195 | −1.25 | 0.80 | 155 | 348 | 5.13 | p<.01 |
| KATILIMCI (TATMİN) | −0.80 | 0.64 | 195 | −1.23 | 0.61 | 155 | 348 | 6.38 | p<.01 |
| DİSİPLİNCİ (TATMİN) | −0.45 | 0.70 | 195 | −0.90 | 0.79 | 155 | 348 | 5.64 | p<.01 |
| ZORBA (TATMİN) | −0.86 | 0.71 | 195 | −1.75 | 5.98 | 155 | 348 | 2.06 | p<.05 |
| GÖZETMEN (TATMİN) | −0.63 | 0.70 | 195 | −0.96 | 0.74 | 155 | 348 | 4.34 | p<.01 |
| DEMOKRAT (TATMİN) | −0.91 | 0.77 | 195 | −1.32 | 0.76 | 155 | 348 | 4.93 | p<.01 |
| SOSYAL (TATMİN) | −0.78 | 0.75 | 195 | −1.29 | 0.83 | 155 | 348 | 6.02 | p<.01 |
| KORUYUCU (TATMİN) | −1.05 | 0.70 | 195 | −1.48 | 0.70 | 155 | 348 | 5.73 | p<.01 |

Tablo 44-A' da görüldüğü gibi; Öğrencilerin, yöneticilerin yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin memleketinin bulunduğu coğrafi bölgeye göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 44-A. 6-Memleketinizin Bulunduğu Coğrafi Bölge Değişkenine Göre TOPLAM (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

| | n | μ | s |
|---|---|---|---|
| N= 350 | | | |
| Ege | 107 | −1.15 | 0.57 |
| Karadeniz | 60 | −1.11 | 0.66 |
| Marmara | 13 | −1.05 | 0.53 |
| İçanadolu | 113 | −1.03 | 0.62 |
| Akdeniz | 57 | −0.70 | 0.55 |
| Toplam | 350 | −1.03 | 0.61 |

**F Testi Değerleri**

| Sd1 | Sd2 | F | p |
|---|---|---|---|
| 4 | 345 | 5.65 | p<.01 |

**Tablo 44-B. 6-Memleketinizin Bulunduğu Coğrafi Bölge Değişkenine Göre TOPLAM (TATMİN) İçin t Testi Sonuçları**

| | Ege | Karadeniz | Marmara | İçanadolu | Akdeniz |
|---|---|---|---|---|---|
| Ege | μ= −1.15 | t= 0.40 | t= 0.60 | t= 1.48 | t= 4.86 |
| Karadeniz | – | μ= −1.11 | t= 0.31 | t= 0.78 | t= 3.62 |
| Marmara | – | – | μ= −1.05 | t= 0.10 | t= 2.06 |
| İçanadolu | – | – | – | μ= −1.03 | t= 3.39 |
| Akdeniz | p<.01 | p<.01 | p<.05 | p<.01 | μ= −0.70 |

Tablo 44-B' de görüldüğü gibi; Akdeniz bölgeli öğrencilerin, yöneticilerin yönetici tarzlarından tatminsizlikleri Ege, Karadeniz, Marmara, İçanadolulu öğrencilere göre daha düşüktür.

Tablo 45-A' da görüldüğü gibi; Öğrencilerin, yöneticilerin lider yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin memleketinin bulunduğu coğrafi bölgeye göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 45-A. 6-Memleketinizin Bulunduğu Coğrafi Bölge Değişkenine Göre LİDER (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

| | n | μ | s |
|---|---|---|---|
| N= 350 | | | |
| Ege | 107 | -1.14 | 0.59 |
| Karadeniz | 60 | -1.13 | 0.70 |
| İçanadolu | 113 | -1.06 | 0.63 |
| Marmara | 13 | -1.06 | 0.69 |
| Akdeniz | 57 | -0.68 | 0.56 |
| Toplam | 350 | -1.04 | 0.64 |

F Testi Değerleri

| Sd1 | Sd2 | F | p |
|---|---|---|---|
| 4 | 345 | 5.79 | p<.01 |

**Tablo 45-B. 6-Memleketinizin Bulunduğu Coğrafi Bölge Değişkenine Göre LİDER (TATMİN) İçin t Testi Sonuçları**

| | Ege | Karadeniz | İçanadolu | Marmara | Akdeniz |
|---|---|---|---|---|---|
| Ege | μ= -1.14 | t= 0.16 | t= 0.99 | t= 0.49 | t= 4.86 |
| Karadeniz | - | μ= -1.13 | t= 0.63 | t= 0.33 | t= 3.79 |
| İçanadolu | - | - | μ= -1.06 | t= 0.02 | t= 3.85 |
| Marmara | - | - | - | μ= -1.06 | t= 2.10 |
| Akdeniz | p<.01 | p<.01 | p<.01 | p<.05 | μ= -0.68 |

Tablo 45-B' de görüldüğü gibi; Akdeniz bölgeli öğrencilerin, yöneticilerin lider yönetici tarzlarından tatminsizlikleri Ege, Karadeniz, Marmara, İç Anadolulu öğrencilere göre daha düşüktür.

Tablo 46-A' da görüldüğü gibi; Öğrencilerin, yöneticilerin bürokrat yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin memleketinin bulunduğu coğrafi bölgeye göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 46-A. 6-Memleketinizin Bulunduğu Coğrafi Bölge Değişkenine Göre BÜROKRAT (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

| | n | μ | s |
|---|---|---|---|
| N= 350 | | | |
| Ege | 107 | −0.89 | 0.64 |
| Karadeniz | 60 | −0.85 | 0.75 |
| Marmara | 13 | −0.73 | 0.59 |
| İçanadolu | 113 | −0.72 | 0.70 |
| Akdeniz | 57 | −0.44 | 0.56 |
| Toplam | 350 | −0.75 | 0.68 |

**F Testi Değerleri**

| Sd1 | Sd2 | F | p |
|---|---|---|---|
| 4 | 345 | 4.62 | p<.01 |

**Tablo 46-B. 6-Memleketinizin Bulunduğu Coğrafi Bölge Değişkenine Göre BÜROKRAT (TATMİN) İçin t Testi Sonuçları**

| | Ege | Karadeniz | Marmara | İçanadolu | Akdeniz |
|---|---|---|---|---|---|
| Ege | μ= −0.89 | t= 0.34 | t= 0.85 | t= 1.86 | t= 4.46 |
| Karadeniz | – | μ= −0.85 | t= 0.54 | t= 1.14 | t= 3.33 |
| Marmara | – | – | μ= −0.73 | t= 0.05 | t= 1.66 |
| İçanadolu | p<.05 | – | – | μ= −0.72 | t= 2.60 |
| Akdeniz | p<.01 | p<.01 | – | p<.01 | μ= −0.44 |

Tablo 46-B' de görüldüğü gibi; Akdeniz bölgeli öğrencilerin, yöneticilerin bürokrat yönetici tarzlarından tatminsizlikleri Ege, Karadeniz, Marmara, İçanadolulu öğrencilere göre daha düşüktür. Ayrıca İçanadolulu öğrencilerin tatminsizlikleri Ege'li öğrencilere göre daha düşüktür.

Tablo 47-A' da görüldüğü gibi; Öğrencilerin, yöneticilerin eğitmen yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin memleketinin bulunduğu coğrafi bölgeye göre farklılık göstermektedir. (Tablo 47-A)

**Tablo 47-A. 6-Memleketinizin Bulunduğu Coğrafi Bölge Değişkenine Göre EĞİTMEN (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

| | n | μ | s |
|---|---|---|---|
| N= 350 | | | |
| Ege | 107 | -1.42 | 0.70 |
| Karadeniz | 60 | -1.40 | 0.74 |
| İçanadolu | 113 | -1.33 | 0.71 |
| Marmara | 13 | -1.21 | 0.60 |
| Akdeniz | 57 | -1.02 | 0.69 |
| Toplam | 350 | -1.31 | 0.71 |

F Testi Değerleri

| Sd1 | Sd2 | F | p |
|---|---|---|---|
| 4 | 345 | 3.33 | p<.05 |

**Tablo 47-B. 6-Memleketinizin Bulunduğu Coğrafi Bölge Değişkenine Göre EĞİTMEN (TATMİN) İçin t Testi Sonuçları**

| | Ege | Karadeniz | İçanadolu | Marmara | Akdeniz |
|---|---|---|---|---|---|
| Ege | μ= -1.42 | t= 0.16 | t= 0.88 | t= 1.00 | t= 3.47 |
| Karadeniz | - | μ= -1.40 | t= 0.57 | t= 0.84 | t= 2.84 |
| İçanadolu | - | - | μ= -1.33 | t= 0.59 | t= 2.74 |
| Marmara | - | - | - | μ= -1.21 | t= 0.93 |
| Akdeniz | p<.01 | p<.01 | p<.01 | - | μ= -1.02 |

Tablo 47-B' de görüldüğü gibi; Akdeniz bölgeli öğrencilerin, yöneticilerin eğitmen yönetici tarzlarından tatminsizlikleri Ege, Karadeniz, İçanadolulu öğrencilere göre daha düşüktür.

Tablo 48-A' da görüldüğü gibi; Öğrencilerin, yöneticilerin diplomat yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin memleketinin bulunduğu coğrafi bölgeye göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 48-A. 6-Memleketinizin Bulunduğu Coğrafi Bölge Değişkenine Göre DİPLOMAT (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

| | n | μ | s |
|---|---|---|---|
| N= 350 | | | |
| Marmara | 13 | −1.25 | 0.62 |
| Ege | 107 | −1.17 | 0.73 |
| İçanadolu | 113 | −1.05 | 0.79 |
| Karadeniz | 60 | −1.02 | 0.81 |
| Akdeniz | 57 | −0.63 | 0.74 |
| Toplam | 350 | −1.02 | 0.78 |

F Testi Değerleri

| Sd1 | Sd2 | F | p |
|---|---|---|---|
| 4 | 345 | 5.14 | p<.01 |

**Tablo 48-B. 6-Memleketinizin Bulunduğu Coğrafi Bölge Değişkenine Göre DİPLOMAT (TATMİN) İçin t Testi Sonuçları**

| | Marmara | Ege | İçanadolu | Karadeniz | Akdeniz |
|---|---|---|---|---|---|
| Marmara | μ= −1.25 | t= 0.42 | t= 0.89 | t= 0.97 | t= 2.84 |
| Ege | - | μ= −1.17 | t= 1.10 | t= 1.15 | t= 4.47 |
| İçanadolu | - | - | μ= −1.05 | t= 0.22 | t= 3.40 |
| Karadeniz | - | - | - | μ= −1.02 | t= 2.78 |
| Akdeniz | p<.01 | p<.01 | p<.01 | p<.01 | μ= −0.63 |

Tablo 48-B' de görüldüğü gibi; Akdeniz bölgeli öğrencilerin, yöneticilerin diplomat yönetici tarzlarından tatminsizlikleri Marmara, Ege, İçanadolu, Karadeniz'li öğrencilere göre daha düşüktür.

Tablo 49-A' da görüldüğü gibi; Öğrencilerin, yöneticilerin katılımcı yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin memleketinin bulunduğu coğrafi bölgeye göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 49-A. 6-Memleketinizin Bulunduğu Coğrafi Bölge Değişkenine Göre KATILIMCI (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

| | n | μ | s |
|---|---|---|---|
| N= 350 | | | |
| Ege | 107 | −1.13 | 0.63 |
| Karadeniz | 60 | −1.09 | 0.63 |
| İçanadolu | 113 | −0.99 | 0.69 |
| Marmara | 13 | −0.81 | 0.56 |
| Akdeniz | 57 | −0.66 | 0.60 |
| Toplam | 350 | −0.99 | 0.66 |

F Testi Değerleri

| Sd1 | Sd2 | F | p |
|---|---|---|---|
| 4 | 345 | 5.80 | p<.01 |

**Tablo 49-B. 6-Memleketinizin Bulunduğu Coğrafi Bölge Değişkenine Göre KATILIMCI (TATMİN) İçin t Testi Sonuçları**

| | Ege | Karadeniz | İçanadolu | Marmara | Akdeniz |
|---|---|---|---|---|---|
| Ege | μ= −1.13 | t= 0.41 | t= 1.67 | t= 1.76 | t= 4.70 |
| Karadeniz | − | μ= −1.09 | t= 1.00 | t= 1.48 | t= 3.83 |
| İçanadolu | p<.05 | − | μ= −0.99 | t= 0.86 | t= 3.05 |
| Marmara | p<.05 | − | − | μ= −0.81 | t= 0.86 |
| Akdeniz | p<.01 | p<.01 | p<.01 | − | μ= −0.66 |

Tablo 49-B' de görüldüğü gibi; Akdeniz bölgeli öğrencilerin, yöneticilerin katılımcı yönetici tarzlarından tatminsizlikleri Ege, Karadeniz, İçanadolu'lu öğrencilere göre daha düşüktür. Ege bölgeli öğrencilerin, yöneticilerin katılımcı yönetici tarzlarından tatminsizlikleri İçanadolu, Marmara, Akdeniz'li öğrencilere göre daha yüksektir.

Tablo 50-A' da görüldüğü gibi; Öğrencilerin, yöneticilerin disiplinci yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin memleketinin bulunduğu coğrafi bölgeye göre farklılık göstermemektedir.

**Tablo 50-A. 6-Memleketinizin Bulunduğu Coğrafi Bölge Değişkenine Göre DİSİPLİNCİ (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

| | n | μ | s |
|---|---|---|---|
| N= 350 | | | |
| Karadeniz | 60 | -0.78 | 0.72 |
| Ege | 107 | -0.73 | 0.76 |
| Marmara | 13 | -0.73 | 0.69 |
| İçanadolu | 113 | -0.61 | 0.85 |
| Akdeniz | 57 | -0.44 | 0.70 |
| Toplam | 350 | -0.65 | 0.78 |

F Testi Değerleri

| Sd1 | Sd2 | F | p |
|---|---|---|---|
| 4 | 345 | 1.85 | - |

Tablo 51-A' da görüldüğü gibi; Öğrencilerin, yöneticilerin zorba yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin memleketinin bulunduğu coğrafi bölgeye göre farklılık göstermemektedir.

