

**T.C.  
NİĞDE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**YÖNETSEL GÜÇLÜK:  
ETKİLİ YÖNETİM VE LİDERLİK BİLEŞENİ OLARAK  
KAVRAMSALLAŞTIRILMASI VE ÖLÇÜLEBİLMESİNE  
İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA**

**DOKTORA TEZİ**

**Hazırlayan  
Faruk ŞAHİN**

**Danışman  
Doç.Dr. Selen DOĞAN**

**2009 - NİĞDE**

## BEYAN\*

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

25 / 11 / 2009

Faruk ŞAHİN

---

\* Bu tezde belirtilen görüş ve yorumlar yazana aittir. Türk Silahlı Kuvvetlerinin ya da diğer kamu kuruluşlarının görüşlerini yansıtmaz.

## ONAY VE KABUL SAYFASI

**Doç.Dr. Selen DOĞAN** danışmanlığında **Faruk ŞAHİN** tarafından hazırlanan **“Yönetimsel Güçlülük: Etkili Yönetim ve Liderlik Bileşeni Olarak Kavramsallaştırılması ve Ölçülebilmesine İlişkin Bir Araştırma”** adlı bu çalışma jürimiz tarafından Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı’nda Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

25 / 11 / 2009

J Ü R İ :

İ M Z A :

Danışman : Doç.Dr. Selen DOĞAN .....

Üye : Prof. Dr. Ünal AY .....

Üye : Doç. Dr. Nafiz TOK .....

Üye : Yrd. Doç.Dr. İbrahim YALÇIN .....

Üye : Yrd.Doç.Dr. Murat AKIN .....

O N A Y :

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulu’nun .... / .... / 2009 tarih ve ..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

.... / .... / 2009

Doç. Dr. Selen DOĞAN  
Enstitü Müdürü

## ÖNSÖZ

Etkin bir organizasyon yaratmak ve onu yönetmek, yönetim işinin dinamiklerinin anlaşılmasını gerekli kılmaktadır. Yönetim ve liderlik alanında sürekli gelişmeler ve ilerlemeler olmasına karşın, yönetsel işlerin ne olduğu ve dolayısıyla yöneticinin ne iş yaptığı konusunda yapılan çalışmalar üzerinde tam bir fikir birliği sağlanamamıştır. Bu durum, yönetim işinin hangi beceri ve yetenekleri gerektirdiği konusunda kavramsal bir modelin geliştirilmesini ve öne sürülmesini de güçleştirmektedir. Bu alandaki boşluğa dikkat çekerek, yönetsel güçlülük kavramı etkili ve başarılı bir yöneticinin içsel kaynakları olan yetenekler üzerine vurgu yapmakta ve günümüzde organizasyonların yönetsel güçlülük düzeyi yüksek yönetici ve liderlere daha fazla ihtiyaç olduğu gerçeği üzerinde durmaktadır.

Lisansüstü çalışmalarımın her aşamasında değerli katkılarını esirgemeyen, vizyonuyla bende farklı ufuklar açan ve bana yol gösteren danışman hocam Doç.Dr. Selen DOĞAN'a ne kadar teşekkür etsem azdır. Deneyimleri ile alternatifler çözümlerini benden esirgemeyen Doç.Dr. Ufuk DURNA'ya ve Doç.Dr. Nafiz TOK'a teşekkür ederim. Ayrıca, yapmış olduğum araştırmalarla ilgili istatistiksel analiz işlemlerinde yardımlarını esirgemeyen Yrd.Doç.Dr. Murat AKIN ve Arş.Gör. Ömür DEMİRER'e; ölçek geliştirmede görüşlerine başvurduğum Yrd.Doç.Dr.P.Alb. Akif TABAK, Yrd.Doç.Dr.Top.Yb. Ünsal SIĞRI ve Dr.Per.Bnb. Ahmet ERKUŞ'a da teşekkür ederim. Bu aşamaya gelmemde emeği geçen değerli hocalarım Prof.Dr. Özcan YENİÇERİ, Prof.Dr.Ünal AY, Doç.Dr. Murat TÜRK ve Yrd.Doç.Dr. İbrahim YALÇIN'a da teşekkürlerimi bir borç bilirim. Son olarak; her türlü destek ve yardımları ile hayatımı kolaylaştıran, çalışmalarımın her adımında beni sabırla dinleyip yardım ve paylaşımlarını esirgemeyen, varlıkları ile yaşamıma renk katan eşim Psikolojik Danışman Zerrin Sibel'e ve biricik oğlum Teoman'a sevgilerimi sunuyorum.

**Faruk ŞAHİN**

**Kasım 2009**

# ÖZET

## DOKTORA TEZİ

### YÖNETSEL GÜÇLÜLÜK: ETKİLİ YÖNETİM VE LİDERLİK BİLEŞENİ OLARAK KAVRAMSALLAŞTIRILMASI VE ÖLÇÜLEBİLMESİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Faruk ŞAHİN

Danışman: Doç.Dr. Selen DOĞAN

2009 – 366 Sayfa

Organizasyonların çevreye uyum sağlamaları, gerek durağan gerekse değişken çevre şartlarına uygun ve yerinde karar almalarına; ayrıca gerekli yönetsel tepkiler vermelerine bağlıdır. Etkili yönetim için hem yönetsel beceriler hem de yönetsel yetenekler gerekli olduğundan, ikisi arasında ayırım yapmak önem arz etmektedir. Yönetsel beceriler rutin ve programlanmış işler için gerekliyken, yönetsel yetenekler rutin olmayan ve programlanmamış işler içindir. Yönetsel işlerin en önemli unsurları, yetenek kullanımını gerektiren rutin olmayan ve programlanmamış işlerle ilgilidir. Yönetsel işler için gerekli olan yeteneklere sahip olma, yönetsel güçlülük olarak kavramsallaştırılmaktadır. Yönetsel güçlülük, yönetsel işlerin gerektirdiği uygun tepkiyi kolaylaştıran belirli duygusal, bilişsel ve davranış odaklı yetenekler setidir. Bu yetenekler, başarılı bir yöneticinin repertuvarının temel ve önemli bileşenleridir. Bu çalışmanın amacı, yönetsel güçlülük kavramının ele alınarak bu kavramı ölçecek bir ölçek geliştirilmesidir. Bu amaçla öncelikle alan yazın taraması yapılarak kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Daha sonra ölçek geliştirme yöntemine uygun olarak madde geliştirme, ölçek yapılandırma ve ölçek değerlendirme çalışmaları yapılmıştır. Bu çalışmalarda yüzyüze görüşme, keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi gibi hem nitel hem de nicel analiz tekniklerinden yararlanılmıştır. Geliştirilen ölçek kamu ve özel sektördeki 623 çalışana uygulanmıştır. Yapı geçerliliği için keşfedici faktör analizi, temel bileşenler analizi ve varimaks döndürme yöntemleri kullanılmıştır. Keşfedici faktör analizi sonuçları 50

maddelik ölçeğin toplam varyansın % 61.45'ini açıklayan 8 faktör yapısına sahip olduğunu göstermiştir. Geliştirilen ölçeğin faktör yapısının yönetsel güçlülük kavramının kuramsal yapısıyla tutarlılık gösterdiği, alt ölçeklerin iç tutarlılık katsayılarının 0.74 değerinden 0.92 değerine kadar değiştiği görülmüştür. Keşfedici faktör analizi sonuçları, ölçeğin güvenilir ve dengeli bir faktör yapısına sahip olduğunu göstermiştir. Yapısal eşitlik modeli tekniği kullanılarak yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, yönetsel güçlülük için önerilen ikinci düzey modelin en iyi uyum değerlerine sahip olduğu bulunmuştur. Bu sonuç, ölçeğin yönetsel güçlülük kavramının kuramsal yapısıyla uyumlu olduğunu göstermiştir. Elde edilen bulgular, geliştirilen yönetsel güçlülük ölçeğinin oldukça güvenilir ve geçerli bir ölçme aracı olduğunu göstermiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetim, Yönetici, Yönetsel Güçlülük.

# **ABSTRACT**

**Ph.D. THESIS**

## **MANAGERIAL RESOURCEFULNESS: A STUDY ABOUT CONCEPTUALIZING AND MEASURING IT AS A COMPONENT OF EFFECTIVE MANAGEMENT AND LEADERSHIP**

**Faruk ŞAHİN**

**Supervisor: Assoc. Prof. Selen DOĞAN**

**2009 – 366 Pages**

Organizational adaptation to the environment requires appropriate managerial responses to both the stable and changing aspects of the environment in the complex and fast-changing world. Because both managerial skills and competencies are needed for effective management, it becomes important to differentiate competencies from skills by suggesting that skills are required to meet routine demands of managerial jobs whereas competencies are required to meet non-routine, non-programmable job demands. The most significant elements of managerial job have to do with non-routine tasks that demand utilization of competencies. The possession of the competencies that are needed for managerial jobs has been conceptualized as managerial resourcefulness. Managerial resourcefulness is a set of affective, intellectual and action-oriented generic competencies that enables adaptive responses to the demands of the managerial role. Competencies are basic, critical components of a successful manager's repertoire. The aim of this study was to rethink the conceptual framework of managerial resourcefulness and to operationalise the construct of managerial resourcefulness. Therefore, the literature was reviewed for constructing the framework. Then, item generation, scale construction and scale evaluation studies was conducted in compliance with the scale development methodology. In this study, both qualitative and quantitative techniques such as face-to-face interviews, exploratory and confirmatory factor analyses were used.

Managerial resourcefulness questionnaire was administered to 623 employees from public and private sectors. For construct validity, exploratory factor analysis was conducted with principal component and varimax rotation method. Exploratory factor analysis (EFA) showed that the 50-item scale had eight factors which explained 61.45% of the total variance. The factor structure of the questionnaire was found to be similar to the conceptual framework of managerial resourcefulness. Internal consistency coefficients of subscales were varied from 0.74 to 0.92 respectively. Results from an exploratory factor analysis (EFA) demonstrated significantly reliability and factor stability for the questionnaire. Further, results from a confirmatory factor analysis (CFA) utilizing structural equation modeling techniques demonstrated superior fit for a second-order factor model of managerial resourcefulness, thus providing evidence that the questionnaire is measuring managerial resourcefulness in a way that is harmonious with managerial resourcefulness context. Based on these results, the managerial resourcefulness questionnaire appears to be a reasonably reliable and valid instrument for the measurement of managerial resourcefulness.

**Key Words:** Management, Manager, Managerial Resourcefulness.



# İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
SEMBOLLER VE KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiv
GİRİŞ.....	1

## BÖLÜM 1 YÖNETİM VE YÖNETİCİ KAVRAMLARI

1.1. YÖNETİM VE YÖNETİCİ KAVRAMLARI.....	5
1.1.1. Yönetim Kavramı.....	6
1.1.2. Yönetici Kavramı.....	10
1.2. YÖNETİM DÜŞÜNCELERİ VE YÖNETİCİLER İÇİN ANLAMI.....	13
1.2.1. Endüstri Devrimi Öncesi.....	13
1.2.2. Endüstri Devrimi Sonrası.....	14
1.2.2.1. Klasik Yönetim Düşüncesi.....	16
1.2.2.2. Neo-Klasik (Davranışsal) Yönetim Düşüncesi.....	17
1.2.2.3. Modern Yönetim Düşüncesi.....	20
1.2.2.4. Modern Sonrası Yönetim Düşüncesi.....	21
1.3. YÖNETİCİLERİN ORGANİZASYONDAKİ ÖNEMİ.....	22
1.4. DEĞİŞEN DÜNYADA YÖNETİM VE YÖNETİCİ.....	24
1.5. YÖNETİM LABİRENTİ.....	28
1.6. YÖNETİCİNİN YAPTIĞI İŞLER.....	31
1.6.1. Yönetimsel Fonksiyonlar.....	34
1.6.1.1. Klasik Yönetim Fonksiyonları.....	35
1.6.1.2. Klasik Yönetim Fonksiyonları Hakkında Yapılan Çalışmalar....	36
1.6.2. Yönetimsel Roller.....	39
1.6.2.1. Stewart'ın Yönetici Profili.....	41
1.6.2.2. Mintzberg'in Yönetimsel Rollerini.....	42
1.6.2.3. Kotter'in Yönetimsel Davranışlar Sınıflandırması.....	45

<b>1.6.3. Yönetmel Beceriler ve Yetenekler</b> .....	47
1.6.3.1. Beceri ve Yetenek Arasındaki Farklar.....	49
1.6.3.2. Yönetmel Beceriler.....	54
1.6.3.2.1. Katz'ın Yönetmel Beceri Sınıflandırması.....	54
1.6.3.2.1.1. Teknik Beceriler.....	54
1.6.3.2.1.2. Beşeri Beceriler.....	55
1.6.3.2.1.3. Kavramsal Beceriler.....	55
1.6.3.2.2. Waters'ın Yönetmel Beceri Sınıflandırması.....	56
1.6.3.2.2.1. Pratik Beceriler.....	58
1.6.3.2.2.2. Kavramsal Beceriler.....	58
1.6.3.2.2.3. Sezgisel Beceriler.....	58
1.6.3.2.2.4. Bilgelik Becerileri.....	59
1.6.3.3. Yönetmel Yetenekler.....	59
1.6.3.3.1. Çoklu Zekâ Kuramı.....	62
1.6.3.3.2. Başarılı Zekâ.....	63
1.6.3.3.3. Yönetmel Zekâ.....	65
1.6.3.3.4. Duygusal Zekâ.....	67
<b>1.7. ETKİLİ YÖNETİM</b> .....	68
<b>1.7.1. Etkili Yönetim Davranışları</b> .....	70
<b>1.7.2. Etkili Olmayan Yönetim Davranışları</b> .....	72

## **BÖLÜM 2**

### **YÖNETSEL GÜÇLÜLÜK KAVRAMI**

<b>2.1. YÖNETSEL GÜÇLÜLÜK KAVRAMINA YAKIN KAVRAMLAR</b> .....	76
<b>2.1.1. Stres Kavramı</b> .....	77
2.1.1.1. Stres Kavramı ve Tanımı.....	78
2.1.1.2. Çalışma Yaşamı ve Stres.....	79
2.1.1.3. Çalışma Yaşamında Stres Kaynakları.....	80
2.1.1.4. Çalışma Yaşamında Stresin Sonuçları.....	81
<b>2.1.2. Tükenmişlik Kavramı</b> .....	82
2.1.2.1. Tükenmişlik Kavramı ve Tanımı.....	82
2.1.2.2. Tükenmişliğe Neden Olan Faktörler.....	84
2.1.2.3. Tükenmişliğin Sonuçları.....	85
2.1.2.4. Çalışma Yaşamı ve Tükenmişlik.....	86
<b>2.1.3. Öğrenilmiş Çaresizlik Kavramı</b> .....	87
2.1.3.1. Öğrenilmiş Çaresizlik Kavramı ve Tanımı.....	87

2.1.3.2. Öğrenilmiş Çaresizlik Kavramının Ortaya Çıkışı.....	88
2.1.3.3. Çalışma Yaşamı ve Öğrenilmiş Çaresizlik .....	92
<b>2.2. ÖĞRENİLMİŞ GÜÇLÜLÜK KAVRAMI.....</b>	<b>94</b>
2.2.1. Öğrenilmiş Güçlülük Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	97
2.2.2. Öğrenilmiş Güçlülük Kavramı.....	102
2.2.3. Öğrenilmiş Güçlülük ve Yakın Kavramlar.....	104
2.2.3.1. Öğrenilmiş Güçlülük ve Başetme.....	104
2.2.3.2. Öğrenilmiş Güçlülük ve Öğrenilmiş Çaresizlik.....	106
2.2.3.3. Öğrenilmiş Güçlülük ve Öğrenilmiş İyimserlik.....	107
2.2.4. Öğrenilmiş Güçlülük Hakkında Yapılmış Çalışmalar.....	109
<b>2.3. YÖNETSEL GÜÇLÜLÜK KAVRAMI.....</b>	<b>110</b>
2.3.1. Yönetmel Güçlülüğün Tanımı.....	117
2.3.2. Yönetmel Güçlülük Tanımının Bileşenleri.....	119
2.3.2.1. Duygusal Güçlülük.....	120
2.3.2.1.1. Duyguları Kontrol Etme .....	121
2.3.2.1.1.1. Agresif -Saldırganlık- Eğilimi.....	128
2.3.2.1.1.2. Regresif -Geri Çekilme- Eğilimi.....	131
2.3.2.1.1.3. İstifa ya da Ayrılma.....	135
2.3.2.1.1.4. Heyecan.....	138
2.3.2.1.2. Sakin Olma.....	139
2.3.2.1.3. Doyumu Erteleme.....	142
2.3.2.1.4. Proaktif Olma.....	147
2.3.2.2. Zihinsel Güçlülük.....	151
2.3.2.2.1. Problem Çözme.....	151
2.3.2.2.1.1. Problem Tanımlama.....	159
2.3.2.2.1.2. Problemleri İrdeleme/ Öncelik Belirleme.....	161
2.3.2.2.1.3. Alternatifleri Belirleme ve Değerlendirme.....	163
2.3.2.2.2. Öz-Düşünüm.....	166
2.3.2.2.2.1. Öz-Yeterliliğın Tanımı.....	171
2.3.2.2.2.2. Öz-Yeterliliğın Bilişsel Süreçlere Etkisi..	173
2.3.2.2.2.3. Öz-Yeterliliğın Gúdusel Süreçlere Etkisi.	174
2.3.2.2.2.4. Öz-Yeterliliğın Duygusal Süreçlere Etkisi	175
2.3.2.2.2.3. Öz-Yeterliliğın Seçim Sürecine Etkisi....	176
2.3.2.3. Davranışsal Güçlülük.....	180
2.3.2.3.1. İşe Yönelik Davranış Tarzı.....	183
2.3.2.3.1.1. Hedef Belirleme.....	184

2.3.2.3.1.2. Planlama.....	187
2.3.2.3.1.3. Yürütme ve Geribildirim.....	191
2.3.2.3.1.4. Zaman Yönetimi.....	193
2.3.2.3.2. İnsanaYönelik Davranış Tarzı.....	199
2.3.2.3.2.1. Empati.....	199
2.3.2.3.2.2. Çalışanlara Destek Olma.....	202
2.3.2.3.2.3. Gücün Kullanımı.....	204
<b>2.3.3. Yönetmel Güçlülük Kavramının Tarihsel Gelişimi ve Bu Kavrama İlişkin Yapılan Çalışmalar.....</b>	<b>209</b>

### **BÖLÜM 3**

#### **YÖNETSEL GÜÇLÜLÜK KAVRAMININ ÖLÇÜMÜNE YÖNELİK BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME UYGULAMASI**

<b>3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....</b>	<b>214</b>
<b>3.2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI.....</b>	<b>215</b>
<b>3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....</b>	<b>216</b>
<b>3.3.1. Araştırmanın Modeli.....</b>	<b>216</b>
3.3.1.1. Soru Havuzunun Oluşturulması.....	217
3.3.1.2. Ölçeğin Yapılandırılması.....	222
3.3.1.3. Ölçeğin Değerlendirilmesi.....	224
<b>3.3.2. Araştırmanın Kapsamı.....</b>	<b>230</b>
3.3.2.1. Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi.....	230
3.3.2.2. Veri Toplama Yöntemi.....	231
<b>3.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....</b>	<b>233</b>
<b>3.4.1. Uzman Değerlendirmesine İlişkin Analiz Sonuçları.....</b>	<b>233</b>
<b>3.4.2. Madde Analizine İlişkin Sonuçlar.....</b>	<b>237</b>
3.4.2.1. Örneklem.....	237
3.4.2.2. Veri Toplama Aracı.....	239
3.4.2.3. İşlem ve Bulgular.....	240
<b>3.4.3. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizine İlişkin Sonuçlar.....</b>	<b>252</b>
3.4.3.1. Örneklem.....	252
3.4.3.2. Veri Toplama Aracı.....	255
3.4.3.3. İşlem ve Bulgular.....	255
3.4.3.3.1. Keşfedici Faktör Analizi İşlemi Sonuçları.....	255
3.4.3.3.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi İşlemi Sonuçları.....	273
3.4.3.3.2.1. Birinci Modelin Analiz İşlemi	

Sonuçları.....	277
3.4.3.3.2.2. İkinci Modelin Analiz İşlemi	
Sonuçları.....	284
3.4.3.3.2.3. Üçüncü Modelin Analiz İşlemi	
Sonuçları.....	290
3.4.3.3.2.4. Modellerin Genel Değerlendirmesi.....	294
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>296</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>304</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>334</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>366</b>

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.1:</b> Fayol'un Yönetim Fonksiyonları.....	35
<b>Tablo 1.2:</b> Stewart'ın Yönetici Profili.....	42
<b>Tablo 1.3:</b> Kotter'in Yönetimsel Davranışları.....	46
<b>Tablo 1.4:</b> Beceri ve Yetenek Kavramları Arasındaki Farklar.....	52
<b>Tablo 2.1:</b> Yönetimsel Güçlülüğün Bileşenleri.....	120
<b>Tablo 2.2:</b> Duyguların Yaşamla Mücadeleye Katkıları.....	123
<b>Tablo 2.3:</b> Doyumu Ertelemede Bilişsel ve Duygusal Sistemler.....	146
<b>Tablo 2.4:</b> Problem Çözme Sürecinin Aşamaları.....	157
<b>Tablo 2.5:</b> Temel İnsan Yetenekleri.....	169
<b>Tablo 2.6:</b> Güç Kaynakları.....	206
<b>Tablo 3.1:</b> Araştırmada Kullanılan Ölçek Geliştirme Modeli.....	217
<b>Tablo 3.2:</b> Uzmanlara Ait Demografik Özellikler.....	233
<b>Tablo 3.3:</b> İçerik Geçerliliği Oranı Hesaplama Tablosu.....	236
<b>Tablo 3.4:</b> Katılımcılara Ait Demografik Özellikler .....	238
<b>Tablo 3.5:</b> Ek-4 Yönetimsel Güçlülük Ölçeğinin İlgili Bölümleri ve Soru Numaraları.....	240
<b>Tablo 3.6:</b> Ek-4 Yönetimsel Güçlülük Ölçeğine Ait Puan Dağılımlarının Betimsel İstatistikleri.....	241
<b>Tablo 3.7:</b> Ek-4 Yönetimsel Güçlülük Ölçeğinin Madde Puan Ortalama ve Standart Sapma ile Madde-Toplam Puan Korelasyonları.....	244
<b>Tablo 3.8:</b> Ek-4 Yönetimsel Güçlülük Ölçeğinin Her Maddesinin Puan Dağılımının Alt ve Üst Gruplarına Ait Ortalamalar Arasındaki Anlamlılığına İlişkin T Testi Sonuçları.....	246
<b>Tablo 3.9:</b> Katılımcılara Ait Demografik Özellikler.....	253
<b>Tablo 3.10:</b> Ek-5 Yönetimsel Güçlülük Ölçeğinin İlgili Bölümleri ve Soru Numaraları.....	255
<b>Tablo 3.11:</b> Ek-5 Yönetimsel Güçlülük Ölçeğine Ait Toplam ve Ortalama Puan Dağılımlarının Betimsel İstatistikleri.....	256
<b>Tablo 3.12:</b> KMO ve Bartlett Testi.....	260
<b>Tablo 3.13:</b> Ek-5 Yönetimsel Güçlülük Ölçeğine Uygulanan	

Temel Bileşenler Analizi Sonuçları.....	265
<b>Tablo 3.14:</b> KMO ve Bartlett Testi .....	266
<b>Tablo 3.15:</b> Yönetmel Güçlülük Ölçeğine Uygulanan Temel Bileşenler Analizi Sonuçları.....	267
<b>Tablo 3.16:</b> Yönetmel Güçlülük Ölçeği Madde Puan Ortalama ve Standart Sapma ile Madde-Toplam Puan Korelasyonları.....	271
<b>Tablo 3.17:</b> Yönetmel Güçlülük Ölçeği Faktör/Madde Puanları Arasındaki Pearson Korelasyonları.....	276
<b>Tablo 3.18:</b> Birinci Modele İlişkin Kritik Değerler.....	281
<b>Tablo 3.19:</b> Birinci Modele İlişkin Uyum İyiliği Değerleri.....	282
<b>Tablo 3.20:</b> Birinci Modele İlişkin Düzeltme İndisleri.....	283
<b>Tablo 3.21:</b> İkinci Modele İlişkin Kritik Değerler.....	286
<b>Tablo 3.22:</b> İkinci Modele İlişkin Uyum İyiliği Değerleri.....	287
<b>Tablo 3.23:</b> İkinci Modele İlişkin Düzeltme İndisleri.....	288
<b>Tablo 3.24:</b> Üçüncü Modele İlişkin Kritik Değerler.....	292
<b>Tablo 3.25:</b> Üçüncü Modele İlişkin Uyum İyiliği Değerleri.....	293
<b>Tablo 3.26:</b> Modellerin Uyum Analiz Sonuçları.....	295

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Yönetim Düşüncesinin Gelişimi.....	15
Şekil 1.2: Yöneticinin Meslek Yaşamının Bileşkenleri.....	30
Şekil 1.3: Mintzberg'in Yönetmel Rollerini.....	44
Şekil 1.4: Katz'ın Yönetmel Beceri Sınıflandırması.....	56
Şekil 1.5: Waters'ın Yönetmel Beceri Sınıflandırması.....	57
Şekil 2.1: Duyguların İşleyişi.....	122
Şekil 2.2: Anlık ve Ertelenmiş Doyumun Etkinliği.....	144
Şekil 2.3: Üçlü Karşılıklı Belirleyicilik .....	168
Şekil 2.4: İşe Yönelik Davranış Tarzının Bileşenleri.....	183
Şekil 3.1: Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	238
Şekil 3.2: Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	238
Şekil 3.3: Yöneticilerin Pozisyonlarına Göre Dağılımı.....	239
Şekil 3.4: Ek-4 Yönetmel Güçlülük Ölçeğinin Puanlarına Ait Histogram.....	242
Şekil 3.5: Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	253
Şekil 3.6: Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	253
Şekil 3.7: Yöneticilerin Pozisyonlarına Göre Dağılımı.....	254
Şekil 3.8: Ek-5 Yönetmel Güçlülük Ölçeğinin Toplam Puanına Ait Histogram.....	257
Şekil 3.9: Ek-5 Yönetmel Güçlülük Ölçeğinin Ortalama Puanına Ait Histogram.....	258
Şekil 3.10: Ek-5 Yönetmel Güçlülük Ölçeğine Ait Yamaç-Birikinti Grafiği.....	269
Şekil 3.11: Yönetmel Güçlülük Kavramının Kuramsal Olarak Önerilen Modeli.....	278
Şekil 3.12: Birinci Modelinin Standardize Edilmiş Çözümleme Değerlerinin Diyagram Gösterimi.....	279
Şekil 3.13: Yönetmel Güçlülük Kavramı İçin Önerilen İkinci Model.....	284
Şekil 3.14: İkinci Modelinin Standardize Edilmiş Çözümleme Değerlerinin Diyagram Gösterimi.....	285
Şekil 3.15: Yönetmel Güçlülük Kavramı İçin Önerilen Üçüncü Model.....	290
Şekil 3.16: Üçüncü Modelinin Standardize Edilmiş Çözümleme Değerlerinin Diyagram Gösterimi.....	291



## SEMBOLLER VE KISALTMALAR LİSTESİ

<b>ADI GEÇEN ESER</b>	: a.g.e.
<b>ADI GEÇEN MAKALE</b>	: a.g.m.
<b>ADI GEÇEN TEZ</b>	: a.g.t.
<b>AYNI ESER/YER</b>	: Ibid.
<b>BAKINIZ</b>	: bkz.
<b>ÇEVİREN</b>	: Çev.
<b>ÇOK YAZARLI ESERLERDE İLK YAZARDAN SONRAKİLER</b>	: vd.
<b>EDİTÖR/YAYINA HAZIRLAYAN:</b>	Ed.
<b>ESERİN BÜTÜNÜNE ATIF</b>	: b.a.
<b>KARŞILAŞTIRINIZ</b>	: Karş.
<b>SAYFA/SAYFALAR</b>	: s./ss.
<b>SON ZİKREDİLEN YER</b>	: loc.cit.

# GİRİŞ

Yönetimsel işlerin ne olduğu, yöneticinin ne iş yaptığı konusunda yapılan çalışmalar; gerek performans, iş doyumu, etkililik ve verimlilik gibi arzu edilen sonuçların gerçekleşmesi yönünde gerekse organizasyonun tasarımı, değişimi ve gelişimi yönünde katkıda bulunması açısından büyük önem taşımaktadır. Diğer yandan, daha iyi bir yönetim için gerekli olan beceriler ve yetenekler konusunda yapılagelmiş birçok çalışma vardır. Bireylerin sahip oldukları yetenek ve becerilerin yaşamlarının her alanlarında olduğu gibi yönetimsel konularda da olumlu yönde etki yapabileceği kabul edilen bir gerçektir. Söz konusu yönetim işi olduğunda, gerekli olan beceri ve yeteneklerin belirlenmesi yönetimsel işlerin ne olduğunun anlaşılmasına bağlıdır. Klasik Yönetim Düşüncesiyle bilimsel olarak incelenmeye başlanan yönetim alanında sürekli gelişmeler ve ilerlemeler olmasına karşın, yönetimsel işlerin ne olduğu konusunda yapılan çalışmalar üzerinde tam bir fikir birliği sağlanamamıştır. Bu durum, yönetim işinin hangi beceri ve yetenekleri gerektirdiği konusunda kavramsal bir modelin geliştirilmesini ve öne sürülmesini de güçleştirmektedir.

Beceri ve yetenek arasında birtakım farklılıklar vardır. Bu farklılıklar yönetimsel faaliyetler açısından şu şekilde değerlendirilebilir. Beceriler açık gözlemlenebilir davranışlar sistemi olarak görülmekteyken, yetenek zekânın kullanımı ve bilişsel faaliyetlerle ilgilidir. Beceriler belirli süreçleri takip eden rutin ve programlanmış işler için gerekliyken, yetenekler rutin olmayan ve programlanmamış işler içindir. Beceriler yöneticilerin günlük olarak karşılaşılabileceği ve durgun çevrenin sıradan işlerini yerine getirmede kullanılmaktadır. Yetenekler ise, daha karmaşık ve dinamik çevre şartlarının beraberinde getirdiği problemlere çözüm aramada kullanılmaktadır. Beceriler belirli işler ve durumlar için geçerli olurken, yetenekler ise daha geniş çaplı iş ve durumlarda kullanılmak üzere bireyin bir durumdan diğerine transfer edebileceği özelliktedir. Beceriler, belirli bir işin gerekleriyle ortaya çıkan kontrollü davranışlar sistemidir. Diğer

taftan, rutin olmayan işler için gerekli olan yetenekler ise kişiye özgüdür. Yetenekler geneldir, kapasiteleri ölçüsünde geliştirilebilir, fakat beceriler sadece işle ilgilidir. Beceri ve yetenek arasında yapılan bu ayrım, bir yöneticinin belirli bir işten dolayı birçok beceri kazanabileceğini fakat bu becerilerin uygun ve yerinde kullanımının sahip olduğu bilişsel yeteneklerine bağlı olduğunu önermektedir.

Gerek beceriler gerekse yetenekler bireylerin bir organizasyona kattığı en önemli unsurlardır. İşin gereklerine bağlı olarak yöneticiler kendi yeteneklerini ve becerilerini kullanmaktadırlar. Yönetimsel işlerin gerektirdiği davranışların ne olduğu, ne zaman ve hangi durumlarda uygun becerilerin ve yeteneklerin kullanılması gerektiği konusunda yapılan araştırmalardan elde edilen bulgular uygun ve yeterli bir sonuç ortaya koymamaktadır. Organizasyonların iç çevrelerinde dikey ve yatay olarak farklı seviyelerde yer alan farklı birimler olayları ve olguları farklı algılamakta, böylece birimler arasındaki iletişim ve koordinasyon güçleşmektedir. Aynı durum, organizasyonun dış çevresine uyum sağlama açısından da geçerlidir. Organizasyonlar, iç çevreleri ile karmaşıklığın, belirsizliğin ve dinamizmin hakim olduğu dış çevreleri arasında uyum sağlamak amacıyla bütünleştirici mekanizmalara sahip olmalıdırlar. Yönetimsel işlere bu açıdan bakıldığında, açık gözlemlenebilir davranışlar olan becerilerin rutin işler için gerekli olduğu, diğer karmaşık işler için yeteneklerin gerekli olduğu açıkça gözükmektedir.

Değişimin, rekabetin, küreselleşmenin ve daha birçok alanda yaşanan hızlı gelişmelerin gözlemlendiği günümüzde, her türlü ve her alandaki organizasyonun çevrelerine uyum sağlama çabası yavaş yavaş artan değişimleri içerebildiği gibi, büyük çaplı değişimleri de içerebilmektedir. Yöneticiler, organizasyonların değişiminde çok önemli rol oynamaktadırlar. Yöneticiler, değişimi sağlama yönünde yeniden amaçları ve hedefleri belirleme, atılacak adımları planlama, yürütme, koordine etme ve hızla değişen çevre şartlarına uygun tepki gösterme sorumluluğuna sahiptirler. Organizasyonu çevrede yaşanan değişimlere karşı uyumlaştırmanın yanında, yöneticiler, organizasyonun belirlenen amaçlara ve hedeflere ulaşabilmesi için gerekli kaynakları tedarik etme, yerleştirme, yöneltme ile insan ve diğer unsurlar arasında koordinasyon sağlamak

durumundadır. Bir yönetici, organizasyonun iç ve dış çevresinden kaynaklanan baskılar, sorunlar ve güçlüklerle başedebilmek için becerileri yanında birtakım yeteneklere de sahip olmalıdır. Yetenekler, bir yöneticinin sahip olduğu en değerli içsel kaynaklardır. Psikoloji bilminde yetenek, kişiliğin katmanlarını oluşturan mizaç ve karakterden sonra gelen önemli bir katmandır. Yetenekler, bireyin kapasitesi ölçüsünde geliştirilebilmektedir. Belirli yeteneklere sahip olan bir yönetici, işini yaparken ihtiyaç duyduğunda sahip olduğu bu bireysel yeteneklerine başvurabilmekte, karşılaşılabileceği baskı, sorun ve güçlüklerle başetmede etkili bir şekilde kullanabilmektedir.

Bu nedenle, yetenekler yönetsel güçlülük kavramının esasını oluşturmaktadır. Yönetsel güçlülük, yöneticinin organizasyonun belirlenen amaç ve hedeflerine yönelik yönetsel faaliyetlere engel teşkil edebilecek her türlü problem, baskı ve sorunlarla etkili bir şekilde başetmesine yardımcı olan duygusal, zihinsel ve davranışsal yetenekler repertuarıdır. Yönetsel güçlülük, yöneticinin işin gerektirdiği roller, davranışlar ve faaliyetlerin oluşturduğu çeşitli gereksinimlere uyumlu tepki vermesine yardımcı olan yeteneklerden oluşmaktadır. Bu gereksinimler içerisine; bireyin duygusal ve fizyolojik tepkileriyle başetmek için kişisel kaynaklarından ve bilişlerinden yararlanması; planlama, problemi tanımlama, seçenekleri değerlendirme ve sonuçları tahmin etme gibi problem çözme stratejilerini kullanması; doyumunu erteleyebilmesi ve içsel olaylarını kontrol edebileceğine dair genel bir inanca sahip olması; işe ve insana yönelik davranış tarzları sergilemesi girebilir. Bu sayede birey sadece çevresine uyum sağlamada başarılı olmamakta, aynı zamanda azim ve kararlılığını da güçlendirmektedir. Yetenekler, yöneticinin yaptığı işler üzerinde öz-düzenleme ve öz-denetim sağlamasına olanak tanımaktadır.

Genel olarak, bilişsel-davranışçı terapi alanında yaygın olarak kullanılan çeşitli yaklaşımlardan yararlanılarak kavramsallaştırılan yönetsel güçlülük kavramı, etkili yönetim ve liderlik bileşeni olarak pek dikkat çeken bir kavram olmamıştır. Oysaki, yöneticinin karşısında engel teşkil edebilecek her türlü problem, baskı ve sorunlarla etkili bir şekilde başetmesine yardımcı olan duygusal, zihinsel ve davranışsal yetenekler üzerine vurgu yapan yönetsel güçlülük kavramı, organizasyonlar açısından personel

seçme, değerlendirme ve yetiştirme gibi alanlarda referans niteliğindedir. Yönetmel güçlülük kavramının gerek yabancı gerekse yerli alan yazında ilgi çekmeyişi ve bu konuda çalışmaların olmaması, kavramın sağlıklı ölçülememesinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle, bu tez çalışmasında yönetmel güçlülük kavramının yeniden kavramsallaştırılması ve sonrasında ölçülebilmesine yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışmayla, bütün ilgili yaklaşımlar göz önünde bulundurularak; yönetmel güçlülük kavramının yeniden tanımlanması, bileşenlerinin belirlenerek yeni bir kavramsal çerçeve oluşturulması ve yönetmel güçlülük kavramını ölçebilecek bir ölçek geliştirilmesi hedeflenmiştir. Çalışma, genel olarak teorik ve uygulama olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır. Çalışmanın birinci ve ikinci bölümünde teorik kısma, üçüncü bölümde ise uygulama kısmına yer verilecektir. Çalışmanın teorik kısmını oluşturan veriler çoğunluğu yurtdışında yayınlanmış olan kitap, makale ve araştırmalardan oluşmaktadır. Bu verilere, yerli ve yabancı üniversiteler ile ticari ve kâr amaçlı olmayan organizasyonların internet üzerinden oluşturdukları web sayfalarından ve yurtiçindeki üniversite kütüphanelerinden yararlanılarak ulaşılmıştır. Çalışmanın araştırma kısmı ise; yönetmel güçlülük kavramının ölçülebilmesine yönelik ölçek geliştirme bölümlerinden ve bunların değerlendirilmesinden oluşmaktadır.

Bu amaçla birinci bölümde yönetim ve yönetici kavramları, yönetim düşüncelerinin yöneticiler açısından önemi ve yöneticinin ne iş yaptığı kısaca tanımlanmıştır. İkinci bölümde ise yönetmel güçlülük kavramına yakın kavramlar hakkında bilgiler verilmiş, daha sonra da yönetmel güçlülük kavramının kavramsal yapısı ile bu yapıyı oluşturan bileşenleri ayrıntılı olarak incelenmiştir. Üçüncü bölümde, ilk iki bölümde geliştirilen kavramsal çerçeveden hareketle yönetmel güçlülük kavramının ölçümünde kullanılacak bir ölçek geliştirme çalışması yer almıştır. Sonuç ve önerilerde ise; tez çalışmasının teorik ve uygulama bölümleri analiz edilerek yapılan tespitler, öneri ve değerlendirmeler yer almaktadır.

# BÖLÜM 1

## YÖNETİM VE YÖNETİCİ KAVRAMLARI

“Yönetim ve Yönetici Kavramları” başlığını taşıyan birinci bölümde “Yönetim kavramı ne anlama gelmektedir? Yönetici kime denir? Yönetici ne iş yapar? Geçmişten günümüze kadar yöneticilerin karşılaştığı ortamlarda neler değişti? Yöneticiler neden önemlidir? Yönetici ne iş yapar?” gibi sorulara cevap aranmakta; ayrıca, yönetim kavramının tarihsel gelişimine kısaca değinilerek ortaya çıkan yönetim teorilerine göre yönetici kavramı yeniden irdelenmektedir. Yapılan bu açıklamalardan sonra değişen dünyada yönetim ve yöneticinin ne anlama geldiğine ve yönetsel işlerin ne olduğu konusunda yapılan çalışmalara değinilmektedir.

### 1.1. YÖNETİM VE YÖNETİCİ KAVRAMLARI

Belirli amaçları gerçekleştirmek üzere biraraya gelen bireylerin her türlü çabalarının koordine edilmesi ve amaca yönlendirilmesi gerekmektedir. Yönetimin yaptığı iş, kısaca, belirlenen amaçlara ulaşmak için başkalarıyla işbirliği yapmak olarak tanımlanmaktadır (Desler, 1995: 7; Mullins, 1999: 165; Daft, 1994: 7; Griffin, 1996: 4; Certo, 2003: 6). Ortak bir amaç için bir araya gelen bireylerin oluşturduğu organizasyonlardaki her türlü faaliyet yönetim süreciyle yerine getirilmektedir. Koçel (2003: 167)’e göre organizasyon; iş ile iş, iş ile insan ve insan ile insan arasındaki ilişkilerdeki düzen ve düzenlemelerdir. Yönetim faaliyetinde, amaçların gerçekleştirilmesi için insan ve malzeme kaynaklarının koordine edilmesi gerekmektedir.

Başkaları ile birlikte ve onlar vasıtasıyla amaçlara ulaşma olarak da tanımlanan (Daft, 1994: 7; Koçel, 2003: 20) yönetimde amaç; sahip olunan kıt kaynakları verimli kullanmak ve belirlenen hedeflere ulaşarak etkili olmaktır. Yönetici ise, başkaları vasıtasıyla işgören kişidir (Dessler, 1995: 7; Koçel, 2003: 20). Birden fazla kişinin

birlikte çalışması esasına dayanan yönetim işi bir yapıyı, bir aracı gerektirmektedir. Yönetimin amaçlarını gerçekleştirdiği bu yapı ve araç organizasyondur. Organizasyonlar, insanların bilgilerini, değerlerini ve vizyonlarını biraraya getirdikleri, değerlerin yaratıldığı ve bireysel ihtiyaçların karşılandığı bir yerdir (Jones, 1995: 4).

Organizasyonlarda yönetim ihtiyacı evrenseldir (Robbins ve Coulter, 2003: 18.). İster kâr amacı gütsün ister gütmesin, her alanda faaliyet gösteren her türlü ölçekteki organizasyonlarda ve hatta organizasyonların her kademesinde yönetime ihtiyaç duyulmaktadır. Bazı araştırmacı ve yazarlar yönetimi fizik, biyoloji gibi doğa bilimlerine benzetmeyerek teknoloji sınıflandırması içerisinde ele almaktadırlar. Yönetim kavramının birçok unsurunun bilimsel metodlar kullanılarak araştırıldığını fakat bu kavramın bir insan yapısı olduğu ve sürekli değiştiği ifade edilmektedir. Bu görüşe göre, yönetim toplumların temel teknolojisidir (Mackenzie vd., 2002: 299-300). Toplumların temel teknolojisi olan yönetim önemlidir, çünkü uygarlaşmanın sağlanması, sürdürülmesi ve geliştirilmesi iyi yönetim ile sağlanabilmektedir. Bugün gelinen uygarlık düzeyine, organizasyonların etkili ve verimli yönetimi sayesinde ulaşıldığını söylemek hiç de yanlış olmayacaktır. Drucker (1954: 1) bu konuya değinerek; gelişmiş ülkelerin esasını başarılı yöneticilerin oluşturduğunu söylemekte ve gelişmekte olan ülkelerin en fazla ihtiyaç duyduğu kaynağın ise iyi yöneticiler olduğunu belirtmektedir.

Aşağıda, yönetim ve yönetici başlığını taşıyan kısımlarda bu kavramlara daha ayrıntılı değinilmektedir.

### **1.1.1. Yönetim Kavramı**

İngilizce’de yönetme, idare etme anlamına gelen “*manage*” kelimesi ilk olarak İtalyanca’ya “*maneggiare*” (elle idare etmek — özellikle atları) kelimesine dönüşen Latince “*manus*” (el) kelimesinden ortaya çıkmıştır. 17’nci ve 18’inci yüzyıllara gelindiğinde, İngilizce’de yönetim anlamına gelen “*management*” kelimesinin gelişmesine Fransızca kökenli “*mesnagement*” (daha sonra “*ménagement*”) kelimesinin etki ettiği belirtilmektedir (Allen, 2004: 844).

“Yönetim nedir?” sorusuna pek çok cevap verilmiştir. Verilen her cevap, yönetim kavramına bakış açılarına olan farklılığı ve ona göre farklı tanımları beraberinde getirmiştir. Yönetim denildiğinde bazen bir “süreç”, bazen bu sürecin unsurları olan “organlar” anlaşılakta, bazen de yönetim belirli bir “bilgi topluluğu” olarak ele alınarak bunun yöneticilerin “karar verme ve liderlik” gibi faaliyetlerinde nasıl kullanılabileceği üzerinde durulmaktadır (Koçel, 2003: 15). Bu bakış açısındaki farklılığın, kendi uzmanlık alanlarına göre araştırmacıların yönetim kavramına yaklaşımlarından kaynaklandığını belirten Koontz (1961: 175; 1980: 176), yönetim alanındaki araştırma, bulgular ve düşünceler arasındaki bu farklılığı “management theory jungle” benzetmesiyle açıklamakta, bu farklılıkların halen devam ettiğini ifade etmektedir. İlkeleri, felsefesi ve politikalarının incelenmesine 19’uncu yüzyıldan sonra başlanan yönetim biliminin; araştırmacılar tarafından çoğunlukla kendi dönemlerini yansıtan düşüncelerle açıklanmaya çalışıldığı, kavramın anlaşılmasından çok içerisinde bulunulan döneme ait ihtiyaçları gidermeye yönelerek anlam karmaşıklığına yol açıldığı belirtilmektedir (Smiddy ve Naum, 1954: 5). Var olan bu anlam karmaşıklığına, kişisel düşüncelerin, sansasyonel ve dikkat çekici terimlerin, medya-danışman-firma üçlüsünün ürettiği tamamen özel durumlara özgü fikirlerin ve benzeri diğer medyatik fikir, görünüş ve uygulamaların çağdaş yönetim anlayışı olarak sunulduğunu belirten Koçel (2003: 16), iletişim ve bilgi işleme teknolojilerindeki gelişmelerle küreselleşmenin “Yönetim nedir?” sorusuna cevap verilmesini güçleştirdiğini öne sürmektedir. Drucker (1973: 37) yönetimin, performans boyutları haricinde ne tanımlanabileceğini ne de anlaşılabilceğini belirtmektedir.

Birçok araştırmacı ve yazar, yönetimin hem bir sanat hem de bir bilim olduğunu belirtmektedir (Shenhar ve Renier, 1996: 25). Başarılı bir yönetim, hem bilimin hem de sanatın ortak kullanımıyla ortaya çıkmaktadır. Yöneticiler, işlerini yaparken hem bilimin hem de sanatın kullanılmasının kendi başarıları için önemli olduğunu anlamışlardır (Hamel ve Prahalad, 1994: 122-128). Yönetimin bilimsel yönü vardır. Çünkü, yöneticiler işlerinde etkinliği ve verimliliği sağlamak için oluşturulan büyük bir bilgi birikiminden yararlanmaktadır. Birçok yönetim problemine rasyonel, sistematik, objektif, bilimsel bir



yaklaşım ile bakılmaktadır. Yönetim ve ilgili disiplin alanlarında oluşturulan bilgi birikimi sayesinde yönetim biliminin öğrenilebilir yanı sıra söz konusudur. Yönetimin bilimsel yönü, yöneticilerin sahip olmaları gereken teknik becerilerin önemini ortaya koymaktadır. Yönetimin bilimsel yönü yanında sanat yönü de vardır. Her yönetici yaptığı işlerde bilimsel ilkeleri uygulasa da, verdikleri kararlarda ve problem çözme sürecinde sezgilerini, geçmiş tecrübelerini, bireysel kavrayışlarını kullanmaktadır. Her yönetici, işini kendine özgü bir şekilde yerine getirmekte; yönetim işinde kişiliği, davranışları ve değerlerinden kaynaklanan kendi tarzını ortaya koymaktadır. Kişiyeye özgü bu faaliyetler yönetimin sanat yönünü oluşturmaktadır (Griffin, 1996: 20).

Yönetim kavramı konusunda ortaya çıkan bu karmaşıklık ve çeşitliliğe karşın üzerinde görüşbirliğine varılan bir tanım “yönetim, başkaları vasıtasıyla işgörmektir” şeklindedir (Daft, 1994: 7; Koçel, 2003: 16). Bu tanıma göre, yönetimin birden fazla kişinin varlığı ile ortaya çıktığı ve bir sosyal faaliyet olduğu kabul edilmektedir (Eren, 2003: 4). Bir başka tanıma göre yönetim, “insanların gruplar halinde birlikte çalışarak belirlenmiş amaçları verimli bir şekilde gerçekleştirecekleri bir ortamın yaratılması ve sürdürülmesi sürecidir” (Koontz vd., 1986: 4). Yönetimde insan unsurunun bulunması yeterli ve gerekli bir koşul olarak düşünülse de, insan unsuru dışındaki diğer kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılması ve belirlenen amaçlara ulaşılması da gözardı edilmemesi gerekmektedir. Yönetimin, “başkaları vasıtasıyla işgörmektir” tanımının yetersiz kaldığı ve daha karmaşık bir süreç olduğu belirtilmektedir (Kanter, 1989: 92). Belirli amaçlar için bir araya gelen insanların oluşturduğu organizasyonlarda; iş ile iş, iş ile insan ve insan ile insan arasındaki ilişkiler söz konusu olduğundan (Koçel, 2003: 167), yönetim kavramının tanımında insan unsuru dışındaki diğer unsurların bulunması kaçınılmaz olmuştur. Buna göre, yönetim “eldeki kaynakları (insan kaynakları, sermaye, hammadde, makineler, doğal kaynaklar vb.) etkili ve verimli bir şekilde kullanarak belirlenmiş amaçlara ulaşma süreci” şeklinde tanımlanmaktadır (Daft, 1994: 8; Griffin, 1996: 5; Robbins ve Coulter, 2003: 6). Bu tanımdan da anlaşıldığı üzere yönetim statik bir faaliyet değildir. Aksine dinamik bir süreçtir. Birçok araştırmacı ve yazar (Certo, 2003: 7; Daft, 1994: 8; Dessler, 1995: 7; Eren, 2003: 9; Griffin, 1996: 5; Mullins, 1999:

174; Dinçer ve Fidan, 1996: 152), “belirlenen amaçlara etkili ve verimli bir şekilde ulaşılabilmesi için, işbirliği yapmış insan grubunun faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi, koordinasyonu ve kontrol edilmesiyle ilgili tüm çabalar yönetimi oluşturmaktadır” şeklinde bir tanımlama yaparak yönetim fonksiyonlarının önemine değinmişlerdir.

Özellikle, II. Dünya Savaşı’ndan günümüze kadar olan zaman dilimi içinde ekonomik, teknolojik, toplumsal, kültürel, hukuki ve politik çevre koşullarında meydana gelen hızlı değişim ve gelişmelerin yanında (Şimşek, 1999: 14); yönetim süreci hakkında çok geniş ve sistemli bilgi topluluğu ortaya çıkmış, işletme yönetimiyle ilgili okullar kurulup gelişmiştir. Bununla birlikte, sayısı giderek artan yönetim danışmanları, yönetsel davranışta ahlaki unsurlara verilen önemin artması ve işletme yönetimiyle ilgili kuruluşların sayısının artması gibi hususlar (Koçel, 2003: 19) organizasyonların faaliyet ve yapılarında değişimlere neden olmuş, organizasyonları etkin ve başarılı bir şekilde amaçlarına ulaştıracak tarzda uzman yöneticilere duyulan ihtiyacı artırmış ve bunun sonucu olarak yönetim işinin giderek meslekleşmesi gerçeğini ortaya çıkarmıştır. Yukarıda ana hatları belirtilen nedenlerle, işletmelerde sahiplik ile yöneticiliğin ayrılması kaçınılmaz bir zorunluluk olmuş ve bu da yönetimin “profesyonelleşmesi”nin önünü açmıştır.

Yöneticiliğin bir meslek özelliğini taşıyıp taşımadığı konusundaki tartışmalar birçok araştırmacı ve yazar tarafından sürdürülmektedir (Andrews, 1969: 49). Yapılan bir işin meslek niteliğini kazanması için birtakım özelliklerin ortaya konması gerektiği belirtilmektedir. Bu özellikler arasında (Yoder, 1970: 394-397):

- Teoriye dayalı uzmanlaşma,
- Meslektaşlarca oluşturulmuş bir dernek/birlik ve
- Bu mesleği icra edenlerin toplum tarafından kabul görülmesi

gibi özellikler sayılmıştır. Henüz yönetim işinin tam olarak meslek niteliği kazanmadığı belirtilse de, giderek meslekleşmesini destekleyen önemli unsurlar vardır. Bu

unsurlardan biri de, uğraşı alanında kabul edilmiş, anlaşılmiş belirli yöntemler ve uygulamalar ile bu yöntem ve uygulamaların sürekli araştırmaya dayalı olmasıdır. Bu bilgi birikimine dayalı olarak sürekli büyüyen ve gelişen yönetim uğraşının kendi terminolojisini geliştirmiş olması da bir diğer unsurdur. Bununla birlikte, yönetim alanında mesleki birlik ve derneklerin ortaya çıkması ve yayınlarla bilginin meslektaşlara yayılması da yönetim işinin meslekleşmesine katkıda bulunan unsurlardır (Koçel, 2003: 19). Drucker (1974: 6), yönetimin bir işlev, bir disiplin ve bir iş olarak ancak bir mesleği icra edebilen “profesyonellerce” yerine getirilebileceğini savunmaktadır.

Bu çalışmada, ekonomik ve sosyal gelişme ve değişmelere paralel olarak yönetim işinin “profesyonelleştiği” düşüncesi ile yönetim işinin “belirlenen amaçlara etkili ve verimli bir şekilde ulaşılabilmesi için, işbirliği yapmış insan grubunun faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi, koordinasyonu ve kontrol edilmesiyle ilgili çabaların tümü” şeklinde bir tanımlama esas alınmıştır.

### **1.1.2. Yönetici Kavramı**

Yönetim kavramı hakkında yukarıda yapılan açıklamalardan yola çıkılacak olursa, yöneticiyi tanımlamak kolaylaşmaktadır. Organizasyonun bir üyesi olan yöneticiler, diğerlerine ne yapacaklarını ve nasıl yapacaklarını söylemektedirler. Yönetici olmayan organizasyon üyeleri sadece kendilerine verilen işi yapmakta ve sorumluluklarında herhangi bir ast bulunmamaktadır. Bu özellik, organizasyonlarda yöneticiyi yönetici olmayanlardan ayıran en belirgin özelliktir. Bu açıklamalara göre, yöneticiyi “başkaları vasıtasıyla işgören kişi” olarak tanımlamak mümkündür (Dessler, 1995: 7; Koçel, 2003: 20; Robbins ve Coulter, 2003: 4). Bir başka tanıma göre yönetici, “emrine verilmiş bir grup insanı belirlenen amaçlara ulaştırmak için çalıştıran kişidir” (Eren, 2003: 8; Griffin, 1996: 5). Drucker (1977: 59), “başkalarının yaptıkları işlerden sorumlu olma” anlayışına göre oluşturulan yönetici tanımının yetersiz olduğuna inanmaktadır. Organizasyonlarda yönetim kademesinde bulunan fakat başkalarının yaptığı işlerden sorumlu olmayan kişilerin de bulunduğunu belirten Drucker (1977: 59), yöneticiyi “başkaları üzerinde

otoritesi olsun veya olmasın yönetim işlerini yerine getiren kişi” olarak tanımlamaktadır. Burada vurgulanmak istenen, yöneticinin yönetim işlevlerini yerine getirmesi ve kendisinden beklenen katkıyı sağlamasıdır. Yönetici, organizasyondaki diğer üyelerin yerine getiremeyeceği işlevleri üstlenmekte, organizasyona belirlenen amaçlar doğrultusunda yön vererek eşsiz bir katkı sağlamaktadır.

Yönetimin süreç tanımına göre yöneticiyi tanımlarken insan unsuru dışındaki diğer unsurları da dikkate almak gerekmektedir. Buna göre yöneticiyi, “eldeki kaynakları (insan kaynakları, sermaye, hammadde, makineler, doğal kaynaklar vb.) etkili ve verimli bir şekilde kullanarak belirlenmiş amaçlara ulaşmak amacıyla başkaları vasıtasıyla işgören kişidir” şeklinde tanımlamak mümkündür (Griffin, 1996: 6; Lewis vd., 1995: 7).

Gerek İngilizce alan yazında, gerekse Türkçe kullanımda “yönetici” kavramını ifade etmekte olan birçok terim vardır. İngilizce’de “manager”, “director”, “administrator” gibi kelimeler ile Türkçe kullanımda “idareci”, “müdür”, “şef”, “başkan” gibi çeşitli kelimeler bu kavramın yerine kullanılabilir. Organizasyonlarda yönetim kademelerinde fiilen bulunmasa bile birtakım kişilerin sahip oldukları pozisyonların iş tanımlarında ve taşıdıkları unvanlarda – bölüm şefi, baş hemşire, yüzbaşı, baş öğretmen gibi - yönetim işlevlerinin var olduğu görülmektedir.

İnsanlığın her çabasında; sorumluluk almak isteyen, yapılacakların planlamasını, organize etmesini, yürütmesini ve kontrol etmesini üstlenen kişiler olmuştur. Her zaman, birileri bu çabaların gerektirdiği sorumluluğu üstlenmek için yönetim pozisyonundaki yerini almıştır. Yönetim bilincinin ortaya çıkmasındaki temel nedenin hayatta kalma, varlığını sürdürme ve daha iyiye ulaşma isteğinden kaynaklandığı görülmektedir. Herhangi bir organizasyonun yaşaması ve faaliyetlerini sürdürebilmesi açısından yönetim çok önemli bir etkidir. Amaç ve/veya hedeflerin belirlenmesi ve onlara ulaşılması ancak bir yönetim anlayışı ve uygulamasıyla mümkün olmaktadır. Yöneticilerin bir organizasyonda lokomotif görevi üstlendiği söylenebilir. Yöneticiler organizasyonun her yanına etkileri olan kişilerdir. İster kâr amacı gütsün ister gütmesin her alanda ve her ölçekteki organizasyonda yöneticiler verdikleri kararlarla sadece kendi

organizasyonlarını etkilememekte, aynı zamanda organizasyonların faaliyette bulunduğu alanda da etkiler yaratmaktadır (Certo, 2003: 4). Bugün gelinen noktada, ekonomik ve sosyal gelişmelerle her alanda yaşanan değişimler nedeniyle, yönetim işinin önemini giderek artırmıştır. Organizasyonlar, belirlenen amaçlarına etkin ve verimli bir şekilde ulaştıracak uzman yöneticilere, profesyonellere ihtiyaç duymaktadır.

Yönetim işi giderek meslekleşerek “profesyonel yöneticilik” gerçeğini ortaya çıkarmıştır (Şimşek, 1999: 14). Organizasyonlar büyüdükçe ve karmaşıktıkça, yönetim işlerini kısmen, büyük ölçüde veya tamamen yöneticiliği meslek olarak seçen kimselere devretme ihtiyacı duyulmuştur (Mucuk, 2003: 7). Yönetim işini meslek olarak yapan kişi, öğrenilebilir bir bilgi topluluğunu uygulayarak belirlenmiş amaçlara ulaşmak amacıyla başkaları vasıtasıyla işgören kişidir. “Profesyonel yönetici”, yönetim işini kendine meslek edinerek işletmenin sahibi haline gelmeden girişimcinin yaptığı her işi yapan ve bu hizmetler karşılığında aylık alan kimselerdir. Bunlar kâr ve riski başkalarının olmak üzere, mal veya hizmet ortaya koymak için üretim faktörlerini araştırıp bulmakta ve bunları belli bir ihtiyacı karşılama amacına yöneltmektedirler (Koçel, 2003: 22).

Her ne kadar organizasyonun yönetimi için kendisine belirli bir ücret ödense de, profesyonel yöneticiler verdiği kararlar ile hem organizasyonun hem de kendisinin geleceğine etki etmektedir. Profesyonel yöneticiler verdikleri kararlarla sadece kendi organizasyonlarını etkilememekte, aynı zamanda organizasyonların faaliyette bulunduğu alanda da etkiler yaratmaktadır (Certo, 2003: 4). Verdiği kararların bir diğer önemli etkisi de, organizasyonu amaçlarına ulaştırıp ulaştırmadığına bakılarak kendi başarısına ve geleceğine yöneliktir. Profesyonel yöneticinin başarısı, sadece kendisinin verdiği doğru kararlarla ortaya çıkmamaktadır, başkalarına da bağlıdır. Bu bağımlılık “yönetim labirenti” (managerial maze) olarak adlandırılan bir organizasyon yapısı içerisinde oluşmaktadır (Koçel, 2003: 23). Yönetim labirenti konusuna ilerleyen kısımlarda ayrıntılı olarak değinilmiştir.

## **1.2. YÖNETİM DÜŞÜNCELERİ VE YÖNETİCİLER İÇİN ANLAMI**

Başarılı bir yönetimin temel anahtarı, yönetim ilke ve tekniklerini anlama becerisini gerektirmektedir. Yöneticiler, geçmişin ve günümüzün yönetim modellerini, teorilerini ve süreçlerini kapsayan bir bilgi birikimine sahip olmakla başarılı olabilmektedirler (Pindur vd., 1995: 59). İnsan ilişkilerinin olduğu her yerde ve her zamanda var olan yönetim kavramı çeşitli ilke ve uygulamalarıyla, her türlü organizasyonda, insan yaşamının her alanında yaygın olarak görülmektedir. Yönetim düşünceleri ve yöneticiler için anlamı, endüstri devrimi öncesi ve sonrası olmak üzere genel olarak iki kısımda incelenmiştir.

### **1.2.1. Endüstri Devrimi Öncesi**

İlkel çağlarda insanlığın temel çabası yiyecek, korunma ve güvenlik gibi temel ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik olmuştur. Bu gereksinimlerin karşılanması için genellikle işbirliğine yönelmiş ve bu işbirliği de yönetim faaliyetlerini gerektirir olmuştur. Yönetim bilincinin ortaya çıkmasındaki temel nedenin hayatta kalma isteğinden kaynaklandığı belirtilmektedir. Tarihçiler, yönetim kavramının insanlık tarihi kadar eski bir kavram olduğunu belirtmektedirler. Yönetim kavramının, bir bilim (Smiddy ve Naum, 1954: 4) olarak gelişip ortaya çıkmasından önce sosyal, siyasi, askeri, eğitim gibi birçok alanda var olduğu görülmektedir (Wren, 1994: 13).

Binlerce yıl önce bile, belirli amaçlara ulaşmak için planlama, organize etme, yürütme ve kontrol olarak bilinen yönetim işlevlerinin bir şekilde kullanıldığı görülmektedir. Mısır Medeniyetinden günümüze dek ulaşan piramitler, Çin Seddi gibi büyük çaplı ve binlerce insan gücünü gerektiren projeler, yönetim bilincinin o çağlarda var olduğunu gösteren kanıtlardandır (Robbins ve Coulter, 2003: 29; Scott, 2005: 9-10). Yönetim düşüncesinin ilk çağda yaşamış medeniyetlerde dahi var olduğu ve zaman içerisinde gelişme gösterdiğini belirten arkeolog ve tarihçiler, organizasyon ve yönetim düşüncesinin başlangıcını M.Ö. 5000’li yıllara kadar dayandırmaktadırlar (Aktan, 2003: 1).

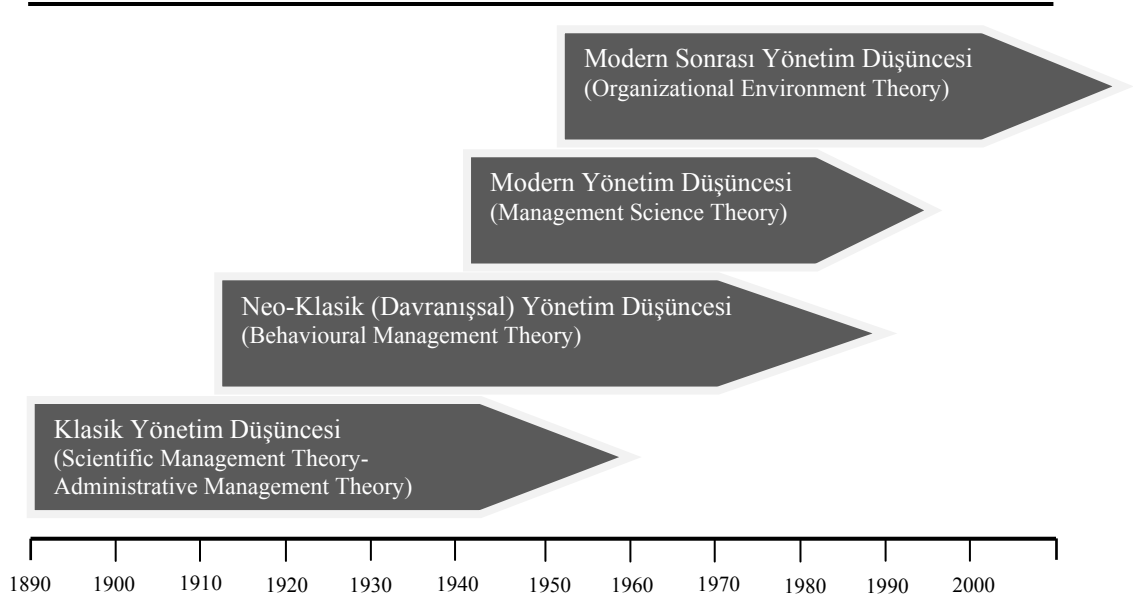
Yönetim düşüncesinin büyük bir kısmının askeri alanlardan çıktığı söylenmektedir (Winsor, 1996: 34). Yönetim ve liderlik enerjisinin neredeyse tümünün, coğrafi sınırların genişletilmesi, yeni topraklar keşfetme, elde etme, ele geçirme ve yönetme arzusunun gerçekleştirilmesine harcandığı görülmektedir (Smiddy ve Naum, 1954: 4). Askeri alandaki bu yönetim ve liderlik düşüncesi, kişiler üzerine odaklı ve belli bir sistematik bilgilerin uygulanması ile ortaya çıkmadığından, tamamen bir sanat olarak uygulandığı söylenebilir. Askeri alanlarda zafer kazanmanın önemine değinen araştırmacı ve yazarlar, organizasyonların da yaşamlarını sürdürebilmeleri ve rekabet edebilmeleri için savaş alanlarında kullanılan strateji ve taktiklere benzer bir yol takip ettikleri, önemli askeri liderlerin özelliklerini incelediklerini belirtmektedirler. Tarihte birçok başarıya imza atmış, etkili yönetim ve liderlik örneği sergilemiş yöneticiler vardır. Günümüzde organizasyonlarda kullanılmakta olan yönetim uygulamalarının çoğunun geçmiştekiyle neredeyse aynı olduğu görülmektedir (Pindur vd., 1995: 59).

### **1.2.2. Endüstri Devrimi Sonrası**

Belirli amacı gerçekleştirmek üzere biraraya gelen insanlar, akıllarının, ellerinin, araç ve malzemelerin, zamanın etkili kullanımının kaçınılmaz bir şekilde organize edilmesi ihtiyacını hissetmişlerdir. İnsanoğlunun her türlü uğraşının bir organizasyonla sonuçlandığı görülmektedir. Yönetim kavramı tarihin her döneminde canlılığını korumuş ve devlet adamları, askerler, din adamları, işletme sahipleri, düşünürler ve bilim adamları tarafından inceleme konusu yapılmıştır. 19'uncu yüzyıldan önce endüstri, iş dünyası ve diğer alanlarında yönetim işinin genel olarak el becerisine dayalı ve bireysel yeteneklere bağlı olduğu görülmüştür. Organizasyonlar – ister kamu, ister özel veya kâr amacı gütmeyen gönüllü organizasyon olsun – iyi bir şekilde yönetilme sorunu ile sürekli karşı karşıya kalmışlardır.

Endüstri Devrimi ve sonrası, yönetim uygulamalarının bilimsel açıdan incelenmesine ve yönetim biliminin ortaya çıkarak bir dizi değişim göstermesine yol açmıştır. Bilimsel yönetim konusunda bir dizi teori geliştirilerek, her teori kendinden önceki teoriye katkıda bulunmuştur. Bilimsel yönetim düşüncesi, birçok araştırmacı ve bilim adamı

tarafından kronolojik bir sıra dahilinde aşağıdaki şekilde gösterilmektedir (Baransel, 1979: 11; Robbins ve Coulter, 2003: 31).



### Şekil 1.1: Yönetim Düşüncesinin Gelişimi

Sanayi Devrimi ile yönetim düşüncesinin evrimi başlamıştır. Her alanda yaşanan gelişmeler, her türlü organizasyonun – politik, eğitim ve ekonomik gibi her alandaki - yöneticisini müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamada daha iyi yollarını arama gayreti içerisine sürüklemiştir. Ekonomik, teknik ve kültürel değişimlerle birlikte makineleşme üretim şeklini değiştirerek kişisel becerilere dayalı küçük çaplı üretimin yapıldığı atölyelerden büyük ve karmaşık makinelerin olduğu fabrikalara doğru kaymıştır. Yaşanan bu değişimlere yöneticiler ve işletme sahipleri hazırlıksız yakalanmıştır. Çoğu yönetici teknik bilgiye sahipken, sosyal problemlerle nasıl başetmeleri gerektiğini bilememişlerdir. Ayrıca, sanayileşme her türlü faaliyetin planlanması, organize edilmesi, yürütülmesi ve kontrol edilmesi ihtiyacını ortaya çıkarmıştır (Pindur vd., 1995: 60; Wren, 1994: 38). Bu durumda yöneticiler, organizasyonun etkinliğini artıracak yolların arayışına başlamışlardır.



Aşağıda endüstri devrimi sonrası yönetim düşüncelerine kısaca değinilerek, bu düşüncelerin yöneticiler için ne anlama geldiği ve günümüzde bu düşünceleri yönetim uygulamalarında nasıl kullanabileceğine değinilmiştir.

### **1.2.2.1. Klasik Yönetim Düşüncesi**

Klasik Yönetim Düşüncesi, 1800'lü yılların sonlarında ve 1900'lü yılların başlarında ortaya çıkan benzer yaklaşımların oluşturduğu bir düşüncedir. Bu düşünceye göre, açık ve seçik olarak belirlenmiş bir organizasyon yapısı ve otorite ilişkileri ile etkinlik ve verimliliğin rasyonel ve bilimsel esaslara göre nasıl artırılacağı konusu işlenmiştir (Eren, 2003: 25; Koçel, 2003: 195; Robbins ve Coulter, 2003: 32). Çoğu yönetim bilimi kitabında klasik yönetim düşüncesinin iki temel yaklaşımı kapsadığı belirtilmektedir (Luthans, 1981: 130; Efil, 2004: 56; Alpagun vd., 1997: 134; Koçel, 2003: 195): Bu yaklaşımlardan ilki, verimliliği artırmanın metodları üzerine odaklanan ve genellikle Frederick W. Taylor'un "bilimsel yönetimi" ile anılmaktadır. Diğer yaklaşım ise, organizasyonu bir bütün olarak ele alarak etkinliği için gerekli ilke ve metodlar üzerinde duran ve genellikle Henri Fayol ile Max Weber çalışmaları ile anılmaktadır

Klasik Yönetim Düşüncesinin sağladığı temel katkılar (Pindur vd., 1995: 64); yönetim uygulamalarına bilimsel yaklaşımın katılması, yönetim alanında sonraki gelişmelere bir temel oluşturması, temel yönetim fonksiyonlarını (planlama, organize etme, yürütme ve kontrol) geliştirmesi, günümüzde halen geçerli olan ilgili yönetim süreçlerini, fonksiyonlarını ve becerilerini tasnif etmesi, yönetim ilkelerini belirlemesi ve uygulanması, dikkatleri yönetimin bilimsel araştırmaya değer bir konu üzerine çekmesi sayılmaktadır. Yönetim Süreci ve Bürokratik Yaklaşımı içerisinde geliştirilen ilkelerin, küçük organizasyonların büyük organizasyonlara dönüşmesinde yararlı oldukları görülmüştür. Klasik Yönetim Düşüncesi içerisinde ortaya atılan uygulamalar da, daha sonraki zamanlarda oluşabilecek değişimlere bir temel teşkil etmiştir.

Klasik Yönetim Düşüncesiyle ortaya çıkan problemlerden en önemlisi, çalışanları motive etmenin tek yolunun parasal teşviklerle olduğu görüşüdür. Eğitim seviyesinin yükselmesinin, bireylerin beklentilerinin artmasının bu görüşün genel geçerliliğini

sarstığı görülmektedir. Ayrıca, günümüzde organizasyonlar daha karmaşık hale gelmiş, yöneticiler çalışanların yaratıcılığına ve inisiyatifine daha bağımlı olmuşlardır. Klasik Yönetim Düşüncesiyle ilgili bir diğer problem de, bütün organizasyonların ortaya konan bu ilkelerle yönetilebileceği görüşüdür (Koçel, 2003: 218). Günümüz dünyası için bu görüş pek de geçerli değildir. Bugünkü yöneticiler ile Klasik Yönetim Düşüncesinin geliştiği dönemdeki yöneticilerin karşı karşıya kaldığı ortamlar ve şartlar farklılık arz etmektedir. Klasik Yönetim Düşüncesi içerisinde geliştirilen yaklaşımlar organizasyon ve çevresi arasındaki ilişkiyi incelememiş, sadece ideal bir organizasyon yapısıyla uğraşmışlardır. Klasik Yönetim Düşüncesine katkı sağlayan birçok düşünür, çalışanı organizasyon için değerli bir kaynak olarak görmemiş, organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmek için bir araç olarak görmüştür.

#### **1.2.2.2. Neo-Klasik (Davranışsal) Yönetim Düşüncesi**

Neo-Klasik veya bazı kaynaklarda Davranışsal Yönetim Düşüncesi olarak adlandırılan yaklaşım, Klasik Yönetim Düşüncesine bir tepki olmaktan çok onun boşluklarını gidermeye yönelerek organizasyonun etkinliğini artırmak için insan davranışları ve ilişkileri üzerine odaklanmıştır (Efil, 2004: 73). 1920’li ve 1930’lu yıllar arasında birçok kişi Klasik Yönetim Düşüncesinin dar görüşlü ve yetersiz olduğu ve organizasyonlarda insan unsurunun ihmal edildiği görüşünde birleşmişlerdir. Neo-Klasik (Davranışsal) Yönetim Düşüncesi temel olarak, Klasik Yönetim Düşüncesinin mekanik etkinliğinden farklı olarak, insan psikolojisi, motivasyon ve liderlik konularını kapsayan yaklaşımlardan oluşmaktadır. Bu yönüyle Neo-Klasik Yönetim Düşüncesinin en belirgin özelliği, klasik düşüncenin ihmal ettiği yönü, insan faktörünü inceleme konusu yapmasıdır (Koçel, 2003: 233; Pindur vd., 1995: 64 ).

Neo-Klasik Yönetim Düşüncesi, bir organizasyon ortamında çalışanların davranışlarını incelemektedir. Bu yönetim düşüncesinde iki temel yaklaşım vardır (Pindur vd., 1995: 64): Bunlar “insan ilişkileri” (human relations) ve “organizasyonel davranış” (organizational behavior) yaklaşımlardır. İnsan ilişkileri yaklaşımı, 1930’lu ve 1940’lı yıllarda Klasik Yönetim Düşüncesinin yerine temel yönetim metodu olarak ele

alınmıştır. Organizasyonel davranış yaklaşımı ise 1950’li yıllarda ortaya çıkmış ve sonraki yıllarda devam etmiştir.

İnsan ilişkileri yaklaşımı, özellikle çalışma ortamında grup içerisinde bireylerin davranışlarını araştırarak organizasyonun geliştirilmesini amaçlayan bir yaklaşımdır. 1920’li yıllarda Hawthorne Çalışmaları ile başlayan insan ilişkileri yaklaşımı, sosyal ilişkilerin, motivasyonun, çalışanların iş tatmininin organizasyonun verimliliği üzerindeki etkileri üzerine odaklanmıştır (Can vd., 2002: 129). Bu yaklaşımda çalışanlar psikolojik bir varlık olarak görülerek, Klasik Yönetim Düşüncesinin insanı birer makine olarak gören düşüncesinden farklılaşmıştır. Araştırmacılar, çalışanların ortaya konan kurallara, emir-komuta zincirine ve ekonomik teşviklere her zaman rasyonel olarak tepki vermediklerini görmüşlerdir. Çalışanların organizasyona gelirken bir bütün olarak geldiklerini, sosyal ihtiyaçlarını beraberinde getirdiklerini vurgulayan araştırmacılar, etkili bir yönetim için insan odaklı bir yaklaşım sergilemek gerektiğini vurgulamışlardır. İnsan ilişkileri yaklaşımı konusunda ilk katkılar Hugo Münsterberger, Mary Parker Follett, Chester I. Barnard ve Elton Mayo gibi araştırmacılardan gelmiştir. 1920’li yılların sonlarından itibaren yapılagelmekte olan araştırmalar insan ilişkileri yaklaşımını oluşturmuştur (Aktan, 2003: 6).

İnsan ilişkileri yaklaşımından sonra 1950’li yıllardan itibaren Organizasyonel Davranış yaklaşımı, Neo-Klasik Yönetim Düşüncesinin diğer yaklaşımını oluşturmaktadır. Bazılarına göre, Organizasyonel Davranış yaklaşımı, İnsan İlişkileri yaklaşımının manipülatif yanlarına tepki olarak; psikoloji, sosyoloji ve antropoloji bilimlerinden yararlanarak bireylerin tüm kapasitelerini ve tüm becerilerini iş ortamında kullanma/kullandırma düşüncelerini kapsamaktadır. Karmaşık bir süreç olan insan davranışlarını organizasyon ortamında açıklamak için yapılan çalışmalar bu yaklaşımın temelini oluşturmaktadır (Eren, 2003: 37-50; Koçel, 2003: 226). Bir organizasyonda bireylerin etkileşim içerisinde olmaları kaçınılmazdır ve bu etkileşime birçok unsur etki etmektedir. Organizasyonel davranış yaklaşımı bu etkileşimlere etki eden unsurları anlamaya, açıklamaya ve kontrol etmeye çalışarak bir bütün olarak organizasyonun etkinliğini geliştirmeye çalışmaktadır. Organizasyonel Davranış yaklaşımı konusunda ilk

katkıları Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Herbert A. Simon, Douglas McGregor, Chris Argyris, Charles A. Lindblom, David McClelland, J. Stacey Adams ve Rensis Likert gibi araştırmacılarından gelmiştir (Aktan, 2003: 8).

Neo-Klasik Yönetim Düşüncesinde geliştirilen yaklaşımlar iş yaşamında bireyler hakkındaki varsayımları açısından daha gerçekçidir. Organizasyonlarda, birey ve grup davranışlarının gözardı edilmemesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Yöneticiler, organizasyon içerisinde birey ve grup davranışlarını anlamaya, üst ve ast arasındaki iletişimi daha da iyileştirmeye odaklanmışlardır. İnsan İlişkileri ve Organizasyonel Davranış yaklaşımlarından oluşan Neo-Klasik Yönetim Düşüncesi, Klasik Yönetim Düşüncesini reddetmemektedir. Aslında, Neo-Klasik Yönetim Düşüncesi, iş gücünde ve iş dünyasında yaşanan değişimler ile işgörenlere bir birey olarak davranılması ihtiyacının farkına varılmasıyla ortaya çıkmıştır. Araştırmacılar, Klasik Yönetim Düşüncesinin öne sürdüğü ilkelerin uygulanmasıyla her zaman etkin ve verimli olunamayacağını farkına varmışlardır. Bu ilkeler teoride geçerli olmakla birlikte, uygulamada aynı geçerliliği taşımayabilir; çünkü, bireyler her zaman rasyonel davranmamaktadır (Wren, 1994: 371). Neo-Klasik Yönetim Düşüncesine katkıda bulunan araştırmacılar, çalışanlara bir birey gibi davranmanın onları organizasyonla bütünleştirerek verimliliğe ve etkinliğe yol açacağına inanmaktadırlar. Neo-Klasik Yönetim Düşüncesinin yönetim bilimine temel katkıları şu şekilde sayılabilir (Pindur vd., 1995: 67): Motivasyon, grup dinamiği, liderlik ve diğer kişilerarası etkileşim sürecine dikkat çekmiştir; yönetimin dikkatini bu süreçlere yönelterek, çalışanların bir araç veya makine olmadıklarını ve onların organizasyon için değerli bir kaynak olduklarını anlamalarını sağlamıştır.

Neo-Klasik Yönetim Düşüncesi, yönetime yararlı bir bakış açısı sağlamakla birlikte, her zaman ve her yerde geçerli bir yönetim metodu da geliştirmemiştir. Birey davranışları üzerine odaklanan Neo-Klasik Yönetim Düşüncesinin temel sınırlılığı, motivasyonel unsurların her zaman geçerli olmamasıdır. Ayrıca, insan davranışının karmaşıklığı nedeniyle organizasyonlarda insan davranışlarını ön görmede yaşanan zorluk bir diğer sınırlılıktır (a.g.m: 67). Birçok yönetici, karmaşık davranış yapılarından yararlanma

konusunda, organizasyon ortamında uygulamada çeşitli zorluklar çekileceği endişesiyle tereddüt etmektedir.

### **1.2.2.3. Modern Yönetim Düşüncesi**

“Yönetim Bilimi” (management science) veya bazı kaynaklarda “kantitatif yönetim akımı” (quantitative management movement) olarak söz edilen Modern Yönetim Düşüncesi, çeşitli yönetim durumlarına matematiksel model ve süreçlerinin uygulanması üzerine odaklanmaktadır.

Yönetim Bilimi, II. Dünya Savaşında askeri alanda yaşanan problemleri çözmek amacıyla matematiksel ve istatistiksel model ve süreçlerin uygulanmasıyla gelişmeye başlamıştır (Wren, 1994: 396-397). II. Dünya Savaşından sonra, askeri alanda yaşanan problemleri çözmek amacıyla yönetim bilimi kapsamında kullanılan birçok teknik, başta özel sektör olmak üzere birçok organizasyon tarafından kullanılmaya, problem çözmedeki yararları anlaşılmaya başlamıştır (Pindur vd., 1995: 68; Kimball, 1957: 201). Bu modellerin askeri alanlar dışında kullanılmasıyla “yönetim bilimi” (management science) daha bilinir olmuştur (Ackoff, 1956: 265). Yönetim Bilimi, yönetim sorunlarını belirlemeye ve bu sorunları çözmeye yardımcı olması amacıyla çeşitli modeller geliştirme ve uygulama ile ilgilenmektedir. Bu modeller genellikle matematiksel olarak oluşturulmakta, bazen bilgisayar yardımıyla görsel veya sözlü olarak da hazırlanabilmektedir.

Yönetim biliminde araştırmacılar, verilecek her türlü kararda rasyonel, sistematik ve bilimsel teknikler kullanmaktadırlar. Yönetim Bilimi uygulamaları endüstriyel alanlarda yaygınca kullanıldığı gibi, hava işletmeleri, üretim, hizmet sektörü, askeri alanlar gibi diğer alanlarda da kullanılmaktadır. Yönetim Bilimi Düşüncesi, bir bakıma Taylor’un öncülük ettiği Klasik Yönetim Düşüncesinin uzantısıdır. Klasik Yönetim Düşüncesinin de odaklandığı ana konu etkinliği ve verimliliği artıracak hareket ve zaman etüdüleridir. Yönetim Bilimi Teorisinde birçok branş vardır ve her biri kendine özgü konularla ilgilenmektedir (Wren, 1994: 395-409). Kantitatif yönetim (quantitative management),

yöneylem araştırması (operations research/operational research) ve yönetim bilgi sistemleri (management information system) bunlara örnek olarak sayılabilir.

Modern Yönetim Düşüncesinin sağladığı temel katkılardan biri, karar verme ve problem çözüme sürecine yararlı olan bilimsel teknikler geliştirmiş olmasıdır. Organizasyonlarda fonksiyonların, çeşitli süreçlerin ve durumların anlaşılması ve bilgiyi işleyerek matematiksel modeller geliştirerek etkinliği ve verimliliği artırması önemli katkılarından biridir. Modern Yönetim Düşüncesi içerisinde geliştirilen birçok teknik organizasyonlarda planlama ve kontrol süreçlerinde kullanılan vazgeçilmez araçlardır (Pindur vd., 1995: 69). Modern Yönetim Düşüncesi, karar destek sistemlerinde bilgi işleme teknolojileri üzerinde önemle durmaktadır.

Modern Yönetim Düşüncesinin, organizasyonlarda insan davranışını dikkate almaması veya öngörmemesi temel kısıtlarından biridir (a.g.m). Modern Yönetim Düşüncesi, bilimsel teknik ve matematiksel modelleri kullanarak yönetsel süreçleri rasyonelleştirmeyi ve organizasyonun etkinliğini amaçlamaktadır. İnsan unsurunun olduğu her alanda Modern Yönetim Düşüncesinin önerdiği modeller ve simülasyonların her zaman etkili olamayacağı belirtilerek (Koontz, 1980: 180), bu düşüncenin birtakım yönetsel becerilerin ve yeteneklerin kullanılmasını engellediği ifade edilmektedir.

#### **1.2.2.4. Modern Sonrası Yönetim Düşüncesi**

Modern Sonrası Yönetim Düşüncesi, yönetim teorileriyle bütünleşerek gelişmeye devam etmektedir. Klasik, Davranışsal ve Modern Yönetim Düşüncesi içerisinde geliştirilen yönetim teorileriyle karşılıklı bir etkileşim içerisinde bütünleşerek; sistem ve durumsallık yönetim yaklaşımlarının esasını oluşturduğu Modern Sonrası Yönetim Düşüncesi ortaya çıkmıştır (Pindur vd., 1995: 69). Günümüzde birçok organizasyonda Klasik, Davranışsal ve Modern Yönetim Düşüncesinin uygulamaları görülebilmektedir. Modern Sonrası Yönetim Düşüncesi, organizasyonların karmaşıklığı üzerine vurgu yaparak diğer yönetim teorilerinden çeşitli düşünceleri bir araya getirmektedir. Bireylerin de karmaşık olduğu; ihtiyaçları, arzuları ve yetenekleri farklı olduğu için yönetim ilkelerinin evrensel geçerliliğinin her zaman doğru olmayabileceği

belirtilmektedir. Modern Sonrası Yönetim Düşüncesi, Karmaşıklık Düşüncesi (Complex View), Sistem Yaklaşımı (System View) ve Durumsallık Yaklaşımlarını (Situational-Contingency Approach) esas alarak, bireylerin ve organizasyonların karmaşık olduklarını vurgulamaktadır (Eren, 2003: 51-96). Modern Sonrası Yönetim Düşüncesi bireyler gibi organizasyonların da karmaşık olduğunu; organizasyonları çevreleri ile ilişkili bir açık sistem olarak ele alarak sistemin parçaları arasındaki karşılıklı ilişki ve bağılılığı vurgulaması ve organizasyonu etkileyen bütün değişken ve parametreleri bir arada görmeyi sağlaması yönüyle yönetim düşünce ve uygulamasına yenilikler getirmiştir. Ayrıca, organizasyonun içinde bulunduğu durum ve koşullara göre hangi ilkelere ne zaman ve ne ölçüde uyulması gerektiği araştırılmaktadır.

Daha önce geliştirilen yönetim düşünceleri, Modern Sonrası Yönetim Düşüncesine katkılar sağlamaktadır. Günümüzde etkileri süren yönetim teorisi, tek bir yönetim teorisi değildir; birçok yaklaşımı içerisinde barındırmaktadır (Pindur vd., 1995: 75). Çeşitli disiplinlerdeki bilimsel yaklaşımlardan oluşmuş karmaşık yönetim sürecini anlamak için, yöneticiler, bu bilgi birikiminden faydalanmasını bilmelidir.

Yukarıda kısaca açıklanmaya çalışılan yönetim düşüncelerinden farklı olarak, günümüze kadar gelen yönetim metod ve uygulamalarında çok sayıda farklı görüş ve yaklaşım ortaya çıkmıştır. Bunların tamamına değinmek çalışmayı oldukça genişleteceğinden, yönetim biliminde önemli yeri olan yönetim düşünceleri ile bu düşüncelerin katkıları ve noksanlıklarına kısaca yer verilmiştir.

### **1.3. YÖNETİCİLERİN ORGANİZASYONDAKİ ÖNEMİ**

Yönetim Standartları Merkezi (The Management Standards Centre)\*, yönetimin temel amacını “organizasyonu belirlenen amaç ve hedeflere yöneltmek, gerekli değişimi sağlamak ve arzu edilen sonuçlara etkili, yaratıcı ve eldeki kaynakların güvenilir bir şekilde kullanılmasıyla ulaşmak” olarak tanımlamaktadır. İnsanlar, her zaman, belirli

---

\* Yönetim Standartları Merkezi, İngiltere’de, işveren ve işletme sahiplerince kabul görmüş standart ve niteliklerin işgörenlerde geliştirilmesi ve böylelikle ulusal ekonomiyi refaha kavuşturması amacıyla kurulmuş bir organizasyondur. Ayrıntılı bilgi için bkz. <http://www.management-standards.org/>

amacı gerçekleştirmek üzere bir araya geldiklerinde, akıllarının, ellerinin, araç ve malzemelerin, zamanın etkili kullanımının kaçınılmaz bir şekilde organize edilmesi ihtiyacını hissetmişlerdir. Bu ihtiyaç, aslında insanlık tarihi kadar eski olan yönetim kavramını özellikle endüstri devriminden sonra daha önemli hale getirmiştir. Yönetim, her türlü organizasyonun belirlenen amaçlara ulaşması için kaynaklarını etkili ve verimli kullanmada gereklidir.

Toplumların temel teknolojisi (Mackenzie vd., 2002: 299-300) olan yönetim, bir organizasyonun varlığını devam ettirmesi ve refahı için çok önemli bir unsurdur (Tripathi ve Reddy, 2006: 1). Organizasyonun sahip olduğu kaynakların etkili ve verimli kullanılmasıyla, belirlenen amaçlara ulaşması yönetim sayesinde güç olmamaktadır. Organizasyon varlığını devam ettirebilecek her türlü kaynağa sahip olsa da, kaynakları kullanacak yetenekli ve becerikli bir yöneticiden yoksunsa arzulan başarıyı sağlamak mümkün olmayacaktır. Gelişmişlik düzeyi az olan ve kaynakları bol olan ülkeler buna en güzel örneklerdir. Drucker (1954: 1), iyi bir yönetim olmadan bir ülkenin sahip olduğu kaynakların kaynak olarak kalacağını ve üretime dönüşemeyeceğini söylemektedir. İyi yönetim toplumların uygarlaşmasının temel itici teknolojisidir. Daha iyi bir yaşam şekli olarak ifade edilebilecek uygarlaşmanın sağlanmasının, kaynakların etkili ve verimli yönetimi ile mümkün olacağı ifade edilmektedir (Mackenzie vd., 2002: 309).

Üretimden hizmete, kamudan özele her türlü organizasyonda, organize edilmesi gereken tüm faaliyetler için yönetim gereklidir. Henri Fayol (2005), Luther H. Gulick (1937) ve Lyndall F. Urwick (1952) gibi Klasik Yönetim Düşüncesine öncü katkıları olan araştırmacılar tarafından öne sürülen yönetimin temel ilkeleri evrensel niteliktedir. Bu ilkeler, günümüzde işletme organizasyonları tarafından uygulandığı gibi, eğitim, sosyal, askeri ve kamu gibi alanlarda faaliyet gösteren organizasyonlarda da uygulanan ilkelere benzerdir. Bir süreç olarak yönetim, hemen hemen tüm organizasyonlarda benzerdir. Yönetim dinamik bir süreçtir ve organizasyona hayat veren bir unsurdur (Tripathi ve Reddy, 2006: 1). Yapılmakta olan işlerin koordinasyonunu ve kontrolünü sağlarken, gelecekle ilgili planlar da yapmaktadır. Organizasyonda oluşabilecek çatışmalar için



çözüm üreterek, liderliğin ortaya çıkmasına imkân vermektedir. Yönetim sayesinde organizasyon çevreye uyum sağlamaya çalışmakta ve bazı durumlarda organizasyon bulunduğu çevreyi şekillendirerek kendine uygun bir yaşam alanı oluşturmaya çalışmaktadır.

Günümüzde organizasyonların başarısını yönetimin performansı ve kalitesi belirlemektedir. Yönetim işi bireysel bir iş olduğu kadar organizasyonu ve toplumu da etkilemektedir. Bir toplumda bulunan organizasyonların yönetim işini nasıl yaptıkları, onların gelecekteki durumuna ışık tutmaktadır (Wren, 1994: 11).

#### **1.4. DEĞİŞEN DÜNYADA YÖNETİM VE YÖNETİCİ**

İnsanlık tarihi kadar eski bir kavram olan yönetim kavramının, bir bilim (Smiddy ve Naum, 1954) olarak gelişip ortaya çıkmasından önce sosyal, siyasi, askeri, eğitim gibi birçok alanda var olduğu bilinmektedir. Yöneticiler; yönetim, iş dünyası, organizasyon ve liderlik gibi kavramlar hakkında Endüstri Devrimi öncesinde de çok şey öğrenmişler ve örneklerle bu bilgi ve becerilerini sergilemişlerdir. Fakat, o yöneticilerin günümüzde olduğu gibi bu kadar karmaşık ve belirsiz ortamlarda bulunmuş olduklarını söylemek mümkün değildir. Toplumların temel teknolojisi (Mackenzie vd., 2002: 299-300) olan yönetim düşüncesini “servet yaratma sistemi” olarak tanımlayan Toffler (2008: 10), dönüşümsel değişim bakımından tarihte her biri farklı bir servet yaratma sisteminin ortaya çıktığını belirtmektedir. Kaynakları servete çevirmenin bir yolu olarak tarımın icadını, fabrika esaslı servet yaratma sistemi olarak Endüstri Devrimini ve son olarak da bilgi devrimiyle ortaya çıkan yeni yönetim düşüncesini bu sistemlere örnek olarak göstermiştir.

Yaşamın her alanında hızlı bir değişim süreci yaşanmaktadır. Büyük ölçüde denetim dışı unsurların yarattığı güç alanı içinde sorunların boyutlarının yeni görünümler kazandığı bilinmektedir. Değişimlerden öte dönüşümlerin yaşandığı günümüzde sorunlara yaklaşımın yeni bir dinamizm gerektirdiği aşikârdır. Son bir yüzyıldır dünyadaki değişimin boyutlarına bir göz atıldığında inanılmaz gelişmelerin ortaya çıktığı görülmektedir. Son yüzyılda haberleşme hızının milyonlarca, seyahat hızının yüzlerce,

veri derleme hızının milyonlarca, enerji kaynaklarının kullanım hızının binlerce, silah gücü artış hızının milyonlarca, hastalıklarla savaşma yeteneğinin yüzlerce ve nüfus artış hızının binlerce kat (Aksan ve Özbaşar, 1980: 112) ilerlediği görülmüştür. Bu hızlı gelişmeler karşısında birçok organizasyon uyum sağlama sorunu ile karşı karşıya kalmışlardır.

İş hayatı ve günlük yaşamın gittikçe karmaşık hale geldiği ve ağır koşullar içinde olduğu, maliyet artışlarının ekonomide kâr amaçlı organizasyonlar kadar kâr amaçlı olmayan organizasyonların daha etkili ve verimli olmalarına zorladığı, teknolojik değişme hızının arttığı, değişmelerin ani olduğu ve beklenmedik anda ve yerden kaynaklandığı, belirsizliklerin yeni dengeler oluşturduğu, temel toplumsal değer ve yargılarda köklü değişmeler ve bozulmalar olduğu bilinmektedir. İletişim ve bilgi işlem teknolojisindeki gelişmeler, sosyal alandaki ve yönetim anlayışındaki hızlı değişim, olguları ve tüm ilişkileri derinden etkilemekte, evrensel olarak nitelendirilen ve geçmişte etkili ve verimli olmuş temel ilke ve modeller, günümüz dinamik dünyasında olanları karşılayamamakta hatta açıklayamamaktadır. Küreselleşme ile ortaya çıkan ve 20. Yüzyılın son çeyreğine damgasını vuran çok yönlü değişim dinamikleri, 21. Yüzyılın başlaması ile birlikte yeni bir çehre kazanan dünya düzeninin de temel dayanaklarını oluşturmuşlardır. Kavramsal olarak zaman ve mekânın dönüşümünü de dikkate alınması gereken bir kavram olan küreselleşme, ekonomik olsun ya da olmasın, uzakta meydana gelen olayların etkisinin önceki dönemlere göre daha doğrudan ve anında hissedilmesini sağlamıştır. Küreselleşme, politik ve ekonomik etkilerin birleşiminden doğan bir dizi karmaşık süreçlerden oluşmaktadır (Zengingönül, 2005: 87). Çok boyutlu bir kavram olarak küreselleşme, insanların ilgi alanına ekonomik, politik ve kültürel yönleriyle girmektedir. Küreselleşme kavramının tanımlanmasındaki çeşitliliğe rağmen, küreselleşme anlayışının merkezinde, uluslararasılaşma ya da bölgeselleşme söz konusudur. Toplumsal yaşamın bütün alanları ile çok yakın ilişkileri ve karşılıklı etkileşim içinde olmasıyla birlikte, küreselleşme esas olarak ekonomik süreçlerle ilgili bir olgudur. Küreselleşme kavramının anlaşılması, özelliklerinin incelenmesiyle daha da açıklığa kavuşturulabilir (Özer, 2006: 145):

- Küreselleşme çok nedensellik ve çok boyutluluk içinde hareket etmekte ve tüm bu boyutları içeren ama aynı zamanda bunun gerisine giden bir süreç olarak değerlendirilmektedir.
- Sürecin en temel niteliği zaman-mekân ilişkisinde gündeme gelen radikal dönüşümlerdir. Bu dönüşümler hem zamanının hem de mekânın yeniden tanımlanmasını gerekli kılmaktadır.
- Küreselleşme günlük yaşamın deneyim ve pratiklerinin kurucu öğelerinden biri olarak ele alınmaktadır.
- Küreselleşme çelişkilerle çevrelenmiş ama aynı zamanda dönüştürücü etkisi olan bir süreçtir.
- Küreselleşme, küresel elektronik ve ekonomi sürecini devreye sokmuştur.

Günümüzde yeni dünya düzeni ve evrensel değerler, yeni yönetim anlayışının benimsenmesini ve uygulanmasını kaçınılmaz kılmıştır. Yeni yönetim anlayışı tüm organizasyonlar için uygulanabilecek ilke ve değerleri içermekte, kamu ve özel organizasyonlar ve her iki yönetim anlayışındaki farklılıklar, dünyadaki gelişmeler karşısında büyük ölçüde ortadan kalkmaktadır. Bunun sonucunda küreselleşme ve rekabet olgusu kamu kuruluşları, özel sektör ve üçüncü sektör organizasyonlarda hızlı ve radikal değişim programına ihtiyaç göstermektedir (Aktan, 1997: 309).

Drucker (2003: 8), tüm yönetici ve liderlerin anlaması gerekenin "Yeni Ekonomi" değil, "Yeni Toplum" olduğunu belirtmektedir. Drucker (a.g.e: 203-206), Yeni Toplum'u şekillendiren üç trend'ten bahsetmektedir:

- Genç nüfusun azalması,
- Üretimin azalması,
- Bilgi devriminin yükselişi.

Drucker, tarihteki önemli olayların ve geçişlerin anlaşılması için, önce toplumun anlaşılması gerektiğini hatırlatmaktadır.

Klasik Yönetim Düşünce temelinde ortaya çıkan ve Endüstri Devrimi boyunca ve sonrasında bu dönemin zihniyet yapısına uygun biçimde katı, bürokratik ve mekanik yapılar gelişmiştir. Küreselleşmeyle birlikte yaşanan hızlı değişim süreci, yönetim ve organizasyon düşüncesini de etkilemiştir. Farklılaşan ekonomik yapı, hızlanan teknolojik gelişmeler, müşteri talepleri ve rekabet koşulları değişimi zorunlu hale getirmektedir (Aktan, 2003). Bilgi çağının yönetim felsefesinin dayandığı postmodern öncüllerden hareketle yönetim düşüncesinin yeni boyutlar kazanmaya başlaması; örgütlenmede ve işleyiş yapısında kaliteyi, verimliliği, etkenliği, rekabetçiliği, esnekliği, katılımcılığı ve demokratikleşmeyi esas alan yeni yaklaşım ve teknikleri gündeme getirmiştir. Geleceği Yönetmek adlı eserinde Gibson (2008: 18), geleceğin geçmişten farklı olacağını idrak edilmesi, yeni çağların yeni organizasyonlar gerektirdiğini ve bu belirsiz yolculukta daima ileriye dönük olunması gerektiğini belirtmiştir. Günümüz ve geleceğin sorunlarının nitelikleri, statik ve tarihsel eğilimlere dayalı bilgi birikimi sonucu oluşan bir eğitim ile başarılı olma olasılığını zayıflatmaktadır. Belirsiz, karmaşık ve hızla değişen sorunlar yeni değerlere ve geçişe doğru ortam hazırlamaktadır. Bazı geçişlerin özellikle insanlarla ve onların yetenek ve becerileriyle ilgili olduğu ortaya çıkmaktadır.

İnsanlara tembel, kötü, zararlı, sorumsuz, öze dönük olarak bakmaktan, iyi çalışan, faydalı, sorumlu, toplumsal değerlerin bilincinde kişiler olarak görmeye; bireyleri statik bir görünüm içinde ele almaktan çok, bir gelişme süreci içinde sürekli yeni dengelere ulaşan bir varlık olarak düşünmeye; bireysel farklılıklara tepki göstermek ve korumak yerine onları tek doğru, tek gerçek, tek insan olmaz düşüncesinden hareketle kabul etmeye ve yararlanmaya; bireyleri görev tanımları çerçevesinde görme alışkanlığından, insanları çevresi ve kişiliğiyle bir bütün olarak görme alışkanlığına; insanlar arasında duyguların gizlenmesi, baskı altında tutulması, örtülmesi yerine uygun bir dille anlatımına ve etkili bir şekilde kullanımına doğru kaydırmaya; oyun oynama ve gerçek davranışı gizleme yerine gerçek davranışı ortaya koymaya; insanlara güvenmeme yerine onları bir güven ortamında geliştirmeye; risk üstlenmekten kaçınmak yerine risk taşımaya doğru; bilgi ve verilerle karşılaşmaktan çok açık ve seçik biçimde tartışmaya

ve konuşmaya doğru; rekabet etmekten çok işbirliği etmeye doğru bir kayma eğilimi günümüz koşullarında oluşmak zorundadır.

Belirsiz ve karmaşık şartlar altında her an değişimin söz konusu olduğu bir ortamda, organizasyonların beyin gücü olan yöneticilere çok iş düşmektedir. Bu kaotik ortamda, bazı yöneticiler başarısızlığa uğramalarına karşın, bazı yöneticiler başarılı olmaktadır. İçerisinde bulunulan ortamın dinamizmi simgeleyen unsurlarından faydalanabilmek için yöneticilerin beceri ve yeteneklerinin farkında olmaları gerekmektedir (Bennis, 2008: 167). Öz-farkındalık ve öz-saygı ile yöneticiler, yeni durum için gerekli olanın ne olduğunu belirleyerek, problem çözme becerisi ve uygun davranışı sergileme yeteneğiyle organizasyon kaynaklarını en etkili ve en verimli bir şekilde kullanarak amaçlara ulaşabilmektedir.

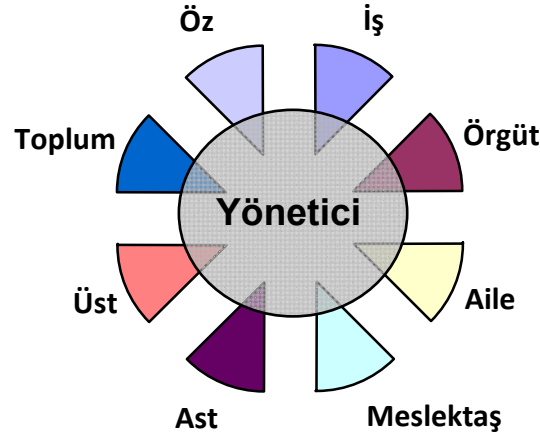
### **1.5. YÖNETİM LABİRENTİ**

Yöneticinin içinde bulunduğu ortamı bir labirente benzeten Koçel (2003: 505), bunun nedenini yöneticinin ne iş yaptığı ve nasıl yaptığı konusundaki belirsizlikle açıklamaktadır. Bu belirsizliğe neden olan unsurlar ise şöyle sıralanmaktadır (a.g.e: 505-509):

- Yöneticinin ilişkide bulunduğu insanlar farklıdır.
- Yönetici, çeşitli unsurları değerlendirerek kendine en uygun bir rol geliştirecektir.
- Kişilerarası ilişkilerde her şey açık ve rasyonel nedenler ileri sürülerek belirtilmemektedir.
- Yönetici, bulunduğu kademe ve pozisyona uygun bir rol geliştirecektir.
- Bütün bu unsurlar zaman içinde çeşitli yönlerde değişmektedir.
- Yönetici organizasyon içinden ve dışından çeşitli kişi ve grupların baskısı altındadır.

Yönetici üzerinde sadece iş çevresinin değil, iş dışında bulunan çevrelerin de bekleyiş ve baskıları vardır. Çünkü, organizasyonlar çeşitli paydaşlar için değer yaratma ve kabul edilebilir bir sonuç veya çıktı sunmak için vardır (Jones, 2005: 21). Genel olarak, paydaşlar, organizasyona sunduklarından daha fazlasını almaları durumunda kendi katkılarını devam ettirme konusunda istekli olmaktadır. Bu durum, organizasyonun varlığını sürdürmesi ve başarılı olabilmesi için yöneticinin hem iç paydaşlara (hissedarlar, üstler, astlar, meslektaşlar) hem de dış paydaşlara (müşteriler, tedarikçiler, hükümet, işçi sendikaları, yerel yönetim ve genel toplum) dikkatini yöneltmesi gerektiği sonucunu çıkarmaktadır (Koçel, 2003: 507). Organizasyonlar, farklı paydaşların kendi amaçlarını gerçekleştirdiği bir yerdir. Tüm paydaşların üzerine düşen katkılar, bir organizasyonun faaliyetlerine devam edip mal veya hizmet üretebilmesi açısından önemlidir. Bir bakıma organizasyonlar, paydaşların kendi amaçlarını gerçekleştirmek için birlikte veya karşı karşıya kalarak hareket ettikleri bir yerdir (Jones, 2005: 21). Bu nedenle, en optimal çözüm, tüm paydaşların minimum düzeyde çıkarlarının sağlanmasını gerektirmektedir. Bir paydaşın çıkarının ön plana alınması, diğer paydaşlarının ise daha sonraya alınması, organizasyonun performansını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Organizasyon içi ve dışı bu unsurlarla birlikte, yönetici ve aile çevresi de yöneticinin başarısına etki eden unsurlardandır. Profesyonel yönetici, tüm bu unsurları mesleki başarısı için dikkate almak durumundadır.

“İş” ile ilgili konular, işin gerektirdiği teknik bilgi, iş üstünde gelişme için gerekli olan beceri ve yetenekler, araç ve gereçler, yapılan işin boyutu ve sınırları, işin diğer unsurlarla olan ilişkisi ve sosyal özellikler ile ilgilidir. “Organizasyon” ile ilgili konular arasında, organizasyonun amaçları ve hedefleri, organizasyona hâkim olan felsefe ve yaklaşım tarzı, organizasyonun güçlü ve zayıf yanları, politikalar gibi unsurlar bulunmaktadır. “Meslektaşlar” terimi, bir organizasyonda yönetici ile aynı düzeyde olan ve bir üst kademeye yükselmek üzere birbiri ile rekabet halinde olan yöneticiler grubudur. Meslektaşlar ile ilgili konular arasında, meslektaşların işleri, beceri ve yetenekleri, gelişme ve başarıma güdeleri ile istekleri, işbirliği ve rekabet eğilimleri, grup içi ilişkiler, gruplar arası ilişkiler gibi konular sayılabilir (Aksan ve Özbaşar, 1980: 134).



**Şekil 1.2: Yöneticinin Meslek Yaşamının Bileşenleri**

**Kaynak:** Aksan ve Özbaşar, 1980: 134.

“Üst” ile ilgili konular arasında, üstün astın kendi görevine ilişkin sınırlar ve boyut hakkındaki düşünceleri, üstün kendi işinin sınırları ve boyutu, üstün iş ve kişisel amaçları, üstün yaşam felsefesi, üstün gelişmeye karşı ilgisi, üst ile olan ilişkilerin tümü girmektedir. Üstün, astların ne oldukları hakkındaki düşünce ve inançları, astların yönetsel etkinliğinin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Astlar, bir yöneticinin başarısının en önemli unsurunu oluşturmaktadır. Yönetici, yönetim işini onlar vasıtasıyla yapabilmektedir. “Ast” ile ilgili konular üst ile ilgili konuların hemen hemen aynıdır (Koçel, 2003: 517).

“Aile” ile ilgili konular arasında, ailenin mesleğe bakış açısı, ailenin amaçları ve hedefleri, ailenin felsefesi, ailenin gelişme eğilimi, aile içi ilişkiler, aile faaliyetlerinin yer aldığı alan girmektedir. “Toplum” ile ilgili konular arasında, toplumsal nitelikli organizasyonlar (dernekler, topluluklar), toplumun gelişmeye karşı duyduğu ilgi, toplumdaki kişilerin nitelikleri, diğer kaynakların nitelikleri, mevcut faaliyetlerin türleri, toplumun beceri ve yetenekler hakkındaki bilinci yer almaktadır (Aksan ve Özbaşar, 1980: 134).

“Öz” ile ilgili konular, yöneticinin sahip olduğu benlik kavramıdır. Benlik kavramı, kişinin ihtiyaçlarını değer yargılarını, yetenek ve psikolojik özelliklerini uyumlu bir şekilde birleştiren ve kişi için belli bir anlam ifade eden bir bütün olarak tanımlanabilir (Koçel, 2003: 517). Kişi hangi tür davranışlarının, hislerinin, değer yargılarının, amaçlarının ve ilişkilerinin arzu edilir olduğu hakkında belirli inançlara sahip olmakta ve bunlara dayanarak kendine özgü değer yargılar sistemi geliştirmektedir. Kişi, geliştirdiği bu değerler sisteminin tamamını bilinçli olarak tanımayabilmektedir. Ama bu sistem, kişinin çevresinin görüş açısını ve davranışlarını etkileyen en önemli unsurdur. Benlik kavramı, yöneticinin başarısında da önemli bir unsurdur. Yönetici, zaman içerisinde geliştirdiği benlik kavramı ile gerek kendisini ve çevresini algılamada, gerekse kendisini ve çevresindekilerin etkinliğini değerlendirmede bir süzgeç rolü oynamaktadır. Yöneticinin yaptığı değerlemeler ve bu değerlemelere dayanarak seçilen davranışlar, yöneticinin sahip olduğu benlik kavramından büyük ölçüde etkilenecektir. Dolayısıyla, yöneticinin benlik kavramı hakkında ne kadar bilinçli olduğu, diğer kavram ve unsurları anlamada o kadar etkili olmasını sağlayacaktır.

Yöneticinin meslek yaşamının bileşenleri, başka bir deyişle yönetim labirenti, yöneticinin sürekli değerlendirmeler yaparak belirli davranışlar sergilemesine neden olacaktır. Bu bileşenler ile yönetici arasındaki ilişki yönetici davranışlarına etki edebilmektedir.

## **1.6. YÖNETİCİNİN YAPTIĞI İŞLER**

Klasik yönetim düşüncesiyle bilimsel olarak incelenmeye başlanan yönetim alanında, sürekli gelişmeler ve ilerlemeler olmasına karşın yönetsel işlerin ne olduğu, yöneticinin ne iş yaptığı konusunda bilinenler oldukça azdır. Yönetsel işleri veya yöneticinin ne iş yaptığını gözlemlemek, tanımlamak, sistemleştirmek ve anlamak önemlidir. Yöneticinin ne iş yaptığını bilmek ve anlamak performansı, iş doyumunu ve etkinliği artıracak gibi organizasyonun tasarımına, değişimine ve gelişimine katkıda bulunması da kaçınılmaz olacaktır. Kısaca, yönetim biliminin gelişimi, yönetsel işlerin anlaşılmasıyla daha kolay olacaktır.



Yönetimsel işlerin ne olduğu başka bir deyişle yöneticinin ne iş yaptığı, Fayol (2005)'un ilk olarak 1916 yılında yayınladığı “Genel ve Endüstriyel Yönetim” (General and Industrial Management) adlı eserinden sonra araştırmaların ilgi odağı olmuştur. Fayol, her türlü organizasyonda “yönetim işleri” grubu olduğunu belirterek; yönetim sürecinin planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonları ile yürütüldüğünü öne sürmüştür. Bu klasik tanımlama, Fayol tarafından görgül (ampirik) araştırmalara dayalı olarak doğrulanıp ortaya konmamış olsa bile, yönetim alan yazınında yerini ağırlıklı olarak korumaktadır. Fayol ve daha sonra Urwick (1952) gibi araştırmacıların ayrıntılarına inerek genişlettikleri klasik yönetim fonksiyonları, günümüzde, çoğu yönetim ve organizasyon ders kitaplarının esasını oluşturmaktadır. “Yönetici ne iş yapar?” sorusuna verilen cevapların çoğunluğunun da; yöneticinin planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerini yerine getirdiği şeklinde olduğunu söylemek muhtemelen yanlış olmayacaktır.

Yöneticilerin yaptıkları işler hakkında birçok araştırma yapılmış olmasına karşın bu konuda genel kabul görmüş bir model henüz geliştirilememiştir. Yöneticinin yaptığı işler çok çeşitli ve karmaşıktır. Klasik yönetim teorisyenlerince belirtildiği üzere, yönetici tamamen rasyonel bir süreç içerisinde planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerini yerine getirmemektedir. Birçok araştırmacı, klasik yaklaşımın öne sürdüğü yönetici modelinin eksik ve yetersiz olduğu düşüncesiyle görgül araştırmalara yönelmişlerdir (Carlson, 1951; Stewart, 1967). Yöneticilerin yaptıkları işlerin analizi konusunda beş temel yaklaşım bulunduğunu belirten Hales (1986: 90), bu yaklaşımların beş soruyu esas aldıklarını söylemektedir. Bu yaklaşımların esasını oluşturan beş araştırma sorusu şunlardır:

- “Yönetici ne iş yapar?” (Yönetimsel işin unsurları.)
- “Yöneticiler nasıl çalışır?” (Yöneticilerin zamanlarını yönetimsel işlerde kullanma durumu.)
- “Yöneticiler kimlerle çalışır?” (Yöneticilerin, çalışırken etkileşimde bulunduğu kişiler.)

- “Yöneticiler başka ne yaparlar?” (Yönetmel işin informal unsurları.)
- “Yönetmel işin özellikleri nelerdir?” (Yönetmel işin içeriği.)

Whitely (1985: 344-345) ise yönetmel işlerin analizinde iki temel yaklaşımın kullanıldığını öne sürmektedir. Bu yaklaşımlardan birincisi “davranışsal” içerikler üzerine, ikincisi ise “süreç” özelliklerine odaklanmaktadır. Davranışsal içerikler üzerine odaklanan yaklaşım şu soruya cevap aramaktadır: “Yöneticilerin işlerini yaparken ve sorumluluklarını yerine getirirken sergiledikleri ortak davranışlar nelerdir?” Karşıt olarak süreç özelliklerine odaklanan yaklaşımda ise “yönetmel işlerde (örneğin, faaliyetlerin süresi, iletişim şekli gibi) bulunan ortak süreç özellikleri nelerdir?” sorusuna cevap aranmaktadır. Bu sorular farklı cevapları beraberinde getirirse de, aynı soruya araştırmacıların farklı amaçları nedeniyle farklı cevapların ortaya çıkması kaçınılmaz olmuştur. Bu durum, yöneticinin ne iş yaptığı konusunda bilinenlerin aslında çok az olduğunu göstermektedir. Yöneticilerin yaptıkları işlerin analizi konusunda ortaya atılan yaklaşımlar kapsamında birçok araştırma metodu kullanılmıştır (Bass, 1981: 388). Bu metodlar arasında gözlemlene, günlüklerin incelenmesi, kayıtların tutulması, kontrol formlarının kullanılması, anketler, mülakatlar, panel tartışmaları, kritik olay tekniği sayılabilir.

Farklı yaklaşımlar içerisinde farklı metodlar kullanılarak yapılan birçok araştırma sonuçları göstermektedir ki; yöneticiler planlama, örgütleme, yönettme, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerinden daha fazlasını yapmaktadırlar (a.g.e). Yöneticinin etkililiği ise, büyük ölçüde, işin başkalarıyla birlikte yapılmasında yatmaktadır. Yönetmel işlerin ne olduğunun, başka bir deyişle “yöneticinin ne iş yaptığının” daha ayrıntılı ortaya konması konuyu daha anlaşılır hale getirecektir. Bu maksatla, yönetmel işler yöneticinin yerine getirdiği “fonksiyonlar”, yönetim işini icra ederken takındığı “roller”, yöneticinin sergilediği “beceriler” ve yöneticinin sahip olduğu “yetenekler” başlıkları altında aşağıda incelenmiştir.

### 1.6.1. Yönetsel Fonksiyonlar

Genel olarak kabul görmüş yönetim modellerinden ilki, Fayol (2005) tarafından 1916 yılında yayınladığı “Genel ve Endüstriyel Yönetim” (General and Industrial Management) adlı eseriyle ortaya konmuştur. Fayol, her türlü organizasyon için geçerli temel yönetim ilkelerinin oluşturulmasının gerekli olduğunu, bu ilkelerin aynı zamanda tüm yöneticiler için de uygulanabilir olması gerektiğini düşünmüştür.

Fayol (a.g.e: 3), bir maden işletmesinde edindiği deneyimler neticesinde endüstriyel yönetim alanındaki görüşlerini yayınladığı “Genel ve Endüstriyel Yönetim” adlı eserinde tüm sınaî işlerin (bütün organizasyonların) gerektirdiği işlemleri aşağıdaki gibi altı kısma ayırmıştır:

- Teknik İşler (ürünler, üretim, nakliye)
- Ticari İşler (alım, satım, mübadele)
- Mali İşler (sermaye bulmak ve en uygun şekilde kullanmak)
- Güvenlik İşleri (malları ve insanları korumak)
- Muhasebe İşleri (muhasebe defterleri, bilanço, maliyet, fiyat vb.)
- Yönetim İşleri (planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon, kontrol)

Bütün organizasyonlarda gerekli olduğu düşünülen altı iş sınıflandırması, etkili ve verimli bir şekilde yöneticinin yapması gereken işlere esas oluşturmuştur. Fayol (a.g.e: 3), her türlü organizasyonda bu altı grup temel işin bulunduğunu, bu altı işten beşinin bilinen konular olduğunu ve üzerinde en fazla durulması gereken noktanın “yönetim işleri” grubu olduğunu belirtmektedir. Fayol yönetim sürecinin planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonları ile yürütüldüğünü ilk defa öne süren kişi olmuştur. Daha sonra Fayol’u takip eden Gulick (1937) ve Urwick (1952) gibi araştırmacıların ayrıntılarına inerek genişlettikleri klasik yönetim fonksiyonları, günümüzde, çoğu yönetim ve organizasyon ders kitaplarının esasını oluşturmaktadır.

Hatta, günümüzde verilmekte olan yönetici eğitimlerinde de bu klasik yönetim fonksiyonlarının temel alındığı görülmektedir.

#### 1.6.1.1. Klasik Yönetim Fonksiyonları

Fayol (2005)'un, yönetim işleri grubundaki beş temel fonksiyonu gösteren Tablo 1.1'e aşağıda yer verilmiştir.

**Tablo 1.1: Fayol'un Yönetim Fonksiyonları**

Yönetim Fonksiyonları	Açıklamalar
<b>Planlama</b>	Planlama; organizasyonun amaçlarının ve hedeflerinin tanımlanması, bu amaçlara ve hedeflere ulaşmak için genel stratejilerin belirlenmesi, organizasyondaki çalışmaların koordine edilmesi ve bütünleştirilmesi sürecidir. Yönetimin birinci ve temel fonksiyonu olan planlama, neyin yapılacağı kadar nasıl yapılacağı ile de ilgili bir süreçtir.
<b>Örgütlenme</b>	Organizasyonun belirlenen amaçlara ve hedeflere ulaşabilmesi için ne, nasıl ve kimler tarafından yapılması gerektiğinin belirlenmesi sürecidir. Planlama faaliyetlerinin sonucu olarak örgütlenme, üretim unsurlarını düzenli bir şekilde toplayan, faaliyetleri yerine getirmek için kişileri örgütleyen, bu kişileri birbirleriyle bağıntılı görevler aracılığıyla birleştiren, belirli amaçların yerine gelmesi için bireylerin etkili bir biçimde, birlikte ve uyum içerisinde çalışmalarını sağlamaya yönelik bir süreçtir.
<b>Yöneltme</b>	Yöneltme, planlama ve örgütlemeyle kurulan düzenin harekete geçirilmesi, uygulamaya aktarılmasıdır. Yöneltme, yöneticinin çalışanların faaliyetlerini etkilemesi ve onlara ne yapmaları gerektiğini bildirmesiyle ilgili bir faaliyettir.
<b>Koordinasyon</b>	Koordinasyon; organizasyonun belirlenen amaçlara ve hedeflere ulaşabilmesi için farklı kaynaklara sahip çalışanlar arasında bilginin nasıl pay edileceği ve dağıtılacağı sorunlarını ortadan kaldırma süreci olarak tanımlanabilir. Amaçlar ve hedefler, bu amaçlara ve hedeflere ulaşmakla yükümlü çalışanlar ve bu çalışanların kullanmak durumunda olduğu kaynak ve bilginin düzgün, uyumlu bir şekilde paylaşılması ve dağıtılması koordinasyon fonksiyonunun esasını oluşturmaktadır.
<b>Kontrol</b>	Kontrol, organizasyondaki faaliyetlerin planlanan ölçüde yerine getirilip getirilmediğinin saptanması; var ise belirgin sapmaların giderilmesini sağlamak için, faaliyetlerin gözlemlendiği bir süreçtir.

**Kaynak:** Tablo birçok yönetim ve organizasyon kitaplarından yararlanılarak hazırlanmıştır. Ayrıntılı bilgi için bkz.: Eren, 2003; Koçel, 2003; Robbins ve Coulter, 2003.

Klasik yönetim fonksiyonları, Fayol tarafından görgül (ampirik) araştırmalara dayalı olarak doğrulanıp ortaya konmamış olsa bile (Şengül, 2007: 259), yönetim alan

yazınında yerini ağırlıklı olarak korumaktadır. Fayol ve onu takip eden Urwick ve Gulick gibi araştırmacılardan sonra, klasik yönetim fonksiyonlarına odaklanan görgül araştırmalar yapılmıştır. Bu konuda yapılan araştırmalar, yöneticilerin zamanlarının büyük bir kısmını klasik yönetim fonksiyonlarını kullanarak da geçirdiklerini göstermektedir (Carrol ve Gillen, 1987: 40).

#### **1.6.1.2. Klasik Yönetim Fonksiyonları Hakkında Yapılan Çalışmalar**

Hemphill (1959: 55); yöneticilerin yaptıkları işlerin ve sorumluluklarının belirlenmesinin, yönetici performansının objektif olarak değerlendirilmesinin sağlanmasına, yöneticilere ödenen ücretlerin belirlenmesine, kısacası yönetim bilimine katkı sağlamasına esas teşkil edeceğini belirtmiştir. Hemphill, yöneticinin yaptığı işler konusunda yönetim alan yazınına araştırarak, mevcut yönetici pozisyonundaki kişilerin iş tanımlarından yararlanarak ve farklı yöneticilerle görüşmeler yaparak 575 maddelik bir anket formu hazırlamıştır. Hazırladığı bu anket formunu 5 farklı işletmede toplam 93 yöneticiye uygulamıştır. Daha sonraki araştırmalarda kullanılmak üzere Hemphill anket formunda yer alan soru sayısını 191'e düşürmüştür. Araştırma sonucunda Hemphill, farklı alanlardaki ve farklı düzeylerdeki yöneticilerin (üst düzey yönetici, fabrika yöneticisi, satış bölümü yöneticisi, vb.) planlama, koordinasyon, kontrol ve problem çözme işleriyle uğraştıklarını bulmuştur. Mahoney vd. (1963: 17-21) yönetsel performansın tanımlanmasının yönetici seçimi, görevlendirilmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi konularına esas teşkil edeceğini düşünerek, yönetsel performansın "fonksiyonlar" ve "yetenekler" ile ölçülebileceğini belirtmişlerdir. Mahoney, Jerdee ve Carroll yönetsel performansın fonksiyonlar başlığı altında planlama, araştırma, koordinasyon, değerlendirme (kontrol), yürütme, örgütlenme, müzakere etme ve temsil etme fonksiyonları olduğunu belirterek Fayol'un klasik yönetim fonksiyonlarına üç adet fonksiyon ilave etmişlerdir. İngilizce karşılıklarının baş harflerinden hareketle PRINCESS (Planning, Representing, Investigating, Negotiating, Coordinating, Evaluating, Supervising, Staffing) şeklinde formüle ettiği sekiz temel yönetsel fonksiyonunu yöneticilerin kullanma sıklıklarını, başka bir deyişle yöneticilerin bu fonksiyonlara ayırdıkları zamanı tespit etmeye yönelik bir araştırma Mahoney ve

diğerleri (1965: 97-110) tarafından yapılmıştır. Araştırmaya üretim, finans, sigorta, tarım gibi özel sektörle birlikte kamu sektöründe görevli toplam 452 yönetici katılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin sekiz yönetim fonksiyonu için zaman harcadıklarını, en fazla zaman harcadıkları ilk beş fonksiyonun ise yürütme, planlama, koordinasyon, kontrol (değerlendirme) ve araştırma oldukları belirlenmiştir. Araştırmanın bir diğer önemli sonucu da, tüm yöneticilerin sekiz yönetim fonksiyonunu kullandıklarını, fakat farklı alanlardaki ve seviyelerdeki yöneticilerin bu fonksiyonları kullanma için harcadıkları zamanın değiştiğidir (a.g.e: 103-105). Benzer araştırmalar Penfield (1974) ile Haas ve diğerleri (1969) tarafından yapılmıştır. Penfield (1974: 246), hizmet ve inşaat sektöründe faaliyette bulunan işletmelerde görevli ilk ve orta kademelerdeki toplam 204 yöneticiyi kapsayan bir araştırma yapmıştır. Haas ve diğerleri (1969: 64) ise 355 bankacı yöneticisini kapsayan bir araştırma yapmıştır. Her iki araştırma sonucu, Mahoney ve diğerleri (1963)'nin önceki araştırma sonuçlarıyla uyuşmaktadır.

Brooks (1955: 210-225), yöneticilerin ne kadar sıklıkla hangi fonksiyonları kullandıklarını tespit etmek amacıyla, 96 yöneticinin katıldığı bir araştırma yapmıştır. Yöneticiler anket formunu cevapladıktan sonra, aynı anket formu yöneticilerin üstleri tarafından cevaplandırılmıştır. 150 maddelik anket formu hem yöneticilere hem de yöneticilerin üstlerine uygulanmıştır. Araştırma sonucuna göre yöneticiler koordinasyon, yürütme, değerlendirme (kontrol) ve planlama fonksiyonlarının sıklıkla kullanmaktadırlar. Araştırmanın bir diğer ilginç sonucu da üstlerin astları hakkında bu belirtilen fonksiyonları daha az sıklıkta kullandıklarına dair inançlarının olmasıdır.

Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları (Stogdill ve Shartle, 1948: 286-291; Stogdill ve Shartle, 1955) sonucunda, planlama ve halkla ilişkilerin üst düzey yöneticilerin zamanlarının % 20'sini aldığı, değerlendirme (kontrol) fonksiyonunun ise üst düzey yönetici yardımcılarının zamanlarının % 20'sini aldığı ortaya çıkmıştır. Büro yöneticilerinin zamanlarının büyük kısmını ise personel konularına ait işlerin aldığı belirtilmiştir.

Allen (1981: 18), 932 yöneticiyi kapsayan ve organizasyonlarındaki yönetsel işleri hakkındaki anlayışlarını tespit etmeye yönelik bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucuna göre, yöneticilerin % 84'ünün ekonomik, teknolojik, yönetim ve diğer konularda geleceğe yönelik tahminlerde bulduklarını göstermiştir. Bu sonuç, araştırmaya katılan yöneticilerin büyük bir kısmının planlama fonksiyonuyla uğraştıklarını ortaya koymuştur. Diğer önemli bir sonuç ise, yöneticilerin % 70'nin amaç ve hedef belirleme işiyle uğraştıklarıdır. Borman ve Brush (1993: 7-9), yönetici performansını oluşturan bileşenleri inceleyen yayınlanmış ve yayınlanmamış görgül araştırmaları inceleyerek ilk başta yönetsel performansı oluşturan 26 boyut elde etmiştir. 26 boyut ve 187 maddeden oluşan araştırma bulgularını endüstriyel psikoloji alanında uzman 25 kişi inceledikten sonra faktör analizine tabi tutulmuş ve sonuçta 18 faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Elde edilen sonuca göre, planlama, örgütlenme ve yürütme fonksiyonlarının yönetsel performansı belirleyen boyutların ilk sıralarında yer aldıkları görülmüştür.

Lau, Newman ve Broedling (1980: 514), Amerikan Deniz Kuvvetlerinde görevli sivil yöneticilerin yönetsel işlerinin özelliklerini tespit etmek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Kamu sektöründe görevli yöneticileri kapsayan araştırmaya 370 yönetici katılmıştır. Araştırma sonucunda, araştırmacılar yürütme ve planlama fonksiyonlarının kamu yöneticileri tarafından da kullanıldığını belirtmişlerdir. Araştırmacılar, gerek kamu kesiminde gerekse özel kesimde faaliyette bulunan yöneticilerin aynı faaliyetleri yerine getirdiklerini söylemişlerdir. Bu sonucu test etmek için Lau ve Pavett (1980: 453-466) kamu kesiminde görevli 210 yönetici ve özel kesimde görevli 220 yöneticiyi kapsayan araştırmasında yöneticilerin yaptıkları işler arasında fark olup olmadıklarını test etmişlerdir. Araştırma sonucunda, özel kesim daha karmaşık ve dinamik unsurlara sahip olsa da, her iki kesimdeki yöneticilerin yaptıkları işin aynı olduğu sonucuna varılmıştır. Bir diğer araştırma da, Timmreck (2000: 53) tarafından hastane yöneticilerinin klasik yönetim fonksiyonlarını kullanıp kullanmadıklarını ölçmeye yönelik yapılmıştır. 122 orta kademe hastane yöneticisinin katıldığı araştırma sonuçları, klasik yönetim fonksiyonlarının problem çözmeye birlikte kullanıldığını göstermiştir. Örgütlenme,

koordinasyon, planlama ve yürütmenin en fazla kullanılan yönetim fonksiyonları olduğu bulunmuştur.

Yukarıda kısaca belirtilen araştırmalar ve bu çalışmanın amacı dışında kaldığı için belirtilemeyen birçok araştırma, klasik yönetim fonksiyonlarının yöneticinin yaptığı işler arasında önemli bir yer tuttuğunu göstermektedir. Carroll ve Gillen (1987: 42), yöneticilerin sadece klasik yönetim fonksiyonlarını yerine getirmediklerini, bu fonksiyonları yerine getirirken sergiledikleri beceri ve yetenek ile yönetsel performansı olumlu yönde etkilediklerini ifade etmiştir. Bu konuda yapılan bazı araştırmalar, yöneticilerin klasik yönetim fonksiyonlarını kullanmakta harcadıkları zamanın ve bu fonksiyonları kullanırken sergiledikleri beceri ve yeteneğin organizasyon başarısını etkilediğini göstermiştir.

Yöneticiler, sadece klasik yönetim fonksiyonlarını icra etmemektedirler. Onlar, çok farklı faaliyetleri yerine getirirken, farklı rollere bürünmekte, farklı yetenek ve beceriler sergilemektedirler. Buraya kadar yapılan açıklamalarda, yöneticilerin yaptıkları işlerin Fayol tarafından tanımlanan klasik yönetim fonksiyonlarıyla büyük ölçüde uyduğu görülmektedir. Klasik yönetim fonksiyonları, yöneticinin yaptığı birçok işi sade bir şekilde sınıflandırmaktadır. Fayol'un klasik yönetim modelinin, yöneticinin ne iş yaptığını en iyi anlatan model olduğunu belirten Carroll ve Gillen (a.g.m: 48), günümüzde halen kitaplarda bu modelin anlatılmasının, eğitimlerde ve değerlendirmelerde bu modelden yararlanılmasının da bu yüzden olduğunu söylemektedirler.

### **1.6.2. Yönetsel Roller**

Yöneticinin ne iş yaptığı konusunda öne sürülen modellerin gelişimi, organizasyonların giderek daha karmaşık ilişkiler yumağı içerisine girdiğini ve bu ortamda yöneticinin önemine vurgu yaptığını göstermiştir. Klasik yönetim düşüncesinin öncülerinden Fayol (2005), yöneticiyi planlayan, örgütleyen, yönelten, koordine eden ve kontrol eden kişi olarak tanımlamıştır. Sonraki yıllarda yapılan araştırmalarda, organizasyonlarda sosyal



ortamın varlığına dikkat çekilmiş ve organizasyonlarda insan ilişkileri yaklaşımının gelişimine yol açılmıştır.

İnsan ilişkileri yaklaşımı, çalışma ortamında bireylerin davranışlarını araştırarak organizasyonun geliştirilmesini amaçlayan bir yaklaşımdır. 1920'li yıllarda Hawthorne Çalışmaları ile başlayan insan ilişkileri yaklaşımı, sosyal ilişkilerin, motivasyonun, çalışanların iş tatmininin organizasyonun verimliliği üzerindeki etkileri üzerine odaklanmıştır. Bu yaklaşımda çalışanlar psikolojik bir varlık olarak görülerek, Klasik Yönetim Düşüncesinin insanı birer makine olarak gören düşüncesinden farklılaşmıştır. Araştırmacılar, çalışanların ortaya konan kurallara, emir komuta zincirine ve ekonomik teşviklere her zaman rasyonel olarak tepki vermediklerini görmüşler ve etkili bir yönetim için insan odaklı bir yaklaşım sergilemek gerektiğini vurgulamışlardır. İnsan ilişkileri yaklaşımı konusunda ilk katkılar Münsterberger (1913), Mayo (1933), Barnard (1938) ve Follett (1941) gibi araştırmacılardan gelmiştir (Aktan, 2003: 6). II. Dünya Savaşı'nı takip eden yıllardan sonra yönetsel modeller büyük gelişim göstererek değişmeye başlamıştır. Organizasyonun bulunduğu çevrenin değişken ve öngörülemeyen özellikleri nedeniyle açık sistem yaklaşımına (Katz ve Kahn, 1966: 65; Lawrence ve Lorsch, 1967) göre bir organizasyonun sahip olduğu dinamiklerinin anlaşılacağı belirtilmiştir. Durumsallık Yaklaşımıyla büyük paralellik gösteren bu gelişmeler, bu kapsamda yönetsel davranışın değerlendirilmesinin önemini daha da artırmıştır.

Campbell ve diğerleri (1970: 479) yönetsel performansı ve dolayısıyla organizasyonun etkinliğine neden olabilecek yönetsel davranışları araştırmalarda kullanılan metodlarının daha da geliştirilmesine ihtiyaç duyulduğunu belirtmişlerdir. Yöneticilerin ne iş yaptığına dair gözlemlemeye ve kayıt altına almaya dayalı davranış odaklı yönetsel işlerin araştırılmasının ve sınıflandırılmasının gerekliliği üzerinde durulmuştur. Bu doğrultuda birçok araştırma yapıldığı gerçeği var olsa da, yönetici davranışlarını sınıflandıran önemli çalışmalar arasında Stewart (1972: 7-10)'ın yönetici profili çalışması, Mintzberg (1975: 49-61)'in yönetsel roller sınıflandırması ve Kotter (1999: 145-159)'in yönetsel davranışlar sınıflandırması gösterilmektedir.

### 1.6.2.1. Rosemary Stewart'ın Yönetici Profili

Stewart (1972), yöneticinin ne iş yaptığını ve yapılan işlerin özelliklerini belirlemek amacıyla 160 yöneticinin katılımıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırmada yöneticilerin 4 hafta boyunca yaptıkları işlerin günlüklerine kaydedilmesi istemiştir. Stewart, bu günlüklerden 25 değişken elde ederek, bilgisayar yardımıyla bu değişkenler arasındaki benzerlik ve uyumu dikkate alarak gruplandırma işlemine tabi tutmuştur. Yöneticilerin de görüşlerini aldıktan sonra yapılan analiz sonucunda, Stewart yöneticilerin yaptıkları işlerin 5 grup altında değerlendirilebileceğini belirtmiştir. Yapılan bu gruplandırma işlemi 5 farklı yönetici profilini de ortaya çıkarmıştır. Yönetici profili ve açıklamaları Tablo 1.2'de gösterilmiştir.

Stewart, yapılan işin içeriğinden çok yapıma şekline odaklanan bir anlayışla yönetici profillerini ortaya çıkarmıştır. Daha sonraki çalışmalarında Stewart, yönetsel işlerin tanımlanmasında yaşanan sınırlılıklar olduğunu belirterek; yönetsel işlerin nasıl genelleştirilebileceği ve yönetsel işler arasındaki farklılıkların neler olduğu konuları üzerine yoğunlaşmıştır. Yaklaşık olarak 8 yıl süren 4 farklı araştırma sonucunda Stewart (1982: 9), yönetsel işleri ve davranışları tanımlayan bir model sunmuştur. Stewart'ın modeli üç kategoriyi kapsamaktadır: Bu kategoriler; ihtiyaçlar (demands), kısıtlar (constraints) ve seçeneklerdir (choices).

İhtiyaçlar iki çeşittir (a.g.e). Bunlardan birincisi, bazı belirli işleri yapmaktır. Diğer de, minimum kriterleri yerine getirmektir. Bazı işlerde yapılacak işin cinsi ve miktarı gibi belirgin kriterler olmasına karşın, bazı işlerde ise geneldir. Stewart, belirli bir işte yaşanabilecek kısıtların yöneticinin bulunduğu iş ortamıyla ilgili olduğunu ifade etmektedir. Kaynak kısıtları, fiziksel yerleşim, başkalarının davranışları ve beklentileri, teknolojik kısıtlar, organizasyonun çevresindeki unsurların oluşturduğu kısıtları örnek olarak göstermektedir. Seçenekler ise, yöneticinin yaptığı işle ve nasıl yaptığıyla ilgilidir. Yapılacak işin bazı özelliklerini vurgulamak, işin bazı yönlerini seçmek bazı yönlerini başkalarına devretmek, organizasyon çevresini değiştirmek gibi kararlarla ilgilidir.

**Tablo 1.2: Stewart'ın Yönetici Profili**

Yönetici Profili	Açıklamalar
Temsilci (The Emissaries)	Temsilci profilindeki yöneticilerin yaptığı işler, onların dış dünyayla yakın ilişki içerisinde olduklarını göstermiştir. Zamanlarının büyük bir kısmını organizasyon dışında geçirmektedir. Ziyaretler, görüşmeler, yemekler, seyahatler bu yöneticilerin organizasyondan uzak kalmalarını sağlamaktadır. Temsilci profilinde çeşitli yöneticiler vardır. Satış yöneticileri en fazla bu yönetici profili içerisinde sayılmaktadır. Organizasyonların üst düzey yöneticileri de bu gruptandırma içerisinde sayılmaktadır.
Yazıp Çizen (The Writers)	Bu gruptaki yöneticiler, okuyarak, yazarak, yazdırarak, emir vererek ve örnek şekilde çalışarak kendisine vakit ayırmaktadır. Aslında, bu gruptaki yöneticiler en yalnız kalan yöneticilerdir. Yalnız çalışmadıklarında, astlarla, meslektaşlarıyla ve müşterilerle diğer yöneticilere göre daha az iletişim kurarlar. Zamanlarının büyük kısmını ofislerinde çalışarak geçirirler. Bu grup içerisinde uzmanlık alanı gerektiren bölüm yöneticileri, muhasebeciler sayılabilir.
Tartışmacı (The Discussers)	Tartışmacı grubundaki yöneticiler, zamanlarının büyük bir kısmını meslektaşlarıyla ve başka kişilerle görüşerek geçirirler. Genelde, çalışanlarından daha çok, aynı üste bağlı aynı düzeydeki meslektaşlarıyla görüşmeler yaparlar. Bu yöneticiler, diğer gruptaki yöneticilerden daha fazla üstleriyle ilişki içerisindeyler. Pazarlama yöneticileri, personel birimi yöneticileri ve zamanının büyük kısmını ofisinde geçiren bazı satış yöneticileri bu gruptaki yöneticiler arasında sayılabilir.
Problem Çözücüler (The Trouble Shooters)	Bu gruptaki yöneticiler, zamanlarının büyük kısmını problem çözmeyle geçirmektedirler. Problem karşısında sergiledikleri aktif tutum işlerinin diğer gruptaki yöneticilere kıyasla kesik kesik yapmalarına neden olmaktadır. Zamanlarının büyük kısmını astlarıyla ve müşterileriyle geçirmektedirler. Bu gruptaki yöneticileri diğerlerinden ayıran bir özellikte, kontrol ve denetlemeye daha fazla zaman ayırmalarıdır. Üretim yöneticileri bu gruptaki yöneticiler için örnek gösterilebilir.
Kurul Adamı (The Committeemen)	Bu gruptaki yöneticiler diğerlerinden iki şekilde ayrılmaktadırlar: Birincisi, yatay ve dikey ilişkileri nedeniyle birçok organizasyon içi iletişim kurmaktadır. İkincisi ise, zamanlarının büyük kısmını birden fazla kişiyle görüşerek, toplantılar yaparak geçirmektedir. Bu tip yöneticilere örnek olarak büyük organizasyonlardaki üretim bölümü yöneticileri, finans bölümü yöneticileri sayılabilir.

**Kaynak:** Stewart, 1972: 25-31.

Yönetimsel işler, büyük oranda, ihtiyaçların çeşidi ve miktarı ile işi yapanın karşılaşacağı kısıtlar ölçüsünde değişiklik göstermektedir.

### 1.6.2.2. Henry Mintzberg'in Yönetimsel Roller

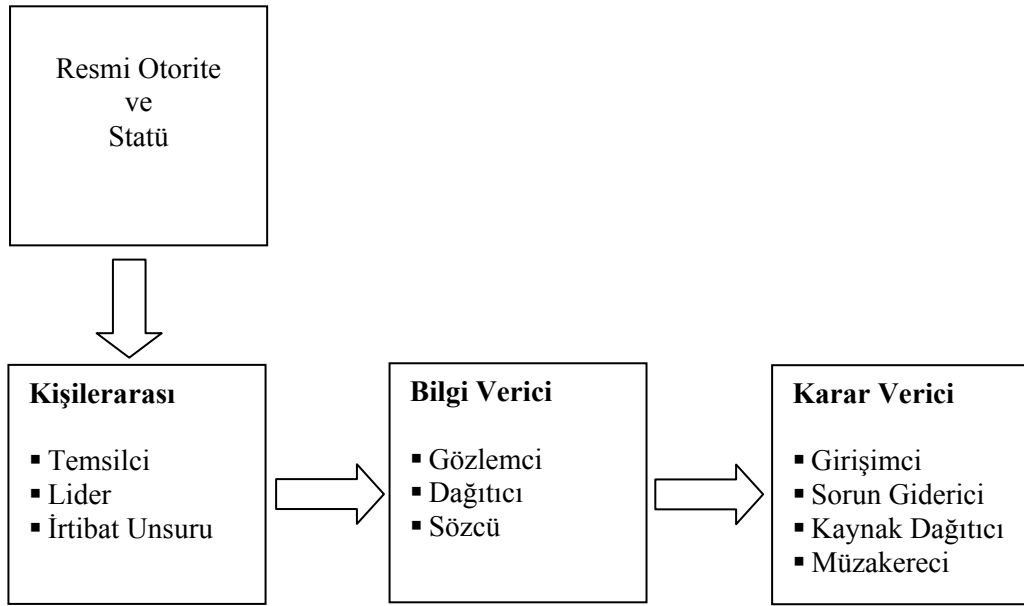
Mintzberg (1975: 10), yönetici rolleri üzerine olan çalışmasını yöneticilerin ne iş yaptığına alternatif bir yaklaşım olarak öne sürmüştür. Klasik Yönetim Düşüncesinin

öne sürdüğü yönetici fonksiyonlarının gerçekte yöneticinin ne iş yaptığını yansıtmadığını, bu fonksiyonların yönetsel işlerin belirsiz amaçlarını tanımladıklarını söylemiştir. Ayrıca, Mintzberg (1975: 4), klasik yönetim fonksiyonların görgül araştırmalara dayanarak öne sürülmediklerini ve gerçeklerle çeliştiğini ifade etmiştir. Mintzberg, yönetsel işlerin doğası gereği (kısa, kesik ve karmaşık), yöneticilerin klasik yönetim fonksiyonlarını icra etmediklerini, yöneticilerin içerisinde buldukları ortam gereği belirgin ve iyi tanımlanmış faaliyetlere yönelmek zorunda kaldıklarını belirtmiştir. Mintzberg (a.g.m)’e göre, yöneticiler çevrelerine alışmaya başlamışlar, işin üzerlerinde oluşturduğu baskıyı hissetmişlerdir.

Mintzberg (1975), yönetsel işlerin en iyi şekilde tanımlanması, anlaşılması ve öğretilmesi için yöneticilerin ne iş yaptıkları üzerine odaklanması gerektiğini belirtmiştir. Yaptığı yönetsel rol çalışması; danışmanlık şirketi, tüketim malzemesi üreten şirket, teknoloji şirketi, hastane ve eğitim kurumunda görevli 5 üst düzey yöneticisinin (chief executive officers) beşer günlük süreyle gözlemlenmesine dayalıdır. Gözlem süresince her yöneticinin yaptığı işin niteliği ve harcadığı zaman kayıt altına alınmış, daha sonra her faaliyet amacına göre tasnif edilmiştir. Bu sınıflandırma sonucunda yönetsel roller ortaya çıkmıştır. Mintzberg (a.g.m: 54)’e göre rol, belirli bir pozisyon veya konumlara ilişkin düzenlenmiş davranışlar setidir. Mintzberg, yaptığı araştırma sonucunda yöneticilerin faaliyetlerinin 3 temel kategoride 10 belirli rolden oluştuğunu göstermiştir. Araştırma sonucunda, “kişilerarası”, “bilgi verici” ve “karar verici” olarak adlandırdığı 3 temel davranışın biri veya birden fazlası içinde yer alabilen 10 rol tanımlanmıştır. Şekil 1.3 Mintzberg’in yönetsel rollerini göstermektedir.

Mintzberg (a.g.m: 58), 10 rolün birbirinden soyutlanamayacağını, hepsinin bir davranışlar kümesi oluşturacağını vurgulamıştır. Ayrıca, yapılan bu sınıflandırmayla yönetsel davranışların bir süreç modeli ortaya çıkmıştır. Mintzberg (a.g.m: 55), resmi otoritenin kişilerarası üç rolün ortaya çıkmasına neden olduğunu, bu rollerin de bilgi verici ve daha sonra karar verici rolleri harekete geçirdiğini öne sürmüştür. Kişilerarası kategoride üç yönetici rolü tanımlanmıştır. Yöneticiler organizasyonların başı olarak sosyal ve yasal birtakım yükümlülükler altında olduklarından “temsilci” olarak sembolik

görevler yerine getirmektedirler. “Lider” rolü ile yöneticiler, organizasyonda bir çalışma ortamı yaratmaktan ve belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için astlarını motive etmekten sorumludurlar. Yöneticiler, organizasyon dışında olup bitenleri anlamak ve bilgi elde etmek üzere oluşturduğu ve geliştirdiği ilişkiler ağı sonucunda “irtibat unsuru” rolünü yerine getirmektedirler.



**Şekil 1.3: Mintzberg'in Yönetmel Roller**

**Kaynak:** Mintzberg, 1975: 55.

Bilgi verici kategorisi de üç yönetici rolünü kapsamaktadır. “Gözlemci” rolü ile yönetici organizasyonun ihtiyaç duyacağı tüm bilgiyi toplamaktadır. “Dağıtıcı” rolü ile yönetici elde ettiği tüm bilgiyi organizasyonun üyeleriyle paylaşmaktadır. “Sözcü” rolü ile yönetici organizasyon içerisinde organizasyon dışına bilgiyi aktarmaktadır.

Yönetmel rollerin son kategori olan karar verici kategorisinde 4 rol vardır. Yöneticiler, organizasyonun bulunduğu çevrenin karmaşıklığı nedeniyle organizasyonun dış çevreye

uyum sağlayabilmesi için değişimi kontrol altında tutarak “girişimci” rolünü yerini getirmektedirler. Yaşanan beklenmedik gelişmeler karşısında ise “sorun giderici” olarak davranmaktadırlar. “Kaynak dağıtıcı” olarak yöneticiler, organizasyonun sahip olduğu kaynakların belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmada uygun kullanımını sağlamaktadırlar. Son olarak, yöneticiler gerek organizasyon içi gerekse organizasyon dışı etkileşimlerde “müzakereci” rolünü yerini getirmektedirler.

Mintzberg (1975), yöneticinin içerisinde bulunduğu çevrenin değişken, belirsiz ve dinamik olduğuna dikkat çekerek yönetsel işleri sınıflandırmanın güçlüğüne dikkat çekmiştir. Mintzberg (a.g.m), klasik yönetim fonksiyonları ile yöneticinin işinin analiz edilmesinin yararlı olacağını, fakat gerçekte yöneticinin yaptığı işlerin bu fonksiyonlardan daha fazla olduğunu belirtmiştir.

### **1.6.2.3. John P. Kotter’in Yönetsel Davranışlar Sınıflandırması**

Yaklaşık olarak 5 yıllık süreyi kapsayan araştırmasında Kotter (1982: 3-4), 9 farklı işletmede görev yapan 15 üst düzey yöneticinin ne işler yaptığını, kim olduklarını ve bu unsurların işlerini nasıl etkilediğini araştırmıştır. Araştırmaya katılan yöneticiler denetim ve danışmanlık şirketi, banka, kimyasal ve plastik madde üreten fabrika, televizyon, basın yayın gibi mal ve hizmet üreten işletmelerde çalışan yöneticilerdir. Kotter, araştırmasını yöneticilerle birebir görüşerek, onların yaptıkları faaliyetleri gözlemleyerek, anket formu kullanarak ve gerekli dokümantasyonlardan yararlanarak çok yönlü bir metodla yapmıştır.

Kotter (a.g.e: 60), araştırma sonucunda bütün üst düzey yöneticilerin işlerine hemen hemen aynı tarzda yaklaştıklarını belirtmiştir. Yöneticiler öncelikle kendi işleri için gündem oluşturmakta (planlar yapmakta) ve daha sonra oluşturdukları bu gündemi gerçekleştirebilmek için gerekli olan kaynaklarla bağlantılar (network) oluşturmaktadır. Gündemi oluşturduktan ve gerekli bağlantıları tamamladıktan sonra yöneticiler dikkatlerinin büyük bir kısmını bu oluşturdukları bağlantıların gündemi gerçekleştirip gerçekleştirmediği üzerine yoğunlaştırmaktadırlar. Kotter’in araştırma sonucunda belirlediği yönetsel davranışlar Tablo 1.3’de gösterilmiştir.

**Tablo 1.3: Kotter’ın Yönetsel Davranışları**

Yönetsel Davranış	Açıklamalar
Gündem Oluşturma (Setting Agendas)	Yöneticiler işlerine başlarken yaptıkları işler ve yapılması gerekenler hakkında az bilgiye sahiptirler. Çok az yöneticinin başlangıçta hedefleri, stratejileri ve planları vardır. Belli bir süre sonra yöneticiler belirlenen hedef ve amaçlara uygun kısa, orta ve uzun dönemli planlar oluştururlar. Bu planlar, üretim, pazar, finansal ve organizasyon yapısı gibi konuları kapsayabilir. Planlar, belirli konular üzerine yoğunlaşabileceği gibi belirsiz hedefleri de içerebilir. Organizasyonun yazılı planlarıyla uyumlu olsa da, yöneticinin oluşturduğu çoğu plan yazılı değildir.
İlişkiler Ağı Oluşturma (Network Building)	Yöneticiler gündemlerini (planlarını) oluştururken bir yandan da bu gündemlerini gerçekleştirmede ihtiyaç duyacağı kişilerle işbirlikçi ilişkiler ağı oluşturmaya çalışırlar. Yöneticilerin oluşturduğu bu ilişkiler ağı sadece astlarını kapsamamaktadır. Organizasyon dışı unsurlarla birlikte, astları, meslektaşları, üstleri ve işin gerektirdiği yüzlerce kişi bu ilişkiler ağı içerisinde yer almaktadır. Oluşturulan bu ilişkiler ağı organizasyonun formal yapısından farklı da olsa, uyumludur. Yöneticiler, oluşturdukları bu ilişkiler ağındaki unsurlarla olan ilişkilerini kullanarak organizasyon çevresini şekillendirmeye çalışırlar.
Yürütme (Execution)	Yöneticiler, gündemlerini (planlarını) ve ilişkiler ağını oluşturduktan sonra dikkatlerini bu gündemlerini yerine getirebilmek için ilişkiler ağını kullanma üzerine yoğunlaşmaktadırlar. Yöneticiler kişilerarası becerilerini, mali kaynaklarını ve kişileri doğrudan veya dolaylı yollarla etkileyebilecek bilgileri kullanarak bu ilişkiler ağını yönlendirmektedirler. Yöneticiler gündemlerinde kendi müdahaleleri olmadan gerçekleşmeyecek unsurlar ve gündemlerini yerine getirmede yardımcı olabilecek kişileri seçmektedir. Aynı anda birkaç hedefe ulaşmak için başkalarını etkileme ve ilişkiler ağında önemli ilişkilere zarar vermeyecek bir yaklaşım sergilemektedir.

**Kaynak:** Kotter, 1982: 60-75; 1999: 148-152.

Kotter (1982: 76), günümüzde yöneticilerin; yaşanan belirsizlik, karmaşıklık ve ilgili ilgisiz birçok bilgiye rağmen ne yapmaları gerektiği ve üzerlerinde kontrolü olsun olmasın büyük ve çeşitli kişilerden oluşan başkaları vasıtasıyla işleri yapmaları gerektiği ile yüz yüze kaldıklarını söylemektedir. Bu nedenle, yöneticilerin işlerinin basit bir şekilde “planlayan, örgütleyen, koordine eden, yürüten ve kontrol eden” şeklinde açıklanamayacağını, araştırma sonucunda elde ettiği bulguların klasik yönetim fonksiyonlarıyla süreç yaklaşımı içerisinde benzerlik gösterdiğini ifade etmiştir.

Kotter (a.g.e: 79-81)’in yaptığı bu araştırma, başarılı yöneticilerin birtakım özelliklere sahip olduğunu göstermiştir. Yöneticiler, zamanlarının büyük bir kısmını başkalarıyla

birlikte geçirmektedir ve astları ile üstleri yanında birçok farklı kişiyle de görüşmektedirler. Birlikte zamanlarını geçirdikleri kişilerle yaptıkları görüşmelerin konusu çok çeşitlidir. Bu görüşmelerde yöneticiler birçok soru sormakta, nadiren büyük kararlar vermektedirler. İş ve organizasyonla ilgili olmayan önemsiz birçok konuları da gündeme getiren yöneticiler geleneksel biçimde emir vermeyi pek tercih etmemektedirler. Bununla birlikte, yöneticiler sıklıkla başkalarını etkilemeye çalışmaktadırlar. Yöneticiler başkalarıyla birlikte olacağı zamanı belirlemede reaktif davranmaktadırlar. Başkalarıyla geçirdikleri zamanlarının büyük kısmı, kısa ve bağıntılı olmayan diyaloglar içermektedir.

Kotter (1982; 1999) bütün üst düzey yöneticilerin işlerine hemen hemen aynı tarzda yaklaştıklarını belirtmiştir. Yöneticiler öncelikle kendi işleri için gündem oluşturmakta (planlar yapmakta), ve daha sonra oluşturdukları bu gündemi gerçekleştirebilmek için gerekli olan kaynaklarla bağlantılar (network) oluşturmaktadır. Gündemi oluşturduktan ve gerekli bağlantıları tamamladıktan sonra yöneticiler dikkatlerinin büyük bir kısmını bu oluşturdukları bağlantıların gündemi gerçekleştirip gerçekleştirmediği üzerine yoğunlaştırmaktadırlar. Kotter (1990: 103-111) daha sonra, yöneticinin asıl işinin karmaşıklıkla ve değişimle baş etmek olduğunu öne sürmüştür.

### **1.6.3. Yönetimsel Beceriler ve Yetenekler**

Çalışanların kişilik özelliklerinin organizasyonların etkililiği için önemli oldukları varsayılmaktadır (Chatman, 1989: 337). Kişiliği tanıttıcı üç temel özellik mevcuttur. Bunlar sosyal, bedensel ve zihinsel özelliklerdir. Bu özellikler tek tek kişiliği ifade etmemektedir. Ancak hepsinin oluşturduğu bütünlük kişilik olarak değerlendirilir. Bu açıdan kişilik incelendiğinde üç temel katmanın mevcut olduğu görülmektedir (Güney, 2006: 192): Bu katmanlar, karakter, mizaç ve yetenektir. Karakter, bireyin içinde yaşadığı çevrede geçerli olan ahlak kuralları karşısında ortaya çıkan ruhsal özelliklerin tümüdür ve değer yargıları ile ahlak kurallarını kullanım biçimidir. Kalımsal bir özellik taşıyan ve devamlılık gösteren mizaç, bireye ait bazı temel ve ayırt edici özellikleri ifade eden bir kavramdır. Yetenek ise, bireyin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme,



çözümleyebilme ve sonuçlandırma gibi zihinsel özellikleri ve bazı olguları gerçekleştirebilmesi şeklindeki özelliklerinin bütünüdür (Güney, 2006: 192). Bireylerin kapasiteleri ile yetenekleri arasında bir ilişki vardır. Kapasitenin içine bireyin gelecekte kazanacaklarını da dahil etmek gerekir. Bu da, yeteneğin eğitimle, tecrübeyle ve çalışmayla elde edilebilen zihinsel bir güç olduğuna işaret etmektedir. Kişiliği oluşturan bu katmanlar arasında “yetenekler” katmanı, becerileri temsil etmektedir ve organizasyonlar açısından önemi nedeniyle araştırmacıların ilgi odağı olmuştur. Yetenek, bireyin başarıya veya başarılı olma kapasitesini işaret ederek zihinsel ve fiziksel alanı kapsayabilir. Beceri ise, deneyim ve tekrarla elde edilmiş kazanılmış özelliklerdir.