**Tablo 51-A. 6-Memleketinizin Bulunduğu Coğrafi Bölge Değişkenine Göre ZORBA (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

| | n | μ | s |
|---|---|---|---|
| N= 350 | | | |
| Ege | 107 | -1.82 | 7.18 |
| Karadeniz | 60 | -1.20 | 0.87 |
| İçanadolu | 113 | -1.05 | 0.78 |
| Marmara | 13 | -1.04 | 0.68 |
| Akdeniz | 57 | -0.69 | 0.71 |
| Toplam | 350 | -1.25 | 4.03 |

F Testi Değerleri

| Sd1 | Sd2 | F | p |
|---|---|---|---|
| 4 | 345 | 0.89 | - |

Tablo 52-A' da görüldüğü gibi; Öğrencilerin, yöneticilerin gözetmen yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin memleketinin bulunduğu coğrafi bölgeye göre farklılık göstermemektedir.

**Tablo 52-A. 6-Memleketinizin Bulunduğu Coğrafi Bölge Değişkenine Göre GÖZETMEN (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

| | n | μ | s |
|---|---|---|---|
| N= 350 | | | |
| Marmara | 13 | -0.92 | 0.75 |
| Ege | 107 | -0.89 | 0.65 |
| İçanadolu | 113 | -0.79 | 0.76 |
| Karadeniz | 60 | -0.72 | 0.82 |
| Akdeniz | 57 | -0.55 | 0.71 |
| Toplam | 350 | -0.78 | 0.73 |

F Testi Değerleri

| Sd1 | Sd2 | F | p |
|---|---|---|---|
| 4 | 345 | 2.28 | - |

Tablo 53-A' da görüldüğü gibi; Öğrencilerin, yöneticilerin demokrat yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin memleketinin bulunduğu coğrafi bölgeye göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 53-A. 6-Memleketinizin Bulunduğu Coğrafi Bölge Değişkenine Göre DEMOKRAT (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

| | n | μ | s |
|---|---|---|---|
| N= 350 | | | |
| Ege | 107 | -1.27 | 0.74 |
| Marmara | 13 | -1.25 | 0.54 |
| Karadeniz | 60 | -1.19 | 0.81 |
| İçanadolu | 113 | -1.05 | 0.80 |
| Akdeniz | 57 | -0.71 | 0.76 |
| Toplam | 350 | -1.09 | 0.79 |

F Testi Değerleri

| Sd1 | Sd2 | F | p |
|---|---|---|---|
| 4 | 345 | 5.36 | p<.01 |

**Tablo 53–B. 6–Memleketinizin Bulunduğu Coğrafi Bölge Değişkenine Göre DEMOKRAT (TATMİN) İçin t Testi Sonuçları**

| | Ege | Marmara | Karadeniz | İçanadolu | Akdeniz |
|---|---|---|---|---|---|
| Ege | μ= −1.27 | t= 0.09 | t= 0.61 | t= 2.11 | t= 4.55 |
| Marmara | – | μ= −1.25 | t= 0.24 | t= 0.88 | t= 2.41 |
| Karadeniz | – | – | μ= −1.19 | t= 1.12 | t= 3.31 |
| İçanadolu | p<.05 | – | – | μ= −1.05 | t= 2.64 |
| Akdeniz | p<.01 | p<.01 | p<.01 | p<.01 | μ= −0.71 |

Tablo 53-B' de görüldüğü gibi; Akdeniz bölgeli öğrencilerin, yöneticilerin demokrat yönetici tarzlarından tatminsizlikleri Ege, Marmara, Karadeniz, İçanadolu'lu öğrencilere göre daha düşüktür. İçanadolu bölgeli öğrencilerin, yöneticilerin katılımcı yönetici tarzlarından tatminsizlikleri de, Ege'li öğrencilere göre daha düşüktür.

Tablo 54-A' da görüldüğü gibi; Öğrencilerin, yöneticilerin sosyal yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin memleketinin bulunduğu coğrafi bölgeye göre farklılık göstermemektedir.

**Tablo 54–A. 6–Memleketinizin Bulunduğu Coğrafi Bölge Değişkenine Göre SOSYAL (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

| | n | μ | s |
|---|---|---|---|
| N= 350 | | | |
| Ege | 107 | −1.12 | 0.82 |
| Marmara | 13 | −1.08 | 0.97 |
| Karadeniz | 60 | −1.06 | 0.88 |
| İçanadolu | 113 | −0.96 | 0.83 |
| Akdeniz | 57 | −0.78 | 0.71 |
| Toplam | 350 | −1.00 | 0.83 |

**F Testi Değerleri**

| Sd1 | Sd2 | F | p |
|---|---|---|---|
| 4 | 345 | 1.81 | – |

Tablo 55-A' da görüldüğü gibi; Öğrencilerin, yöneticilerin koruyucu yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin memleketinin bulunduğu coğrafi bölgeye göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 55-A. 6-Memleketinizin Bulunduğu Coğrafi Bölge Değişkenine Göre KORUYUCU (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

| | n | μ | s |
|---|---|---|---|
| N= 350 | | | |
| Ege | 107 | −1.35 | 0.66 |
| Karadeniz | 60 | −1.34 | 0.74 |
| İçanadolu | 113 | −1.26 | 0.77 |
| Marmara | 13 | −1.25 | 0.58 |
| Akdeniz | 57 | −0.87 | 0.72 |
| Toplam | 350 | −1.24 | 0.73 |

F Testi Değerleri

| Sd1 | Sd2 | F | p |
|---|---|---|---|
| 4 | 345 | 4.74 | p<.01 |

**Tablo 55-B. 6-Memleketinizin Bulunduğu Coğrafi Bölge Değişkenine Göre KORUYUCU (TATMİN) İçin t Testi Sonuçları**

| | Ege | Karadeniz | İçanadolu | Marmara | Akdeniz |
|---|---|---|---|---|---|
| Ege | μ= −1.35 | t= 0.10 | t= 0.94 | t= 0.52 | t= 4.30 |
| Karadeniz | - | μ= −1.34 | t= 0.66 | t= 0.41 | t= 3.47 |
| İçanadolu | - | - | μ= −1.26 | t= 0.04 | t= 3.20 |
| Marmara | - | - | - | μ= −1.25 | t= 1.77 |
| Akdeniz | p<.01 | p<.01 | p<.01 | p<.05 | μ= −0.87 |

Tablo 55-B' de görüldüğü gibi; Akdeniz bölgeli öğrencilerin, yöneticilerin koruyucu yönetici tarzlarından tatminsizlikleri Ege, Karadeniz, İçanadolu, Marmara'lı öğrencilere göre daha düşüktür.

Tablo 56-A' da görüldüğü gibi; Öğrencilerin, yöneticilerin yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin okuldaki görevine göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 56-A. 7-Okuldaki göreviniz Değişkenine Göre TOPLAM (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

| | n | μ | s |
|---|---|---|---|
| N= 350 | | | |
| Sınıf Başkan veya Yardımcısı | 26 | -1.31 | 0.70 |
| Öğrenci | 235 | -1.02 | 0.61 |
| Sorumlu Öğrenci (Yemekhane, Ga | 88 | -0.97 | 0.59 |
| Toplam | 349 | -1.03 | 0.61 |

F Testi Değerleri

| Sd1 | Sd2 | F | p |
|---|---|---|---|
| 2 | 346 | 3.29 | p<.05 |

**Tablo 56-B. 7-Okuldaki göreviniz Değişkenine Göre TOPLAM (TATMİN) İçin t Testi**

| | Sınıf Başkan veya Yardımcısı | Öğrenci | Sorumlu Öğrenci (Yemekhane Gazino,Spo Salonu.... |
|---|---|---|---|
| Sınıf Başkan veya Yardımcısı | μ= -1.31 | t= 2.31 | t= 2.50 |
| Öğrenci | p<.05 | μ= -1.02 | t= 0.67 |
| Sorumlu Öğrenci (Yemekhane, Ga | p<.01 | - | μ= -0.97 |

Tablo 56-B' de da görüldüğü gibi; Sınıf başkanı öğrencilerin, yöneticilerin yönetici tarzlarından tatminsizlikleri sorumlu öğrenci ve öğrencilere göre daha yüksektir.

Tablo 57-A' da görüldüğü gibi; Öğrencilerin, yöneticilerin lider yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin okuldaki görevine göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 57-A. 7-Okuldaki göreviniz Değişkenine Göre LİDER (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

| | n | μ | s |
|---|---|---|---|
| N= 350 | | | |
| Sınıf Başkan veya Yardımcısı | 26 | -1.35 | 0.67 |
| Öğrenci | 235 | -1.02 | 0.64 |
| Sorumlu Öğrenci (Yemekhane, Ga | 88 | -0.98 | 0.61 |
| Toplam | 349 | -1.03 | 0.64 |

F Testi Değerleri

| Sd1 | Sd2 | F | p |
|---|---|---|---|
| 2 | 346 | 3.60 | p<.05 |

**Tablo 57-B. 7-Okuldaki göreviniz Değişkenine Göre LİDER (TATMİN) İçin t Testi Sonuçları**

| | Sınıf Başkan veya Yardımcısı | Öğrenci | Sorumlu Öğrenci (Yemekhane Gazino,Spo Salonu.... |
|---|---|---|---|
| Sınıf Başkan veya Yardımcısı | μ= -1.35 | t= 2.47 | t= 2.66 |
| Öğrenci | p<.01 | μ= -1.02 | t= 0.56 |
| Sorumlu Öğrenci (Yemekhane, Ga | p<.01 | - | μ= -0.98 |

Tablo 57-B' de görüldüğü gibi; Sınıf başkanı öğrencilerin, yöneticilerin lider yönetici tarzlarından tatminsizlikleri sorumlu öğrenci ve öğrencilere göre daha yüksektir.

**Tablo 58-A. 7-Okuldaki göreviniz Değişkenine Göre BÜROKRAT (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

| | n | μ | s |
|---|---|---|---|
| N= 350 | | | |
| Sınıf Başkan veya Yardımcısı | 26 | -1.08 | 0.91 |
| Öğrenci | 235 | -0.73 | 0.64 |
| Sorumlu Öğrenci (Yemekhane, Ga | 88 | -0.69 | 0.69 |
| Toplam | 349 | -0.75 | 0.68 |

F Testi Değerleri

| Sd1 | Sd2 | F | p |
|---|---|---|---|
| 2 | 346 | 3.50 | p<.05 |

Tablo 58-A' da görüldüğü gibi; Öğrencilerin, yöneticilerin bürokrat yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin okuldaki görevine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 58'B de görüldüğü gibi; Sınıf başkanı öğrencilerin, yöneticilerin bürokrat yönetici tarzlarından tatminsizlikleri sorumlu öğrenci ve öğrencilere göre daha yüksektir.

**Tablo 58-B. 7-Okuldaki göreviniz Değişkenine Göre BÜROKRAT (TATMİN) İçin t Testi**

| | Sınıf Başkan veya Yardımcısı | Öğrenci | Sorumlu Öğrenci (Yemekhane Gazino, Spo Salonu.... |
|---|---|---|---|
| Sınıf Başkan veya Yardımcısı | μ= -1.08 | t= 2.47 | t= 2.34 |
| Öğrenci | p<.01 | μ= -0.73 | t= 0.58 |
| Sorumlu Öğrenci (Yemekhane, Ga | p<.05 | - | μ= -0.69 |

Tablo 59-A' da görüldüğü gibi; Öğrencilerin, yöneticilerin eğitmen yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin okuldaki görevine göre farklılık göstermemektedir.

**Tablo 59-A. 7-Okuldaki göreviniz Değişkenine Göre EĞİTMEN (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

| | n | μ | s |
|---|---|---|---|
| N= 350 | | | |
| Sınıf Başkan veya Yardımcısı | 26 | -1.61 | 0.73 |
| Öğrenci | 235 | -1.31 | 0.72 |
| Sorumlu Öğrenci (Yemekhane, Ga | 88 | -1.25 | 0.69 |
| Toplam | 349 | -1.31 | 0.71 |

F Testi Değerleri

| Sd1 | Sd2 | F | p |
|---|---|---|---|
| 2 | 346 | 2.63 | - |

**Tablo 60-A. 7-Okuldaki göreviniz Değişkenine Göre DİPLOMAT (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

| | n | μ | s |
|---|---|---|---|
| N= 350 | | | |
| Sınıf Başkan veya Yardımcısı | 26 | -1.32 | 0.75 |
| Öğrenci | 235 | -1.03 | 0.77 |
| Sorumlu Öğrenci (Yemekhane, Ga | 88 | -0.91 | 0.80 |
| Toplam | 349 | -1.02 | 0.78 |

F Testi Değerleri

| Sd1 | Sd2 | F | p |
|---|---|---|---|
| 2 | 346 | 2.76 | - |

Tablo 60-A' da görüldüğü gibi; Öğrencilerin, yöneticilerin diplomat yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin okuldaki görevine göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 61-A' da görüldüğü gibi; Öğrencilerin, yöneticilerin katılımcı yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin okuldaki görevine göre farklılık göstermemektedir.

**Tablo 61-A. 7-Okuldaki göreviniz Değişkenine Göre KATILIMCI (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

| | n | μ | s |
|---|---|---|---|
| N= 350 | | | |
| Sınıf Başkan veya Yardımcısı | 26 | -1.15 | 0.73 |
| Öğrenci | 235 | -0.98 | 0.67 |
| Sorumlu Öğrenci (Yemekhane, Ga | 88 | -0.98 | 0.60 |
| Toplam | 349 | -0.99 | 0.66 |

F Testi Değerleri

| Sd1 | Sd2 | F | p |
|---|---|---|---|
| 2 | 346 | 0.78 | - |

Tablo 62-A' da görüldüğü gibi; Öğrencilerin, yöneticilerin disiplinci yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin okuldaki görevine göre farklılık göstermemektedir.