İşin gereklerine uygun yeteneklere ve becerilere sahip bir çalışanın bulunması gerektiği, ilk defa Taylor (2005: 23) tarafından bilimsel yönetimin bir ilkesi olarak önerilmiştir. Taylor’dan sonra çalışanların işe alınması, işe yerleştirilmesi, eğitilmesi ve yetiştirilmesi için yapılagelen tüm çalışmalar işin gerekleri (job requirements) esas alınarak yapılmıştır. İş ne gerektiriyorsa, o iş için çalışanların bu doğrultuda yetenek ve becerilerle donatılmış olması önem kazanmıştır. Bireylerin sahip oldukları yetenek ve becerilerin yaşamlarının her alanında olduğu gibi yönetsel konularda da olumlu yönde etki yapabileceği kabul edilen bir gerçektir. Söz konusu yönetim işi olunca, yetenekler, beceriler, davranışlar ve fonksiyonlar birbirine karışmaktadır. Yönetsel işlerin ne olduğu konusunda günümüze kadar yapılan çalışmalardan elde edilen bir sonucun genel kabul görmemesi, yönetim işinin ne gerektirdiği konusunda kavramsal bir modelin geliştirilmesini ve öne sürülmesini de güçleştirmektedir. İşin gerekleri esas alınarak personel seçme, yerleştirme, eğitme ve yetiştirme söz konusu ise, yönetsel işlerin belirlenmesi başka bir deyişle yöneticinin ne iş yaptığının ortaya konması büyük önem kazanmaktadır.

Kanungo ve Misra (1992: 1317), yönetsel işlerle ilgili yapılmış çalışmalarda “beceri” kavramıyla ilgili hem kavramsal olarak hem de pratik kullanımda üç temel problemin bulunduğunu söylemektedir. Bu problemlerden ilki ve en önemlisi “beceri” kavramının yönetsel işlerin birçok yönünü açıklamak amacıyla gelişigüzel kullanımıdır. Bazı

araştırmalarda, yönetsel davranışların veya yönetsel rollerin açıklanması için beceri kavramı “bilgi verici” veya “liderlik becerisi” Şeklinde kullanılmıştır. Bazı araştırmalarda planlama, koordine etme gibi yönetim fonksiyonları ile karar verme, amaç belirleme gibi işleri açıklamak için beceri kavramı kullanılmıştır. Beceri kavramının çok yönlü kullanımı kavramsal tutarsızlığı ortaya çıkarmaktadır. İkinci önemli problem ise, “beceri” kavramının gereksiz yere tekrar tekrar kullanımıdır. Bu durum, diğer araştırmacıların kavramı yanlış kullanmalarına neden olmaktadır. Son olarak, üçüncü problem “beceri” kavramının tanımlanmasıyla ilgilidir. Bazı araştırmacılar beceri kavramını genel bir kavram gibi açıklayarak neredeyse bütün kişilik özelliklerini de dahil etmişlerdir. Klemp ve McClelland (1986: 32), bazı araştırmacıların “beceri” kavramını “yetenek” kavramının yerine kullanarak “bireyin günlük yaşamındaki ve işindeki rolleri en iyi Şekilde yerine getirebilmesi için sahip olduğu özellikler bütünü” Şeklinde tanımladıklarını söylemektedir. Bu tanım içerisinde yer alan özellikler olarak genel veya uzmanlık bilgisi, fiziksel ve bilişsel yetenekler, kişilik özellikleri, ihtiyaçlar veya dürtüler, bireyin kendine ne olduğunu gösteren öz-dşnmdr. Benzer bir tanımlamayla Anderson (1984: 16), “beceri” kavramını “yönetimin çeşitli safhalarını yerine getirebilmek için sahip olunan yetenek” Şeklinde açıklamaktadır. Bu gibi tanımlamalar, araştırmacıların beceri kavramı hakkında, içsel tutarlılığı olmayan genel sınıflandırma yapmalarına yönelmiştir.

#### **1.6.3.1. Beceri ve Yetenek Arasındaki Farklılıklar**

Yapılan araştırmalarda beceri kavramının “yönetsel işleri yerine getirebilmek için belirli davranışları sergileme yeteneği” olarak yanlış bir Şekilde anlaşıldığını belirten Kanungo ve Misra (1992: 1319), yönetsel becerilerin “yöneticilerin yaptıkları işlerle ilgili sahip oldukları yatkınlıklarına ait özelliklerin bütünü” Şeklinde tanımlamaktadır. Bu belirli davranışlar, açık gözlemlenebilir faaliyetleri kapsadığı gibi, gizli bilişsel faaliyetleri de kapsamaktadır. Bu faaliyetleri yerine getirebilmek için bireyin sahip olması gereken yetenekler, bireyin kapasitesi ölçüsünde eğitimle, tecrübeyle ve çalışmayla geliştirilebilir. Bu doğrultuda, yönetsel açıdan beceri kavramının özellikleri aşağıda belirtilmiştir (a.g.m.):

- Belirli davranışları yerine getirebilmek için yetenek gereklidir.
- Hem açık gözlemlenebilir faaliyetleri hem de gizli bilişsel faaliyetleri kapsamaktadır.
- Beceri bir yatkınlığa, eğilime işaret etmektedir.

Çeşitli fonksiyonları yerine getirmeyi veya farklı rolleri sergilemeyi gerektiren yönetim işi, bilişsel veya davranışsal faaliyetler şeklinde ortaya çıkan yetenekler için öncül koşulları içermektedir. İş yapmak ve sonuçlandırmak, yöneticinin sahip olduğu kapasiteyi kullanmasının sonucudur. Beceriler ise, belirli davranışları sergileme yeteneğini ifade etmektedir. Boyatzis (1982: 34), becerilerin işin bir yanını oluşturduğunu ve bireyin sahip olduğu yetenek veya kapasitenin herhangi bir unsuru olmadığını belirtmektedir. Kanungo ve Misra (1992: 1319), “beceri” kavramının gözlemlenebilir açık davranışları sergileme yeteneği olarak, “yetenek” kavramının ise yönetsel işlerde bilişsel ve davranışsal özellikleri sergileme kapasitesi olarak tanımlanması gerektiğini belirtmişlerdir.

Gerek beceriler gerekse yetenekler bireylerin bir organizasyona kattığı en önemli unsurlardır. İşin gereklerine bağlı olarak yöneticiler kendi yeteneklerini ve becerilerini kullanmaktadırlar. Yönetsel işlerin gerektirdiği davranışların ne olduğu, ne zaman ve hangi durumlarda uygun becerilerin ve yeteneklerin kullanılması gerektiği konusunda yapılan araştırmalardan elde edilen bulgular uygun ve yeterli bir sonuç ortaya koymamaktadır. Organizasyonların iç çevrelerinde dikey ve yatay olarak farklı seviyelerde yer alan farklı birimler olayları ve olguları farklı algılamakta, böylece birimler arasındaki iletişim ve koordinasyon güçleşmektedir. Aynı durum, organizasyonun dış çevresine uyum sağlama açısından geçerlidir. Organizasyonların, iç çevreleri ile karmaşıklığın, belirsizliğin ve dinamizmin hâkim olduğu dış çevreleri arasında uyum sağlamak amacıyla bütünleştirici mekanizmalara sahip olmaları gerekmektedir (Jones, 2005: 59). Yönetsel işlere bu açıdan bakıldığında, açık gözlemlenebilir davranışlar olan becerilerin rutin işlerin gerektirdiği, diğer karmaşık işler için yeteneklerin gerekli olduğu açıkça gözükmemektedir. Yönetimde belirsizliğin

tanımını ve bu doğrultuda yönetim eğitiminin nasıl olması gerektiğini tartışan Churchman (1972: 14), Immanuel Kant'ın yaklaşık iki yüzyıl önce belirsizlik durumunda üç farklı yönetim çeşidini belirlediğini söylemiştir. Yönetim çeşitlerinden birincisi, kuralların tam olarak belirlenmiş olduğu bir ortamdan söz etmektedir. Başka bir deyişle, işin nasıl ve ne şekilde yapılacağı belirlenmiş olup, yönetici bu kurallara göre kaynakları kullanmaktadır. Kant, bu yönetim çeşidinde “beceri”lerin önemli olduğunu söylemektedir. İkinci yönetim çeşidinde ise, bireyler ve organizasyonlar daha iyiye ulaşma çabası içerisindedirler. Kant'a göre bu yönetim çeşidinde elde edilen herhangi bir bilginin yöneticiye ne yapması veya nasıl yapması gerektiğini söyleyememektedir; çünkü bilgi sadece belirli durumlarla ilgilidir. Yönetici, bilgiyi kullanarak bütün sistemi görebilmelidir. Son olarak Kant, yönetim çeşidinin üçüncüsü olarak ahlâki yönetimden söz etmektedir. Bu tarz yönetimde, tek güdüleyici unsuru ahlâki kurallar oluşturmaktadır. Kant'a göre, belirlenmiş kurallar dahilinde yöneticinin nasıl ve ne şekilde davranacağı bilindiğinden, yapılan bu yönetsel işler aslında “beceriler”dir. Bireyler ve organizasyonlar daha iyiye ulaşma arayışı içerisindeyken yüzyüze kaldıkları belirsizlik ve dinamik çevre şartlarında ise yönetsel işler “beceriler”den farklı olmaktadır.

Yönetim işi, organizasyonun içinde bulunduğu çevrede oluşabilecek durgun ve değişken şartlara uyum sağlamayı ve esnekliği gerektirmektedir. Yönetsel işler arasında yer alan rutin faaliyetler, organizasyon çevresindeki durgun şartlara karşı uyum gösteren faaliyetlerdir. Bununla birlikte, bir organizasyonun varlığını sürdürmesi, etkili ve verimli olmasını esas alan yönetsel işlerin en önemlisi, sosyopolitik, ekonomik, ve teknolojik gibi unsurların yer aldığı çevrede medya gelen değişimlere uyumlu tepkiler göstermesidir. Küresel rekabetin yaşandığı günümüzde, organizasyonların çevrelerine uyum sağlama çabaları yavaş yavaş artan değişimleri içerebildiği gibi, büyük çaplı değişimleri de içerebilir. Yöneticiler, organizasyonların değişiminde çok önemli rol oynamaktadırlar (Nadler ve Tushman, 1990: 77). Yöneticiler, değişimi sağlama yönünde yeniden amaçları ve hedefleri belirleme, atılacak adımları planlama, yürütme, koordine etme ve hızla değişen çevre şartlarına uygun tepki gösterme sorumluluğuna sahiptirler.

Organizasyonu çevrede yaşanan değişimlere uyumlaştırmanın yanında, yöneticiler, organizasyonun belirlenen amaçlara ve hedeflere ulaşabilmesi için gerekli kaynakları tedarik etme, yerleştirme, yöneltme ile insan ve diğer unsurlar arasında koordinasyon sağlamaya çalışmalıdır. Kotter (1990: 103), karmaşıklığı kontrol etmek için iyi yönetimin gerekli olduğunu, etkili yönetim ve liderlikle organizasyon için yararlı değişimler yapılabileceğini belirtmektedir. Yöneticilerin belirsizlik, karmaşıklık ve rutin olmayan işler karşısında nasıl davrandıklarının belirlenmesi ve bu durumların ne tür yetenekler gerektiğinin bilinmesinin, organizasyonların büyüme ve uyum sağlama yeteneklerine olumlu yönde katkıda bulunacağı belirtilmektedir.

Kanungo ve Misra (1992), beceri ve yetenek kavramları arasında altı temel açıdan farklılık olduğunu belirtmektedirler. Tablo 1.4 beceri ve yetenek kavramları arasında altı temel açıdan farklılığı göstermektedir.

**Tablo 1.4: Beceri ve Yetenek Kavramları Arasındaki Farklılıklar**

	Beceriler	Yetenekler
Sergileme Biçimi	Açık ve gözlemlenebilir	Bilişsel faaliyetler
İlgili İşler	Rutin veya programlanmış	Rutin olmayan veya programlanmamış
Çevre Özellikleri	Durgun çevreyle ilgili	Karmaşık, dinamik çevreyle ilgili
Diğer İşlere ve Durumlara Uyarlanabilirliği	Benzer işler ve durumlarla sınırlı	Geniş bir yelpazedeki iş ve durumlara uyarlanabilir.
Odak Noktası	İşe odaklı	Bireye odaklı
Potansiyel Olarak	Sabit	Sınırsız

**Kaynak:** Kanungo ve Misra, 1992: 1321.

Beceri ve yetenek kavramları arasındaki birinci fark; becerilerin açık gözlenlenebilir davranışlar sistemi olarak görülürken, yeteneğin zekânın kullanımı ve bilişsel faaliyetlerle ilgili olmasıdır. İkinci fark, beceriler belirli süreçleri takip eden rutin ve programlanmış işler için gerekliyken, yetenekler rutin olmayan ve programlanmamış işler içindir. Üçüncü olarak, beceriler yöneticilerin günlük olarak karşılaşılabileceği durgun çevrenin gerekleri ile uğraşabilmede kullanılmaktadır. Yetenekler ise, daha karmaşık ve dinamik çevre şartlarının beraberinde getirdiği problemlere çözüm aramada kullanılmaktadır. Dördüncü fark, yöneticinin sahip olduğu yetenek ve becerilerin bir işten başka bir işe transfer edilip edilemeyeceğiyle ilgilidir. Beceriler belirli işler ve durumlar için geçerli olurken, yetenekler ise daha geniş çaplı iş ve durumlarda kullanılmak üzere bireyle birlikte transfer edilebilir. Örneğin, bazı yönetsel işlerde bilgisayar kullanma becerisi veya muhasebe kayıtlarını tutma becerisi geçerli iken bazı yönetsel işlerde gerekemeyebilir. Diğer taraftan, analitik düşünme gibi bilişsel yetenekler problem çözme ve karar verme süreçleri için önemli olduğundan yönetsel işlere transfer edilebilmesi söz konusudur. Beşinci farklılık iki kavramın odak noktasıyla ilgilidir. Beceriler, belirli bir işin gerekleriyle ortaya çıkan kontrollü davranışlar sistemidir. Yönetici, işin gerekleri dışında farklı davranma seçeneğine pek sahip değildir. Bu nedenle, sergilenen davranışların kaynağını işin gerekleri oluşturmaktadır. Diğer taraftan, rutin olmayan işler için gerekli olan yetenekler kişiye özgüdür. Yönetici, işin gerekleri belirsiz olduğundan dolayı sahip olduğu yeteneklerini nerede, nasıl ve ne zaman kullanacağına karar verebilmektedir. Son olarak, yöneticinin sahip olduğu yetenekler geneldir, kapasiteleri ölçüsünde geliştirilebilir, fakat beceriler sadece işle ilgilidir. Yönetici, yeteneklerini belirli iş ve durumlar karşısında davranış ve eylemler olarak farklı formlarda sergileyebilir. Farklı durumlardaki farklı davranışlar veya eylemler aynı yetenekten kaynaklanabilir.

Beceri ve yetenek arasında yapılan bu ayrım, bir yöneticinin belirli bir işten dolayı birçok beceri kazanabileceğini fakat bu becerilerin uygun ve yerinde kullanımının sahip olduğu bilişsel yeteneklerine bağlı olduğunu önermektedir (Kanungo ve Misra, 1992: 1322).

### **1.6.3.2. Yönetmel Beceriler**

Yönetmel beceriler konusunda farklı sınıflandırmalar yapılmış olsa da, genel kabul görmüş sınıflandırmalardan biri Robert L. Katz tarafından yapılmıştır. Katz (1955: 33-42) yönetmel becerileri teknik, beşeri ve kavramsal olmak üzere üç grupta açıklamaktadır. James A. Waters ise yönetmel becerileri, davranışlara ve bu davranışların öğrenilme süresine göre dört gruba ayırmıştır. Waters (1980: 449-453)'a göre yönetmel beceriler pratik, kavramsal, sezgisel ve bilgelik becerilerinden oluşmaktadır.

#### **1.6.3.2.1. Katz'ın Yönetmel Beceri Sınıflandırması**

Katz, yöneticilerin seçimi ve eğitilmesi için sahip oldukları kişilik özelliklerinden daha çok, verilen işi etkili yapabilmelerini sağlayacak davranışlar –beceriler- üzerine odaklanmıştır. Katz'a göre beceriler kalıtsal değildir, zamanla geliştirilebilir ve bireyin performansında gözlemlenebilir. Becerikli yönetici olabilmenin temel unsuru her türlü şartlarda etkili olabilmektir. Bu düşüncelerle, Katz (1955: 34-36) yönetmel becerileri teknik, beşeri ve kavramsal olmak üzere üç grupta açıklamaktadır. Aşağıda bu yönetmel becerilere kısaca yer verilmiştir.

##### **1.6.3.2.1.1. Teknik Beceriler**

Bu beceriler, belirli konudaki faaliyetleri, işlemleri, süreçleri ve teknikleri anlamayı ve bunlarda uzmanlaşmayı ifade etmektedir. Bir cerrahın, müzisyenin, muhasebecinin kendi işini yaparken sergilediği teknik beceriler buna örnek gösterilebilir. Teknik beceriler, kendi alanında uzmanlaşmayı ve bu uzmanlık alanında analitik yeteneğiyle farklı araçları kullanmayı gerektirmektedir. Teknik beceriler bir yönetici için problemleri çözmede, astlarını yönlendirmede ve astlarının performanslarını değerlendirmede önemlidir. Eğitim ve öğretimle kazanılabilecek olan bu beceriler, en somut ve en kolay kazanılabilecek becerilerdir (a.g.m).

#### **1.6.3.2.1.2. Beşeri Beceriler**

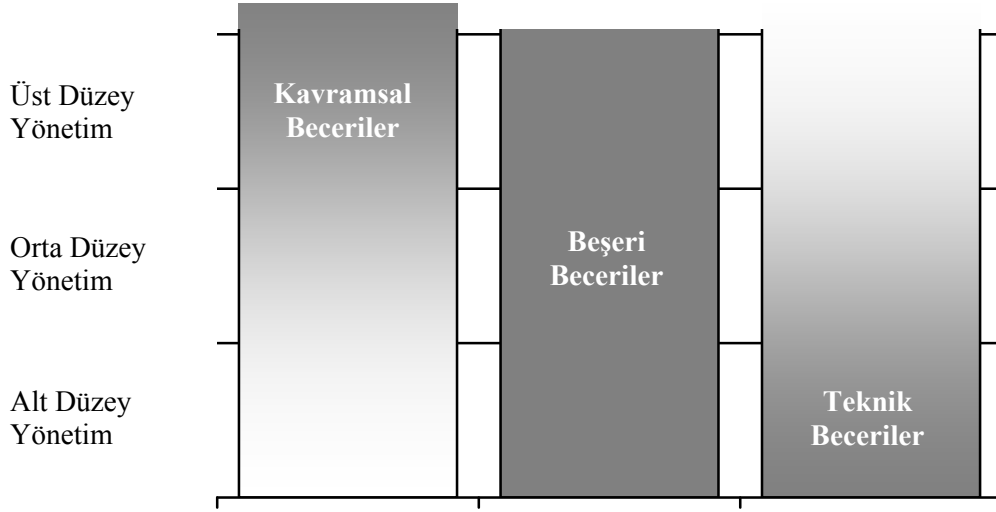
Bu beceriler, yöneticinin grubun bir üyesi olarak etkili çalışmasını ve yönettiği gruba işbirliği duygusunu katmasını ifade etmektedir. Teknik beceriler somut ve maddi unsurlar konusunda sergilenen bir beceriyken, beşeri beceriler ise daha soyut ve çalışan insanla ilgilidir. Bu beceri, kişinin üstlerini, astlarını ve çalışma arkadaşlarını algılama tarzıyla ve davranışlarıyla dışa yansımaktadır. Beşeri becerileri yüksek olan kişiler kendi davranışları, inanç ve varsayımları hakkında bilgi sahibidir, başka bir deyişle öz-farkındalık düzeyi yüksektir. Kendisinden farklı düşüncede, bakış açısında olan insanların da bulunduğunu kabul eden yönetici, başkalarını anlamakta ve onlarla etkili iletişim becerisi kurabilmektedir. Beşeri becerileri yüksek olan yöneticiler, astları için güven verici bir çalışma ortamı sağlayarak onların daha fazla etkili olmalarını sağlayabilmektedir. Yöneticinin söylediği her sözün ve yaptığı her davranışın çalışanlar üzerinde etkisi olduğu için bu beceri yönetsel etkinlikte önemli bir unsurdur Katz (1955: 34-36).

#### **1.6.3.2.1.3. Kavramsal Beceri**

Bu beceri, organizasyonu bir bütün olarak görmeyi, organizasyondaki her bir fonksiyonun karşılıklı bağımlılığını anlamayı, yapılan işin bir bütün olarak bulunulan endüstri dalına, topluma, genel ekonomiye olan etkilerini kavramayı gerektirmektedir. Analitik ve mantıklı düşünme yeteneğini gerektiren kavramsal beceri yöneticinin, bir ilişkiler ağında bulunan organizasyonun yararına olacak şekilde davranmasını sağlamaktadır. Kavramsal beceriler, planlama, organize etme, problem çözme ve program geliştirme gibi konular için de gereklidir. Organizasyonda yöneticinin temel görevlerinden biri de, farklı birimler arasında gerekli koordinasyonu sağlamaktır. Etkili bir koordinasyon ile yönetici belirlenen amaca doğru organizasyonun faaliyetlerini yöneltebilmelidir. Yöneticilerin bu kavramsal becerileri bir bakıma kişiye özgü olduğu için her başarılı işletme birbirinin benzeri değildir. Her organizasyon, yöneticilerin sahip oldukları bu kavramsal becerilerle kendi kurumsal kişiliğini geliştirmektedir (a.g.m).



Yöneticiler, üstlendikleri yönetsel roller gereği yukarıda açıklanan üç gruptaki becerilere sahip olmak durumundadırlar. Hangi becerilerin daha önemli olduğu ise, içerisinde bulunduğu hiyerarşik yapıdaki yönetim pozisyonunu etkilemektedir. Bu konuda yapılan araştırmalar, bir organizasyonda hiyerarşi kademelerinden orta ve üst kademelere doğru yükseldikçe teknik becerilerin, beşeri ve kavramsal becerilerden daha az önemli konumuna geldiğini göstermektedir (Katz, 1955: 37).



**Şekil 1.4: Katz'ın Yönetimsel Beceri Sınıflandırması**

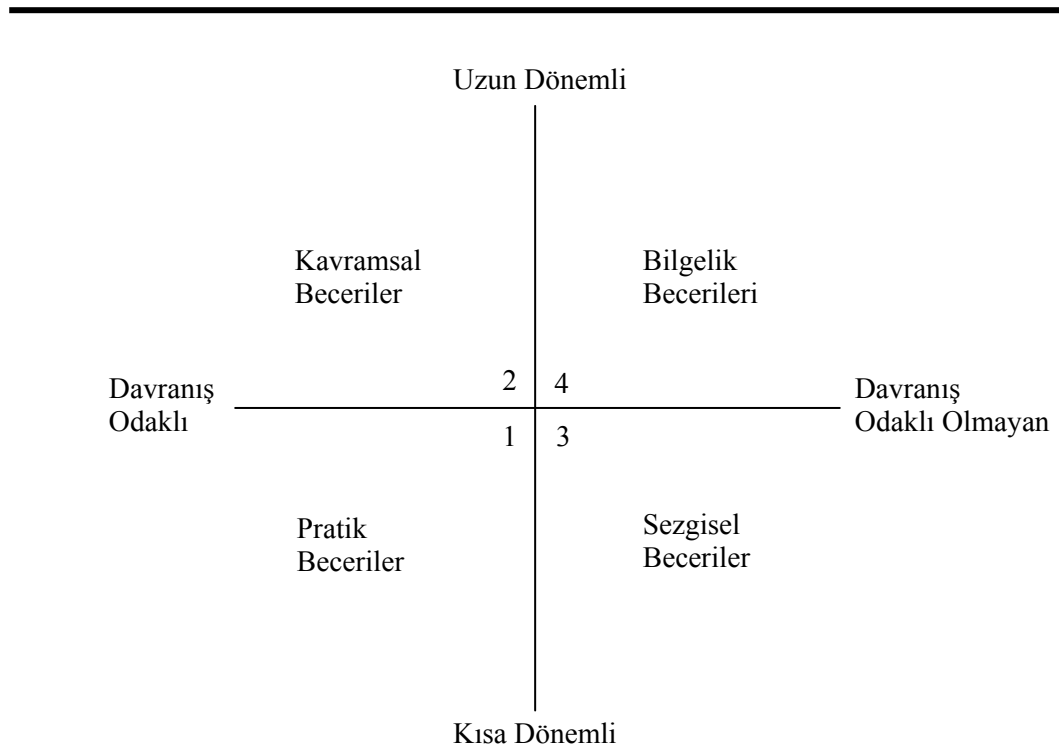
**Kaynak:** Robbins ve Coulter, 2003: 11.

Teknik beceriler, işi yapanlar, yöntemleri uygulayanlar, araç ve gereçleri kullananlar yani özellikle alt kademedekiler için önemlidir. Beşeri beceriler, her kademedeki çalışan için gerekli olsa da, daha çok orta ve üst kademe yöneticilerin sahip olması gereken becerilerdir. Üst düzey yöneticilerin organizasyonu bir bütün olarak görmesi gerektiği için kavramsal becerilere üst düzey yöneticilerin daha fazla ihtiyaçları vardır.

#### **1.6.3.2.2. Waters'ın Yönetimsel Beceri Sınıflandırması**

Waters (1980: 449), yönetim kavramının anlaşılması ve öğrenilmesinde iki farklı yol olduğunu öne sürmektedir. Bunlardan birincisi etkili sonuçlara ulaştıran yönetsel davranışların bilişsel olarak anlaşılması, ikincisi ise bu davranışları uygun bir şekilde

sergileme yeteneğinin öğrenilmesidir. Bu durumu, “etkili konuşma yapmanın kurallarını öğrenmek” ile “etkili konuşma yapmayı öğrenme” şeklinde açıklayarak, yönetim işinin etkili davranışlar sergileme işi olduğunu belirtmekte ve “beceri” kavramı üstünde durmaktadır. Waters, belirli bir zaman içerisinde eğitimle öğrenilebilecek becerileri pratik, kavramsal, sezgisel ve bilgelik becerileri adı altında gruplandırmıştır. Waters’ın yönetsel beceriler sınıflandırması zaman ve davranış boyutları esas alınarak Şekil 1.5’de gösterilmiştir.



**Şekil 1.5: Waters’ın Yönetsel Beceri Sınıflandırması**  
**Kaynak:** Waters, 1980: 450.

Beceriler ortaya çıkış sürecine göre kısa ve uzun dönemli olmak üzere, gözlemlenebilirliği açısından davranış odaklı ve davranış odaklı olmayan boyutlarına

göre sınıflandırılmıştır. Aşağıda, Waters (1980)'ın bu ayırımına ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

#### **1.6.3.2.2.1. Pratik Beceriler**

Pratik beceriler, davranışsal tanımlamaları belli olan ve kısa dönemde ortaya çıkabilen becerilerdir. Örneğin aktif dinleme, toplum önünde konuşma, raporlar hazırlama gibi beceriler eğitimle kısa sürede kazanılabilecek becerilerdir. Pratik beceriler, eğitim programları veya akademik kurslarla yöneticilere kazandırılabilir (a.g.m: 450).

#### **1.6.3.2.2.2. Kavramsal Beceriler**

Kavramsal beceriler de, pratik beceriler gibi davranışsal açıdan tanımlanabilir ve gözlemlenebilir. Bununla birlikte, bu becerilerin kazanılması daha uzun zaman almaktadır. Waters (a.g.m.), kavramsal beceriler başlığında gruplandığı becerilerde çoğunlukla iş ortamındaki davranışsal öğrenmeye dikkat çekmektedir. Bu becerilere örnek olarak amaç belirleme, işi planlama, zaman yönetimi, örgütsel bağlılık sağlama, motive etme ve değişimi başlatma gibi beceriler yer almaktadır. Bu tür beceriler eğitimle veya kurslarla kazandırılmaya çalışılsa da, asıl öğrenme yerinin iş ortamı olacağı ve bunun için de belirli bir zamanın geçmesi gerektiği belirtilmektedir.

#### **1.6.3.2.2.3. Sezgisel Beceriler**

Bireylere tekrar tekrar ilgili davranışları anımsatan tecrübeleri oluşturmak mümkün olduğu için sezgisel beceriler kısa dönemde ortaya çıkan becerilerdir (a.g.m: 451). Burada söz konusu olan anımsama dolaylıdır. Sezgisel becerilerin davranış olarak belirli tanımlamasının yapılması, önceki beceriler olan pratik ve kavramsal beceriler gibi kolay olmamaktadır. Bu beceriler, önceden belirlenmiş kurallar dahilinde ve kontrollü olarak ortaya çıkmamakta, sezgiye dayalı olarak oluşmaktadır. Bu becerilere örnek olarak, grup dinamiklerini kullanma, empatik davranma, belirsizlikle mücadele edebilme, yaratıcılık, güven ortamı yaratma, kültürel farklılıkları anlama, müzakere etme gibi beceriler yer almaktadır. Yöneticilere, eğitim ve kurslarla bu becerilerin kazandırılması mümkün

olmasa da, gerekli bilgi donanımının sağlanmasıyla yöneticinin sezgilerini daha dikkatli kullanabileceği belirtilmektedir.

#### **1.6.3.2.2.4. Bilgelik Becerileri**

Bilgelik becerileri, eğitim veya kursla kazandırılacak beceriler arasında yer almamaktadır. Kavramsal beceriler gibi, bilgelik becerileri de uzun önemde kazanılmakta ve anlaşılmaktadır. Waters (1980: 452), bilgelik becerilerinin kesin tanımının yapılmasının mümkün olmadığını belirtmektedir. Örnek olarak da, başarılı ve başarısız yöneticiler arasındaki fark veya davranış karizmayla açıklandığında, bunun bir bilgelik olabileceğini ifade etmektedir. Diğer örnekler arasında, güç kazanma, vizyon oluşturma, kaynakları kullanma, girişimcilik ve stratejik düşünme yer alabilir. Bu tür becerilere ait bilgilerin az olması, tanımlanmasını, anlaşılmasını ve öğretilmesini güçleştirmektedir. Bu nedenle bilgelik becerilerinin nasıl uygulayabileceğinden daha çok, onları anlamaya çalışmak daha yararlı olacaktır. Bu konulardaki biyografiler, tarihsel belgeler ve örnek olaylar bu becerilerin anlaşılmasını sağlayabilecektir.

Waters (a.g.m.), yöneticilerin beceri gelişimlerinin pratik becerilerle başlaması gerektiğini vurgulamaktadır. Pratik becerilerin edinilmesiyle yöneticiler kendi davranışlarına ve tecrübelerine karşı duyarlılaştırılmış olurlar. Böylelikle, davranışlarını gözlemleyerek kendi tecrübelerinden öğrenme yeteneklerini geliştirebilirler. Pratik becerilerin kazanılması ve başarıyla uygulanmasından sonra yöneticiler doğal olarak sezgisel ve kavramsal becerileri öğrenme, elde etme ve geliştirme fırsatı bulmaktadırlar.

#### **1.6.3.3. Yönetmel Yetenekler**

Kişiliği oluşturan katmanlardan biri olan yetenek, bireyin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümleyebilme ve sonuçlandırma gibi zihinsel özellikleri ve bazı olguları gerçekleştirebilmesi şeklindeki özelliklerinin bütünüdür (Güney, 2006: 197). Bu tanıma göre yeteneği, bireylerin davranışlarını düzenlemede yararlandıkları zihinsel ve bedensel kapasiteleri olarak değerlendirmek mümkündür. Yetenek, eğitimle, tecrübeyle ve çalışmayla da elde edilebilen zihinsel ve bedensel güçtür. Konuya yönetmel açıdan

bakıldığında, hem fiziksel ve hem de zihinsel yeteneğin önemli olduğunu, fiziksel yeteneğin genelde normal olduğu varsayılarak zihinsel yetenek kavramı üzerinde önemle durulduğu görülmektedir.

Zihinsel yetenek, sayısal ilgi, teknik kavrama ve teknik ilgi, hafıza yeteneği, bu yeteneğin kapsamında yer alan şekil hafızası, sayısal hafıza, soyut düşünme, ilişki kurma, karşılaştırma yapabilme, öğrenme, kavrama gibi yeteneklerin hepsi zihinsel yetenekleri oluşturmaktadır. Yetenek kavramı sıklıkla zekâyı çağrıştırmakta; geleneksel model çerçevesinde yapılmış tanımlara bakıldığında, zekânın düşünme süreçleri ve zihinsel yapılar üzerinde yoğunlaşarak açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir.

Zekâ kavramının; genellikle, bir kelimeyle isimlendirilmiş ve davranışların gözlemlenmesinden oluşturulmuş, bilgiyi içeren kavram veya kavramlar şeklinde anlaşıldığı ifade edilmektedir (Howard, 1993: 35). Zekânın ne olduğu konusunda psikologlar arasında bir fikir birliği olmasa da; Sternberg ve Salter (1982: 3), birçok uzmanın zekânın “bireyin amaca yönelmiş uyumlu davranışlar sergileyebilme kapasitesi” tanımında birleştiklerini ifade etmektedir. Zekâ kavramı, bireyin çevresine etkili bir şekilde uyma ve tecrübelerinden öğrenme yeteneğini temsil ettiğinden, genellikle başarılı performansın en önemli belirleyicisi olarak görülmektedir (Neisser vd., 1996, 77). Eğitimde, işe almada, ekonomik yeterlilik sağlamada ve yaşamın diğer alanlarında sosyal avantaj sağlamada zekânın önemli bir yere sahip olduğu kabul edilen bir gerçektir. Toplumsal yaşamda, zekâ gibi çok az özellik ayrı ve eşsiz bir değere sahiptir. Schmidt ve Hunter (2000: 4), psikolojide zekânın en önemli özellik veya kavram olduğunu söylemektedirler. Toplumların zekâ kavramı üzerine verdiği değer, yöneticilerin sahip olması gereken beceriler ve özellikler konusunda kişilerin görüşlerinde daha belirgin hale gelmiştir (Judge vd., 2004: 542). Karmaşıklığın yönetsel işler arasındaki en belirgin özellik olduğunu belirten Gottfredson (2002: 25), genel zihinsel yeteneğin herhangi bir karmaşık bilgiyi işleyebileceğini ve böylelikle iş hayatındaki performansın en önemli göstergesinin zekâ olduğunu öne sürmektedir. Zekâ, birçok uzman tarafından bireylerin işe alımında temel esas olarak düşünülmüş ve bireyin

işte göstereceği performansın ana belirleyicisi olarak kabul edilmiştir (Schmidt ve Hunter, 2000: 4).

Yöneticilik ve liderlik kavramının algılayışını araştıran bir çalışmada; dürüstlük, cesaret, karizma ve nezaket gibi özelliklerin bulunduğu toplam 59 özellik arasında zekanın bir yöneticinin en özgün özelliği olarak ortaya çıktığı belirtilmiştir (Lord vd., 1984: 375). Zekâ, tüm yöneticilerin sahip olması gereken kritik bir özelliktir. Etkili yöneticilerin sahip olması gereken özellikler konusunda yapılan araştırmalar, zekânın önemi üzerinde durmaktadır. Alan yazında, yöneticilerin sahip olması gereken özellikler arasında zekâ sıklıkla vurgulanmıştır (Bass, 1981: 83; Kirkpatrick ve Locke, 1991: 49; Mann, 1959, 248; Stogdill, 1948, 35-71). Bazı araştırmacılar konuya şüpheyle yaklaşmışlardır. Fiedler (2002: 92), bilişsel yeteneklerin her zaman fark edilebilir derecede performansın belirleyicisi olmadığını belirtmektedir. Her ne kadar bilişsel yetenekler birçok yönetsel işlerde performansın önemli bir belirleyicisi olsa da, bu kavramın belirsizliği veya üzerinde fikirbirliği olmaması nedeniyle bu konu hakkında bazı sınırlılıkların veya anlaşmazlıkların olduğu görülmektedir. Kavramın ölçülmesi, kültürel farklılıklar ve örneklemin belirlenmesi gibi sınırlılıklar bunlar arasında gösterilmektedir (Sternberg ve Hedlund, 2002: 144).

Birçok kişi, standart zekâ testleri ile ölçülen bilişsel yeteneklerin performansı olumlu yönde etkilemeye tek başına yeterli olmayacağına inanmaktadır. Son zamanlarda, bu görüş doğrultusunda ortaya çıkan teoriler de vardır. Bunlar arasında; Gardner (1983; 1993)'in "Çoklu Zekâ Kuramı" çerçevesinde öne sürdüğü kişilerarası (sosyal) ve içsel (özedönük) zekâ kavramları, başarılı zekâ (Sternberg, 1999: 292-316; Sternberg, 2003: 139-154) kuramı içerisinde geliştirilen yaratıcı ve pratik zekâ (Sternberg ve Wagner, 1986), başarılı zekâ kuramının yöneticiler için uyarlanmış hali olan yönetsel zekâ (Sternberg, 1997: 475-493) ile duygusal zekâ (Goleman, 1995; Goleman, 1998; Mayer, DiPaolo ve Salovey, 1990: 772-781; Salovey ve Mayer, 1990: 185-211) sayılabilir. Gardner'in çoklu zekâlar kuramı (multiple intelligences) ile Sternberg'in başarılı zekâ diye adlandırdığı üç-aşamalı (triarchic) insan zekâsı kuramı, zekâyı bir dizi yetenek

tanımlamasından çok, karşılıklı etkileşim içerisinde bulunan bir yetenekler sistemi olarak gören kuramsal yaklaşımlar olarak sayılabilir.

#### **1.6.3.3.1. Çoklu Zekâ Kuramı**

Gardner (1983), kültürlerin ve bilim adamlarının zekâyı çok kısıtlı olarak tanımlayarak ele aldıklarını, zekânın bir veya birkaç faktörden çok daha fazlasını içerdiğini ve her insanda 7 farklı zekânın bulunduğu tezini ortaya atmıştır. Zekâyı, değişen dünyada yaşamak ve değişimlere uyum sağlamak amacıyla her bireyin kendine özgü bulunan yetenekler ve beceriler bütünü olarak tanımlayan Gardner, yaptığı çalışmalar sonucu birden fazla zekâ çeşidi olduğunu, her bir zekânın bireyin yetiştirilme şekline bağlı olarak zamanla geliştirilebileceğini ortaya koymuştur.

Gardner'a göre bireylerin sahip oldukları çoklu zekâların her biri yaşamak, öğrenmek, problem çözmek ve insan olmak için kullanılan etkili birer araçlardır. Gardner'in tanımladığı zekâ türleri şunlardır: Sözel-Dilsel Zekâ (konuşma ve yazma dilinde kelimeleri etkili ve akıllıca kullanma kapasite ve yeteneği), Mantıksal-Matematiksel Zekâ (sayılarla düşünme, hesaplama, sonuç çıkarma, mantıksal ilişkiler kurma, hipotezler üretme, problem çözme, eleştirel düşünme, sayılar, geometrik şekiller gibi soyut sembollerle tanışma, bilginin parçaları arasında ilişki kurma kapasite ve yeteneği), Müziksel-Ritmik Zekâ (sesler, notalar, ritimlerle düşünme, farklı sesleri tanıma ve yeni sesler, ritimler üretme kapasite ve yeteneği), Görsel-Uzaysal Zekâ (resimler, imgeler, şekiller ve çizgilerle düşünme, üç boyutlu nesnelere algılama ve muhakeme etme kapasite ve yeteneği), Bedensel-Kinestetik Zekâ (hareketlerle, jest ve mimiklerle kendini ifade etme, beyin ve vücut koordinasyonunu etkili bir biçimde kullanabilme kapasite ve yeteneği), Kişilerarası-Sosyal Zekâ (grup içerisinde işbirlikçi çalışma, sözel ve sözsüz iletişim kurma, insanların duygu, düşünce ve davranışlarını anlama, paylaşma, ifade edebilme, yorumlama ve insanları ikna edebilme kapasite ve yeteneği, başkaları ile birlikte olmaktan hoşlanma, doğal lider olarak davranma gibi) ve İçsel-Özedönük Zekâ (insanın kendi duygularını, duygusal tepki derecesini, düşünme sürecini tanıma, kendini değerlendirebilme ve kendisiyle ilgili hedefler oluşturabilme kapasite ve yeteneği).

Gardner, 1995 yılında 8'inci zekâ çeşidi olarak Doğa Zekâsını (doğadaki nesnelere tanıma ve sıralama kapasite ve yeteneği) ortaya atmıştır ve üzerinde çalışmalar sürdürülmektedir. Çoklu zekâ kuramı, bireyleri başarılı kılmak için güçlendirmektedir. Bu kurama göre, bireyler farklı şekillerde görülmeye başlanmış, geleneksel zekâ testlerinin önerdiği gibi, bireylerin sadece “zeki veya zeki değil” şeklinde sınanmasının yerine her bireyin kendine özgü farklı zekâları olabileceği düşünülmüştür. Zekânın yönetici başarısındaki etkisi araştırmacıların ilgi odaklarından biri olduğundan, çoklu zekâ kuramı bu ilgiyi daha da artırmıştır. Çoklu zekâ kuramının önerdiği zekâ çeşitlerinin etkili liderlik ve yöneticilikle ilişkisini ortaya koymak üzere alanında uzman kişilerin çalışmaları “Multiple Intelligences and Leadership” adlı kitapta ortaya konmuştur (Riggio vd., 2002). Araştırmalar sonucunda; farklı zekâ türlerinin etkili liderlik için önemli olduğu (a.g.e: 242), zekâ türlerinin ne olduğu veya zekâyı oluşturan unsurların neler olduğu konusunda bir fikirbirliği olmadığı (a.g.e: 244), bilişsel olmayan zekâ türlerinin ölçümü konusunda daha fazla yol alınması gerektiği (a.g.e: 245), çoklu zekâ kuramının liderlikle olan ilişkisinin araştırılması, liderlik teorilerinin gelişmesine katkıda bulunduğu gibi etkili liderliğe yol açan unsurların belirlenmesini sağlayacağı (a.g.e: 246), çoklu zekâ konusunda yapılacak araştırmaların lider seçimi, eğitimi ve geliştirilmesi için önemli katkılar sağlayacağı belirtilmiştir.

#### **1.6.3.3.2. Başarılı Zekâ**

Sternberg (1999)'in üç-aşamalı zekâ kuramı; geleneksel testler tarafından da ölçülen analitik zekânın yanı sıra, okul ve iş başarısını geleneksel testlerden daha iyi belirlediğini savunduğu pratik zekâyı ve yaratıcı zekâyı kapsamaktadır. Geleneksel testlerin ölçtüğü zekâ kavramın yetersiz olduğunu öne süren Sternberg (a.g.m: 293), “bireyin bulunduğu sosyo-kültürel ortamda ve kendi bireysel standartlarına göre yaşamda başarıyı elde edebilme yeteneği” olarak tanımlamaktadır. Bireyin başarıyı elde edebilme yeteneği, sahip olduğu güçlü yanlarından yararlanmasına; çevreye uymak, şekillendirmek ve seçmek için analitik, yaratıcı ve pratik yeteneklerini kullanarak güçsüz yanlarını düzeltmeye veya telafi etmesine bağlıdır.



Analitik zekâ; sayısal ilgi, teknik kavrama ve teknik ilgi, hafıza yeteneği, bu yeteneğin kapsamında yer alan şekil hafızası, sayısal hafıza, soyut düşünme, ilişki kurma, karşılaştırma yapabilme, öğrenme, kavrama gibi zihinsel yeteneklerden oluşmaktadır. Analitik zekâ, onu oluşturan zihinsel yeteneklerin gerçek yaşamda benzer problemler karşısında uygulanmasıyla ortaya çıkmaktadır (Sternberg, 1999: 302). Yaratıcı zekâ ise, bireyin yenilikle başedebilme yeteneğini ifade etmektedir. Yaratıcı olmak zihinsel yeteneklerden öte, bireyin sahip olduğu bilgi, düşünme farklılığı, kişilik, motivasyon ve çevresel faktörleri içeren bireysel ve gelişimsel farklılıklardan kaynaklanmaktadır (a.g.m: 305).

Pratik zekâ, bireyin sahip olduğu yeteneklerini günlük yaşamda karşılaşılabileceği problemler karşısında kullanabilme yeteneğidir. Sternberg'e göre pratik zekâ bireyin sahip olduğu yeteneklerini çevreye uymak, şekillendirmek ve seçmekte kullanabilme yeteneğidir (a.g.m). Çevreye uyma, bireyin çevreye uyum sağlaması için kendisini değiştirmesini; şekillendirme, bireyin çevreyi kendisine uymasına için değiştirmeyi ve seçme ise bireyin ihtiyaçları, yetenekleri ve arzularına en iyi uyabilecek başka bir çevreyi araştırıp belirlemesini ifade etmektedir. Bireylerin uyma, şekillendirme ve seçme yetenekleri farklı olabileceği gibi kendi içerisinde bu üç davranış birbirlerini dengelemektedir.

Başarılı zekâ kuramında en fazla pratik zekâ kavramı üzerinde duran Sternberg (1999), günlük yaşamda, bireyin işinde ve mesleğinde başarılı olması için ihtiyaç duyduğu yeteneklerin pratik zekâda olduğuna inanmaktadır. Pratik zekâ kavramının anlaşılması bilgi tabanlı bir yaklaşımı gerektirmektedir. Bireyler pratik problemleri çözmek için gerek eğitimle gerekse tecrübeyle edindikleri bilgiyi kullanmaktadırlar. Bireylerin başarılı problem çözmelerinin temelini de örtülü bilginin (tacit knowledge) oluşturduğu söylenmektedir (Sternberg ve Hedlund, 2002: 145). Örtülü bilgi, ifade ya da sembolize edilmesi güç, davranış odaklı olup deneyimle öğrenilebilen, bireye özgü bir bilgi türü olarak ifade edilmektedir. Örtülü bilgi, bireyin çevreye uymasına, şekillendirmesine ve seçmesine yardım eden pratik zekânın önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Pratik zekânın, bireyin başarısına olan katkısını araştırmak üzere eğitim, satış, askeri alan gibi

değişik alanlarda farklı iş seviyelerinde çalışmalar yapılmıştır. Yapılan bu araştırmalarda, pratik zekânın bireysel etkililiğe ve başarıya olumlu yönde katkısı olduğu bulunmuştur.

#### **1.6.3.3.3. Yönetmel Zekâ**

Sternberg (1997: 475-493), geleneksel zekânın her ne kadar başarıya olumlu katkısı olduğunu belirtse de, birey yaşamı için başarılı zekânın daha önemli olduğunu söylemektedir. Benzer bir şekilde, yöneticilerin başarı için sahip olmaları gereken yönetmel zekânın başarılı zekâ ile aynı olduğunu ifade etmektedir. Yönetmel zekâ, analitik, yaratıcı ve pratik yetenekleri gerektirmektedir. Analitik yetenekler yönetmel zekânın başlangıç aşaması olduğu için önemlidir.

Yönetmel zekâ açısından analitik yetenekler üç bileşenden oluşmaktadır (a.g.m). Birincisi yöneticinin problem çözme sürecini planlama, gözleme ve değerlendirmeyi gerektiren “soyut bileşenler”dir. İkincisi, soyut bileşenlerin problem çözme için geliştirdiği planları uygulamaya yönelik olan “performans bileşeni”dir. Üçüncüsü ise, ilk aşamada problemlerin nasıl çözülmesinin öğrenildiği “bilgi edinim bileşeni”dir. Problemlerle başedebilmenin önemli bir yanı, problem çözme süreci başlamadan önce ortaya çıkmaktadır. Problemi tanımlama veya problemin farkında olma, bu yanı oluşturmaktadır. Günümüz yönetim dünyasında, yöneticilerin problemi tanımlaması veya problemin farkında olması başarı için önemlidir. Problem çözme süreci, problemin tanımlanmasıyla başlamaktadır. Problem çözme sürecinde yönetici çeşitli stratejiler oluşturmaktadır. Günümüz dinamik ve karmaşık iş çevresinde yöneticilerin başvurduğu önemli araçlardan biri planlamadır. Bu aşamalardan sonra yönetici, geliştirdiği planlar arasında gözlem ve değerlendirme yaparak en iyisini seçmekte ve analitik yeteneklerin ikinci bileşeni olan performans bileşenine geçmektedir. Başka bir deyişle verdiği kararı uygulamaktadır. Bilgi edinim bileşeninde, yöneticinin problemlerle karşı karşıya geldiğinde geçmişteki tecrübelerinden yararlandığı ve böylece problem çözme sürecini kolaylaştırdığı görülmektedir. Tecrübenin yönetimde önemli etkisi olduğu bilinen bir gerçektir.

Pratik yetenekler, yönetsel zekânın iş ortamında uygulamaya dönük en önemli yeteneklerden biridir. Yönetim işinde yazılı olan kurallar olduğu gibi yazılı olmayan kurallar da vardır. Bazı yöneticiler bunları öğrenebilir ve uygulayabilirken bazıları ise yapamamaktadırlar. Pratik yeteneklerin ölçümünde örtülü bilgi kavramı üzerinde önemle durulmuştur. Örtülü bilgi, genel olarak, davranış odaklı olup başkalarının yardımıyla değil deneyimle öğrenilebilen ve bireylerin amaçlarını gerçekleştirmelerine yardım eden bilgi türüdür. Bu tür bilginin edinimi ve kullanımının, gerçek yaşamda ve özellikle yönetim dünyasında önemli olduğu görülmektedir. Örtülü bilginin üç temel özelliği vardır (Sternberg, 1997: 483): Birincisi, örtülü bilginin doğal olarak gelişimsel özellik taşımasıdır. İkincisi, örtülü bilginin bireylerin değer verdiği amaçları gerçekleştirmeyle ilgili olmasıdır. Son olarak, örtülü bilginin başkalarının yardımıyla çok az elde edilir olduğu, genellikle tecrübeyle elde edilmesidir. Bu özellikleri nedeniyle, örtülü bilgi genellikle belirli durumlardaki kullanımıyla ilişkilendirilmiştir. Örtülü bilgi, pratik olarak yararlı ve bireylerin değer verdiği amaçları gerçekleştirmeye yönelik bir bilgi türüdür. Örtülü bilgiyi esas alarak yapılan araştırmalar pratik yeteneklerin, yönetimde başarı için önemli olduğunu göstermektedir.

Değişimin yaşamın her alanında hissedilmesi ve bilginin elde edilmesi, üretilmesi ve kullanımı yaratıcı bir şekilde düşünme yeteneğini önemli hale getirmiştir. İş dünyasının değişimlerden etkilenmesi kaçınılmaz olduğundan, yönetimde de yaratıcılık önemli bir hale gelmiştir. Yaratıcı bireyler, düşünceler bazında “ucuza satın almayı ve pahallıya satmayı” arzulayan ve bunu yapabilen kişilerdir (a.g.m: 488). Ucuza satın almak, bilinmeyen veya ilgi duyulmayan, ama büyüme potansiyeli olan fikirlerin peşinden koşmak demektir. Pahallıya satmak ise, ortaya çıkarılan bu yeni fikirden eşsiz bir şekilde yararlanmaktır. Sternberg (a.g.m), bireysel yaratıcılığı ortaya çıkaran birçok unsur arasında, yaratıcılığın bilişsel yanı ile ilgilenmektedir. Bilişsel bir bakış açısı, problemlere yeni bir bakış açısıyla bakmayı sağlayan senteze dayalı bir yeteneği ve geleneksel düşünmenin sınırları dışına çıkmayı gerektirmektedir. Yönetim dünyasında yaratıcı zekâsıyla ve öne sürdüğü yenilikçi fikirleriyle birçok yönetim başarısına imza atılmıştır.

Yönetimdeki başarı sadece zihinsel yeteneklere bağlı değildir. Yaratıcı ve pratik yetenekler de bu başarıya katkıda bulunmaktadır. Yönetimde başarı için yönetsel zekâ kuramını başarılı zekâ kuramına dayandıran Sternberg (1997: 488), her yöneticinin her şeyde mükemmel olamayacağını belirterek; başarılı bir yöneticinin, sahip olduğu yeteneklerini kullanabilen, güçlü ve güçsüz yanlarının farkında olan ve bu yanları arasında dengeyi kurabilen kişi olarak ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle, başarılı yönetici sahip olduğu yeteneklerinden en üst düzeyde yararlanmakta, zayıf olduğu yanlarını ise telafi etmeyi becerebilmektedir. Yönetimde başarının tek bir yolu yoktur. Başarıya giden yolun bireye özgü olması yönetsel zekânın ayrıcalığıdır.

#### **1.6.3.3.4. Duygusal Zekâ**

Duygusal zekâ, Gardner (1983)'in çoklu zekâ kuramında tanımlandığı üzere, kişilerarası-sosyal ve içsel-özedönük zekâlara benzemektedir. Gardner (a.g.e), kişilerarası zekâyı başkalarını anlama yeteneği olarak ve içsel zekâyı da kendi kendini anlama yeteneği olarak tanımlamıştır.

Araştırmacıların duygusal zekâ kavramına yaklaşım biçimleri, bu kavramın iki farklı model içerisinde gelişimine neden olmuştur (Mayer vd., 2000: 401). Bu modellerin ilki “karma model” olarak adlandırılmakta ve genellikle Goleman (1995) ile birlikte anılmaktadır. Goleman (1995: 51) duygusal zekâyı, “kendini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek tatmini erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermeme, kendisini başkalarının yerine koyabilme” olarak tanımlamaktadır. Duygusal zekânın “karma model”i daha yaygın, daha bilinir olup, bu kavramı daha geniş bir çerçevede tanımlamaktadır.

Duygusal zekâ kavramına diğer yaklaşım ise “yetenek tabanlı model” çerçevesinde ele alınmaktadır. Salovey ve Mayer tarafından geliştirilen bu model, duygusal zekâ kavramını daha dar bir çerçevede tanımlamakta ve yetenek kavramı üzerinde durmaktadır. Mayer ve Salovey (1990: 189)'in tanımına göre duygusal zekâ, “bireyin kendisinin ve başkalarının hislerini ve duygularını izleme, bunlar arasında ayırım yapma

ve bu süreçten elde ettiği bilgiyi, düşünce ve davranışlarında kullanabilme yeteneğiyle ilgili olan sosyal zekânın bir alt formudur”. Mayer ve Salovey (1990)’in duygusal zekâ modelinde duygusal zekâ; duyguyu algılamak ve ifade etmek, duyguyu düşünceyle kaynaştırmak, duyguyu anlamak ve analiz etmek ile duyguları kontrol etmek yetenekleri ile açıklanmaktadır.

Duygusal zekânın genel hayata ve iş yaşamına olan olumlu katkıları konusundaki iddialar sonucunda, etkili yönetim ve liderlikle olan ilişkisini incelemek üzere birçok araştırma yapılmıştır. Yüksek duygusal zekâ yeteneğine sahip yönetici ve liderlerin astlarını motive eden, organizasyonlarda farkındalığı artıran, bunun için de kendi duyguları ile başkalarının duygularını bilen, duygusal bilgiyi problem çözmede kullanabilen liderler oldukları görülmüştür. Bu tür kişilerin astları ile kişilerarası ilişkilere girme eğiliminde oldukları ve onların ihtiyaçlarına empatiyle yaklaştıkları belirtilmektedir. Yapılan birçok araştırmanın sonuçları duygusal zekânın etkili yönetim ve liderlik davranışları için yararlı bir belirti olduğunu ortaya koymaktadır (Kerr vd., 2006: 268). Yönetici ve liderin ruh halinin ve buna eşlik eden davranışların organizasyonun başarısında etkili olduğu belirtilerek, yöneticinin temel görevinin duygusal yönetim olduğu söylenmektedir (Goleman vd., 2001: 44).

Bilişsel yetenekleri esas alan geleneksel zekâ yaklaşımına alternatif olarak ortaya çıkan ve yukarıda belirtilen kuramların yanında, sosyal zekâ (Keating, 1978: 218-223) kuramını da belirtmek gerekir. Sosyal zekâ ise, özellikle sözel olmayan iletişim becerileri ile bireyin kişilerarası etkileşimde sahip olduğu becerileri kapsamaktadır.

## **1.7. ETKİLİ YÖNETİM**

Etkili yönetim konusu da, birçok araştırmacı ve yazar tarafından farklı şekilde algılanmaktadır. Etkili yönetim konusundaki farklılıklardan en önemlisi, yönetim süreci sonunda ortaya çıkan sonucun çeşidi veya elde edilen çıktının etkililik kriteri olarak belirlenmesidir. Başarılı bir yönetim, başkaları ile birlikte ve onlar vasıtasıyla belirlenen amaçlara ve hedeflere etkili ve verimli bir şekilde ulaşmak için her türlü faaliyetin koordine edilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Robbins ve Coulter, 2003: 6). Burada

verimli olmak, elde bulunan kaynaklardan en fazla çıktıyı almak demektir. Çünkü yönetici sınırlı kaynaklarla iş görmek zorundadır. Etkili olmak ise, genellikle “doğru işleri yapmak” olarak tanımlanmaktadır. Yapılacak doğru işlerle yönetici, organizasyonun belirlenen amaçlara ve hedeflere ulaşmasını sağlayacaktır.

Yönetim süreci sonucunda elde edilecek çıktılar çok çeşitlidir (Yukl, 1989: 5). Bu çıktılar; bireysel ve örgütsel performans, belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi, organizasyonun yaşamını devam ettirmesi ve büyümesi, organizasyonun hazırlıklı olması, krizle başedebilme kapasitesi, çalışanların tatmini, çalışanların bağlılığı, çalışanların bireysel gelişimi, organizasyonlarda psikolojik iklim, gibi unsurlar sayılabilir.

Yönetimde, etkililiği ölçmede kullanılan en genel kriter, organizasyonun faaliyetlerini başarıyla yerine getirmesi ve belirlenen amaçları gerçekleştirmesi olarak görülmektedir. Bazı durumlarda yönetsel performansın objektif (nesnel) ölçütleri veya amaçların gerçekleştirilmesi; karlılık büyümesi, satışların artışı, pazar payı, yapılan yatırımlar, üretkenlik ve verimlilik gibi sonuçlarla değerlendirilmektedir. Bazı durumlarda ise, yöneticilerin etkililiği, üstlerinden, astlarından ve meslektaşlarından elde edilen bilgilerle değerlendirilmektedir.

Çalışanların yöneticiye karşı tutum ve davranışları da, yönetici etkililiğinin bir diğer göstergesidir. Yöneticinin çalışanların ihtiyaçlarını ve beklentilerini ne kadar karşılayabildiği, çalışanların yöneticiyi beğenip takdir edip etmediği, yöneticinin verdiği emirler karşısında çalışanların tutum ve davranışları bu göstergelerden bazılarıdır. Devamsızlık, işten ayrılma, şikâyetler, işi yavaşlatma, yasal olmayan grevler ve iş ortamına bilerek zarar verme gibi sonuçlar, çalışanların tatminsizliğinin ve yönetime karşı memnuniyetsizliğinin göstergelerindedir.

Bazen, çalışanlar ve diğer paydaşlar yöneticinin etkililiğini organizasyona yaptığı katkılar ile ölçmektedir. Çalışanlar arasında bağlılık duygusunu geliştirmesi, işbirlikçi ortam yaratması, motivasyonu artırması, çatışmaları önlemesi gibi sonuçlar bu katkılar arasında sayılabilir. Ayrıca, çalışanların uzmanlıklarından yararlanması, faaliyetleri

organize edebilmesi, kaynakları etkili kullanabilmesi, değişim ve kriz karşısında organizasyonu hazırlıklı hale getirebilmesi, iş yaşamının kalitesini artırması, çalışanların öz-güvenlerini sağlaması, onları güçlendirmesi gibi katkılar da yöneticinin etkililiğinin göstergeleri arasındadır.

Yöneticinin etkililiğini belirlemede yararlanılacak kriterler, değerlendirmeyi yapanların amaçlarına ve değerlerine bağlıdır (Yukl, 1989: 6). Bu farklılık, organizasyon paydaşlarının farklı kriterler esas alarak yöneticiyi değerlendirmelerine neden olmaktadır. Yönetici etkililiğini ölçmek için birçok kriter olması, hangisinin daha geçerli olduğu konusunda da tartışma yaratmaktadır. Yönetici etkililiğini belirlemede birçok kriter bulunmasından kaynaklanan sorunların en iyi çözümü, belki de, farklı kriterleri biraraya getirerek uzun vadede yöneticinin bu kriterleri karşılamada sergileyebileceği performansı ölçmektir. Yönetici etkililiğinin çoklu boyuta sahip olması, konunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

### **1.7.1. Etkili Yönetim Davranışları**

Yönetim ve yönetici etkililiği belirleme konusunda geçmişten bugüne kadar birçok araştırma yapılmış, burada belirtilemeyecek kadar çok sayıda başarılı yönetici davranışları ve özellikleri tespit edilmiştir.

Bazı yöneticiler bir dereceye kadar farklı faaliyetlerle uğraşma durumunda kalabilmekte, belki de bu durum onların bireysel yetenek veya tercihlerinden kaynaklanmaktadır. Bu yöneticiler, üzerinde durdukları belirli faaliyetlerle süreçlere bağlı olarak ve diğer yapabilecekleri faaliyetlerin pahasına, ya daha fazla etkili olmakta ya da daha az etkili olmaktadır. Campbell ve diğerleri (1970: 479) yönetsel performansı ve dolayısıyla organizasyonun etkinliğine neden olabilecek yönetsel davranışları araştırmalarda kullanılan metodlarının geliştirilmesine ihtiyaç duyulduğunu belirterek, “Birey-Süreç-Çıktı Modeli”ni önermişlerdir. Model içerisinde yer alan birey, yöneticinin yetenekleri üzerine vurgu yapmaktadır. Çıktı ise, organizasyon açısından bir sonuçtur. Süreç, yöneticinin çalışma ortamında sergilediği davranışlar olarak belirtilmiştir. Modeli oluşturan bu üç bileşen, yöneticinin organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmek üzere

sergilediği gözlemlenebilir davranışlarının belirlenmesine ve değerlendirilmesine dayanan yönetsel etkililik kapsamında anlaşılmalıdır.

Mal üreten işletmelerde çalışan 193 yöneticinin performanslarının istatistikî yöntemlerle incelendiği bir araştırmada, üst düzey yöneticilerin liderlik davranışlarının işletmelerin karlılığı üzerinde önemli etkisi olduğu bulunmuştur (Weiner ve Mahoney, 1981: 469). Bir başka çalışmada, yöneticilerin çalışanlarına liderlik etmesinin, astlarının gelişimine katkıda bulunmasının ve onları gerektiğinde takdir etmesinin, astların problem çözme sürecine katkıda bulunmasının etkili yönetici davranışları arasında olduğu bulunmuştur (Allan, 1981: 616). Bununla birlikte, yöneticinin üstleriyle, meslektaşlarıyla ve diğer organizasyon paydaşlarıyla uyum içerisinde olması, başarılı yönetim için gerekli olan bir diğer unsur olarak belirtilmektedir. Birçok araştırma, başarılı yöneticilerin daha çalışkan, üretken ve aktif oldukları konusunda genel bir sonuç ortaya koymaktadır (Komaki vd., 1986: 268). Yöneticilerin faaliyetlerinin sıklığı konusunda geçmişte yapılan çalışmalarda birtakım istatistiksel problemlerin varolduğu ifade edilmektedir (Martinko ve Gardner, 1985: 676).

Etkili yöneticiler, astları için daha fazla zaman ayırmaktadırlar. Özellikle, çalışanların performansları hakkında bilgi edinmeye ve onları gözlemlemeye gayret göstermektedirler. Yönetici, astlarını genellikle işi yaparken gözlemlemekte ve bu gözleme gerektiğinde astlarını güçlendirme sonucuna daha fazla yönelmektedir (Komaki vd., 1989: 523). Etkili yöneticilerin, sadece belirli konularda yoğunlaşmadığı, genel olarak organizasyondaki bütün faaliyetleri dikkate alarak belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmada bir sapma olup olmadığını kontrol ettiği görülmektedir. Bu doğrultuda, etkili yöneticiler başta kendi çalışanları olmak üzere birçok kişiyle temas halindedir. Kişilerarası ilişki kurma, etkili yönetim için önemlidir.

Etkili yönetimde, planlama fonksiyonu ayırt edici bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Mintzberg (1973) yaptığı araştırma sonucunda, yöneticiler için “kişilerarası”, “bilgi verici” ve “karar verici” olarak adlandırdığı üç temel davranışın biri veya birden fazlası içinde yer alabilen 10 rol tanımlayarak, planlama fonksiyonu için



yöneticilerin zamanı olmadığını belirtse de, yapılan araştırmalar planlamanın başarı için gerekli olduğunu ortaya koymaktadır. 109 üst düzey yöneticinin katılımıyla gerçekleşen bir araştırmada, planlama fonksiyonu için harcanan zaman ile işletmenin karlılığı ve başarısı arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu bulunmuştur (Stagner, 1969: 12). Etkili yöneticiler planlama konusunda usta oldukları gibi, sorumluluk almada, kişilerarası ilişkilerde, koordinasyonu sağlamada, problem çözmeye etkili beceriler sergilemekte ve organizasyonun başarısına katkıda bulunmaktadır (Gillen ve Carroll, 1985: 673). Bir başka araştırmada, yöneticinin yönetsel fonksiyonları etkili bir şekilde kullanarak sergilediği başarının çalışanlar üzerinde iş tatmini duygusunu artırdığı bulunmuştur (Kavanagh vd.,1970: 152).

Alan yazında, etkili yönetim, başarılı yönetici davranışları ve özellikleri gibi konularda yapılan araştırmalar burada belirtilemeyecek kadar fazladır. Ancak, az önce ifade edildiği gibi, yönetim ve yönetici etkililiğini belirlemede yararlanılacak kriter, değerlendirmeyi yapanların amaçlarına ve değerlerine bağlı olacaktır. Bu farklılık, organizasyon paydaşlarının farklı kriterleri esas alarak yöneticiyi değerlendirmelerine neden olmaktadır. Konuya yöneticilerin neden başarısız oldukları açısından bakmak, etkili yönetimin daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

### **1.7.2. Etkili Olmayan Yönetim Davranışları**

Yaratıcı Liderlik Merkezi (Center For Creative Leadership) araştırmacılarından Lombardo ve Eichinger (1989: 1) başarılı ve başarısız üst düzey yöneticiler üzerinde kapsamlı araştırmalar yaparak, hangi özelliklerin ve davranışların yöneticileri başarısızlığa sürüklediğini araştırmışlardır.

Buldukları organizasyonlarda orta ve üst kademe yöneticiliğine kadar ilerlemiş fakat sergiledikleri performans nedeniyle başarısız olan yöneticilerin, işten çıkarılma, görevinin değiştirilmesi veya emekliliğe zorlanma gibi yaptırımlara maruz bırakıldıkları görülmüştür. Araştırmacılar bu kişilerle yaptıkları görüşmeler neticesinde başarısızlıklarına neden olan unsurları tespit etmeye çalışmışlar, ayrıca bu unsurları başarılı yönetici özellikleriyle kıyaslayarak benzerlikleri ve farklılıkları ortaya koymaya

çalışmışlardır. Yapılan araştırmalarda, bazen yöneticileri başarısızlığa götüren açık ve seçik nedenlerin bulunduğu görülse de, bazen ortada bir neden yokken yöneticinin şanssızlıktan dolayı başarısız olduğu görülmüştür. Bazen de yöneticilerin kontrol edemedikleri çevre şartları yüzünden -kötü ekonomi koşulları gibi- veya politik mücadelelerden dolayı başarısız oldukları bulunmuştur. Araştırma sonunda elde edilen başarısız yöneticilerin ortak özellikleri şunlardır (Lombardo vd., 1988: 202):

- ***Duyusal Kontrol ve Soğukkanlılık:*** Başarısız olan yöneticilerin baskı, stres, sinirlilik gibi gerginlik kaynağı ortamlarda daha zayıf oldukları ve olumsuz yönde çabuk etkilendikleri görülmüştür. Bunun sonucu olarak, kontrol edemediği ruh hali nedeniyle üstleri, astları ve çalışma arkadaşları ile ilişkilerinde sorunlar yaşadıkları anlaşılmıştır. Oysaki başarılı yöneticilerin soğukkanlı, kendine güvenleri tam ve sezgi güçleri yüksek kişiler olduğu belirtilmiştir.
- ***Kendini Savunma:*** Başarısız olan yöneticilerin, başarısızlıkları konusunda kendilerini daha çok savunmaya yatkın oldukları, hatalarını gizlemeye çalışarak veya başkalarını suçlamaya çalışarak tepki gösterdikleri belirtilmiştir. Başarılı yöneticilerin ise hatalarını kabul ettikleri, sorumluluk üstlendikleri ve ortaya çıkan sorunların üstlerinden gelmeye çalıştıkları görülmüştür.
- ***Kişilerarası İlişkiler:*** Başarısız olan yöneticilerin kişilerarası ilişkilerde zayıf oldukları bulunmuştur. Organizasyonlarda düşük kademelerde pek de önemli olmayan kişilerarası ilişkiler, üst kademelere çıkıldıkça önem kazanmaktadır. Alt kademelerde daha çok teknik beceriler gerekli iken üst kademelerde sahip olunan bu teknik beceriler ilişkilerdeki zayıflığı telafi edememektedir. Başarısız olan yöneticilerin istedikleri zaman uysal ve insancıl oldukları görülmüş, ancak bu sevimliliklerinin altında bencillik, başkalarına karşı duyarsızlık ve kışkırtıcı duygularının yattığı anlaşılmıştır. Tersine, başarılı yöneticilerin astlarına karşı daha anlayışlı ve daha duyarlı davrandıkları ve onları her hareketleriyle önemsediklerini göstererek bir güven ortamı yarattıkları görülmüştür.

- **Teknik ve Bilişsel Beceriler:** Başarısızlığa uğrayan birçok yönetici için teknik beceriler yönetimin alt kademelerinde başarılı problem çözme için astlardan daha fazla bilgi gerektiren beceriler olarak görülmüştür. Bununla birlikte, organizasyonun daha üst kademelerine çıkıldıkça, bu teknik beceri yönetici için aşırı güven ve üstünlük kaynağı oluşturuyor olsa da, aslında, yöneticinin zayıflığı anlamına geliyordur. Bu durum yöneticiyi başkalarını önemsememe, dinlememe davranışlarına yöneltmekte; her şeyi ben daha iyi bilirim havasıyla üstünlüğünü ispatlamaya çalıştığı görülmektedir. Çoğu durumda, yöneticiler sadece bir veya birkaç alanda teknik beceriye sahiptir. Başarılı yöneticiler farklı alanlarda ve durumlarda gerekli olabilecek çok değişik teknik becerilerle kendilerini donatmaktadır. Böylelikle karşılaşılabilecek olaylara ve durumlara farklı bir bakış açısıyla bakarak ve daha yaratıcı çözüm önerileri getirerek cevap verebilmektedirler.

Lombardo ve Eichinger (1989)'in yaptıkları bu çalışma, yöneticileri başarısızlığa götüren nedenleri ortaya koyarak başarının formülünü geliştirme amacını taşımamaktadır. Her yöneticinin zayıf ve kuvvetli olduğu yanları vardır. Hatta bazı durumlarda yöneticinin kuvvetli bir yanı etkisiz kalabilmektedir. Bu nedenle, yapılan bu çalışma başarılı yönetimin anlaşılması açısından farklı bir bakış açısı sağlamıştır.

## BÖLÜM 2

### YÖNETSEL GÜÇLÜLÜK KAVRAMI

Organizasyonda yöneticilerin yüz yüze kaldıkları çeşitli sorunlarla, bireysel yaşamlarında karşılaştıkları sorunlar arasında benzerlikler vardır (Kanungo ve Misra, 1992: 1323). Bireysel yaşamda, temel uyma davranışları, sorunlara ve güçlüklerle neden olan değişen çevrenin yarattığı sorunlarla ilişkilidir. Bu sorunlara ve güçlüklerle karşı bireyin sergilediği tepki veya uyum davranışları; duyguları yaşamayı, bilgiyi bilişsel süreç içerisinde işlemeyi (planlama, karar verme, problem çözme gibi) ve belirlenen seçenekler arasında bir seçim yapma gibi faaliyetleri içermektedir. Bireyin yaşamındaki başarı, kendi duygusal tepkisini kontrol ederek çevresine nasıl uyum sağladığına, problem çözmeye, seçenekler arasında doğru seçimi yapmasına ve bu seçimini dikkatle ve gayretle yerine getirmesine bağlıdır. Organizasyonlar için de durum aynıdır. Bir yönetici, organizasyonun iç ve dış çevresinden kaynaklanan baskılar, sorunlar ve güçlüklerle başedebilmek için benzer davranışları sergilemektedir. Yönetici, yönetim labirentinde doğru yolları bulup hedefine ulaşabilmelidir.

Gerçek yaşamda -ister bireysel yaşam olsun ister iş yaşamında olsun- çevreye uyma davranışları sergilemedeki başarı, zekânın doğru bir yansımasıdır (Wagner ve Sternberg, 1986: 54). Başarılı uyma davranışları sergilemek için birtakım zihinsel yeteneklere ihtiyaç vardır. Belirli yeteneklere sahip olan bir yönetici, işini yaparken ihtiyaç duyduğunda sahip olduğu bu bireysel yeteneklerini kullanabilmektedir. Yeteneklerini, bulunduğu organizasyonda karşılaşılabileceği baskı, sorun ve güçlüklerle mücadelede etkili bir şekilde kullanabilen ve bunlarla başedebilen yöneticiler, yönetsel güçlülük düzeyi yüksek yöneticilerdir.

Çalışmanın I. Bölümünde, değişen dünyada yönetim işinin giderek farklılaştığı ve profesyonel yöneticilerin de, yönetim mesleğini oluşturan tüm bileşenleri dikkate alarak

işini yerine getirmesi gerektiği belirtilmiştir. Profesyonel yöneticinin, meslek yaşamının bileşenlerini, başka bir deyişle yönetim labirentini sürekli değerlendirerek belirli davranışlar sergilemesi gerekmektedir.

Yönetmel Güçlölük Kavramı başlığını taşıyan ikinci bölümde; yönetmel güçlölük kavramına yakın kavramlar olan ve günümüzün önemli sorunlarından biri olan stres ve gerilim kavramı ile bu kavramın çalışma ortamı açısından değerlendirilmiş; tükenmişlik ile öğrenilmiş çaresizlik kavramları kısaca açıklanmıştır. Daha sonra çeşitli baskı, sorun ve güçlüklerle başedebilme yeteneklerinin toplamı olan öğrenilmiş güçlölük kavramları ile yönetmel güçlölük kavramları ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

## **2.1. YÖNETSEL GÜÇLÖLÖK KAVRAMINA YAKIN KAVRAMLAR**

1900'lü yıllardan günümüze kadar olan sürede, geçmiş tüm dönemlerden farklı olarak inanılmaz bir değişim yaşanmaktadır. İçerisinde bulunduğumuz dönemin en önemli özellikleri, değişim, yenilik, kalıcı olmamak, modası geçme, rekabet gibi dinamizmi ifade eden özelliklerdir. Günümüz dünyasında her alanda yaşanan kültürel, politik, ekonomik, sosyal gelişim ve değişim hızı, toplumsal değerlerin karşılıklı etkileşimi, yaşanan çelişkiler, nüfus yoğunluğu, kıt kaynakları paylaşma problemi ve rekabetçi tutumların etkisi gibi eskiden hiç yaşanmamış veya etkisi hissedilmeyecek derecede az olan olgular, bireylerin yeni durumlara uyum çabasını gündeme getirmektedir. Durağan olmayan bu olgular, bireylerin yaşam alanlarındaki kavramların içeriğinde ve koşullarında sürekli değişimi getirirken aynı zamanda uyumu da zorlaştırmaktadır.

Olumlu ve olumsuz sonuçlarıyla birlikte gelişen bu koşulların biçimlendirdiği günümüz dünyasında değişim gittikçe ivme kazanmakta ve baş döndürücü yenilikler, iş yaşamını birçok boyutta zorlamaktadır. Günümüz dünyası, değişimden öte dönüşümlerin yaşandığı, rekabet duygularının yoğun bir biçimde algılandığı, toplumsal ve organizasyonel yaşamın bireyi içinden çıkılması pek kolay olmayan bunalımlara sürüklediği bir görünüm taşımaktadır.

Albrecht (1988: 1), 20'nci yüzyılın hastalığı olarak strese -veya gerilim- işaret ederek, bireylerin yaşamlarına daha önceleri hiç görülmemiş bir şekilde bu hastalığın yerleşmeye başladığını, sürekli yayılarak ciddi sonuçlarla bireyi etkilediğini söylemektedir. Stres sözcüğü giderek günlük yaşamın ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Genel olarak, insanlarda fiziksel, psikolojik ve davranışsal değişmelere neden olan çevresel ya da içsel şartlara karşı bir uyum süreci olarak tanımlanan stres kavramı hakkında yapılan çalışmalar, organizasyonlar açısından önemli sorunlar doğurabilecek bir başka hastalığın -tükenmişlik kavramının- varlığını ortaya çıkarmıştır. Yöneticilerin etkililiğini ve verimliliğini olumsuz yönde etkileyen stres ve tükenmişlik kadar, çalışma yaşamında önemli etkileri olan bir diğer kavram da bilişsel, motivasyonel ve duygusal bozukluk ve benlik saygısı (öz-güven) kaybına bağlı olarak herhangi bir davranışta bulunmak istememe durumu olarak görülen öğrenilmiş çaresizlik kavramıdır.

### **2.1.1. Stres Kavramı**

Endüstri Devrimi sonrasında karşı karşıya kalınan gündelik yaşam ve özellikle çalışma yaşamı birçok sorunu da beraberinde getirmiştir. Bu sorunlar arasında, stres, birçok bilim adamının, araştırmacının ve yöneticilerin dikkatini çekmiştir. Çünkü stres, iş hayatının her safhasındaki birey için geçerli olan bir kavramdır (Güney, 2006: 315).

Her alanda yaşanan değişim ve gelişmeler, günümüzde organizasyonların başarılı olmalarına, yöneticilerin doğru, hızlı ve yerinde karar vermelerine, başka bir deyişle başarılı olmalarına önemli ölçüde etki etmektedir. Ancak, yöneticiler her zaman başarılı olamamaktadırlar. Bu başarısızlığın altında birçok unsur olduğu gibi, yöneticinin meslek yaşantısını oluşturan bileşenlerin yarattığı baskı sonucunda maruz kaldığı stresten de kaynaklanabilmektedir. Stres sorununun, bu açıdan bakıldığında, yönetsel bir sorun olduğu ortaya çıkmaktadır.

Bazı meslekler ve/veya çalışma ortamları diğerlerine göre daha fazla stres kaynağına sahiptirler. Örneğin emniyet birimleri, acil servis, hızlı gelişen sektörlerde faaliyet gösteren işletme yöneticileri yaptıkları işin doğasından kaynaklanan strese maruz kalmaktadırlar. Bununla birlikte, bir organizasyonda, en fazla strese maruz kalanların

yönetim kademelerinde çalışan kişiler oldukları ifade edilmektedir (Zaleznik vd., 1977: 160-161). Kets de Vries (1979: 3), yöneticilerin sürekli olarak stres ve belirsizlikle karşı karşıya kaldıklarını, bu ortamda rasyonel eylemlerde bulunmaları gerektiğini ileri sürmektedir. Bu yönüyle yönetici gerek kendi üzerinde oluşan stresle gerekse astları üzerinde oluşan stresle mücadele etmek durumundadır.

### **2.1.1.1. Stres Kavramı ve Tanımı**

Stres gündelik yaşamın kaçınılmaz bir gerçeğidir. Her birey stresi az çok bilmesine rağmen, bu kavramın bazen yanlış, bazen de farklı anlamlarda kullanıldığı görülmektedir. Bu farklılık, konuyla ilgilenen bilim adamı ve araştırmacıların kavramı tanımlamalarında da görülmektedir. Stres, fizyolojik ve psikolojik boyutlara sahip, çok çeşitli unsurlardan kaynaklanabilen ve gerek fizyolojik gerekse psikolojik sayısız sonuçlara neden olabilen bir kavramdır. Stres kavramı hakkındaki bu karmaşık durum genel kabul görmüş bir tanımını da güçleştirmektedir.

Stotland (1984: 371), stres kavramı hakkında dört farklı tanımlama türü olduğunu söylemektedir: Bunlar; bir duruma karşı organizmanın verdiği tepkiyi vurgulayan, strese neden olan durumlara odaklanan, strese neden olan unsurların altını çizen ve stresi birey-çevre etkileşimi çerçevesinde gören tanımlamalardır.

Selye (1976: 398), stres kavramını, bir duruma karşı organizmanın verdiği fizyolojik tepki olarak tanımlayanlardandır. Yaptığı çalışmalar sonucunda ilk olarak stresi “herhangi bir etkiye bireyin verdiği belirli olmayan tepki” olarak tanımlamış daha sonra bu tanımını genişleterek “bireyin yaşamın herhangi bir anında meydana gelen sorunlarla başedebilme çabaları” olarak tanımlamıştır. Bu bakış açısıyla, çevresel unsurların strese neden olmadığı, bireyin çevresel unsurlara bir tepki olarak içsel dengesini sürdürme çabalarının strese neden olduğu anlaşılmaktadır. Nitekim Selye (a.g.e: 367) stresin, bireyin kendini koruma çabalarının bir sonucu olduğunu öne sürmektedir. Stres belirtileri, çevresel unsurların yarattığı uyma davranışının birey üzerinde oluşturduğu gerilimden anlaşılmaktadır. Smither (1998: 483) ise, stres kavramını, hem çevresel unsurlar açısından hem de kişilik özellikleri açısından ele almaktadır. Stres kavramını

tanımlamadaki bu farklılık, stresin hem iç hem de dış unsurlardan kaynaklanabileceğini göstermektedir.

Stres konusunda yapılan diğer tanımların, genellikle Selye (1976)'nin çevreye uyum davranışının yarattığı fizyolojik gerilim çerçevesinde oluşturulduğu görülmektedir. Stotland (1984)'in stresi tanımlama türleri arasında geriye kalan diğer üç yaklaşımdan organizasyonlar açısından en anlamlısının sonuncusu olduğu görülmektedir. Bu bakış açısına göre stres, birey ve çalışma yaşamı arasındaki karmaşık ve dinamik etkileşim sisteminden oluşan bir değişken olarak tanımlanmaktadır (Cox, 1978: 34). Bu yaklaşıma paralel olarak birçok araştırmacı, stresin sadece bireyden ya da çevreden kaynaklanmadığını, birey ve çevre arasındaki etkileşimin stresi ortaya çıkardığını vurgulamıştır. Çeşitli durumlarda, birçok kavramsal unsur stresin oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Stresin ve tükenmişliğin oluşmasında en önemli olan kavram etkileşimdir. Buna göre stres, yaşamdaki rollerden dolayı az çok strese maruz kalan birey ile strese neden olabilecek değişken yoğunluktaki unsurlarla dolu olan çevre arasındaki etkileşimden kaynaklanmaktadır.

#### **2.1.1.2. Çalışma Yaşamı ve Stres**

Bireylerin psikolojik durumları ve stresi göreceli algılama biçimleri, çalışma yaşamlarındaki stresi oluşturma eğilimlerine aracılık etmektedir. Daniels ve Guppy (1997: 157) tarafından yapılan bir araştırmaya göre, kötü psikolojik sağlık bireyin çalışma hayatı hakkındaki değerlendirmesi üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Bazı durumlarda, olumsuz değerlendirmeler çalışma hayatında yakın zamanda meydana gelen değişimlerin olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır (a.g.m.). Bazı araştırmacılara göre, stresin kaynağı belirli bir işin doğasında olan unsurlar (aşırı iş yükü, kötü çalışma koşulları gibi) ile bireysel farklılıklar (cinsiyet, kontrol odağı gibi) arasındaki etkileşimin bireyin strese olan tepkisini ve yaşanan stresin sonuçlarını belirlemektedir.

Bilişsel yaklaşıma göre stres (Best, 1992), çalışma hayatındaki bireylerin çevrelerini nasıl algıladıklarıyla açıklanmaktadır. Nesnelere, değişmez olup olmadıkları özelliğine göre betimlenmektedir. Bu yaklaşım, stresin algılanma biçiminin bireyden bireye göre



niteliksel olarak farklılık gösterdiğini varsaymaktadır. Buna göre, bireyin strese neden olan unsurlar veya kaynaklara odaklanarak bilgi toplaması gerekmektedir (Best, 1992: 39). Bu nedenle bilişsel süreç, bireyde strese karşı tepki oluşturmada önemli unsurdur. Çalışma yaşamındaki stres ve tükenmişlik araştırmacılar tarafından uygunluk çerçevesi içerisinde de tartışılmaktadır. Bireyin işi, aile beklentileri ve tercihlerini tanımlayan bireysel konuları düşünmek üzere bireye uygun modeller geliştirilmiştir (Barnett vd., 1999: 307). Bu yaklaşım, meslekte kaynaklanan stres kaynaklarını kapsayan değişkenler ile bireysel farklılıklardan oluşan değişkenleri kapsamaktadır (Burke, 1988: 78). Birey-çevre uyumu yaklaşımını öneren araştırmacılar, bireyin çevresinden kaynaklanan değişimleri esas alarak sahip olduğu becerileri ve ihtiyaçları arasında önemli bir farklılık olduğunda stresin meydana geldiğini söylemektedirler (Van Harrison, 1978: 176). İşin gerekleri ile bireyin kapasitesi arasında bir farklılık olduğunda stres kaçınılmazdır (Güleryüz ve Aydın, 2006: 60).

Hobfoyl ve Shirom (1993: 41), geleneksel stres modellerinden farklı olarak “kaynakların korunması” teorisini (conservation of resources) ortaya atmışlardır. Bu teoriye göre, çalışma yaşamındaki stres, ihtiyaçların başedebilme becerilerinin ötesine geçtiği bir durum olarak görülmekte ve stresin bireyin değerli bulduğu şeylerin kaybı sonucu ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Örneğin, araba ve ev gibi nesnelere, mutlu bir evlilik ve iş güvencesinin olduğu bir durum, öz-saygı gibi bireysel özellikler bu teori içerisinde örnek olarak sıralanabilir. Bu teoriye göre stres belki de bazı önemli sonuçları –maddi kayıplara neden olabilecek yatırımlardaki kayıp durumu gibi- içeren durumlardan kaynaklanabilir.

### **2.1.1.3. Çalışma Yaşamında Stres Kaynakları**

Stres konusunda yapılan araştırmalar sonucu çalışma yaşamında stres ile ilgili birçok model veya teori geliştirilmiştir (Cooper ve Marshall, 1976: 11; Quick, 1998: 291; Schuler, 1982: 3). Bu konuda yapılan sınıflandırmalar çalışma yaşamındaki stres konusunu inceleyen araştırmalara rehberlik etmişlerdir. Bu araştırmalardan ilk sayılabilecek olanlar arasında Cooper ve Marshall (1976: 13)’ın araştırması çalışma

yaşamında strese neden olan kaynakları beş başlıkta toplamıştır. Bu kaynaklar; işe özgü, organizasyonda çalışanın rolü, kariyer geliştirme, başkalarıyla ilişkiler ve organizasyon yapısı ve iklimi nedenleriyle oluşan stres kaynaklarıdır. Benzer şekilde Ivancevich ve diğerleri (1982: 375) yaptıkları araştırmayla çalışma yaşamında stres kaynaklarını dört grupta toplamışlardır. Bunlar; çalışma ortamının fiziksel özellikleri, bireyin organizasyondaki rolü ve kariyer geliştirme, kişilerarası ilişkiler ve organizasyon yapısı, kültürü, iklimi, iş tasarımı ve özellikleridir.

Yapılan bu sınıflandırmalara paralel olarak Quick (1998: 291) çalışma yaşamında stres kaynaklarını dört grupta toplamıştır. Bu kaynaklar; işin gerekleri, rolün gerekleri, fiziksel gerekler ve kişilerarası ilişkiler nedeniyle oluşan stres kaynaklarıdır. Schuler (1982: 4) ise stres kaynaklarını yedi grupta toplamıştır. Bunlar; işin özellikleri, ilişkiler, organizasyon yapısı, fiziksel özellikler, kariyer geliştirme, değişim ve organizasyondaki rollerden kaynaklanan stres kaynaklarıdır. Her organizasyonun faaliyet alanına ve bireylerin kendisiyle ilgili özelliklere göre değişiklik gösteren stres, kaynakları açısından farklı etkiler göstermektedir (Ekinci ve Ekici, 2003: 108).

Yukarıda belirtilen kaynakların yanında, strese neden olabilecek bazı değişkenlerin bulunduğunu belirtmekte yarar vardır. Stres kaynağı, çoğu kez bireylerin kişiliklerini yansıtan mizaçları, karakterleri ve yetenekleri olabilmektedir. Yaş, cinsiyet, üstlenen roller, A/B tipi kişilik, kontrol odağı, endişe düzeyi, içe dönüklük, başarı ihtiyacı gibi birtakım kişisel özellikler strese neden olabilmektedir. Bununla birlikte strese neden olan diğer çevre faktörleri de vardır. Bunlar arasında; orta yaş bunalımı, aile sorunları, ekonomik sorunlar, politik belirsizlikler, sosyal ve kültürel değişimler, teknolojik gelişmeler gibi faktörler de stres kaynağı olabilmektedir (Yates, 1989: 49).

#### **2.1.1.4. İş Yaşamında Stresin Sonuçları**

Stresin, fiziksel ve psikolojik birçok hastalığa neden olduğu belirtilmektedir. Stres kavramı olumsuz çağrışımlar uyandırsa da, stresin olumlu katkıları da vardır. Bireyler için bir miktar stresin gerekli ve yararlı olduğu belirtilmektedir. Çünkü stres, bireyin çevresiyle etkileşiminde denge unsuru sağlamada güdüleyici bir etki sahibidir.

Yapılan birçok araştırma, iş yaşamındaki aşırı stresin fiziksel ve psikolojik sağlık üzerinde olumsuz etkileri olduğunu ortaya koymuştur (Cooper ve Marshall, 1976; Albrecht, 1988; Yates, 1989). Strese karşı verilen tepkiler uzun bir zaman dilimi içinde çeşitli hastalıkların gelişmesine zemin hazırlamaktadır. Bu hastalıklar baş ağrısı, yüksek tansiyon, kalp rahatsızlıkları gibi bedensel hastalıklar olabildikleri gibi, psikolojik ve zihinsel hastalıklar da olabilir. Bireyler davranış kalıplarına, zihinsel özelliklerine göre stres karşısında geri çekilme, kabullenme, karşı koyma ve korku, endişe, depresyon gibi duygusal sorunlar da geliştirebilir. Diğer yandan dikkatin azalması, bir konu üzerinde yoğunlaşma güçlüğü, aşırı unutkanlık, takıntılı düşünceler zihinsel düzeydeki sorunlardan bazılarıdır (Güney, 2006: 333). Bu olumsuz sonuçlarıyla stres bireysel performansı olumsuz yönde etkileyebilmekte (Paşa, 2007: 210) ve organizasyonun etkinlik ve verimliliğini düşürmektedir.

### **2.1.2. Tükenmişlik Kavramı**

Stres konusunda yapılan çalışmalar sonucu farkına varılan tükenmişlik kavramı, ortaya çıkışı ve farklı düzeylerdeki etkisi nedeniyle organizasyonlar açısından önemli bir kavramdır. Meslekle ilgili olarak yaşanan stres, yoğun ve sürekli hale geldiğinde bir dizi olumsuz sonuç ortaya çıkabilmektedir. Bu olumsuz sonuçlar davranışsal, fiziksel veya psikolojik olabilmektedir. Bireysel düzeyde, tükenmişlik kavramı birey için birçok olumsuz gerek fiziksel gerek duygusal sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Organizasyonel düzeyde tükenmişlik devamsızlık, ayrılma, performans düşüklüğü gibi sonuçlara neden olabilmektedir. Bu durum, organizasyonların etkili ve verimli bir şekilde arzu edilen hedeflere ulaşmasını da güçleştirmektedir. Yöneticilerin tükenmişlik kavramının ortaya çıkışı ve farklı düzeylerde oluşturduğu etkilerini anlaması, gerek bireysel gerekse organizasyonel düzeyde yönetsel başarı için önemli hale gelmiştir.

#### **2.1.2.1. Tükenmişlik Kavramı ve Tanımı**

Freudenberger (1974: 159) tarafından ortaya atılan tükenmişlik kavramı için “bireyin kendisinden veya dış çevresinden kaynaklanan aşırı ve karşılanamayan istekler sonucu oluşan, başarısızlık, yıpranma, enerji ve güç kaybı sonucu tükenme durumu” olarak

tanımlama yapılmıştır. Birçok araştırmacı tükenmişliği, kronikleşmiş iş stresinin bir türü olarak görmektedir (Maslach vd., 2001: 405). Tükenmişlik kavramı, stres hakkında yapılan çalışmalar sonucu ortaya çıkmış ve elde edilen bulgularla ayrı bir çalışma konusu haline gelmiştir (Perlman ve Hartman, 1982: 284).

Tükenmişlik kavramı konusunda oluşturulmuş modeller ve yapılan tanımlar arasında farklılık olsa da, araştırmalarda üç temel konunun ortak olduğu görülmektedir. Bunlardan birincisi, tükenmişliğin kronikleşmiş stres sonucu ortaya çıktığıdır. İkincisi, tükenmişliğin bireye fiziksel, duygusal ve zihinsel olarak zarar verdiği ve organizasyonu zayıflattığıdır. Üçüncüsü ise, tükenmişlik konusunda önlemler alınmazsa durum daha da kötüye gitmektedir.

Günümüzde kabul gören en yaygın tükenmişlik tanımı Maslach ve Jackson (1981: 101) tarafından yapılan ve tükenmişlik kavramını üç boyuttan oluşan bir kavram olarak algılayan tanımdır. Buna göre tükenmişlik, bir bireyde ortaya çıkan fiziksel bitkinlik, uzun süren yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duyguları, yaptığı işe hayata ve diğer bireylere karşı gösterdiği olumsuz tutumları kapsayan zihinsel ve fiziksel boyutlu bir sendrom olarak tanımlanmıştır. Tükenmişlik daha çok işi gereği sürekli olarak diğer bireylerle yüz yüze çalışan bireylerde sıklıkla ortaya çıkan üç boyutlu bir sendrom olarak kabul edilmektedir. Bu üç boyut (a.g.m); duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve bireysel başarıda düşme olarak tanımlanmıştır. Duygusal tükenme, bireylerin diğer bireylere yardım ederken istenen duygusal taleplerin aşırılığı nedeniyle ortaya çıkan bitkinlik durumunu ifade etmektedir. Tükenmişlik kavramının temel boyutu olarak kabul edilen duygusal tükenme, bireyin yaptığı iş nedeniyle aşırı yüklenilmiş olması ve duygusal kaynaklarının giderek azaldığını hissetmesi olarak açıklanmaktadır (Maslach, 1982: 3). Duyarsızlaşma ise, bireyin işinde soğuk, ilgisiz, katı ve bazen de olumsuz tutum ve davranış geliştirme durumunu ifade etmektedir (a.g.e: 4). Bireysel başarıda düşme boyutu, bireyin işindeki yeterlilik ve başarı durumunu olumsuz olarak değerlendirmesini ifade etmektedir (a.g.e: 5). Bireylerin geliştirdikleri olumsuz düşünce kalıpları, kendisini ve başkalarını olumsuz yönde düşünmeye neden olmakta, kendini

olumsuz yönde eleştirerek suçlu hissetmesini sağlamaktadır. Bu durum, bireyin kendisini yetersiz, başarısız görmesine neden olmaktadır.

Yapılan çalışmaların tükenmişlik kavramını bitkinlik, düş kırıklığı, acizlik, umitsizlik, stres, enerji kaybetme, duygusal tükenme, ilgisizleşme, bitkinlik ve kötümserlik gibi kavramlarla açıklamaya çalıştığı görülmektedir. Skovolt (2001: 107) bu kavramların tükenmişlik kavramının esasını oluşturduğunu, çünkü bu kavramların tükenmişlik kavramının temel bileşenlerine işaret ederek bir bireyin bitkinliğini; giderek enerjisinden ve mücadele azminden kan kaybettiğini söylemektedir.

#### **2.1.2.2. Tükenmişliğe Neden Olan Faktörler**

Birçok araştırmacı, tükenmişliğe neden olan faktörlerin bireyden kaynaklandığı gibi bireyin çevresinde yer alan faktörlerden de kaynaklanabileceğini belirtmektedir. Pines ve Aronson (1988: 11) tükenmişliğin temel nedeninin, bireylerin yaşamlarının anlamlı olduğuna inandıkları varoluş ihtiyacında yattığını, başka bir deyişle yapılan işlerin yararlı ve anlamlı olduğuna inanmanın tükenmişlikle ilişkili olduğunu söylemektedirler.

Tükenmişlik, işe yeni başlayan heyecanlı ve istekli bireylerde daha fazla görülmektedir. Zaman geçtikçe beklentilerinin ve yüksek hedeflerinin gerçekleşmediğini gören bireyler yetersizlik duygusuna daha fazla maruz kalmaktadırlar. Büyük beklentilerle ve umutlu bir şekilde işe başlayan bir birey, tükenmişlik belirtileri gösterdiğinde organizasyona bağlılığı zayıflamaya başlamaktadır (Chuo, 2003: 21). Yapılan araştırmalar (Gümüş, 2006), tükenmişliği daha çok özünde yardım olan - hemşirelik, sosyal hizmet uzmanlığı ve öğretmenlik gibi - işleri yapan bireylerde görüldüğünü ortaya koymuştur. Daha sonraları; polislik, subaylık, gardiyanlık, kütüphanecilik, yöneticilik gibi insanlarla sık iletişim kurulan diğer meslek grupları da risk gruplarına dahil edilmiştir. Bu meslekler genellikle sorunlara odaklanmaya meyilli, olumlu geri bildirim olmayan, duygusal gerilimi yüksek olan ve bireysel gelişimi pek desteklemeyen işleri içermektedir.

Tükenmişliğin nedenlerini, bireysel ve çevresel nedenler olarak ayırmak mümkündür (Maslach vd., 2001: 407-411). Yaş, eğitim, işe aşırı bağlılık, kişisel beklentiler,

motivasyon düzeyi ve dayanıklılık gibi nedenler bireysel nedenler arasında sayılmaktadır. Bununla beraber tükenmişlik sendromunun oluşmasında rol çatışması, rol belirsizliği ve aşırı yükleme önemli nedenler arasında sayılmaktadır. Rol çatışmasında; çakışan sorumluluklar taşıyan bir bireyin, öncelikler koyarak sorumluluklarını sıralamak yerine, her şeyi aynı düzeyde iyi yapmaya çalışması sonucunda yorgun düşmesi ve sonuçta tükenmişlik duygusunu yaşaması mümkündür. Rol belirsizliğinde; birey kendisinden iyi bir kariyer portresi çizmesinin beklendiğini bilmekte, ama kendisine rehberlik ya da model alacağı biri olmadığından bunu nasıl başaracağından emin olamamaktadır. Dolayısıyla, faydalı olacak hiçbir şeyi başaramadığı kanısına kapılabilmekte, kendini yetersiz görmekte ve bu durum tükenmişliğe neden olabilmektedir. Aşırı yüklemde; hiç kimseye hayır diyemeyerek altından kalkabileceğinden çok daha fazla sorumluluk yüklenen birey sonuç olarak tükenme noktasına gelebilmektedir.

Bunların dışında çevresel nedenlerle ilgili çalışma ortamıyla ilgili bazı problemler de -iş yükü, kontrol, aidiyet, adalet ve değerler- strese ve kişinin kendisini yaptığı işte mutsuz hissetmesine sebep olabilmektedir (Budak ve Sürgevil, 2005: 97). Bu problemler yanında; aşırı iş yükü ve dinlenme zamanlarının az olması, ilişkide bulunulan bireylerin gereksinimlerinin karşılanamaması, liderlerin yetersizliği, yetersiz uzman eğitimi ve yönlendirme, yaptığı işi kontrol etmede yetersizlik, bireylerarası sosyal ilişkilerin olmaması gibi unsurlar da sayılabilmektedir.

### **2.1.2.3. Tükenmişliğin Sonuçları**

Tükenmişlik, gerek bireyler açısından gerekse organizasyonlar açısından önemli sonuçlar doğuran bir sendromdur (Maslach vd., 2001: 406). Tükenmişlik, bireyler açısından genel sağlık sorunlarına neden olabilmektedir (Güleryüz ve Aydın, 2006: 60). Organizasyonlar açısından ise, genellikle düşük performansla olan etkileri araştırılmıştır. Tükenmişliğin yorgunluk, bitkinlik, uyku bozuklukları, baş ağrısı, solunum güçlüğü gibi fiziksel sonuçları ortaya çıkarabileceği gibi, duygusal tükenme, çabuk öfkelenme, apati,

madde kullanımı, ie kapanma gibi psikolojik sonuçlara da neden olabilmektedir (Maslach, 2001: 607-611).

Tükenmişliğin organizasyonel düzeyde etkileri; bireylerin devamsızlık, işten ayrılma isteği gibi organizasyondan kopma noktasına getirebildiği gibi, bireyin yaptığı işe devam etmesi durumunda verimsizliğe neden olabilmektedir. Tükenmişlik, iş ve yaşam doyumunu olumsuz yönde etkilediği (Gümüş, 2006: 123) için bireyin işine ve organizasyona bağlılığını da azaltmaktadır (Chuo, 2003: 21). Tükenmişlik düzeyi yüksek olan bireyler çalışma yaşamında, diğer bireylerle çatışma içerisine girerek onlar üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır.

#### **2.1.2.4. Çalışma Yaşamı ve Tükenmişlik**

Tükenmişliğin gerek bireyler gerekse organizasyonlar açısından önemli etkileri olması, bu konuda tedbirlerin alınması zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır. Pines ve Aronson (1988:18), tükenmişliğin farkına varıldığında dört seçenekten birinin tercih edildiğini söylemektedirler. Birinci seçenekte, birey tükenmişliğe neden olan unsurların mesleğinden kaynaklandığını anladığı için mesleğinden ayrılmaktadır. İkinci durumda ise, birey tükenmişliğe neden olan unsurları mesleğinin bazı işlerinde görmektedir. Bu nedenle mesleğini bırakmamakta, sadece mesleğinin belirli işlerini artık yapmamaktadır. Üçüncü seçenekte, birey mesleğinde ilerleme yolunu seçerek günlük işlerin yoğunluğundan kurtulma ve tükenmişliğe neden olan kaynaklarını azaltma yolunu seçmektedir. Son seçenekte ise, birey kendi yaşamını sürdürebilecek kadar mümkün olduğunca en az çabayı göstermeyi, gelişim ve değişim için tüm isteğinden vazgeçmeyi tercih etmektedir.

Tükenmişlik ile başetmek başlangıçta bireyin kendi çabalarıyla mümkün olabilecekken, daha ciddi durumlarda problemi halletmek için birtakım yöntemler de uygulanmaktadır. Birçok araştırmacı, tükendiğini hissedenden bireyin, kendi kendine bazı sorular sorması gerektiği düşünçesinde birleşmişlerdir. Bireyin vereceği cevaplar ile tükenmişliğe neden olan unsurları anlaması ve bu doğrultuda kendi kendine tedbirler alması bireysel açıdan tükenmişlikle başedebilme yollarındandır (Maslach vd., 2001: 418). Tükenmişlik

sendromu ile başedebilme yöntemleri oluşturmak ve bunları uygulamak için bireysel kontrol olanakları önemlidir. Çalışma ortamlarını kontrol etme olasılığının az olduğu yerlerde bireysel başetme yöntemleri öncelik kazanmaktadır.

Tükenmişlik sendromunu önlemek ya da iyileştirmek için takım çalışması oluşturmak bir başka yararlı yöntemdir. İşyerinde sosyal destek amaçlı gruplar kurmak ve toplantılar düzenlemek benzer koşullar altında çalışanların iş ortamlarının zorlukları ve stresle başetme yöntemleri hakkında karşılıklı fikir alıp vermelerini sağlamak için uygun bir ortam olabilir. Eğitim içerikli uygulamalar bireysel başetme yöntemlerini geliştirmek amacı ile oluşturulmuş teknikler içermektedir. Stresi ve tükenmişliği kanalize etmek sıklıkla kas gevşetici egzersizler ile olanaklıdır. Organizasyonlar, tükenmişliğe neden olan unsurları dikkate aldığı anda; bireyin yaptığı işin modifikasyonu, danışmanlık hizmetleri sağlaması ve organizasyon olarak problem çözme yollarına başvurarak tükenmişlik ile başedebilmektedir (Maslach vd., 2001: 419).

### **2.1.3. Öğrenilmiş Çaresizlik Kavramı**

Bazı bireyler, çeşitli içsel, sürekli ve genel nedenlerle yaşamdaki olaylar üzerinde kontrolünün olmadığına inanmakta; bu durum bireyin genel sağlık durumunu ve genel başarısını olumsuz yönde etkilemektedir. Bireyin davranış ile davranışın sonucu arasında bağlantı olmadığını öğrenmesiyle, güdüsel (motivational), bilişsel (cognitive) ve duygusal (emotional) alanlarda bozukluklar ortaya çıkmaktadır.

#### **2.1.3.1. Öğrenilmiş Çaresizlik Kavramı ve Tanımı**

Öğrenilmiş çaresizlik kavramı, hem bir deneysel işlemi hem de bu deney sonucunda ortaya çıkan davranışları tanımlamak amacıyla kullanılmıştır (Seligman ve Maier, 1967: 1-9; Hiroto ve Seligman, 1975: 311-327). Öğrenilmiş çaresizlik, organizamanın bir davranış ile bu davranışın sonucu arasında bir ilişkinin olmadığını öğrenmesi nedeniyle benzer bir ortamda gereken davranışları sergileyememesidir (Overmier ve Seligman, 1967: 28-33). Bu tanıma göre; organizma, çevresinden gelen uyarıcıları kontrol edememekte ve daha sonra benzer bir durumla karşılaştığında, kontrol altına



alınabileceği yerde bunu kontrol altına alamamakta ve başarısız olmaktadır. Çünkü, daha önceki yaşantısında, sonuçları kontrol etme davranışını öğrenmemiştir.

Öğrenilmiş çaresizlik, bir organizmanın, davranışlarıyla olumsuz bir sonucu kontrol edebileceği halde, bu sonucu kontrol etmek için gereken davranışları yapmadığını ya da bu davranışları öğrenmede yetersiz kaldığını göstermektedir. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere öğrenilmiş çaresizliğin ortaya çıkabilmesi için organizmanın önce kontrol edemediği olumsuz sonuçlarla karşılaşması gerekmektedir. Daha sonra bu organizma, bir veya birkaç davranış yaparak sonucu kontrol edebileceği bir ortama girdiğinde, bu sonucu kontrol etme yönünden yetersiz olmaktadır (Hovardaoğlu, 1986: 3).

Bu modele göre, çeşitli durumlarda başarısızlıklarla karşılaşılacak bireyin, gelecekte öğrenilmiş çaresizlik geliştirmesi mümkündür.

### **2.1.3.2. Öğrenilmiş Çaresizlik Kavramının Ortaya Çıkışı**

Öğrenilmiş çaresizlik kavramı, ilk olarak öğrenme araştırmaları için hayvanlarla yapılan deneylerden elde edilen bulgulara göre tanımlanmıştır (Overmier ve Seligman, 1967; Seligman ve Maier, 1967). Köpeklerle laboratuvar ortamında yapılan ilk deneylerde; deneklerin gösterilecek hiçbir davranışın elektrik şokunu kontrol edemeyeceği konusundaki öğrenme (kontROLSUZLUK BEKLENTİSİ), davranış ve davranışın sonucu arasında bir ilişki olmadığı konusunda geleceğe yönelik bir beklenti oluşturduğu ve bu beklentinin yaşamın çeşitli yönlerine genellenerek çaresizlik davranışını ortaya çıkardığı bulunmuştur (Peterson ve Seligman, 1987: 239).

Öğrenilmiş çaresizlikle ilgili laboratuvar çalışmaları daha sonra kediler (Seward ve Humfrey, 1967: 338-341), balıklar (Padilla, 1973: 451-456) ve fareler (Maier vd., 1973: 581-592; Seligman ve Beagley, 1975: 534-541; Lachman vd., 1993: 110-116) üzerinde de yapılmış ve köpekler üzerinde yapılan ilk deneylerdeki bulgulara benzer bulgulara ulaşılmıştır. Bu sonuçlar, öğrenilmiş çaresizlik olgusunun belli bir türe özgü bir davranış değil, bütün organizmaları kapsayabilecek genel bir özellik olduğunu ortaya koymuştur.

Hayvanlarla yapılan bu çalışmalar; araştırmacıları insan denekler üzerinde öğrenilmiş çaresizlik olgusunu laboratuvar ortamında çalışmaya yöneltmiştir. Peterson ve Seligman (1984: 347-374) insan deneklerle yapılan iki paralel tür öğrenilmiş çaresizlik çalışmasından söz etmektedirler.

İlk çalışmalarda, laboratuvar ortamında insan deneklerle temel öğrenilmiş çaresizlik modeli araştırılmıştır. Bu çalışmalarda hayvanlarla yapılan deneylerdeki elektrik şoku yerine çözülemeyecek bulmacalar, kontrol edilemeyen şiddetli gürültüler ve benzeri problem durumları oluşturulmuş, deneyler bu ortamlarda yapılmıştır. Yapılan deneyler sonucu, hayvanlarla yapılan önceki deneylerde olduğu gibi, insanların da çaresizlik davranışlarını geliştirdikleri bulunmuştur (Hiroto, 1974: 187-193). Yapılan birçok araştırma, insanlarda öğrenilmiş çaresizlik gelişimiyle ilgili bu bulguları desteklemiştir. İnsan ve hayvan deneklerle laboratuvar ortamında yapılan çalışmaların bir sonucu olarak ortaya çıkan öğrenilmiş çaresizlik modeline göre, davranış ile sonucu arasında bağlantı olmadığının öğrenilmesi, güdüsel (motivational), bilişsel (cognitive) ve duygusal (emotional) alanlarda bozukluklar ortaya çıkartmaktadır (Ersever, 1993: 624). Güdüsel alandaki bozukluk, istemli davranışlarda azalmayı ifade etmektedir. Bilişsel bozukluk ise, yapılan bir davranışın sonucu etkileyebileceğini öğrenmedeki güçlükleri ifade etmektedir. Bu güçlükler, bireyin davranışıyla sonucu kontrol etme konusundaki olası seçeneklerini değerlendirememekle ve düşünsel sürecinde bir tıkanıklıkla ortaya çıkmaktadır. Bu durum, bireyde belirgin bir çöküntü duygusu oluşturmakta, uzun süreçte ise genel bir çökkünlük durumuna (depression) neden olabilmektedir (Roth ve Bootzin, 1974: 253-264). Bu çökkünlük durumu duygusal bozukluk olarak nitelendirilmektedir. Öğrenilmiş çaresizlik, bireyin yaşamını, kendisi ile ilgili algılarını, dünyaya bakış açısını olumsuz yönde etkilemekte, öğrenilmiş çaresizlik gösteren bireylerde depresyonun gözlemlendiği bildirilmiştir. Çocuklukta görülen öğrenilmiş çaresizliğin, yetişkinlikte ortaya çıkabilecek depresif bozukluklar için risk faktörü olabileceği belirtilmektedir. Öğrenilmiş çaresizlik modeli, davranışların sonuçlarını kontrol edememe nedeniyle ortaya çıkan bu çökkünlük durumuna bir açıklama getirmesi nedeniyle bir depresyon modeli olarak nitelendirilmiştir (Peterson ve Seligman, 1984: 347-374).

Orijinal çaresizlik modeli olarak adlandırılan bu ilk modele göre (Seligman ve Maier, 1967: 1-9; Hiroto ve Seligman, 1975: 311-327; Overmier ve Seligman, 1967: 28-33), organizmanın sadece kontrol edilemeyecek durumlara maruz bırakılması çaresizliğin ortaya çıkması için yeterli değildir. Bunun yerine, çaresizliğin gelişimi için sonucun kontrol edilemeyeceğine bireyin inanması gerekmektedir. Daha sonraki çalışmalarda ise, öğrenilmiş çaresizlik hipotezi insanlarla ilgili çeşitli durumları açıklamak için kullanılmıştır. Akademik başarı ve sosyal başarısızlık, sosyal başarı eğitimi ve öğrenilmiş çaresizlik ilişkisi, depresyon, akademik başarı ve sınav kaygısı, yaşlanma ve hastalık, kaygı ve uzun süreli yoksunluk bu alanlardan bazılarıdır.

Abramson ve diğerleri (1978: 49-74), orijinal öğrenilmiş çaresizlik modelini gözden geçirerek modelin yetersiz olduğunu ileri sürmüşlerdir. Orijinal öğrenilmiş çaresizlik modelinin:

- Sadece kontrol edememe beklentisinin çaresizlik davranışını açıklamaya yeterli olmamasının,
- Çaresizlik yaşantısı geçiren bireylerin çaresizlik davranışı yanında aynı zamanda benlik saygısında azalma veya yok olmanın nedenini ortaya koyamamasının,
- Çaresizlik davranışlarının içsel nedenlerinin açıklanamamasının,
- Çaresizlik davranışının hangi durumlarda sürekli veya geçici olduğunu, yaşamın diğer alanlarına hangi durumlarda genellendiğini hangi durumlarda sadece o duruma özgü olduğunu açıklamamasının,

eksik kalan yanları olduğu ifade edilmiştir (Abramson vd., 1978: 64). Daha sonra orijinal çaresizlik modelinin bu eksikliklerini ortadan kaldırmak için model yükleme kuramına (attribution theory) dayanacak biçimde yeniden açıklanmaya çalışılmıştır. Abramson ve diğerlerinin (1978) oluşturduğu bu modele göre, birey herhangi bir kontrolsüzlük durumuyla karşılaştığında, kendi kendine neden çaresizlik yaşadığını sorgulamaktadır. Bireyin, nedenle ilgili olarak yaptığı açıklama (causal attribution), yaşanan çaresizlik sorununun yaşamın öteki alanlarına da genellenip

genellenmeyeceğini ve sürekli olup olmayacağını belirlemektedir. Kısaca, gözden geçirilmiş çaresizlik modeli, çaresizlik yaşantısını nedensel yükleme modeliyle açıklamaktadır. Bu modelde her bir bireyin kendine özgü bir yükleme biçimine (attributional style) sahip olduğu da öngörülmüştür. Bireyde öğrenilmiş çaresizliğin ortaya çıkması, onun davranışlarını ve bunların sonuçlarının nedenlerini nasıl açıkladığına bağlıdır (Abramson vd., 1978: 50).

Davranışlarıyla sonuçları arasında bir bağ olmadığını öğrenen birey, bunun nedenini üç farklı kaynağa yüklemektedir. Bu kaynakların her biri birer boyut olarak düşünülebilir. Bunlar (a.g.m); içsel-dışsal, sabit-değişken ve genel-özel boyutlarıdır.

İçsel-dışsal nedensel yükleme boyutunda; birey, davranışının nedenini çaba, yetenek, kişilik özelliği gibi kendine ilişkin değişkenlere, ya da şans, işin güçlük derecesi, ortamın özellikleri gibi kendi kontrolünün dışındaki değişkenlere yüklemektedir. Sabit-değişken nedensel boyutunda; birey, davranış ve sonuç arasındaki bağlantısızlığın nedenini zaman içinde değişebilir olup olmadığına göre değerlendirir. Genel-özel nedensel boyutunda ise; davranış ve sonuç arasındaki bağlantısızlığın nedenini, söz konusu özel ya da tüm benzer ortamlarda geçerli olup olmadığını araştırır. Abramson ve arkadaşlarının oluşturduğu bu modele göre, evrensel ve bireysel çaresizlik arasında da bir ayırım yapılmaktadır. Evrensel çaresizlik durumunda birey davranışın sonucunu ne kendisinin ne de bir başkasının kontrol edemeyeceğine inanmaktadır. Bunun yanında, bireysel çaresizlik durumunda ise birey, davranışın sonucunu sadece kendisinin kontrol etmede yetersiz kaldığını düşünmekte, kendisi dışında herhangi bir başkasının sonucu kontrol edebilme olasılığının bulunduğuna inanmaktadır. Evrensel ve bireysel çaresizlik arasındaki önemli farklardan birisi de benlik saygısıyla ilgilidir. Eğer birey davranışın sonucunu kontrol edememe durumunun sadece kendisine özgü bir durum olduğunu, başkalarının sonucu kontrol edebildiğini düşünürse benlik saygısı azalmaktadır. Evrensel ve bireysel çaresizlik ayırımı, benlik saygısı noktasında kendisini göstermektedir (a.g.m: 55).

Özet olarak, gözden geçirilmiş öğrenilmiş çaresizlik modeline göre davranış sonuç arasındaki kontrol yokluğunu içsel, sabit ve genel bir nedensel yüklem biçimiyle açıklamayı alışkanlık haline getirmek, yaşamın birçok alanında daha uzun süreli çaresizlik yaşantılarına neden olmaktadır.

Buna göre öğrenilmiş çaresizlik kavramını; bireyin davranışları ile elde ettiği sonuç arasında ilişki (olay ve durumlar üzerinde kontrolü) olmadığını görmesi, algılaması; bunun gelecekteki davranışlarını da etkileyeceğini (kontROLSÜZLÜĞÜN devam edeceği) düşünmesi ve yaşadığı bu olumsuz durumu içsel, genel ve sabit nedenlere bağlaması sonucunda yaşayacağı bilişsel, motivasyonel, duygusal bozukluk ile benlik saygısı (özgüven) kaybına bağlı olarak herhangi bir davranışta bulunmak istememe durumu olarak yeniden tanımlamak mümkündür (Güler, 2006: 63).

### **2.1.3.3. Çalışma Yaşamı ve Öğrenilmiş Çaresizlik**

Psikolojide önemli bir yeri olan öğrenilmiş çaresizlik kavramı, endüstri ve örgüt psikolojisinde pek çalışma alanı bulmamıştır. Çalışma yaşamında öğrenilmiş çaresizliği ele alan çalışmalar arasında Martinko ve Gardner (1982: 195-204) ile Carlson ve Kacmar (1994: 235-256)'ın modelleri sayılabilir.

Martinko ve Gardner (1982: 197)'in oluşturduğu model; temel olarak, çevresel faktörlerin bireyin geçmiş deneyimleriyle birlikte nedensel yüklemelerini yaparak performansı belirlediğini ortaya koymaktadır. Bir organizasyon için çevresel faktörler, iç ve dış çevrede yer alabilmektedir. Dış çevre içerisinde, ekonomik şartlar, teknoloji, sosyal değerler ve politik-yasal unsurlar sayılabilir. İç çevre içerisinde ise; organizasyon yapısı, kurallar, süreçler, politikalar, performans değerlendirme sistemi, ödül-ceza sistemi, hedef belirleme sistemi, liderlik, görevin yapısı ve zorluğu gibi unsurlar sayılabilir. Bu süreç, bireylerin cinsiyeti, başarıma ihtiyacı ve kontrol odağı gibi unsur tarafından da etkilenmektedir. Bu modele göre birey nedensel yüklemelerini, yetenek, çaba, işin güçlüğü veya şans unsurlarıyla açıklamaktadır. Yetenek ve çaba içsel, işin güçlüğü veya şans ise dışsal yüklemelerdir. Nedensel yüklemeler yapılmasıyla, organizasyon içerisindeki bireyin duygusal durumu ve beklentisi etkilenmekte, tüm bu

durum da davranışlarını belirlemektedir. Örneğin bireyin, yetenekler konusunda içsel ve sabit yükleme yaptığı durumda, daha çok baskı altında hissetmesi muhtemel olacak ve performans sergilemesi de güçleşecektir. Bir organizasyondaki çaresiz birey, düşük verimlilik ve kalite, işten kaytarma, işi bırakma, azalan iş doyumunu gibi sonuçlara neden olan davranışlar sergileyebilir. Martinko ve Gardner (1982), organizasyonlarda öğrenilmiş çaresizliği yenmek için; başarıya alıştırmaya, geçmiş ve şimdiki durumu fark etme, nedensel yükleme eğitimi, uygun davranış karşısında ödüllendirme, öz-güvenlerini yükseltme ve örnek gösterme gibi çeşitli iyileştirme yolları önermişlerdir.

Carlsion ve Kacmar (1994: 238)'in modeline göre organizasyonlarda çaresizliği öğrenme birçok karmaşık safhadan oluşmaktadır. Bu modelin Martinko ve Gardner (1982)'in oluşturduğu modelden farkı, kişilik özelliklerini dikkate almasıdır. Birey, bir organizasyona gelirken içedönük-dışadönük gibi kişilik özelliklerini de beraberinde getirmektedir. Bu kişilik özellikleri, organizasyonun iç ve dış çevresinden kaynaklanan roller, işin özelliği, geri bildirim, sosyal destek gibi unsurlar bireyin performansını etkilemektedir. Bireyin sergilediği performans, başarı veya başarısızlığını ortaya koymaktadır. Birey bu performans sonucunda elde ettiğini nedensel yüklemelere göre değerlendirmektedir. Bireyin davranış ve sonucu hakkında yaptığı nedensel yüklemeler, bir sonraki davranışını etkilemektedir. Tüm bu süreç sonunda verimlilik, kalite, bağlılık, iş doyumunu gibi gerek bireysel gerekse organizasyon düzeyinde önemli etkiler ortaya çıkmaktadır. Carlsion ve Kacmar (1994) organizasyonlarda öğrenilmiş çaresizliği yenmek için; önyargı farkındalık eğitimi, başarıya alıştırmaya, özgüven yükseltme, nedensel yükleme eğitimi gibi çeşitli iyileştirme yolları önermişlerdir.

Bireysel performans ve organizasyonel başarı arasındaki ilişki birçok araştırmacının ilgi odağı olmuştur. Bireysel performansa olumsuz yönde etki edebilecek öğrenilmiş çaresizlik konusunda, oluşturulan her iki model ve iyileştirme yolları ile organizasyonların farkındalık düzeyini artırmak yöneticilerin üzerine düşen önemli görevlerden biridir. Çaresizliği öğretmeyen bir çalışma ortamının sağlanması ile organizasyonun başarısının kaçınılmaz olacağı belirtilmektedir.

## 2.2. ÖĞRENİLMİŞ GÜÇLÜLÜK KAVRAMI

Her alanda yaşanan gelişme ve değişimlerle günümüzde yaşam temposu durmadan artmaktadır. Bu gerçeği görmezden gelip düşünce tarzını değiştiremeyen bireyler, hayatlarında daha fazla zorlanmakta, gerilmekte ve stresli durumlara maruz kalmaktadır. Stresli durumlara maruz kalan bireyler, bu durumundan kurtulmaya ve çevreye uyum sağlamaya çalışmaktadırlar. Yaşanan değişimlerle mücadele edip direnmek veya değişimden kaçınmak yerine, değişimle birlikte var olup ilerlemek ve stresle başa çıkma yollarını öğrenip günlük yaşama uygulamak, gerek ruh ve beden sağlığını koruma gerekse bireysel ve meslek yaşamında etkili ve verimli olabilmek için büyük yarar sağlamaktadır.

Gerilim, baskı, strese neden olan unsurları algılama bireye özgüdür; unsurlar değiştikçe ve/veya bireyler değiştikçe ortamdaki stres algılaması da değişmektedir. Lazarus (1991: 5), aynı çevrede ve aynı ortamda bireylerin stresi algılamaları arasında büyük farklılıklar olduğunu ifade etmektedir. Birey stresi algılar algılamaz strese neden olan unsurların kendisi üzerindeki etkilerini azaltmak için başedebilme davranışları sergilemektedir. Bireyin başedebilme davranışlarını nasıl sergilediği stresin algılanmasındaki yoğunluğu da etkilemektedir. Birey strese neden olan unsurların kontrol edilemediğine inandığında bu durumla başedememektedir (Brissie vd., 1988: 106).

Başedebilme kavramı, genel olarak, bireylerin yaşamlarını sürdürürken karşılaştıkları güçlüklerle fiziksel veya zihinsel mücadele etme biçimleri veya yolları (Cohen, 1987: 284) olarak açıklanabilir. Lazarus (1991: 5), başedebilme kavramını bir bireyin karşılaştığı güçlüklerin sahip olduğu kaynaklara yük olması veya bu kaynakları aşması durumunda onların üstesinden gelebilmesi için sergilediği bilişsel ve davranışsal gayretler olarak tanımlamaktadır. Bireyler gündelik yaşamda maruz kaldıkları stresli durumların üstesinden gelmek için çeşitli davranışlar ve zihinsel teknikler kullanmaktadırlar. Bilerek veya bilmeyerek, bireyler strese bir tepki göstermektedirler. Başetme stratejilerini tanımlarken Payne (1988: 226); kişilik, yaş, deneyim, cinsiyet, zihinsel yetenek gibi bireysel farklılıkların strese karşı tepki gösterme tarzını etkilediğini

belirtmektedir. Çalışma yaşamında bireyin stresi algılama ve bu stresten etkilenme düzeyi, bulunduğu sektöre ve organizasyondaki pozisyona bağlıdır. Yapılan araştırmalar, bazı sektörlerin strese daha fazla maruz kaldıklarını ve bu durumun organizasyon ve çalışanlar üzerine büyük bir baskı oluşturduğunu göstermektedir.

Stresle başetme, Edwards (1988: 245)'a göre, stresi altı değişik şekilde etkilemektedir. Bunlar:

- Bireyin fiziksel ve sosyal çevresindeki ilgili yanlarını doğrudan değiştirerek,
- Kişilik özellikleri gibi bireyin kendisiyle ilgili değişiklikler yaparak,
- Algılamanın esasını oluşturan sosyal bilgiyi sorgulayarak,
- Bireyin algılarının yer aldığı zihinsel yapı modellerini etkileyerek,
- Uyuşmazlıkları azaltmak için arzuları yeniden düzenleyerek ve
- Uyuşmazlıklarla beraber gelen önemliliği de azaltarak

stres üzerinde etkili olunabilir. Bu süreçte, bireyin stresi algılaması başetmenin etkililiğini belirlemektedir. Herhangi bir durumda ve herhangi bir zamanda, bir birey yukarıda belirtilen yollardan birini veya birkaçını kullanarak başetme stratejileri geliştirmektedir.

Birey yaşamında önemli bir rolü olan ve bireyi tehdit eden şeylerle mücadele etmeyi ya da bunlardan kaçmayı kolaylaştıran başetme stratejileri uzun zamandır araştırmacıların ilgi odağı olmuştur. Bu konuda yapılan çalışmalar arasında; Hamberg ve Adams (1967: 277-284)'ın kaçınma ve üzerine gitme stratejileri, Lazarus (1976)'un doğrudan müdahale ve geçici çare yaklaşımları sayılabilir. Başetme stratejileri konusunda yapılmış çalışmalar arasında en bilineni ve en yaygın olanı, Folkman ve Lazarus (1980: 219-239)'un yaptıkları çalışmadır. Bireyin kendisinden ve dışarıdan gelebilecek istek, baskı ve güçlükler karşısında birey, zihinsel ve duygusal olarak sürekli başetme çabası



içerisindedir. Folkman ve Lazarus (1980)'a göre başetme stratjileri problem odaklı ve duygu odaklı olmak üzere iki temel yaklaşımla açıklanmaktadır.

Problem odaklı başetme stratejilerinde; bireyin özdeğerleri, deneyimleri ve entelektüel kapasitesiyle bağlantılı olarak, sorunu tanımladıktan sonra alternatif çözüm yolları oluşturmak, geliştirilmiş çözüm yollarının fayda ve zarar karşılaştırmasından sonra, karar verilen seçeneği uygulamaya koymayı gerektirmektedir. Problem odaklı stratejiler içe yönelikte olabilmektedir. Birey çevreyi değistirme yerine kendisinde değişikliğe giderek alternatif mutluluk kaynaklarını bulur veya yeni beceriler kazanarak değişim isteği içerisinde olabilir. Eğer bir kişinin yaptığı iş sürekli bir stres kaynağı ise, içe yönelik stratejiler çözüm yolu olabilir.

Duygu odaklı başetme stratejilerinde amaç, olumsuz duyguların egemenliği altına girmek ve bu duyguların problem çözme eylemlerini etkilemesini önlemek içindir. Bu durumda, bir problem denetlenemez hale geldiğinden dolayı duygu odaklı başetme kullanılmaktadır. Olumsuz duygularla başetmede stratejiler davranışsal ve bilişsel olarak ayrılmaktadırlar. Davranışsal stratejiler, bir sorunu zihinden atmak için fiziksel egzersiz yapmayı, alkol ya da başka maddeler kullanmayı, öfkeyi dışa vurmamayı, dostlardan duygusal destek aramayı ve almayı kapsamaktadır. Bilişsel stratejiler ise, sorunla ilgili düşünceleri geçici olarak bir yana bırakmayı ve durumun anlamını değiştirerek tehdidi azaltmayı kapsamaktadır. Bilişsel stratejiler genellikle durumları yeniden değerlendirmeyi gerektirmektedir (Atkinson vd., 1995: 598-600).

Folkman ve Lazarus (1980)'un çalışmasına benzer bir şekilde, Lattack (1981), duruma göre başetme ve semptomatik başetme olmak üzere iki strateji önermiştir. Billings ve Moos (1984: 877-891) ise; aktif bilişsel başetme, aktif davranışsal başetme ve kaçınma olmak üzere üç başetme stratejisi önermiştir. Feiter ve Tokar (1986: 254-271), beş adet başetme stratejisi önermişlerdir. Bunlar; fiziksel egzersiz, başka yere odaklanma, madde kullanımı gibi kötü davranışlar, sosyal destek arama ve alma ile problemin psikolojik olarak yeniden tanımlanmasıdır.

Hobfoll ve Shirom (1993)'un bireyin stresle başetmek için sahip olduğu kaynaklar arasında gösterdiği öğrenilmiş güçlülük, Rosenbaum (1980: 109-121) tarafından bireylerin yaşam boyu geliştirdikleri ve stresle başetmelerini sağlayan davranış repertuarı olarak bahsedilmektedir. Bu kavramın, algı veya bir tutumdan daha çok başetme yetilerini kapsayan davranışlar olduğu düşünölmektedir. Öğrenilmiş güçlülük kavramının tanımlanmasına geçmeden önce, bu kavramın ortaya çıkışı öğrenilmiş güçlülük kavramının tarihsel gelişimi başlığı altında ele alınmıştır.

### **2.2.1. Öğrenilmiş Güçlülük Kavramının Tarihsel Gelişimi**

Birçok birey, karşlarına çıkmakta olan çeşitli sorunlarla etkili bir şekilde başetmelerine yardımcı olan temel davranış repertuarlarını yaşamları boyunca geliştirmektedir. İlk olarak Staats (1975) tarafından önerilen temel davranış repertuarı kavramını Rosenbaum (1983: 55) öğrenilmiş güçlülük (learned resourfulness) olarak tanımlamaktadır. Bu kavram içerisinde sınıflandırılan birçok davranış; Bandura (1977a, 1977b)'nın sosyal öğrenme (social learning) ve öz-yeterlilik (self-efficacy) konusunda yaptığı çalışmalar, Kanfer (1970)'in öz-denetim (self-control) konusunda yaptığı çalışmalar ile birçok araştırmacı tarafından başetme (coping) çalışmalarında da tanımlanmıştır. Meichenbaum (1977), stres aşılama eğitimi sürecini takip eden deneklerin geliştirdiği davranışları tanımlamak için de öğrenilmiş güçlülük kavramını kullanmıştır.

Öğrenilmiş güçlülük kavramının, Staats (1977)'in temel davranış repertuarı veya kişilik repertuarı kavramıyla benzerlikleri vardır (Rosenbaum, 1983: 56). Staats (1981: 244) yaptığı çalışmalarda temel davranış repertuarını şöyle açıklamaktadır:

“Bireyler, doğuştan itibaren, beceri sistemlerini koşullanma yoluyla öğrenmeye başlamaktadırlar... Bu sistemler temel davranış repertuarı (veya kişilik repertuarı) olarak adlandırılmakta ve birçok yönden kişiliğin temel bileşenlerini oluşturmaktadır. Birincisi, bireyin bir durumda gösterdiği tepki, sadece durumun davranışsal açıdan önemli bir fonksiyonunu değil aynı zamanda bireyin kişilik repertuarının bir fonksiyonunu göstermektedir. İkincisi, bireyin bir durumda

yaşadıkları öğrendikleri demektir. Her davranışsal eylem kısmen duruma kısmen ise bireyin kişilik repertuvarına bağlıdır.”

Rosenbaum (1983: 56), temel davranış repertuvarı olarak öğrenilmiş güçlülüğün sadece koşullanma yoluyla değil, eğitimle ve modellemeyle de öğrenilebileceğini savunmaktadır. Staats (1981), kişiliğin üç genel alanı olduğunu önermektedir. Dilsel-bilişsel, duygusal-güdüsel ve algısal-motor sistemleri olarak üç alandan söz etmektedir. Örnek olarak, zekâ, kişiliği oluşturan dilsel-bilişsel sistemde temel davranış repertuvarı olarak görülmektedir. Buna göre kişiliği oluşturan bu alanlar arasında sürekli bir etkileşim vardır; bir sistemde oluşan bir değişiklik diğer sistemleri etkilemektedir. Staats’ın teorisinde önerdiği etkileşim kavramının, Bandura (1977a)’nın sosyal öğrenme teorisinin (social learning theory) başlıca altı temel ilkesinden biri olan karşılıklı belirleyicilik (reciprocal determinism) ilkesiyle büyük benzerlikleri vardır. Karşılıklı belirleyicilik ilkesi, içinde bulunulan davranışın, bireysel faktörler ve çevre etkilerinin birlikte ele alınması gerektiğini, bunların birlikte kendi sistemini oluşturacağını belirtmektedir (Bandura, 1978: 345). Davranışın en önemli belirleyicisi olan benlik kavramı içerisinde ben-sistemi (self- system), Staats (1981)’a göre, dilsel-bilişsel ve duygusal-güdüsel kişilik repertuvarlarından oluşmaktadır.

Rosenbaum (1983: 56)’a göre temel davranış repertuvarı ben-sistemine aittir. Bu repertuvar, bir bireyin bazı içsel olaylarının (örneğin duygular, acı veya istenmeyen düşünceler gibi) istendik davranışların doğrudan sergilenmesi üzerindeki engelleyici etkilerini kontrol ettiği becerilerin özetidir. Öğrenilmiş güçlülük ile söylenmek istenen, bu içsel olayların tamamen ortadan kaldırılması değil, bu olayların davranışlar üzerindeki olumsuz etkisini en aza indirmek için içsel olayların öz-düzenlemesidir (self-regulation). Bandura (1986)’ya göre öz düzenleme davranışsal, kişisel ve çevresel süreçlerin birleşimlerini içermekte; bireyler diğer bireyleri gözlemleyerek öğrenmektedir. Sosyal Bilişsel Teoriye (Social Cognitive Theory) göre öz düzenleme kendini gözleme, kendini yargılama ve kendi kendine eyleme geçme olmak üzere üç alt süreçten meydana gelmektedir.

Öğrenilmiş güçlülük kavramı, davranış tedavileri ile ilgili yapılmış önceki çalışmalarda öz-denetim kavramıyla yakından ilişkilidir. Rosenbaum (1983), “öz-denetim” kavramını daha da geliştirerek “öğrenilmiş güçlülük” kavramını ortaya atmıştır. Öğrenilmiş güçlülük kavramı öz-denetimin tersine, içsel arzuların kendi kendine kısıtlanması gibi bir anlam ifade etmemektedir. Öz-denetim kavramı davranışçı terapistler tarafından ayrıntılı olarak incelenmiş ve bu süreci açıklamada farklı yaklaşımlar ortaya atılmıştır. Bunlardan en bilineni ve üzerinde en çok çalışılanı Kanfer (1970, 1980)’in savunucusu olduğu etkileşim teorisidir. Kanfer (1980)’e göre herhangi bir zamanda ortaya çıkan bir davranış, etkileşim içerisinde olan üç değişkenle açıklanmaktadır. Bu değişkenler, durumsal (stiuational), bireyin kendisinden kaynaklanan (self-generated) ve biyolojik (biological) değişkenlerdir. Öz-denetim (self-control), öz-düzenlemenin (self-regulation) özel bir durumu olarak görülmektedir. Öz-düzenleme kavramı bireyin kendi davranışlarını yönlendirmesini ifade eden genel bir durumu anlatırken, öz-denetim kavramı ise bir davranışı yapıp yapmama çelişkisinin bulunduğu durumla ilgilidir (a.g.e: 338). Genel olarak, davranış kontrolüne yönelik olan ve bireyin davranışlarına yön vermesini ifade eden öz-düzenleme süreci; bireyin kendi davranışlarını gözlemlemesi, kendi ölçütleriyle karşılaştırarak yargıda bulunması ve gerekiyorsa davranışlarını ölçütlerine uygun hale getirmesi safhalarından oluşmaktadır. Bu süreç, bireyin bir durumu kendi davranışlarıyla değiştirebileceğine inanması halinde başlamaktadır. Öğrenilmiş güçlülük kavramı, bireyin içsel olaylarının öz-düzenlenmesiyle ilgili davranış repertuarını ifade ederken; Kanfer’in öz-denetim kavramı bir kişilik özelliğinden daha çok, bireyin belirli bir durumdaki eylemi olarak açıklanmaktadır (a.g.e: 342). Öz-düzenleme kavramı, temelde, bireylerin davranışlarını düzenlemede nasıl kendi kendilerini güdülediklerini açıklamaya yöneliktir. Öğrenilmiş güçlülük kavramı, içsel olayların düzenlenmesi sürecinde gereken becerilere ağırlık vermekte, bu becerilerin ne zaman ve nerede kullanılması konusu ile ilgilenmemektedir (Rosenbaum, 1983: 63). Bu nedenle, öğrenilmiş güçlülük kavramı ile öz-düzenleme kavramları birbirlerini tamamlayıcı niteliktedirler.

Bandura (1978: 348), öz-düzenleme kavramını açıklarken karşılıklı etkileşim modelini önermiştir. Bandura'ya göre, biliş, durum ve davranış kendi aralarında karşılıklı olarak birbirlerini etkilemekte ve bu etkileşimler bireyin sonraki davranışlarını belirlemektedir. Buna göre, davranışlara referans sağlayan bilişsel yapılar ile davranışı algılama, değerlendirme ve düzenleme için gerekli olan işlevler seti ben-sisteme aittir. Kanfer (1980)'in modeli gibi Bandura (1978)'nin modeli de öz-düzenlemenin motivasyonel yönlerine odaklanmaktadır. Bireyin davranışlarını yöneltten ve şekillendiren öz-yeterlilik (self-efficacy) kavramı da ben-sisteme ait olan bilişsel yapılardan biridir. Öz-yeterlilik, başatma davranışların başlayıp başlamayacağına karar vermekte, bu davranışların yoğunluğunu ve engellerle karşılaşıldığında sürdürülüp sürdürülmeyeceğini, sürdürülecekse ne kadar sürdürüleceğini belirlemektedir (Rosenbaum, 1983: 63). Öz-yeterlilik inancı, bireyin bir durumla etkili bir şekilde başatıp edemeyeceğini belirlemektedir (Rosenbaum ve Smira, 1986: 362). İstenen davranışın sağlanması ve performansın elde edilmesi için sadece öz-yeterlilik beklentisi işe yaramamaktadır. Bunu sağlayabilecek yeteneklere ihtiyaç vardır. Rosenbaum (1983), bu yeteneklerin öğrenilmiş güçlülük olduğunu ifade etmektedir.

Meichenbaum (1977)'a göre, öğrenilmiş güçlülük stresle başatmede öğrenilmiş bir yetenek, bireyin kendine olan inancının bir derecesi, algılama ve tutumdur. Stres aşılama eğitimi ile bireylere strese neden olan yaşam olaylarıyla bilişsel ve davranışsal yetenekleri sayesinde başatdebilmelerinin olanaklı olduğu amaçlanmıştır. Meichenbaum (1985) bu eğitim sürecinde bireyin;

- Uyumsuz düşünce, imge, duygu ve davranışlarıyla ilgili olarak kendini izleyebilme,
- Problem çözme yeteneği,
- Öz denetim yeteneği ve duyguların düzenlenmesi,

gibi üç temel alanda davranış değişikliklerinin sağlanmasını amaçlamış ve bu davranışların öğrenilmiş güçlülük kavramını oluşturduğunu ifade etmiştir. Bu eğitim süreci sonunda bireylerin, stres yaratan yaşam olaylarına karşı bilişsel ve davranışsal

yetenekleri kullanarak başettikleri; öğrenilmiş güçlülük davranışları gelişmiş olan katılımcıların yönetilebilir ölçüdeki stresli durumu kontrol altında tutmada başarılı oldukları bulunmuştur. Örneğin; ilk yardım gibi zamana karşı adeta yarışan bazı bireylerin, çatışma ortamına maruz kalabilen askerlerin, bazı fobik durumlarla başetmede bireylerin, kronik rahatsızlığı olan hastaların stres durumuyla başetmede öğrenilmiş güçlülük davranışlarının etkili olduğu bulunmuştur (Meichenbaum, 1996: 4-7).

Bir davranış, iki özelliği taşıyorsa öğrenilmiş güçlülük kategorisinde değerlendirilmektedir (Rosenbaum, 1983: 57):

- Davranış, içsel bir olayı takip etmelidir.
- İstendik davranışın yerine getirilmesinde bu içsel olayın olumsuz etkilerini azaltmalı veya yok etmelidir.

Bu nedenlerle, öğrenilmiş güçlülük; duyguların, acıların ve bilişin öz-düzenlenmesi gibi işlevleri açısından bir beceri, genel olarak bilişsel bir yetenek olarak tanımlanmaktadır. Bu kavramın, zihinsel motor yeteneklerle ya da sosyal güçlülükle ilgili bir kavram olmadığı belirtilmektedir.

Bu çalışmalardan sonra, öğrenilmiş güçlülük Rosenbaum (1980: 109-121) tarafından bireylerin, hedeflerine ulaşmada içsel olayların olumsuz etkisine karşı başetme inancı, yetenekleri ve öz-denetim davranışları olarak tanımlanmıştır. Öğrenilmiş güçlülük bir güdü ya da inanç değildir. İstendik davranışları sergileme içsel olayların kontrol edilebilmesiyle mümkündür. Öğrenilmiş güçlülük, içsel olayların davranışlar üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmak veya tamamen ortadan kaldırmak üzere içsel olayların öz-düzenlenmesini sağlayan edinilmiş davranışsal ve bilişsel yetenekler repertuarıdır (Rosenbaum, 1983: 68).

### 2.2.2. Öğrenilmiş Güçlülük Kavramı

Öğrenilmiş güçlülük, bireylerin istedik bir davranışı uygun şekilde yerine getirmesini engelleyen içsel olaylarını -duygular, kavrayışlar gibi- düzenlemede kullandıkları, edinilmiş bir davranışsal ve bilişsel yetenekler repertuarı olarak tanımlanmaktadır (Rosenbaum, 1990: 14). Öğrenilmiş güçlülük kavramı, bireyin kendi davranışlarını düzenlemesi sürecine bilişsel beceriler açısından ağırlık veren bir başetme anlayışını yansıtmaktadır. Öz-düzenleme ve öz-kontrol kavramları bu sürece motivasyonel açıdan yaklaşırken, öğrenilmiş güçlülük kavramı içsel olayları düzenlemede gerekli olan davranışsal ve bilişsel yetenekler üzerine odaklanmaktadır (Rosenbaum, 1983: 64).

Bireylerin içsel yaşam olaylarını düzenlemede kullandıkları davranış repertuarı olan öğrenilmiş güçlülük, çocukluk döneminden itibaren öğrenme yaşantıları sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bireylerin bilişsel yollarla, çevreyle olan etkileşimleri sonucunda, model almalarıyla ya da bilgi ve yönergelerle, formal eğitim olmaksızın elde edilebilen başetme stratejileri, bireylerin farklı derecelerde öğrenilmiş güçlülüğe sahip olduklarını göstermektedir. Bir davranışın öğrenilmiş güçlülük kategorisinde değerlendirilmesi için aşağıda belirtilen iki özelliğe sahip olması gerekmektedir (a.g.e: 57):

- Davranış, içsel bir olayı takip etmelidir.
- İstelik davranışın yerine getirilmesinde bu içsel olayın olumsuz etkilerini azaltmalı veya yok etmelidir.

Bu nedenle, öğrenilmiş güçlülük kategorisindeki davranışlar birtakım yetenekler gerektirmektedir. İçsel olayları kendi kendine izleyebilme, değerlendirebilme ve duyguları adlandırabilme gibi bilişsel yeteneklerin bireyde bulunması gerektirmektedir. Rosenbaum (1990), bireyin kendi davranışlarını denetleyebilmesi için birçok bilişsel süreçten geçmesi gerektiğini belirtmektedir. Adlandırma aşamasında, birey kendi içindeki veya çevresindeki gerçek veya hayali değişikliklere karşı duygusal ve bilişsel tepkileri deneyimlemektedir. Bu tepkiler bilişsel bir çaba gerektirmeden az veya çok otomatik olarak gerçekleşmektedir. Kendini değerlendirme aşamasında, birey

aksaklıklara karşı verdiği tepkilerinin anlamını kendi kendini izleyerek bilinçli bir şekilde değerlendirmekte ve bu aksaklıkların kendi iyiliği için önemli olup olmadığına karar vermektedir.

Rosenbaum (1993: 33-46)'a göre öğrenilmiş güçlülük içerisinde yer alan öz-denetim davranışlarının başlıca üç işlevi vardır: Onarıcı öz-denetim (redressive), yenileyici öz-denetim (reformative) ve deneyimleyici öz-denetim (experiential). Onarıcı öz-denetim, bireyin amaca yönelik davranışlarını engelleyen duygularını, acılarını ve bilişlerini denetleyebildiği davranışları içermektedir. Bu davranışlar, aksaklıkları yeniden düzenlemekte ve bireyin dengeye ulaşmasına yönelik olmaktadır. Diğer yandan, yenileyici öz-denetim, bireylerdeki değişim sürecine rehberlik edecek davranışları içermektedir. Bu davranışlar, dengeden ziyade dengesizliğe yol açmaktadır. Deneyimleyici öz-denetim ise, bilişsel denetim sürecinin sonuçlarının üstesinden gelerek müzik, sanat, spor gibi keyif verici etkinliklere yönelmeyi sağlayan davranışları içermektedir.

Rosenbaum (1980: 109-121)'a göre öğrenilmiş güçlülük dört temel başatme davranış ve stratejilerini içermektedir:

- Duygusal ve fizyolojik tepkilerle başatmek için öz yönergelerin ve bilişlerin kullanımı,
- Planlama, problemi tanımlama, seçenekleri değerlendirme ve sonuçları tahmin etme gibi problem çözme sürecinin uygulanması,
- Hemen doyum isteğinin ertelenebilmesi,
- İçsel olayları kişinin kendisinin düzenleyebileceğine dair bir inanca sahip olması.

Öğrenilmiş güçlülük; bireyin, yaşamı boyunca öğrenmiş olduğu, hedefe yönelik davranışlarını engelleyen düşünce, duygu, acı gibi etkenleri denetim altına almasını mümkün kılan yetenekler olarak tanımlanmaktadır. Bireyin; duygusal ve fizyolojik tepkileriyle başatmek için kişisel kaynaklarından ve bilişlerinden yararlanması, planlama, problemi tanımlama, seçenekleri değerlendirme ve sonuçları tahmin etme gibi



problem çözüme stratejilerini kullanması, doyumunu erteleyebilme becerisi ve içsel olaylarını kontrol edebileceğine dair genel bir inanca sahip olması gibi davranışlar öğrenilmiş güçlülük kavramı içine girmektedir.

### **2.2.3. Öğrenilmiş Güçlülük ve Yakın Kavramlar**

Öğrenilmiş güçlülük kavramı, davranışçı terapi alanında yapılmış önceki çalışmaların doğal uzantısıdır (Rosenbaum, 1983: 62). Bu kavram, davranışçı terapi alanında önemli bir yeri olan öz-denetim (self-control), öz-düzenleme (self-regulation), öz-yeterlilik (self-efficacy) gibi kavramlarla yakından ilişkilidir. Bununla birlikte, öğrenilmiş güçlülük kavramıyla sıklıkla ilişkilendirilen başetme (coping), öğrenilmiş çaresizlik (learned helplessness) ve öğrenilmiş iyimserlik (learned optimism) kavramlarına kısaca değinilmiştir.

#### **2.2.3.1. Öğrenilmiş Güçlülük ve Başetme**

Stresle başetme çalışmaları kapsamında en önemli katkı sağlayan araştırmacılardan biri de Richard Lazarus'tur. Yaptığı çalışmalar ile bireyin stresli bir durumla etkili bir şekilde başetmesini sağlayabilecek çeşitli stratejiler önermiştir. Rosenbaum (a.g.e: 65), stresle başetmenin motivasyonel yönünden daha çok başetme stratejileri öneren Lazarus'un yaptığı çalışmaların davranışçı terapi alanında gittikçe daha fazla ilgi çektiğine işaret etmiştir. Lazarus (2000: 665) da, stresle başetme alanında yapılan çalışmaların klinik uygulamalarla yoğunlaştırılması gerektiğini ifade etmiştir.

Lazarus (2000) yaptığı çalışmalarda başetmeyi çevresel etkenler ile duygusal tepki arasında bir süreç olarak görmektedir. Başetme, strese karşı gösterilen bir tepkidir. Başetme, aynı zamanda durumun stresli olup olmadığını değerlendiren, stresli durumu şekillendiren bir süreçtir. Bu süreçte bireyin başetmede kullandığı kaynaklar önemli değerlendirme aracıdır. Roskies ve Lazarus (1980: 45)'a göre, stres ve başetme bir madalyonun iki yüzü gibidir, herhangi bir stres modeli aynı zamanda başetme modeli olarak da görülmelidir.

Folkman ve Lazarus (1980, 219-239); bireyin kendisinden ve dışarıdan gelebilecek istek, baskı ve güçlükler karşısında, zihinsel ve duygusal olarak sürekli mücadele içerisinde olduğunu belirtmektedir. Araştırmacılara göre başetme stratejileri problem odaklı ve duygu odaklı olmak üzere iki temel yaklaşımla açıklanmaktadır. Problem odaklı başetme stratejilerinde; bireyin özdeğerleri, deneyimleri ve entelektüel kapasitesiyle bağlantılı olarak, problemi tanımladıktan sonra alternatif çözüm yolları oluşturmak, geliştirilmiş çözüm yollarının fayda ve zarar karşılaştırmasından sonra, karar verilen seçeneği uygulamaya koymayı gerektirmektedir. Duygu odaklı başetme stratejilerinde amaç, olumsuz duyguların kontrolü altına girmek ve bu duyguların problem çözme eylemlerini etkilemesini önlemek içindir. Bu durumda, bir problem denetlenemez hale geldiğinden dolayı duygu odaklı başetme stratejileri kullanılmaktadır. Olumsuz duygularla başetmede stratejiler davranışsal ve bilişsel olarak ayrılmaktadırlar. Davranışsal stratejiler, bir sorunu zihinden atmak için fiziksel egzersiz yapmayı, alkol ya da başka maddeler kullanmayı, öfkeyi dışa vurmamayı, çevreden duygusal destek aramayı ve almayı; bilişsel stratejiler ise, sorunla ilgili düşünceleri geçici olarak bir yana bırakmayı ve durumun anlamını değiştirerek tehdidi azaltmayı kapsamaktadır. Bilissel stratejiler genellikle durumları yeniden değerlendirmeyi gerektirmektedir (Atkinson vd., 1995: 598-600).

Başetme süreci, stresli durumu değiştirmeye yönelik doğrudan bir tepkiyi ya da bireyin bu duruma tepki olarak gösterdiği duygusal durumunda değişiklik yapmayı içermektedir. Lazarus'un stresle başetme modelinde üzerinde önemle durduğu nokta kaynaklardır. Bu kaynaklar bireyin sahip olduğu kaynaklar (fiziksel sağlık, psikolojik beceriler gibi) olabileceği gibi, çevresinde bulunan kaynaklar da (sosyal destek, maddesel kaynaklar gibi) olabilmektedir. Bireylerin stresle başetmede kullandıkları kaynaklar duyguları ve dolayısıyla davranışları düzenleyerek sonucu etkilemektedir. Bireyin sahip olduğu kaynaklar ne kadar güçlü ise, stresle başetme sürecinde davranışlarının, alışkanlıklarının ve genel ruh halinin etkilenmesi de o kadar az olmaktadır (Roskies ve Lazarus, 1980: 50). Rosenbaum (1983: 66), öğrenilmiş güçlülük davranışlarını stresle başetmede bireyin sahip olduğu kaynaklar olarak görmektedir.

ve stresle başetme modellerinde daha çok bu kaynaklar üzerinde durulması gerektiğini belirtmektedir.

### **2.2.3.2. Öğrenilmiş Güçlülük ve Öğrenilmiş Çaresizlik**

Öğrenilmiş çaresizlik kavramı, başlangıçta, organizmanın davranışı ile sonucu arasında bağlantı olmadığının öğrenmesiyle güdüsel, bilişsel ve duygusal alanlarda bozukluklar ortaya çıkaran bir depresyon modeli olarak varsayılmıştır (Seligman, 1975). Daha sonra Abramson ve diğerlerinin (1978), öğrenilmiş çaresizliğin ilk modeline, nedenleri açıklamaya yönelik yükleme biçimi (attributional style) ve beklenti (expectancy) boyutlarını ekleyerek yeniden formüle etmişlerdir. Seligman (1981: 124), bireyin kötü bir olay olacağını beklediği, bu kötü olayları engelleyecek bir şeyin olmadığını ve bu durumun nedenlerini içsel-sabit-evrensel unsurlardan kaynaklandığını yorumladığı zaman depresyonun ortaya çıktığını belirtmiştir. Davranışların sonucu üzerindeki kontrolsüzlük algısı ve bunun nedenlerini içsel-sabit-evrensel unsurlara yükleme eğilimi depresyon halinin oluşumu için yeterli fakat gerekli değildir.

Abramson ve diğerlerinin yeniden oluşturdukları öğrenilmiş çaresizlik modeli, bireylerin nedenleri açıklamaya yönelik yükleme biçimlerini nasıl oluşturduğunu açıklamamaktadır. İçsel-sabit-evrensel yükleme biçimleriyle depresyon belirtileri arasında ilişkiyi ortaya koyan birçok araştırma vardır (Tennen vd., 1987: 632). Umutsuzluk ve keder, depresyonun başlıca iki özelliğidir (Atkinson vd., 1995: 622). Birey, bunaltıcı bir atalet duymakta ve karar vermekten, bir faaliyeti başlatmaktan ya da herhangi bir şeye ilgi duymaktan aciz duruma gelmektedir.

Yapılan araştırmalar (Rosenbaum, 1989: 249-258), çaresizlik durumuyla etkili bir şekilde başetmek için, bireylerin kendi içsel denetimlerini sağlamaları ve bunun için var olan davranış alışkanlıklarında değişikliklere giderek veya gerektiğinde terk ederek yeni ve daha etkili davranışlar geliştirmelerinin önemli olduğunu ortaya koymuştur. Birçok açıdan, öğrenilmiş güçlülük kavramının öğrenilmiş çaresizliğin karşı savı olduğu belirtilmektedir (Rosenbaum, 1983: 67). Öğrenilmiş çaresizlik modeli, “depresyona neden olan bilişsel tarzlar ile çevresel unsurlar”a cevap ararken; öğrenilmiş güçlülük ise,

“bireylerin bu durumla başetmesinde gerekli olan davranışsal yetenekler”e cevap aramaktadır (Dağ, 1991: 270). Bireylerin öğrenilmiş çaresizlik davranışları geliştirmeleri, kendileriyle ilgili yaşam olaylarının sonuçlarını kontrol edemeyeceklerine olan inançlarından kaynaklanmaktadır. Öğrenilmiş güçlülük modeline göre bireyleri, yaşam olaylarının sonuçları değil, onları yorumlayış biçimi etkilemektedir. Yaşam olaylarının sonuçlarının etkisinin birey tarafından kontrol edilebilir düşünce ve inanca odaklanmasıyla, öğrenilmiş güçlülük öğrenilmiş çaresizlik kavramının karşı savı niteliğindedir.

Lewinsohn ve Alexander (1990: 202-217), yapılan çalışmalarda öğrenilmiş güçlülük düzeyleri yüksek olan bireylerin, düşük olanlara göre daha az depresyon belirtileri gösterdiklerini ve bireylerin sahip oldukları davranış repertuarının depresyonun etkisine karşı kendilerini koruduğu sonucuna ulaşmışlardır. Rosenbaum ve Jaffe (1983: 215–225) ile Rosenbaum ve Ben-Ari (1985: 198-215) yaptıkları çalışmalar da benzer sonucu ortaya koymuştur. Bu çalışmalarda, öğrenilmiş güçlülük düzeyi yüksek olan bireylerin düşük olanlara göre fazla çaba içinde oldukları, öğrenilmiş güçlülük düzeyleri düşük olan bireylerin kontrol edilemez yaşam olaylarıyla karşılaştıklarında, öğrenilmiş güçlülük düzeyleri yüksek olan bireylere göre daha fazla çaresizlik davranışları sergiledikleri ve başarısızlığa uğradıkları görülmüştür (a.g.m: 211).

### **2.2.3.3. Öğrenilmiş Güçlülük ve Öğrenilmiş İyimserlik**

Öğrenilmiş güçlülük kavramı, öğrenilmiş iyimserlik (learned optimism) kavramıyla da sıklıkla ilişkilendirilmiştir. Öğrenilmiş iyimserlik, öncülüğünü Martin Seligman'ın yaptığı ve psikoloji biliminin yeni bir branşı sayılan “pozitif psikoloji”nin temel kavramlarından biridir. Pozitif psikoloji, daha "olumlu" bir bakış açısıyla olumsuz durumlarla daha kolay başetmenin sağlanacağını, sonuç olarak bireylerin ve toplumların daha mutlu, daha üretken bir yaşam sürdürebileceğini vurgulamaktadır (Gable ve Haidt, 2005: 104). Modernizmin etkisindeki problem çözme odaklı psikolojinin bireyin olumsuz ve zayıf yönlerine yaptığı vurguya karşılık, koruyucu/ önleyici doğasıyla pozitif

psikoloji bireyin olumlu ve güçlü yönlerine odaklanmasıyla dikkat çekmektedir (Kararımak ve Siviş, 2008: 102-115).

İki türlü yaşama bakış olduğu belirtilerek ve bunlardan birinin kötümserlik (pessimism), diğzerinin ise iyimserlik (optimism) olduğu açıklanmaktadır (Duckworth vd., 2005: 634). İyimserlik, yaşamın içerisinde yer alan şanssızlıklara ilişkin olumlu ve umutlu inancı, kötümserlik ise bu şanssızlıklara ilişkin olumsuz ve umutsuz inancı işaret etmektedir. Seligman (1991: 4)'a göre, iyimser kişiler kötümserlere göre karşılaştıkları güçlüklerle karşı daha çok dayanabilmekte ve bunların üstesinden gelebilecekleriyle ilgili çok güçlü inanç eğilimi taşımaktadırlar. İyimserlik pozitif beklentilerle ilişkili, kötümserlik ise negatif beklentilerle ilişkili bir özelliktir. Daha genel anlamda, iyimserlik yaşamın pozitif tarafıyla ilgili, kötümserlik negatif tarafıyla ilgilidir. İyimser bireyler yüksek olumlu beklentilere, kötümser bireyler yüksek olumsuz beklentilere sahip bireyler olarak tanımlanabilir (a.g.e: 3-17).