**Tablo 62-A. 7-Okuldaki göreviniz Değişkenine Göre DİSİPLİNCİ (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

| | n | μ | s |
|---|---|---|---|
| N= 350 | | | |
| Sınıf Başkan veya Yardımcısı | 26 | -0.99 | 0.81 |
| Sorumlu Öğrenci (Yemekhane, Ga | 88 | -0.63 | 0.82 |
| Öğrenci | 235 | -0.63 | 0.75 |
| Toplam | 349 | -0.66 | 0.77 |

F Testi Değerleri

| Sd1 | Sd2 | F | p |
|---|---|---|---|
| 2 | 346 | 2.64 | - |

Tablo 63-A' da görüldüğü gibi; Öğrencilerin, yöneticilerin zorba yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin okuldaki görevine göre farklılık göstermemektedir.

**Tablo 63-A. 7-Okuldaki göreviniz Değişkenine Göre ZORBA (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

| | n | μ | s |
|---|---|---|---|
| N= 350 | | | |
| Sınıf Başkan veya Yardımcısı | 26 | -1.37 | 0.86 |
| Öğrenci | 235 | -1.36 | 4.89 |
| Sorumlu Öğrenci (Yemekhane, Ga | 88 | -0.94 | 0.78 |
| Toplam | 349 | -1.25 | 4.03 |

F Testi Değerleri

| Sd1 | Sd2 | F | p |
|---|---|---|---|
| 2 | 346 | 0.34 | - |

Tablo 64-A' da görüldüğü gibi; Öğrencilerin, yöneticilerin gözetmen yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin okuldaki görevine göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 64-A. 7-Okuldaki göreviniz Değişkenine Göre GÖZETMEN (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

| | n | μ | s |
|---|---|---|---|
| N= 350 | | | |
| Sınıf Başkan veya Yardımcısı | 26 | -1.07 | 0.88 |
| Öğrenci | 235 | -0.78 | 0.73 |
| Sorumlu Öğrenci (Yemekhane, Ga | 88 | -0.66 | 0.68 |
| Toplam | 349 | -0.77 | 0.73 |

F Testi Değerleri

| Sd1 | Sd2 | F | p |
|---|---|---|---|
| 2 | 346 | 3.16 | p<.05 |

**Tablo 64-B. 7-Okuldaki göreviniz Değişkenine Göre GÖZETMEN (TATMİN) İçin t Testi Sonuçları**

| | Sınıf Başkan veya Yardımcısı | Öğrenci | Sorumlu Öğrenci (Yemekhane Gazino,Spo Salonu.... |
|---|---|---|---|
| Sınıf Başkan veya Yardımcısı | μ= −1.07 | t= 1.84 | t= 2.47 |
| Öğrenci | p<.05 | μ= −0.78 | t= 1.36 |
| Sorumlu Öğrenci (Yemekhane, Ga | p<.01 | - | μ= −0.66 |

Tablo 64-B' de görüldüğü gibi; Sınıf başkanı öğrencilerin, yöneticilerin gözetmen yönetici tarzlarından tatminsizlikleri sorumlu öğrenci ve öğrencilere göre daha yüksektir.

Tablo 65-A' da görüldüğü gibi; Öğrencilerin, yöneticilerin demokrat yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin okuldaki görevine göre farklılık göstermemektedir.

**Tablo 65-A. 7-Okuldaki göreviniz Değişkenine Göre DEMOKRAT (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

| | n | μ | s |
|---|---|---|---|
| N= 350 | | | |
| Sınıf Başkan veya Yardımcısı | 26 | −1.22 | 0.90 |
| Öğrenci | 235 | −1.10 | 0.80 |
| Sorumlu Öğrenci (Yemekhane, Ga | 88 | −1.02 | 0.72 |
| Toplam | 349 | −1.09 | 0.79 |

F Testi Değerleri

| Sd1 | Sd2 | F | p |
|---|---|---|---|
| 2 | 346 | 0.68 | - |

Tablo 66-A' da görüldüğü gibi; Öğrencilerin, yöneticilerin sosyal yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin okuldaki görevine göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 66-A. 7-Okuldaki göreviniz Değişkenine Göre SOSYAL (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

| | n | μ | s |
|---|---|---|---|
| N= 350 | | | |
| Sınıf Başkan veya Yardımcısı | 26 | -1.39 | 0.91 |
| Sorumlu Öğrenci (Yemekhane, Ga | 88 | -1.05 | 0.83 |
| Öğrenci | 235 | -0.94 | 0.81 |
| Toplam | 349 | -1.00 | 0.83 |

| F Testi Değerleri | | | |
|---|---|---|---|
| Sd1 | Sd2 | F | p |
| 2 | 346 | 3.66 | p<.05 |

**Tablo 66-B. 7-Okuldaki göreviniz Değişkenine Göre SOSYAL (TATMİN) İçin t Testi**

| | Sınıf Başkan veya Yardımcısı | Sorumlu Öğrenci (Yemekhane Gazino,Spo Salonu.... | Öğrenci |
|---|---|---|---|
| Sınıf Başkan veya Yardımcısı | μ= -1.39 | t= 1.75 | t= 2.63 |
| Sorumlu Öğrenci (Yemekhane, Ga | p<.05 | μ= -1.05 | t= 1.11 |
| Öğrenci | p<.01 | - | μ= -0.94 |

Tablo 66-B' da görüldüğü gibi; Sınıf başkanı öğrencilerin, yöneticilerin sosyal yönetici tarzlarından tatminsizlikleri sorumlu öğrenci ve öğrencilere göre daha yüksektir.

Tablo 67-A' da görüldüğü gibi; Öğrencilerin, yöneticilerin koruyucu yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin okuldaki görevine göre farklılık göstermemektedir.

**Tablo 67-A. 7-Okuldaki göreviniz Değişkenine Göre KORUYUCU (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

| | n | μ | s |
|---|---|---|---|
| N= 350 | | | |
| Sınıf Başkan veya Yardımcısı | 26 | -1.54 | 0.69 |
| Öğrenci | 235 | -1.23 | 0.75 |
| Sorumlu Öğrenci (Yemekhane, Ga | 88 | -1.18 | 0.68 |
| Toplam | 349 | -1.24 | 0.73 |

| F Testi Değerleri | | | |
|---|---|---|---|
| Sd1 | Sd2 | F | p |
| 2 | 346 | 2.52 | - |

Tablo 68-A' da görüldüğü gibi; Öğrencilerin, yöneticilerin yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin aylık toplam gelirine göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 68-A. 8-Aylık Toplam Geliriniz Değişkenine Göre TOPLAM (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

| | n | μ | s |
|---|---|---|---|
| N= 350 | | | |
| 150 YTL den fazla | 49 | -1.29 | 0.69 |
| 100 -150 YTL | 115 | -1.07 | 0.60 |
| 50 -100 YTL | 107 | -1.01 | 0.59 |
| 0 - 20 YTL | 7 | -0.90 | 0.73 |
| 20 - 50 YTL | 72 | -0.82 | 0.53 |
| Toplam | 350 | -1.03 | 0.61 |

F Testi Değerleri

| Sd1 | Sd2 | F | p |
|---|---|---|---|
| 4 | 345 | 4.61 | p<.01 |

Tablo 68-B' de görüldüğü gibi; Aylık toplam geliri 20-50 YTL olan öğrencilerin, yöneticilerin yönetici tarzlarından tatminsizlikleri aylık toplam geliri 150 YTL'den fazla, 100-150 YTL, 50-100 YTL olan öğrencilere göre daha düşüktür. Aylık toplam geliri 150 YTL'den fazla olan öğrencilerin, yöneticilerin yönetici tarzlarından tatminsizlikleri aylık toplam geliri 100-150 YTL, 50-100 YTL, 20-50 YTL olan öğrencilere göre daha yüksektir.

**Tablo 68-B. 8-Aylık Toplam Geliriniz Değişkenine Göre TOPLAM (TATMİN) İçin t Testi Sonuçları**

| | 150 YTL den fazla | 100 -150 YTL | 50 -100 YTL | 0 - 20 YTL | 20 - 50 YTL |
|---|---|---|---|---|---|
| 150 YTL den fazla | μ= -1.29 | t= 2.04 | t= 2.59 | t= 1.38 | t= 4.17 |
| 100 -150 YTL | p<.05 | μ= -1.07 | t= 0.75 | t= 0.72 | t= 2.83 |
| 50 -100 YTL | p<.01 | - | μ= -1.01 | t= 0.47 | t= 2.14 |
| 0 - 20 YTL | - | - | - | μ= -0.90 | t= 0.34 |
| 20 - 50 YTL | p<.01 | p<.01 | p<.05 | - | μ= -0.82 |

Tablo 69-A' da görüldüğü gibi; Öğrencilerin, yöneticilerin lider yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin aylık toplam gelirine göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 69-A. 8-Aylık Toplam Geliriniz Değişkenine Göre LİDER (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

| | n | μ | s |
|---|---|---|---|
| N= 350 | | | |
| 150 YTL den fazla | 49 | −1.32 | 0.75 |
| 100 −150 YTL | 115 | −1.08 | 0.60 |
| 50 −100 YTL | 107 | −1.02 | 0.64 |
| 0 – 20 YTL | 7 | −1.01 | 0.76 |
| 20 – 50 YTL | 72 | −0.80 | 0.53 |
| Toplam | 350 | −1.04 | 0.64 |

F Testi Değerleri

| Sd1 | Sd2 | F | p |
|---|---|---|---|
| 4 | 345 | 5.21 | p<.01 |

**Tablo 69-B. 8-Aylık Toplam Geliriniz Değişkenine Göre LİDER (TATMİN) İçin t Testi Sonuçları**

| | 150 YTL den fazla | 100 −150 YTL | 50 −100 YTL | 0 – 20 YTL | 20 – 50 YTL |
|---|---|---|---|---|---|
| 150 YTL den fazla | μ= −1.32 | t= 2.23 | t= 2.62 | t= 1.02 | t= 4.48 |
| 100 −150 YTL | p<.05 | μ= −1.08 | t= 0.68 | t= 0.25 | t= 3.14 |
| 50 −100 YTL | p<.01 | – | μ= −1.02 | t= 0.02 | t= 2.37 |
| 0 – 20 YTL | – | – | – | μ= −1.01 | t= 0.97 |
| 20 – 50 YTL | p<.01 | p<.01 | p<.01 | – | μ= −0.80 |

Tablo 69-B' de görüldüğü gibi; Aylık toplam geliri 20-50 YTL olan öğrencilerin, yöneticilerin lider yönetici tarzlarından tatminsizlikleri aylık toplam geliri 150 YTL'den fazla, 100-150 YTL, 50-100 YTL olan öğrencilere göre daha düşüktür. Aylık toplam geliri 150 YTL'den fazla olan öğrencilerin, yöneticilerin lider yönetici tarzlarından tatminsizlikleri aylık toplam geliri 100-150 YTL, 50-100 YTL, 20-50 YTL olan öğrencilere göre daha yüksektir.

Tablo 70-A' da görüldüğü gibi; Öğrencilerin, yöneticilerin bürokrat yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin aylık toplam gelirine göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 70-A. 8-Aylık Toplam Geliriniz Değişkenine Göre BÜROKRAT (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

| | n | μ | s |
|---|---|---|---|
| N= 350 | | | |
| 150 YTL den fazla | 49 | −1.06 | 0.76 |
| 100 −150 YTL | 115 | −0.77 | 0.70 |
| 50 −100 YTL | 107 | −0.74 | 0.65 |
| 0 – 20 YTL | 7 | −0.66 | 0.52 |
| 20 – 50 YTL | 72 | −0.51 | 0.56 |
| Toplam | 350 | −0.75 | 0.68 |

F Testi Değerleri

| Sd1 | Sd2 | F | p |
|---|---|---|---|
| 4 | 345 | 5.09 | p<.01 |

**Tablo 70-B. 8-Aylık Toplam Geliriniz Değişkenine Göre BÜROKRAT (TATMİN) İçin t Testi Sonuçları**

| | 150 YTL den fazla | 100 −150 YTL | 50 −100 YTL | 0 – 20 YTL | 20 – 50 YTL |
|---|---|---|---|---|---|
| 150 YTL den fazla | μ= −1.06 | t= 2.33 | t= 2.68 | t= 1.35 | t= 4.60 |
| 100 −150 YTL | p<.01 | μ= −0.77 | t= 0.34 | t= 0.42 | t= 2.70 |
| 50 −100 YTL | p<.01 | – | μ= −0.74 | t= 0.33 | t= 2.49 |
| 0 – 20 YTL | – | – | – | μ= −0.66 | t= 0.69 |
| 20 – 50 YTL | p<.01 | p<.01 | p<.01 | – | μ= −0.51 |

Tablo 70-B' de görüldüğü gibi; Aylık toplam geliri 20-50 YTL olan öğrencilerin, yöneticilerin bürokrat yönetici tarzlarından tatminsizlikleri aylık toplam geliri 150 YTL'den fazla, 100-150 YTL, 50-100 YTL olan öğrencilere göre daha düşüktür. Aylık toplam geliri 150 YTL'den fazla olan öğrencilerin, yöneticilerin bürokrat yönetici tarzlarından tatminsizlikleri aylık toplam geliri 100-150 YTL, 50-100 YTL, 20-50 YTL olan öğrencilere göre daha yüksektir.