Bireylerin sıradan ve sıradışı yaşam olaylarına verdikleri bilişsel tepkiler, onların iyi oluş halleriyle (well-being) yakından ilişkilidir. Örneğin mutlu ve yaşam doyumu yüksek, iyimser bireyler daha çok olumlu düşünceye sahip bireyler olarak belirtilmektedir (Lyubomirsky, 2001: 239-249). Bu bireyler:

- Yaşamı pozitif algılamakta ve değerlendirmekte,
- Gelecek hakkında daha umutlu olmakta,
- Yaşamları üzerinde kontrol hissetmekte,
- Becerileri ve yetenekleri konusunda kendilerine güvenmektedirler.

Tam tersi olarak, olaylara olumsuz bakmak ve değerlendirmek, olumsuz düşünce kalıpları geliştirmek bireyin iyi oluş halini olumsuz yönde etkilemektedir. İyimserlik ve kötümserlik, bireyin yaşamda karşılaştığı durumların nedenleri hakkında iki türlü düşünme alışkanlığının ve düşünce kalıplarının sonuçlarıdır.

Öğrenilmiş iyimserlikten farklı olarak; bir davranış, içsel bir olayı takip ediyorsa ve istedik davranışın yerine getirilmesinde bu içsel olayın olumsuz etkilerini azaltıyor veya yok ediyorsa öğrenilmiş güçlülük kategorisinde değerlendirilmektedir (Rosenbaum, 1983: 57). Bireyin, yaşamı boyunca öğrenmiş olduğu, hedefe yönelik davranışlarını engelleyen düşünce, duygu, acı gibi etkenleri denetim altına almasını mümkün kılan yetenekler olarak tanımlanan öğrenilmiş güçlülük kavramı, bu olumlu yaklaşımıyla olumsuz durumlarla daha kolay başatmenin bir aracı olabileceğini göstermektedir.

#### **2.2.4. Öğrenilmiş Güçlülük Hakkında Yapılmış Çalışmalar**

Rosenbaum (1983: 57)'a göre, bireyin sahip olduğu öğrenilmiş güçlülük, fiziksel ağrı, korku davranışları, olumsuz algılamalar, kaygı gibi rahatsız edici içsel olayların bozucu etkisiyle başatmede önemli bir faktördür. Öğrenilmiş güçlülük ile söylenmek istenen, bu içsel olayların tamamen ortadan kaldırılması değil, bu olayların davranışlar üzerindeki olumsuz etkisini en aza indirmek için içsel olayların öz-düzenlemesidir. Rosenbaum (1990: 3-30), öğrenilmiş güçlülük kavramının genel sağlık alanında önemli bir yere sahip olduğunu belirtmiştir. Yüksek öğrenilmiş güçlülük düzeyine sahip bireylerin, genel sağlık durumlarını olumsuz yönde etkileyebilecek kişisel özellikleriyle başatmede daha başarılı oldukları, ayrıca öğrenilmiş güçlülük düzeyi yüksek olan bireylerin düşük öğrenilmiş güçlülüğe sahip bireylere oranla acı veren uyarıcılara karşı daha dayanıklı oldukları bulunmuştur (Rosenbaum, 1983: 57).

Öğrenilmiş güçlülüğün işlevselliği ile ilgili alan yazın incelendiğinde, çalışmaların çoğunun genel sağlık konularında yapılmış çalışmalar olduğu görülmüştür. Yapılan araştırmalarda, bireylerin sahip oldukları öğrenilmiş güçlülük düzeyleri, öğrenilmiş güçlülük ölçeği ile ölçülmektedir (Rosenbaum, 1980: 109-121).

Bireyin kendini denetleme -öz-denetim- ile ilgili olan düşüncelerinin elde edildiği ölçek, rejim uygulayan diabet hastalarının tedavisinde, epilepsi hastalarının başatme davranışları, klinik ağrılara dayanmada, deniz tutmasına karşılık, öğrenilmiş çaresizliğe, depresyona karşı bilişsel-davranışçı tedavilerden yararlanmada, sigara alışkanlığını terk

etmede, fazla kiloları vermede olduğu gibi öğrenilmiş güçlülüğün etkisini inceleyen birçok bilimsel araştırmada; ayrıca, bireylerde ilerde gelişebilecek depresyon durumlarına karşı, önceden bilgi sağlayabilmek için yapılan bazı çalışmalarda da veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Ayrıca, öğrenilmiş güçlülük ölçeğinin psikometrik ölçüm özelliğinden yararlanılarak yapılan çalışmalarda, bireylerin öğrenilmiş güçlülükleriyle psikolojik iyi olma halleri arasındaki ilişki ortaya konmuştur (Coşkun, 2007: 31).

Rosenbaum'un Öğrenilmiş Güçlülük Ölçeği'nin Türkçe'ye uyarlanmasıyla birlikte yerli alan yazında (bu konudaki öncü çalışmalar için bkz: Dağ, 1991: 269-274; Siva, 1991; Uçman, 1990: 58-75); stresle başatme stratejileri ile psikolojik rahatsızlıklar, depresyon, kontrol odağı, başarı ve başarısızlık, sosyal uyum, meme kanserinin ruhsal ve sosyal etkileri, tüplü dalış eğitimi, madde bağımlılığı, akademik başarı, akademik stres ve akademik performans, öznel ve psikolojik iyi olma, duygusal davranışsal güçlülük ve kendilik algısı, kaygı, otomatik düşünce örüntüleri, çatışma davranışları ve aile içi ilişkiler gibi değişkenler ile öğrenilmiş güçlülük ilişkisini inceleyen birçok çalışma yapılmıştır.

Davranışçı terapi alanında oluşturulmuş ve geliştirilmiş bir kavram olan öğrenilmiş güçlülük kavramı hakkında gerek yabancı gerekse yerli alan yazında yapılmış çalışmalar çoğunlukla, bireyin sahip olduğu beceri ve yeteneklerin genel sağlık ile olan ilişkisini inceleyen araştırmalardır. Oysaki, Rosenbaum (1983: 69) öğrenilmiş güçlülük kavramının klinik uygulamalar dışında çalışma yaşamında da araştırılmasının yararlı olabileceğini vurgulamıştır. Çalışmanın bundan sonraki kısmında, öğrenilmiş güçlülüğün çalışma yaşamı için karşılığı olan yönetsel güçlülük kavramı ele alınacaktır.

### **2.3. YÖNETSEL GÜÇLÜLÜK KAVRAMI**

Dinamik bir süreç olan yönetimin, günümüzde belirsizlik koşulları altında yerine getirildiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Aynı zamanda birer karar odakları olan yönetici, bir organizasyonu canlı durumda tutan kişidir.

Günümüzde yöneticiler, sorunların çözümü, nedenlerin araştırılması, kaynakların en rasyonel ve bilimsel olarak kullanılması, birlikte çalışanların motivasyonlarının sağlanması, belirlenen hedeflere ulaşma bakımından sorumluluk sahibi kişilerdir. Bunun yanında, yalnız sorunlar ortaya çıktığı zaman bunların organizasyon amaçlarına uygun olarak çözümü ile değil, aynı zamanda amaçlara uygun olmayan sorunlarla organizasyonun karşı karşıya getirilmemesi bakımından da sorumluluk taşımaya ve bunu sağlayacak özelliklerin kazandırılmasına ihtiyaç göstermektedirler.

Daha iyi bir yönetim için gerekli olan beceriler ve yetenekler konusunda yapılagelmiş birçok çalışma vardır. Söz konusu yönetim işi olduğunda, gerekli olan beceri ve yeteneklerin belirlenmesi yönetsel işlerin ne olduğunun anlaşılmasına bağlıdır. Yönetsel işlerin ne olduğunu bilmek ve anlamak yönetsel performansı, iş doyumunu ve etkinliği artıracak gibi organizasyonun tasarımına, değişimine ve gelişimine katkıda bulunması da kaçınılmaz olacaktır. Kısacası, yönetim biliminin gelişimi, yönetsel işlerin anlaşılmasıyla daha kolay olacaktır. Bilimsel yönetimin öncüsü olarak kabul edilen Taylor (2005), çalışanların işin gerekliliklerine göre beceri ve yeteneklere sahip olması gerektiğini öneren ilk kişi olmuştur. Taylor'ı takip eden araştırmacılar ve daha sonra ortaya çıkan yönetim düşünceleri, etkili ve verimli yönetim için yöneticilerin ne iş yapmaları gerektiği, nasıl davranmaları gerektiği ve hangi beceri ve yeteneklere sahip olmaları gerektiği konularında birçok araştırma yapmışlardır. Yöneticilerin ne iş yaptığı veya yönetsel işlerin ne olduğu konusunda yapılan araştırmalar, temelde üç değişik stratejiyi takip edilerek yapılmıştır (Kanungo ve Misra, 1992: 1314).

Bu araştırma stratejilerinden ilki, Fayol (2005) ve Urwick (1952) gibi araştırmacıların geliştirdikleri ve öne sürdükleri klasik yönetim fonksiyonlarını esas alan çalışmalar olmuştur. Bu tür çalışmalarda yönetsel işler planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonları esasına dayandırılmıştır. Benzer şekilde, Katz (1955: 33-42), yöneticilerin seçimi ve eğitilmesi için sahip oldukları kişilik özelliklerinden daha çok, verilen işi etkili yapabilmelerini sağlayacak davranışlar – beceriler- üzerine odaklanmıştır. Katz yönetsel becerileri teknik, beşeri ve kavramsal olmak üzere üç grupta açıklamaktadır. Teknik beceriler, kendi alanında uzmanlaşmayı



ve bu uzmanlık alanında analitik düşünme yeteneğiyle farklı araçları kullanmayı gerektirmektedir. Teknik beceriler somut ve maddi unsurlar konusunda sergilenen bir beceriyken, beşeri beceriler ise daha soyut ve çalışan insanla ilgilidir. Bu beceri, bireyin çalışma arkadaşlarını algılama tarzıyla ve davranışlarıyla dışa yansımaktadır. Kavramsal beceri, organizasyonu bir bütün olarak görmeyi, organizasyondaki her bir fonksiyonun karşılıklı bağımlılığını anlamayı, yapılan işin bir bütün olarak bulunulan endüstri dalına, topluma, genel ekonomiye olan etkilerini kavramayı gerektirmektedir. Bu beceriler, planlama, organize etme, problem çözme ve program geliştirme gibi konular için de gereklidir. Yapılan araştırmalar (Carrol ve Gillen, 1987: 48; Boyatzis, 1982: 25-28), bu becerilerin yönetsel etkililik ve verimlilik için gerekli olduğunu göstermektedir.

İkinci grup araştırmalar ise, yöneticinin ne iş yaptığını inceleyen araştırmalardır. Bu konuda yapılmış birçok araştırma vardır. Stewart (1975: 82), yöneticilerin zamanlarının büyük çoğunluğunu başakalarıyla etkileşim içerisinde geçirdiklerini ve bu nedenle beşeri becerilere sahip olmaları gerektiğini önermiştir. Mintzberg (1975: 49-61), yöneticilerin faaliyetlerinin 3 temel kategoride 10 belirli rolden oluştuğunu göstermiştir. Mintzberg araştırma sonucunda, “kişilerarası”, “bilgi verici” ve “karar verici” olarak adlandırdığı üç temel davranışın biri veya birden fazlası içinde yer alabilen on rol tanımlamıştır. Graham (1983: 47-61), farklı uluslardan gelen yöneticiler üzerine yaptığı çalışma sonucunda başarılı yöneticilerin; planlama, baskıya dayanma, karar verme, sözlü iletişim, dinleme ve kişilerarası ilişkilerde becerikli olma gibi özelliklere sahip olduklarını ortaya çıkarmıştır. Kotter (1982: 60-75), yaptığı araştırma sonucunda, bütün üst düzey yöneticilerin işlerine hemen hemen aynı tarzda yaklaştıklarını belirtmiştir. Yöneticiler öncelikle kendi işleri için gündem oluşturmakta (planlar yapmakta), daha sonra oluşturdukları bu gündemi gerçekleştirebilmek için gerekli olan kaynaklarla bağlantılar (network) oluşturmaktadır. Gündemi oluşturduktan ve gerekli bağlantıları tamamladıktan sonra yöneticiler dikkatlerinin büyük bir kısmını bu oluşturdukları bağlantıların gündemi gerçekleştirip gerçekleştirmediği üzerine yoğunlaştırmaktadırlar. Kotter (1990: 103-111) daha sonra, yöneticinin asıl işinin karmaşıklıkla ve değişimle başetmek olduğunu öne sürmüştür. Benzer şekilde, yöneticilerin ne iş yaptıkları ve

başarılı olanları başarısız olanlardan ayıran özelliklerin ne olduğu konusunda alan yazında birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar, “planlama” ve kaynakların koordinasyonunu gerektiren “karar verme”, “bilgi paylaşma”, “çatışmayı yönetme”, “değişimi yönetme” ve “sosyal ilişkiler ağı” gibi noktalarda birleşmektedir (Kanungo ve Misra, 1992: 1316.). Carrol ve Gillen (1987: 43), yapılan araştırmaların klasik yönetim fonksiyonlarıyla benzerliğini şu şekilde açıklamaktadır: Yönetim fonksiyonları; amaç belirleme, planlama ve amaçlara ulaşma için yürütme işlerinin zihinsel bir süreç içerisinde ortaya çıkmaktadır. Belirlenen hedeflere ulaşmak için yöneticiler, hem gizli zihinsel faaliyetleri (düşünme, hissetme, karar verme, planlama gibi) hem de açık zihinsel faaliyetleri (iletişim, toplantı gibi) kullanmaktadırlar. Yönetimsel roller içerisindeki gerek gizli gerekse açık zihinsel faaliyetler, yönetim fonksiyonlarını yerine getirmek içindir. Açık yönetimsel davranışlar, yöneticilerin birtakım beceri ve yeteneklerini gerektiren gizli zihinsel faaliyetlerine dayanmaktadır. Yapılan birçok araştırma, yönetimsel işlerin yerine getirilmesinin birtakım bilişsel ve zihinsel süreçlerle olduğunu göstermektedir (Kanungo ve Misra, 1992: 1317).

Üçüncü grup araştırmalar ise, yönetimsel işlerde zihinsel faaliyetler ile zekâ konusunda önemle durmaktadır. Klemp ve McClelland (1986: 47) üst düzey yöneticileri kapsayan bir çalışmada, bütün yönetimsel işlerin ortak noktasının, organizasyonun iç ve dış çevresinden kaynaklanan baskılarla başederek içsel bütünleşme ve dışa uyum işinin sağlanması olduğunu önermektedirler. Tüm yönetimsel işler için önerilen bu işlev, öz-saygı, planlama, sorgulama, bilgi araştırma, kavramsallaştırma gibi yetenekler gerektirmektedir (Kanungo ve Misra, 1992: 1317). Whitley (1989: 209-224), yönetimsel işlerde klasik fonksiyonlardan daha çok, zihinsel yetenek ve beceriler üzerinde durmaktadır. Whitley (1989: 220)’e göre yönetimsel işler daha çok dinamik, standart olmayan, sistemli, birbirine bağımlı ve isteğe bağlı gibi özelliklerle nitelendirilmiştir. Bu nedenle, yöneticilerin, değişen çevreden kaynaklanan baskılarla başetme için geniş bir bilgi birikimine ve bu bilgiyi değişik kaynaklardan sentezleyip ilişkilendirerek karar verme yeteneğine sahip olmaları gerektiğini önermektedir. Karmaşıklık ve belirsizliğin yönetimsel işlerin en temel özellikleri olduğunu ve yönetimsel işlerin üstesinden gelebilmek

için sahip olunması gereken yetenek ve becerilerin tündengelim ve analitik olmaktan daha çok sistemli ve sentezci olması gerektiğini vurgulamıştır.

Bireylerin sahip oldukları yetenek ve becerilerin yaşamlarının her alanlarında olduğu gibi yönetsel konularda da olumlu yönde etki yapabileceği kabul edilen bir gerçektir. Söz konusu yönetim işi olunca, yetenekler, beceriler, davranışlar ve fonksiyonlar birbirine karışmış durumdadır. Yönetsel işlerin ne olduğu konusunda günümüze kadar yapılan çalışmalardan elde edilen bir sonucun genel kabul görmemesi, yönetim işinin ne gerektirdiği konusunda kavramsal bir modelin geliştirilmesini ve öne sürülmesini de güçleştirmektedir. İşin gerekleri esas alınarak personel seçme, yerleştirme, eğitime ve yetiştirme söz konusu ise, organizasyonlar açısından yönetsel işlerin belirlenmesi, başka bir deyişle, yöneticinin ne iş yaptığının ortaya konması büyük önem kazanmaktadır. Kanungo ve Misra (1992: 1317), yönetsel işlerle ilgili yapılmış çalışmalarda “beceri” kavramıyla ilgili hem kavramsal olarak hem de pratik kullanımda; gelişigüzel kullanılması, gereksiz yere tekrar tekrar edilmesi ve tanımlanmasıyla ilgili problemlerin bulunduğunu söylemektedir. Yapılan tanımlamalar, araştırmacıların beceri kavramı hakkında, içsel tutarlılığı olmayan genel sınıflandırma yapmalarına yöneltmiştir.

Yapılan araştırmalarda beceri kavramıyla yetenek kavramının birbirine karıştırıldığını belirten Kanungo ve Misra (a.g.m: 1319), yönetsel açıdan beceri kavramını “yöneticilerin yaptıkları işlerle ilgili sahip oldukları yatkınlıklarına ait özelliklerin bütünü” şeklinde tanımlamaktadır. Bu belirli davranışlar, açık gözlemlenebilir faaliyetleri kapsadığı gibi gizli bilişsel faaliyetleri de kapsamaktadır. Bu faaliyetleri yerine getirebilmek için bireyin sahip olması gereken yetenekler, bireyin kapasitesi ölçüsünde eğitimle, tecrübeyle ve çalışmayla geliştirilebilir. Çeşitli fonksiyonları yerine getirmeyi veya farklı rolleri sergilemeyi gerektiren yönetim işi, bilişsel veya davranışsal faaliyetler şeklinde ortaya çıkan yetenekler için öncül koşulları içermektedir. İş yapmak ve sonuçlandırmak, yöneticinin sahip olduğu kapasiteyi kullanmasının sonucudur. Beceriler ise, belirli davranışları sergileme yeteneğini ifade etmektedir. Yetenek kavramı ise yönetsel işlerde bilişsel ve zihinsel faaliyetleri sergileme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (a.g.m: 1319-1320).

Gerek beceriler gerekse yetenekler bireylerin bir organizasyona kattığı en önemli unsurlardır. İşin gereklerine bağlı olarak yöneticiler kendi yeteneklerini ve becerilerini kullanmaktadırlar. Yönetimsel işlerin gerektirdiği davranışların ne olduğu, ne zaman ve hangi durumlarda uygun becerilerin ve yeteneklerin kullanılması gerektiği konusunda yapılan araştırmalardan elde edilen bulgular uygun ve yeterli bir sonuç ortaya koymamaktadır. Organizasyonların iç çevrelerinde dikey ve yatay olarak farklı seviyelerde yer alan farklı birimler olayları ve olguları farklı algılamakta, böylece birimler arasındaki iletişim ve koordinasyon güçleşmektedir. Aynı durum, organizasyonun dış çevresine uyum sağlama açısından geçerlidir. Organizasyonların, iç çevreleri ile karmaşıklığın, belirsizliğin ve dinamizmin hakim olduğu dış çevreleri arasında uyum sağlamak amacıyla bütünleştirici mekanizmalara sahip olmaları gerekmektedir (Jones, 1995: 59). Yönetimsel işlere bu açıdan bakıldığında, açık gözlemlenebilir davranışlar olan becerilerin rutin işler için gerekli olduğu, diğer karmaşık işler için yeteneklerin gerekli olduğu açıkça gözükmemektedir.

Yönetim işi, organizasyonun bulunduğu çevrede oluşabilecek durgun ve değişken şartlara uyum sağlamayı ve esnekliği gerektirmektedir. Yönetimsel işler arasında yer alan rutin faaliyetler, organizasyon çevresindeki durgun şartlara karşı uyum gösteren faaliyetlerdir. Bununla birlikte, bir organizasyonun varlığını sürdürmesi, sosyopolitik, ekonomik ve teknolojik gibi unsurların yer aldığı çevrede medya gelen değişimlere uyumlu tepkiler göstermesine bağlıdır. Küresel rekabetin yaşandığı günümüzde, organizasyonların çevrelerine uyum sağlama çabaları yavaş yavaş artan değişimleri içerebildiği gibi, büyük çaplı değişimleri de içerebilmektedir. Yöneticiler, organizasyonların değişiminde çok önemli rol oynamaktadırlar (Nadler ve Tushman, 1990: 77). Yöneticiler, değişimi sağlama yönünde yeniden amaçları ve hedefleri belirleme, atılacak adımları planlama, yürütme, koordine etme ve hızla değişen çevre şartlarına uygun tepki gösterme sorumluluğuna sahiptirler. Organizasyonu çevrede yaşanan değişimlere uyumlaştırmanın yanında, yöneticiler, organizasyonun belirlenen amaçlara ve hedeflere ulaşabilmesi için gerekli kaynakları tedarik etme, yerleştirme, yöneltme ile insan ve diğer unsurlar arasında koordinasyon sağlamaya çalışmalıdır.

Kotter (1990: 103), karmaşıklığı kontrol etmek için iyi yönetimin gerekli olduğunu, etkili liderlikle organizasyon için yararlı değişimler yapılabileceğini belirtmektedir. Yöneticilerin belirsizlik, karmaşıklık ve rutin olmayan işler karşısında nasıl davrandıklarını belirlemek ve bu durumlarda ne tür yetenekler gerektiğini bilmek, organizasyonların büyüme ve uyum sağlama yeteneklerine olumlu yönde katkıda bulunabilecektir.

Kanungo ve Misra (1992: 1321)'ya göre, beceriler açık gözlemlenebilir davranışlar sistemi olarak görülmekteyken, yetenek zekânın kullanımı ve bilişsel faaliyetlerle ilgilidir. Beceriler belirli süreçleri takip eden rutin ve programlanmış işler için gerekliyken, yetenekler rutin olmayan ve programlanmamış işler içindir. Beceriler yöneticilerin günlük olarak karşılaşılabileceği durgun çevrenin gerekleri ile uğraşabilmede kullanılmaktadır. Yetenekler ise, daha karmaşık ve dinamik çevre şartlarının beraberinde getirdiği problemlere çözüm aramada kullanılmaktadır. Beceriler belirli işler ve durumlar için geçerli olurken, yetenekler daha geniş çaplı iş ve durumlarda kullanılmak üzere bireyle birlikte transfer edilebilir özelliktedir. Beceriler, belirli bir işin gerekleriyle ortaya çıkan kontrollü davranışlar sistemidir. Diğer taraftan, rutin olmayan işler için gerekli olan yetenekler kişiye özgüdür. Yetenekler geneldir, kapasiteleri ölçüsünde geliştirilebilir, fakat beceriler sadece işle ilgilidir. Beceri ve yetenek arasında yapılan bu ayrım, bir yöneticinin belirli bir işten dolayı birçok beceri kazanabileceğini fakat bu becerilerin uygun ve yerinde kullanımının sahip olduğu bilişsel yeteneklerine bağlı olduğunu önermektedir (a.g.m: 1322).

Yönetimsel işlerin ne olduğu yöneticinin yerine getirdiği “fonksiyonlar”, yönetim işini icra ederken takındığı “roller”, yöneticinin sergilediği “beceriler” ve yöneticinin sahip olduğu “yetenekler” başlıkları altında çalışmanın birinci bölümünde ayrıntılı olarak incelendiğinden burada fazla ayrıntıya girilmemiştir, kısaca değinilmiştir. Bu kısa hatırlamadan sonra, yönetimsel güçlülük kavramının tanımı ile bu kavramı oluşturan bileşenlere, daha sonra bu kavramla ilgili çalışmalara değinilmiştir.

### 2.3.1. Yönetmel Güçlölüğüün Tanımı

Günümüzde organizasyonlar, sosyal yaşamın ayrılmaz parçaları haline gelmişlerdir (Ackroyd, 2000: 89). Organizasyonlar, çoğu zaman bilinçli olarak bazen de bilinçsizce biraraya gelen insanların bireysel olarak veya bir grup içerisinde çeşitli amaçlarını gerçekleştirmek için kullandıkları bir araç; bilgilerini, değerlerini ve vizyonlarını biraraya getirdikleri yerdir. Yeni teknolojiler, her alanda yaşanan gelişmeler ihtiyaçları değiştirmektedir. Organizasyonlar da çevrelerinde meydana gelen değişimle birlikte değişmek durumundadırlar. Organizasyonlar insan eseridir. Yöneticiler de belirli bir organizasyon içinde çalışmakta ve belirlenen amaçları gerçekleştirmeye uğraşmaktadırlar. Öte yandan yönetici organize etme işini, yani organizasyon yapısını oluşturmayı verdiği kararlarla gerçekleştirmekte, yapı ve işleyişte gerekli gördüğü değişikliği yapmaktadır. Organizasyon, yöneticinin amaçlarını gerçekleştirdiği bir çeşit oyun alanı olarak görülebilir (Koçel, 2003: 165). Organizasyonsuz yönetici, yöneticisiz organizasyon düşünülemez.

Bir organizasyonda yöneticilerin yüz yüze kaldıkları çeşitli sorunlarla, bireysel yaşamlarında karşılaştıkları sorunlar arasında benzerlikler vardır (Kanungo ve Misra, 1992: 1323). Bireysel yaşamda temel uyma davranışları; baskılara, sorunlara ve güçlüklerle neden olan değişen çevrenin yarattığı durumlarla ilişkilidir. Bu sorunlara ve güçlüklerle karşı bireyin sergilediği tepki veya uyum davranışları; duyguları yaşamayı, bilgiyi bilişsel süreç içerisinde işlemeyi (planlama, karar verme, problem çözme gibi) ve belirlenen seçenekler arasında bir seçim yapma gibi faaliyetleri içermektedir. Bireyin yaşamındaki başarı, kendi duygusal tepkisini kontrol ederek çevresine nasıl uyum sağladığına, problem çözmesine, seçenekler arasında doğru seçimi yapmasına ve bu seçimini dikkatle ve gayretle yerine getirmesine bağlıdır. Organizasyonlar için de durum aynıdır. Bir yönetici, organizasyonun iç ve dış çevresinden kaynaklanan baskılar, sorunlar ve güçlüklerle başedebilmek için benzer davranışları sergilemektedir. Yönetici, yönetim labirentinde doğru yolları bulup hedefine ulaşabilmelidir. İster bireysel yaşamda olsun, ister iş yaşamında olsun gerçek yaşamda başarılı uyma davranışları zekânın doğru bir yansımasıdır (Wagner ve Sternberg, 1986: 52).

Uyma davranışlarında başarılı olabilmek, birtakım zihinsel yetenekleri gerektirmektedir. Yetenekler, bir yöneticinin sahip olduğu içsel kaynaklar olarak tanımlanabilir. Belirli yeteneklere sahip olan bir yönetici, işini yaparken ihtiyaç duyduğunda sahip olduğu bu bireysel yeteneklerine başvurabilmektedir. Yeteneklerini, bulunduğu organizasyonda karşılaşılabileceği baskı, sorun ve güçlüklerle mücadelede etkili bir şekilde kullanabilen ve bunlarla başedebilen yöneticiler, yönetsel güçlülük düzeyi yüksek yöneticilerdir.

Yetenekler, bu nedenle yönetsel güçlülük kavramının esasını oluşturmaktadır (Kanungo ve Misra, 1992: 323). Her ne kadar yönetsel işler arasında teknik ve rutin işler olsa da ve bu işler için birtakım becerilere gereksinim olsa da, bilişsel ve zihinsel yetenekler olmaksızın sadece becerilerle başarı elde etmek güçtür. Bu yetenekler sayesinde yönetici sahip olduğu becerilerinin hangilerini ne zaman ve nasıl kullanacağına karar verebilmektedir. Kanungo ve Misra (a.g.m), bilişsel-davranışçı terapi alanında önemli bir yeri olan “güçlülük” kavramından esinlenerek; bireyin öz-denetim davranışlarıyla ortaya çıkan çevresine uyum sağlama yeteneğinin edinilmiş yetenekler repertuarı olduğu gerçeğine dikkat çekmektedir. Bu yetenekler sayesinde yönetici, organizasyonun belirlenen amaç ve hedeflerine yönelik yönetsel faaliyetlere engel teşkil edebilecek duygusal tepkilerini, bilişsel düşüncelerini ve inançlarını, beklentilerini kontrol etmektedir.

Meichenbaum (1977) ve Rosenbaum (1983), öğrenilmiş güçlülük kavramını bireyin, yaşamı boyunca öğrenmiş olduğu, hedefe yönelik davranışlarını engelleyen düşünce, duygu, acı gibi etkenleri denetim altına almasını mümkün kılan yetenekler olarak tanımlanmaktadır. Bireyin; duygusal ve fizyolojik tepkileriyle başetmek için kişisel kaynaklarından ve bilişlerinden yararlanması, planlama, problemi tanımlama, seçenekleri değerlendirme ve sonuçları tahmin etme gibi problem çözme stratejilerini kullanması, doyumunu erteleyebilme yeteneği ve içsel olaylarını kontrol edebileceğine dair genel bir inanca sahip olması gibi davranışlar öğrenilmiş güçlülük kavramı içine girmektedir. Bu sayede birey sadece çevresine uyum sağlamada başarılı olmamakta, aynı zamanda azim ve kararlılığını da güçlendirmektedir. Güçlülüğün bileşenleri olarak yöneticinin sahip olduğu yetenekler, yönetsel işler üzerinde öz-düzenleme ve öz-denetim

sağlayabildiği öğrenilmiş ve zamanla edinilmiş yetenekleri simgelemektedir. Yöneticiler öğrenme ya da sosyalleşme geçmişi açısından farklı olduklarından, güçlülükleri açısından da farklılıklar olabilecektir. Bu durum, yöneticilerin işleri üzerinde engel teşkil edebilecek duygusal tepkilerini, bilişsel düşüncelerini ve inançlarını, beklentilerini kontrol edebilme, düzenleme arzularında ya da yeteneklerinde farklılık yaratacaktır.

Özet olarak, yönetsel güçlülük kavramı, yöneticinin organizasyonun belirlenen amaç ve hedefleri doğrultusunda her türlü yönetsel işine engel teşkil edebilecek duygusal tepkilerini, bilişsel düşüncelerini ve inançlarını, beklentilerini, davranışlarını kontrol edebilme ve düzenlemesiyle çevreye başarılı uyum sağlamada edinilmiş yetenekler repertuarı olarak tanımlanabilir.

### **2.3.2. Yönetsel Güçlülük Tanımının Bileşenleri**

Çalışanların kişilik özelliklerinin organizasyonların etkliliği için önemli oldukları varsayılmaktadır (Chatman, 1989: 337). Kişiliği tanıttıcı üç temel özellik mevcuttur (Güney, 2006: 192). Bunlar sosyal, bedensel ve zihinsel özelliklerdir. Bu özellikler tek tek kişiliği ifade etmemektedir. Ancak hepsinin oluşturduğu bütünlük kişilik olarak değerlendirilir. Kişiliğin bu temel özelliklerine uyumlu olarak Kanungo ve Misra (1992: 1324) yönetsel güçlülüğün üç bileşen altında toplanan yeteneklerden oluştuğunu belirtmişlerdir. Bunlar,

- Duygusal Güçlülük (Affective Competence),
- Zihinsel Güçlülük (Intellectual Competence),
- Davranışsal Güçlülük (Action-oriented Competence).

Tablo 2.1 yönetsel güçlülüğü oluşturan üç temel bileşeni ve bunlara ait yetenekleri göstermektedir.



**Tablo 2.1: Yönelisel Güçlülüğün Bileşenleri**

Bileşenler	Yetenekler
Duygusal Güçlülük	(a) Duyguları (tepkileri) kontrol etme (1) Agresif -saldırganlık- eğilimleri (2) Regresif -geri çekilme- eğilimleri (3) İstifa ya da ayrılma (4) Heyecan (b) Sakin olma (c) Doyumu erteleme (d) Proaktif olma
Zihinsel Güçlülük	(a) Problem çözme (1) Problem tanımlama (2) Problemleri irdeleme/öncelik belirleme (bilgi edinme) (3) Alternatifleri belirleme ve değerlendirme (b) Öz-Düşünüm
Davranışsal Güçlülük	(a) İşe yönelik davranış tarzı (1) Hedef Belirleme (2) Planlama (3) Yürütme ve Geribildirim (4) Zaman Yönetimi (b) İnsan yönelik davranış tarzı (1) Empati (2) Çalışanları destekleme (3) Gücün Kullanımı

**Kaynak:** Kanungo ve Misra, 1992: 1325.

Yönelisel güçlülük düzeyi yüksek olan yöneticiler, yönelisel rollerini ve işlevlerini yerine getirirken duygularını, düşüncelerini ve davranışlarını denetleme ve düzenleme yeteneği gösterebilmektedirler. Her ne kadar güçlülük kavramı hedefe yönelik davranışlar üzerinde etkisi olan düşünce, duygu, acı gibi içsel etkenlerin öz-denetimini ifade etse de; bu öz-denetim süreci, sonuçta, bireyin duygularını, düşüncelerini ve davranışlarını belirleyen bir bilişsel durumu göstermektedir.

### 2.3.2.1. Duygusal Güçlülük

Duygusal güçlülük; bir yöneticinin kendi duygusal tepkilerini, yönelisel işlerini yerine getirmesinde engel olmasından daha çok yardımcı olması amacıyla, biliş ve kendi kendini eğitimle başarılı bir şekilde düzenleme yeteneğini ifade etmektedir (Kanungo ve

Misra, 1992: 1324). Duygusal güçlülük bileşeni altında dört yetenek yer almaktadır. Bunlar; duyguları (agresif -saldırganlık- eğilimleri, regresif -geri çekilme- eğilimleri, istifa ya da ayrılma, heyecan) kontrol etme, sakin olma, doyumunu erteleme ve proaktif olmadır (a.g.m).

Bu yeteneklerden birincisi; yöneticilerin, kuvvetli duyguların oluşmasını sağlayan stresli durumlarda basit duygusal tepkileri kontrol edebilme yeteneğidir (a.g.m.).

### **2.3.2.1.1. Duyguları Kontrol Etme**

Gerek bireysel yaşamda gerekse çalışma hayatında bireyin duyguları kontrol etme yeteneği başarıya önemli katkıda bulunmaktadır. Başarılı yöneticilerin en önemli özelliklerinden biri duyguları kontrol edebilme yeteneğidir. Bu yetenek, son zamanlarda psikoloji ve sosyal bilimlerde araştırmaların ilgi odağı olan duygusal zekâ kavramı içerisinde tanımlanan yeteneklerden biridir. Gerek yetenek tabanlı duygusal zekâ modeline (Mayer vd., 1990: 772-781; Salovey ve Mayer, 1990: 185-211), gerekse karma duygusal zekâ modeline (Goleman, 1995) göre duyguları kontrol etmek duygusal zekâ düzeyi yüksek bireylerin özelliklerindedir.

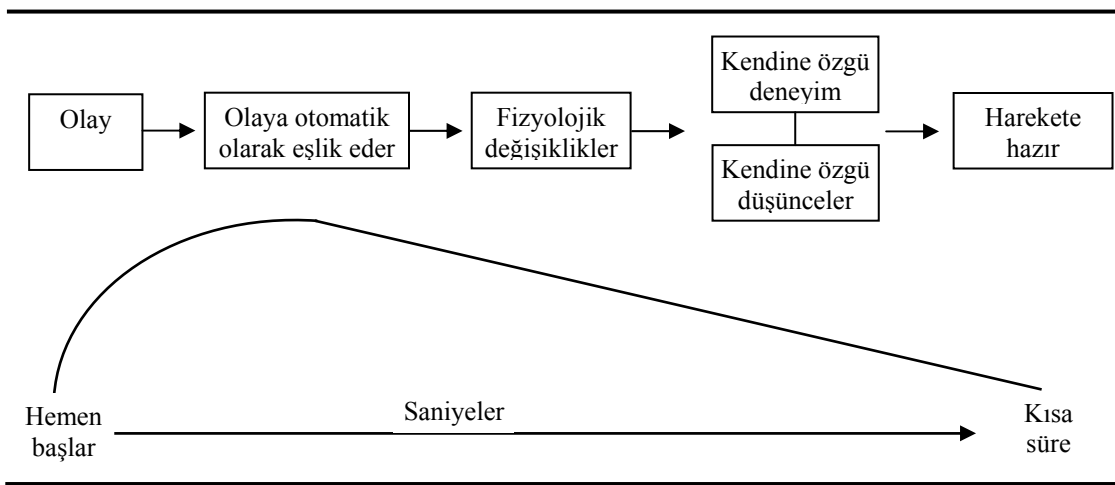
Duygusal zekâ, bireysel yetenekler arasında önemli bir unsur olduğu için (George, 2000: 1039), etkili yönetim ve liderlik becerileri arasında vazgeçilmez bir yetenek olarak gösterilmektedir. Yapılan birçok araştırma sonucu duygusal yeteneklerin etkili yönetim liderlik davranışları için yararlı bir belirti olduğunu ortaya koymaktadır (Kerr vd., 2006: 268). Başarılı yöneticiler duygu dünyalarını denetleyebilmektedirler. Bir yönetici için özellikle olumsuz duygularla başetmek büyük önem taşımaktadır. Duygusal zekâ düzeyi yüksek bir bireyin gerek bireysel yaşamda gerekse çalışma yaşamında kızgınlık, korku, kaygı, üzüntü, depresyon gibi olumsuz duygularla başetmesi beklenmektedir. Duygusal kontrol yeteneğini geliştirmek, öncelikle duyguların nasıl işlediğini anlamaktan geçmektedir.

Duygusal kontrol belirli bir hiyerarşik düzen içerisinde birtakım yetenekleri gerektirmektedir. Dört seviyeli hiyerarşi sürecine göre yetenek; en düşük seviyesinde,

duyguyu algılamak, değerlendirmek ve ifade etmektir. Duyguları anlayıp analiz etme ve ifade etme yeteneği psikoterapi alan yazınında “duygusal okuryazarlık” olarak adlandırılmaktadır (Steiner ve Perry, 1997: 9). İkinci seviyedeki yetenek ise duyguları kullanabilmektir. Üçüncü olarak ele alınan yetenek, duyguyu anlamak ve muhakeme etmektir. Daha sonraki yetenek ise, duyguları kontrol edebilmektir.

Duygular, birey ve yaşantısı hakkında bilgi vermektedir. Duygular, düşünme sürecini bozan tesadüfi ve karmaşık olgular değildirler. Bir duygunun ortaya çıkmasına neden olan önemli ve çeşitli etkiler vardır. Bu durum bireyin motive olmasına yardım etmekte ve başarıya yöneltebilmektedir. Temel olarak, duygular; bireyin çevresinde meydana gelen değişimlerden dolayı ortaya çıkmakta, otomatik olarak başlamakta, hemen fizyolojik değişimlere neden olmakta, bireyin dikkatini ve düşüncesini değiştirmekte, harekete geçmeye hazırlamakta, hızlıca yayılmakta ve bireye başatme için yardım etmektedir (Caruso ve Salovey, 2004: 10).

Şekil 2.1 bir duygunun işleyişini göstermektedir. Birer sinyal olarak duygulara dikkat edildiği takdirde, birey bir duygunun hangi güç durumla başedeceğini ve hangi olumsuz durumun engelleneceğini veya olumlu sonuçların ortaya çıkmasını sağlayacağını anlayabilmektedir (Schwarz ve Clore, 1983: 520).



**Şekil 2.1: Duyguların İşleyişi**

**Kaynak:** Caruso ve Salovey, 2004: 10.

Duygular; bireyler, sosyal durum ve etkileşimler hakkında uyarıcı nitelikte temel sinyallerdir. Bireyin nasıl hissettiğini, neler olduğunu ve çevrede neler yaşandığı hakkında bilgi verirler. Fakat, duygular büyük ihtimalle başatmesini sağlamak amacıyla bireye yardımcı olmaktadır. Ekman (1993: 388) bireyin içsel olaylarının duyguları ortaya çıkardığına inanmaktadır. Birey kızgın olduğunda çevresindekilere uzaklaşmaları ya da başka bir sinyal vermektedir. Mutluluktan gülümseyen bir birey, çevresindekilere açık olduğunu ve kendisine yaklaşılabileceği sinyali vermektedir. Duyguların sosyal ve bireysel sonuçları, yöneticilerin çalışma yaşamında bu nedenle önemli bir konu haline gelmektedir. Duygular ve ruh hali (mood) arasında farklılıklar vardır. Duyguların tanımlanabilir bir nedeni varken; ruh hali sıklıkla nedeni bilinmeyen ve uzun süren duygulanım halidir (Caruso ve Salovey, 2004: 11). Yönetici, duygu ve ruh hali arasında ayırım yapabilmelidir.

Duygular, bireylerin birer organizma olarak yaşamlarını sürdürmeleri için hayati önem taşımaktadır. Duygular sadece insanlara özgü değildir. Organizmaların gelişimleri ve yaşamlarını devam ettirebilmeleri; çevreyi araştırma, tehlikeden sakınma, grubun diğer üyeleriyle ilişkileri sürdürme, kendini koruma, üreme, saldırıya karşı savunma ve bakım gereksinimi gibi birtakım davranışlara bağlıdır (a.g.e.: 12). Duygular, insanların kendisini çevreden gelebilecek tehlikeler karşı koruması ve yaşamını devam ettirebilmesi için milyonlarca yıl önce programlanmıştır.

**Tablo 2.2: Duyguların Yaşamla Mücadeleye Katkıları**

Duygu	Duygunun Motive Ettiği Davranış
Korku	Kaç, tehlike var!
Kızgınlık	Savaş.
Üzüntü	Yardım edin, incindim.
Tiksinti	Onu yeme, zehirlidir.
Merak	Hadi etrafa bakıp, araştıralım.
Şaşkınlık	Dikkatli ol!
Kabul görme	Güvenlik için grupta birlikte olma.
Mutluluk	Yardımlaşalım, yeniden yapalım.

**Kaynak:** Caruso ve Salovey, 2004: 12.

Son yıllarda duyguların işleyişi ve beyin araştırmaları hakkında yapılan çalışmalar çok önemli bulgular ortaya çıkarmıştır. Sinir sistemi, korteks, amigdala gibi terimlerin sıklıa geçtiği nöroloji alanında yapılan araştırmalar şunu ortaya koymuştur: Birşeyin algılandığı birkaç milisaniye içinde bilinçsizce onun ne olduğunu anlamakla kalmayıp ondan hoşlanılıp hoşlanılmadığına da karar verilebilmekte; bu bilişsel bilinçsizlik sadece görünenin fark edilmesi değil, onun hakkında bir fikir edinilmesini de sağlamaktadır (Goleman, 1995: 34). İnsanoğlunun erken çağlarından gelen savunma mekanizması - savaş ya da kaç tepkisi- insanın yaşamla mücadelesinde kendisini koruyarak tehlikelerden uzak kalmasını, başetmesinin güç olduğu durumlarda vücuda aşırı enerji yükleyerek hızla kaçabilmesi veya kendini savunabilmesi ve savaşabilmesi için gerekli enerjiyi sağlamıştır. Adrenalin miktarındaki artış, kaslarda sertleşme, hızlı nefes alarak kana oksijen ve şeker pompalama ve insanı savaşmaya ya da kaçmaya hazır bir hale getirmektedir. Milyonlarca yıl öncesinde zorlu yaşam koşullarında gerekli olan bu ilkel duyguların günümüz modern dünyasında gerekli olup olmadığı akla gelebilir. Fakat günümüz dünyası gittikçe daha karmaşık ve dinamik hale gelerek asansör, uçak, kapalı yer, iflas etme, insandan ya da toplumdan korkma gibi ağdaş korkular ortaya çıkarmıştır. Beynin savaş ya da kaç mantığıyla kodladığı genetik izlerin getirdiği savunma mekanizmalarını kullanarak, insanlar günümüzde yaşamsal mücadelelerini ve çevreye uyma davranışlarını sürdürebilmektedirler (Caruso ve Salovey, 2004: 12). Duygular çevreyle ilgili bilgiler taşıyarak davranışlarımızı motive etmekte, çevreye uyma ve başetmeyi sağlamaktadır. Simon (1967: 39), duyguların bilişin işleyiş sürecine katılması gerektiğini belirtmiştir. Yöneticilerin karar verme sürecinde duyguların ve sezgilerin önemine değinen Simon (1987: 63); her yöneticinin problemlerin analizinde sistematik ve analitik metotlardan yararlanması gerektiğini, bununla birlikte, gelişen durumlara karşı anında tepki vermelerinin zorunlu olduğunu, bunun da muhakeme ve sezginin eğitim ve tecrübeyle belirli bir zaman içerisinde kazanılarak her ikisinin birlikte oluşturduğu bir beceriyle mümkün olabileceğini belirtmektedir.

Bireyler her zaman duygularla yüzleşmek istemeyebilir. Bireysel yaşamın birçok anında duygusal tepkilerin bastırıldığı olmuştur. Bazen duyguları bastırmak işe yarayabilir;

istenmeyen hisler ve bu hislerin nedeni göz ardı edilebilir. Duyguları bastırma alışkanlık haline geldiğinde, birey duyguların taşıdığı bilgilerin anlamını, değerini kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kalabilir (Caruso ve Salovey, 2004: 67). Duygular beklenmedik ve rahatsız edici olsa da, çoğu durumda bunların hissedilmesi, yaşanması gereklidir.

Olumsuz duygular gibi olumlu duygulara karşı açık olmak da bazen sorun yaratabilir. Bazı bireyler, mutluluğun aşırı şekliyle rahatsız olmaktadır. Kontrolü kaybetmekten ve gülünç duruma düşmekten çekinmektedirler. Asya kıtasındaki bazı kültürlerde, özellikle bir başarı nedeniyle aşırı sevinmek bencilce ve utanç verici bir davranış olarak algılanmaktadır. Bazı kültürlerde, başkalarını kıskandıracak şekilde aşırı sevinmenin kötü şans getireceğine inanılmaktadır (a.g.e).

Duygu kontrolü, kuvvetli duyguların bireyi veya başkalarını fiziksel, zihinsel ya da duygusal olarak zarar verme tehlikesi baş gösterdiğinde kontrol etme yeteneğini kapsamaktadır. Aynı zamanda, belirli durumlar için uygun olmayan duyguların ifade edilmemesini birey zamanla öğrenmektedir. Örneğin, üzgün olduğu halde tebessüm etmenin daha uygun olduğu durumlar gibi. Duygular erken uyarı veren sinyaller gibidir. Birey bu sinyalleri anlayıp değerlendirebildiği takdirde, uygun tepkiyi verebilmekte ve duygularını ve düşüncelerini etkili kullanabilmektedir. Bazen duygunun kendisi ve kaynağını doğrulamak için birey anında tepki vermektense beklemektedir. Bu durum birtakım duygular için gerekliyken, korku duygusu gibi tehlikeli durumlarda tereddüt etmeden tepki göstermek gereklidir.

Bireylerin duygularını ne kadar iyi ya da kötü ifade edebildikleri önemli bir sosyal yeterliliklerdir (Goleman, 1995: 146). Ekman (1993), hangi duyguların ne zaman uygun bir şekilde gösterilebileceği konusundaki toplumsal mutabakatı ifade etmek için sergileme kuralları terimini kullanmaktadır. Birçok temel sergileme kuralı vardır. Bunlardan biri, duygu ifadesinin en aza indirgenmesidir. Bir diğeri, duygusal ifadeyi büyütme yoluyla hissetmek, yani abartmaktır. Bir üçüncüsü de, bir his yerine diğeri için ikamesidir. Bu

kuralları bireyin ne kadar iyi kullandığı, neyi ne zaman yapacağını bilmesi, duygusal yönetimin unsurlarındandır.

Uzun yıllar boyunca, araştırmacılar duyguları dışa vurmanın -bağırarak, çılgınlık atmak gibi- duyguları yönetmeye yardımcı olup olmayacağını tartışmışlardır (Bushman, 2002: 724–731). Bu konuda genel kabul gören görüş, duyguların ne kadar çok dışa vurulursa durumu o kadar kötüleştirdiği yönündedir (Caruso ve Salovey, 2004: 68). Bu sonuçlar; duygusal yönetim için, duyguların ne bastırılması gerektiğini ne de aşırı dışa vurulması gerektiğini göstermektedir. Etkili duygusal yönetim, duyguları kontrol etmek için çaba gösterip göstermemek değil, duygularla birlikte ya da onlarsız davranışlara yön verilmesidir.

Duyguların bilgi taşıma özellikleri nedeniyle bireylere öğrettikleri çok şey vardır. Duygular bireyin dikkatini bir olaya yönelttiği gibi aynı zamanda, motive etmektedir. Bir duygu zamanla yaşanıp geçtikçe, birey o duygudan bir anlayış ve içsel bir enerji çıkarmaktadır.

Duygular pasif değildirler; bir harekete geçirici yanları ya da eğilimleri vardır. Duygular davranışları motive etmektedirler. Duyguların harekete geçirici yanı, bireyin çevresiyle etkileşime girmeye hazır olması ya da hazır olmamasını göstermektedir (Frijda vd., 1989: 213).

Harekete geçmek “to motivate” terimi Latince motere kökünden gelmiştir ve bu terim, hareket nedeni anlamında dürtünün (motive) ve duygunun (emotion) türediği terim olmuştur. Hedeflerini gerçekleştirmek üzere yöneticileri harekete geçiren şey duygulardır. Onlar motivasyonun yakıtıdır ve dürtüler, algıları harekete geçirip eylemleri şekillendirir (Goleman, 1998: 137). Duyguların motivasyon üzerindeki etkinliği konusunda yapılan araştırmalar, motivasyon konusunun duyguları dikkate almadan incelenemeyeceğini göstermektedir (Buck, 1985: 389). Motivasyonun temel kaynağı duygulardır. Duygular davranışları ortaya çıkarır, devamlılığını sağlar ve yönlendirir. Karşılaşılan güçlüklerle başetmede ve problem çözmede, istenmeyen zarar verebilecek duyguları yönetebilen, olumlu düşünce üretebilen yöneticiler kendini motive etmekte

daha başarılıdırlar. Bu yöneticiler yeteneklerine güvenirlir ve karşılaştıkları güçlüklerle başetmede daha kararlı ve ısrarcıdırlar.

Duyguların birey yaşamının bazı alanlarındaki performansını etkilediği bilinmektedir. Gerek çalışma hayatında gerekse yaşamın diğer alanlarında duygular bireyin davranışlarını etkilemekte, olumlu ve bazen istenmeyen olumsuz sonuçlar meydana getirmektedir. Özellikle, ne olduğunu anlamadan ortaya çıkan, gelişen ve davranışlarımıza yön veren basit duyguların işleyiş tarzını bilmek, onları kontrol etme yeteneğinin gelişimine katkıda bulunacaktır. Duygusal davranışların bireylerin bilgi işleme süreçlerini nasıl etkilediği uzun yıllardır araştırma konusu olmuştur. Davranışların duygular tarafından nasıl yönlendirildiğini açıklayan bilimsel modeller son yıllarda ortaya çıkmıştır (Goleman, 1995: 362). Ancak, bu konuda daha önce yapılmış çalışmalar da bulunmaktadır. Çevresel sinir sistemi ile birlikte davranış kontrolünde temel bir göreve sahip olan merkezî sinir sistemi, bilgi işlemcisi olarak, öngörülemeyen tehditlerle ve fırsatlarla dolu çevreye uyum sağlama işlevleriyle ve bireyin çeşitli ihtiyaçlarını başarıyla karşılama mekanizmalarıyla donatılmıştır. Bu mekanizmalardan biri de, duygularla ilgili olarak, merkezî sinir sisteminin bilgiyi işlerken gerçek bir zamanda ortaya çıkan acil ihtiyaca karşı verilen tepkileri açıklayan mekanizmadır. Bilgi işleme sürecinde rasyonel sistem ile duygusal sistem birlikte faaliyette bulunmaktadır (Epstein, 1994: 709). Yaşamsal faaliyetler için önemli olduğu (Ekman, 1992: 169) belirtilen duyguların işleyiş hızı akılcı zihinden çok daha hızlıdır ve eyleme doğrudan geçmektedir. Bu hız, düşünen -akılcı-zihnin bir işareti olan ölçülü ve analitik düşünmeye imkân tanımamaktadır. Duyguların zihinle birlikte işleyişi, duygusal gerçekliği bir anda okuyarak yapılacak davranışa, eyleme karar vermektedir.

Duygular, genellikle bireyin önemli olaylara veya olayın kendisi için önem derecesine göre verilen tepkide ortaya çıkmaktadır. Bireyin amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunan olaylar olumlu duyguları ortaya çıkarmaktadır. Bireye zarar veren onu tehdit eden olaylar da olumsuz duyguları uyandırmaktadır (Frijda, 1988: 349). Duygu kontrolü, bireyin memnuniyet, stres, öfke, korku, mutluluk gibi duyguları içeren olumlu ya da olumsuz duyguların yüksek seviyeleri ile başetmeyi ve özelliklerini göstermek için



kullanılan bir terimdir. Olumlu ya da olumsuz duyguların ortaya çıkarılması ve etkili bir şekilde kontrolü, bireyin çevresine uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır. Duygularını kontrol edip yönetemeyen insan aklını da yönetememektedir (Atabek, 1999: 11).

Bireysel yaşamda olduğu gibi çalışma yaşamında da aniden ortaya çıkan ve ne olduğunu anlamadan başlayıp biten duygusal tepkileri anlamak, olumsuz sonuçlarını öngörmek, bunları kontrol edebilme yeteneği geliştirmek mutluluk ve başarı için oldukça önemlidir. Duyguları tanıyabilmenin bir işareti, dürtüleri aşabilmek ve duygulara karşılık verebilmek için kendi kendine rehberlik etmektir (Cooper ve Sawaf, 1997: 40). Bu nedenle, yöneticiler özellikle öngörülemeyen çevre unsurlarından ve diğer nedenlerden kaynaklanan stresli durumlarda basit duygusal tepkilerin davranışlarını kontrol ettiğini ve yönetsel davranışlarda başarılı olmak için bu duyguların öz-düzenlenmesi gerektiğini bilmelidirler. Stresli ortamlarda yöneticiler dört farklı duygusal tepki gösterebilmektedir (Kanungo ve Misra, 1992: 1324). Bu duygusal tepkiler, yöneticinin problem çözme ve karar verme gibi yetenekleri nedeniyle değişiklik gösterebilmektedir. Bu duygusal tepkiler; agresif -saldırganlık- eğilimleri, regresif -geri çekilme- eğilimleri, istifa ya da ayrılma ile heyecan şeklinde olabilmektedir. Yönetsel işlerde başarıyı engelleyebildiklerinden dolayı yöneticiler bu duyguların öz-düzenlenmesini sağlayabilecek yetenekler geliştirmelidirler.

#### **2.3.2.1.1.1. Agresif -Saldırganlık- Eğilimi**

Duygusal güçlülük bileşeni altında yer alan yeteneklerden ilki olan basit duygusal tepkileri kontrol edebilme yeteneği (Kanungo ve Misra, 1992: 1326), yöneticilerin kuvvetli duyguların oluşmasını sağlayan stresli durumlarda ortaya çıkan agresif -saldırganlık- eğilimlerini anlama ve kontrol edebilmeleriyle ilgilidir. Yöneticilerin saldırganlık eğilimi, amaca yönelik çabaların engellenmesinden kaynaklanan saldırganlık eğilimini ifade etmektedir.

Saldırganlık, başkalarına fiziksel veya psikolojik olarak zarar vermeyi amaçlayan davranışları içermektedir (Rai, 2002: 15). Bu genel tanım yaşamın her alanında olduğu gibi çalışma yaşamında da geçerlidir. Bir organizasyonda saldırgan davranışlar genel

ahengi bozar. Organizasyonda çalışanların birbirlerine sessiz kalmaları ya da tam tersi birbirlerine bağırmaları, sözlü olduğu gibi fiziki olarak sataşmaları ve saldırmaları, telefonu birbirlerinin yüzüne kapatmaları, odayı terk etmeleri, tehdit etmeleri, şantajda bulunmaları veya sabotajları organizasyonda gerginliklere neden olur. Bu durumların içindeki saldıran ve saldırıya uğrayanlar ile bu saldırıların içinde bulunmayanlar veya saldırgan olmayanlar da etkilenirler. Çünkü, organizasyonlarda duygular ve ruh hali bulaşıcıdır (Thomas vd., 2005: 295–305). Saldırgan davranışların yaşandığı organizasyonda iletişim sistemi bozulmakta, çalışanlararası düşmanca duygular gelişmekte ve belki de sonuçta bu davranışlar şiddete dönüşmektedir. Saldırgan davranışlara maruz kalan insanlarla, saldırgan insanlar arasındaki gerginlikler, saldırılar ve düşmanca davranışlar organizasyondaki herkesi etkilemektedir. Gruplaşmalar oluşabilmekte ve bireysel çatışmalar gruplar arası çatışmalara dönüşebilmektedir. Organizasyon, amaçlarından uzaklaşmakta; etkililik, verimlilik ve kısacası performans düşmektedir. Bu durum, doğal olarak arzulanan bir durum değildir.

Çalışma yaşamında saldırgan davranışlar, sosyal, durumsal ve kişisel unsurlardan kaynaklanabilmektedir (Neuman ve Baron, 1998: 402). Organizasyon içerisinde çeşitli şekilde ortaya çıkan -eşitsizlikler- adaletsizlikler, engellenme, işgücündeki farklılaşma, sosyal normlara uymama, iş hayatında yaşanan hızlı değişimler, çevresel unsurların yarattığı belirsizlikler ve birtakım kişilik özellikleri gibi etmenler (tetikleyiciler) bireylerin duyguları, düşünceleri ve olaylara gösterdikleri tepkiler üzerinde doğrudan etki yapmaktadır. Bu tür olaylar, bireylerde saldırganlık içeren düşüncelerin oluşmasına ve yoğun bir fizyolojik uyarılmaya yol açabilmektedir. Çalışma yaşamında saldırgan davranışlar üzerine yapılan araştırmalar (a.g.m: 391-419), daha çok çalışanların başkalarına ve yöneticilerine yönelik saldırgan davranışlarda bulunduğunu gösterse de, yöneticilerin de çalışanlarına yönelik saldırgan davranış içeren vakalar bulunduğunu göstermiştir. Duygusal güçlülük bileşeni altında yer alan yeteneklerden birincisi; yöneticilerin, stresli durumlarda basit duygusal tepkileri kontrol edebilme yeteneğidir (Kanungo ve Misra, 1992: 1324). Saldırganlık eğilimi, insanların düşünce biçimlerinin ürünüdür. Bu tür davranışlara yol açan duygularla başedebilmek bir yönetici için

vazgeçilmez bir yetenektir. Bireyleri saldırgan davranışlarda bulunmaya iten çeşitli kişilik faktörleri vardır. Neuman ve Baron (1998: 405-406), bu kişilik yapılarını üç kategoride toplamıştır:

- *A Tipi Kişilik:* A tipi kişilik yapısı, sabır gösterememe, çabuk sinirlenme, rekabetçilik, acelecilik ve sürekli olarak kendini baskı altında hissetme gibi davranış örüntüleriyle ortaya çıkmaktadır. Yapılan araştırmalarda, A tipi kişilik yapısına sahip olan çalışanların, diğer çalışanlarla, B tipi kişilik\* yapısına sahip çalışanlardan daha fazla oranda çatışma yaşadıkları ve daha fazla saldırgan davranışlarda bulunma eğilimi taşıdıkları görülmüştür (Solmuş, 2004).
- *Kendini Kurgulama Düzeyi:* Kendini kurgulama (self-monitoring) kavramı bireylerin davranışlarını sosyal ortamların gereklerine göre düzenleyerek başkalarının kendileri hakkında oluşturdukları izlenimleri denetleme eğilimlerine işaret etmek için kullanılmaktadır. Kendini kurgulama davranışı açısından bireyler arasında önemli farklılıklar vardır. Kendini kurgulama düzeyi yüksek bireyler sosyal onay ve başkalarının üzerinde bıraktıkları izlenimlerle daha fazla ilgilenmekte, buna bağlı olarak da sosyal ortamlarda kendi içlerinden geldiği gibi değil, ortamın gereklerine ya da etkileşimde buldukları kişilerin isteklerine uygun biçimde davranma eğilimi göstermektedirler. Kendini kurgulama düzeyi düşük olan bireyler ise, davranışlarının diğer insanlar üzerinde yarattığı etkilerle ilgilenmez ya da yeterince önem vermezler. Dolayısıyla, kendini kurgulama düzeyi yüksek olan bireylerin çatışma durumlarında, kendini kurgulama düzeyi düşük olan bireylerden daha fazla oranda yatıştırıcı/uzlaşmacı olacakları ve onlardan daha az oranda provakatif davranışlarda bulunacakları beklenmektedir (Solmuş, 2004).
- *Düşmanca Yüklemeler/Atıflar (attribution) Yapma Eğilimi:* Bireyler, başkalarının davranışlarını kendilerine yönelik düşmanca olarak algıladıkları/yorumladıkları

---

\* B tipi davranış biçimine sahip bireyse, daha az rekabetçi, işine kendini daha az adayan ve zamana karşı daha az duyarlıdır. Bu tür insanlar zamanla daha az çatışma halindedir ve yasama kaşısı daha dengeli ve rahat bir yaklaşım içersindedir.

durumda kendilerini zarar verilmiş/incitilmiş olarak hissedebilirler ve öç almayı isteyebilirler. Araştırmalar, bazı bireylerin, kendilerine yönelik birçok davranışı - gerçekte böyle bir amaçları olsun veya olmasın- düşmanlık içeren davranışlar olarak algılama eğiliminde olduklarını göstermektedir. Bu eğilimde olan bireylerin, küçük çaplı bir provakasyon durumunda bile saldırgan davranışlar göstermeye meyilli oldukları söylenebilir (Solmuş, 2004).

Bireylerin nasıl hissettikleri ve ne düşündükleri davranışlarına önemli derecede etki etmektedir. Yukarıda sayılan kişilik özellikleriyle birlikte bireylerin oluşturdukları düşünce kalıpları -otomatik düşünceler- davranışları belirleme açısından büyük önem taşımaktadır (Szentagotai ve Freeman, 2007: 1-9). Otomatik düşünceler, yönetsel güçlülük kavramı altındaki yeteneklerin gelişimini etkileyen bireysel etmenlerden biri olarak görülmektedir. Otomatik düşünce, bireylerin bir durumda kendilerine söyledikleri otomatik, tekrar eden cümleler olarak tanımlanabilir. Psikolojik sorunlar, bireyler tutarlı bir şekilde olumsuz düşüncelere sahip olduklarında ortaya çıkmakta; tersi olarak olumlu otomatik düşünceler geliştiren bireyler ise mutlu ve başarılı olmaktadır (Lightsey, 1994: 325).

Kısaca, yöneticiler duygusal tepkilerini kontrol edebilme yeteneğini geliştirmeleri amacıyla; saldırganlık eğilimlerini -özellikle amaca yönelik eylemlerinde engellemeden doğan saldırganlık -, bu eğilimlerine neden olan kişisel ve diğer unsurları anlamalı ve olumsuz sonuçlarından sakınmak için değiştirmelidirler.

#### **2.3.2.1.1.2. Regresif -Geri Çekilme- Eğilimi**

Duygusal güçlülük bileşeni altında yer alan yeteneklerden ilki olan basit duygusal tepkileri kontrol edebilme yeteneği (Kanungo ve Misra, 1992: 1326), yöneticilerin kuvvetli duyguların oluşmasını sağlayan stresli durumlarda ortaya çıkan regresif -geri çekilme- eğilimlerini anlama ve kontrol edebilmeleriyle ilgilidir. Bireyin geri çekilme eğilimi, amaca yönelik çabaların sonuçlarından korkmayı, çekinmeyi ifade etmektedir.

İnsanların en temel duygularından biri olan korku duygusu, dışarıdan gelen bir tehlikeye karşı olan duygusal tepki şeklinde tanımlanabilir (Foa ve Kozak, 1986: 20-35). Korku duygusu özellikle hem bireyin kendi içinden hem de dışarıdan gelen bir tehlikeye karşı savunma -kaçma- davranışlarını başlatan bir duygudur. Bu anlamda korku duygusu bireyin kendini dengeye getirmesi açısından önemli bir uyarılıştır. Korku dendiği zaman akla ilk gelenler, genel olarak karanlık, kaza, ölüm, acı verici hastalıklar, yakınların kaybedilmesi, deprem gibi doğal afetler, gelecek kaygısı gibi korkulardır. Korku, bireyin uyarıcı (tetikleyici) ile karşılaştığında otomatik başlayan ve dışarıdan bir müdahaleyi kabul etmeyen çok kısa bir süreç sonucunda oluşan duygusal bir tepkidir (Öhman ve Mineka, 2001: 515). Korkunun insanlarda yarattığı tüylerin diken diken olması, ürperme, soğuk soğuk terleme, çarpıntı, gözlerin gereğinden fazla açılması, ağız kuruluğu, kasların aşırı derecede gerilmesi, bulantı, yutkunma güçlüğü gibi fiziksel belirtiler vardır. Sürekli değişimin olduğu ve bilinmezliklerle dolu bir yaşam içinde bireyler, kendilerinden, başkalarından, olaylardan, mekânlardan, zamanlardan ve çok farklı unsurların yarattığı olgulardan korkmaktadırlar. Akıllarıyla tanımlayamadıkları, anlamlandıramadıkları nesnelere, olaylarla karşı karşıya kalan bireyler temkinli yaklaşmaktadırlar. Bu durum çalışma hayatında da hemen hemen aynıdır. Çevresel şartların oluşturduğu belirsizlik yöneticilerde başarı -gelecek- korkusu yaratabilmektedir.

Başarma korkusu kavramı, ilk defa Horner (1969: 36-38; 1972: 157-176) tarafından cinsiyetler arasındaki başarıma davranışlarını açıklamak üzere ortaya atılmıştır. Yaptığı araştırmalar sonucunda Horner, kadınların erkeklerden daha az başarıma isteğine sahip olduklarını ve başarı düzeylerini olumlu yönde etkileyebilecek şartlar altında bile başarıma isteklerinin artmadıklarını öne sürmüştür. Buna göre, kadınlar başarıyı cinsiyetleriyle bağdaştırmamaktadırlar. Çoğu kadının başarıdan kaçınma güdülleri vardır ve bu güdü kadının başarılı olması durumunda sosyal reddedilme veya kadınsı olmama gibi olumsuz sonuçları ortaya çıkararak kaygılı duruma getirmektedir. Her ne kadar Horner'in çalışması kadınların başarının beraberinde getireceği olumsuz sonuçları yaşamamak için erkeklerden daha fazla başarıdan korkma eğilimi gösterdiklerini öne

sürse de, başarı korkusu konusunda yapılan sonraki araştırmalar kadın ve erkek arasında önemli bir farklılık olmadığını göstermiştir (Hyland vd., 1985: 1669). Korku duygusunu anlamak ve bu duyguyu kontrol altında tutabilmek, yöneticinin önemli konular üzerinde yoğunlaşmasını sağlamaktadır (Caruso ve Salovey, 2004: 12). Yönetimsel etkililik ve verimlilik açısından önemli bir kavram olan başarı güdüsünü David McClelland Başarma İhtiyacı Teorisi ile açıklamaktadır (Can, 1985: 27).

İnsanın en büyük ihtiyacının başarılı olmak olduğunu söyleyen McClelland, teorisinde güç kazanma, birlikte olma ve başarma ihtiyacı üzerinde durmaktadır (Güney, 2006: 358). İnsanların başkalarını etkileme, rakiplerini yenme, bir münakaşayı kazanma veya daha büyük makamı elde etme isteği güç kazanma ihtiyacını göstermektedir (Winter, 1973: 73). Güç kazanma ihtiyacı ise güç ve otorite kaynaklarını geliştirme, başkalarını etki altına alma ve gücü koruma davranışlarıyla açıklanmaktadır. Birlikte olma ihtiyacı, bireyin yakın ve arkadaşça ilişkiler kurmasını, bir gruba dâhil olmasını, sosyal ilişkileri geliştirmeyi, ailesi ve arkadaşlarıyla paylaşmayı ifade etmektedir.

Başarma ihtiyacı, ulaşılması güç ve çok çalışma gerektiren anlamlı amaçların seçilmesi ve bu amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli yetenek ve bilginin elde edilmesi davranışlarıyla açıklanmaktadır. Başarma ihtiyacı, bir güdü olarak, bireyin yaptığı işi sürekli olarak “en iyi” yapma arzusu, yapılan her işte belirli bir mükemmellik düzeyine ulaşma çabası olarak tanımlanabilir. Başarı ihtiyacı, güçlükleri yenmek, gücünü denemek, zor olan bir şeyi mümkün olan en kısa zamanda ve en iyi biçimde yapmaya gayret etme isteğidir. Başarılı olma isteği yüksek olan bireylerin bazı özellikleri şöyle açıklanmaktadır (Güney, 2006: 358):

- Zor hedefler belirler ve hedefleri gerçekleştirmede ısrarcıdırlar. Sonuç odaklıdırlar.
- Hedefleri gerçekleştirmek için kişisel sorumluluk üstlenirler. Bir işin yapılmasının ve sonuçlandırılmasının sorumluluğunu yüklenir. Ek görevlere talip olur ve tek başına çalışmaktan zevk alırlar.

- Riskli işleri kabullenirler. Hesaplanmış risk alır. Kendini sınamayı sever, ama başarı şansı olmayan ve gerçeklerle bağdaşmayan durumlardan da uzak dururlar.
- Geri besleme ve sonuçlar hakkında somut bilgi kullanırlar. Yüksek başarı güdüsüne sahip kişiler, yaptıkları işin, gösterdikleri çabanın karşılığını görmek isterler. Böylece başarı düzeylerini değerlendirme şansı kazanır, hedeflerini mevcut duruma uyarlama olanağı bulurlar.
- Hedeflere ulaşmak için kendi gücünü kullanırlar, işlerini şansa bırakmazlar. Başarı güdüsü yüksek kişi işine çok bağlıdır ve yoğun biçimde işine gömülür. Bir işi yarıda bırakmak zorunda kaldığında rahatsız olur, işten başını kaldırmakta zorlanır.

Başarma ihtiyacı sayesinde, yöneticiler belirlenen amacın gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Yüksek başarılı olma isteğine sahip olan yöneticilerin bu isteğe sahip olmayanlardan daha fazla etkili yönetim davranışları sergiledikleri yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur (Misumi ve Seki, 1971: 59; Kuo, 2006, 183). Başarma ihtiyacı, çalışma yaşamında üstün performansın, verimliliğin ve başarının tek değil, ama önemli bir belirleyicisidir. Özetle, başarma ihtiyacı, yüksek ve zor amaçların belirlenmesine ve yöneticinin bu amaçları gerçekleştirmek için olağanüstü çaba sarf etmesine neden olabilmektedir.

Çevrede yaşanan değişim ve değişimle birlikte ortaya çıkan yeni durum bazen belirsizliğe bazen fırsata dönüşebilir. Birçok yöneticinin etkili ve verimli olamaması bu bilinmezliğin yarattığı korkudan kaynaklandığı gibi, başarı korkusuyla yakından ilişkilidir. Başarı korkusu olan yöneticiler, başarma ihtiyacı düşük olan kişilerdir. Korku, bireylerin yaşamlarında önemli bir yeri olan kuvvetli bir duygudur. Birey bir şey hakkında endişelendiği zaman, bu korkuyu gidermek için harekete geçmektedir. Çalışma yaşamında da korkunun yarattığı olumsuz sonuçlar vardır. Başarı korkusu, yöneticinin önemli planlarını uygulamaya koymasını engelleyebilmektedir. Ya da reddedilme korkusu kişilerarası ilişkileri olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Fakat, duygularını

kontrol etme yeteneği yüksek olan yöneticiler, bu olumsuz duyguları kontrol edebilmekte, daha uyumlu daha verimli tarzda olacak şekilde bu duygularını bilişle kullanabilmektedirler (Caruso ve Salovey, 2004: 12).

Kısaca, yöneticilerin duygusal tepkilerini kontrol edebilme yeteneğini geliştirmeleri amacıyla; regresif yani geri çekilme -özellikle başarı korkusu- eğilimlerini, bu eğilimlerine neden olan kişisel ve diğer unsurları anlamalı ve olumsuz sonuçlarından sakınmak için değiştirmelidirler.

### **2.3.2.1.1.3. İstifa ya da Ayrılma**

Duygusal güçlülük bileşeni altında yer alan yeteneklerden ilki olan basit duygusal tepkileri kontrol edebilme yeteneği (Kanungo ve Misra, 1992: 1326), yöneticilerin istifa ya da organizasyondan ayrılmalarına neden olabilecek çaresizlik ve depresyon gibi kuvvetli duyguları anlama ve kontrol edebilmeleriyle ilgilidir.

Gerek bireysel yaşamda gerekse çalışma yaşamında yaşanan çeşitli baskılar, yoğun ve sürekli hale geldiğinde bir dizi olumsuz sonuç ortaya çıkabilmektedir. Bu olumsuz sonuçlar davranışsal, fiziksel veya psikolojik olabilmektedir. Bireysel düzeyde, birçok olumsuz fiziksel duygusal sonuçlar ortaya çıkaran ve organizasyonel düzeyde devamsızlık, ayrılma, performans düşüklüğü gibi önemli sonuçlara neden olabilen yöneticilerin tükenmişliği ve çaresizliği; organizasyonların etkili ve verimli bir şekilde arzu edilen hedeflere ulaşmasını da güçleştirmektedir.

Bir yöneticide ortaya çıkan fiziksel bitkinlik, uzun süren yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duyguları, yaptığı işe hayata ve diğer bireylere karşı gösterdiği olumsuz tutumları kapsayan zihinsel ve fiziksel boyutlu bir sendrom olarak tanımlanan tükenmişlik kavramının; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve bireysel başarıda düşme şeklinde üç boyuttan oluştuğu ifade edilmektedir (Maslach ve Jackson, 1981: 101). Duygusal tükenme, bireylerin diğer bireylere yardım ederken istenen duygusal taleplerin aşırılığı nedeniyle ortaya çıkan bitkinlik durumunu ifade etmektedir (Maslach, 1982: 3). Duyarsızlaşma ise, bireyin işinde soğuk, ilgisiz, katı ve bazen de olumsuz tutum ve



davranış geliştirme durumunu ifade etmektedir (Maslach, 1982: 4). Bireysel başarıda düşme boyutu, bireyin işindeki yeterlilik ve başarı durumunu olumsuz olarak değerlendirmesini ifade etmektedir (a.g.e: 5). Yöneticilerin geliştirdikleri olumsuz düşünce kalıpları, kendisini ve başkalarını olumsuz yönde düşünmesine neden olmakta, kendini olumsuz yönde eleştirerek suçlu hissetmesini sağlamaktadır. Bu durum, yöneticinin kendisini yetersiz, başarısız görmesine neden olmaktadır. Tükenmişlik, daha çok işinde heyecanlı ve istekli yöneticilerde görülmektedir. Zaman geçtikçe beklentilerinin ve yüksek hedeflerinin gerçekleşmediğini gören yöneticiler yetersizlik duygusuna daha fazla maruz kalmaktadırlar. Büyük beklentilerle ve umutlu bir şekilde işini yapan yöneticinin, tükenmişlik belirtileriyle birlikte organizasyona bağlılığı zayıflamaya başlamaktadır (Chuo, 2003: 21). Fiziksel ve duygusal sonuçlarıyla yöneticileri olumsuz yönde etkileyen tükenmişlik, organizasyonel düzeyde etkileri; bireylerin devamsızlık, işten ayrılma isteği gibi organizasyondan kopma noktasına getirebildiği gibi yaptığı işi devam etmesi durumunda verimsizliğe yol açtığı görülmüştür.

Organizasyonların performansını tehlikeye sokan bir diğer konu da yöneticilerin çaresizlik duygusu geliştirmeleridir. Genel olarak, öğrenilmiş çaresizlik kavramını; yöneticinin davranışları ile elde ettiği sonuç arasında ilişki (olay ve durumlar üzerinde kontrolü) olmadığını görmesi, algılaması; bunun gelecekteki davranışlarını da etkileyeceğini (kontROLSÜZLÜĞÜN devam edeceği) düşünmesi ve yaşadığı bu olumsuz durumu içsel, genel ve sabit nedenlere bağlaması sonucunda yaşayacağı bilişsel, motivasyonel ve duygusal bozukluk ve benlik saygısı (öz-güven) kaybına bağlı olarak herhangi bir davranışta bulunmak istememe durumu olarak tanımlanmaktadır (Güler, 2006: 63). Öğrenilmiş çaresizlik yaşayan yöneticiler daha önce yaşadığı kötü tecrübeleri, başarısızlıkları belleğine yazmakta; benzer durumlarda da aynı şeyi yaşayacağına inanarak tedirgin olmakta ve sorunun üstesinden gelmek için hiç çaba göstermemektedir. Öğrenilmiş çaresizlik, yöneticinin yaşamını, kendisi ile ilgili algılarını, dünyaya bakış açısını olumsuz yönde etkilemektedir. Öğrenilmiş çaresizlik gösteren bireylerde depresyonun gözlendiği bildirilmiştir (Peterson ve Seligman, 1984: 347-374).

Araştırmalar göstermiştir ki, depresyonu tetikleyen ve şiddetini belirleyen en önemli etmenlerden biri de “öğrenilmiş çaresizlik” hissidir. Geçmişteki çaresizlik yaşantısı her bireyde farklı düzeyde ortaya çıkmaktadır; kişilik yapısı, hayata bakış tarzı ve olayların nedenine yapılan atıflar bu farklılıklara yol açmaktadır. Hayata daima kötümser yaklaşan ve problemlerle nasıl başedeceğini bilemeyen kişiler öğrenilmiş çaresizliği daha yoğun yaşamaktadır. Seligman’a göre (1991:4), iyimser kişiler kötümserlere göre karşılaştıkları güçlüklerle karşı daha çok dayanabileceklerini düşünmekte ve bunların üstesinden gelebilecekleriyle ilgili çok güçlü bir inanç taşımaktadırlar. İyimserlik pozitif beklentilerle, kötümserlik ise negatif beklentilerle ilişkili bir özelliktir. Bununla beraber, başına gelen olayların nedenini kendi içinde aramaktansa başkalarına yükleyen kişilerde de çaresizlik duygusunun ağırlıklı olarak gözlendiği görülmüştür. Çaresizlik duygusu geliştiren yöneticiler, karşılaştıkları sorunlarla etkili bir şekilde başedememekte ve yönetsel performansını artıramamaktadır. Bu durum daha ileri aşamalarda devamsızlık, işten ayrılma isteği gibi (Weiner, 1985: 563) organizasyondan kopma noktasına bile gelebilmektedir.