Tablo 71-A' da görüldüğü gibi; Öğrencilerin, yöneticilerin eğitmen yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin aylık toplam gelirine göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 71-A. 8-Aylık Toplam Geliriniz Değişkenine Göre EĞİTMEN (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

| | n | μ | s |
|---|---|---|---|
| N= 350 | | | |
| 150 YTL den fazla | 49 | -1.59 | 0.70 |
| 100 -150 YTL | 115 | -1.35 | 0.70 |
| 50 -100 YTL | 107 | -1.28 | 0.71 |
| 0 - 20 YTL | 7 | -1.14 | 0.87 |
| 20 - 50 YTL | 72 | -1.13 | 0.68 |
| Toplam | 350 | -1.31 | 0.71 |

**F Testi Değerleri**

| Sd1 | Sd2 | F | p |
|---|---|---|---|
| 4 | 345 | 3.25 | p<.05 |

**Tablo 71-B. 8-Aylık Toplam Geliriniz Değişkenine Göre EĞİTMEN (TATMİN) İçin t Testi Sonuçları**

| | 150 YTL den fazla | 100 -150 YTL | 50 -100 YTL | 0 - 20 YTL | 20 - 50 YTL |
|---|---|---|---|---|---|
| 150 YTL den fazla | μ= -1.59 | t= 2.00 | t= 2.48 | t= 1.51 | t= 3.54 |
| 100 -150 YTL | p<.05 | μ= -1.35 | t= 0.70 | t= 0.75 | t= 2.07 |
| 50 -100 YTL | p<.01 | - | μ= -1.28 | t= 0.49 | t= 1.39 |
| 0 - 20 YTL | - | - | - | μ= -1.14 | t= 0.03 |
| 20 - 50 YTL | p<.01 | p<.05 | - | - | μ= -1.13 |

Tablo 71-B' de görüldüğü gibi; Aylık toplam geliri 20-50 YTL olan öğrencilerin, yöneticilerin eğitmen yönetici tarzlarından tatminsizlikleri aylık toplam geliri 150 YTL'den fazla, 100-150 YTL olan öğrencilere göre daha düşüktür. Aylık toplam geliri 150 YTL'den fazla olan öğrencilerin, yöneticilerin eğitmen yönetici tarzlarından tatminsizlikleri aylık toplam geliri 100-150 YTL, 50-100 YTL, 20-50 YTL olan öğrencilere göre daha yüksektir.

Tablo 72-A' da görüldüğü gibi; Öğrencilerin, yöneticilerin diplomat yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin aylık toplam gelirine göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 72-A. 8-Aylık Toplam Geliriniz Değişkenine Göre DİPLOMAT (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

| | n | μ | s |
|---|---|---|---|
| N= 350 | | | |
| 150 YTL den fazla | 49 | -1.30 | 0.77 |
| 100 -150 YTL | 115 | -1.05 | 0.77 |
| 50 -100 YTL | 107 | -0.96 | 0.85 |
| 0 - 20 YTL | 7 | -0.90 | 0.77 |
| 20 - 50 YTL | 72 | -0.87 | 0.65 |
| Toplam | 350 | -1.02 | 0.78 |

F Testi Değerleri

| Sd1 | Sd2 | F | p |
|---|---|---|---|
| 4 | 345 | 2.43 | p<.05 |

**Tablo 72-B. 8-Aylık Toplam Geliriniz Değişkenine Göre DİPLOMAT (TATMİN) İçin t Testi Sonuçları**

| | 150 YTL den fazla | 100 -150 YTL | 50 -100 YTL | 0 - 20 YTL | 20 - 50 YTL |
|---|---|---|---|---|---|
| 150 YTL den fazla | μ= -1.30 | t= 1.83 | t= 2.33 | t= 1.28 | t= 3.25 |
| 100 -150 YTL | p<.05 | μ= -1.05 | t= 0.82 | t= 0.52 | t= 1.65 |
| 50 -100 YTL | p<.01 | - | μ= -0.96 | t= 0.20 | t= 0.77 |
| 0 - 20 YTL | - | - | - | μ= -0.90 | t= 0.10 |
| 20 - 50 YTL | p<.01 | - | - | - | μ= -0.87 |

Tablo 72-B' de görüldüğü gibi; Aylık toplam geliri 150 YTL'den fazla olan öğrencilerin, yöneticilerin diplomat yönetici tarzlarından tatminsizlikleri aylık toplam geliri 100-150 YTL, 50-100 YTL, 20-50 YTL olan öğrencilere göre daha yüksektir.

**Tablo 73-A. 8-Aylık Toplam Geliriniz Değişkenine Göre KATILIMCI (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

| | n | μ | s |
|---|---|---|---|
| N= 350 | | | |
| 150 YTL den fazla | 49 | -1.24 | 0.66 |
| 100 -150 YTL | 115 | -1.05 | 0.66 |
| 50 -100 YTL | 107 | -0.97 | 0.62 |
| 20 - 50 YTL | 72 | -0.77 | 0.63 |
| 0 - 20 YTL | 7 | -0.74 | 0.99 |
| Toplam | 350 | -0.99 | 0.66 |

**F Testi Değerleri**

| Sd1 | Sd2 | F | p |
|---|---|---|---|
| 4 | 345 | 4.42 | p<.01 |

Tablo 73-A' da görüldüğü gibi; Öğrencilerin, yöneticilerin katılımcı yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin aylık toplam gelirine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 73-B' de görüldüğü gibi; Aylık toplam geliri 150 YTL'den fazla olan öğrencilerin, yöneticilerin katılımcı yönetici tarzlarından tatminsizlikleri aylık toplam geliri 100-150 YTL, 50-100 YTL, 20-50 YTL, 0-20 YTL olan öğrencilere göre daha yüksektir. Aylık toplam geliri 100-150 YTL olan öğrencilerin, yöneticilerin katılımcı yönetici tarzlarından tatminsizlikleri aylık toplam geliri 20-50 YTL olan öğrencilere göre daha yüksektir.

**Tablo 73-B. 8-Aylık Toplam Geliriniz Değişkenine Göre KATILIMCI (TATMİN) İçin t Testi Sonuçları**

| | 150 YTL den fazla | 100 -150 YTL | 50 -100 YTL | 20 - 50 YTL | 0 - 20 YTL |
|---|---|---|---|---|---|
| 150 YTL den fazla | μ= -1.24 | t= 1.75 | t= 2.53 | t= 3.95 | t= 1.78 |
| 100 -150 YTL | p<.05 | μ= -1.05 | t= 0.92 | t= 2.82 | t= 1.18 |
| 50 -100 YTL | p<.01 | - | μ= -0.97 | t= 2.06 | t= 0.93 |
| 20 - 50 YTL | p<.01 | p<.01 | p<.05 | μ= -0.77 | t= 0.14 |
| 0 - 20 YTL | p<.05 | - | - | - | μ= -0.74 |

Tablo 74-A' da görüldüğü gibi; Öğrencilerin, yöneticilerin disiplinci yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin aylık toplam gelirine göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 74-A. 8-Aylık Toplam Geliriniz Değişkenine Göre DİSİPLİNCİ (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

| | n | μ | s |
|---|---|---|---|
| N= 350 | | | |
| 150 YTL den fazla | 49 | −0.99 | 0.82 |
| 50 −100 YTL | 107 | −0.68 | 0.72 |
| 100 −150 YTL | 115 | −0.66 | 0.82 |
| 0 – 20 YTL | 7 | −0.50 | 0.68 |
| 20 – 50 YTL | 72 | −0.40 | 0.68 |
| Toplam | 350 | −0.65 | 0.78 |

F Testi Değerleri

| Sd1 | Sd2 | F | p |
|---|---|---|---|
| 4 | 345 | 4.57 | p<.01 |

Tablo 74-B' da görüldüğü gibi; Aylık toplam geliri 20-50 YTL olan öğrencilerin, yöneticilerin disiplinci yönetici tarzlarından tatminsizlikleri aylık toplam geliri 150 YTL'den fazla, 50-100 YTL, 100-150 YTL olan öğrencilere göre daha düşüktür. Aylık toplam geliri 150 YTL'den fazla olan öğrencilerin, yöneticilerin disiplinci yönetici tarzlarından tatminsizlikleri aylık toplam geliri 50-100 YTL, 100-150 YTL, 20-50 YTL olan öğrencilere göre daha yüksektir.

**Tablo 74-B. 8-Aylık Toplam Geliriniz Değişkenine Göre DİSİPLİNCİ (TATMİN) İçin t Testi Sonuçları**

| | 150 YTL den fazla | 50 −100 YTL | 100 −150 YTL | 0 – 20 YTL | 20 – 50 YTL |
|---|---|---|---|---|---|
| 150 YTL den fazla | μ= −0.99 | t= 2.41 | t= 2.36 | t= 1.50 | t= 4.34 |
| 50 −100 YTL | p<.01 | μ= −0.68 | t= 0.18 | t= 0.64 | t= 2.64 |
| 100 −150 YTL | p<.01 | – | μ= −0.66 | t= 0.50 | t= 2.28 |
| 0 – 20 YTL | – | – | – | μ= −0.50 | t= 0.39 |
| 20 – 50 YTL | p<.01 | p<.01 | p<.05 | – | μ= −0.40 |

Tablo 75-A' da görüldüğü gibi; Öğrencilerin, yöneticilerin zorba yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin aylık toplam gelirine göre farklılık göstermemektedir.

**Tablo 75-A. 8-Aylık Toplam Geliriniz Değişkenine Göre ZORBA (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

| | n | μ | s |
|---|---|---|---|
| N= 350 | | | |
| 100 -150 YTL | 115 | -1.75 | 6.94 |
| 150 YTL den fazla | 49 | -1.29 | 0.87 |
| 0 - 20 YTL | 7 | -1.11 | 0.88 |
| 50 -100 YTL | 107 | -0.99 | 0.76 |
| 20 - 50 YTL | 72 | -0.82 | 0.67 |
| Toplam | 350 | -1.25 | 4.03 |

F Testi Değerleri

| Sd1 | Sd2 | F | p |
|---|---|---|---|
| 4 | 345 | 0.76 | - |

Tablo 76-A' da görüldüğü gibi; Öğrencilerin, yöneticilerin gözetmen yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin aylık toplam gelirine göre farklılık göstermektedir. (Tablo 76-A)

**Tablo 76-A. 8-Aylık Toplam Geliriniz Değişkenine Göre GÖZETMEN (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

| | n | μ | s |
|---|---|---|---|
| N= 350 | | | |
| 150 YTL den fazla | 49 | -0.90 | 0.84 |
| 100 -150 YTL | 115 | -0.84 | 0.74 |
| 50 -100 YTL | 107 | -0.81 | 0.70 |
| 0 - 20 YTL | 7 | -0.75 | 0.76 |
| 20 - 50 YTL | 72 | -0.53 | 0.64 |
| Toplam | 350 | -0.78 | 0.73 |

F Testi Değerleri

| Sd1 | Sd2 | F | p |
|---|---|---|---|
| 4 | 345 | 2.69 | p<.05 |

**Tablo 76-B. 8-Aylık Toplam Geliriniz Değişkenine Göre GÖZETMEN (TATMİN) İçin t Testi**

| | 150 YTL den fazla | 100 -150 YTL | 50 -100 YTL | 0 - 20 YTL | 20 - 50 YTL |
|---|---|---|---|---|---|
| 150 YTL den fazla | μ= -0.90 | t= 0.44 | t= 0.64 | t= 0.44 | t= 2.71 |
| 100 -150 YTL | - | μ= -0.84 | t= 0.24 | t= 0.31 | t= 2.90 |
| 50 -100 YTL | - | - | μ= -0.81 | t= 0.24 | t= 2.75 |
| 0 - 20 YTL | - | - | - | μ= -0.75 | t= 0.85 |
| 20 - 50 YTL | p<.01 | p<.01 | p<.01 | - | μ= -0.53 |

Tablo 76-B' de görüldüğü gibi; Aylık toplam geliri 20-50 YTL olan öğrencilerin, yöneticilerin gözetmen yönetici tarzlarından tatminsizlikleri aylık toplam geliri 150 YTL'den fazla, 100-150 YTL, 50-100 YTL olan öğrencilere göre daha düşüktür.

Tablo 77-A' da görüldüğü gibi; Öğrencilerin, yöneticilerin demokrat yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin aylık toplam gelirine göre farklılık göstermemektedir.

**Tablo 77-A. 8-Aylık Toplam Geliriniz Değişkenine Göre DEMOKRAT (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

| | n | μ | s |
|---|---|---|---|
| N= 350 | | | |
| 150 YTL den fazla | 49 | -1.31 | 0.84 |
| 100 -150 YTL | 115 | -1.13 | 0.80 |
| 50 -100 YTL | 107 | -1.05 | 0.81 |
| 0 - 20 YTL | 7 | -0.97 | 0.86 |
| 20 - 50 YTL | 72 | -0.95 | 0.68 |
| Toplam | 350 | -1.09 | 0.79 |

F Testi Değerleri

| Sd1 | Sd2 | F | p |
|---|---|---|---|
| 4 | 345 | 1.73 | - |

Tablo 78-A' da görüldüğü gibi; Öğrencilerin, yöneticilerin sosyal yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin aylık toplam gelirine göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 78-A. 8-Aylık Toplam Geliriniz Değişkenine Göre SOSYAL (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

| | n | μ | s |
|---|---|---|---|
| N= 350 | | | |
| 150 YTL den fazla | 49 | -1.27 | 0.90 |
| 50 -100 YTL | 107 | -1.14 | 0.79 |
| 100 -150 YTL | 115 | -0.96 | 0.81 |
| 0 - 20 YTL | 7 | -0.85 | 0.96 |
| 20 - 50 YTL | 72 | -0.70 | 0.74 |
| Toplam | 350 | -1.00 | 0.83 |

F Testi Değerleri

| Sd1 | Sd2 | F | p |
|---|---|---|---|
| 4 | 345 | 4.71 | p<.01 |

**Tablo 78-B. 8-Aylık Toplam Geliriniz Değişkenine Göre SOSYAL (TATMİN) İçin t Testi Sonuçları**

| | 150 YTL den fazla | 50 -100 YTL | 100 -150 YTL | 0 - 20 YTL | 20 - 50 YTL |
|---|---|---|---|---|---|
| 150 YTL den fazla | μ= -1.27 | t= 0.93 | t= 2.20 | t= 1.13 | t= 3.79 |
| 50 -100 YTL | - | μ= -1.14 | t= 1.68 | t= 0.90 | t= 3.68 |
| 100 -150 YTL | p<.05 | p<.05 | μ= -0.96 | t= 0.32 | t= 2.14 |
| 0 - 20 YTL | - | - | - | μ= -0.85 | t= 0.50 |
| 20 - 50 YTL | p<.01 | p<.01 | p<.05 | - | μ= -0.70 |

Tablo 78-B' de görüldüğü gibi; Aylık toplam geliri 20-50 YTL olan öğrencilerin, yöneticilerin sosyal yönetici tarzlarından tatminsizlikleri aylık toplam geliri 150 YTL'den fazla, 100-150 YTL, 50-100 YTL olan öğrencilere göre daha düşüktür. Aylık toplam geliri 100-150 YTL olan öğrencilerin, yöneticilerin sosyal yönetici tarzlarından tatminsizlikleri aylık toplam geliri 150 YTL'den fazla, 50-100 YTL olan öğrencilere göre daha düşüktür.

Tablo 79-A' da görüldüğü gibi; Öğrencilerin, yöneticilerin koruyucu yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin aylık toplam gelirine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 79-A. 8-Aylık Toplam Geliriniz Değişkenine Göre KORUYUCU (TATMİN) İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

| | n | μ | s |
|---|---|---|---|
| N= 350 | | | |
| 150 YTL den fazla | 49 | -1.47 | 0.78 |
| 100 -150 YTL | 115 | -1.32 | 0.74 |
| 50 -100 YTL | 107 | -1.18 | 0.70 |
| 20 - 50 YTL | 72 | -1.09 | 0.69 |
| 0 - 20 YTL | 7 | -0.99 | 0.84 |
| Toplam | 350 | -1.24 | 0.73 |

F Testi Değerleri

| Sd1 | Sd2 | F | p |
|---|---|---|---|
| 4 | 345 | 2.72 | p<.05 |

Tablo 79-B. 8-Aylık Toplam Geliriniz Değişkenine Göre KORUYUCU (TATMİN) İçin t Testi Sonuçları

| | 150 YTL den fazla | 100 -150 YTL | 50 -100 YTL | 20 - 50 YTL | 0 - 20 YTL |
|---|---|---|---|---|---|
| 150 YTL den fazla | μ= -1.47 | t= 1.16 | t= 2.31 | t= 2.79 | t= 1.51 |
| 100 -150 YTL | - | μ= -1.32 | t= 1.47 | t= 2.11 | t= 1.14 |
| 50 -100 YTL | p<.05 | - | μ= -1.18 | t= 0.82 | t= 0.69 |
| 20 - 50 YTL | p<.01 | p<.05 | - | μ= -1.09 | t= 0.37 |
| 0 - 20 YTL | - | - | - | - | μ= -0.99 |

Tablo 79-B' de görüldüğü gibi; Aylık toplam geliri 20-50 YTL olan öğrencilerin, yöneticilerin koruyucu yönetici tarzlarından tatminsizlikleri aylık toplam geliri 150 YTL'den fazla, 100-150 YTL olan öğrencilere göre daha düşüktür. Aylık toplam geliri 150 YTL'den fazla olan öğrencilerin, yöneticilerin koruyucu yönetici tarzlarından tatminsizlikleri aylık toplam geliri 50-100 YTL, 20-50 YTL olan öğrencilere göre daha yüksektir.

Tablo 80' de görüldüğü gibi; Öğrencilerin, yöneticilerin tüm yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin askerlik durumlarına göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 80. 9-Askerlik Durumunuz Değişkenine Göre TOPLAM (TATMİN) İçin Bağımsız Grup t Testi

| | Yapmadı | | | Yaptı | | | Karşılaştırma | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | μ | s | n | μ | s | n | Sd | t | p |
| TOPLAM (TATMİN) | -1.03 | 0.62 | 346 | -0.87 | 0.19 | 4 | 348 | -0.51 | - |
| LİDER (TATMİN) | -1.03 | 0.64 | 346 | -1.09 | 0.38 | 4 | 348 | 0.16 | - |
| BÜROKRAT (TATMİN) | -0.75 | 0.68 | 346 | -0.41 | 0.24 | 4 | 348 | -1.00 | - |
| EĞİTMEN (TATMİN) | -1.31 | 0.71 | 346 | -1.56 | 0.38 | 4 | 348 | 0.68 | - |
| DİPLOMAT (TATMİN) | -1.02 | 0.78 | 346 | -0.86 | 0.59 | 4 | 348 | -0.42 | - |
| KATILIMCI (TATMİN) | -0.99 | 0.66 | 346 | -0.61 | 0.18 | 4 | 348 | -1.17 | - |
| DİSİPLİNCİ (TATMİN) | -0.66 | 0.78 | 346 | 0.00 | 0.20 | 4 | 348 | -1.70 | - |
| ZORBA (TATMİN) | -1.26 | 4.05 | 346 | -0.81 | 0.62 | 4 | 348 | -0.22 | - |
| GÖZETMEN (TATMİN) | -0.78 | 0.73 | 346 | -0.25 | 0.74 | 4 | 348 | -1.44 | - |
| DEMOKRAT (TATMİN) | -1.10 | 0.79 | 346 | -0.70 | 0.20 | 4 | 348 | -1.00 | - |
| SOSYAL (TATMİN) | -1.01 | 0.83 | 346 | -0.58 | 0.42 | 4 | 348 | -1.02 | - |
| KORUYUCU (TATMİN) | -1.24 | 0.74 | 346 | -1.38 | 0.21 | 4 | 348 | 0.37 | - |

Genel olarak araştırmanın sonuçları şöyle özetlenebilir. Çalışmada; Emniyet hizmetlerinde görev alacak Polis Memuru adaylarının yöneticilerinin sergilemiş olduğu yönetim tarzı ve beklentileri ele alınmış, bu beklentiler doğrultusunda ''klasik anlamda yönetici'' tarzıyla bu ihtiyaçların karşılanması yerine, ''yöneticilikten'' ''etkin yönetici'' tarzına geçişin bu süreci daha hızlandıracağı kanaati, aşağıdaki sonuçlardan da görüleceği üzere elde edilmiştir.

Araştırmada da görüldüğü gibi, öğrencilerin %42'si 18-20 yaşlarında, %56.29'u 21-23 yaşlarındadır. Bu dönemde, genç yaştaki adayların özellikle okuldaki eğitimleri süresince yeteneklerine göre yönlendirilerek göreve hazır hale gelmeleri ve burada gösterilecek yöneticilik tarzının, gelişmeleri adına oldukça önemli olduğu düşünülmektedir. Adayların yarıdan fazlasının 21-23 yaş aralığında olması meslek seçiminde bilinçli bir tercihin yapıldığını düşündürmektedir.

Araştırmadaki öğrencilerin %89.71'i lise mezunu, %8.57'si önlisans, %1.71'i lisans mezunudur. (Tablo 4) Polis Meslek Yüksek Okulu 2 yıllık bir yüksek öğretim kurumu olup; adaylar, büyük çoğunlukla meslek sahibi olma adına liseden sonra katıldığı görülmektedir. PMYO sınavlarının ayrıca yapılarak adayların üniversite sınavları dışında tercihte bulunmaları, onların bu meslek için istekli ve gönüllü olduklarının veya rastlantı sonucu bu meslekte olmadıklarının göstergesi sayılabilir.

Yapılan araştırmada; öğrencilere göre, yöneticilerinin en fazla disiplinci, bürokrat, gözetmen yönetici tarzlarını en düşük düzeyde de eğitmen, koruyucu, demokrat, diplomat yönetici tarzlarını göstermektedirler. (Tablo 8) Öğrenciler, yöneticilerinde eğitmen, koruyucu,

lider, demokrat tarzları görmek istediklerini ve bunları önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Disiplinci, gözetmen, katılımcı, diplomat, bürokrat yönetici tarzlarını ise daha az önem verdikleri ve yöneticilerinde görmek istemedikleri yönetici tarzlarıdır. (Tablo 9) Buradan elde edilen sonuçlar doğrultusunda; Polis Amir ve Müdürlerine Yöneticilik, Liderlik, Takım Çalışması, Liderlik Tarzları, İletişim ve astların bir yöneticiden beklentileri özel eğitimlerle kazandırılmalıdır. Burada da görüldüğü üzere; Polis Memuru adaylarının yöneticilerini eğitmen, koruyucu, lider, demokrat görmek istedikleri ve bunu önemli gördükleri tespit edilmiştir. Disiplinci, gözetmen, katılımcı, diplomat, bürokrat yönetici tarzlarını ise daha az önemli ve yöneticilerinde görmek istemedikleri yönetici tarzları olarak belirtilmiştir.

Öğrencilerin önem verdikleri ile yöneticilerinde karşılaştıkları Liderlik Tarzları arasındaki fark (yönetim tarzı tatmini) bütün tarzlar için negatif değerli olduğu görülmüş, yani hiçbir yönetici tarzında öğrenciler beklentilerini yöneticilerinde karşılayamadıklarını ifade etmişlerdir. Öğrencilerin yöneticilerinin yönetim tarzlarından tatminleri değil tatminsizlikleri vardır. Bu tatminsizlik disiplinci, bürokrat, gözetmen, katılımcı, sosyal yönetici tarzlarında daha az, eğitmen, zorba(zorlayıcı), koruyucu, demokrat, lider, diplomat tarzlarında daha fazladır. (Tablo 10) Burada özellikle tatminsizliğin daha fazla olduğu tarzların değerlendirilerek, yöneticilerdeki bu eksikliğin nedenleri araştırılarak çözüme kavuşturulmalıdır.

Liderlik tarzının ne kadar gerçekleştiği ile ne kadar önemli olduğu arasında ilişki yoktur. Diğer tüm yönetim tarzları için de gerçekleşme ile önem arasında ilişki yoktur. (Tablo 11) Liderlik tarzının ne kadar gerçekleştiği ile öğrencinin yöneticisinin liderlik tarzından tatmini arasında pozitif ilişki görülmüştür. Liderlik tarzı sergilendikçe memnuniyetin arttığı görülmüştür. Zorba tarzı hariç diğer tüm yönetim tarzları içinde gerçekleşme ile tatmin arasında pozitif ilişki bulunmuştur. (Tablo 12)

Liderlik tarzının ne kadar önemli olduğu ile öğrencinin yöneticisinin liderlik tarzından tatmini arasında negatif ilişki bulunmaktadır. Önem verdikçe tatmin azalmaktadır. Zorba tarzı hariç diğer tüm yönetim tarzları için de önem ile tatmin arasında negatif ilişki görülmektedir. (Tablo 13)

Öğrencilere göre, yöneticilerin yönetim tarzlarının gerçekleşme düzeyleri ve yönetim tarzlarına verdikleri önemin farklı farklı olduğu görülmüştür. Bunlar; Disiplinci, bürokrat ve gözetmen tarzlarındaki gerçekleşme düzeyi eğitmen, koruyucu, demokrat, diplomat, zorba, katılımcı, sosyal ve lider tarzlarına göre daha yüksektir. Ayrıca disiplinci tarzındaki gerçekleşme gözetmen tarzına göre de daha yüksektir. Eğitmen ve koruyucu tarzlarındaki gerçekleşme düzeyi diplomat, zorba, katılımcı, sosyal, lider, gözetmen, bürokrat, disiplinci tarzlarına göre daha

düşüktür. Eğitmen tarzındaki gerçekleşme ise, demokrat tarzına göre de daha düşüktür. (Tablo 14-B)

Koruyucu ve eğitmen tarzlarına verilen önem disiplinci, gözetmen, katılımcı, diplomat, bürokrat, sosyal, zorba, demokrat ve lider tarzlarına göre daha fazladır. Lider tarzına verilen önem disiplinci, gözetmen, katılımcı, diplomat, bürokrat tarzlarına göre daha fazladır. Demokrat tarzına verilen önem disiplinci, gözetmen, katılımcı tarzlarına göre daha fazladır. Zorba tarzına verilen önem disiplinci, gözetmen, tarzlarına göre daha fazladır. (Tablo 15-B)

Disiplinci, bürokrat ve gözetmen tarzlarındaki tatminsizlik eğitmen, zorba, koruyucu, demokrat, lider, diplomat, sosyal, katılımcı tarzlarına göre daha azdır. Ayrıca disiplinci tarzındaki tatminsizlik gözetmen ve bürokrat tarzlarına göre de daha azdır. Eğitmen ve koruyucu tarzlarındaki tatminsizlik demokrat, lider, diplomat, sosyal, katılımcı, gözetmen, bürokrat, disiplinci tarzlarına göre daha fazladır. (Tablo 16-B)

Öğrenciler yöneticilerin yönetim tarzlarına verdikleri önem ile yöneticilerin bunları gerçekleştirmesi arasında bütün tarzlar için fark vardır. Tüm yönetim tarzları için öğrencilerin beklentileri daha yüksek, yöneticilerin uygulamaları ise daha düşük düzeydedir. (Tablo 17) Bu beklentilerin karşılanması adına gerekli tedbirleri almak üzere çalışmalar yapılmalıdır.

Öğrencilerin, yöneticilerin yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin yaşlarına göre farklılık göstermektedir. (Tablo 18-A) 21-23 yaşındaki öğrencilerin, yöneticilerin yönetici tarzlarından tatminsizlikleri 18-20 yaş ve 24-26 yaşlardaki öğrencilere göre daha yüksektir. (Tablo 18-B) Polis Meslek Yüksek Okulu'na girmek için üniversite sınavına girmek ve her iki sınavda da belli bir performansı göstermek gerektiğinden, 21-23 yaş arası öğrenciler genelde üniversite hayalinde olan her yıl deneyen fakat çeşitli sebeplerle bunu gerçekleştiremeyenler arasında meslek seçiminde kararsız kalanların olduğu düşünülmektedir.

Öğrencilerin, yöneticilerin yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir. (Tablo 31-A) Lisans mezunu öğrencilerin, yöneticilerin yönetici tarzlarından tatminsizlikleri lise mezunu ve önlisans mezunu öğrencilere göre daha düşüktür. (Tablo 31-B) Öğrencilerin, yöneticilerin lider yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir. (Tablo 32-A) Lisans mezunu öğrencilerin, yöneticilerin lider yönetici tarzlarından tatminsizlikleri lise mezunu ve ön lisans mezunu öğrencilere göre daha düşüktür. (Tablo 32-B) Burada yöneticilerin lisans mezunu öğrencilere daha farklı davrandıklarını söylemek mümkün olabileceği gibi söyleneni anlama ve uygulamaya koymada karşılıklı bir kontağın sağlandığı da söylenebilir. Öğrencilerin, yöneticilerin

bürokrat yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin eğitim düzeylerine göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 33-A)

2. sınıf öğrencilerinin, yöneticilerin tüm yönetici tarzlarından tatminsizlikleri 1.sınıf öğrencilerine göre daha fazladır. (Tablo 43) Yatılı bir okulda ve 20'li yaşlarda 2 yıl eğitim görmek insana kolay gelen bir iş değildir. Yöneticilerin bu durumu açıklığa kavuşturmak için konu ile ilgili çözüm yolları konusunda çalışılmasının yarar sağlayacağı düşünülmektedir.