Çalışma yaşamında da tükenmişliğin ve çaresizliğin yarattığı ciddi olumsuz sonuçlar vardır. Çeşitli baskılarla başedememe, yöneticinin başarılı olmasını engelleyebilmektedir. Ya da başarılı olamayacağına dair inanç geliştirmişse hiç denemeden başarısızlığı kabullenme söz konusudur. Bu durum, yöneticilerin organizasyondan ayrılmalarına kadar gidebilmektedir. Tüm bunlar yönetsel etkililik ve verimlilik için ciddi olumsuz etkenlerdir. Duygusal farkındalığı yüksek olan yöneticiler, bu olumsuz duyguları kontrol edebilmekte, bunlarla etkili bir şekilde başedebilmektedir. Kaçmayı değil “savaşmayı” tercih etmektedir. Daha doğrusu, olayları kabullenip zayıf yönleri kuvvetlendirmek, eksiklikleri azaltmak ve fazlalıkları törpülemek en doğru çözüm yoludur.

Kısaca, yöneticiler duygusal tepkilerini kontrol edebilme yeteneğini geliştirmek için; tükenmişlik ve çaresizlik eğilimlerini, bu eğilimlerin neden olabildiği ayrılmaları anlamalı ve olumsuz sonuçlarından sakınmak için etkili bir şekilde başetme becerileri geliştirmelidirler.

#### 2.3.2.1.1.4. Heyecan

Duygusal güçlülük bileşeni altında yer alan yeteneklerden ilki olan basit duygusal tepkileri kontrol edebilme yeteneği (Kanungo ve Misra, 1992: 326), yöneticilerin heyecanlarını özellikle belirlenen amaçları elde etmeye yaklaştıkça ortaya çıkan coşkuyu anlama ve kontrol edebilmeleriyle ilgilidir.

Genel olarak heyecan; sevinç, korku, kızgınlık, üzüntü, kıskançlık, sevgi gibi sebeplerle ortaya çıkan güçlü ve geçici duygulanım durumunu ifade etmektedir. Bu duygu durumlarını anlamak bireysel yaşamda olduğu gibi çalışma yaşamında da önemlidir (Caruso ve Salovey, 2004: 55). Yöneticinin, mutluluk kaynağının ne olduğunu, neden kızdığını, kendini coşkulu duruma sürükleyen unsurların neler olduğunu bilmesi ve anlaması duygusal kontrol yeteneği için gereklidir. Duyguları anlama yeteneği bilişsel bir yetenektir; duygular hakkında geniş bir bilgiye sahip olmayı, duyguların ortaya çıkmasına neden olan durumları anlamayı, farklı duygular arasındaki bağlantıları görmeyi ve duygu işleyiş sürecini bilmeyi gerektirmektedir. Duyguların nedeni bilindiğinde duygulanım durumu hakkında önemli bir bilgi edinilmiş olmaktadır. Duyguların işleyişi anlaşıldığında gelecek hakkında fikir sahibi olunmaktadır. Yöneticiler bu sayede kendini ve başkalarını anlayabilmektedir.

Duyguların aşırı hali, bireyin yaşamında önemli bir etki bırakabilmektedir. Özellikle tehlikeli durumlarda bu duygular, bireyi etrafındaki ona zararlı olaylardan korumaktadır. Ancak bu güçlü duygular kontrolsüz şekilde uygunsuz davranışlarda ortaya çıkarsa, yarardan çok zarar verebilmektedir. Duygularını kontrol etme yeteneğine sahip birey, doğru kişilere, durumlara ve olaylara, doğru zamanda, uygun tepki gösterebilen kişidir.

Kısaca, yöneticiler duygusal tepkilerini kontrol edebilme yeteneğini geliştirmek için; heyecana ve coşkuya neden olan eğilimlerini anlamalı ve olumsuz sonuçlarından sakınmak için kontrol etme becerileri geliştirmelidirler.

### 2.3.2.1.2. Sakin Olma

Duygusal güçlülük bileşeni altında yer alan ikinci yetenek, sakin olma ve bu sayede güçlüklerle karşılaşıldığında problemleri çözmeye hazır halde bulunmak yeteneğidir (Kanungo ve Misra, 1992: 1326). Duyguları kontrol etme yeteneği, bir sonraki yetenek olan sakin olmayı ve bu duyguları yönetmeyi sağlamaktadır. Yöneticinin bulunduğu çevrede yer alan fırsatları ve tehditleri değerlendirebilmesi için duygusal açıdan bir dengede olması, daha objektif ve ihtiraslı olmayan bir bakış açısıyla konuya yaklaşması gerekmektedir. Bu yaklaşım tarzı yöneticinin gerekli ve uygun tepkiyi vermesini de sağlayabilmektedir. Yönetici, bu tepkileri sadece çevresel baskıları duygusal sakinlik içerisinde değerlendirmesi ve problemleri bu şekilde karşılamasıyla gösterebilmektedir.

Her güçlü duygunun kökeninde harekete geçirici bir dürtü vardır; bu dürtülerin yönetimi duygusal zekânın temel taşlarından biri olarak görülmektedir (Caruso ve Salovey, 2004: 62; Goleman, 1995: 185). Duyguların yönetimi, duyguların hissedilmemesi ya da tamamen duygusal davranmak anlamında değildir. Duyguların yönetimi; problem çözmede, karar vermede ve eyleme geçmede duygusal bilgiyi kullanarak daha olumlu sonuçlar elde etmek ve bireysel-yönetimsel performansı artırmaktır. Duyguları kontrol etme yeteneği yüksek olan yöneticiler tutkulu olabilirler, fakat aynı zamanda duygularının öz-denetimini yapabilmekte, sakin olabilmekte, kuvvetli duyguları yaşarken bile zihinsel açıklıklarını koruyabilmektedirler. Bu yöneticiler, sadece zihinlerine dayanarak değil yüreklerinden gelen sese de kulak vererek karar vermekte ve bunu sıklıkla dışarıya yansıtmaktadırlar. Tam tersi olarak, duygusal yönetimi konusunda yetenekli olmayanlar; telaşlı, kaygılı, kontrolü kaybeden, duygularının acısını başkalarından çıkaran yöneticiler olarak görülmektedir. Bu durum, onları duygusal körlüğe yöneltmekte, içgüdüsel davranmalarına neden olmaktadır. Duygusal yönetimi konusunda yetenekli olmayan yöneticiler ise; soğuk, analitik ve mantıklı düşünmeyi önde tutan ve kendilerince belirlenmiş doğrularla hareket eden yöneticilerdir. Bunlar objektif ve duygusal olmayan kararlar oluşturmaya çalışmaktadırlar.

Duyguları kontrol etme yeteneği yüksek olan yöneticiler, bilinmeyen nedenlerle ortaya çıkan ruh hallerinde, duyguların taşıdığı bilgiyi kullanabilmektedirler. Duygularla harekete geçmek iyi bir seçim olsa dahi, belirli bir ruh halindeyken davranmak genellikle iyi bir fikir değildir. Duygular önemli bir durumun yaşandığını veya yaşanacağını haber vererek, bazen istenilmeyen his ve düşüncelerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Yöneticilerin duygusal süreçlerle nasıl ilgilendikleri, onların amaçlarını ne kadar başarıyla yerine getirmelerine etki etmektedir.

Duyguları yönetmenin ilk adımı duyguların farkına varmakla başlamaktadır (Caruso ve Salovey, 2004: 69). Duygusal farkındalık, duyguları düzenlemede başarılı olmak için gerekli ve zorunlu bir özelliktir. Bireyin “nasıl hissettiğinin” kendi kendine sorulması önemli ilk sorulardandır. Daha sonra, bireyin duygular hakkında “açık olup olmadığı”, duygularının “kuvvetli olup olmadığı”, duygularının düşünceler üzerindeki etkisi, bu duyguları sık sık yaşayıp yaşamadığı, bu duyguları hissetmesinin normal olup olmadığı gibi sorularla duygusal farkındalığını artırması gerekmektedir. Bu tür otomatik sorularla birey yaşamakta olduğu duygularla genel bütünü değerlendirerek duygusal farkındalığını artırmakta, uygun tepkiyi verebilmek için duygular ve nedenleri hakkında bilgi sahibi olmaktadır. Duyguların, bireyleri hareketlendiren, soru soran, bazı şeyleri açığa çıkaran, kapasitelerini artıran ve öğrenen, pratiğe geçiren ya da tavır aldırان özellikleri vardır. Duyguları işin dışında tutmak amacıyla bireyler duyguların yaptığı çağrıyı göz ardı etmeye şartlandıklarında sezgisel olan bu duyguların enerjileri yok edilmiş olmamaktadır. Bunlar yavaş yavaş içten içe kaynamakta, biriktikçe birikmektedirler. Sonra birdenbire, uygun olmayan bir zamanda idareyi ele almaktadırlar (Cooper ve Sawaf, 1997: 31). Olumlu ya da olumsuz duyguları yaşamak, durumdan duruma göre iyi ya da kötü sonuçlar doğurabilir. Duyguların birey üzerindeki etkileri, bireyin içerisinde bulunduğu duruma, çevre şartlarına ve amaçlara göre değişebilmektedir. Aristo'nun dediği gibi,

"Herkes kızabilir bu kolaydır.  
Ancak doğru insana, doğru ölçüde,  
Doğru zamanda, doğru nedenle ve  
Doğru şekilde kızmak işte bu kolay değildir..!"

Başarılı bir duygusal yönetim için duyguları bilişle birlikte etkili bir şekilde kullanmak gerekmektedir. Bu da, ancak, bireyin duygusal dengeyi -ne duyguları bastırmak ne de abartmak- sağlamasıyla mümkündür. Başka bir deyişle, bireyin, rasyonelliği ve duygusallığı dengede tutması gerekmektedir. Duygusal dengenin amacı, mantıklı bir tutku geliştirmek olmalıdır (Sousa, 1990: 173).

Duyguları yönetmede başarılı olmak demek, yöneticinin davranışlarına hem duygularla hem de düşüncelerle yön vermesi demektir (Caruso ve Salovey, 2004: 70). Bu yetenek, hem duygunun hem de bilişin birlikte işlemesiyle etkili sonuçlar üretmesi anlamına gelmektedir. Yöneticinin hem mantığı hem de duyguyu birarada kullanma fikri ilk başta çelişkili bir durum gibi algılanabilir. Hatta bu çelişki, duyguların rasyonel olmadıkları ve herhangi bir bilgi değeri taşımadıkları düşüncesine de yöneltebilir. Ama gerçek durum böyle değildir. Duygu ve biliş birlikte kullanma yeteneği olmadan, yöneticinin problem çözme süreci detaylara takılabilir; çünkü, yönetici duyguların taşıdığı uyarıcı niteliğindeki birtakım önemli bilgileri gözardı etmiştir. Ya da tam tersi olarak, yönetici, duyguların yoğunluğu altında problemin gerçek detaylarını göremez hale gelebilmektedir.

Duyguları başarılı bir şekilde yönetmek, yöneticinin aklını ve kalbini dengeye getirmektedir. Bu yetenek, yöneticinin duyguları taşıdıkları bilgi nedeniyle önemli oldukları düşüncesine götürmekte ve karar verme sürecinde duyguları da katmasına neden olmaktadır. Beyin hasarlı hastalardan edindiği deneyimlerden yola çıkan nöroloji uzmanı Damasio (1999), duygu ve his yoksunluğunun, aklın çalışmasını ve sosyal davranışları nasıl aksattığını açıklamaktadır. Çeşitli beyin rahatsızlıkları olan hastalarla ilgili yapılan araştırmalar sonucunda, duygunun merkezi olan beyin kısmının çalışmaması durumunda hastanın rasyonel kararlar veremediği bulunmuştur. Kendisinin ve başkalarının duygularını düzenleme yeteneği, etkili yöneticilerin özelliklerinden biridir.

Kendisinin ve başkalarının duygularını kontrol etme ve yönetme en gelişmiş duygusal yetenektir. Düşmanca bir hareketten sonra bile sakin olma davranışı sergileme yeteneği,

duygusal yönetimin bir örneğidir (Mayer vd., 2000: 399-400). Duygusal yönetim, duygusal problemlere karşı çeşitli alternatifler üretmek bilinçli düşünmeyi ve en etkili seçeneği seçerek tepki göstermeyi gerektirmektedir. Bireyin duygularını davranışlarından ayırt etme yeteneği de, duygusal yönetim konusunda usta bireylerin bir özelliğidir. Duygularını yönetmede başarılı olan kişiler, ayrıca, davranışlar üzerindeki etkileri anlamak için kendi duygularını ve ruh hallerini değerlendirebilmektedirler (Caruso ve Salovey, 2004: 65). Yüksek duygusal zekâyâ sahip bireyler, ayrıca, olumsuz duyguların etkilerini kontrol ederek ve olumlu duyguları geliştirerek başkalarının duygularını kontrol etme yeteneğine de sahiptirler.

Sakin olmak ve bu sayede güçlüklerle karşılaşıldığında problemleri çözmeye hazır halde bulunmak; duyguları kontrol etme ve duyguları yönetme yeteneğiyle mümkün gözükmektedir. Yönetici başarılı olmak istiyorsa duygusal açıdan bir içsel denge sağlamalı, duygular onu değil o duygularını yönetebilmelidir.

### **2.3.2.1.3. Doyumu Erteleme**

Duygusal güçlülük bileşeni altında yer alan üçüncü yetenek anlık doyumunu ertelemeyle ilgilidir. Gelecekte elde edilecek sonuçlar için anlık doyumunu erteleme ve ertelenen bu sonuçlar için dayanma yeteneği, öz-düzenleme sürecinin önemli bir yanını oluşturmaktadır (Rosenbaum ve Smira, 1986: 357). Doyumu erteleme yeteneği, hem bilişsel hem de duygusal bir süreç olarak temel insan yeteneğidir (Metcalf ve Mischel, 1999: 3-19). İnsanlar sosyalleşme süreciyle birlikte, anlık dürtülerini ve böylelikle olumsuz sonuçlara neden olabilecek davranışlarını kontrol etmeyi öğrenmektedirler. Uzun dönemli bir sonucu ya da ertelenmiş bir doyumunu beklemek gelişmiş bir bilincin ve psikolojik olgunluğun göstergesidir. Yönetimsel performans açısından konuya bakıldığında, uzun dönemli zaman perspektifinin özellikle planlama, koordinasyon, çatışma yönetimi ve değişim yönetimi gibi yönetimsel konular için önemli bir özellik olduğu görülmektedir (Kanungo ve Misra, 1992: 1326).

Neden bireyler karşılıklarına iki seçenek çıktığında ve bu iki seçeneğin sonuçlarını bildikleri halde en zayıfı, en küçüğü ve belki de en kötüsünü seçmektedir? Bu soru ve

dürtüleriyle hareket etme konusu insanlık tarihi kadar eski bir tartışma konusudur. Ainslie (1975: 463), dürtü kontrolü/kontrolsüzlüğü konusunda bugüne kadar üç farklı yaklaşımın geliştirildiğini söylemektedir.

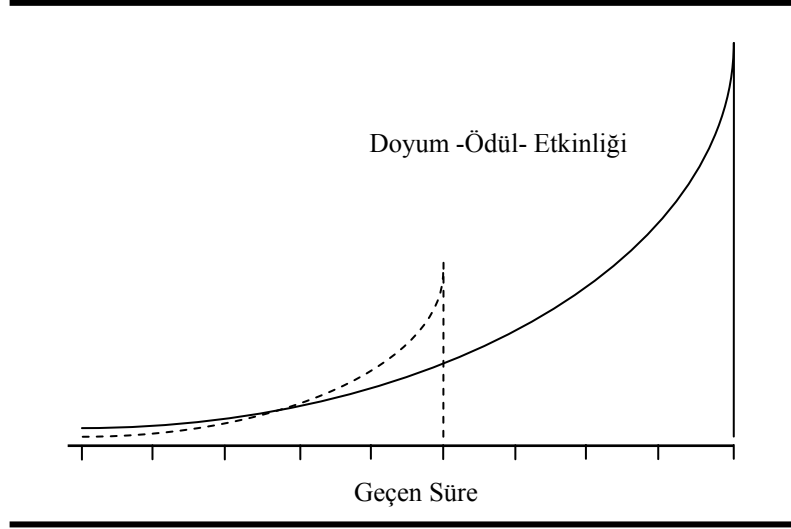
- Dürtülerle hareket eden birey, yaptığı bu seçimi bilmeden oluşturmaktadır. Çünkü, davranışlarının sonucunu henüz öğrenmemiştir. Bu yaklaşıma göre, eğitim ya da sezginin dürtü kontrolü için yararlı olacağı belirtilmektedir.
- Dürtülerle hareket eden birey, davranışlarının sonuçlarını bilmektedir. Ancak dürtü kontrolsüzlüğü yaşayan bu bireyler klasik şartlanma, tekrarlayan düşünceler gibi bazı basit ilkeler nedeniyle seçenekler arasında ödül farkı olduğunu gözetmeksizin davranmaktadırlar. Bu yaklaşıma göre, duyarsızlaştırma ya da duygusal rahatlama gibi tekniklerle dürtü kontrolünün sağlanabileceği önerilmektedir.
- Dürtülerle hareket eden birey, davranışlarının sonuçlarını bilmektedir. Ancak, bu sonuçların değerlemesi birey tarafından saptırıldığından anlık sonuçların ertelenmiş sonuçlardan daha büyük ve daha tatminkâr olduğuna dair inanç geliştirmiştir. Bu yaklaşıma göre, erteleme davranışlarına ve gelecek sonuçların daha iyi olduğuna hizmet eden teknikler önerilmektedir.

Dürtü kontrolü ya da kontrolsüzlüğü ekonomi, sosyoloji, sosyal psikoloji, davranışsal psikoloji gibi çeşitli disiplinlerde açıklanmaya çalışılmıştır. Ainslie'ye göre dürtü kontrolü ya da kontrolsüzlüğüyle ilgili en iyi yaklaşımın üçüncü yaklaşım olduğu belirtilmekte ve diğer disiplinlerde yapılan çalışma sonuçları bu yaklaşımla bütünleştirilmektedir (a.g.m: 464). Buna göre, anlık doyum ve dürtülerle hareket etmeyi tercih eden bireylerin davranışları ve bu davranışlarının etkinliği en iyi hiperbolik eğriyle ifade edilebilmektedir. Şekil 2.2 dürtü kontrolü ya da kontrolsüzlüğü sonucunda davranışların sonuçları -ödülleri- hakkında bilgi vermektedir.

Şekil 2.2 belirli bir zaman aralığında bulunan iki seçeneğin oluşturacağı etkinliği göstermektedir. Bu sunuş biçimi, bireyin seçenekler arasında kararını oluşturmada etki etmesi açısından önemlidir. Bireyin seçenekler arasında bir tercihte bulunması, dürtü



kontrolü ya da kontrolsüzlüğü, bilişsel ve duygusal birtakım karmaşık süreçlerle ilişkilidir.



**Şekil 2.2: Anlık ve Ertelenmiş Doyumun Etkinliği**

**Kaynak:** Ainslie, 1975: 463-496.

Bireyler, anlık doyum için dürtüler tarafından yönlendirilebiliyorsa ve mantık süreçlerini işletemiyorlarsa; bu duygu ve davranışların nasıl kontrol edilebileceğinin, dürtülerin anlık tepkilerinin üstesinden nasıl gelinebileceğinin bilinmesi gerekmektedir. Anlık tepkilerle başetmek ve öz-denetim becerileri ya da iradeyi (willpower) kullanarak başarılması bir o kadar güç olan dürtü kontrolünü sağlamak, bireysel yaşamın olduğu kadar örgütsel yaşamın da kalitesini artırmaktadır.

İrade kavramı, bireyin dürtülerinden kaynaklanan anlık tepkilerini bastırarak arzu edilmeyen sonuçların doğmasını engelleyen ve arzu edilen sonuçlara ulaşmayı kolaylaştıran yetenektir (Metcalf ve Mischel, 1999: 3). Bu yetenek, bilişsel ve duygusal süreçlerin etkileşimiyle meydana çıkmaktadır. İrade sayesinde birey, dürtü kontrolünü sağlayarak anlık doyumunu erteleyebilmekte ve daha iyi daha olumlu sonuçlara ulaşabilmektedir.

Doyumu erteleme konusu sıklıkla irade kavramı ile ilişkilendirilmiştir. Çünkü, doyumu erteleme iradenin değişik bir formudur. Doyumu erteleme konusunda yapılan çalışmalar, bireylerin öz-düzenleme yetenekleri arasındaki farklılıkları ortaya çıkarması açısından sosyal ve bilişsel uyuma davranışlarının da belirleyicisi olmuştur. Lokum testi olarak bilinen araştırma bu konuya en güzel örneklerden biridir (Goleman, 1995: 107-109).

Stanford Üniversitesinde doyumu erteleme konusunda yapılan bir araştırmada 4 yaşındaki çocuklara lokum benzeri bir tatlı sunulmuş ve isterlerse bunu hemen yiyebilecekleri, ancak bir süre beklerlerse gelecek olan kişinin kendilerine bu tatlılardan iki tane verecekleri söylenmiştir. Tatlısını hemen yiyen çocuklarla, yemeyip bekleyen çocuklar 14 yıl sonra tekrar izlendiğinde ortaya önemli farkların çıktığı görülmüştür. Bekleyen çocukların üniversite sınavları aşamasında duygusal açıdan çok daha dengeli ve tutarlı oldukları, stresli durumlarla daha iyi başettikleri, arkadaşları arasında daha çok ilgi gören ve aranan gençler oldukları, içsel motivasyonlarının daha yüksek olduğu ve daha çok amaca yönelik davranışlar gösterdikleri saptanmıştır. Ancak araştırmamanın en ilginç bulgusu bu gençlerin en yüksek puanın 1600 olduğu SAT sınavlarında (Türkiye'deki ÖSS), beklemeden yiyenlere kıyasla ortalama 210 puanlık bir üstünlük sağlamaları olmuştur. Bu fark en yüksek ve düşük sosyo-ekonomik ailelerin çocukları arasında veya ilkokul mezunu ailelerle, üniversite mezunu ailelerin çocukları arasındaki farktan daha yüksek bir farktır.

Lokum testi örneğinde olduğu gibi doyumu erteleme çalışmalarında, katılımcılara iki seçenek sunularak bir ikilem yaratılmaktadır. Doyumu erteleme çalışmaları, dürtü kontrolü ve iradeyi sürdürme davranışları açısından önemli olan bireylerin öz-düzenleme yetenekleri hakkında bilgiler sunmaktadır (Metcalf ve Mischel, 1999: 4). Bireylerin bu ikilem durumuyla nasıl başettikleri ve öz-düzenleme yeteneklerini nasıl kullandıkları konusunda yapılan tartışmalar; ego kontrolü gibi kişilik özelliklerine dikkatleri yöneltmiştir. Her ne kadar bireylerarası öz-denetim yetenekleri ve davranışlarını açıklamada kişilik özelliklerinin incelenmesi bu konuda büyük bir boşluğu doldurmuş olsa da, doyumu erteleme sürecinin bilişsel, duygusal ve davranışsal süreçlerine açıklık getirememiştir.

Metcalfe ve Mischel (1999: 4), doyumunu erteleme sürecinde iki ayrı fakat birbiriyle etkileşim içinde olan mekanizmanın bulunduğunu belirtmişlerdir. Bunlardan birincisi, karmaşık mekânsal ve olaysal gösterimi ile düşünümü için uzmanlaşmış olan bilişsel sistem; bir diğeri de, şartlanmış ya da şartlı olmayan uyarıcılar nedeniyle anında tepki veren ve işleyen duygusal sistemdir. Bilişsel sistem bilmeyi, duygusal sistem harekete geçirmeyi ifade etmektedir. Bu iki sistemin etkileşimi, bireyin amaca yönelik davranışları açısından gerekli olan öz-düzenleme ve irade yeteneklerini etkilemede büyük önem taşımaktadır. Doyumu erteleme sürecinde işleyen bilişsel ve duygusal sistemin özellikleri Tablo 2.3'te gösterilmiştir.

**Tablo 2.3: Doyumu Ertelemede Bilişsel ve Duygusal Sistemler**

Duygusal Sistem	Bilişsel Sistem
Harekete Geçer	Bilir
Basittir	Karmaşıktır
İstemdışı Tepki Verir	Düşünceyi Barındırır
Hızlıdır	Yavaştır
Hemen Oluşur	Sonradan Oluşur
Stresle Artar	Stresle Azalır
Olayı Dürtü Kontrol Eder	Olaya Öz-denetim Hakimdir.

**Kaynak:** Metcalfe ve Mischel, 1999: 4.

Duygu ve bilişin işleyişi birbirinden farklıdır. Nöroloji alanında yapılan araştırmalar, bireyin bir nesneyi veya durumu algıladığı birkaç milisaniye içinde bilinçsizce onun ne olduğunu anlamakla kalmayıp ondan hoşlanıp hoşlanmadığına da karar verebildiğini göstermektedir. Bu bilişsel bilinçsizlik sadece algılanan nesne ya da durumun kimliğini fark etmeyi değil, onun hakkında bir fikir edinmeyi de sağlamaktadır (Goleman, 1995: 34). Duygular, algılanan nesne ya da durumla ilgili bilgiler taşıyarak davranışları güdüleyerek hemen harekete geçirir. Diğer sistem olan bilişsel sistem ise, duygusal sistem kadar hızlı olmasa da olup biteni değerlendirmeye başlar. Bireylerin birçok karmaşık davranışlarında önemli bir rol oynayan öz-düzenleme yetenekleri doyumunu erteleme davranışlarında da önemli ve temel bir yetenek olarak karşımıza çıkmaktadır.

Öz-düzenleme kavramı, bireyin kendi davranışlarını yönlendirmesini ifade eden genel bir durumu anlatırken, öz-denetim kavramı ise bir davranışı yapıp yapmama çelişkisinin bulunduğu durumla ilgilidir (Kanfer, 1980: 338). Genel olarak, davranış kontrolüne yönelik olan ve bireyin davranışlarına yön vermesini ifade eden öz-düzenleme süreci; bireyin kendi davranışlarını gözlemlemesi, kendi ölçütleriyle karşılaştırarak değerlendirme yapması ve yargıda bulunması, gerekiyorsa davranışlarını ölçütlerine uygun hale getirmesi safhalarından oluşmaktadır. Bu süreç, bireyin bir durumu kendi davranışlarıyla değiştirebileceğine inanması halinde başlamaktadır. Bilişsel ve duygusal sistemler kendi aralarında karşılıklı olarak birbirlerini etkilemekte ve bu etkileşimler bireyin sonraki davranışlarını belirlemektedir.

Dürtülere karşı koyabilmek temel bir psikolojik yetenektir. Duygular, dürtüyü eyleme dökmenin yolunu açtıklarından duygusal öz-düzenlemenin kaynağıdır. Gelecekte elde edilecek sonuçlar için anlık doyum erteleme ve başlamakta olan bir hareketi bastırma gücü, öz-düzenleme sürecinin önemli bir yanını oluşturmaktadır. Hem bilişsel hem de duygusal bir süreç olarak temel insan yeteneği (Metcalf ve Mischel, 1999) olan doyum erteleme yeteneği, yöneticiler açısından uzun dönemli zaman perspektifi olan konular için önemli bir özelliktir.

#### **2.3.2.1.4. Proaktif Olma**

Duygusal güçlülük bileşeni altında yer alan dördüncü ve sonuncu yetenek, gerek bireysel yaşamdaki gerekse organizasyon yaşamındaki zorlukları karşılamada yüksek proaktif davranışlar, istek ve bağlılık göstermektir (Kanungo ve Misra, 1992: 1326).

Proaktif ve reaktif kavramları yönetimde iki farklı yaklaşımı ifade etmek için sıklıkla kullanılmaktadır. Yönetimsel fonksiyonları, rolleri ve davranışları tanımlarken bu iki kavram arasındaki farklılıkları ortaya koymanın yararlı olacağı ifade edilmektedir (Larson vd., 1986: 385). Bu konuda yapılan araştırmalar, proaktif ve reaktif yönetim yaklaşımları arasındaki farklılıkları ortaya koymuştur. Bu konuda klasikleşmiş birkaç çalışmaya aşağıda kısaca yer verilmiştir.

Zaleznik (1977: 67-78), yönetici ve liderlerin birbirlerinden son derece farklı iki insan tipi olduğunu öne sürmektedir. Yöneticiler çalışmayı, stratejiler oluşturmak ve kararlar almak için karşılıklı etkileşim içinde bulunan insan ve fikirlerin şu ya da bu şekilde bir bileşimini gerektiren, kolaylaştırıcı bir süreç olarak görme eğilimindedir. Zıt yöndeki çıkarları hesaplayarak, tartışmaları konuların ne zaman su yüzüne çıkması gerektiğini planlayarak ve gerilimleri düşürerek sürece yardımcı olurlar. Bu kolaylaştırıcı süreçte, yöneticilerin taktikleri esnek görünür: Bir yandan müzakere eder ve pazarlık yapar, diğer yandan ödüllere, cezalara ve diğer baskı biçimlerine başvururlar (a.g.m: 71). Araştırmacıya göre yöneticiler reaktif bireylerdir: Pasif davranırlar, onların amaçları bir tutkudan daha çok zorunluluktan dolayı vardır. Diğer taraftan, liderler ise proaktif bireyler olarak görülmektedir. Yöneticilerin seçenekleri sınırlamak için eylem yaptığı noktada, liderler uzun süreli problemlere yeni yaklaşımlar getirir ve sorunları yeni seçeneklere açarlar. Liderler etkili olmak için, fikirlerini insanlara heyecan veren imgeler üzerinden yansıtır ve ancak ondan sonra bu imgelere bir öz kazandıran seçenekleri geliştirirler (a.g.m: 72).

Lider davranışlarını inceleyen araştırmasında, Karl E. Weick proaktif bir birey olarak liderleri kendi ifadesiyle “gizemli maço”ya benzetmektedir. Weick (1983: 50)’e göre proaktif olan liderler sorumluluk üstlenen, inisiyatif sahibi, harekete geçiren, kararlı, emin, tutarlı, çarpıcı, karizmatik, kuvvetli ve güçlü bireylerdir. Boyatzis (1982: 72), yöneticilerin sahip olması gereken yetenekleri inceleyen araştırmasında, proaktifliği bir işi sonuçlandırmak üzere harekete geçme eğilimi olarak görmektedir. Boyatzis’e göre proaktif bireyler, bir işin üstesinden gelebilmek için eylemleri, iletişimi, önerileri, toplantıları ve talimatları harekete geçiren bireylerdir. Bir şeyin olmasını beklemeden alınması gereken tedbirleri önceden görmekte ve harekete geçmektedirler. Problemler açısından, Kolb (1983: 110) günümüz yöneticilerinin en önemli özelliklerinden birinin organizasyonlarda problem çözme yeteneği olduğunu öne sürmektedir. Problem çözme yeteneği sayesinde organizasyonlarda temel sorunlara çözüm bulunmakta ve çalışanlar tarafından bu çözüm uygulamaya koyulabilmektedir. Kolb, yönetsel davranışın problem çözme yanını rasyonel ve proaktif bir yetenek olarak görmektedir. Benzer şekilde,

stratejik yönetimde yöneticilerin, çevrede yer alan fırsat ve tehditlere karşı tepki göstermeye maruz kalmadan önce proaktif davranmaları ve eyleme geçmeleri önerilmektedir (Sadler, 2003: 147).

Mintzberg (1975) yöneticilerin astlar ve üstlerden oluşan hiyerarşik yapıdan daha fazla bireyleri içeren bir ilişkiler ağı oluşturduğunu belirtmektedir. Bu ilişkiler ağında yönetici proaktif olmak durumundadır. Çünkü, bu ilişkiler ağına sadece organizasyondaki çalışanlar değil, organizasyonun çevresinde bulunan ve organizasyonla etkileşimi olan tüm bireyler dahil edilmelidir. Proaktif yönetici karşılıklı etkileşimde ilk adımı atan kişidir.

Başarılı yöneticiler, proaktif olmak durumundadırlar ve yaşamda üstlenmek için seçtikleri farklı rollerde bağlılık göstermeleri gerekmektedir. Yöneticiler, buldukları çevrede ortaya çıkabilecek her fırsatı önceden sezmeye ve bu fırsatları değerlendirmeye hazır olmalıdırlar. Kotter (1999: 148), etkili yöneticilerin ne iş yaptığı konusunda yaptığı araştırmada, yöneticilerin öncelikle kendi işleri için gündem oluşturduklarını (planlar yapmakta), daha sonra oluşturdukları bu gündemi gerçekleştirebilmek için gerekli olan kaynaklarla bağlantılar (network) kurduklarını söylemektedir. Etkili yöneticilerin yönetime yaklaşım tarzlarında proaktif davranarak, belirlenen hedef ve amaçlara uygun kısa, orta ve uzun dönemli planlar oluşturduklarını söylemektedir.

Yönetimsel fonksiyonlar, roller ve davranışlar konusunda yapılan araştırmalar, proaktif birey olarak yöneticilerin kendi dışındaki faktörleri ve süreci yönetebileceğine inançları olduğunu ve öz-güvenlerinin yüksek olduğunu, risk almaktan çekinmediklerini, kendileriyle barışık olduklarını, problemle/gerçeklikle yüzleşmekten ve onlarla başetmekten çekinmediklerini göstermektedir. Proaktif davranışlar olumlu bireysel ve organizasyonel sonuçlar elde edilmesini sağlamaktadır (Parker vd., 2006: 636). Drucker'ın belirttiği gibi, yöneticilerin ilk ve en önemli görevi kendi enerjilerinin farkında olmak ve çevredekilerin enerjilerini verimli bir biçimde harcamalarına yardımcı olmaktır (Cooper ve Sawaf, 1997: 21).

Proaktif davranışlar, yöneticinin organizasyonda mevcut şartları durumu iyileştirmek veya yeni bir ortam yaratmak için inisiyatif alması, ortama pasif bir şekilde adapte olmak yerine statükoyu sorgulaması, sorumluluk duygusu içerisinde kendiliğinden harekete geçmesi, sorunların tekrar yaşanmaması için gelecek zaman odaklı düşünmesi ya da alışılmışın dışında problemlerin üstesinden gelme yetenek ve davranışlarını kapsamaktadır (Parker vd., 2006: 637).

Buraya kadar, yönetsel güçlülük kavramının birinci bileşeni olan duygusal güçlülük ile ilgili açıklamalarda bulunulmuştur. Yöneticinin kendi duygusal tepkilerini, yönetsel işlerini yerine getirmesinde engel olmasından daha çok, yardımcı olması amacıyla biliş ve kendi kendini eğitimle başarılı bir şekilde düzenleme yeteneği şeklinde tanımlanan duygusal güçlülük kavramı, genel ve çalışma yaşamına olan olumlu katkıları yapılan araştırmalarla ortaya konmuş (Doğan ve Şahin, 2007: 235) duygusal zekâ kavramı altındaki yeteneklerle benzeşmektedir. Duygusal güçlülük yöneticilerin,

- Özellikle öngörülemeyen çevre unsurlarından ve diğer nedenlerden kaynaklanan stresli durumlarda basit duygusal tepkilerininin -agresif (saldırganlık) eğilimleri, regresif (geri çekilme) eğilimleri, istifa ya da ayrılmak ile heyecan- ve davranışlarının öz-düzenleme yetenekleri,
- Sakin olma ve bu sayede güçlüklerle karşılaştığında problemleri çözmeye hazır halde bulunma; duyguları kontrol etme ve duyguları yönetme yeteneği,
- Gelecekte elde edilecek sonuçlar için anlık doyumunu erteleme yeteneği ve başlamakta olan bir hareketi bastırma iradesi,
- Mevcut şartları, durumu iyileştirmek veya yeni bir ortam yaratmak için inisiyatif alma, ortama pasif bir şekilde adapte olmak yerine statükoyu sorgulama, sorumluluk duygusu içerisinde kendiliğinden harekete geçme, sorunların tekrar yaşanmaması için gelecek zaman odaklı düşünme ya da alışılmışın dışında problemlerin üstesinden gelme yetenek ve davranışlarını kapsayan proaktif olmayı kapsamaktadır.

Bu yetenekler sayesinde yönetici, belirlenen amaca ve hedeflere ulaşmak için yönetsel işleri olumsuz yönde etkileyebilecek olan duyguların kontrol altına alınmasını ve yeniden düzenlenmesini sağlamak ve böylelikle yönetsel işlerinin etkinliğini artırabilmektedir.

### **2.3.2.2. Zihinsel Güçlülük**

Yönetsel güçlülüğü oluşturan bileşenlerden ikincisi zihinsel güçlülüktür. Başarılı bir yönetsel performans için zihinsel güçlülük altında toplanan iki yetenek vardır (Kanungo ve Misra, 1992: 1326): Bunlardan ilki problem çözme, diğeri de öz-yeterlilik inancını nasıl kuvvetlendireceğine dair öz-düşünümdür.

#### **2.3.2.2.1. Problem Çözme**

Değişim, organizasyonların çoğunda gerekli olan bir yaşam biçimidir. Organizasyonlar, çevrelerinde meydana gelen değişimlerden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenmektedirler. Gelişen ve değişen şartlara uyum sağlayabilmek, çevrelerinde meydana gelen değişimleri önceden sezme, gerekli tedbirleri alarak dış çevresini tehdit ve tehlike olmaktan çıkarmak, organizasyonlar açısından varlıklarını devam ettirmek için bir gereklilik haline gelmiştir. Belirlenen amaçlara ulaşılması; çevresel koşullara uyum sağlama, olası gelişmeleri öngörme ve oluşan problemleri doğru ve zamanında çözmeye bağlı bulunmaktadır. Bu nedenle, değişen ve farklılaşan durum ve şartların yarattığı ortamda beliren problemler ve sorunlar, organizasyon çalışanları ve özellikle yöneticiler için önemli bir ilgi haline gelmiş bulunmaktadır. Problem çözme, etkili yönetimin ve liderliğin en önemli yeteneklerinden biri olarak gösterilmektedir (Bass, 1981: 412-413). Doğru teşhis edilen ve zamanında doğru araç ve yöntemler kullanılarak çözülen problemler, organizasyonlar açısından başarıyı ve rekabet avantajını getirmekte iken, problem çözümede başarısızlık ise organizasyonları ve yönetimi zor durumda bırakmaktadır.

Önceleri daha yavaş ve ağır gerçekleşen değişimler iletişim ve teknolojik gelişmelerle birlikte hızlanmış ve geniş alanlara yayılmıştır. Gittikçe artan değişimler aynı zamanda



toplumsal yaşantıyı ve kişilerarası ilişkileri de etkilemiştir. Birey yaşamı çözülmesi gereken değişik sayı ve yapıda sorunlarla doludur. Bu nedenle günümüz toplumu bireylerin yaratıcı, eleştirel, analitik düşünebilen ve karşılaştığı farklı sorunlara etkili çözümler üretebilen özellikte olmasını gerekli kılmaktadır. Genel olarak, problem çözme, kişiyi çözüme götürecekt bilgilerin kazanılması ve bu bilgileri kullanıma hazır olacak şekilde birleştirerek bir sorunun çözümüne uygulayabilme yeteneği olarak tanımlanabilmektedir (Adair, 2000; Cüceloğlu, 1996; Gelbal, 1991; Morgan, 2000; Robertson, 2001; Sungur, 1992). Problem çözme, bireylerin önemli fakat az anlaşılan bir özelliğidir. Diğer taraftan, etkili problem çözme stratejilerini kullanma ve güçlü bir bilgi temeline dayalı olarak karar verme yeteneği, profesyonel yönetici ve liderlerden beklenen bir davranıştır. Bu süreci tam ve doğru olarak anlama ve organizasyon ortamında kullanma profesyonel becerilerin gelişiminin temel gereğidir.

Gittikçe karmaşıklaşan çevre şartları, iletişim ve teknoloji alanında yaşanan gelişmeler, siyasi, sosyal ve ekonomik alanda yaşanan değişimler, bir birey olarak yöneticinin neredeyse her gün problemlerle yüzyüze kalmasına neden olmaktadır. Problem, yaşamın her alanında vardır. Problem kavramıyla ilgili alan yazın incelendiğinde, birbirinden farklı pek çok problem tanımı olduğu görülmektedir. Genel olarak, hedefe ulaşmada karşılaşılan engellenme ya da çatışma durumu (Robertson, 2001: 4) olarak tanımlanabilen problem kavramı, Latince “problema” sözcüğünden gelmektedir. Bu sözcük, “proballo-öne çıkan engel” sözcüğünden türetilmiştir (Sungur, 1992: 129). John Dewey’e göre problem, insan zihnini karıştıran ona meydan okuyan ve inancı belirsizleştiren her şeydir (Gelbal, 1991: 167). Morgan (2000: 149) ise problemi, bireyin belirlediği amaca giden yolda karşısına çıkan engeller ve bu durumun neden olduğu içsel gerginlik olarak tanımlamıştır. Problemlerin, çözüm elemanlarını bünyesinde barındırdığı ve yapılması gerekenin bu elemanları yeniden düzenlemek olduğu belirtilmektedir (Adair, 2000: 33). Problemler; uzun süreli, kısa süreli, basit veya karmaşık olabilmektedir. Ayrıca duygusal, ekonomik veya bedensel problemlerden de söz edilebilmektedir. Bu farklı problem türleri birbirine karışarak büyük, karmaşık problemler haline dönüşebilmektedir (Cüceloğlu, 1996: 219). Görüldüğü üzere, problem

kavramı çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Bu tanımlar; zorluk hissi, engel, mevcut durumdan memnun olmama, güç de olsa çözülebilir arzu edilmeyen durum gibi tanımlardır. Problemin önemli bir boyutu da nasıl algılandığıyla ilgilidir. Bir birey için problem olan bir durum, bir başka birey için problem olmayabilir. Problem çözmeye, bireyin yaşama ve topluma uyum süreci olarak düşünülebilir. Bazı araştırmacılar problemlerin zorluk ve güçlük olarak değil, fırsatlar olarak değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmektedirler (Bağlum, 2000: 8).

Problemler, birçok şekilde gruplandırılabilir. Çözüm şekillerine bakıldığında problemler genel olarak iki gruba ayrılabilir (Jonassen, 2004: 3; Robertson, 2001: 6; Roquette, 1992: 32-33). Bunlardan birincisi; matematik problemleri, bulmacalar gibi tek sonuca dayalı problemler olan iyi yapılandırılmış problemlerdir. Bir diğeri de; değerler, gerçek yaşamda karşılaşılan problemler gibi birden çok çözümü olabilen iyi yapılandırılmamış problemlerdir. İyi yapılandırılmış problemler kesin olarak tanımlanmıştır ve çözümü için gerekli işlemler bellidir. Bu tür problemler tek boyutludur; genellikle bir tek doğru cevabı vardır ve belli stratejiler bu cevabı bulmayı sağlamaktadır. İyi yapılandırılmamış problemler ise; çok boyutludur ve farklı konu alanlarından bilgiyi gerektiren disiplinlerarası problemlerdir. Bu tür problemler, çok yönlü düşünmeyi gerektirmekte ve çözüme götüren tek bir yol bulunmamaktadır.

Gerek iyi yapılandırılmış gerekse yapılandırılmamış problem olsun, her çeşit problemde üç temel özellik bulunmaktadır (Bingham, 2004: 12):

- Bireyin belirlediği bir amacı vardır.
- Birey amaca doğru ilerlerken önüne engel olarak çıkmaktadır.
- Birey kendini amaca ulaşmaya yönelten içsel bir gerginlik duymaktadır.

Yaşamın kaçınılmaz gerçekleri olan problemlerin yoğun olarak görüldüğü yerlerden biri de çalışma yaşamıdır. Problemler, genellikle belirsizlik, doğruluk ve gerçekliğinden emin olunmayan durumlardan, güçlük içeren sorular ve ilişkilerden oluşmaktadır. Kısaca belirtmek gerekirse, içinde bulunulan duruma ve problemi algılayan kişiye, hatta

problemin çeşidine ve karmaşıklığına göre değişik tanımlamaları olan problem kavramı, bir aksaklığı ve rahatsızlık oluşturan bir durumu işaret etmektedir. Dolayısıyla problemin, bir engellenme ve çatışma durumunu içerdiği ve zihinsel faaliyetleri ortaya çıkarmada bir araç olduğu söylenebilir. Karmaşık ilişkiler açısından oluşan çalışma yaşamında problem çözme yeteneği (Marshall-Mies vd., 2000: 137), yönetimde etkililiği ve verimliliği artıran temel özelliklerden biridir.

İçinde bulunduğumuz toplum yapısı, bilimsel ve teknolojik gelişmeler, siyasi, sosyal ve ekonomik sorunların yarattığı özel koşullar nedeniyle bireyler, gittikçe artan problemlerle bir yaşam ile karşı karşıyadırlar. Hızla gelişen ve değişen dünyaya uyum sağlayabilmek için bireylerin farklı yeteneklere sahip olması bir gereklilik haline gelmiştir. Günümüzde bireylerin, önceki dönemlerde yaşayan bireylerden daha fazla sayıda ve daha farklı türde problemle uğraşmak durumunda olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bu durum karşısında, bireyler, her türlü problemi aynı şekilde çözmenin mümkün olmadığı gerçeğinden hareketle, problemlerin çözümü için farklı yollar keşfetmek ve çeşitli yetenekler ve beceriler geliştirmek zorundadır.

Problem çözme psikolojide uzun yıllardır ilgi odağı olan önemli bir konudur. Problem çözme, John Dewey (1910)'in "Nasıl Düşünürüz" (How We Think) adlı problem çözme konusundaki ünlü kitabından sonra çalışılmaya başlanan, halen popülerliğini koruyan bir konudur. Problem çözme kavramı, öncelikle laboratuvar ortamlarındaki problemleri çözme olarak ele alınmış, daha sonra 60'lı ve 70'li yıllarda sosyal bilimlere alanına da uygulanmış, bireylerin psikolojik uyumlarıyla problem çözme becerileri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bilişsel yaklaşımın yaygınlaşmasıyla birlikte problem çözme, farklı bilişsel ve zihinsel süreçlerin toplamı olarak tanımlanmıştır (Heppner vd., 2004: 348).

Birçok birey için karmaşık bir problemi çözme süreci, bizzat düşünme sürecini temsil etmektedir (Atkinson vd., 1995: 385). Düşünme, birey davranışlarını, amaçları doğrultusunda yönlendirmekle beraber, bireye yeterince bilgi toplamadan, yanlış ve taraflı karar verme yerine, faaliyetlerine düzenli ve sistemli biçimde toplanmış bilgiler

yardımıyla yön vermektedir. Problem çözme, bir bakıma yaratıcı olmakla aynı anlamdadır ve birtakım özellikler taşımaktadır (Newell vd., 1962: 65-66):

- Düşünme bir yeniliktir, bir değerdir.
- Düşünme muhafazakâr olmamayı bu da varolan düşüncelerin gözden geçirilmesini ve/veya reddedilmesini gerektirir.
- Düşünme dikkat, zaman, yüksek motivasyon ve süreklilik gerektiren faaliyetler zinciridir.
- Problemin başlangıçtaki belirsizliği devam ediyor ya da iyi tanımlanmamışsa, düşünme süreci de problem çözmeden önce problem tanımlamayı gerektirir.

Ayrıca, düşünme, bireylerin güvenilir ve sistemli bir hayat biçimine kavuşmaları için gerekli ortamın hazırlanmasını ve bu ortamın sürekliliğini sağlamaktadır.

Bazı araştırmacıların problem çözme sürecinde en önemli değişken olarak bireyin geçmiş tecrübelerini inceleme eğiliminde oldukları görülürken, diğer araştırmacılar problemlerin çözümünde en önemli unsurun bireyin karşı karşıya kaldığı durumu algılama biçimi olduğunu savunmuşlardır (Heppner, 1978: 366). Problem çözme, bireyin tepki vermesi gerektiğini algıladığı zaman başlamaktadır. Ayrıca, bireyin bir amacının olması gerekmektedir. Böylelikle, birey başarmak istediği amaç için çaba sarfetmektedir (Taylan, 1990: 4). Başka bir deyişle, problem çözme bir hedefe ulaşmaya çalışırken karşılaşılan güçlüklerin çözümünü bulma sürecidir. D’Zurilla ve Goldfried (1971: 108), problem çözmeyi “problemlili bir durumla başetmek için etkili tepki seçenekleri oluşturma ve bu seçeneklerden en etkili olacağı düşünülen birini seçmeyi içeren bilişsel ve davranışsal bir süreç” olarak tanımlamaktadır. Heppner ve Krauskopf (1987: 375) ise problem çözmeyi, bireyin gerçek yaşamda iç ve dış arzularının ya da güçlüklerinin uyumu için davranışsal tepkilerde bulunma gibi bilişsel ve duygusal işlemleri bir hedefe yöneltme olarak tanımlamışlardır. Kısaca, problem çözme, karşılaşılan engeli aşmanın en etkili ve en iyi yoludur. Problem çözme, herhangi bir

problemi çözüme kavuşturmak için bilinçli olarak belirli süreçlerin takip edildiği bilişsel davranışsal bir süreç olarak da tanımlanabilir.

Problemlerin çözümleri, problemin türü ve karmaşıklığına göre değişir. Bazı problemler tamamıyla mantık yoluyla çözülür; bazı problemler duygusal olgunluğu, bazı problemler ise olaylara yeni bir algılama açısından bakmayı gerektirir. Problem çözümleri arasındaki ortak yan, amaca ulaşmaya ket vuran engeli ortadan kaldırmaktır (Cüceloğlu, 1996: 219). Problem çözme, problemin türüne, durumuna ve zamana göre değişmektedir. Bu yüzden problem çözme süreçleri araştırmacılar tarafından farklı biçimlerde düzenlenmiştir. Problem çözme süreçleri arasında farklılıklar olsa da, bu süreçler Dewey (1910: 72)'in genel problem çözme yöntemindeki aşamalara dayanmaktadır. Bu aşamalar:

- Güçlüğü farkına varmak ve problemi tanımak.
- İlgili bilgileri elde etmek ve sınıflamak.
- Uygun hipotezleri oluşturmak.
- Mümkün çözümleri test etmek.
- Sonuçları doğrulamak ve değerlendirmek.

Konuyla ilgili alan yazın tarandığında, Dewey (1910)'in problem çözümüne ilişkin yöntemiyle beraber; türü, içeriği ve önem derecesi ne olursa olsun problemlerin belirli süreçlerden geçerek çözüme ulaştığı görülmektedir. Problem çözümüne ilişkin farklı araştırmacıların geliştirdikleri farklı yöntemler vardır. Farklı yaklaşımlara ya da farklı araştırmacıların ele aldıkları biçimde problem çözme sürecinin aşamalarında ortak olarak görülen aşamalar; problemin farkına varılması/tanımlanması, problemin analiz edilmesi, alternatif çözümlerin geliştirilmesi, seçilen çözümün uygulanması ve sonucun değerlendirilmesidir.

Tablo 2.4'te problem çözme sürecinin genel aşamaları ve kısa açıklamaları yer almaktadır.

**Tablo 2.4: Problem Çözme Sürecinin Aşamaları**

Aşamalar	Açıklamalar
Problemin farkına varılması/tanımlanması	Problem çözme süreci problemin tanımlanmasıyla başlar. Problemi görmek, problem çözmeye ihtiyaç duymak, problem çözme sürecinin en önemli ve en zor aşamasıdır. Bir problemi çözmeye başlamadan önce onun gerçekten ne olduğunun anlaşılması gerekmektedir. Çünkü her zaman gerçek problem, ifade edilen problem olmayabilir. Bu yüzden bireyin probleme karşı duyarlı, ilgili ve meraklı olması gerekir.
Problemin analiz edilmesi	Bir problemin çözümüne geçmeden önce, problemin kendisi analiz edilmelidir. Bir problemi analiz etmek için onunla ilgili tüm bilgileri toplamak ve birbiriyle ilişkisini ortaya koymak gerekmektedir. Bazı durumlarda problemlerin belirtileri veya görünür nedenleri ile onlara kaynaklık eden unsurlar farklıdır. Problemlerin gerçek sebebini bulmak zor olsa da, gözardı edilemeyen bir önemi vardır. Problemin boyutları, sınırları, nedenleri ve çözmek için gerekli zaman gibi bilgiler doğru tanımlamayı yapabilmeye önemlidir.
Alternatif çözümlerin geliştirilmesi	Bir problemle ilgili bilgiler elde edilirken, bunun nasıl çözüleceğine dair fikir ve olasılıklar ortaya konur. Bunlar bilimsel problemlerde hipotezler olarak ifade edilmektedir. Çözüm alternatiflerinin değeri büyük ölçüde bireyin orijinal düşünce üretebilmesine ve zekâsına dayanır. Bu da bireyin henüz öğrenmiş olduğu olgularla, çözülmesi gereken problem arasındaki ilişkileri yakalayıp yakalayamadığına bağlıdır. Bu basamak yaratıcı düşüncenin kullanıldığı aşamadır.
Seçilen çözümün uygulanması	Belirlenen çözümün uygulanması ve uygulama sürecinin izlenmesi, problemin çözümünde çok önemlidir. Çünkü uygulamada yapılan hatalar, seçilen karar doğru olsa bile istenen sonucun alınmasını engelleyebilmektedir. Çözümün uygulanabilmesi için bir eylem planının, zaman çizelgesinin ve gerekli kaynakların temin edilmesi gerekmektedir. Yapılan plan içerisinde riskler kayıplar ve önlemlerle ilgili unsurlar da dahil edilmelidir. Çözüm uygulandıktan sonra sonuç gözden geçirilmeli hedefe ulaşıp ulaşılmadığı değerlendirilmelidir.
Sonucun değerlendirilmesi	Çözümün etkililiğinin saptanması ve yeni problemlerin ortaya çıkıp çıkmadığının kontrolü için sonuçların gerçekçi bir şekilde değerlendirilmesi şarttır. Çözümünden önceki durumla çözümden sonraki durum arasındaki farkın değerlendirilmesi, amaçlara ulaşıp ulaşılmadığının da bir kontrolü niteliğindedir.

**Kaynak:** Yıldız, 2003: 29-31.

Problem çözme, problemin birey tarafından anlaşılmasıyla başlayan, çeşitli çözüm alternatiflerinin üretilmesi ve değerlendirilmesi ile devam eden, daha sonra üretilen bu alternatifleri belirlenen kriterlere göre önemlilik sırası belirleyerek tüm olasılıkların gözden geçirilmesi, bilinen yolların veya yeni çözüm yollarının denenmesi ve en uygun çözüme mantık aracılığıyla karar verilmesi gibi işlemlerin sırasıyla gerçekleştirilmesini

gerektirdiği kapsamlı bir süreçtir. Problem çözme sürecinin aşamaları her zaman söz konusu aşamaları izleyerek gerçekleşmeyebilir. Bazen süreçte birey, olay veya durumdan kaynaklanabilen güçlükler yaşayabilir. Problem çözme kavramı işletme, eğitim, psikoloji ve ekonomi gibi birçok alanda aynı anlamlarda kullanılsa da, alanlara göre problem çözmenin aşamaları farklılık gösterebilmektedir. Problem çözme, problemin çeşidine, durumuna ve zamana göre değişmektedir.

Problem çözme, yönetsel etkinliğin en önemli özelliklerinden biri sayılmaktadır (Bass, 1981: 412-413). Problem çözme ve karar verme birbirleriyle yakından ilişkili ve birbirini tamamlayan iki kavramdır. Karar verme, bir problemin çözümüne ilişkin olası yollardan en uygun olanın seçilmesi olarak tanımlanabilir. Karar vermenin yöneticinin esas işinin olduğu belirtilmektedir (Koçel, 2003: 76). Mintzberg (1973; 1975), yöneticilerin faaliyetlerinin “kişilerarası”, “bilgi verici” ve “karar verici” olarak adlandırdığı üç temel davranışın biri veya birden fazlası içinde yer alabilen on rolden oluştuğunu göstermiştir. Yöneticinin bir organizasyonda yaptığı en önemli iş karar vermektir. Problem çözme ile birlikte anılan karar verme süreci de, amaçların belirlenmesi veya problemlerin tanımlanması ile başlamaktadır. Yöneticiler, hem organizasyon içinde hem de organizasyon dışında bulunan çeşitli problemlerle uğraşmak ve çözmek durumundadırlar. Yöneticinin başarısı, organizasyonun amaçları doğrultusunda ilerlerken karşılaşıcağı problemleri çözme becerisinde, doğru seçim yapmasında ve böylelikle etkili karar vermesinde yatmaktadır. Karar verme, çeşitli amaçlar, bunlara uyaştıracak yollar, araçlar ve imkânlar arasından seçim ve tercih yapmakla ilgili zihinsel, bedensel ve duygusal süreçlerin toplamıdır (Eren, 2003: 185). Yönetici, kendisine belirli amaçlar için kaynakların verildiği ve tercih yaparak bu kaynakları kullanmasının beklendiği kişidir (Koçel, 2003: 78). Karar verme ile problem çözme aşamaları hemen hemen aynı aşamaları izlemektedir.

Yönetsel problemleri çözmek ve sonuçta etkili karar verebilmek için gerekli zihinsel yetenekler (Kanungo ve Misra, 1992: 1327):

- Problem tanımlama,

- Problemleri irdeleme/öncelik belirleme (bilgi edinme)
- Alternatifleri belirleme ve değerlendirme

aşamalarını kapsamaktadır. Aşağıda bu aşamalara kısaca değinilmektedir.

#### **2.3.2.2.1.1. Problem Tanımlama**

Hangi konuda olursa olsun, yönetimde etkili kararlara ulaşabilmenin başlangıcı amaç belirlemek ya da problemi tanımlamaktır (Koçel, 2003: 83). Amaç veya hedef, gelecekte ulaşmak veya gerçekleştirilmek istenen durumu ifade etmektedir. Amaçların aksiyona ve elde edilmek istenen sonuca işaret edecek şekilde belirlenmesi, ölçülebilir ve motive edici olması (a.g.e: 85) organizasyonun performansını olumlu yönde etkilemekte ve çalışanların iş doyumunu sağlamaktadır (Lee vd., 1991: 469). Problemi tanımlama, çözülecek problemin boyutlarının sınırını, nedenlerini, çözme zamanını ortaya koyup incelemeyi gerektirmektedir. Problemin boyutlarını tanımak için, organizasyon amaçlarının ne derece engellendiğini, sürecin ne derece aksadığını, organizasyondaki çalışanların birbirleriyle ilişkilerinin ne derece bozulduğunu ortaya çıkartmak gerekmektedir. Bir problemin sınırı, bazen organizasyonu taşarak çevredeki sistemlere ulaşabilmektedir (Başaran, 1982: 103). Yöneticinin asıl ustalığı problemin görünürdeki değil, gerçek nedenlerini de bulabilmektir.

Bu aşama, yöneticinin amaç belirlemeye gerek olduğu veya ortada bir problem olduğunu kabul etmesiyle mümkündür. Yani karar verici konumundaki yöneticinin, ortada kararı gerektiren bir durumun olduğunu kabul etmesi, algılaması gerekmektedir. Bu aşamanın başarıyla sonuçlanması, yöneticinin duyarlı olmasıyla (awareness) mümkündür. Yöneticilerin duyarlı olma düzeylerinin yüksek olması, problemlerin tespit edilmesinde ve izlenecek en uygun yollarının belirlenmesinde büyük ölçüde yarar sağlamakta, organizasyonların performanslarını artırmaktadır (Hambrick, 1981: 264). Yöneticinin düşüncesi ve duyarlılığı, amaç belirleme ya da problem tanımlamanın bu aşamasını büyük ölçüde etkilemektedir.



Amaç belirleme ya da problem çözme aşamasında yönetici durumu bir bütün olarak görmeli, bu bütünü oluşturan unsurları değerlendirebilmeli ve bu unsurlar arasındaki karşılıklı bağımlılığı anlamalıdır. Bu aşamada, yapılacak olan analiz, bütünü oluşturan unsurların analizini ve bu unsurlar arasındaki karşılıklı bağımlılığın analizini kapsamaktadır (Dorner, 1985: 219-235). Bu aşama, yöneticinin analitik düşünmesini gerektirmektedir (Kanungo ve Misra, 1992: 1327). Analitik düşünme, çoğu araştırmacıya göre bir düşünme tarzıdır.

Düşünme tarzı (cognitive style- thinking style), eğitim ve yönetim biliminde önemli yeri olan bir kavramdır. Düşünme tarzı genel olarak, bireylerin bilgiyi algılama, hatırlama ve düşünme şeklini ya da bu bilgiyi problem çözmeye kullanmada tercih ettikleri yol, yöntem olarak tanımlanmaktadır (Sternberg ve Grigorenko, 2001: 2). Düşünme tarzı bilişsel yetenek değildir; kendi içinde bir beceri de değil, daha çok bir tercihtir.

Bireylerin düşünme tarzlarını ölçme ve değerlendirme konusunda farklı modeller geliştirilmiştir. Riding'in oluşturduğu iki boyutlu düşünme tarzı ölçeğinin bir boyutu bütünsel-analitik (wholist-analytic), diğer boyutu sözel-imgesel (verbal-imagery) düşünme tarzıdır (Riding ve Cheema, 1991: 193-215). Bütünsel düşünenler büyük resimlerle, genellemelerle ve soyut şeylerle ilgilenmeyi sever; ayrıntılara pek dikkat etmezler. Analitik düşünenler ayrıntılarla, özel şeylerle ve somut örneklerle ilgilenmeyi severler. Analitik düşünme, bir konuyu, sorunu ya da problemi onu oluşturan unsurlara ayırıştırıp, tümünden gelimle ve her bir unsuru ayrı ayrı irdeleyip eleştirerek ve her biri arasındaki bağlantıları gerçekçi kanıtlarıyla ortaya koyarak, yani tüme varımla düşünmek ve değerlendirmektir. Bilinçli, yani istemli bir düşünme sistemi, analitik olma amacı açısından ilk temel başlangıç noktasıdır. Bütünsel ve analitik düşünme biçimi, problem çözme yaklaşımına önemli farklılıklar getirmektedir (Kızıltuğ vd., 2007).

Amaç belirleme ya da problemin tanımlanması aşaması, yönetsel başarı için büyük bir öneme sahiptir. Bu aşamada analiz sürecinin doğru işletilmemesi, yöneticinin organizasyonun amaçlarından uzaklaşmasına ve arzu edilmeyen sonuçların ortaya

çıkmasına neden olabilmektedir. Bu aşamada yapılanlar, diğer aşamaları da yönlendirmektedir. Bu nedenle, yöneticiler problem çözme yeteneği kapsamında amaç belirleme veya problem tanımlama aşamasında; problemler karşısında farkındalık düzeyi yüksek, ilgili duyarlı davranarak problemleri analitik bir yaklaşımla incelemeli ve problemi tanımlamalı, böylelikle arzu edilen amaçlara ve problem çözmeye yönelik tanımlama yapabilmelidir.

### **2.3.2.2.1.2. Problemleri İrdeleme/Öncelik Belirleme**

Amaç belirleme ya da problem tanımlama aşamasıyla yönetici, arzu edilen amaçlarını gerçekleştirebilecek ya da tanımlanan problemlerin üstesinden gelebilecek uygun yollar bulabilmek için çevresinde yer alan tehdit ve fırsatlar hakkında bilgiye ulaşmak durumundadır (Kanungo ve Misra, 1992: 1327). Amaç veya problemlerin nedenlerinin, özelliklerinin, aciliyetinin, çözülmemesi halinde karşılaşılabilecek durumların, niteliklerinin gibi incelenmesi ve analiz edilmesi gerekmektedir (Koçel, 2003: 92). Bu şekilde bir irdemeyle, amaç belirlemede veya sorun tanımlamada daha etkili olunacaktır.

Bu aşamada, yönetici eleştirel bir yaklaşımla amacı ya da problemi irdememelidir. Eleştirel düşünme akıl yürütme, analiz ve değerlendirme gibi zihinsel süreçlerden oluşan bir düşünme biçimidir. Eleştirel düşünme, sağduyu ve bilimsel kanıtlarla uyuşan net hükümlere varmak için somut veya soyut konular üzerinde düşünme süreçlerini de içermektedir. Eleştirel düşünme problem çözme, sorgulama ve araştırma gibi edimleri kapsayan genel bir süreç olarak tanımlanmakta, hem bir beceri hem de bir tutum olarak görülmektedir. Eleştirel düşünme beş boyutta incelenmektedir. Bu boyutlar (Akar ve Kutlu, 2004: 190):

- Problemi tanıma,
- Problemin çözümü için uygun bilgileri toplama ve seçme,
- Yapılandırılmış ve yapılandırılmamış varsayımları tanıma,
- İlgili ve sonuca götürücü varsayımları seçme ve formüle etme,

- Geçerli sonuçları çıkarma ve çıkarsamaların geçerliğini tartışma olarak özetlenebilir.

Yönetici; amaçlar gerekli aksiyona işaret ediyor mu, elde edilmek istenen durum veya konum net olarak ifade edilmiş mi, ölçülebilir mi ve zaman ölçüsü konmuş mu gibi sorular sorarak irdelemeler yapılmalıdır. Problem tanımlamasında ise; gerçek durum nedir, gerçek durumu ifade eden bilgi ve veriler doğru mudur, problemi tanımlama için tüm bilgiler elde edilmiş midir, bu bilgiler güvenilir midir gibi bu ve benzeri yaklaşımlarla irdeleme sağlanmış olacaktır. Sorunların daha sistematik bir şekilde tanımı ve irdelenmesiyle ilgili pareto analizi, balık kılıcı tekniği gibi çeşitli teknikler geliştirilmiştir.

Problemleri irdeleme/öncelik belirleme aşamasında, yönetici analizin her aşamasında bilgiye ihtiyaç duyacaktır. Eleştirel ve analitik yaklaşımla yapılacak bu irdeleme ve öncelik belirleme aşamasında yöneticinin bilgi edinimi önemli bir konudur. Bu aşamada kullanılacak düşünme tarzlarından biri de analogik (benzeşimlerle) düşünmedir. Analogiler geçmişten günümüze bilim adamları tarafından sıkça kullanılarak farklı olayların aydınlatılmasında yarar sağlamıştır. Pozitif bilimde önemli bir yere sahip olan analogik düşünme, Newton'un evrensel çekim kuvvetleri teorisi, Darwin'in doğal seleksiyon teorisi, Bohr'un atom teorisi gibi bilimsel teorilere öncülük etmiştir. Analogik düşünme günlük yaşamda da sıklıkla kullanılmaktadır. Birey, yeni bir durumda karar verirken bu duruma paralel tecrübelerini gözden geçirmekte ona göre karar vermektedir. Analogik düşünmenin, bireyin düşünme süreci içerisinde engellenemez bir yeri vardır (Sternberg, 1977: 353).

Analogik düşünmeyle problem çözme, bireyin daha önce edindiği bilgileri ya da çözüm yollarını bir durumdan ya da alandan bir başkasına transfer edebilmesini ifade etmektedir. Gündelik yaşamda olduğu gibi çalışma yaşamında da kullanılan bu düşünme tarzını, bireyler sıklıkla ve etkin bir şekilde kullanmayı ihmal etmekte ve yardımcı olabilecek yanlarından tam olarak yararlanmamaktadırlar (Chen, 2002: 81). Analogik düşünmede bilgi transferi, bireyin geçmişte yaşadığı tecrübe ettiği problem veya durum

ile karşı karşıya kaldığı yeni problem veya durum arasındaki benzerlik düzeyine bağlıdır. Bu düşünme tarzında etkili olan bir diğer konu ise, karşılaşılan problem veya durumun sıklık derecesidir. Analogik düşünmeyle bir bakıma eksik kalan bilgilere ulaşılabilmektedir. Bu durum, daha önce bilinen ve tecrübe edilen bir problem veya durumdaki bilgi ve çözüm yollarının mevcut duruma transfer edilmesi anlamına gelmektedir. Yönetici çevre şartlarının doğurduğu yeni bir durumla karşı karşıya kaldığında, bu değişkenleri, karşılaştığı başka bir durumda yaptığı değerlendirmeye ve o durumda kullandığı bilgiye başvurmaktadır. Analogik düşünmeyle bilginin transfer edilebilmesi için, yöneticinin çok farklı ve tecrübeye dayalı bir bilgi birikimine sahip olması ve iş yaşamı tecrübesini kazanmış olması gerekmektedir. Bu doğrultuda, geniş bir tecrübe birikimine sahip olabilmesi ve yöneticinin çok farklı durumları anlaması için istekli ve meraklı (proaktif) olması gerekmektedir (Kanungo ve Misra, 1992: 1327). Yönetici ayrıca uyumsuzluk ve ahenksizlik duygusunu da geliştirmelidir.

Yöneticilerin, bu şekilde ıraksak problem veya durumlardan edindiği tecrübeler ve bilgi birikimini belleklerine yazması, daha sonra karşılaşılabileceği problem veya durumlarda etkili bir şekilde kullanabilmesi, belirsiz ve değişken çevre şartlarıyla başedebilmesini sağlayan temel yeteneğine katkıda bulunmaktadır.

Problemleri irdeleme/öncelik belirleme aşamasında yönetici, eleştirel ve analitik yaklaşımla amacı ya da problemi irdelemeli, analogik düşünmeyle belleğinde yazılı benzer bilgi ve çözümlerden yararlanmalı, böylelikle arzu edilen amaçlara ve problem çözmeye yönelik irdeleme ve öncelik belirleme işlemlerinde etkili olmalıdır.

#### **2.3.2.2.1.3. Alternatifleri Belirleme ve Değerlendirme**

Amaç belirleme ya da problemin tanımlanması, problemleri irdeleme/öncelik belirleme aşamalarından sonra, yönetici çeşitli hareket tarzlarına ilişkin alternatif planlar geliştirmeli ve bu planların uygulanabilirliği ile doğuracağı sonuçları değerlendirmelidir. Alternatifleri belirleme aşaması yeniliğin, yaratıcılığın ve olaylara farklı bakabilmenin ortaya çıktığı, yöneticilerin kendi kişisel farklılıklarını ortaya koydukları safhadır. Bu

aşama sorunlara, geçmiş uygulamalardan farklı çözümlerin önerilmesine imkân verir. Standart, alışılmamış, kolay çözümlerin yerine standart dışına çıkan, daha önce düşünülmemiş, bazen kabulü kolay olmayan, yeni ve yaratıcı çözüm alternatifleri bu safhada geliştirilir. Yöneticilik hayatında büyük önemi olan fikir geliştirme ve farklı düşünmenin yeri alternatifleri belirleme aşamasıdır (Koçel, 2003: 96).

Yaratıcılık, düşünceleri orjinal biçimde biraraya getirme ya da mevcut olan düşünceler arasında o güne kadar bilinmeyen veya beklenmeyen bileşimleri yapma yeteneğidir (Robbins ve Coulter, 2003: 354). Etkili ve iyi bir karar vermenin birinci koşulu yaratıcı olmayı ön plana çıkarmaktır. Böylece, yaratıcılık bireysel veya örgütsel karar verme sorununa orijinal ve yeni fikir, düşünce ve alternatifler geliştirme çabalarının olmazsa olmaz bir koşulu olacaktır. Günümüzün çevresel koşullarında yaşanan hızlı değişimler, rekabetin şiddetlenmesi özellikle örgütsel kararların daha belirsiz koşullarda verilmesini zorunlu kılmıştır. Yeni ürünlerin, süreç yeniliklerinin ve her düzeyde alınacak organizasyonel kararların süratle, orijinal fikir ve alternatifler üreterek yapılması, yaratıcılığın her ölçüde gerekli önemli bir unsur olduğunu anlatmak için yeterlidir (Eren ve Gündüz, 2002: 66). Yaratıcı bir şekilde karar verme, yöneticilerin sahip oldukları geleneksel, kalıplaşmış düşüncelerin değiştirilmesiyle ilgilidir (Gordon, 1998: 134). Yöneticilerin yaratıcı davranışlarının; istekli olma, risk alma, proaktif olma gibi kişilik özellikleri, bilgi paylaşımı, güven ortamı gibi organizasyon yapısı ve problem çözme yöntemi olmak üzere üç önemli unsurun etkileşimi sonucu ortaya çıktığı varsayılmaktadır (Ford ve Gioia, 2000: 712). Drucker (1999: 64-74), yeni yönetim anlayışında yönetsel başarının yöneticinin güçlü yanlarını, değerlerini ve nasıl en iyi şekilde başardığını öğrenmesiyle, kısaca kendini bilmesiyle mümkün olduğunu belirtmektedir.

Alternatifleri belirleme aşamasında, yöneticinin amaca ulaştırmasını sağlayacak ya da tanımlanmış sorunu ortadan kaldıracak alternatifleri ortaya koyması gerekmektedir. Belirlenen alternatif ya da seçenek, amacı gerçekleştirmek için ya da sorunu ortadan kaldırmak için yöneticinin emrinde olan organizasyon kaynaklarını nasıl kullanacağını gösteren bir yoldur. Geliştirilen alternatifler, aralarından seçim yapılabilecek yolları

göstermektedir (Koçel, 2003: 96). Alternatif belirleme aşamasında yönetici, bireysel ve organizasyonel düzeyde olmak üzere çeşitli teknikler kullanabilir (Haşit, 2003: 178). Yaratıcı problem çözüme organizasyonel düzeyde beyin fırtınası (brainstorming) tekniği, gordon tekniği, nominal grup tekniği, delphi tekniği gibi çeşitli teknikler kullanılabilir. Bireysel düzeyde ise yönetici, kalıplaşmış düşüncelerin dışına çıkarak hayal gücü, karşılaştırma, çizimlerden yararlanma, senaryolar üretme gibi değişik yollara başvurabilmektedir.

Alternatifler belirlendikten sonra, geliştirilen bu seçeneklerin bir irdelemesi yapılmaktadır. Her bir alternatifin irdelenmesinde analitik düşünmeden, alternatifler arasında kıyaslama yapmak ve son kararın belirlenmesinde sentezci düşünmeden yararlanmak gerekmektedir (Kanungo ve Misra, 1992: 1327). Bir konuyu, sorunu ya da problemi onu oluşturan unsurlara ayırıştırıp tümünden gelimle inceleyen analitik düşünme ile akıl yürütme, birleştirme, geliştirme, sonuç çıkarma yani tümevarımla inceleyen sentezci düşünme yöneticilerde bulunması gereken önemli özelliklerdendir (Leavitt, 1975: 5-12). Bu aşamada, alternatifler arasında uygulama ve başarı şansı yüksek olanları yönetici göz önüne almalıdır. Bu, bir çeşit, yöneticinin sahip olduğu kaynakların değerlemesi ve kaynaklara uygun olan alternatif/alternatiflerin belirlenmesi demektir. Bu süreçte yöneticinin herhangi bir yetenek eksikliği veya zaafiyeti, en kestirme yolun seçilmesine, kısa yoldan başarıma girişimlerine, katı, durağan ve gereksiz planlarla uğraşılmasına neden olabilmektedir. Bu aşamada önemli olan nokta, her ne kadar yöneticinin verdiği karar bireysel yeteneklerine dayanarak verilmiş bir karar olsa da, tüm organizasyonu ilgilendirdiğidir (Lindblom, 1959: 79-88). Bu aşama ve sonrası, amaç belirleme ya da problem çözme sürecinin karara bağlanmasıyla son bulmaktadır. Yapılabilecek hatalar, uyumlaştırılmamış çabalara ve bu çabaların uzun dönemdeki olumsuz sonuçlarının ortaya çıkmasına neden olacaktır.

Amaç belirleme ya da problem çözme sürecinin karara bağlanması, alternatifler arasından seçim yapmakla son bulmaktadır. Bu seçimle yönetici, organizasyonun kaynaklarının nasıl kullanılacağını, hangi iş ve işlemlerin yapılacağını belirlemiştir

olmaktadır (Koçel, 2003: 99). Alternatifler irdelendikten ve değerlendirildikten sonra bunlar arasında yapılacak seçim işlemi, belirlenmiş kriterlere göre yapılmaktadır.

Alternatifleri belirleme ve değerlendirme aşamasında yönetici, analitik ve sentezci düşünme yaklaşımlarıyla alternatifleri belirlemeli ve değerlendirmelidir. Yönetimsel problemlerin başarıyla üstesinden gelebilmek konuya geniş bir bakış açısıyla yaklaşmayı gerektirmektedir. Bu aşama sonunda bir seçim işlemi yapılacağı ya da karar verileceği için yöneticilerin başarılı olmaları açısından büyük önem taşımaktadır.

Sonuç olarak, zihinsel güçlülüğü oluşturan önemli yeteneklerden biri de problem çözmedir. Yöneticilerin yaptıkları işe hangi açıdan bakılırsa bakılsın, daima bir iş ön plana çıkmaktadır. Bu da problem çözmedir. Yöneticinin başarısı, organizasyonun amaçları doğrultusunda ilerlerken karşılaşılabilecek problemleri çözme becerisine, doğru seçim yapmasına ve böylelikle etkili karar vermesinde yatmaktadır. Yönetimsel problemleri çözmek ve sonuçta etkili karar verebilmek için amaç belirleme ya da problem tanımlama, amaç ve sorunları irdeleme/öncelik belirleme (bilgi edinme) ile alternatifleri belirleme ve değerlendirme yetenekleri gerekli zihinsel yeteneklerdir.

#### **2.3.2.2.2. Öz-Düşünüm**

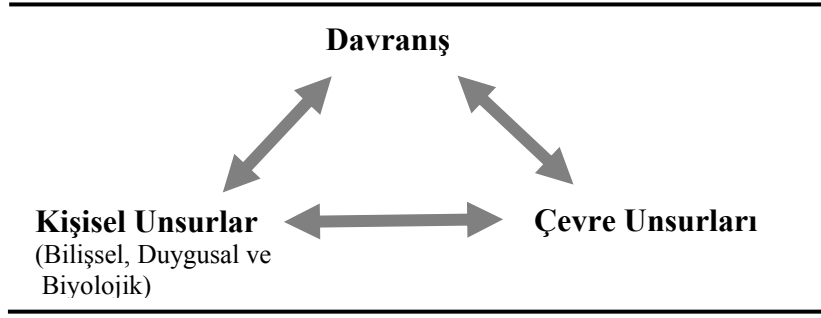
Zihinsel güçlülüğü oluşturan bir diğer yetenek öz-yeterlilik (self-efficacy) inancını nasıl kuvvetlendireceğine dair öz-düşünümdür (self-reflection) (Kanungo ve Misra, 2003: 1328). Sosyal bilişsel öğrenme kuramı içerisinde önemli yere sahip olan öz-yeterlilik kavramı genel olarak bireylerin yaşamlarındaki olayların üstesinden gelebilecek kapasiteye sahip oldukları yolundaki inanç şeklinde tanımlanmaktadır (Bandura, 1977b: 212). Öz-yeterlilik bireylerin yaşamlarındaki olaylar üzerinde denetim elde etmek için gereken motivasyon, bilişsel kaynaklar ve yeteneklere olan inançlarıyla ilgilidir. Bir birey olarak yönetici başarılı olabilmek için, gereken yeteneklere sahip olmalıdır. Fakat aynı zamanda arzu edilen hedeflere ulaşmadaki olayların kontrolü için gereken yeteneklere aktarılabilen inançları da bulundurmalıdır. Öz-yeterlilik, motivasyonu etkilemektedir. Yüksek öz-yeterliliğe sahip bireyler daha düşük öz-yeterliliğe sahip

bireylere nazaran daha güç görevler içinde yer almakta, daha fazla çaba harcamakta, daha sebatkâr ve daha az endişeli olmaktadırlar (Bandura, 1977b; 1986). Yöneltil işlerde başarılı olmak için gerekli olan öz-yeterlilik inancı öz-düşünüm ile kuvvetlendirilebilmektedir.