Öğrencilerin, yöneticilerin yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin memleketinin bulunduğu coğrafi bölgeye göre farklılık göstermektedir. (Tablo 44-A) Akdeniz bölgeli öğrencilerin, yöneticilerin yönetici tarzlarından tatminsizlikleri Ege, Karadeniz, Marmara, İç Anadolulu öğrencilere göre daha düşüktür. (Tablo 44-B) Bunun Akdeniz insanın sıcak kanlı, sakin, ılımlı ve uyumlu yapısından veya meslek seçiminde daha kararlı olduklarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Öğrencilerin, yöneticilerin lider yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin memleketinin bulunduğu coğrafi bölgeye göre farklılık göstermektedir. (Tablo 45-A) Öğrencilerin, yöneticilerin disiplinci yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin memleketinin bulunduğu coğrafi bölgeye göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 50-A) Bütün coğrafi bölgelerde yetişen öğrencilerin disiplinci yönetici tarzını aynı şekilde değerlendirdikleri görülmüştür. Disiplin konusunda yöneticilerin yaklaşımlarını gözden geçirmeleri gerektiği düşünülmektedir. Öğrencilerin, yöneticilerin zorba yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin memleketinin bulunduğu coğrafi bölgeye göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 51-A) Öğrencilerin, yöneticilerin gözetmen yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin memleketinin bulunduğu coğrafi bölgeye göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 52-A) Öğrencilerin, yöneticilerin sosyal yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin memleketinin bulunduğu coğrafi bölgeye göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 54-A) Öğrencilerin yetiştikleri bölgelere göre; disiplinci, zorba, gözetmen ve sosyal yönetici tarzlarından duydukları memnuniyetsizliğin farklı olmaması bu tarzların genelde kabul görmediği olarak değerlendirilebilir.

Öğrencilerin, yöneticilerin yönetici tarzlarından tatminsizlikleri, öğrencilerin okuldaki görevine göre farklılık göstermektedir. (Tablo 56-A) Sınıf başkanı öğrencilerin, yöneticilerin yönetici tarzlarından tatminsizlikleri sorumlu öğrenci ve öğrencilere göre daha yüksektir. (Tablo 56-B) Öğrencilerin, yöneticilerin lider yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin okuldaki görevine göre farklılık göstermektedir. (Tablo 57-A) Sınıf başkanı öğrencilerin, yöneticilerin lider yönetici tarzlarından tatminsizlikleri sorumlu öğrenci ve öğrencilere göre daha yüksektir. (Tablo

57-B) Sınıf başkanı öğrencilerin yönetici tarzlarından memnuniyetsizliğinin, sorumlu olduğu kişilerin hatalarının kendilerine problem olarak yansımasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Öğrencilerin, yöneticilerin yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin aylık toplam gelirine göre farklılık göstermektedir. (Tablo 68-A) Aylık toplam geliri 20-50 YTL olan öğrencilerin, yöneticilerin yönetici tarzlarından tatminsizlikleri aylık toplam geliri 150 YTL'den fazla, 100-150 YTL, 50-100 YTL olan öğrencilere göre daha düşüktür. Aylık toplam geliri 150 YTL'den fazla olan öğrencilerin, yöneticilerin yönetici tarzlarından tatminsizlikleri aylık toplam geliri 100-150 YTL, 50-100 YTL, 20-50 YTL olan öğrencilere göre daha yüksek olduğu görülmüştür. (Tablo 68-B) Burada da, öğrencilerin gelirleri ile yöneticilik tarzlarından memnuniyet arasında ters bir orantının olduğu görülmektedir. Gelir arttıkça memnuniyet azalmakta, azaldıkça artmaktadır.

Genel olarak, yapmış olduğumuz çalışmada yer alan sorulara ilişkin şu yanıtlar bulunmuştur: Medeni durum ve askerlik durumunu yöneticilik tarzlarından duyulan memnuniyet beklentisi konusunda önemli bir rol oynamamıştır. Buna karşılık yaş, eğitim düzeyi, okuduğu sınıfı, halen ikamet ettiği yerin coğrafi bölgesi, okuldaki görevi, aylık toplam geliri Emniyet hizmetlerinde görev alacak Polis Memuru adaylarının, mevcut yönetici tarzlarında verdikleri önem ve beklentilerinde rol oynayan faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durumda;

Araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen ana hipotezimiz ''Emniyet Teşkilatında görev alacak Polis Memuru adaylarının yöneticilerinin yönetim tarzlarını değerlendirmeleri (Ne kadar gerçekleştiği ve Ne kadar önemli olduğu), demografik niteliklerine göre farklılık göstermektedir'' KABUL EDİLMİŞTİR.

Alt hipotezlerimiz ise;

1. Polis Memuru adaylarının yaşına göre, yöneticilerinin yönetim tarzını değerlendirmeleri farklılık göstermektedir. KABUL EDİLDİ.

2. Polis Memuru adaylarının eğitim düzeyine göre, yöneticilerinin yönetim tarzını değerlendirmeleri farklılık göstermektedir. KABUL EDİLDİ.

3. Polis Memuru adaylarının okuduğu sınıfına göre, yöneticilerinin yönetim tarzını değerlendirmeleri farklılık göstermektedir. KABUL EDİLDİ.

4. Polis Memuru adaylarının halen ikamet ettiği yerin coğrafi bölgesine göre, yöneticilerinin yönetim tarzını değerlendirmeleri farklılık göstermektedir. KABUL EDİLDİ.

5. Polis Memuru adaylarının okuldaki görevine göre, yöneticilerinin yönetim tarzını değerlendirmeleri farklılık göstermektedir. KABUL EDİLDİ.

6. Polis Memuru adaylarının aylık toplam gelirine göre, yöneticilerinin yönetim tarzını değerlendirmeleri farklılık göstermektedir. KABUL EDİLDİ.

7. Polis Memuru adaylarının askerlik durumuna göre, yöneticilerinin yönetim tarzını değerlendirmeleri farklılık göstermektedir. REDDEDİLDİ.

8. Polis Memuru adaylarının medeni durumuna göre, yöneticilerinin yönetim tarzını değerlendirmeleri farklılık göstermektedir. REDDEDİLDİ.

9. Polis Memuru adaylarının cinsiyetine göre, yöneticilerinin yönetim tarzını değerlendirmeleri farklılık göstermektedir. Anketi cevap veren öğrencilerin tamamı erkek olduğu için uygulanamadı.

# SONUÇ

Daha önceleri sanat olarak kabul edilen yönetim artık bir bilim olarak görülmektedir.Yapmış olduğumuz çalışmada da karşılaştığımız gibi, bu alanda kesin, net tanım ve doğruları ortaya koymak kolay görünmemektedir. Sosyal bilimlerin özelliğinden kaynaklanan bu durum bu konuda çalışanları zorlamaktadır. Bilindiği gibi yönetim ilk insanla başlamış, insanlık tarihi boyunca devam etmiş ve insanla devam edecektir. Tarih boyunca anılan birçok yönetici iyi yönleri ile toplumlara örnek olurken, kötü yönleri ile de ibret olmuştur. Yönetim kısaca ‘’Bir amaç etrafında eldeki kaynakların (insan, para, teknoloji…) insanlar aracılığı ile sahip olunan yetenek çerçevesinde kullanılmasıdır.’’ Diye tanımlanabilir. Burada da görüldüğü gibi yönetimde birden fazla unsurun bir arada kullanılması söz konusudur ve buradaki en önemli enstrüman da insandır.

1980’lerden sonra dünyadaki gelişmelere paralel olarak Türk kamu yönetiminin de işletme yönetiminden etkilenmeye başladığı görülmektedir. Kamuda; ihmal edilen etkinlik verimlilik, motivasyon, kalite, etkin yönetim gibi kavramlar gündeme gelmiştir. Türk özel sektörünün bu alandaki başarıları 2000’li yıllara yaklaşırken etkilenme sürecini hızlandırmıştır. Kamu yönetimi bu etkileşim sürecinde hizmet sunduğu halkın beklentilerinden etkilenmiştir. Demokratikleşme eğilimlerinin artmasıyla halkın yönetime katılımı artmıştır. Daha etkili, verimli ve kaliteli hizmet istekleri kamu sektörünün sürekli bir gelişim içinde olmasını zorunlu kılmaktadır. Özel sektörle başlayan bu süreç, Ülkemizin en önemli kamu hizmeti sunan kurumlarından Emniyet Teşkilatını da olumlu olarak etkilemiş Toplam Kalite, AB uyum çalışmaları, insan hakları, iletişim teknolojilerinin gelişimi ile birlikte toplumun istek ve beklentilerine anında cevap verilebilmesi, hızlı ve yeni bir yönetim anlayışını da beraberinde getirmiştir.

Yapılan çalışmada elde edilen sonuçlara göre; Emniyet Teşkilatına yeni katılacak astlar, yöneticilerinin **en fazla disiplinci, bürokrat, gözetmen** yönetici tarzlarını en düşük düzeyde de eğitmen, koruyucu, demokrat, diplomat yönetici tarzları ile karşılaşmaktadırlar. Astlar, yöneticilerinde **eğitmen, koruyucu, lider, demokrat tarzları görmek istemekte** ve bunları **önemli** görmektedirler. Disiplinci, gözetmen, katılımcı, diplomat, bürokrat yönetici tarzlarını ise daha az önem verilen ve yöneticilerinde görmek istemedikleri yönetici tarzları olarak değerlendirilmektedir.

Ayrıca, öğrencilerin önem verdikleri ile yöneticilerinde karşılaştıkları Yöneticilik Tarzları arasındaki fark, (yönetim tarzı tatmini) bütün tarzlar için negatif değerli bulunmuştur. Yani hiçbir

yönetici tarzında öğrenciler beklentilerini yöneticilerinde karşılayamadıkları görülmüştür. Öğrencilerin yöneticilerinin yönetim tarzlarından tatminleri değil tatminsizlikleri bulunmaktadır. Bu **tatminsizlik** disiplinci, bürokrat, gözetmen, katılımcı, sosyal yönetici tarzlarında daha az, **eğitmen, zorba(zorlayıcı), koruyucu, demokrat, lider, diplomat tarzlarında daha fazla** görülmektedir.

Bunun yanında çalışmada; diğer tüm yönetim tarzları içinde gerçekleşme ile önem arasında bir ilişki bulunmadığı ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, yöneticilik tarzının ne kadar gerçekleştiği ile öğrencinin yöneticisinin sergilediği liderlik tarzından tatmini arasında pozitif ilişkiye rastlanmıştır. **Liderlik tarzı sergilendikçe memnuniyet** artmaktadır. Zorba tarzı hariç diğer tüm yönetim tarzları içinde, gerçekleşme ile tatmin arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. **Zorba tarzı istenmemektedir**. Liderlik tarzının ne kadar önemli olduğu ile öğrencinin yöneticisinin liderlik tarzından tatmini arasında negatif bir ilişki bulunmakta olup, önem verdikçe tatmin azalmaktadır.

Öğrencilere göre, yöneticilerin yönetim tarzlarının gerçekleşme düzeyleri ve yönetim tarzlarına verdikleri önem farklıdır. Bunlar; **Disiplinci, bürokrat ve gözetmen tarzlarındaki gerçekleşme düzeyi**; eğitmen, koruyucu, demokrat, diplomat, zorba, katılımcı, sosyal ve lider tarzlarına göre daha yüksektir. **Koruyucu ve eğitmen tarzlarına verilen önem** disiplinci, gözetmen, katılımcı, diplomat, bürokrat, sosyal, zorba, demokrat ve lider tarzlarına göre daha fazladır. Disiplinci, bürokrat ve gözetmen tarzlarındaki tatminsizlik eğitmen, zorba, koruyucu, demokrat, lider, diplomat, sosyal, katılımcı tarzlarına göre daha az rastlanmaktadır.

Öğrenciler yöneticilerin yönetim tarzlarına verdikleri önem ile yöneticilerin bunları gerçekleştirmesi arasında bütün tarzlar için fark vardır. Tüm yönetim tarzları için **öğrencilerin beklentileri daha yüksek, yöneticilerin uygulamaları ise daha düşük** düzeydedir.

Öğrencilerin, yöneticilerin yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin yaşlarına göre farklılık göstermektedir. 21-23 yaşındaki öğrencilerin, yöneticilerin yönetici tarzlarından tatminsizlikleri 18-20 yaş ve 24-26 yaşlardaki öğrencilere göre daha yüksek görülmüştür. Bu gurubun meslek olarak başka alanları düşündüğü, fakat farklı nedenlerle beklentileri dışında burada bulundukları düşünülmektedir.

Öğrencilerin, yöneticilerin yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin eğitim düzeylerine göre de farklılık göstermektedir. Lisans mezunu öğrencilerin, yöneticilerin yönetici tarzlarından tatminsizlikleri lise mezunu ve ön lisans mezunu öğrencilere göre daha düşük bulunmuştur. Eğitiminde burada etkisi görülmektedir. Ayrıca, 2. sınıf öğrencilerinin, yöneticilerin tüm yönetici tarzlarından tatminsizlikleri 1.sınıf öğrencilerine göre daha fazladır. Bu nokta başta

okul idaresi ve yetkililerin önemle üzerinde durması gereken bir önemde olduğu değerlendirilmektedir.

Öğrencilerin, yöneticilerin yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin memleketinin bulunduğu coğrafi bölgeye göre de farklılık göstermektedir. Akdeniz bölgeli öğrencilerin, yöneticilerin yönetici tarzlarından tatminsizlikleri tüm diğer bölgelerde yaşayan öğrencilere göre daha düşüktür. Öğrencilerin, yöneticilerin disiplinci yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin memleketinin bulunduğu coğrafi bölgeye göre farklılık göstermemektedir. Bütün coğrafi bölgelerde yetişen öğrencilerin disiplinci yönetici tarzını aynı şekilde değerlendirdikleri görülmüştür. Disiplin konusunda yöneticilerin yaklaşımlarını gözden geçirmeleri gerektiği düşünülmektedir. Öğrencilerin, yöneticilerin zorba yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin memleketinin bulunduğu coğrafi bölgeye göre farklılık göstermemektedir. Öğrencilerin yetiştikleri bölgelere göre; disiplinci, zorba, gözetmen ve sosyal yönetici tarzlarından duydukları memnuniyetsizliğin farklı olmaması bu tarzların genelde kabul görmediği olarak değerlendirilmektedir.

Öğrencilerin, yöneticilerin yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin okuldaki görevine göre farklılık göstermektedir. Sınıf başkanı öğrencilerin, yöneticilerin yönetici tarzlarından tatminsizlikleri sorumlu öğrenci ve öğrencilere göre daha yüksektir. Sınıf başkanı öğrencilerin yönetici tarzlarından memnuniyetsizliğinin, sorumlu olduğu kişilerin hatalarının kendilerine problem olarak yansımasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Öğrencilerin, yöneticilerin yönetici tarzlarından tatminsizlikleri öğrencilerin aylık toplam gelirine göre farklılık göstermektedir. Aylık toplam geliri daha düşük olan öğrencilerin, yöneticilerin yönetici tarzlarından tatminsizlikleri aylık geliri daha fazla olanlara göre daha düşüktür. Aylık toplam geliri en fazla olan öğrencilerin, yöneticilerin yönetici tarzlarından tatminsizlikleri aylık toplam geliri daha az olan öğrencilere göre, daha yüksek olduğu görülmüştür. Burada da, öğrencilerin gelirleri ile yöneticilik tarzlarından memnuniyet arasında ters bir orantının olduğu görülmektedir. Gelir arttıkça memnuniyet azalmakta, azaldıkça artmaktadır.

Kurumların başlarında bulunan yöneticilerin tavır, davranışları ve yönetim tarzları orada bulunanları yakından ilgilendirmektedir. İstenmeyen tavır ve davranışlar sonucunda, izleyicilerin şikâyetleri ile birlikte; stres, performans düşüklüğü, işten kaytarma, sağlık problemleri ve sonuçta görevi bırakma ya da iş değiştirme gibi kurum açısından istenmeyen sonuçları beraberinde getirmektedir. Bireylerin iş ortamından memnun olmamaları, hem bireyi hem de bulunduğu kurumu olumsuz yönde etkilemektedir. Bunun sonucunda; aile yaşantısı, kurum içi performansı,

arkadaşlık ilişkileri ve sosyal münasebetleri etkilemektedir. Bireylerin istedikleri ortamı bulamamaları sonucunda kendi kabuklarına çekilerek yalnız kaldıkları görülmüştür. Yalnız kalan bir insanın mutlu olması çok düşünülemeyeceğinden olumsuz duygulara sahip kişi, kendisine veya kurumuna zarar verebileceği gibi, ilk fırsatta ortam değiştirmeyi düşünmektedirler.

Genel olarak, çalışmada yer alan sorulara ilişkin şu yanıtlar bulunmuştur: Yaş, eğitim düzeyi, okuduğu sınıfı, halen ikamet ettiği yerin coğrafi bölgesi, okuldaki görevi, aylık toplam geliri; Emniyet hizmetlerinde görev alacak Polis Memuru adaylarının, mevcut yönetici tarzlarında verdikleri önem ve beklentilerinde rol oynayan faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmayla; Emniyet hizmetlerinde faaliyet gösteren yöneticilerin sahip oldukları yöneticilik tarzlarının, Polis Memuru adayları tarafından değerlendirilerek, mevcut ve arzulanan yönetici profilinin, oluşturulan değişkenler çerçevesinde hangi özellikleri taşıyan bireyler tarafından talep edildiği ortaya konmuştur. Kısacası yönetim erki kullanılırken organizasyonun sahip olduğu kaynaklar dikkate alınarak, değişen faktörlerin pozisyona göre farklılık ortaya koyduğu ve bunun yöneticiler tarafından göz ardı edilmemesi gerektiği görülmüştür. Özetle Emniyet Teşkilatında bir yönetici, her koşul ve durumda karşılaştığı problemleri etkili ve verimli bir şekilde çözebilmelidir. Çalışmanın sonunda; Emniyet Teşkilatının daha nitelikli ve etkin hizmet sunabilmesine yardımcı olmak amacıyla aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

*Bilimsel Çalışmalar:* Emniyet Teşkilatı bünyesinde Polis adaylarını yetiştiren Polis Meslek Yüksek Okullarında veya güvenlik hizmeti sunan birimlere uygun yöneticilik tarzının belirlenmesinde; birimin yapısı, nitelikleri, hedef kitlesi, toplumun, yöneticilerin ve çalışanların istek ve beklentilerinin dikkate alınması önemlidir. Kurumun veya birimin iç çevre analizinin yapılarak, en uygun yöneticilik tarzlarının belirlenmesi gereklidir.

*Standartlar:* Emniyet Teşkilatı bünyesinde faaliyet gösteren başta Polis Meslek Yüksek Okulları ve diğer birimlerin özellikle bilimsel çalışmalarla saptanan verileri değerlendirerek bunları Emniyet Genel Müdürlüğü Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü ve TSE ile ortak yapılacak çalışmalarda kullanması mümkündür. Kurumlar için yönetici ve yöneticilik tarzları ‘’Yöneticilik Standartları’’ adı altında belirlenerek uygulamasının takibi, aksaklıklar varsa düzeltilmesi ile bir kural, bir çizgi belirlenmesi insanların beklentilerinin belirli seviyelerde kalmasını sağlayacaktır.

*Anketler:* Güvenlik hizmetinde çalışacak olan veya çalışan Emniyet Teşkilatı personelinin bulunduğu birimdeki yöneticilerinin gösterdiği yöneticilik tarzının beklentileri karşılayıp karşılamadığının yapılacak anketlerle belirlenmesi sağlanabilir. Buradaki amaç izleyenlerin beklentilerinin belirlenerek uygun olanların değerlendirilerek bir geri beslemenin sağlanmasıdır.

*Eğitimler:* Emniyet Teşkilatında yöneticilik tarzları ve beklentilerin karşılanması amacıyla tespit edilen eksiklikler çerçevesinde, yöneticilere kendilerini geliştirmek üzere veya personelin beklentilerini karşılamaya yönelik eğitim ve seminerlerin, örnek olay ve tartışma yöntemlerinin kullanılarak konunun uzmanları tarafından verilmesi çok faydalı olacaktır.

*Performans Ölçümleri:* En iyi yöneticilik tarzını değerlendirme şekillerinden biri olarak görülebilir. Yöneticilerin sergilemiş oldukları tavırların astlarını ne kadar mutlu ettiği, kaynakların etkin kullanımı performans değerleme ile belirlenebilmektedir. Personelini istediği gibi yönlendirebilen yöneticilerin performans seviyelerinin yukarılarda olduğu bilinmektedir. Kısacası, performans ölçümleri, yöneticinin sergilemiş olduğu yöneticilik tarzında ne kadar başarılı olduğunu analiz etmeye yarayan bir unsur olarak değerlendirilebilir.

*Liderlik Enstitüsü:* Bilindiği gibi başta A.B.D. olmak üzere gelişmiş ülkelerde, Yöneticilik ve Yöneticilik Tarzlarını araştıran ve değişiklik ve gelişmeleri takip eden Enstitüler mevcuttur. Hatta bu kurumlar sadece Yöneticilik üzerine değil, ‘’Liderlik ve Motivasyon’’ ağırlıklı çalışmalar yapmaktadırlar. Benzer bir Enstitünün, Polis Akademisi Başkanlığı bünyesinde kurularak, Emniyet Teşkilatındaki yöneticilerin yöneticilik kriter ve liderlik özelliklerini ortaya çıkarmaya yönelik faaliyet göstermesi oldukça önemlidir.

*Yöneticilerin Objektif Kriterlere Göre Seçilmesi*: Emniyet teşkilatında görev alacak üst düzey yöneticilerin, astların ve toplumun beklentilerine karşılık verecek nitelikte olması gereklidir. Bu yüzden yöneticilerin seçiminin objektif kriterlere göre yapılması çok önemlidir.

*Modelleme:* Astları tarafından başarılı görülen yöneticilerin tarzları, tecrübeleri ve teknikleri alınarak bunların model olarak kullanılmasının kısa sürede mesafe almayı sağlayacağı düşünülmektedir.

*Adil Bir Rütbe Terfi Sistemi*: Emniyet Teşkilatında görev alan personelin görevde yükselme ve değerlendirme kriterlerinin gerçekçi performans ölçümleri ile, ihtiyaca göre belirlenen miktarda, siyasi baskılardan uzak bir zeminde olmasının güvenlik hizmetine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

*Kıyaslama:* Güvenlik Teşkilatı olarak bize yakın bir yapısı olan başka bir ülke (örneğin İspanya Polis Teşkilatı ile yapılan çalışmalar) veya ülkelerle, yönetici yapısı, astların yöneticilere yaklaşımı vb. gibi tespit edilen konularda kıyaslama yapılması, ülkemize uyarlanması ve ihtiyaçlara uygun teşkilat uygulamalarının geliştirilmesi mümkündür.

Güvenlik hizmeti sunan Emniyet Teşkilatının, mevcut başarının daha da arttırılması için, yöneticilerin astlarını daha iyi tanıması ve onları Emniyet Teşkilatının ortak olarak belirlenen hedeflerine yönlendirmesi gerekmektedir. Bu durumun, klasik yöneticilik tarzlarıyla gerçekleştirilmesi çok mümkün görünmemektedir. Burada yöneticilik anlayışındaki değişiklikleri takip edilmesi ve -mevcut unsurları da göz önüne alarak- yöneticiler tarafından kuruma mahsus yönetim tarzının sergilenme gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Çalışmamızın bundan sonra yapılacak olan araştırmalara bir yol gösterici olması en büyük dileğimizdir.

## KAYNAKÇA


Acar, Füsun : "Duygusal Zeka Ve Liderlik," Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı : 12 , Erciyes Üniv., 2002, s.54-69.

Akın, Besim, Çetin, Canan : Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi," Uygulamadan Örnekler, İşletme Ek Dizisi 74, Yayın No: 805, I. Basım, İstanbul, Eylül 1998.

Aksel, İbrahim : "İşletme Yönetiminde Liderlik Davranışlarının İş tatmini Üzerine Etkileri Ve bir Uygulama," Pamukkale Üniversitesi,Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, 2003.

Alpugan, Oktay : İşletme Bilimine Giriş, Trabzon, 1998.

Arıkan, Semra : "Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi," H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 19, Sayı:1. 2001. s.241-250.

Aydın, Mustafa : Eğitim Yönetimi, Yüksek Öğretim Dizisi,Hatipoğlu Yayınları,Ankara, 1998.

Aytek, Binluğ : Yönetim Görevleri, Yüksek Lisans Tezi, A.İ.T.İ.A. Yayını, Ankara,1978.

Baransel, Atilla : Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, 3.Baskı, İşletme Fakültesi Yayın no: 257, Avcıol Basım Yayın, 1993.

Başaran, İbrahim Ethem : Yönetim, Ankara, 3. Yazım, 2000.

Baysal A.Can, Tekarslan, Erdal : "Davranış Bilimleri I-II," İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No:191, İstanbul, 1967.

Bennis, W. G. : "On Becoming a Leader", Addison Wesley, Assouline, 1989, s.89-96.

Beren, Fatih : "21.YY. Polisliğinde Değişim Liderliği ve Sürekli Eğitim", 21.YY. Polisin Eğitimi Sempozyumu Bildirileri, Ankara, 2001, s.726-732.

Best, Steven, Kellner, Douglas : "Post Modern Teori, Eleştirel Soruşturmalar," Çeviri Mehmet Küçük, Ayrıntı: 198, İnceleme Dizisi: 106, Birinci Basım. İstanbul, Mart 1998.

Bons, Paul : "Leadership In Organizations," Usma Press, NewYork, 1981.

Ceylan, Adnan : "Liderliğe Kuramsal Yaklaşımlar," 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu. İstanbul: Deniz Harp Okulu, 5-6 Haziran 1997, s.315-322.

Clements, Christine Washbush, John, : "The Two Faces of Leadership: Considering the Dark Side of Leader-Follower Dynamics," Journal of Workplace Learning, No:11-5, 1999. s.74-80.

Crane, Donald P.: "Personel The Management of Human Resources," Kent Publishing Co., Boston, 1985, s.344-362.

Çakır, Ergin N. : Organizasyonlarda Önderlik, Yayınlanmamış Y. Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1991.

Çatalca, Huriye : "Stratejik Düşünce: Eğitimin ve Kişiliğin Etkisi", İşletme Fakültesi Dergisi, C. 22,S.1, Nisan-1993, s.130-136.

Çetin, Okan : "Yöneticilerin Güvenlik Endişesinin Hizmet Sunumuna Etkileri", Polis Bilimleri Dergisi, 2002,C.4, s.113-119.

Çoban, Hasan : Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş: Bilgi Toplumuna Geçmek İçin Stratejik Planlama ve Yönetim Bilgi Sisteminin Uygulanması, Ankara,1996.

Dağlar, Murat, Günbeyi, Murat : "Avrupa Birliği Sürecinde Polis Liderlerinin Yenilenen Vizyonu", (Çevrimiçi), www.usak.org.,10 Nisan 2007.

Demirkan, Mahmut : "Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Endüstri İlişkileri Sistemine Etkileri," Bridgestone Sabancı Lastik Sanayi ve Tic. A.Ş. Uygulama Örneği, Sakarya, 1997.

Ensari, Hoşcan : "Eğitim Yönetimi ve Liderlik", Marmara Üniversitesi, Yayınlanmamış Araştırma, İstanbul, 1993.

Erdoğan, İlhan : İşletmelerde Davranış, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1991.

Erdoğan, İrfan : Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.

Eren, Erol : "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi," Genişletilmiş 7. Baskı, Beta Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul 2001.

Eren, Erol : İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2000.

Ergin, Demirali Yaşar : İnsan Kaynakları Yönetimi, İ.Ü. Ders Notları, İstanbul 1996.