Bandura (1986), bireyin çevresine ve değişime uymada bilişsel, öz-düzenleyici ve öz-düşünümlü süreçlerin önemli rol oynadığını belirterek insan davranışlarını açıklamaya yönelik Sosyal Biliş Kuramını ortaya atmıştır. Bu kurama göre, bireyler içsel dürtülerle ya da çevresel unsurlarla harekete geçen tepki veren organizmalar olarak değil; tam tersi, kendi kendini programlayabilen, proaktif, öz-düşünüm ve öz-düzenleme yetenekleri olan organizmalar olarak görülmektedir (a.g.e: 18). Bu bakış açısına göre, birey ve davranış ile çevre birbirlerini etkilemekte, birey bu üç etkileşim sonucunda bilgiyi öğrenmektedir. Sosyal Biliş Kuramının ilkelerinden biri olan karşılıklı belirleyicilik (reciprocal determinism) ilkesi (Bandura, 1978: 345), içinde bulunulan davranışın, bireysel faktörler ve çevre etkilerinin birlikte ele alınması gerektiğini, bunların birlikte kendi sistemini oluşturacağını belirtmektedir. Sosyal Biliş Kuramı bireyin bilgiyi edinmesinde ve öğrenmesinde çevre ile girilen etkileşimin çok önemli olduğunu, bu etkileşim sonucunda bireyin davranışının şekillendiğini söylemektedir. Bandura (a.g.e) insanların, bilişsel imgeler yoluyla dünyayı sembolik olarak gördüğünü savunmaktadır. Bilişsel süreç, bireyin davranışını etkileyen, eyleme geçmesine neden olan unsurdur.

Sosyal Biliş Kuramının ilkelerinden biri olan karşılıklı belirleyicilik, bireyin çevreye uymada etkinliğini artırmak için dikkatleri kişisel, çevresel ve davranışsal unsurlara yöneltmektedir. Örneğin daha iyiye ulaşmak için, duygusal, bilişsel ya da motivasyonel süreçler, davranışsal yeteneklerin geliştirilmesi ya da çevre şartlarının iyileştirilmesi gibi çok değişik seçenekler sunmaktadır.





**Şekil 2.3: Üçlü Karşılıklı Belirleyicilik (Triadic Reciprocal Determinism)**

**Kaynak:** Bandura, 2005: 26-28.

Sosyal Biliş Kuramında ağırlık, bilişsel süreçler üzerindedir. Kuramın, bu alandaki diğer kuramlardan farklı olduğu noktalar vardır (Grusec, 1992: 784). Sosyal Biliş Kuramının alanı, davranışçı ve sosyal öğrenme kuramlarından daha geniştir. Öğrenme ve/veya davranışın değiştirilmesi gibi konuların dışına çıkan bilişsel yapıları içermektedir. Sosyal Biliş Kuramı, bireylerin kendi gelişimlerinde proaktif olarak rol aldıklarını, kendi davranışlarıyla olayları şekillendirebileceklerini öne sürmektedir. Diğer kişisel özellikler arasında, bireyler, kendi düşüncelerini, duygularını, hareketlerini kontrol edebilmelerini sağlayan inançlara sahiptirler. Bandura (1986: 25), insan neyi düşünür, inanır ve hissederse bunun davranışlarını etkileyeceğini söylemektedir. İnsanların sahip oldukları inançlar, davranışları üzerinde etkileri olabilen önemli bir unsurdur. Bu nedenle bireyler, hem kendi çevrelerini ve kendi sosyal sistemlerini etkileyebilmekte hem de bunların bireyi etkilemesi de söz konusu olmaktadır. Çevrede yer alan unsurlar ve sosyal sistemler bireyleri ve davranışları psikolojik mekanizmalarla etkilemektedir. Bu nedenle, Sosyal Biliş Kuramı, ekonomik şartlar, sosyo-ekonomik durum, eğitim durumu gibi unsurların birey davranışını doğrudan etkilemeyeceğini; fakat, bireylerin isteklerini, öz-yeterlilik inançlarını, duygusal durumunu ve diğer öz-düzenleme süreçlerini etkileyeceğini öne sürmektedir.

Sosyal Biliş Kuramına göre beş temel insan yeteneği vardır (Bandura, 1999: 29). Bunlar; sembolleştirme yeteneği, önceden düşünme yeteneği, başkasından öğrenme yeteneği, öz-düzenleme yeteneği ve öz-düşünüm yetenekleridir. Tablo 2.5'te temel insan yeteneklerine değinilmiştir. Öz-düşünüm yeteneği ise daha ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

**Tablo 2.5: Temel İnsan Yetenekleri**

Yetenekler	Açıklamalar
Sembolleştirme Yeteneği (Symbolizing Capability)	Bireyler sembolleştirme yeteneğine sahiptirler. Bu kurama göre, bireyler çevrelerine uyum sağlayabilmek için sembolleştirme yeteneklerini kullanmaktadırlar. Sembollerini kullanarak insanlar çevrelerinden anlamlar çıkartmakta, bu anlamları davranışları için rehber olarak belirlemede, bilişsel olarak problem çözmekte, bilinçli olarak eylemlerinde yararlanmakta, yeni bilgiler kazanmakta ve iletişim kurabilmektedir. Bandura'ya göre semboller düşüncenin taşıyıcısıdır; sembolleştirme yeteneğiyle bireyler yaşamlarına bir düzen, anlam ve devamlılık katmaktadırlar. Bireyler, görsel deneyimlerini süreçten geçirip yeri geldiğinde gelecekteki davranışları için rehber olacak içsel bilişsel modellere dönüştürürler. Örneğin bir yönetici zor bir problemle ya da karar verme durumu ile karşılaştığında olası çözümleri ilk olarak sembolik şekilde deneyebilir.
Geleceği Görme Yeteneği (Forethought Capability)	Sağgörü ya da önsezi yeteneği olarak da adlandırılabilir olan geleceği görme yeteneği, bireylerin semboller kullanarak bilişsel problemler çözebilmesi ve gelecekle ilgili kendine yön verebilme kapasitesidir. Bireyler, sadece çevrelerine tepkide bulunmazlar; aynı zamanda önceden düşünme yetenekleri ile davranışlarını kendi kendilerine düzenleyebilirler. Bireyler, eylemlerini planlayabilir, eylemlerini değerlendirip öncelikleri ortaya koyabilir ve amaç belirleyerek kendi kendini motive ederek yönlendirebilir. Bu yetenek sayesinde birey çeşitli alternatifler belirleyebilmekte ve olası sonuçları tahmin edebilmektedir.
Gözlemleyerek Öğrenme Yeteneği (Vicarious Learning Capability)	Bireyler sadece tecrübelerinden, yaşadıklarından öğrenmemektedir. Gözlemleyerek öğrenme yeteneği bireye yeni bir davranışı denemeden ve hata yapmadan öğrenmesini sağlamaktadır. Başkalarının davranışları ve davranışların sonuçları incelenerek öğrenilebilir. Birçok durumda bu yetenek bireyi, çeşitli risklerden ve olası zararlardan korumaktadır. Yapılan gözlem sembolik olarak kodlanmakta ve ilerde yapılacak eylemlerde birer rehber olarak kullanılabilir. Gözlemleyerek öğrenme birbirini takip eden süreçlerle oluşmaktadır. Bunlar gözleme, hafızada tutma, kullanma ve motive olma süreçleridir. Başkalarının deneyimlerinden bilgi edinilmesi öğrenme ve performans için önemlidir.
Öz-Düzenleme Yeteneği (Self-Regulatory Capability)	Öz-düzenleme yeteneğiyle bireyler, kendi davranışlarına yön verebilme, başkalarının tercih ve taleplerine uymaya gerek kalmadan değiştirebilmektedirler. Davranışların çoğunluğu kendi kendine belirlenmiş standartlar ve davranışların gözlemlemesi ve değerlendirilmesi tepkisiyle başlatılır ve düzenlenir. Kişisel standartlar oluşturulduktan sonra, davranış ve karşılaştığı standart arasındaki uyumsuzluk, sonraki davranışı da etkiler. Kişisel standart ve o anki performans arasında uyumsuzluk olmasa bile, bireyler kendilerine daha yüksek standartlar oluştururlar. Buna uygun olarak yeni standartlarını tatmin edecek şekilde gelecek davranışlarını düzenlerler. Öz-düzenleme; bireyin kendi davranışlarını gözlemlemesi, kendi ölçütleriyle karşılaştırarak yargıda bulunması ve gerekiyorsa davranışlarını ölçütlerine uygun hale getirmesi safhalarından oluşmaktadır.
Öz-Düşünüm Yeteneği (Self-Reflection Capability)	Bandura'ya göre yetenekler arasında en fazla en insani olanı öz-düşünüm yeteneğidir. Çünkü, bu yetenek Sosyal Biliş Kuramının önemli bir özelliğidir. Bu yetenekle birey, kendi davranışlarını anlamlandırmakta, kendi düşüncelerini ve inançlarını sorgulamakta, kendi kendini değerlendirebilmekte ve gerektiğinde kendi düşüncelerini ve inançlarını değiştirebilmektedir.

**Kaynak:** Bandura, 1999: 29-52.

Bu kurama göre, bireyler bu beş temel yeteneği davranışlarını başlatmak, düzenlemek ve sürdürmek için kullanmaktadırlar. Bireyin kendi düşüncelerinin ve davranışlarının yeterliliğini irdeleme, Sosyal Biliş Kuramında önemli bir yeri olan temel insan yeteneğidir (Bandura, 1999: 45). İnsanlar sadece harekete geçen, çeşitli faaliyetleri yerine getiren bilinçsiz organizmalar değildir. Aynı zamanda, kendi bilişsel, duygusal ve davranışsal faaliyetlerini incelemekte, anlamakta ve değerlendirmektedir. Öz-düşünüm yeteneğiyle bireyler, kendi tecrübelerini analiz etme ve düşünce süreçlerini gözden geçirme imkânı bulmaktadırlar. Tecrübelerini ve bildiklerini gözden geçiren birey, kendisi ve çevresi hakkında kapsamlı bilgi edinebilmektedir (Bandura, 1989: 58). Etkili faaliyetlerde bulunabilme, bireyin doğru ve yanlış düşüncelerinde ayırım yapabilmesiyle mümkündür. Öz-düşünüm yeteneğiyle bireyler sadece bilgi edinmemekte aynı zamanda kendi düşüncelerini gözlemleyerek, onlar doğrultusunda hareket ederek ya da düşüncelerinin sonuçlarını önceden kestirerek kendi yeterliliklerini sınamakta ve gerektiğinde değişiklik yoluna gitmektedir (Bandura, 1986: 21).

Düşünceyi doğrulama süreci, bireyin kendi düşüncelerinin gerçeklikle ne kadar iyi uyduğunun karşılaştırmasını ve kıyaslamasını kapsamaktadır. Dört çeşit düşünceyi doğrulama tarzı vardır (Bandura, 1999: 45). Bunlar; aktif, gözlemsel, ikna edici ve mantıklı tarzlardır. Aktif tarzda düşünceyi doğrulama, bireyin kendi düşünceleri ve yaptığı faaliyetler arasındaki uyuma dayanmaktadır. İyi uyum düşüncelerin geçerliliğini, bir uyumsuzluk var ise düşüncelerin reddedilmesini sağlamaktadır. Gözlemsel tarzda düşünceyi doğrulamada, birey başkalarının davranışlarını gözlemleyerek kendi düşüncelerinin sonuçlarını bu davranışlar yardımıyla sınamaya çalışmaktadır. Sembolik modelleme bireyin zaman, kaynak gibi nedenlerle gerçekleştiremediği faaliyetleri geniş bir şekilde doğrulamasını sağlamaktadır. Bir diğer düşünceyi doğrulama tarzı olan ikna edici tarzda, deneyerek düşüncelerini doğrulamanın zor ya da imkânsız olduğu durumlarda birey, kendi düşüncelerini başkalarıyla kıyaslayabilmektedir. Böyle bir kıyaslama ve değerlendirmeye birey kendi tecrübelerinin dışında olan bilgiye ulaşabilmekte ve düşüncelerini doğrulayabilmektedir. Son olarak mantıklı tarzda, birey

kendi düşüncelerindeki yanlışlıkları bilinen doğrularla kontrol etmekte ve değerlendirmektedir.

Bu tür bilişsel faaliyetler doğru düşünceleri geliştirdiği gibi, yanlış düşünce kalıplarının oluşmasına da neden olabilmektedir. Yanlış düşüncelerden kaynaklanan güçlü eylemler, yanlış inanışları destekleyen sosyal etkiler yaratmaktadır. Düşünceyi, saptırılarak yayılmış sosyal bir gerçekle kıyaslayarak doğrulama, yanlış anlamının daha da paylaşılmasına neden olmaktadır. Düşünce doğrulama işlemi, tuhaf düşünceleri olan bir birey ya da grubunkiyle yapıldığı zaman, birey de kendi düşüncelerinde tuhaflığa neden olabilmektedir. Eğer önerilen yanlış ya da ön yargıdan kaynaklanan bilgi mantık yürütme sürecini etkiliyorsa bu doğrulama süreci zarar görebilmektedir.

#### **2.3.2.2.2.1. Öz-Yeterliliğin Tanımı**

İnsan motivasyonunu, duygularını ve davranışlarını etkileyen unsurlar arasında bireylerin kendi yeterliliklerini değerlendirmesi kadar önemli ve yaygın bir düşünce yoktur (Bandura, 1999: 46; 1989: 59). Öz-yeterlilik kavramı başlangıçta bireylerin belirli bir sonucu ortaya çıkarabilmek için gerekli olan davranışları başarılı bir biçimde ortaya koyabileceklerine ilişkin inançları olarak tanımlanmış (Bandura, 1977), ancak daha sonra Sosyal Öğrenme Kuramının Sosyal Biliş Kuramına dönüştürülmesiyle bu tanım, bireylerin yaşamlarındaki olayları kontrol edebilmek için gerekli olan bilişsel, güdüsel ve davranışsal kaynaklara ve gerektiğinde bu kaynakları harekete geçirebilecek kapasiteye sahip olduklarına olan inançları olarak değiştirilmiştir (Öcel, 2002: 4). Öz-yeterlilik, bireylerin kendi yaşamlarını etkileyebilecek olaylar üzerinde kontrolü sağlamasına yardımcı olabilecek yeteneklere olan inancını ifade etmektedir (Bandura, 1999: 46). Eğer insanlar davranışlarıyla arzu edilen sonuçları elde edemeyeceğine inanırsa, herhangi bir güçlük ya da problem karşısında kendilerini harekete geçirebilecek dürtünün kuvvetli olmadığı söylenebilir.

Bireyler öz-yeterlilik inançlarını dört kaynaktan edindikleri bilgilerle oluşturmaktadırlar (Bandura, 1999: 46). Bu kaynaklardan birincisi ve en etkili olanı, bireyin geçmiş tecrübelerinden edindiği sonuçlardır (Bandura, 1986: 399). Bireyler yaşadıkları olayları

ve sonuçları değerlendirmekte, bu değerlendirmelerini sonraki benzer olaylarda kullanmak üzere belirli bir inanca dönüştürmekte ve oluşturduğu bu inanca göre davranmaktadır. Başarılı olduğuna dair inanç geliştiren bireyin doğal olarak öz-yeterliliği daha yüksek olacaktır. Tam tersi olarak, öz-yeterliliği düşük olan birey, bu inancı değiştirmekten daha çok başarılarını dikkate almamayı tercih etmektedir. Bu kaynaktan edinilen bilgiler öz-yeterlilik için ham bilgilerdir; birçok unsur bu bilginin bilişsel olarak işlenmesi ve bireyin kendini değerlendirmesi sürecine etki etmektedir.

Geçmiş yaşamdaki sonuçları yorumlamayla birlikte bireyler, başkalarının davranışlarını gözlemleyerek öz-yeterlilik inançları geliştirmektedir (Bandura, 1986: 400). Özellikle, belli bir konuda geçmiş tecrübesi yoksa birey bu yola başvurabilmektedir. Eğer bireyler başkalarının kendisi gibi çabalayıp başarılı olduğunu görürse, kendisinin de başarılı olabilecek kapasiteye sahip olduğuna dair inanç geliştirecektir. Tam tersi olarak, çevresinde başarısızlığa uğrayanları gördükçe, kendisinin de benzer konularda gerekli olan yeteneklerinden şüphe duymaya başlayacaktır. Burada önemli olan bireyin gözlemlediği durumun öz-yeterlilik inancı geliştirmesi söz konusu olan durumla benzer olmasıdır.

Bireyler, başkalarından gördükleri sosyal baskılarla da öz-yeterlilik inancı oluşturmakta ve geliştirmektedirler (a.g.e: 400). Sosyal baskı, olumlu ya da olumsuz sözel yargıları içermektedir. Başkalarının bireyin öz-yeterlilik inancına olumlu yönde katkıda bulunması, aynı zamanda bireyin başarılı olacağını da gerçekten sağlamalıdır. Başkalarının yaptıkları olumsuz baskılar da bireyin öz-yeterlilik inancını zayıflatabilmektedir.

Bireylerin fiziksel ve duygusal durumları da öz-yeterlilik inancı oluşumunda etkilidir (a.g.e: 401). Bireyler, yaşadıkları gerilim, kaygı ve depresyon gibi duygulanım durumlarını bireysel eksiklik gibi algılamaktadırlar. Dayanıklılık ve güç gerektiren durumlarda bu bireyler yorgunluk, bıkkınlık, ağrı gibi çeşitli fiziksel belirtiler öne sürmektedirler. Bu nedenle, yeterlilik inancı geliştirmenin dördüncü kaynağı; bireyin

genel fiziksel durumunu iyileştirmesi, olumsuz duygulanım durumlarını en aza indirmesidir.

Bireylerin öz-yeterlilik inançlarının oluşmasında ve gelişmesinde etkili olan bu dört kaynaktan edinilen bilgiler, doğrudan yetenek değerlemesine yönlendirilmemektedir. Önce olaylar ve sonuçları yorumlanmakta, bu yorumlar değerlemeye esas bilgilere dönüştürülmektedir. Bireylerin dikkatlerini yoğunlaştırdıkları ve yetenek değerlemesinde kullandıkları bilgi türü ile bu bilgileri tartma, değerlendirme ve biraraya getirme yolları yeterlilik değerlemesine esas oluşturmaktadır. Bu nedenle, bilginin bu kaynaklardan seçilmesi, biraraya getirilmesi, yorumlanması ve hafızaya yazılması bireyin öz-yeterlilik inancının değerlendirilmesinde etkili olmaktadır.

Öz-yeterlilik inançlarının insan üzerindeki etkileri, genelde dört temel psikolojik sürecin incelenmesiyle ilgili araştırmalarla ortaya konmuştur (Bandura, 1994: 4; 1999: 48). Bu süreçler; bilişsel, güdüsel, duygusal ve seçim sürecidir.

#### **2.3.2.2.2.2. Öz-Yeterliliğin Bilişsel Süreçlere Etkisi**

Öz-yeterlilik inancı, bilişsel süreci birçok şekilde etkiler. Maksudlu birçok insan davranışı, önceden düşünölmüş ve açık hale getirilmiş amaçlar tarafından şekillendirilmektedir. Amaçları belirleme ya da problem çözme, bireyin kendi yeteneklerini değerlendirilmesinden büyük ölçüde etkilenmektedir. Öz-yeterlilik inancı ne kadar yüksek olursa, bireyler kendilerine o kadar zor amaçlar belirler ve bu amaçları gerçekleştirmeye bağlanmaktadır.

Harekete geçilmeden önce, eylemlerin çoğu düşünce olarak oluşturulmaktadır. Bireyin öz-yeterlilik inancı zihinde tasarlanan senaryoyu etkilemektedir (Bandura, 1994: 4). Öz-yeterlilik düzeyi yüksek bireyler, kendilerini olumlu yönde yönlendirecek ve performanslarını artıracak başarılı zihinsel senaryolar oluşturmaktadırlar. Öz-yeterliliğinden şüphe duyan bireyler ise, kötüye gidebilecek şeyler üzerine yoğunlaşarak, performanslarını olumsuz şekilde etkileyecek başarısızlık senaryoları kurgulamaktadırlar. Bilişsel sürecin temel işlevi, olayları ve sonuçları önceden görmek

ve birey için önemli olan noktalarda kontrolü sağlayabilmektir. Bilişsel süreçte, belirsizlik ve kararsızlık durumlarından kaynaklanan bilgiyi etkili bir şekilde işlemek çok önemlidir. Birey kendi zihninde yazılı olanlarla bu bilgiyi tartmalı, kıyaslamalı ve kriterlerine göre değerlendirmelidir. Yüksek öz-yeterlilik inancına sahip bireyler daha zengin bilişsel kaynaklara, daha fazla stratejik esnekliğe sahiptirler ve çevrelerine uyma ve kontrol etmede daha etkindirler. Ayrıca bu bireyler, kafalarında başarımlarına yönelik engelleri belirler ve performanslarını olumlu yönde etkileyecek başarı senaryoları kurgularlar. Kendi yeterliliğinden kuşku duymayan bireyler durumları değerlendirirken, riskler üzerinde durmak yerine, peşine düşülmesi gereken fırsatlara odaklanır. Bu bireylerin yaşamlarına bakış açısı, geleceğe yönelik bir bakış açısını içermektedir (Bandura, 1999: 48).

Önemli etkileri yaratan güç durumlarda, başarısızlıklarda ve aksiliklerde belirlenen amaca bağlı kalmak yüksek yeterlilik inancı gerektirmektedir. Öz-yeterlilik inancı düşük olan bireyler bu tür durumlarda daha kararsız kalarak performanslarını kötü yönde etkileyecek yönde amaca bağlılıklarını azaltmaktadırlar. Oysaki, öz-yeterliliklerine inancı tam olan bireyler, elde edilmesi güç amaçlar belirleyerek performanslarına olumlu yönde katkıda bulunabilecek analitik düşünmeyi iyi derecede kullanırlar.

### **2.3.2.2.2.3. Öz-Yeterliliğin Motivasyonel Süreçlere Etkisi**

Bireylerin öz-yeterlilik inançları, motivasyonun öz-düzenlemesinde önemli bir yere sahiptir. Çoğu motivasyon, bilişsel olarak üretilmektedir. Bireyler, geleceği görme ya da öngörü yetenekleri sayesinde kendi kendilerini motive etmekte ve davranışlarına yön vermektedir (Bandura, 1994: 4). Ne yapabileceklerine dair inançlar oluşturan bireyler, olası davranışlarının sonuçlarını tahmin edebilmektedirler. Kendisine amaç belirleyen birey, bu amaçlara ulaşmanın yollarını ve aşamalarını oluşturmaktadır.

Motivasyon kuramlarına bakıldığında; nedensel yüklemeleri (causal attributions), sonuç beklentilerini (outcome expectancies) ve amaçları (cognized goals) esas alan üç temel motivasyon kuramı yaklaşımı bulunduğu söylenebilir. Öz-yeterlilik inançları, bu motivasyonel sistemlerin her birinde işlemektedir (Bandura, 1999: 48). Bireylerin öz-

yeterlilik inançları nedensel yüklemeleri etkilemektedir. Öz-yeterlilik inançları yüksek olan bireyler başarısızlıklarını yetersiz çabaya; öz-yeterlilik inançları düşük olan bireyler ise başarısızlıklarını yetenek yoksunluğuna bağlarlar. Nedensel yüklemeler, öz-yeterlilik inançları nedeniyle motivasyonu, performansı ve duygusal tepkileri etkilemektedir.

Sonuç beklentileri ile ilgili motivasyon kuramları, genel olarak, belirli bir davranışın yaratacağı sonuçlar ve bu sonuçların birey için değerli olup olmaması beklentisine dayanmaktadır. Bireyler yapabileceklerine dair inanç gereği harekete geçmekte, aynı zamanda performanslarının olası sonuçları hakkındaki inançlar da belirleyici olmaktadır. Dolayısıyla, sonuç beklentileriyle ilgili motivasyon kuramlarının esas noktası kısmen de olsa öz-yeterlilik kavramında da yer almaktadır. Çünkü, birçok cazip seçenekler varken bireyler yetenek yoksunluğundan dolayı harekete geçmemekte, geçmemektedir. Son olarak, amaçları esas alan motivasyon kuramlarda öz-yeterlilik inançlarının önemli bir yeri vardır. Öz-yeterlilik inançları birçok yönden motivasyon sürecini etkilemektedir. Öz-yeterlilik inançlarının bireylerin belirleyecekleri amaçlar üzerinde etkisi vardır; bu amaca ulaşmak için ne kadar çaba harcayacağını; güçlüklerle karşılaştığında ne kadar dayanacağını; başarısızlıklara karşı esnekliğini belirlemektedir. Düşük öz-yeterlilik inancına sahip olan bireyler bir engelle ya da güçle karşılaştığında yavaşlamakta ya da pes etmektedirler. Tam tersi olarak yüksek öz-yeterlilik inancına sahip bireyler güçlükler karşısında yılmadan yoluna devam etmektedirler.

#### **2.3.2.2.2.4. Öz-Yeterliliğin Duygusal Süreçlere Etkisi**

Bireylerin başatme yeteneklerine olan inancı, onların güç durumlarda ne kadar gerilim yaşayacaklarına ve motivasyon düzeylerine etki etmektedir (Bandura, 1994: 5). Karşılaştıkları güçlüklerle başedebileceklerine dair inancı olan bireyler, zihinlerinde olumsuz düşünceleri çağrıştırmazlar. Tam tersi olarak, başedemeyeceğine inanan birey, gerilim yaşamaya başlar ve beceri eksikliğinden yakınır. Çevresini tehlikelerle dolu olduğunu ve bunların kendisine zarar vereceğini düşünür. Tüm bu yetersizliğine olan inanç bireyi stres, kaygı ve daha öte duygulanım durumlarına sürükleyerek genel performansını olumsuz yönde etkilemektedir.



Gerilim, kaygı gibi çeşitli duygulanım durumları sadece bireyin başetme inancından etkilenmemektedir; aynı zamanda, rahatsız edici düşünceleri kontrol etme yeterliliğine olan inançtan da kaynaklanmaktadır. Bu tür olumsuz düşünceleri kontrol edebileceğine dair olan inanç, bireyin gerilim, kaygı ve depresyon gibi durumların oluşmasını kontrol etmede önemli rol oynamaktadır. Olumsuz düşüncelerin ortaya çıkmasının sıklığı değil, bireyin bu düşünceleri kontrol edemeyeceğine dair inancı duygulanım bozukluklarına neden olmaktadır. Hem başetme yeteneklerine olan inanç hem de olumsuz düşünceleri kontrol edebileceğine dair inanç birlikte bireyin duygusal süreçlerine etki etmektedir.

#### **2.3.2.2.2.5. Öz-Yeterliliğin Seçim Sürecine Etkisi**

Bireyler yaşamlarını sürdürdükleri çevrenin birer parçasıdır. Bu nedenle, bireyin öz-yeterlilik inancı, yapılacak eylemlerin etkilenmesi ve çevrenin seçimiyle yaşamın gidişatını belirleyebilmektedir (Bandura, 1999: 51). Bireyler kendi başetme yeteneklerini aşan aktivitelerden ve durumlardan kaçınırlar. Fakat üstesinden gelebileceğine inandıkları güç işleri üstlenmekte ve zor durumları da seçebilmektedirler. Yaptıkları seçimlerle bireyler farklı yetenek, ilgi alanı ve yaşamını belirlemesinde etkili olan sosyal ilişkiler ağı kazanmaya çalışırlar. Seçme davranışında etkili olan her bir unsur, bireyin kişisel gelişimini etkileyebilir. Bu nedenle, bireyin öz-yeterlilik inancının etkileriyle belirlenen çevrede meydana gelen sosyal etkileşimler bireyin kapasitesini, değerlerini ve ilgi alanlarını geliştirmeye devam eder.

Kariyer seçimi ve kariyerinde ilerlemek, bireyin öz-yeterlilik inancının seçim süreci bağlamında yaşamı nasıl yönlendirebileceğine dair gücünü gösteren bir örnektir (Bandura, 1994: 7). Öz-yeterlilik inancı ne kadar güçlü olursa, bireyin düşündüğü iş seçenekleri de o kadar geniş alanı kapsamakta; ayrıca, bir o kadar da o alanlara ilgi duyarak bireysel eğitimini tamamlamaya çalışarak kendini başarılı olmaya hazırlamaktadır. Meslek yaşantısı bireysel yaşamın iyi bir yanını oluşturmakta ve bireysel gelişime önemli bir kaynak teşkil etmektedir.

Buraya kadar verilen bilgiler doğrultusunda, öz-yeterlilik inançlarının insan üzerindeki etkilerini özetlemek gerekirse; düşük öz-yeterlilik inancına sahip bireyler kendileri için

birer tehdit olarak gördükleri güç işlerden sakınırlar (Bandura, 1986: 393). Belirledikleri amaçları gerçekleştirmek için istekleri ve bağlılıkları düşüktür. Güçlükler karşısında yılmadan nasıl başarılı olacaklarını düşüneceklerine, içten içe büyüttükleri şüphelerine yenilmektedirler. Güçlüklerle karşılaştıklarında; engellere, başarısız olmanın getireceği sonuçlara ve bireysel yetersizliklere takılı kalmaktadırlar. Başarısızlık onların inançlarını yitirmesine neden olmaktadır; çünkü onlar kendi yetersizliklerine bu başarısızlığı kanıt olarak sunmaktadırlar. Ne zaman bir güç durumla karşılaşırlarsa gösterdikleri çabaları azaltmaya ya da tamamen pes etmeye başlarlar. Başarısızlıktan sonra tekrar kendini toparlayıp başarıya azmi içerisine girmezler.

Yüksek öz-yeterlilik inancına sahip bireyler ise, güç durumları birer tehdit olarak görmektense üstesinden gelinmesi ve onlardan bir şey öğrenilmesi gereken durumlar olarak görmektedir. Kendileri için amaç belirlemekte, bu amacı gerçekleştirecek yollar bulmakta ve bu sürece sıkı bir bağlılık göstermektedirler. Güçlüklerle karşılaştığında güçlüklerin kendisi ya da olumsuz düşüncelerinden daha çok, bu güçlükleri yenip nasıl başarılı olacaklarına odaklanmaktadırlar. Başarısızlık durumunda, bilgi ya da beceri eksikliği, yanlış strateji, yetersiz çaba gibi düzeltilebilir nedensel yüklemeler yapmaktadırlar. Güçlükler karşısında çabasını artırarak, herhangi bir aksilikte kısa sürede kendini toparlayabilmektedirler. Tüm bunlar, bireyin motivasyonunun artmasını geriliminin azalmasını sağlamaktadır (a.g.e: 394).

Sosyal Biliş Kuramı, öne sürüldüğünden günümüze kadar özellikle psikoloji, eğitim, yönetim alanında farklı uygulamalarla birçok boyutta araştırılmıştır. Endüstriyel-organizasyonel (industrial/organizational - I/O - psychology) psikoloji alanında da öz-yeterlilik kavramı konusunda yapılan araştırmalar, daha çok performans yönetimi ile eğitim ve geliştirilmesi uygulamaları üzerinde yoğunlaşmıştır (Judge vd., 2007: 107).

Sosyal Biliş Kuramına göre, bireylerin yaşamlarında karşılaşılabilecekleri olayların üstesinden gelebilmek ve güçlüklerle başedebilmek için gerekli olan yetenek ve becerilere sahip olmaları, bu yetenek ve becerileri her zaman ve her durumda gerektiği biçimde kullanabilecekleri anlamına gelmemektedir. Başarılı olabilmek yetenek ve

beceri sahibi olmanın yanı sıra, gerektiğinde bu yetenek ve becerilerini harekete geçirilebilecek kapasiteye sahip olduğu yönünde kuvvetli bir inanca sahip olmayı da gerektirmektedir. Bu nedenle, aynı ölçüde yetenekli olan iki birey, bu yeteneklerini harekete geçirebilme kapasitelerine olan inançları arasındaki farklılıklar nedeniyle farklı düzeyde performans sergileyebilirler. Yani, bireylerin öz-yeterlilik inançları ile performansları arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır.

Bireylerin sahip oldukları yetenekleri algılayış biçimleri de, motivasyonlarını ve başarıma azimlerini etkilemektedir (Wood ve Bandura, 1989: 372). Bireyler sahip oldukları bilişsel yetenekleri edinilmiş ya da doğuştan gelen yetenekler olarak görmektedirler. Bilişsel yeteneklerini edinilmiş yetenekler olarak görenler; sürekli öğrenme ve bilgi edinmeyle yeteneklerini geliştirmeye çalışmaktadırlar. Bu tür bireyler, gündelik yaşamda olduğu gibi çalışma yaşamında da amaçları doğrultusunda bilgi edinmeye ve sürekli öğrenmeye çalışırlar. Problemleri birer öğrenme fırsatı, tecrübelerden yararlanma fırsatı olarak görürler. Yaptıkları hatayı, ders çıkarılabilecek bir öğrenme süreci içerisinde doğal karşılarlar. Kendi yeteneklerini başkalarıyla kıyaslamaktan daha çok bireysel başarılarıyla değerlendirme yoluna gitmektedirler. Bilişsel yeteneklerinin doğuştan geldiğine inanan ya da geliştirilemez olduklarını düşünen bireyler ise, performanslarını bilişsel yeteneklerinin bir sonucu olduğunu düşünmektedirler. Onlar için hatalar ya da başarısızlıklar, bireysel ve sosyal değerlendirmeleri tehlikeye düşüren unsurlardır. Bu nedenle, bu bireyler bilişsel yetenekleri ile elde edebilecekleri minimum düzeydeki amaçları belirlerler. Az hata yapabilecekleri görevleri ve bilişsel yetenekleri ile üstesinden gelebilecekleri görevleri yerine getirerek, bazen, bilgilerini artırabilecek yeni beceriler kazanabilecek işlerden uzak dururlar. Karmaşık durumların üstesinden gelmek için gerekli olan çok çabalamak, onlar için, başkalarının değerlemesi söz konusu olduğu için gereksiz görülmektedir. Sonuç olarak yeteneklerini algılayış biçimiyle ilgili şu söylenebilir. Yeteneklerinin geliştirilebilir olduğunu düşünen yöneticilerin, yeteneklerinin geliştirilemez ya da doğuştan geldiğine inanan yöneticilerden daha yüksek performans sergilemesi beklenmektedir.

Çalışma yaşamında bireylerin öz-yeterlilik inançlarının performansa yönelik olumlu katkılarını gösteren birçok araştırma mevcuttur. Çoğu motivasyon kuramından öte, Sosyal Biliş Kuramının alan yazına kazandırdığı öz-yeterlilik kavramı, davranışları harekete geçiren güçlü bir mekanizma olarak tanımlanmıştır. Stajkovic ve Luthans (1998: 240-261)'ın yaptıkları araştırma, yöneticilerin belirli bir işe yönelik öz-yeterlilik inançlarının, o durumla ilgili en önemli performans belirleyicisi olduğunu göstermiştir. Performansa olumlu katkılarını gösteren araştırmaların yanında öz-yeterlilik kavramı; verilen bir eğitimin çok boyutlu sonuçları arasındaki ilişkileri inceleyen bir çalışmada performansı belirleyen unsurların öz-yeterlilik inancının ve bilgi edinim tarzı olduğu (Kozlowski vd., 2001: 1-31), liderlik tarzının grubun öz-yeterlilik inancını belirlemede grup üyelerinin tecrübesinden ve rol açıklığından daha etkili olduğu (Chen ve Bliese, 2002: 549-556), öz-yeterliliğin organizasyona yeni katılan çalışanlara uygulanan sosyalizasyon eğitimine olumlu katkıları (Saks, 1995: 211-225), performans değerlendirme sisteminin çalışanların öz-yeterlilik inançlarına ve bireysel amaç belirlemelerine olumlu katkıları (Bartol vd., 2001: 1106-1119), stresle başetme stratejilerinin öz-yeterlilik inancına olumlu etkileri (Jex vd., 2001: 401-409), liderlik davranışlarının çalışanların yaratıcılığına katkıda bulunan öz-yeterlilik inançlarının gelişimine etkisi (Redmond vd., 1993: 120-151), öz-yeterlilik inancının müzakere becerilerine olan etkisi (Stevens ve Gist, 1997: 955-978) konularıyla birlikte araştırılmış bir kavramdır. Öz-yeterlilik kavramının birey performansının çeşitli boyutlarında yararlı bir motivasyon unsuru olarak kendini kanıtladığı belirtilmektedir (Locke, 2003: 441).

Kısaca, öz-düşünüm yeteneğiyle bireyler sadece bilgi edinmemekte, aynı zamanda kendi düşüncelerini gözlemleyerek, onlar doğrultusunda hareket ederek ya da düşüncelerinin sonuçlarını önceden kestirerek kendi yeterliliklerini sınamakta ve gerektiğinde değişiklik yoluna gitmektedir (Bandura, 1986: 21). Bu yetenek ile birey içgözlemine tecrübe etmekte, yaşamın esası, amacı ve temel doğası üzerine daha fazla öğrenme istekliliği göstermektedir. Bu şekilde kendi kendine düşünme bilinci bireylerin düşünmesini, deneyimlerini ve düşünme süreçlerini analiz etmelerine olanak sağlamaktadır. Yöneticiler öz-düşünüm yeteneğiyle çeşitli işlerde bireysel yeterliliklerine olan

inançlarını düzenlemelidirler. Öz-düşünüm, geçmiş tecrübelerle dayanarak ilerde neler yapılması ve neler yapılmaması konusunda bir geribesleme sağlamaktadır. Bu durum, bireyin öz-yeterlilik inancını kuvvetlendirmektedir (Rosenbaum, 1983). Değişken durumlarda bu yetenek önem kazanmaktadır. Yöneticilerin öz-düşünüm yeteneği konusundaki eksiklikleri geribildirim sürecini işletmemelerine ve tecrübeyle edinilmiş bilgiyi yeni durumlarda kullanamamaları davranışsal katılığa neden olabilmektedir. Bu da çevreye uyma konusunda uygun olmayan davranışların ortaya çıkması anlamındadır.

Buraya kadar yönetsel güçlülük kavramının ikinci bileşeni olan zihinsel güçlülük bileşeni hakkında açıklamalarda bulunulmuştur. Başarılı bir yönetsel performans için zihinsel güçlülük altında toplanan iki yetenek vardır. Bunlardan ilki problem çözme, diğeri de öz-yeterlilik inancını nasıl kuvvetlendireceğine dair öz-düşünümdür. Yöneticinin başarısı, organizasyonun amaçları doğrultusunda ilerlerken karşılaşacağı problemleri çözme becerisine, doğru seçim yapmasına ve böylelikle etkili karar vermesinde yatmaktadır. Öz-düşünüm yeteneği ise, başarılı bir performans için oldukça önemli olan bireyin öz-yeterlilik inancını kuvvetlendirmektedir.

### **2.3.2.3. Davranışsal Güçlülük**

Yönetsel güçlülüğü oluşturan bileşenlerden sonuncusu davranışsal güçlülüktür. Davranışsal güçlülük bileşeni altında yer alan yetenekler arasında, işe yönelik yetenekler ve insana yönelik yetenekler olmak üzere iki yetenek mevcuttur (Kanungo ve Misra, 1992: 1328). Kişilik konusunda yapılan araştırmalarda, bu tür sınıflandırmalar davranış tarzı olarak açıklanmaktadır (Frese vd., 1987: 1182- 1194).

Birçok birey, gerek bireysel yaşamda gerekse mesleki yaşamda hedef/hedefler belirlemede ve bu hedeflerini gerçekleştirmek için çeşitli planlar yapmaktadırlar. Birey davranışları bu hedeflerden, planlardan ve geribildirimlerden etkilenecek şekilde şekillenmektedir. Hedefler planları belirlemede ve birey çevresinden aldığı geribildirimle planlarını yönlendirmektedir. Hedefler ve planlar, belli bir dereceye kadar hiyerarşik olarak belirlenebilir. Her ne kadar davranışlar hedef odaklı olsa da, hedeflerin

tümü detaylandırılmış olmayabilir ve davranışların tümü de belirli bir hedefe yönelik olmayabilir (Frese vd., 1987: 1182).

Hedef belirlemede ve planlamada bireysel farklılıklar vardır. Bazı bireyler tüm hedeflerini ciddiye alırlar, bu hedeflerini gerçekleştirmek için ellerinden gelen her şeyi yaparlar ve işlerine yaramayacak hiçbir faaliyetle uğraşmazlar. Bu bireyler hedeflerini belirler belirlemez hemen harekete geçerler. Bazı bireyler ise tam tersi hareket etmektedirler. Hedeflerini o kadar ciddiye almazlar, planlamadıkları halde hedeflerine hizmet etmeyen bazı işlerle uğraşırlar. Hedef belirleme gibi planlama konusunda da bireysel farklılıklar vardır. Bazı bireyler hedefleri gerçekleştirmek için, geçmişte yaptıkları hatalarından ders alarak çeşitli ve detaylı planlar yapmakta, değerlendirme süreciyle bir plan üzerinde karar vermekte ve bu seçtiği planın işe yaramaması durumunda yedek planını da oluşturmaktadır. Bazı bireyler ise planlama konusunda o kadar dikkatli değildirler. Bu bireyler, harekete geçerken planları oluşturmakta ve yaptıkları planlar oldukça genel kalmakta, detaya inmemektedir. Beklenmedik durumlar için alternatif hareket tarzlarını içeren planları ise yapmamaktadırlar. Tüm bunlar, hedef belirlemede ve planlamada bireysel farklılıklar olduğunu ve bireyler için davranış tarzları ortaya çıkarttığını göstermektedir (a.g.m: 1183). Bir davranış birbirini takip eden çeşitli süreçlerden oluşmaktadır. Bunlar; hedef belirleme, planlama, uygulama ve geribildirim süreçleridir. Her bir süreç bireyin davranış tarzının bir bileşeni olarak görülebilir ve bu süreçler zamanın kullanımı, ilgili olma (takipçilik) ve ayrıntılara dikkat etme unsurlarıyla tanımlanabilmektedir. Bireylerin davranış tarzları bilişsel tarzlarıyla ilgilidir. Davranış tarzları, bireyin yapısal bir özelliği olmakla birlikte; ne bir kişilik özelliği, ne mizacın bir yanı ne de bir yetenektir. Bireylerin davranış tarzları (a.g.e):

- Davranışa yönelik bir eğilimi ifade eder.
- Belirli bir dereceye kadar öğretilebilir.
- İki yönlüdür.

Davranış tarzları, davranışa yönelik bir eğilimi, bir yatkınlığı ifade etmektedir (Baron, 1981: 291-309). Davranışa yönelik bu eğilim, nasıl davranılacağına dair belirli

öğrenilmiş bulgular şeklinde bilişsel düzeyde gösterilmektedir. Bu bulgulara örnek olarak; “davranmadan önce hedefi açık bir şekilde belirleme” ya da “planlama üzerinde zaman harcamadan doğrudan davranışa geçme ve davranışa geçmeyle birlikte plan oluşturma” şeklindeki örneklerle gösterilebilir. Bireyin mizacına kıyasla, davranış tarzları zamanla öğretilir. Davranış tarzıyla uyumlu olmasa bile, bireye dikkatli plan yapması ya da hedefini açık bir şekilde belirlemesi söylenebilir. Davranış tarzları yeteneklerin tersine iki yönlüdür. Her ne kadar mümkün olabildiğince yetenekli olmak en optimum çözüm gibi görünse de, bazı durumlarda davranış tarzlarının değiştirilmesi gerekmektedir. Örneğin, bazı durumlarda her şeyi en ince ayrıntısına kadar planlamak gerekmez. Planlamanın psikolojik bedelleri, plan yapmaktan daha ağır ise, birey için plan yapmamak daha yararlı olacaktır (Frese vd., 1987: 1183). Örneğin, meslek yaşamı ile ilgili şartlar karmaşık ve öngörülemez bir hal almış ise, bireyin kariyer planlaması gerekli olmayabilir. Genel yetenekler, planlamadaki güçlüklerle başedemez duruma geldiğinde bireyin daha stresli hale gelmesine neden olabilmektedir. Bu durumda plansızlık daha iyidir. Öte yandan, sınırlı kaynakların olduğu ve çevre şartlarının öngörülebilir düzeyde bulunduğu zamanlarda, planlama yapmak en iyi çözümdür. Planlama işi durumlara bağlı olmalıdır. Bu nedenlerle, bireylerin davranış tarzları davranışa yönelik bir eğilimi ifade eder, belirli öğrenilmiş bulgulardır ve çoğunlukla değiştirilebilir özelliktedir.

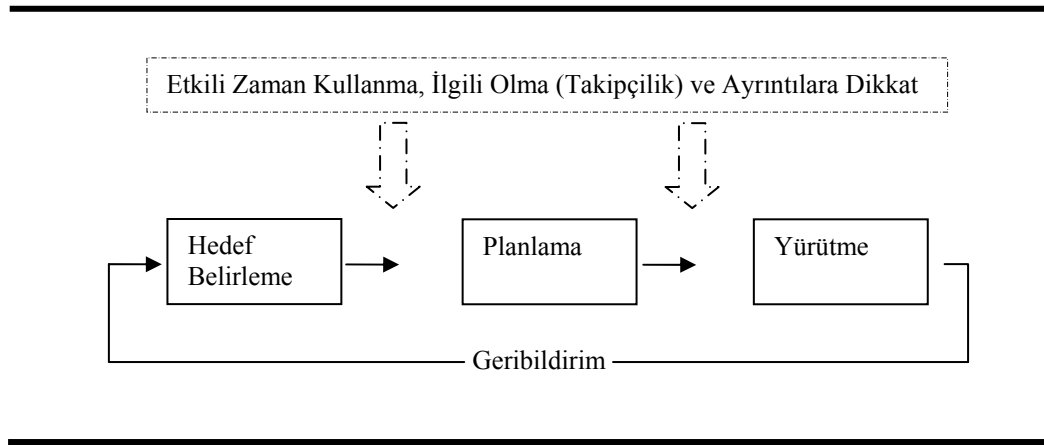
Davranış tarzları, geçmiş bilgi ve tecrübelerden yararlanarak yeni durumlarda planlar oluşturmada kullanılan genel kurallar olarak soyut bulgular şeklinde tanımlanabilir. Bu özelliğiyle, davranış tarzları farklı durumlarda kullanılabilir. Bu edinilmiş bulgular, sürekli farklı durumlarda kullanıldığında davranış tarzı genel bir özelliğe bürünmektedir. Davranış tarzı, davranmaya yönelik bir eğilimi ifade ettiğinden durumlara göre esneklik gösterebilmektedir (a.g.m).

Davranış tarzları, bireyin yapısal özelliği olarak düşünülebilir. Davranış tarzları, bilişsel olarak, belirli bir durumda nasıl davranılacağına dair bir eğilimi ifade ettiğinden dolayı güçlülük kavramının bir bileşeni olarak düşünülmelidir (Kanungo ve Misra, 1992:

1328). Davranışsal güçlülük bileşeni, işe yönelik ve insana yönelik davranış tarzıyla açıklanmaktadır.

### 2.3.2.3.1. İşe Yönelik Davranış Tarzı

İşe yönelik davranış tarzı birbirini takip eden çeşitli süreçlerden oluşmaktadır. Yönetmel işlerde başarılı olmak için işe yönelik davranış tarzı hedef belirleme süreci, planlama süreci, uygulama süreci ve geribildirimi kapsamaktadır. Her bir süreç yöneticinin davranış tarzının bir bileşeni olarak görülebilir ve bu süreçler zamanın etkili kullanımı, ilgili olma (takipçilik) ve ayrıntılara dikkat etme unsurlarıyla tanımlanabilmektedir (Frese vd., 1987: 1183).



### Şekil 2.4: İşe Yönelik Davranış Tarzının Bileşenleri

**Kaynak:** Frese vd., 1987: 1182- 1194.

Örneğin bir plan ne kadar detaylı oluşturulmuştur? Belirlenen hedefler göre oluşturulan planın uygulanması takip ediliyor mu? Bu ve benzeri sorular işe yönelik davranış tarzını oluşturan unsurlara örnektir. Yöneticinin davranışlarını belirleyen unsurlar olan hedef ve plan unsurları kavramsal olarak birbirinden farklı görülse de, iki unsur arasında ilişki vardır. Etkili ve başarılı bir performans için hedef yönelimli davranışlarda bulunmak



gerektiği konusunda birçok araştırmacı hem fikirdirler. Davranışlar hedeflerle, planlarla ve yürütme sonrası elde edilecek geribildirimlerle belirlenir.

### **2.3.2.3.1.1. Hedef Belirleme**

En basit tanımıyla hedef, bireyin elde etmeye uğraştığı, ulaşmaya çabaladığı bir durumu ifade etmektedir (Locke vd., 1981: 126). Hedefler davranışların esasını teşkil ederler. Birçok insan davranışı hedef yönelimlidir. Hedef ve hedef belirleme konusunda yapılan çalışmalar daha eskilere dayanmakla beraber; Locke ve Latham (1990)'ın Hedef Belirleme Kuramıyla (Goal Setting Theory) birlikte, başta psikoloji, yönetim, eğitim gibi disiplinler olmak üzere birçok alanda geniş bir şekilde araştırılmaya başlanmıştır. Bu kuram, birey davranışlarının bir hedefe dayandığında bu hedeflerin bireyin enerjisini belirli bir işe yöneltmesini sağlayacağı varsayımına dayanmaktadır. Hedef Belirleme Kuramı; zor hedeflerin kolay hedeflere göre daha fazla verimlilik sağlatacağını, hedef belirginliğinin daha fazla performansa neden olacağını ve hedeflerin davranışları belirleyeceğini önermektedir. Bu nermeler, bireyin hedefe bağlılığı durumunda geçerli olacaktır. Başka bir deyişle, eğer bireyin belirlenen hedeflere karşı bağlılığı yoksa hedef belirleme etkili olmayacaktır.

Hedef belirleme sporcular, yöneticiler gibi çok farklı alanlardaki kişilerce sıklıkla kullanılmaktadır. Hedefler bireyin performansını dört değişik şekilde etkilemektedir (Locke ve Latham, 2002: 706). Birincisi hedefler fonksiyonları yöneltmekte, dikkatin ve tüm çabanın hedef yönelimli olmasını sağlamaktadır. Bu yönelim hem bilişsel hem de davranışsal olarak gerçekteşmektedir. İkinci olarak, hedefler bireye enerji vermektedir. Böylelikle birey hedef uğruna yüksek performans göstermektedir. çnc olarak, hedefler bireyin istikrarlı olmasını sağlamaktadır. Bu durum, aslında, hedeflerin belirlenen bir zaman içerisinde bitirilmesi gerektiği düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Dördüncü ve son olarak, hedefler işe yönelik bilginin birey tarafından hatırlanması, bulunması ve kullanılmasıyla birlikte dolaylı olarak davranışları etkilemektedir.

Hedefler, birey problemlerle karşılaştığında yaşamda belirlediği yolda devam etmesini sağlayan unsurlardır. Hedefler (Koçel, 2003: 132; Eren, 2003: 171-172).

- Olumsuz (istenmeyen) değil olumlu (arzulanan) olmalıdır.
- Gerçekçi belirlenmelidir.
- Ulaşılabilir, mümkün olmalıdır.
- Zaman, enerji ve diğer kaynakların harcanmasına değer olmalıdır.
- Belirli bir zamanda ulaşılmalıdır.
- Esnek, gerektiğinde değiştirilebilir olmalıdır.

Hedefler bireye uzun dönemde vizyon, kısa dönemde motivasyon sağlamaktadır. Hedef belirlemeyle, birey öz-güvenini yükselterek belirlenen hedefe ulaşmaya, elde etmeye çalışır. Hedeflere ulaşma ve bu başarıyı elde etme, bireye daha yüksek ve güç hedeflere ulaşabileceği güveni vermektedir. Hedef-performans ilişkisini etkileyen en önemli etkenlerden biri bireyin hedefe bağlılığıdır. Özellikle zor hedeflerde bağlılık daha önemli bir hale gelmektedir (Klein vd., 1999: 885-896). Bu nedendir ki, birey için zor hedefler başarılması kolay olan hedefe göre daha fazla çaba sarf etmesini gerektirmektedir. Hedefin ve hedefe ulaşmanın birey için önemli ve değerli olması ile bireyin hedefe ulaşabileceğine dair inancın olması bireyin hedefe bağlılığını etkileyen iki unsurdur. Hedef-performans ilişkisini etkileyen bir diğer unsur da geribildirimdir. Geribildirim sayesinde bireyler hedefe giden yolun neresinde oldukları görebilmekte ve performanslarını yeniden düzenlemektedirler (Matsui vd., 1983: 114-122). Görev karmaşıklığı da, hedef-performans ilişkisini etkileyen unsurlardan biridir. Karmaşık görevler daha fazla yetenek gerektirdiği için bireyler daha fazla çaba harcamakta ve performans sergilemektedirler (Wood vd., 1987: 416-425). Hedefler aynı zamanda bireysel bir doyumun gerçekleştirildiği bir araç, amaç ya da sonuçlardır. Başka bir deyişle, bireyin hedefe ulaşmak isteği, onun o hedefe ulaşamadığı takdirde doyuma ulaşamayacağı anlamına gelmektedir (Mento vd., 1992: 395-405). Bu nedenle, hedefler bireyin doyuma ya da doyumsuzluğa neden olacakları kritik bir yerdedir.

Hedef belirleme, bireysel planlama sürecidir (Chiu, 2005: 20). Hedef belirleyerek, birey ne başarmak istediğine karar vermekte ve bu hedeflere adım adım ulaşmaya çalışmaktadır. Hedef belirleme süreci bireyin yaşamda ne istediğini seçmesine imkân vermektedir. Bununla birlikte, hedef belirleme yaşamda neyin önemli olduğunu da belirleyen bireysel bir süreçtir. Hedef belirleme başarı elde etmenin oldukça etkili bir yoludur. Hedef belirleyerek birey önceliklerini belirlemekte, hemen sahip olduğu kaynakları organize etmekte, kararlar vermektedir.

Hedef belirlemenin birçok yararı vardır (Merritt ve Berger, 1998: 41). Hedef belirleme bireyin dikkatini ve davranışını yönlendirmekte, performansını artırmakta, istikrarını desteklemekte, hedefe ulaşmanın yeni yollarının oluşturmasını sağlamakta, kısa ve uzun dönemli planlar yapmasını sağlamakta ve stresi önlemektedir. Birçok araştırma sonucu hedef belirlemenin çalışanların verimliliğini artırdığını göstermiştir. Hedef belirleme, verimlilik artışı yanında üretim ve işletme maliyetlerinde azalma da sağlamıştır (Locke ve Latham, 2002: 711).

Birçok araştırmacı hedef belirlemenin çeşitli yollarını önermişlerdir. Merritt ve Berger (1998: 43-44) hedef belirlemenin aşamalarını şu şekilde belirtmektedirler:

- Problemi tanımlama,
- Strateji belirleme,
- Hedef [belirgin (specific), ölçülebilir (measurable), kabul edilebilir (acceptable), gerçekçi (realistic) ve belirli bir zaman dilimin içeren (timely) hedef - SMART] belirleme/seçmedir.

Bireysel hedef belirleme, bazen çalışma yaşamında organizasyonların hedefleriyle çakışabilmektedir. Organizasyonun hedefleri bireysel hedeflere ulaşmayı güçleştirebileceği gibi, bazı durumlarda bireysel hedefler organizasyona zarar verebilmektedir. Gerek bireysel hedeflerin gerekse organizasyonel hedeflerin birbirleriyle uyumlu olması gerekmektedir.

Sonuç olarak hedef belirlemeyle ilgili şu söylenebilir. Belirli ve güç hedefler, çok kolay ya da imkânsız hedeflerden daha fazla bireyin performansının artmasını sağlamaktadır. Hedef belirleme süreci, hedefe bağlılık, bireyin çabalarının yoğunluğu, devamlılığı ve hedefe yönelmesi gibi unsurlardan etkilenmektedir. Ayrıca hedef belirleme, ayrıca yapılacak işlerin planlanmasını ve izlenecek yolların belirlenmesini dolaylı yoldan etkilemektedir.

### **2.3.2.3.1.2. Planlama**

Planlama, gündelik yaşamın ayrılmaz bir parçasıdır. Sosyal Biliş Kuramına göre beş temel insan yeteneğinden (Bandura, 2001: 7) biri olan önceden düşünme yeteneği (forethought capability), sağgörü ya da önsezi yeteneği olarak da adlandırılabilir. Bu yetenek sayesinde, bireyler semboller kullanarak bilişsel problemleri çözebilmekte ve gelecekle ilgili kendine yön verebilmektedir. Bireyler, sadece çevrelerine tepkide bulunmazlar; aynı zamanda önceden düşünme yetenekleri ile davranışlarını kendi kendilerine düzenleyebilirler. Bireyler, eylemlerini planlayabilir, eylemlerini değerlendirip önceliklerini ortaya koyabilir ve hedef belirleyerek kendi kendini motive ederek bu hedefe yönlendirebilir. Bu yetenek sayesinde birey çeşitli alternatifler belirleyebilmekte ve olası sonuçları tahmin edebilmektedir.

Bireylerin önceden düşünme yeteneğinin bir ürünü de planlamadır. Yaşamın her alanında, değişik şekillerde karşılaştığımız planlama, çalışma yaşamında da önemli bir yere sahiptir. Hatta, Klasik Yönetim Düşüncesinde önemli bir yeri olan Fayol'a göre, yönetim süreci planlama ile başlamaktadır (Fayol, 2005: 53). Planlama, bireylere, gruplara ve organizasyonlara nereye gittiklerini görme imkânı tanıyan, gitmek istedikleri yere nasıl, hangi yolla ve ne kadar sürede, hangi aşamalardan geçerek gideceklerini gösteren bir süreçtir.

Plan, bugünden gelecekte nereye ulaşılacak istendiğinin ve nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin kararlaştırılmasıdır. Bu tanıma göre, plan bir kararlar toplamıdır. Karar vermek ile plan yapmak bir anlamda aynı şeydir. Aradaki tek fark, planların birden fazla kararı içermesi, bir kararlar toplamı olmasıdır (Koçel, 2003: 123). Plan gelecek ile ilgili

bir olgudur. Her plan gelecekle ilgili belirlemeler ve düzenlemeler içermektedir (Geylan, 2005: 87). Planlama ise değişimin ve dinamizmin etken olduğu çevrede, amaç ve geleceğe dönük hedefler ile bunlara ulaşma yollarını, seçeneklerini de gözeterek belirleme sürecidir. Hedefe ulaşmak için en iyi alternatifini seçme ve geliştirme niteliği taşıyan bilinçli bir süreçtir. Planlama, planı ortaya çıkarmak için izlenen bir süreçtir. Planlama, sürekli bir şekilde bugünden, gelecek hakkında düşünmek, kısa ve uzun vadeli amaçlar üzerinde kafa yormak ve izlenecek yollar üzerinde durmaktır. Plan ise bu konularda verilen kararlardır. Kararın verilmesi ile süreç tamamlanmış olmakta ve uygulamaya geçilmektedir (a.g.e).

Planlama belli bir konuda aşağıdaki sorulara yanıt arama çabasıdır (Koçel, 2003: 124):

- Ne yapılacak?
- Ne zaman yapılacak?
- Nasıl yapılacak?
- Nerede yapılacak?
- Kim tarafından yapılacak?
- Neden yapılacak?
- Hangi maliyetle yapılacak?
- Hangi sürede yapılacak?

Bu sorulara verilecek yanıtlar planı oluşturmaktadır. Planlama, başarılı performansın birçok yanını ortaya koymaktadır. Bu süreçte; ister bir organizasyon yeni bir ürünü pazara sürmeye çalışsın, ister bir cerrah nasıl ameliyat yapacağını düşünsün benzer bir şekilde işlemektedir.

Planlama performans üzerinde büyük etki yaratmaktadır; sadece bireyin faaliyetleri takip etmesini sağlamamakta, aynı zamanda öğrenme, motivasyon ve takım çalışması gibi performansın diğer olumlu yanlarına da katkıda bulunmaktadır (Mumford vd., 2001:

213). Psikoloji alanında planlama, bireyin içsel bir uyum çabası ve değişen dış dünyaya karşı gösterilen esnek tepkileri olarak tanımlanmaktadır.

Konunun yönetici açısından anlamı ve önemi şudur (Koçel, 2003: 125): Yönetici rolünü oynayanlar, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kendisine maddi ve insangücü kaynaklarının verildiği bir “emanetçi”dir. Yönetici bu kaynakları en iyi şekilde kullanarak verilen amaçları gerçekleştirmekten sorumludur. İşte planlama bunun önemli bir aracıdır. Eğer plan yoksa, bu kaynakların ne için ve nasıl kullanılacağını belirlemek zor olduğu gibi, yöneticinin bunları iyi kullanıp kullanmadığını belirlemek de mümkün olmayacaktır. Çünkü gidilecek yol belli olmadığı için bütün yollar makbul olacaktır. Yönetici kıt kaynakları kullanan bir kişidir. O halde bu kaynakların en iyi şekilde kullanılması gerekir. Dolayısıyla, yöneticilik görevi üstlenen birey, planlama yapmak zorundadır.

Planlamanın önemini vurgulamak amacıyla çalışma yaşamında planlamanın yararları şöyle sıralanabilir (Tosun, 1992: 212-213):

- Planlama her şeyden önce, yöneticiyi düşünmeye, olayların gidişi üzerinde kafa yormaya ve olayların oluş biçimine karışmaya ve onları kendi amaçlarına uygun biçimde yönlendirmeye yardımcı olur.
- Yöneticinin dikkatini, geleceğe yöneltir.
- Planlama, yöneticiyi kısa süreli endişe ve çıkarların üstüne çıkarır, uzun süreli düşünme alışkanlığı ve geleceği tahmin edebilme deneyimi kazandırır.
- Organizasyona akla uygun ve geçerli bir amaç verir. Dolayısıyla, bu amaç etrafında çabaların yoğunlaştırılması ve yönetilmesini sağlar.
- Tüm faaliyetlerde akılcı olmayı ve ekonomik davranmayı sağlar.
- Planlama, yöneticileri yetki devrine yönelterek, onların temel işlemlere zaman ayırmalarını sağlar.

- Planlama, işletme kaynaklarının en iyi biçimde kullanılmasını sağlayarak, verimliliği artırır.
- Planlama, gelecekteki belirsizlikleri azaltır.
- Daha rasyonel kural ve ilkelerin geliştirilmesini sağlar.
- Yönetimin son işlevi olan denetim, planlama varsa anlam kazanır ve etkin bir şekilde yerine getirilir.

Planlamanın bu yararlarının yanında kötü bir planın, plansızlıktan daha iyi olacağı kesindir. Her zaman ve her durumda planlama iyidir denilemez. Ne var ki, planla ilgili bazı sakıncalı durumlar veya tehlikeler de vardır. Bunları da şu şekilde özetlemek mümkündür (Ertürk, 1998: 64; Robbins ve Coulter, 2003: 188-189):

- Planın en önemli sayılabilecek sakıncası zaman ve enerji kaybına sebep olmasıdır.
- Planın eksik olması, çok uzun veya çok kısa süreyi kapsaması, ulaşılabilecek bazı amaçlar yerine birtakım dilek ve istekleri bünyesinde taşıması önemli noksanlıklarından biridir.
- Matematik verilerinin işlenmesi ve bilgi işlem makinalarının, istatistik gibi kantitatif yöntemlerin kullanılmasında yapılacak hatalar da önemli bir sakınca meydana getirir.
- Bireylerin (yöneten ve yönetilen) dikkatinin geleceğe karşı gereğinden fazla çevrilmesine ve mevcut işlerin önemszenmemesine neden olabilir.
- Uzun süreyi kapsayan planlarda isabet derecesi azalır. Zira ileriye görme imkânı kısılır. Planlama süresini kısaltma durumunda ise, planlamanın yararları azalır, bu nedenle en uygun sürenin belirlenmesine dikkat edilmelidir.
- Planlama yapmak için harcanan zaman da önemlidir. Şartların hızla değiştiği zamanlarda hızlı karar vermek gerekir. Gerekli incelemeyi yapmadan verilen kararların isabet derecesi azalır.

- Kişilik olarak girişimci olmayan risk ve sorumluluk üstlenmeyi sevmeyen, karar almaktan çekinen kişiler için plan ve hatta aşırı planlama, rahatlık ve rahavet aracı görevini görebilir. Bunun yanında canlı, becerikli, çalışkan, risk ve sorumluluk yüklenme eğilimi güçlü olan kişiler için, plan hele de ayrıntılar taşıyan bir plan önemli sakıncalar taşır. Bu çeşit plan, bu gibi kişiler için özgürlük kısıtlayıcı bir araç görevini görür.

Yönetim sürecinin başlangıcı olan planlamanın, yöneticinin ne iş yaptığı konusunda yapılan araştırmalar sonucunda yönetimde önemli bir yere sahip olduğu ortaya çıkmıştır (Carrol ve Gillen, 1987: 38-51). Hedefe yönelik çabaların başarıya ulaşması için temel gerekliliğin iyi bir planlama olduğu belirtilmektedir (Frese vd., 2007: 1481).

#### **2.3.2.3.1.3. Yürütme ve Geribildirim**

Hedef belirleme ve gerekli planlama süreci sonrasında birey harekete geçer. Arzu ettiği sonuca ulaşmak için tüm çabalarını hedefe yönlendirir. Bu süreç içerisinde geribildirim (feedback) önemli bir yeri vardır. Hedef ve geribildirim arasında karşılıklı bir ilişki vardır. Her birinin yokluğu bir diğerrinin etkisizliğine neden olabilmektedir. Yapılan birçok araştırma, geribildirim hedefe ulaşma sürecinde sağlanması gerektiğini ve böylelikle performansta artış sağlanabileceğini göstermiştir (Stinson, 2000: 54).

Belirlenen hedeflere ulaşmada başarı elde etmek için bireylerin hedefe ne kadar ulaştıklarını görebilmeleri açısından geribildirime ihtiyaç duyulmaktadır (Locke ve Latham, 2002: 708). Bireyler bu süreçte ne aşamada olduklarını bilmezlerse, hedefe ulaşmak için harcamaları gereken çabayı düzenlemekte ya da izlemekte oldukları planı gözden geçirmekte güçlük çekebilirler. Geribildirim sonucu hedefe ulaşmada geri kaldığını hisseden bireyler çabalarını artırmakta ya da yeni planlar denemektedirler (Matsui vd., 1983). Hedef belirleme tek başına yeterli olmamaktadır. Bununla birlikte geribildirim hedefle beraber değerlendirilmesi gerekmektedir. Mühendislik alanında özellikle makinelerde yaygın olarak kullanılmakta olan Kontrol Kuramı (control theory) geribildirim döngüsü esasına göre çalışmaktadır (Carver ve Scheier, 1982: 111-135). İnsan davranışını ve motivasyonu açıklaması açısından psikoloji alanında da araştırılan



(Hyland, 1987: 109-121) Kontrol Kuramı, negatif geribildirim döngüsü esasına göre tespit edilen hatalara göre eylemin düzeltilmesi ve belirlenen hedefe doğru ilerlemesi fikrini savunmaktadır. Örneğin termostatın çalışma esasları bu kurama dayandırılmıştır. Negatif geribildirim yoluyla hedefe ulaşmada önceden belirlenmiş kriterlere göre tespit edilen hatalar varsa düzeltme yoluna gidilir. Motivasyon kaynağı da, hedefe ulaşmada tespit edilen hataları düzeltme işlevi gören negatif geribildirimle sağlanmaktadır.

Kontrol Kuramı, mekanistik durumlar için negatif geribildirim yoluyla hedefe ulaşma sürecinde etkili olsa da aynı önerme her zaman insan için geçerli değildir (Locke ve Latham, 2002: 708). Hedef belirleme sürecinde geribildirimle performansını artırarak hedefe ulaşan birey, kendine daha yüksek hedefler de belirleyebilmektedir. Bu durum da, içsel motivasyonla açıklanmaktadır (Bandura, 1989: 38).

Geribildirim, her zaman tek başına performansı artırmamaktadır. Geribildirim etkili olabilmesi, performansı olumlu yönde etkileyen hedef belirlemeyi gerekli kılmaktadır. Hedef belirleme sürecinde geribildirim alan birey durum değerlendirmesi yaparak duygusal bir tepki vermektedir. Duygusal tepki, bireyin yaptığı değerlendirme sonucunda ulaşmayı istediği hedef ile bulunduğu konum arasındaki farkın büyüklüğüne göre değişmektedir. Gerektiğinde hedefe giden yolda; eylemlerinde, çabalarında, izlediği planda değişiklikler yapmaktadır. Burada önemli olan nokta şudur. Hedef olmadan bireyin aldığı geribildirim önemi yoktur. Bireyin ulaşmak istediği hedef olduğunda, aldığı geribildirimlerle değerlendirme yapmakta ve duygusal tepki ortaya koymaktadır. Yaptığı değerlendirmeler sonucunda ortaya koyduğu duygusal tepkinin büyüklüğüne göre, bireyin performansı da etkilenmektedir. Geribildirim ne zaman sağlanması gerektiği de tartışmalı bir konudur. Locke ve Latham (1990: 192)'a göre geribildirim harekete geçmeden önce ve hareket süresince sağlanmalıdır.

Kısaca, sadece hedefler belirleme ve planlar yaparak harekete geçme, arzu edilen sonuçları vermeyebilir. Geribildirim olmadığı bir süreçte hedefe gidilip gidilmediğini, gidiliyorsa planlanan şekilde yol alınıp alınmadığını kestirmek zordur. Hedef belirlemede, geribildirim performansa ve başarıya olumlu yönde katkıda bulunmaktadır.

#### 2.3.2.3.1.4. Zaman Yönetimi

Değerli bir kaynak olan zamanın etkili ve verimli olarak kullanılabilmesi son yıllarda “zaman yönetimi” adlı yeni bir konunun ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bireyin yaşamında bilinçli ya da bilinçsiz olarak kontrolün çok zayıf, hatta yok olduğu alanlarda, bazı amaçların başarılması hayatı anlamlı hale getirebilmektedir. Bu alanlardan biri de zaman yönetimidir. Zaman yönetimi, gerek bireylerin gerekse organizasyonların etkin ve verimli olmaları için önemli bir konu olarak görülmektedir. Belirlenen bir hedefe ulaşmak için çeşitli ve önemli kaynaklara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kaynaklardan birisi, diğerlerinden oldukça farklı özelliklere sahip olan zaman kaynağıdır. Etkili zaman yönetimi bireysel üretkenlik, motivasyon, doyum ve sağlıklı bir yaşamın ayrılmaz parçası olmuştur.

Zaman diğer kaynaklara benzememektedir. Çünkü, satın alınması veya başka bir şekilde elde edilmesi mümkün değildir. Yapılabilecek tek şey harcanmasıdır. Zaman yönetimi, zaman faktörü göz önünde bulundurularak, kaynakların etkin kullanımı demektir (Güney, 2006: 424). Bireyler bu sayede bireysel amaçlarını başarmada etkin olmaktadır. Zaman yönetiminin iki boyutu vardır (Özgen ve Doğan, 1997: 136): bireysel zaman yönetimi ve organizasyonel zaman yönetimi. Günümüzde rekabet koşullarının üstün performans gerektirmesi, özellikle organizasyonları ve yöneticileri zamanı iyi kullanmak zorunda bırakmaktadır. Modern Yönetim Düşüncesinde “zaman” önemli bir üretim faktörü ve bir kaynak olarak ele alınmakta ve bu kaynağın yatırımlar içinde temel bir paya sahip olduğu kabul edilmektedir. Bütün üretim girdileri arasında görünüşe göre en az anlaşılan ve en kötü yönetilen kaynak zamandır (a.g.m). Zamanı etkili ve verimli bir şekilde kullanabilmek için onun iyi yönetilmesi gerekmektedir. Günlük yaşamda insanlar, yaşadıkları zamanın farkına varamamaktadırlar. Hâlbuki zamanı fark etmek, onu iyi yönetebilmek için ön şarttır. Zaman önceden kararlaştırılmış bir hızla akıp gittiğinden dolayı sorun zamanı yönetmede değil, yöneticinin kendini zaman içinde yönetebilmesindedir. Öyleyse zaman, sorunun kendisi olarak görülmemeli, sorun bireylerin kendisinde aranmalıdır. Drucker (1967: 18-22)’ın da belirttiği gibi;

zaman en az bulunan kaynaktır, eğer o doğru yönetilmiyorsa hiçbir şey yönetilmiş sayılmamaktadır.

“Zaman” kavramı birçok yazar ve farklı bilim dalları tarafından ele alınarak, farklı açılardan geniş bir şekilde incelenmiştir. Herkesin aklında, zaman tanımı üzerine çok net olmasa da birtakım düşünceler vardır: Zaman, bazen hızlı, bazen yavaş akıp giden, geçen anı bir daha geri dönmeyen, varlığını herkesin hissettiği fakat tutamadığı bir şeydir.

Kelime anlamı olarak zaman, olayların geçmişten bugüne gelip, geleceğe doğru birbirini takip ettiği, bireyin kontrolü dışında kesintisiz devam eden bir süreçtir. Ancak zaman göreceli bir kavramdır. Başlıca zaman çeşitleri; saatin gösterdiği ya da insanlar üzerinde fiziksel etkisi olan “gerçek zaman”; hissedilen zaman olarak “psikolojik zaman”; vücut saati olarak da adlandırılan “biyolojik zaman” sayılabilir (Güney, 2006: 426). Bu doğrultuda genel ve net bir tanım yapmak mümkün olmamaktadır. Zaman olayların ardışıklığını görerek, bireyin zihninde yarattığı ve olayların bundan sonra da içinde olup gideceklerinin düşünüldüğü başı ve sonu olmayan soyut bir kavramdır. Başka bir ifadeyle zaman, bir eylemin geçtiği süredir. Bir an için evrende hareket halinde olan her şeyin durduğu varsayıldığında böylesi statik bir ortamda zaman olgusundan söz edilememektedir. Zaman önüne geçilemez bir şekilde, sabit bir hızla akıp giden ve tüm bireylerin eşit şekilde sahip olduğu önemli bir değerdir (Akatay, 2003: 282). Adair ve Adair (1996)’e göre zaman, zor bulunan bir kaynaktır. Harcanan zamanın telafisi pek mümkün görülmemektedir. Zamanda geriye de dönülemeyeceğine göre, bireyler için zaman kazanmak ve bunu nasıl akıllıca kullanacaklarını öğrenmekten daha önemli bir şey yoktur.

Konuya çalışma yaşamı açısından bakıldığında zaman kavramı ve kullanımı daha önemli bir hal almaktadır. Zaman diğer organizasyon kaynakları içinde en önemli olanıdır. Organizasyonların sahip oldukları zaman kaynağı, diğer kaynaklarına göre kıttır. Bu niteliği ile zaman organizasyondaki her türlü çaba ile ilgili çıktının sınırlarını belirleyen bir kaynaktır. Bu yüzden, yöneticilerin iş gücü, malzeme, makine ve enerji

gibi üretim girdilerini ancak zaman faktörüne dayalı olarak rasyonel kullanabilecekleri ileri sürülmektedir (Tutar, 2003: 8; Yılmaz ve Aslan, 2002: 27).

İnsanlar için göreceli algılanan zaman kavramının yönetimi için de çok farklı tanımlar yapılabilmektedir. Herkes konuyu kendisi için ifade ettiği değerle yorumlama eğilimindedir. Zaman yönetiminde söz konusu olan, zaman kavramının açıklanmaya çalışılması değil, mevcut zamanda nelerin yapılabileceğinin planlanmasıdır.

Zaman yönetimi, günümüzde özellikle profesyonel çalışma hayatında başarının en önemli unsurlarından biri durumuna gelmiştir (Drucker, 2004: 60). Zaman yönetimi, bireyin kendini zaman içinde yönetebilmesidir. Çünkü bireyler zamanı yönetememekte, ancak, sahip oldukları zamanı daha iyi kullanabilmektedirler (Akatay, 2003: 283). Zaman yönetimi, amaçlara ve hedeflere ulaşmada önemli bir kaynak olan zamanı verimli kullanma çabasıdır (Tutar, 2003: 32). Günümüzde zaman kullanımı ya da zaman yönetimi bireyler açısından önemli bir konudur. Zaman yönetiminin önemi yalnızca zamanın kontrolü anlamına gelmemektedir, fakat zamanın kontrolü insanların hayatının değerini artıran en önemli unsurlardan birisidir. Eren (2003: 411)'e göre, zaman kullanımında insanların karşı karşıya olduğu asıl sorun, zamanın nasıl daha etkili kullanılacağı noktasında önem taşımaktadır. Bu nedenle bir kişinin öncelikli amacı, üretim yeteneğini en üst düzeye çıkararak bir iş için harcanan zamanı en aza indirmektir. Çünkü tasarruf edilemeyen, sadece tüketilip kaybedilen ve geri getirilmesi mümkün olmayan zamanın, etkili ve verimli kullanılması gerekmektedir. Bu gereklilik “zaman yönetimi” kavramının varlığına ve önemine işaret etmektedir.

Zaman yönetimi, gündelik yaşamda olduğu kadar, organizasyonlar ve yöneticiler için ayrı bir öneme sahiptir. Zaman, organizasyonun temel girdilerinden biridir. Genel olarak zaman yönetimi, hedeflerin belirlenmesi, hedeflere ulaşmak için planların hazırlanması, gerekli önceliklerin saptanması ve bu görevlerin kaynaklara ve zamana göre ayarlanmasını kapsamaktadır. Zaman yönetimi, gerek bireysel gerekse iş yaşamında amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşabilmesi için, bireylerin hedef belirleme ve planlama gibi temel yönetim faaliyetlerini uygulama sürecidir. Zamanını iyi yöneten bireyler, kendi özel

faaliyetlerine daha fazla zaman ayırabildikleri gibi meslek ve iş yaşamında da amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşabilirler. Zaman yönetimi bir bakıma bireyin kendi kendini yönetmesidir (Mackenzie, 1989: 29-30). Zaman yönetiminin amacı, yaşamın bütün alanını yazılı kurallarla donatmak değil, bireylerin daha huzurlu, stressiz, istikrarlı, etkili ve verimli olmalarını sağlamaktır.

Kısaca, zaman yönetimi iş ya da faaliyetleri yaparken ya da düzenlerken zaman kaybını ortadan kaldırıp, bireyin akıp giden zamanı kontrolü altına almasıdır. Zaman yönetiminin iki temel boyutu vardır. Bunlar bireysel zaman boyutu, diğeri ise organizasyonel zaman boyutudur. Her iki boyutta zaman yönetiminin amacı, mevcut zamanı belirlenen amaç ve hedefler için en iyi biçimde kullanmaktır (Güney, 2006: 428). Bireysel zaman yönetimi, bireysel olarak işlerin etkili, verimli ve doğru zamanda yapılmasını öngörmektedir. Bu yolla daha fazla iş yapılması için zaman kazanılmış olacaktır. Bireysel zaman yönetiminde önerilen birçok aşama ve yaklaşım vardır. Bunların ortak noktası değerlendirildiğinde, bireysel zaman yönetiminin temel aşamalarının problem çözme, hedef belirleme ya da planlama konularında izlenen aşamalarla benzerlik gösterdiği görülmektedir. Tabiki, bireysel zaman yönetimi sadece bireyin kendisini ilgilendirdiği için kişilik faktörünün de önemli bir unsur olduğunu belirtmekte yarar vardır.