Evans, W.A., Scull, K.C. Hau, D. : "A Cross-cultural Comparison of Managerial Styles", Journal of Management Development, Volume: 8 Issue: 3 , Jun 1989, s.1-9.

Fiedler E. Fred : "Cognitive Resources and Leadership Performance", Applied Psychology: An International Review, 44:1 , 1995, s.5-28.

Goleman, Daniel : "Sonuç Alan Liderlik," Human Resources, İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Ocak-Şubat 2002. S.49-57.

Güner, Şükrü : "Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi," Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2002.

Hersey P., K., Blanchard, H. : "Management of Organizational Behavior", Utilizing Human Resources, Prentice Hall Inc., USA, 1988, s.175-184.

Hesapçıoğlu, Muhsin : Öğretim İlke ve Yöntemleri, Beta Yayınları, İstanbul, 1996.

Hicks, Herbert G. : Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından, Cilt II, Çev. Osman Tekok, Bintuğ Aylak, Salim Şen, Ankara, 1979.

Hughes R. L, : "Leadership Enhancing the Lessons of Experience", Homewood, 1993, s.8-15.

Huseman, Richard Business Communication: Strategies and Skills, Toronto, 1996.

Karadağ, Metin : "Polis Yönetiminde Çağdaş Bir Yaklaşım: Örgüt Geliştirme", Polis Bilimleri Dergisi Cilt.2, Sayı.5-6, 2000, s.177-186.

Kılınç, Tanıl : "Liderlikte Durumsallığın Ötesi (I): Tepkici Yaklaşımlar (Dikey İkili Bağlantı, Davranışsal Sapma Kredisi ve Atıf Kuramlarının Analizi)", İ.Ü. İşletme Fak. Dergisi, C. 24, Kasım 1995, s.151-162.

Kelly, R.E. : "In Praise of Followers", Harvard Business Review, Sayı:66:6,1988.

Kouzes, James, Posner, Barry, : "The Leadership Challenge", How to keep Getting Extraordinary Things Done In Organizations, San Fransisco: Jassey-Bass, 1995, s.17-25.

Krishnan R. V, : "Value Systems of Transformational Leaders," Leadership & Organization Development Journal, Sayı,22:3,1, 2001, s. 26-131.

Litzinger, Schaefer : "Leadership Through Followership", Robert L.T. ve William E. R., Military Leadership, 1992, s. 89-89.

Luthans,Fred : Organizantiol Behavior , McGrawHill Inc., 7. Baskı, Türkiye, 1995.

Merih Kutlu : "Liderlik Sosyal Bir Kalitedir", (Çevrimiçi), http://www.eylem.com/lider/wlidersos.htm, 07.04.2006.

Mucuk, İsmet : Modern İşletmecilik, 9.Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul,1996.

Ozalp, İnan
Koparal Celil,
Berberoğlu Güneş : "Yönetim ve Organizasyon",A.U. yay., 3.baskı, Eskişehir, 2000.

Özalp, İnan : İşletmelerde Yönetim, Fonksiyonlar ve Organizasyon, Ankara, 1985.

Pheng L., Lee Sur S.,
Been K, : "Managerial Grid and Zhuge Ling's Art of Management," Intergration for Effective Project Management, 1997.

Sayın, Erol : "2000'li Yıllarda Küreselleşme ve Bilgi Çağının Türkiye'de İşletmecilik Eğitimine Etkileri", 6.Ulusal İşletmecilik Kongresi, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F, Antalya, 1998, s.10-18.

Steiner, George Albert : "Strategic Planning: What Every Manager Must Know", New York: Free Press, 1979.

Straub, Joseph.T, Attner, Raymond F. : Introduction to Business, Pws-Kent Publishing Company Boston. 1991.

Şencan, Hüner : "Türk Yöneticilerinin Kişilik Yapılarıyla Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma", (Çevrimiçi) http://www.merih.net/m2/rsc/sencan2.htm, 12 Mart 2006.

Şimşek, Şerif M. : Yönetim ve Organizasyon, Konya, 1998.

Şişman, Mehmet : Eğitimde Mükemmellik Arayışı, Etkili Okullar, Pegem A , Ankara,2002.

Tosun, Kemal : İşletme Yönetimi , 6.b. Ankara: Savaş yayınları, 1992.

Tümer, Sumru : "Neden Stratejik Yönetim", Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1993 / 1, S. 100-101

Werther, William B., Davis, Jr. Ve Keith : Human Resources and Personnel Management, 4. Baskı, McGrawHill Publishing Company, Singapore, 1993.

Wren, Volchir, Daniel, A. : Management Procels, Structure and Behaviour,No:3 , 5025,1994.

Yalçın, Selçuk : Personel Yönetimi, 6. Baskı, Beta Yay., Temmuz 1999.

Yozgat, Osman : İşletme Yönetimi, İstanbul, 6. Baskı,1984.

Yukl, Gary A., : Leadership In Organizations, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.Y., 1994.

Zel, Uğur : Kişilik ve Liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yönetsel Açıdan Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001.

Zel, Uğur : "Liderlik Teorileri", (Çevrimiçi) http://www.ugurzel.com/lider_main.htm, 12 Mart 2006.

# EK A
# ANKET

Yöneticilerin ortaya koydukları liderlik tarzlarını ve Polis Memuru adaylarının yöneticilerinden beklentilerini incelenmeye yönelik olarak yapılan bu araştırmada, görüşlerinizi alma ihtiyacı duyulmuştur. Vereceğiniz tüm cevaplardan, sizin bireysel değerlendirilmeniz için değil, genel olarak fikir edinmek için yararlanılacaktır. Sizin cevaplarınız, bu genel yorumlamanın yapılabilmesi için çok önemlidir. Anketleriniz, sadece bu çalışma için kullanılacak olup, başka kişi ya da kurumların değişik amaçları için hiçbir şekilde kullanılmayacaktır.

Cevaplamanızı, her soruyla ilgili verilen seçeneklerden sizce uygununu, seçeneğin önündeki □ içine ✓veya x işareti koyarak yapmanız beklenmektedir. Mümkünse soruların tamamını cevaplamanız değerlendirmenin daha eksiksiz yapılmasına yardımcı olacaktır. Bu anketlerle ilgili incelemelerin gerçekci olabilmesi, ancak, cevaplarınızın gerçek düşünce ve durumunuzu belirtir şekilde dürüst ve samimi olması ile mümkündür.

Göstereceğiniz ilgi ve tüm yardımlarınız için teşekkür ederim.

1- Yaşınız:
□ a. 18 – 20
□ b. 21 – 23
□ c. 24 – 26
□ d. 26 dan yukarı

2- Cinsiyetiniz:
□ a. Kadın
□ b. Erkek

3- Medeni durumunuz:
□ a. Bekar
□ b. Evli

4- Eğitim düzeyiniz:
□ a. Lise
□ b. Önlisans
□ c. Lisans

5- Kaçıncı sınıfsınız?:
□ a. 1. Sınıf
□ b. 2. Sınıf

6- Memleketinizin Bulunduğu Coğrafi Bölge:
□ a. Akdeniz
□ b. Doğuanadolu
□ c. Ege
□ d. Güneydoğu anadolu
□ e. İçanadolu
□ f. Karadeniz
□ g. Marmara

7- Okuldaki göreviniz:
□ a. Öğrenci
□ b. Sınıf Başkan veya Yardımcısı
□ c. Sorumlu Öğrenci (Yemekhane, Gazino,Spor Salonu...gibi)

8- Aylık Toplam Geliriniz:
□ a. 0 - 20 YTL
□ b. 20 – 50 YTL
□ c. 50 -100 YTL
□ d. 100 -150 YTL
□ e. 150 YTL den fazla

9- Askerlik Durumunuz:
□ a. Yapmadı
□ b. Yaptı

# EK B

## ERYÖTA (ERGİN YÖNETİCİ TARZLARI ÖLÇEĞİ)

DR. DEMİRALP Y. ERGİN

Aşağıda yönetici davranışlarına ilişkin bazı ifadeler verilmiştir. Her ifadenin, size en yakın YÖNETİCİNİZDE ne ölçüde olduğunu ve bu davranışın sizin için önemini yansıtan seçeneği işaretlemeniz beklenmektedir. Seçenekleri ifade eden sembollerin anlamları şöyledir: [H: hiç] [A: az] [Ç: çok] [T: tamamen]. Yardımlarınız için teşekkür ederiz.

| | | Ne kadar gerçekleşiyor? | | | | Ne kadar önemli? | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | H | A | Ç | T | H | A | Ç | T |
| 1. | Açık ve dostça olması | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 2. | Amaçları belirlemede grup çalışmalarına öncelik vermesi | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 3. | Amaçların gerçekleştirilmesinde elemanlar arasında etkili bir işbirliği ortaya koyması | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 4. | Başarı değerleme kriterlerini elemanlarına açıkça anlatması | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 5. | Başarılı elemanlarına statü kazandırması | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 6. | Beklenmeyen her türlü olumsuz duruma karşı önceden önlemini alması | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 7. | Beklentilerinin gerçekçi olması | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 8. | Birimindeki işleri düzenli olarak gözlemlemesi | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 9. | Birlikte çalıştığı kişilerin iş başarma güçlerini artırmanın yollarını araması | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 10. | Çatışma ve uyuşmazlıkları başarı ile çözümlemesi | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 11. | Çatışmaları grup yararına çözümlemesi | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 12. | Değişen koşulları önceden tahmin ederek süratle uyum sağlaması | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 13. | Elemanlarını değerlendirirken motive edici olması | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 14. | Elemanlarını geleceğin sorunlarına ve çözümlerine hazırlaması | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 15. | Elemanlarının başarılı olabilmeleri için her türlü olanağı sağlaması | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 16. | Elemanlarının desteğine sahip olması | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 17. | Elemanlarının farklı isteklerini uzlaştırması | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 18. | Elemanlarının gereksinim ve çıkarlarını iyi bir şekilde dile getirmesi | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 19. | Elemanlarının görüşlerini de alarak onların kendini geliştirmesine yönvermesi | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 20. | Elemanlarının görüşme isteklerini karşılamaya zaman ayırması | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 21. | Elemanlarının güvenliğini ve moralini garanti altında tutması | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 22. | Elemanlarının haklarını koruyucu davranması | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 23. | Elemanlarının iş ortamına uyum sağlayabilmeleri için tedbirler alması | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 24. | Elemanlarının işle ilgili çabalarını artırmak için onları motive edici olması | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 25. | Elemanlarının kendilerini geliştirmelerini desteklemesi | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 26. | Elemanlarının kişisel istek ve ihtiyaçlarını göz önüne alması | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 27. | Elemanlarının kurumun bir parçası olmaktan gurur duymalarını sağlaması | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 28. | Elemanlarının moralini yüksek tutması | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 29. | Elemanlarının özel çaba ve başarılarını ödüllendirmesi | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 30. | Elemanlarının özlük hakları ile ilgili işleriyle ilgilenmesi | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 31. | Elemanlarının performans değerlendirmelerine ilişkin sık ve sürekli bilgi akışı sağlaması | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 32. | Elemanlarının rahat bir ortamda çalışması için sürekli çaba harcaması | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 33. | Geleceğin sorunlarını kestirip çözüm yollarını önceden planlaması | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 34. | Gözlem sonuçlarını elemanlarla paylaşması | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 35. | Hedefleri belirlemede grup çalışmalarına öncelik vermesi | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 36. | Her yeni güne olumlu bakışla başlaması | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 37. | İş yapmayı sevmesi | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 38. | İş yaşantısında disipline çok önem vermesi | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 39. | İşbirliğine önem vermesi | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 40. | Kararları alırken yeni çözümler arayışı içinde olması | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 41. | Mevzuatı günün koşullarına göre yorumlaması | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 42. | Örgüt araç gereçlerini ve malzemelerini etkin bir biçimde güvenlik altında tutması | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 43. | Örgüt faaliyetlerine katılması | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 44. | Örgütte bir düzen ve disiplin atmosferi yaratması | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 45. | Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için duygu ve heyecanı birlikte yaratması | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 46. | Örgütün beklentileri ile elemanların beklentilerini uyumlaştırmaya çalışması | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 47. | Örgütün sosyal etkinliklerine katılması | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |

| | | Ne kadar gerçekleşiyor | | | | Ne kadar önemli | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | H | A | Ç | T | H | A | Ç | T |
| 48. | Planları hazırlarken ve karar verirken ihtiyatlı davranması | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 49. | Planlı hareket etmesi | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 50. | Pratik çözümler üretmesi | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 51. | Problemleri önceden kestirmesi | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 52. | Sorunları anlamaya çalışması | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 53. | Sorunların çözümünde elemanların katılımını sağlaması | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 54. | Sorunlu durumlarda kuralları aynen uygulaması | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 55. | Sorunu çözmek için elinden geleni yapması | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 56. | Sorunun çözümü için elemanlarından yardım istemesi | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 57. | Sürekli denetlemeyi sevmesi | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 58. | Talimatlarını ayrıntılı ve kapsamlı vermesi | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 59. | Tüm elemanlarına eşit haklar tanıması | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 60. | Uygulamaların nicel ve nitel durumunu belirleyici standartlar geliştirmesi | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 61. | Uygulamaların plana uygun olarak yürütülüp yürütülmediğini izlemesi | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 62. | Verdiği kararlarda eleştirileri dikkate alarak esnek davranması | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 63. | Yanlış sonuçlarda kararın hatalı olabileceğini düşünerek gözden geçirmesi | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 64. | Yapılacak tüm işleri ayrıntılarıyla belirlemesi | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 65. | Yeni elemanların uyumunu etkin bir şekilde sağlaması | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 66. | Yeni fikirlere açık olması | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 67. | Yeniliklere süratle uyum sağlaması | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 68. | Yetki ve sorumluluğu dengeli yürütmesi | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 69. | Yetki ve sorumlulukları elemanlarına olabildiğince dağıtması | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 70. | Yetkiden çok etkileme yollarını kullanması | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 71. | Yetkilerini elemanlarına aktarmaktan çekinmemesi | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |
| 72. | Yüksek düzeyde görev gücüne sahip olması | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø | ø |