Organizasyonel zaman yönetiminde ise; insanların çeşitli nedenlerle biraraya gelerek oluşturdukları organizasyonların sahip olduğu kaynaklar arasında en kıt olanı zamanın en iyi şekilde kullanılmasıdır. Bu nedenle yöneticilere çok iş düşmektedir. Yöneticilerin zamanlarının nereye gittiğini bilmeleri ve zamanlarını çok iyi kullanmaları gerekmektedir (Dinçer ve Fidan, 1996: 441). Organizasyonel zaman yönetimi, mal ya da hizmet üretilebilmesi için belirli bir süre içinde yerine getirilmesi gereken işlemlere, faaliyetlere harcanan zamanın etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesidir (Güney, 2006: 433). Yöneticinin organizasyonda zaman yönetimi konusunda başarılı olması; amaç, öncelikler ve hedef belirlemesine, planlama ve iletişim tekniklerinden yararlanmasına, karar verme ve yetki devretme gibi konularda esnek ve pratik olmasına, temel aşamaları uygulayabilmesine bağlıdır. Organizasyonlarda zaman yönetiminin temelinde analiz, amaçların ve önceliklerin belirlenmesi, planlama bulunmaktadır.

Yöneticilere zaman kaybettiren unsurların, diğere bir ifadeyle zaman tuzaklarının ya da hırsızlarının belirlenmesi etkin zaman yönetimi açısından büyük önem taşımaktadır. Yöneticilere zaman kaybettiren belli başlı zaman tuzakları; plansızlık, öncelikleri belirleyememek ve sıralayamamak, yetki vermemek, ertelemek, açık kapı politikası, ziyaretçiler ve ‘hayır’ diyememek, gündemsiz ve verimsiz toplantılar, dağınık büro ve masa düzeni şeklinde sıralanabilir (Akatay, 2003: 284-286; Tutar, 2003: 59-118). Bunların yanı sıra yöneticilerin; bir görevlendirme yaparken ya da hedefe doğru atılması gereken adımları programlarken belirli bir zaman sınırı koymamaları, işe ilişkin süreyi az ya da çok tahmin edememeleri, kendilerini gereğinden fazla işe adanmaları, rutin ve gereksiz işlerle uğraşmaları, gereksiz telefonlar, mesleki eğitim çalışmalarına yeterince zaman ayıramamaları, astlarına yeteri kadar güvenmemeleri ve devrettikleri işleri ayrıntılı olarak kendileri denetlemeleri, güncel alışkanlıklarının olmaması belli başlı zaman tuzakları olmaktadır. Ayrıca çalışanlar arasında işbirliğinin zayıflığı, çeşitli gruplaşmalar ve çatışmaların varlığı, aynı anda birden fazla işle ilgilenmeleri ve işte yoğunlaşmayı sağlayamamaları, geç karar almaları ya da kararsızlık, etkin bir iletişim sisteminin oluşturulamaması ve iyi haberleşme yöntemlerinin uygulanamaması da diğere önemli zaman tuzakları olmaktadır.

Sonuç olarak zaman, organizasyonların ve yöneticilerinin sahip olduğu en değerli varlıktır. Yöneticilerin zamana ilişkin sorunlarını ortadan kaldırebilmeleri ve mevcut zamanları üzerinde etkin denetim sağlayabilmeleri etkin bir zaman yönetimi uygulaması ile mümkün olabilmektedir. Zamanın etkin ve verimli kullanımının şartı, iyi yönetilmesidir. Organizasyonel yaşamın önemli bir elemanı olan yöneticiler zamanlarını doğru yönetemiyorlarsa hiçbir şeyi doğru yönetmiş sayılmazlar. Özellikle, organizasyonlarda faaliyetlerin yürütülmesine ayırdıkları zamanı etkili ve verimli biçimde kullanmaları gerekmektedir.

Yönetimsel işlerde işe yönelik davranış tarzı hedef belirleme, planlama, uygulama ve geribildirim süreçlerini kapsamaktadır. Her bir süreç yöneticinin davranış tarzının bir bileşeni olarak görülebilir ve bu süreçler zamanın etkili kullanımı, ilgili olma (takipçilik) ve ayrıntılara dikkat etme unsurlarıyla tanımlanabilmektedir (Frese vd., 1987: 1183).

Çeşitli amaçlara sahip olan bir yönetici bu amaçlarını gerçekleştirebilecek planlama becerisinden yoksun olabilir. Tersî durumun olma ihtimali daha azdır. Başka bir deyişle, çok iyi planlar yapabilen yöneticinin amaçlarının olmaması ve bu amaçları ciddiye almaması pek mümkün değildir. Bazı durumlarda, bir yönetici açık bir şekilde hedeflerini belirlemekte ve kendine yeterli bir plan geliştirmektedir. Bazı durumlarda ise yöneticinin bir hedefi ya da amacı yok ise plansız kalmayı tercih edebilmektedir. Planlama, yöneticinin uzun dönemde iş üzerinde odaklanmasını ve etkinliği ile verimliliğin artmasını sağlamaktadır.

İşe yönelik davranış tarzı başarıyla da yakın ilişkilidir. Bu ilişki içinde önemli bir gereklilik vardır. Yöneticinin işinde kontrolü olması gerekmektedir. Başarı için, yönetici iş yaşamında çalışma şeklini bir miktar etkileme veya değiştirme imkânına sahip olmalıdır. Yapılacak işin aşamalarının belirlenmesi, ne kadar zamanın gerekli olduğu ve beklenen sonucun ne olduğunun yönetici tarafından ortaya konması gerekmektedir. Kısaca, çalışma yaşamında yöneticinin hedef, plan, uygulama gibi konularda hiçbir etkisi söz konusu değilse işe yönelik davranış tarzından bahsetmek mümkün değildir.

Yöneticilerin davranış tarzı, çalışma yaşamına olan etkisi nedeniyle bağımlı bir değişken olarak görülebilir (Frese vd., 1987: 1190). Nasıl ki çalışma yaşamının yöneticiler üzerinde birtakım etkileri varsa, yöneticilerin davranış tarzlarının da çalışma yaşamı üzerinde etkileri vardır. Bu nedenle yöneticilerin işe yönelik davranış tarzının bileşenleri olan zamanın etkili kullanımı, ilgili olma (takipçilik) ve ayrıntılı dikkat etme konularındaki tutumlarının çalışma yaşamı üzerinde önemli etkileri vardır. İşe yönelik davranış tarzı yöneticinin çalışma yaşamında seçeceği bir tarz olarak kalmamakta, bireysel yaşamın diğer alanlarında da etkili olabilmektedir. Yönetici bireysel yaşamında zamanın etkili kullanımı, ilgili olma (takipçilik) ve ayrıntılara dikkat etme gibi konularda çalışma yaşamında olduğu gibi bir tarz gösterebilmektedir. Kısaca, yönetici çalışma yaşamında başarılı olabilmek için tüm detayları dikkate almalı, bu detaylar sayesinde resmin bütününe görebilmelidir. Amaçları doğrultusunda oluşturduğu planların takipçisi olmalı ve geri beslemeyle sürekli değerlendirmeler yapmalıdır. Tüm

bunları yaparken de yönetici, kısıtlı kaynaklardan biri olan zamanı da etkili kullanmalıdır.

### **2.3.2.3.2. İnsana Yönelik Davranış Tarzı**

Yöneticiler sadece işe yönelik değil, insana yönelik davranış tarzına da sahip olmalıdırlar (Kanungo ve Misra, 1992: 1328). İşe yönelik davranış tarzının esasını iş oluştururken, insana yönelik davranış tarzının esasını insan oluşturmaktadır. İnsana yönelik davranış tarzı, organizasyonun diğer üyelerinin tutum ve davranışlarını, inançlarını, beklentilerini ve ihtiyaçlarını anlamak için kişisel duyarlılığa sahip olmayı, başka bir deyişle empatik davranmayı gerektirmektedir. Yöneticiler bu alanda başarılı olabilmek için aktif dinleme becerilerini geliştirmeli ve geribeslemeyi kullanabilmelidirler. Bununla birlikte başkalarının onayını, saygınlığını kazanmak onlara karşı destekleyici olmakla mümkündür. Yöneticilerin, çalışanları etkilemede kullanabilecekleri bir diğer unsur da, sosyal ve sembolik unsurların kullanımınıdır (Klemp ve McClelland, 1986: 41). Bu da, benzeşim (karizmatik) ve uzmanlık gücünün (French ve Raven, 1968: 266) kullanımıyla ilgili yeteneğin geliştirilmesini gerektirmektedir.

#### **2.3.2.3.2.1. Empati**

Empati kavramı, uzun yıllar boyunca özellikle psikoloji alanında araştırma konusu olmuş ve ne olduğu ile nasıl tanımlanması gerektiği hep tartışılmıştır. Bazı araştırmacılar empatinin bir kişilik özelliği olduğunu savunmuş, bazıları ise bir iletişim becerisi olarak görmüştür. Empati kavramı hakkında farklı tanımların olmasının, psikolojideki farklı kuramların etkisinden kaynaklandığı belirtilmektedir (Carlozzi vd., 2002: 161). Empatinin duyguların sosyal dokusu içerisinde çok önemli bir yeri vardır. Yapılan tanımlamalar farklı olsa da doğruluğundan şüphe edilmeyen bir gerçek şudur ki, empatinin bir bireyden diğerine ulaşan duygusal bir köprü olduğudur.

Empati kavramı, birbirinden farklı üç yaklaşım içerisinde araştırılmış ve geliştirilmiştir (Duan ve Hill, 1996: 262). Bazı araştırmacılar empatiyi bir kişilik özelliği ya da genel yetenek olarak görmüşlerdir. Bu görüşe göre empati başkalarının duygularını



anlayabilme, karşısındaki yerine kendini koyabilme olarak tanımlanmış; kişilerarası bir yetenek bazen bir kişilik özeliği olarak görülmüştür. Bazıları ise empatiyi belirli durumlardan kaynaklanan bilişsel duygusal bir durum olarak görmüştür. Buna göre empati, başkasının dünyasını sanki kendininmiş gibi hissetme, onun gibi davranma olarak tanımlanmıştır. Son olarak empati, birçok süreçten oluşan bir duygulanım durumu olarak görülmüştür.

Empati, başkalarının duygularının tecrübe edildiği bir duygulanım durumu olarak tanımlandığı gibi, başkalarının neler hissettiğini bilişsel olarak anlayabilme yeteneği olarak da tanımlanmıştır. Bazıları ise empatiyi hem bir duygulanım durumu hem de bilişsel yetenek olarak görmüşlerdir. Empatinin hem bilişsel hem de duygusal bileşenlerinin olduğuna dikkate çekilmiştir (Gladstein, 1983: 468). Kısaca empati, bireyin kendini karşısındaki yerine koyarak onun duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, onun gibi hissetmesidir.

Empatinin bilişsel yanı, çalışma yaşamında bu kavramı daha önemli hale getirmiştir. İlişkiler yumağını andıran çalışma yaşamında empatinin önemine vurgu yapan Goleman (2002: 60), bu kavramı “sosyal radar” olarak nitelendirmektedir. Başkalarının ne hissettiğini onlar söylemeden sezme, empatinin özünü oluşturmaktadır. Birey kendi hislerini sezme -ya da bu hislerin baskınına engel olma- yeteneğine sahip değilse, başkalarının ruh hallerinin farkına varması oldukça güçtür (Goleman, 1998: 171). Empati, sadece başkalarının farkında olunması değildir. Aynı zamanda duygusal sinyalleri alabilme ve onları diğer bireylerle olan ilişkilerde kullanabilme yeteneğidir. Kendi duygularını anlayabilen ve farkında olan bireylerin daha empatik ve daha az depresif oldukları görülmüştür. Empati, duygusal yeteneklerin birarada toplandıkları duygusal zekâ kavramı içerisinde önemli bir yere sahiptir. Duyguları yönetmenin ilk adımı duyguların farkında olunmasıyla başlamaktadır (Caruso ve Salovey, 2004: 69). Duygusal farkındalık, duyguları düzenlemede, kontrol etmede ve kullanmada başarılı olmak için gerekli ve zorunlu bir özelliktir. Duygusal farkındalık, sadece bireyin kendi duygularının değil başkalarının duygularının da anlaşılmasını kapsamaktadır. Empati kavramının da esasını oluşturan bu yeteneklere sahip olmak, sosyal çevreden gelen

taleplere cevap vermede ve sosyal ilişkiler ağı oluşturmada bireyi etkili kılmaktadır (Mayer vd., 1990: 773).

Empati, yöneticilerin kendilerini çalışanların yerine koyup düşünmelerini ve onların neler hissettiklerini anlayabilmeyi ve böylelikle onlarla etkili iletişim kurmayı sağlamaktadır. İletişim kurma becerisi ve empati karşılıklı etkileşim içerisindedir. İletişim becerisi empatiyi, empati iletişim becerisini olumlu yönde etkilemektedir. Empati en azından bir başkasının duygularını okuyabilmeyi gerektirmekte; daha yüksek düzeydeki empati, bir insanın dile getirilmemiş endişe ya da hislerini sezmeyi ve bunlara karşılık vermeyi kapsamaktadır. En üst düzeyde ise empati, başka birinin hislerinin altında yatan sorunları ya da endişeleri anlamaktır (Goleman, 1998: 172).

Empati kavramının etkili yönetim ve liderlikte önemli bir yeri vardır. Yapılan bir çalışmada grup üyelerinin lideri belirlemede önem verdikleri kriterlerden birinin başkalarının ruh hallerini anlama ve önemseme olduğu görülmüştür (Bell ve Hal, 1954: 156-157). Bir başka araştırmada (Lahiff, 1976: 22), yöneticilerin sahip oldukları empatik iletişim becerilerinin çalışanlar için bir motivasyon kaynağı olduğu bulunmuştur. Duygularla düşünce arasında kuvvetli bir bağ olduğunu belirten Caruso ve Salovey (2004: 100), duygusal zekâ düzeyi yüksek olan yöneticilerin ruh hallerini duruma göre uyumlaştırarak yaratıcı düşünce, problem çözme, empati ve vizyon gibi performansı olumlu yönde etkileyen özelliklere dönüştürdüklerini belirtmektedir. Empati duygusal zekâ kavramı içerisinde önemli bir yere sahiptir. Yetenek tabanlı duygusal zeka modelinde empati, kendinin ve başkalarının duygularını anlama, ifade etme yeteneğiyle açıklanırken; karma duygusal zeka modellerinde bir sosyal yeterlilik ya da kişilerarası yetenek olarak ifade edilmiştir (Doğan ve Şahin, 2007: 237). Bir araştırmada empati gibi duygusal beceriler sergilemenin ve karmaşık görevlerin üstesinden gelebilmenin liderlik becerileri olarak algılandığına dikkat çekilmektedirler (Kellett vd., 2002: 524). Kendi kendini yöneten takımlarda liderlik sorununu inceleyen bir başka araştırmada (Wolff vd., 2002: 506) duygusal zekânın bir bileşeni olan empatinin liderin takımın ve diğer üyelerin duygularını ve ihtiyaçlarını anlamasına ve yapıcı davranışlarına yol açtığı belirtilmektedir.

Kısaca, yöneticilerin çalışanların ruh hallerinin farkında olmasıyla ve anlamasıyla elde ettikleri bu duygusal bilgiyi sosyal ilişkiler ağı olan organizasyon yararına olacak şekilde kullanabilmesi empatik davranmakla ve iyi iletişim kurmakla mümkündür.

#### **2.3.2.3.2.2. Çalışanlara Destek Olma**

Günümüze kadar yapılan çalışmalarda etkili yönetim ve liderliğin bir özelliği olarak insana yönelik davranış tarzında çalışanlara ilgi göstermenin ve onları desteklemenin bulunduğu görülmektedir. Yukl (1989: 75-83) Ohio ve Michigan çalışmalarına atıfta bulunarak “çalışanlara ilgi (consideration)” davranış boyutunu astların huzurunu, sosyal mevkiini, memnuniyetini ve refahını sağlamaya yönelik davranışlar olarak açıklamakta, “çalışanlara yönelik (employee-centered)” davranış boyutunu ise bireysel ilişkiler, astların ihtiyaçları ve bireysel farklılıkların kabulü olarak ifade etmektedir. Ayrıca, çalışanların güçlendirilmesi, yönetime katılımın sağlanması ve hedeflerin netleştirilmesi etkili yönetimin özelliklerinden bazıları olarak vurgulamaktadır. Çalışanlara destek olma, ilgi gösterme (individualized consideration), etkileşimci -geleneksel- yönetim tarzından daha çok dönüşümcü yönetimin bir boyutunu oluşturmaktadır (Northouse, 2001: 139).

Yapılan birçok araştırma çalışanlara destek olmanın, onlara karşı ilgili olmanın çalışma yaşamında etkililik ve verimliliğin önemli bir yanını oluşturduğunu ortaya koymaktadır (Sarros vd., 2002: 15). Yöneticiler bu davranışlarıyla, çalışanlarını desteklemeye yönelik ve onları geliştirmeye yönelik olmak üzere iki temel davranış sergileyebilmektedirler (Rafferty ve Griffin, 2006: 39).

“Çalışanları destekleme”ye yönelik davranış tarzları etkili yönetim ve özellikle liderlik araştırmalarında (House, 1971: 321-339), çalışma yaşamından kaynaklanan stres araştırmalarında (Motowidlo vd., 1986: 618-629) ve mentorluk çalışmalarında (Allen vd., 2004: 127-136) ilgi odağı olmuştur. Destekleyici davranış tarzı, çalışanlara duygusal destek sağlama; onlara kullanabilecekleri bilgi, alet, gereç ve değerlendirme imkânı sunarak çalışma ortamını iyileştirmeyi kapsamaktadır (Ganster vd., 1986: 102-110). Çalışanları destekleyici davranışlar arasında duygusal destek en etkili olanıdır. Duygusal

destek, çalışanlara karşı anlayışlı olma, onları önemseme ve onları dinlemekle gerçekleşebilmektedir. Yöneticiler, çalışma yaşamında yönetim işlevlerini yerine getirirken, astlarını önemsemediğini, onların arzularını, ihtiyaçlarını dikkate aldığını destekleyici davranış tarzıyla sergilemektedir.

Çalışanları desteklemeye yönelik davranış tarzı ayrıca çalışma yaşamında stresle ilgili araştırmalarla da ilgilendirilmiştir (Cohen ve Wills, 1985: 311.). Yapılan bu araştırmaların ortak noktası, destekleyici davranış tarzlarının çalışanların genel sağlığını, mutluluklarını nasıl etkilediğidir. Çalışanları destekleyici davranışlar, onları stresli durumların yarattığı olumsuz etkilerden korumaktadır. Çalışma yaşamında ister stres olsun ister olmasın, çalışanlara sağlanan destek olumlu etkiler yaratmaktadır. Çalışma yaşamında yöneticilerin destekleyici davranışlarının çalışanlar üzerinde koruyucu etkisi vardır.

“Çalışanları geliştirme”ye yönelik davranışlar, destekleyici davranışlar kadar yönetim ve liderlik çalışmalarında pek fazla ilgi odağı olmuş bir konu değildir. Dönüştürücü liderlik yaklaşımıyla özdeşleşen Bass (1999: 14), liderin çalışanları geliştirmeye yönelik davranışları bireysel destek (individualized consideration) bileşeninde açıklamıştır. Çalışanların dikkatle izlenmesi, performanslarının takip edilmesi, çeşitli eğitimlere katılımlarının teşvik edilmesi, mesleki danışma gibi davranışlar bunlara örnektir.

Bu davranışlar mentorluk kavramındaki birçok davranışla da benzeşmektedir. Mentorluk yaşlı -daha tecrübeli- yetişkinin daha genç yetişkini yaşamdaki ve çalışma dünyasındaki yolculuğuna yardım etmeyi kapsayan ilişki türü olarak tanımlanabilir (Kram, 1983: 609). Bir kavram olarak mentorluk eğitime, geliştirme, yetiştirme, çevreye uyumlu hale getirme, sosyalleştirme, önünü açma, destekleme, belirli norm ve değer yargılarını kabul ettirme ve korumayı kapsamaktadır (Koçel, 2003: 25). Bu yolculukta hem mesleki danışma hem de psiko-sosyal işlevler tecrübeli yetişkinin gence aktardığı iki önemli konudur. Yöneticinin çalışanları geliştirmeye yönelik davranışı, otoriter olmaması ile doğrudan ilişkilidir. Yöneticinin, her bir çalışanına bir birey olarak yaklaşarak onlara kişisel gelişimleri konusunda kılavuz olmaya çalışması, çalışanların bağımlılıklarını

artırmak yerine onların daha bağımsız hareket edebilecek bilgi birikimine ulaşmalarını sağlamaktadır.

Yöneticilerin çalışanlarını desteklemeye ve onları geliştirmeye yönelik davranışları; onları dinleme, onlarla etkili iletişim kurma, onların ihtiyaçlarının nasıl karşılanacağını anlamakla mümkündür. Çalışanların bireysel gereksinimlerinin dikkate alınması, daha sonraki gereksinimlerini karşılamak için çaba sarf edilmesi, etkin ve verimli olacak tarzda görev dağılımı, onların azami düzeyde performans göstermelerini sağladığı gibi yöneticinin de saygınlığının artmasına katkıda bulunmaktadır. Yönetici, çalışanların hem kaygılarını hem de beklentilerini dinlemekte, onların bireysel farklılıklarını, ihtiyaçlarını ve yeteneklerini dikkate alırken, onlara da başkalarının ihtiyaç ve yeteneklerini nasıl belirleyeceklerini öğretmektedir.

Yöneticilerin çalışanlarını desteklemeye ve onları geliştirmeye yönelik davranışlarının iş doyumunu, duygusal bağlılık, öz-yeterlilik inancının gelişimi gibi birçok olumlu sonuçları vardır (Lowe ve Galen, 1996: 385-425). Bu davranışlar ile yönetici, çalışanların hepsine eşit davranarak tümünün kişisel gelişimleri için çaba sarf etmektedir. Bireylerarası farklılıkları da bu yolla tespit eden yönetici, aynı zamanda organizasyon yararına olacak şekilde her çalışanı daha iyi yönlendirebilmektedir. Yönetici, bu davranışları sergilerken çalışanlarına karşı üst, amir, yönetici pozisyonunda değil, daha çok bir mentor, bir danışman gibi davranmaktadır. Etkili bir yönetim için yönetici, konumundan kaynaklanan gücünü çalışanlarına karşı olumsuz bir faktör ya da bir tehdit unsuru olarak ön plana çıkartmamaktadır.

#### **2.3.2.3.2.3. Gücün Kullanımı**

Güç kavramı, yönetim ve davranış bilimlerinin uzun yıllar üzerinde çalışmalar yaptığı bir konu olmuştur. Her organizasyonda güç kavramı gözlemlenebilmekte ve organizasyonun her hareketinde etkisi hissedilmektedir. Bu nedenle gücün ne olduğu, nasıl elde edildiği, güç konusunda nelere dikkat edilmesi gerektiği, organizasyonlar açısından büyük önem taşımaktadır. Yönetici gücü organizasyon yararına olacak şekilde

kullanmalıdır. Aynı zamanda güç kaynaklarının ne olduğunu, gücü nasıl elde etmesi gerektiğini ve gücü etkili bir şekilde kullanabilmeyi öğrenmesi gerekmektedir.

Yönetmel anlamda güç (Eren, 1989: 301), başkasını kontrol etme, emir-komuta etme ya da başkalarının davranışlarını kontrol etme ya da etkileme kapasitesidir. Güç, başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. Başka bir deyişle, güç, bir kimsenin başkalarını, kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğidir. Dolayısıyla güç, ilişkisel bir kavramdır. Kişinin gücü ancak başkaları ile ilişki kurduğu zaman anlaşılır. Eğer kişi, başkalarını kendi belirlediği yönde davranmaya sevk edebiliyorsa, o zaman güçlüdür denilebilir (Koçel, 2003: 565).

Güç alanı kişinin etkileyebildiği ilişkilerin toplamını belirler. Güç konusu ise, kişinin başkalarını hangi konularda etkilediğini ifade eder. Güç kaynakları ise, kişinin başkalarını etkileyebilmek için hangi kaynaklardan yararlandığını açıklar. Dolayısıyla “A güçlüdür” demenin hiçbir anlamı yoktur. “A” nın kimleri (güç alanı), hangi konularda (güç konusu) ve nasıl (güç kaynağı) etkilediğinin de belirtilmesi gerekmektedir. Gücün kaynaklarına geçmeden önce organizasyonlarda önemli yeri olan bazı kavramlara da kısaca değinilmekte yarar vardır. Etkileme, kişinin gücünü kullanırken yararlandığı bir süreçtir. Etkilenmeyi, bir kimsenin, başka birinin öneri, istek, arzu, talimat veya emirlerini yerine getirmesi olarak tanımlamak mümkündür. Otorite kişiye organizasyon tarafından verilen karar verme ve başkalarının davranışlarını belirleme hakkıdır. Bu hak o kişiye o mevkiyi işgal ettiği için verilmiştir. Otorite bir güç kullanım şeklidir. Kuvveti ise gücün uygulanma şekli, yaptırım olarak tanımlamak mümkündür. Kuvveti, gücün bir çeşit ifade şekli olarak da görmek mümkündür (a.g.e: 566-567).

Güç, belirli kaynakların kullanılmasından elde edilmektedir. Yönetici bu kaynakları etkileme süreciyle kullanarak başkalarının davranışlarını değiştirebilmektedir. Güç kaynakları konusunda en bilinen sınıflandırma French ve Raven (1968) tarafından yapılmıştır. Buna göre 5 türlü güç kaynağı vardır (Bkz. Tablo 2.6). Daha sonra Raven ve Kruglunski (1975) altıncı güç kaynağı olan bilgi gücünü ortaya koymuştur. Bilgi gücü,

başkaları tarafından değerli olarak algılanan yöneticinin sahip olduğu ya da ulaşabildiği bilgiden kaynaklanmaktadır.

**Tablo 2.6: Güç Kaynakları**

Güç Kaynakları	Açıklamalar
<b>Zorlayıcı Güç</b>	Korkuya dayalıdır. Çalışanları korkutan herşey zorlayıcı güçtür. Verilen emrin yapılmaması veya karşı gelinmesi durumunda meydana gelebilecek olumsuzluklar nedeniyle birey gücü kabullenir. Organizasyonlarda yöneticilerin işe son verme, başka göreve atama, maaş kesimi, ihtar verme gibi cezalandırmaya dayalı davranışlarıdır. Organizasyonlardaki en önemli güç kaynağıdır. Zorlayıcı güç, yani cezalandırma gerektiği gibi kullanılmazsa etkili olmaz, hatta istenmeyen sonuçlar doğurabilir.
<b>Yasal Güç</b>	Hiyerarşik yapı içerisinde, yöneticilerin pozisyonları nedeniyle astların davranışlarını etkileme gücüne yasal güç denir. Yasal güç, bireyin formal pozisyonundan ya da derecesinden kaynaklanır. Aslında yasal güç otoriteyi ifade eder. Dolayısıyla, organizasyondaki belirli kademelerin belirli otoritesi olduğu kabul ediliyorsa, o kademelerde bulunan yöneticilerin astlardan belirli isteklerden bulunma hakkı var demektir. Yasal gücün geçerli olabilmesi için, yöneticilerin yönetsel sorumluluklarının geçerli olduğu alanda bu gücü kullanmaları gerekir.
<b>Ödüllendirme Gücü</b>	Yönetici başkalarını ödüllendirebiliyorsa, ödüllendirme kaynaklarına sahipse, bunu bir güç aracı olarak kullanabilir. Ödüllendirme şekilleri; ücret artışı sağlama, terfi ettirme, daha fazla sorumluluk verme, statüyü değiştirme, övme vb. olabilmektedir. Bu kaynaklara sahip olmanın yanında bunları uygun şekilde kullanmayı bilmek gerekir. Adil ve eşit davranılmadığını hissedilen çalışanlarda performans düşüklüğü, iş tatminsizliği yaşanabilir.
<b>Benzeşim Gücü ve Karizmatik Güç</b>	Bu gücün kaynağı kişilik özelliklerinde yatmaktadır. Bir bireyde, diğer kişinin beğendiği, çekici bulduğu özellikler varsa ve bundan dolayı bu kişi ona bağlanmışsa veya benzemeye çalışıp o kişi ile bütünleşiyorsa, söz konusu bireyin taşıdığı güç benzeşim gücüdür. Yönetici veya liderin astlar için çekici olması, astları lidere benzetmeye itecektir. Bu da onları, lider tarafından daha kolaylıkla etkilenir hale getirecektir.
<b>Uzmanlık Gücü</b>	İnsanları etkilemede kullanılan en yararlı yoldur. Uzmanlık gücü, özel beceri veya bilgiden kaynaklanır. Diğer güç kaynaklarıyla karşılaştırmak gerekirse, uzmanlık gücü yasal ve zorlayıcı güce göre bireysel bir güçtür. Eğer bir yönetici bilgili ve tecrübeli olarak algılanıyorsa, o yönetici astlarını etkileyebilir. Uzmanlık gücünü en çok kullananlar, organizasyon içindeki kurmaylardır. Uzmanlık gücü yüksek bir kurmay personel emir-komuta personelini daha kolaylıkla etkileyecektir.

**Kaynak:** French ve Raven, 1968: 263-268.

Güç kavramı hakkında yapılan sınıflandırmalar gücün genelde bireysel ve organizasyonel boyutu olduğunu göstermektedir. Güç kavramı, yönetim ve liderlik işinin anlaşılmasında önemli bir kavramdır. Zaleznik (1970: 49) yönetim işini gücün kullanılması olarak görmektedir.

Tüm güç kaynaklarına sahip olmak bir yönetici açısından önemli olsa da, bir yönetici için tüm güç kaynakları gerekli midir? Bu güç kaynaklarından hangisinin en etkili olduğu konusunda yapılan çalışmalar; uzmanlık ve yasal güç kaynaklarının çalışanların itaatini sağlamada ve bağlılıklarını kazanmada en iyi güç kaynağı olduklarını; uzmanlık ve benzeşim güç kaynaklarının ise çalışanların performanslarını ve doyumlarını sürekli olarak olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Hersey vd., 1996: 412). Dolayısıyla, en iyi güç kaynağı arayışları, gücün güç kaynaklarının içerisinde bulunulan durum ve şartlara bağlı olarak değişiklik gösterdiğini ortaya koymuştur. Yönetimsel etkilikte en dikkati çeken güç kaynakları ise uzmanlık ve benzeşim güç kaynakları olmuştur.

“Uzmanlık gücü”, diğer güç kaynakları gibi, tarih boyunca insanların başkalarını etkilemede kullandıkları bir güç olmuştur. Fakat, bireye kattığı güç yönünden diğer güç kaynaklarından farklılaşmaktadır. Uzman bireyler, kendi becerileri ve yetenekleri ile bilgiye ulaşabileceğini ya da sahip olduğunu başkalarına gösterdiklerinde doğal bir otorite kazanmaktadırlar. Bu güç kaynağı, bilişsel, teknik, politik ve organizasyonel boyutlarıyla bireye başkalarını kontrol etme imkânı tanımaktadır (Reed, 1996: 575). Uzmanlık gücüne sahip bireyler, başkalarının kolaylıkla taklit edemeyeceği, ulaşamayacağı bilgi ve becerilere sahip olarak, soysa-teknik problemlere çözüm getiremektedirler. Bilişsel esasa dayalı uzmanlık bilgisinin beceri ve yetenek olarak daha geniş sosyal yaşam alanlarında kullanılabilmesi bu gücün önemini daha da artırmaktadır.

“Benzeşim” ya da “karizmatik” güç kaynağına sahip bireyler, başkalarını sadece mantık, muhakeme ve problem çözme becerileriyle anılan uzmanlık gücüyle değil, duyguların kullanımıyla da etkileyebilmektedir. Bir bireyde, başkalarının beğendiği, çekici bulunduğu özellikler varsa ve bundan dolayı başkaları ona bağlanmışsa veya benzemeye çalışıp o kişi ile bütünleşiyorsa, söz konusu bireyin taşıdığı güç benzeşim gücüdür (Yukl, 1989:



32). Benzeşim gücü, dönüştürücü liderlik yaklaşımının önemli bir bileşenini de oluşturmaktadır (Bass, 1999: 11). Bireyler, davranışsal tutarlılık ve birtakım kişilik özellikleriyle başkaları tarafından özel bir kişi olduğu izleniminin kabul edilmesiyle benzeşim gücüne sahip olabilmektedirler.

Araştırmacılar, benzeşim gücüyle birlikte yöneticinin uzmanlık gücüne sahip olması gerektiğini ve böylelikle karizmatik olabileceğini savunmaktadırlar (Kudisch vd., 1995: 178). Benzeşim ve uzmanlık gücünün birleşimiyle, bir yönetici bu güçlere tek tek sahip olmaktan daha fazla güç kaynaklarını elde edebilmektedir. Bu konuda yapılan araştırmalar (Halpert, 1990: 409), karizmatik bireylerin sahip oldukları güç kaynaklarının benzeşim ve uzmanlık gücü olduğunu göstermiştir. Benzeşim ve uzmanlık gücüne sahip yöneticiler, davranışları ve performanslarıyla çalışanların saygısını ve güvenini kazanmakta, sözlü ve sözlü olmayan iletişim unsurlarını, basit sembolleri, sloganları ve duygusal öğeleri kullanarak onları motive edebilmektedir. Yöneticiler benzeşim ve uzmanlık güç kaynaklarına ne derece artan bir şekilde sahiplerse, astların doyumu ve performanslarını da o derecede artırmaktadırlar.

Kısaca, insana yönelik davranış tarzında, yönetimin odak noktasını insan oluşturmalıdır. İnsan yönelik davranış tarzında yönetici çalışanlarına karşı empatik davranmayı, onlara karşı destekleyici ve onları geliştirici olmalı, benzeşim (karizmatik) ve uzmanlık güç kaynaklarını etkili kullanmalıdır.

Buraya kadar yönetsel güçlülük kavramının üçüncü bileşeni olan davranışsal güçlülük hakkında açıklamalarda bulunulmuştur. Sonuç olarak, yönetici çalışma yaşamında başarılı olabilmek için hem işe yönelik hem de insana yönelik davranış tarzlarına sahip olmalıdır. Davranışsal güçlülüğü oluşturan bu davranış tarzlarıyla; işin gerektirdiği tüm detayları dikkate almalı, bu detaylar sayesinde resmin bütününe görebilmelidir. Hedefleri doğrultusunda oluşturduğu planların takipçisi olmalı ve geri beslemeyle sürekli değerlendirmeler yapmalıdır. Tüm bunları yaparken de yönetici, kısıtlı kaynaklardan biri olan zamanı da etkili kullanmalıdır. Yönetici, başkalarıyla ve onlarla birlikte iş görme durumunda olduğu için çalışanlarına karşı empatik davranmalı, onları

desteklemelidir. Yönetimde en önemli güç kaynaklarının benzeşim ve uzmanlık gücü olduğunu bilerek çalışanlarını motive etmenin kendine özgü yollarını bulabilmelidir.

### **2.3.3. Yönetmel Güçlülük Kavramına İlişkin Yapılan Çalışmalar**

Yöneticinin ne iş yaptığı, daha iyi bir yönetim için gerekli olan becerilerin ve yeteneklerin ne olduğu konusunda yapılagelmiş birçok çalışma vardır. Yönetmel işlerin ne olduğu konusunda günümüze kadar yapılan çalışmalardan elde edilen bir sonucun genel kabul görmemesi, yönetim işinin ne gerektirdiği konusunda kavramsal bir modelin geliştirilmesini ve öne sürülmesini de güçleştirmektedir. İşin gerekleri esas alınarak personel seçme, yerleştirme, eğitime ve yetiştirme söz konusu ise, organizasyonlar açısından yönetmel işlerin belirlenmesi başka bir deyişle yöneticinin ne iş yaptığının ortaya konması büyük önem kazanmaktadır. Yapılan araştırmalarda beceri kavramıyla yetenek kavramı birbirine karıştırılmıştır. Yönetmel işlerde, açık gözlemlenebilir davranışlar olan becerilerin rutin işler için gerekli olduğu, diğer karmaşık işler için yeteneklerin gerekli olduğu açıkça gözükmemektedir. Konuya organizasyonlar açısından bakıldığında; organizasyonların iç çevreleri ile karmaşıklığın, belirsizliğin ve dinamizmin hakim olduğu dış çevreleri arasında uyum sağlamak amacıyla bütünleştirici mekanizmalara sahip olunması gerektiği; yönetmel işlere bu açıdan bakıldığında, açık gözlemlenebilir davranışlar olan becerilerin rutin işler için gerekli olduğu, diğer karmaşık işler için yeteneklerin gerekli olduğu açıkça gözükmemektedir.

Kanungo ve Misra (1992: 1311-1332) yönetmel işlerde beceriler ve yetenekler arasındaki farklılıkları tanımlayarak, becerilerin belirli süreçleri takip eden rutin ve programlanmış işler için; yeteneklerin ise rutin olmayan ve programlanmamış işler için gerekli olduğunu ortaya koymuştur. Daha sonra yeteneklerin genel olduğunu, bireylerin kapasiteleri ölçüsünde geliştirilebileceğini, becerilerin ise sadece işlemlerle ilgili olduğunu söyleyerek; bir yöneticinin belirli bir işten dolayı birçok beceri kazanabileceğini fakat bu becerilerin uygun ve yerinde kullanımının sahip olduğu bilişsel yeteneklerine bağlı olduğunu önermiştir. Her ne kadar yönetmel işler arasında teknik ve rutin işler olsa da ve bu işler için birtakım becerilere gereksinim olsa da, bilişsel ve zihinsel yetenekler olmaksızın

sadece becerilerle başarı elde etmek güçtür. Bu yetenekler sayesinde yönetici sahip olduğu becerilerin ne zaman, nasıl ve bu becerilerin hangilerini kullanacağına karar verebilmektedir. Kanungo ve Misra, bilişsel-davranışçı terapi alanında önemli bir yeri olan “güçlülük” kavramından esinlenerek “yönetmel güçlülük” kavramını alan yazına ilk defa kazandıranlar olmuşturlardır. Yetenekler, bu nedenle yönetmel güçlülük kavramının esasını oluşturmaktadır. Yönetmel güçlülük kavramı, yöneticinin organizasyonun belirlenen amaç ve hedefleri doğrultusunda her türlü yönetmel işine engel teşkil edebilecek duygusal tepkilerini, bilişsel düşüncelerini ve inançlarını, beklentilerini, davranışlarını kontrol edebilme ve düzenlemesiyle çevreye başarılı uyum sağlamada edinilmiş yetenekler repertuarı olarak tanımlanmıştır (Kanungo ve Misra, 1992).

Yönetmel güçlülük kavramı, Kanungo ve Misra tarafından 1992 yılında ortaya atılmış olmasına rağmen üzerinde neredeyse hiç çalışma yapılmadığını söylemek yanlış olmayacaktır. EBSCOhost<sup>©</sup>, ProQuest<sup>©</sup>, CSA<sup>©</sup> gibi elektronik veritabanları ile Google<sup>©</sup>, Yahoo<sup>©</sup> gibi internet arama motorlarında yapılan araştırma sonucunda yönetmel güçlülük kavramı hakkında aynı yazarların 2004 ve 2005 yıllarında yayımlanan ilave iki çalışması dışında herhangi bir çalışmanın olmadığı görülmüştür. Söz konusu araştırma yerli alan yazın için üniversitelerin web sayfalarında yer alan kütüphanelerinde, ULAKBİM<sup>©</sup>, Google<sup>©</sup> gibi vasıtalarla yapılmış ve ülkemizde yönetmel güçlülük kavramıyla ilgili herhangi bir çalışmanın olmadığı görülmüştür.

Yönetmel güçlülük kavramı hakkında yapılan ikinci çalışma, Kanungo ve Menon (2004: 129-152)’un çalışmalarıdır. Bu çalışmalarında, Kanungo ve Misra (1992)’nın önerdikleri kavramsal yapının ölçülebilmesi için anket geliştirmişlerdir. Anket geliştirmenin ilk aşamasında yazarlar yönetmel güçlülük kavramının bileşenleri için toplam 137 madde oluşturmuşlardır. Her madde görünüm (face) geçerliliği işlemine tabi tutulmuş ve 47 madde elenerek geriye 90 madde bırakılmıştır. Daha sonra yazarlar birbirinden bağımsız üç kişiden, yönetmel güçlülük kavramını oluşturan üç bileşen altında 90 maddeyi değerlendirmelerini ve sınıflandırmalarını istemişlerdir. Yanlış bileşenler içerisinde sınıflandırılan maddeler elenmiştir. Bununla birlikte, beş yöneticiyle yönetmel güçlülük kavramı için oluşturulan soru havuzuna ilave sorular eklenip eklenemeyeceği konusunda

görüşmeler yapılmış, sonuçta ilaveler olmamıştır. Yapılan bu çalışmalar sonucunda yönetsel güçlülük kavramı için toplam 47 madde elde edilmiştir. Bu maddeler birey davranışlarını tanımlayıcı nitelikte olduğu gibi bireyin davranışsal tercihlerini belirten niteliktedir. Bu maddeler 6'lı Likert ölçeğine tabi tutularak, Kanada'daki 300 değişik organizasyonda görevli 600 kişiden oluşan orta ve üst düzey yöneticilere uygulanmıştır. Uygulama sonucunda 485 ölçek geçerli sayılmıştır. 485 adet ölçek yarıya bölünerek 243 adedi ilk aşamada, 242 adedi ikinci aşamada kullanılmıştır. Birinci aşamada, ölçeğin psikometrik özelliklerini belirlemek için 243 adedi istatistiksel analize tabi tutulmuş; düşük varyans, ayırdetmeme gücü gibi çeşitli nedenlerle 17 madde elenmiştir. Daha sonra, madde-test korelasyonu düşük olan 15 madde daha elenmiştir. Geriye kalan 15 maddelik ölçeğin alfa güvenilirlik katsayısının 0.88 olduğu görülmüştür. 15 maddelik ölçekler daha sonra keşfedici faktör analizi kapsamında maksimum olasılık faktör analizine tabi tutulmuş ve üç faktör elde edilmiştir. Faktörlerden ilki "işe odaklanma", ikinci faktör "sakin ve ihtiyatlı olma", üçüncü faktör ise "azimli olma" olarak isimlendirilmiştir. İkinci aşamada, geriye kalan 242 ölçek doğrulayıcı faktör analizinde kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi LISREL programı kullanılarak ve üç model (teorik olarak önerilen model, ilişkisiz üç faktörlü model ve tek faktörlü model olmak üzere) önerilerek gerçekleştirilmiştir. Yapısal eşitlik modeli tekniği kullanılarak yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, önerilen üç model arasında en iyi teorik olarak önerilen modelin yani üç faktörlü modelin verilerle uyduğu ortaya çıkmıştır. Faktörler arasındaki korelasyonun 0.57 ile 0.74 değerleri arasında değiştiği görülmüştür. Test-yeniden test tasarımıyla iki hafta arayla yapılan değerlendirme sonucunda güvenilirlik katsayılarının kabul edilebilir oranda olduğu görülmüştür. Yapılan analizler sonunda geçerliliği ve güvenilirliği sınanmış üç faktörlü bir ölçek ortaya çıkmıştır. Yazarlar, bu ölçeği oluşturan her bir alt ölçeğin yönetsel güçlülük düzeyi yüksek olan yöneticinin davranışsal özelliklerini yansıttığını ifade etmektedirler. Onlara göre yönetsel güçlülük düzeyi yüksek olan yönetici işe odaklı ve gayretlidir; işlerine sakın ve ihtiyatla yaklaşır ve herhangi bir engel ya da ilgi dağıtan durum karşısında azminden bir şey kaybetmemektedir. Yazarlar üç faktörlü bu ölçeğin yönetsel güçlülük kavramını

ölçmede geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğunu belirterek; yönetici eğitimde, yetiştirmede ve işe almada kullanılmasının yararlı olacağını belirtmişlerdir.

Yönetimsel güçlülük kavramı hakkında yapılan üçüncü çalışma, yine Kanungo ve Menon (2005: 39-55)'un çalışmalarıdır. Yazarlar önceki çalışmalarında (Kanungo ve Menon 2004: 129-152) kullandıkları veriyi bu sefer farklı bir şekilde analiz etmişlerdir. Buna göre, anket geliştirmenin ilk aşamasından sonra elde edilen 47 maddelik ölçek aynı örneklem grubuna uygulanmış, istatistiksel analiz sonucunda madde-test korelasyonu düşük olan 15 madde elenmiştir. Geriye kalan 32 maddelik ölçeğin alfa güvenilirlik katsayısının 0.86 olduğu görülmüştür. Yapı geçerliliği için keşfedici faktör analizi, temel bileşenler analizi ve varimax döndürme yöntemleri kullanılmıştır. Analiz sonucunda, toplam varyansın % 53'ünü açıklayan sekiz faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Faktör çıkarma işlemi özdeğer 1 eşik değerinin kullanılması ve yamaç-birikinti grafiği tekniği ile yapan yazarlar, üç, dört ve yedi faktörlü modeli doğrulayıcı faktör analizine tabi tutmuşlardır. LISREL programı ve yapısal eşitlik modeli tekniği kullanarak yapılan analizde en iyi dört faktörlü modelin verilerle uyduğu görülmüştür. Birinci faktör "hedef yönelimli problem çözme", ikinci faktör "proaktif-analitik olma", üçüncü faktör "problem odaklı ve azimli olma" ve dördüncü faktör "duygusal sakinlik" olarak adlandırılmıştır. Birden fazla alt ölçekte yüksek faktör yüküne sahip 3 madde ölçekten çıkarılmış ve sonuçta geriye 29 maddelik dört faktörlü bir ölçek kalmıştır. Ölçeğin güvenilirliği için alt ölçekler dahil alfa güvenilirlik katsayısı hesaplanmış, kabul edilebilir oranda olduğu görülmüştür. Test-yeniden test tasarımıyla iki hafta arayla yapılan değerlendirme sonucunda güvenilirlik katsayılarının kabul edilebilir oranda olduğu görülmüştür. Yapılan analizler sonucunda geçerliliği ve güvenilirliği sınanmış dört faktörlü bir ölçek elde edilmiştir. Yazarlar elde edilen yeni ölçeğin üç faktörünün yönetimsel güçlülük kavramıyla uyduğunu belirtmişlerdir. Proaktif-analitik olma olarak adlandırılan faktörün zihinsel güçlülükle, problem odaklı ve azimli olma olarak adlandırılan faktörün de davranışsal güçlülüğün bir bileşeni olan işe yönelik davranış tarzıyla uyduğunu belirtmişlerdir. Duygusal sakinlik olarak adlandırılan faktörün duygusal güçlülükle uyduğunu belirten yazarlar; dördüncü faktör olan hedef yönelimli

problem çözme faktörünü yöneticinin hedeflere ulaşmada düşüncelerini, duygularını ve davranışlarını yoğunlaştırması şeklinde açıklamıştır. Bu faktörün yöneticinin hedef yönelimini ya da hedefi esas alan bilişsel öz-düzenlemeyi temsil ettiğini belirtmişlerdir. Sonuç olarak yazarlar, dört faktörlü bu ölçeğin yönetsel güçlülük kavramını ölçmede geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğunu belirterek; lider konumunda bulunan yöneticileri eğitmede, yetiştirmede ve işe almada kullanılmasının yararlı olacağını belirtmişlerdir.

## BÖLÜM 3

# YÖNETSEL GÜÇLÜLÜK KAVRAMININ ÖLÇÜMÜNE YÖNELİK BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME UYGULAMASI

YönetSEL güçlülük kavramının ölçülmesine yönelik bir ölçek geliştirme uygulaması başlığını taşıyan bu bölümde; araştırmanın önemi ve amacına, araştırmanın varsayımları ve sınırlılıklarına ve son olarak da araştırmanın yöntemine yer verilmiştir.

### 3.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Tüm organizasyonların amacı iyi yönetilmek ve arzulanan hedeflere ulaşmaktır. Organizasyonun sahip olduğu kaynakların etkili ve verimli kullanılması ile arzulanan hedeflere ulaşması, ancak, başarılı yönetim sayesinde mümkün olabilmektedir. Organizasyon varlığını devam ettirebilecek her türlü kaynağa sahip olsa da, kaynakları kullanacak yetenekli ve becerikli bir yöneticiden yoksunsa arzulanan başarıyı sağlamak mümkün olmayacaktır. Gerek beceriler gerekse yetenekler bireylerin bir organizasyona kattığı en önemli unsurlardır. İşin gereklerine bağlı olarak yöneticiler kendi yeteneklerini ve becerilerini kullanmaktadırlar. YönetSEL işlerin gerektirdiği davranışların ne olduğu, ne zaman ve hangi durumlarda uygun becerilerin ve yeteneklerin kullanılması gerektiği konusunda yapılan araştırmalardan elde edilen bulgular uygun ve yeterli bir sonuç ortaya koymamaktadır.

Yöneticinin organizasyonun belirlenen amaç ve hedeflerine yönelik yönetSEL faaliyetlere engel teşkil edebilecek her türlü problem, baskı ve sorunla etkili bir şekilde başatmesine yardımcı olan duygusal, zihinsel ve davranışsal yetenekler repertuarı olan yönetSEL güçlülük kavramı; etkili yönetim ve liderlik bileşeni olarak önemli bir kavram olmasına karşın, bu kavramın ölçülmesine yönelik araştırmalar yok denecek kadar azdır. Bu nedenle, bu tez çalışmasında yönetSEL güçlülük kavramının yeniden

kavramsallaştırılması ve sonrasında ölçülebilmesine yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

### **3.2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI**

Yönetmel güçlölük, etkili yönetim ve liderlikle ilişkili bir kavramdır. Yönetmel güçlölük kavramını oluşturan her bir bileşen belirlenen amaç ve hedeflerine yönelik yönetmel faaliyetlere engel teşkil edebilecek her türlü problem, baskı ve sorunla yöneticinin etkili bir şekilde başatmesine yardımcı olan duygusal, zihinsel ve davranışsal yetenekleri kapsamaktadır. Yetenekler dışında etkili yönetim ve liderliğe etki eden birçok unsur vardır. Ancak bu çalışmada, yönetim ve liderlik etkililiğini ilgilendiren diğer unsurların yönetmel güçlölüğü etkileri açısından doğru biçimde etkiledikleri varsayılmıştır. Araştırma sürecinde gerek ölçekte yer alacak soruların türetilmesi aşamasında uzmanlıklarına başvuru olan kişilerin, gerekse soruların sınılanması aşamasında anket uygulanan yöneticilerin yönetmel güçlölük kavramı ile bu kavramı oluşturan bileşenler hakkında bilgi sahibi oldukları ve yönetmel güçlölük kavramı hakkında ortaya koydukları görüşler açısından etkililik ve verimlilik düzeylerini yansıttıkları varsayılmıştır.

Her çalışmada olduğu gibi, bu çalışmada da birtakım sınırlılıklar vardır. Bu sınırlılıklardan ilki, araştırmada kullanılan örneklemin büyüklüğüdür. Anket geri dönüş oranları araştırmanın en önemli sınırlılığını oluşturmaktadır. Aslında anket geri dönüş oranları Türkiye’de benzer örneklemler üzerinde yapılmış diğer çalışmalardaki oranları yakalamıştır. Ancak ölçek geliştirme çalışmalarında özellikle bazı geçerlilik analizlerinde çok daha fazla sayıda örnekleme gerek duyulmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin, duygusal, zihinsel ve davranışsal yeteneklerini kapsayan yönetmel güçlölük kavramı konusunda araştırmaya katılmada ve anketi cevaplandırmada isteksiz davrandıkları görülmüştür. Gelecekte yapılacak araştırmaların, farklı organizasyonlarda ve organizasyonların değişik seviyelerindeki yöneticileri kapsamasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

Diğer sınırlılık ise yönetmel güçlölük kavramını ölçmede geliştirilen ölçüm aracı ile ilgilidir. Araştırmada kullanılmak üzere oluşturulan ölçek, konuyla ilgili alan yazın



taranarak yönetsel güçlülük kavramı ile bu kavramı oluşturan temel bileşenleri konu alan temel yaklaşımlarda yaygın bir şekilde kullanılan çalışmalardan/ölçeklerden istifade edilerek yeniden oluşturulmuştur. Araştırmada kullanılan bütün değişkenlerin aynı kişilerden ankette yer alan sorulara katılma derecelerini işaretleyerek kendini bildirim/kendini rapor etme yöntemiyle (self-report) alınması diğer bir sınırlılıktır.

### **3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Bu araştırma yönetsel güçlülük kavramını ölçebilecek bir ölçek geliştirmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle keşifsel nitelikteki çalışma için problem cümleleri veya hipotezler geliştirilmemiş; kavramsal yapısı oluşturulan yönetsel güçlülük kavramının bileşenlerinin ortaya çıkarılması ve ölçülebilmesi amaçlanmıştır (DeVellis, 2003: 13). Ölçek geliştirmeye ilgili olarak bu konudaki temel kaynaklardan (Hinkin, 1995: 967-988; DeVellis, 2003; Özgüven, 2007; Şeker ve Gençdoğan, 2006; Baş, 2008) yararlanılmıştır. Ayrıca, bu çalışmayla benzerlik taşıyan konulardaki araştırmalar/ölçek geliştirme çalışmaları (Kanungo ve Misra, 1992: 1311-1332; Kanungo ve Menon, 2004: 129-152; Kanungo ve Menon, 2005: 39-55) esas alınarak ilgili yaklaşımlardan yararlanılmıştır.

#### **3.3.1. Araştırmanın Modeli**

Ölçek geliştirme süreci genel olarak üç aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar, soru havuzunun oluşturulması, ölçeğin yapılandırılması ve ölçeğin değerlendirilmesi aşamalarıdır (DeVellis, 2003: 60; Hinkin, 1995: 969). Bu aşamalarda hem nitel hem de nicel araştırma tekniklerinden faydalanılmıştır.

Bu araştırmada izlenen ölçek geliştirme modelinin temel aşamaları Tablo 3.1’de kısaca gösterilmiş ve ardından her aşama ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

**Tablo 3. 1: Araştırmada Kullanılan Ölçek Geliştirme Modeli**

Aşama	Amaç	Araştırma Yöntemi
<b>Soru Havuzunun Oluşturulması</b>	Kavramsal çerçevenin oluşturulması	Yazın taraması (tümdengelim)
	Ölçekte yer alabilecek maddelerin oluşturulması Görünüm geçerliliğinin sağlanması Uygun olmayan maddelerin elenmesi	Yazın taraması (tümdengelim) Uzman incelemesi
<b>Ölçeğin Yapılandırılması</b>	Kapsam geçerliliğinin sağlanması Görünüm geçerliliğinin sağlanması (tekrar) Uygun olmayan maddelerin elenmesi	Uzman incelemesi Lawshe'nin Kapsam Geçerliliği Oranı Betimsel analizler
<b>Ölçeğin Değerlendirilmesi</b>	İç tutarlılık analizi Madde analizi Güvenilirliğinin ölçülmesi Uygun olmayan maddelerin elenmesi	Pilot araştırma Betimsel analizler Madde-toplam korelasyonu Madde ayırt etme gücü (t testi) Güvenilirlik analizi
	Keşfedici faktör analizi Faktör analizi Güvenilirliğinin ölçülmesi Uygun olmayan maddelerin elenmesi	Asıl örneklem Betimsel analizler Temel bileşenler analizi Yamaç-birikinti grafiği (scree-plot) Varimaks döndürme yöntemi
	Doğrulayıcı faktör analizi Ölçek geçerliliğinin analizi	Asıl örneklem Betimsel analizler Yapısal Eşitlik Modeli İkinci düzey doğrulayıcı faktör analizi

### 3.3.1.1. Soru Havuzunun Oluşturulması

Bu aşamada ölçekte yer alacak maddelerin geliştirilmesi hedeflenmektedir. Soru havuzu -taslak ölçek- ölçülmek istenilen kuramsal yapıyı ölçtüğü varsayılan maddeler belirlenerek oluşturulmuş bir ölçme aracı taslağı niteliğindedir. Maddeler oluşturulurken, ölçülmek istenilen yapının olabilecek tüm alt boyutları da gözetilerek kuramsal bir temelde hazırlanmaktadır (Tezbaşaran, 1997; Comrey, 1988: 755).

Madde geliştirme aşamasında iki farklı yaklaşımın izlendiği söylenmektedir. Bunlar, tündengelim ve tümevarım yaklaşımlarıdır (Hinkin, 1995: 969). Tündengelim yaklaşımıyla ölçek geliştirme, araştırılacak konunun anlaşılmasını ve kavramın kuramsal yapısı ile tanımlamasının oluşturulabilmesi için ilgili alan yazının gözden geçirilmesini gerektirmektedir. Yapılan bu tanımlamalar, daha sonra madde geliştirme aşamasında kullanılmaktadır. Genel olarak, tündengelim yaklaşımıyla ölçek geliştirme, ilgili alanda yeterli kuramsal birikimin bulunması durumunda tercih edilmektedir. Böylelikle, maddelerin geliştirilmesi için bu konuda daha önce yapılmış çalışmalardan yararlanılmaktadır. Tündengelim yaklaşımı iki biçimde uygulanmaktadır (a.g.m). Ya maddelerin geliştirilmesi için önceden tanımlanan kavramsal çerçevelerden yararlanılmakta, ya da ilgili kuramlara dayanarak çalışmaya temel oluşturacak yeni bir kavramsal çerçeve geliştirilmekte ve böylelikle yapılan yeni tanımlamalar için maddeler oluşturulmaktadır.

Ölçeğin geliştirileceği alanda yeterli teorik birikimin olmadığı durumlarda ise tümevarım yöntemi kullanılmaktadır (a.g.m: 970). Tümevarım yönteminde maddelerin geliştirilmesi amacıyla nitel araştırma tekniklerinden yararlanılmaktadır. Örnekleme yer alan bazı katılımcılara konuyla ilgili sorular sorularak kendi düşünceleri veya davranışlarının bazı yanları hakkında bilgi toplanmaya çalışılmaktadır. Daha sonra elde edilen bu bilgiler çeşitli kategorilerde sınıflandırılarak ve anahtar kavramlar esas alınarak kapsam analizine tabi tutulmaktadır. Gerek tündengelim gerekse tümevarım yaklaşımlarıyla geliştirilen maddeler, daha sonra çeşitli istatistiksel analizlerle ayıklanma işlemine tabi tutularak ölçeğin ilk haline ulaşılmaktadır.

Bu çalışmada, ölçek geliştirme yaklaşımı olarak tündengelim yaklaşımı kullanılmıştır. Yönelimsel güçlülük kavramı ilk olarak Kanungo ve Misra (1992) tarafından ortaya atılmış ve daha sonra kuramsal yapının ölçülebilmesine yönelik iki çalışma (Kanungo ve Menon, 2004; 2005) yapılmıştır. Yönelimsel güçlülük kavramının ölçülebilmesine yönelik yapılan çalışmalardan geçerliliği ve güvenilirliği olan bir ölçek elde edilemediği için; bu çalışmada, kavramın kuramsal yapısı ilgili alanlarda tekrar ayrıntılı bir şekilde incelenmiş, kavramı oluşturan bileşenlerin araştırılarak yeniden tanımlanması yoluna

gidilmiştir. Bu şekilde elde edilen yeni kuramsal yapı ve tanımlar doğrultusunda ölçekte yer alması düşünülen maddelerin geliştirilmesi bir başka deyişle soru havuzunun oluşturulması hedeflenmiştir. Bu çalışmanın esasını, Kanungo ve Misra (1992)'nin ortaya attığı yönetsel güçlülük kavramı oluşturduğundan, yazarlardan kendi çalışmalarında kullandıkları maddelerden bu çalışmada yararlanılabilmesi için gerekli izin (Ek-1) alınmıştır. Bununla birlikte, Ek-2'de yer alan Taslak Yönetsel Güçlülük Ölçeği için ilgili alan yazında yapılmış olan çalışmalardan da yararlanılmıştır. Taslak ölçek için maddelerin geliştirilmesinde, belirtilen çalışmalarda yer alan ifadelerin bu çalışmanın amacına uygun olarak değerlendirilmesine ve uyumlaştırılmasına dikkat edilmiştir.

Yönetsel güçlülük kavramının birinci bileşenini oluşturan duygusal güçlülük altında yer alan dört adet yetenek ve davranışlar için ilgili alan yazında yapılan çalışmalar gözden geçirilmiştir. Duygusal kontrol yeteneği altında yer alan maddeler; duygusal zekâ konusunda yapılmış çalışmalar (Goleman, 1995; 1998; Mayer vd., 1990: 772-781; Salovey ve Mayer, 1990: 185-211; Schutte vd., 1998: 167-177) ile bilişsel-davranışçı terapilerde yaygın olarak kullanılan depresyon, umutsuzluk, anksiyete, öfke konusundaki ölçeklerden (Savaşır ve Şahin, 1997) yararlanılarak geliştirilmiştir. Benzer şekilde, sakin olma yeteneği altında yer alan maddelerin geliştirilmesinde duygusal zekâ konusunda yapılmış çalışmalardan yararlanılmıştır. Doyumunu erteleme yeteneği için öğrenilmiş güçlülük (Rosenbaum, 1980: 109-121; Dağ, 1991: 269-274; Siva, 1991) ve doyumunu erteleme konusunda yapılmış çalışmalardan (Urbanski, 2000) yararlanılmıştır. Proaktif davranışlar için bu konuda yapılmış olan çalışmalardan (Parker vd., 2006: 636–652) yararlanılarak maddeler geliştirilmiştir.

Yönetsel güçlülük kavramının ikinci bileşenini oluşturan zihinsel güçlülük altında yer alan iki adet yetenek vardır. Bunlar problem çözme ile öz-düşünümdür. Problem çözme yeteneği altında yer alan maddeler; bireyin problem çözme yetenekleri konusunda kendini algılayışı hakkında yapılan çalışmalardan (Heppner ve Peterson, 1982: 66-75; Heppner, 1986; Şahin vd., 1993; 379-376; Savaşır ve Şahin, 1997) yararlanılmıştır. Öz-düşünüm yeteneği bireyin öz-yeterlilik inancını nasıl kuvvetlendireceğini açıkladığından

dolayı bu yetenek altında yer alan maddelerin geliştirilmesinde; bu çalışmanın amacına uygun olduğu düşünülen ve çalışma yaşamında yeterliliği ölçmeye yönelik çalışmalardan (Schyns ve Collani, 2002: 219–241; Schwarzer vd., 1997: 69–88.) yararlanılmıştır.

Yönetmel güçlülük kavramının üçüncü bileşenini oluşturan davranışsal güçlülük, işe yönelik davranış tarzı ve insana yönelik davranış tarzından oluşmaktadır. İşe yönelik davranış tarzında (Frese vd., 1987: 1182- 1194) yöneticinin hedef belirleme yönelimini ölçmeye yönelik maddelerin oluşturulmasında bu konuda yapılmış çalışmalardan (Lee vd., 1991: 467-482) yararlanılmıştır. Planlama, yürütme ve geribildirim konusundaki maddelerin geliştirilmesinde yönetim ve organizasyon kitaplarının birçoğundan yararlanılmış, ayrıca bu konuda yapılmış diğer çalışmalar da dikkate alınmıştır (Frese vd., 2000: 1–18; Frese ve Zapf, 1994). Zaman yönetimi konusunda yapılan çalışmalar (Macan vd., 1990: 760- 768; Macan, 1994: 381-391) gözden geçirilerek bu çalışmanın amacına uygun maddelerin geliştirilmesi yoluna gidilmiştir. İnsana yönelik davranış tarzında yöneticinin empatik davranışlarını ölçmeye yönelik maddelerin oluşturulmasında empati kavramını ölçmeye yönelik çalışmalardan (Spreng vd., 2009: 62-71; Dökmen, 1994) yararlanılmıştır. Çalışanlara destek olma konusunda yer alan maddelerin geliştirilmesinde, etkili yönetim ve liderlik davranışlarını araştıran çalışmalardan (Judge vd., 2004: 36-51) ve dönüşümcü liderlik çalışmalarından (Seltzer ve Bass, 1990: 693–703) yararlanılmıştır. Gücün kullanımında ise, bu konuda yapılmış çalışmalardan (Hinkin ve Schriesheim, 1989: 561-567) yararlanılarak maddeler geliştirilmiştir.

Soru havuzunda yer alan maddeler, yukarıda açıklanan yaklaşımla ilgili konularda yapılmış çalışmalardan ya aynen ya da ifadelerinde kısmen değişiklikler yapılarak/yararlanılmak suretiyle oluşturulmuştur. Güçlülük kavramı içerisine giren her bir yetenek/özelliik için birden fazla maddenin yazılması sağlanarak, sonraki aşamada (uzman değerlendirmesi ve pilot çalışma) en iyi ölçüm gücüne sahip maddelerin belirlenmesine çalışılmıştır. Maddelerin yazımında aşağıda belirtilen hususlara dikkat edilmiştir (DeVellis, 2003: 65; Şeker ve Gençdoğan, 2006: 7-8; Comrey, 1988: 757):

- Maddelerdeki ifadeler ölçülmek istenen yeteneğe/özelliğe yönelik olmalıdır.
- Bir madde ile birden fazla özellik ölçülmemelidir.
- Maddeler ifade açısından, açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Maddeler mümkün olduğu kadar az kelime ile anlaşılır şekilde yazılmalıdır.
- Maddeler Türkçe yazım ve dilbilgisi kurallarına uygun olarak yazılmalıdır.
- Maddeler soru cümlesi yerine düz cümle olarak yazılmalıdır.
- Olumlu ve olumsuz olacak şekilde madde yazımına dikkat edilmelidir.
- Seçenek sayısı ve seçeneklerin ifadelerine dikkat edilmelidir.
- Ölçekte ifade edilen ve olması gereken derecenin madde içinde yer almaması gerekir.

Madde geliştirme aşamasında yukarıda belirtilen hususlara dikkat edilerek ölçeğin yüzey/görünüm (face validity) geçerliliğinin sağlanması da hedeflenmiştir. Yüzey geçerliliği, ölçeğin uygulanan kişi tarafından bakıldığında neyi ölçer görüldüğüyle ilgilidir. Bir diğer ifadeyle ölçeğin o kişiye uygun görünüp görünmediğiyle ilgilidir (DeVellis, 2003: 57; Dağ, 2005: 19). Yüzey geçerliliği, bir ölçeğin araştırılan yapıyı ölçüp ölçmediğine ilişkin olarak araştırmacının kendisinin, yakın çevresindeki arkadaşlarının, araştırılan konu hakkında uzman olmayan diğer kişilerin ve pilot araştırmaya katılan cevaplayıcıların kanaat ve görüşlerinin toplanmasıyla belirlenir (Şencan, 2005: 743). Yüzey geçerliliğinde; maddelerin anlaşılabilirlik durumu, uzunluğu, kolay okunma ve cevaplandırma durumu gibi konulardaki cevaplayıcıların görüşleri değerlendirilir.

Nihai ölçekte yer alması düşünülen madde sayısının üç katı kadar ifade geliştirilmesi önerildiğinden (a.g.e: 750) dolayı ölçek geliştirmenin ilk aşamasında soru havuzu için Ek-2'de yer alan 173 madde oluşturulmuştur. Daha sonra bu maddeler, çeşitli üniversitelerin sistem mühendisliği, işletme, eğitim bilimleri ve psikoloji bölümü mezunları olan ve mesleklerinde en az 10 yıllık deneyimi bulunan kişilere yöneltilerek yüzey geçerliliklerin sağlanmasına yönelik kanaat ve görüşleri toplanmıştır. Elde edilen

bu veriler doğrultusunda uygun olmayan maddeler elenerek, bir sonraki aşama olan ölçeğin yapılandırılması aşamasında ölçeğin kapsam geçerliliği analizinin yapılması için uzman değerlendirmesine tabi tutulmuştur. Uzman değerlendirmesi için yönetsel güçlülük kavramının bileşenleri olan duygusal güçlülük için 39 madde, zihinsel güçlülük için 38 madde ve davranışsal güçlülük için 51 madde olmak üzere toplam 128 maddeden oluşan Ek-3'te yer alan ölçek kullanılmıştır.

### **3.3.1.2. Ölçeğin Yapılandırılması**

Yönetsel güçlülük kavramını ölçmek üzere geliştirilen maddelerden oluşan soru havuzu, ölçek geliştirme aşamasında uyulması gereken tüm kurallara dikkat edilerek çeşitli yöntemlerle analiz edilmiştir. Soru havuzu oluşturulduktan sonra; oluşturulan maddelerin düzgün ve anlamlı bir şekilde ifade edilmesi, doğru terimlerin kullanılması, uygun kelimelerin seçilmesi, anlamın açık ve net olması, belirsiz birden fazla anlama gelecek kelimelerden kaçınılması gibi incelemeleri içeren yüzey geçerliliği analizi yapılmıştır. Uygun olmayan maddelerin elenmesinden sonra elde edilen 128 maddelik ölçek (Ek-3) kapsam geçerliliği analizi için uzman değerlendirmesine tabi tutulmuştur.

Madde geliştirmede, temel odak nokta ölçeğin uygunluğu için minimum psikometrik gereklilik olan kapsam geçerliliğinin (content/sampling validity) sağlanması olarak görülmektedir (Schriesheim vd., 1993: 388). Kapsam geçerliliği, ölçülmesi amaçlanan bileşenin temsil edici bir örneklemesinin ölçeğin maddelerince sağlanıp sağlanmadığının bir göstergesidir. Başka bir deyişle, o bileşenin evreninde olan özellik ve davranışlar, ağırlıklarına uygun olarak ölçeğin maddelerine yansıtılmalıdır (DeVellis, 2003: 53; Dağ, 2005: 19). Bu nedenle, bu aşamada rasyonel yöntem kullanılır; geliştirilecek maddelerle ortaya çıkan ölçeğin konunun uzmanlarının görüşü alınarak o ölçeğin kapsamının yeterliliği sorgulanır. Kapsam geçerliliğinde ölçüm aracının ölçmek istediği yapıyı ölçüp ölçmediği, ölçeği geliştiren kişilerin kendilerine değil, uzman kararlarına bırakılmaktadır. Kapsam geçerliliğinin arka planında yatan felsefe, uzmanların meslektan olmayan kişilere göre araştırılan yapıya/kavrama ilişkin nüansları

ve ayrıntıları daha iyi bileceklerdir. Bu nedenle kapsam geçerliliğinde konu içeriği uzmanlarından yararlanılması gerekmektedir (Şencan, 2005: 746).

Kapsam geçerliliği kuramsal olarak sağlanamadığı takdirde, ölçeğin yapı geçerliliği de (construct validity) sağlanamamaktadır (Schriesheim vd., 1993: 388). Bazı araştırmacılar, kapsam geçerliliği yapılmadan yapısal geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin yapılmasının bir anlam ifade etmeyeceğini, çünkü öncelikle içeriğinin belirli bir kavramsal yapı modeline uygun olduğunun kanıtlanması gerektiğini belirtmişlerdir (Şencan, 2005). Ölçeğin kapsam geçerliliği, madde geliştirme aşamasında oluşturulmalıdır. Bu düşünceden hareketle kapsam geçerliliği; kavramsal yapı veya test evreninin tanımlanması, kavramsal yapıya ait boyutların ortaya çıkarılması, ölçek veya test maddelerinin oluşturulması, ölçeğin uzmanlara (hakemlere) değerlendirilmesi ve matematiksel analizin yapılması gibi çeşitli aşamalardan oluştuğu söylenebilir. Bu aşamalardan kavramsal yapı veya test evreninin tanımlanması, kavramsal yapıya ait boyutların ortaya çıkarılması, ölçek veya test maddelerinin oluşturulması aşamaları önceki kısımlarda geçilmiştir. Ölçeğin yapılandırılması kısmında, ölçeğin uzmanlara değerlendirilmesi ve matematiksel analizin yapılması aşamaları esas konuyu oluşturmaktadır.

Kapsam geçerliliğinin en önemli aşamalarından biri de, test maddelerinin uzmanlara değerlendirilmesidir (Grant ve Davis, 1997: 269-274). Uzman değerlendirmesi, kavramsal yapıya ilişkin temel faktörleri ortaya çıkarmaya veya geliştirilen maddelerin belirli bir kavramsal veya faktöriyel yapıya uygun olup olmadığını belirlemeye yöneliktir (DeVellis, 2003: 85). Bu çalışmada, yönetsel güçlülük kavramı ve onu oluşturan temel bileşenler kuramsal olarak ortaya konduğu ve buna göre maddeler geliştirildiği için, uzmanların maddeleri değerlendirmesi belirlenen faktöriyel yapıya uygun olup olmadığı konusuna odaklanmıştır. Hambleton yöntemi olarak adlandırılan bu yaklaşımda (Şencan, 2005: 752); ölçeğin içeriğine vakıf veya konuyu iyi bilen uzmanların belirlenmesi, uzmanlara araştırılan alanın ve incelenen kavramsal yapının tanımları ile bu çerçevede geliştirilen ölçeğin gönderilmesi, her bir uzmanın birbirinden bağımsız olarak geliştirilen



ölçeği değerlendirmesi ve kapsam geğerliliği için uzmanların verdikleri puanların matematiksel analizlerinin yapılması aşamaları bulunmaktadır.

Kapsam geğerliliğini yapacak olan uzmanların belirlenmesi önemli bir konudur. Uzmanlar sadece aynı anabilim dalındaki öğretim üyelerinden veya konuya sıcak bakmayan kişilerden, konuya uzak olan kişilerden veya araştırma görevlileri gibi deneyimi yetersiz kişilerden oluşturulmamalıdır. Çünkü hakemlerin yanlılığı, kültürel özellikleri ve uzmanlık düzeyleri değerlendirmeyi etkileyebilir. Kapsamı değerlendirecek kişiler ölçeğe değişik açılardan katkı yapma imkânına sahip kişiler olmalıdır. Uzman sayısı konusunda beş kişinin ideal olacağı belirtildiğinden dolayı (Şencan, 2005: 752), yönetsel güçlülüğü ölçmek üzere oluşturulan ölçek altı uzmana gönderilmiştir. Uzmanların belirlenmesinde yukarıda sözü edilen hususlara dikkat edilmiştir. Ölçeği değerlendiren uzmanlar; davranış bilimleri, liderlik, ölçme ve değerlendirme, psikolojik danışma alanlarında en az on yıllık tecrübeleri olan ve yönetsel güçlülük kavramı ile yakın kavramlar konusunda çalışmaları olan kişilerdir. Ek-3'te yer alan yönetsel güçlülük kavramı hakkında açıklama ile ölçek dört uzmana posta yoluyla gönderilmiş ve değerlendirmeleri yine posta yoluyla alınmıştır. İki uzmanla bu konuda yüz yüze görüşme yapılarak değerlendirmeleri alınmıştır. Uzman değerlendirmesi Şubat-Mart 2009 aylarında gerçekleştirilmiştir. Uzmanların değerlendirmelerine ait sonuçların kantitatif analizinde Lawshe'nin İçerik Geğerliliği Oranı yöntemi kullanılmıştır. Analiz sonuçları, araştırmanın bulguları bölümünde yer almaktadır.

### **3.3.1.3. Ölçeğin Değerlendirilmesi**

Ölçek geliştirmede izlenen ilk aşamalar olan; kavramı ve bu kavramı oluşturan temel bileşenleri ölçmeye yönelik soru havuzunun oluşturulması, yüzey geğerliliğinin sağlanması ve uzman değerlendirmesiyle kapsam geğerliliğinin sağlanması aşamalarından sonra pilot uygulamaya geçilerek, bu maddelerden hangilerinin ölçülmesi amaçlanan kavramsal yapıyı daha doğru ve daha iyi ölçtüğünü saptamaya çalışılmıştır.

Bir önceki kısımda açıklandığı üzere, Ek-3'te yer alan yönetsel güçlülük ölçeği uzman değerlendirmesine tabi tutularak Lawshe'nin İçerik Geçerliliği Oranı yöntemiyle analiz edilmiştir. Araştırmanın bulguları bölümünde yer alan sonuçlara göre, uzman değerlendirmesinde kullanılan ölçekte yer alan maddelerden kabul edilenler bir sonraki aşama olan pilot uygulama için Ek-4'te yer alan yönetsel güçlülük ölçeğini oluşturmuşlardır. Ölçek maddeleri 5 dereceli Likert formatında cevaplanacak şekilde oluşturulmuş ve ölçeğin yönergesi ve basımı buna uygun olarak yapılmıştır. Likert ölçeklerinde derece sayısı kadar önemli olan bir diğer nokta, derecelerin ifadelendirilmesi veya derecelerin etiketleme biçimidir. Etiketler maddenin köküyle uyumlu ve anlamlı olmalıdır. Ölçek etiketlerinin farklı iki zamanda önemli ölçüde değiştirildiğinde sonuçların da değişebileceği belirtilmektedir (Tezbaşaran, 1997; Şencan, 2005: 82). Derecelendirme, “Hiç uygun değil” (1), “pek uygun değil” (2), “uygun” (3), “oldukça uygun” (4), “tamamen uygun” (5) şeklinde yapılmakta ve puanlanmaktadır. Puanlardaki yükselme yönetsel güçlülük düzeyinin yüksek olduğunu yansıtmaktadır. Likert'te ölçek verilerinin dağılımının sağa veya sola çarpık olması yanıt yanlılığını göstermektedir. Bu nedenle, yanıt yanlılığının önüne geçilmesi için, ölçekteki maddelerin yarısının pozitif nitelikte ve diğer yarısının ise negatif nitelikteki maddelerden oluşturulması önerilmektedir. Ölçeğin maddelerinin 75'i düz, 21'i ise ters yönde puanlanacak şekilde ifade edilmiş, rasgele bir düzende sıralanmış ve böylece yanıt yanlılığına karşı korunmuştur.

Ölçeğin değerlendirilmesi kısmında, yönetsel güçlülük kavramını ölçmeye yönelik hazırlanan ölçeğin psikometrik özelliklerinin belirlenmesine yönelik temel olarak üç aşamada analiz işlemi yapılmıştır. Birinci aşamada, pilot uygulamayla Ek-4'teki yönetsel güçlülük ölçeğindeki hangi maddelerin istatistiksel olarak işler olduklarının tayinine dönük bir madde analizi işlemi yapılmıştır. Uygulanan bu madde analizi sonucunda elde edilen yeni yönetsel güçlülük ölçeğinin (Ek-5) bir örnekleme uygulanmasıyla elde edilen verilerle ikinci ve üçüncü aşamaya geçilmiştir. İkinci aşama, Ek-5'te yer alan yönetsel güçlülük ölçeğinin güvenilirliği için yapılan keşfedici faktör analizini (exploratory factor analysis) kapsamaktadır. Faktör analizi sonuçlarına göre

uygun olmayan maddelerin elenmesiyle birlikte yönetsel güçlülük ölçeği Ek-6'da yer alan haliyle son aşama olan doğrulayıcı faktör analizine (confirmatory factor analysis) tabi tutulmuştur. Tüm bu aşamalara ait analiz sonuçları araştırmanın bulguları bölümünde yer almaktadır.

Ölçeğin değerlendirmesi kısmında birinci aşama, Ek-4'te yer alan yönetsel güçlülük ölçeğindeki hangi maddelerin istatistiksel olarak işler olduklarının tayinine dönük bir madde analizi işlemidir. Bu aşamada, ölçülmek istenen kavramsal boyutun (yönetsel güçlülük), orijinalini ilk tanımlayan Kanungo ve Misra (1992)'nin kavramsallaştırmasıyla "genellenmiş tek bir beklenti boyutunu temsil ettiği" yolundaki görüşünden hareketle, her maddenin genel ölçek puanıyla ilişkisine (madde-toplam korelasyonlarına) öncelik veren bir madde analizi ile işe başlanmasının gerekli olduğu düşünülmüştür. Madde analizi, geliştirilen bir ölçeğin güvenilirlik analizi için kullanılan yöntemlerden biri olan "iç tutarlılık güvenilirliği" analizinde kullanılan istatistiksel analiz yöntemlerinden biridir. İç tutarlılık güvenilirliğinde amaç, ölçeğin maddelerinin belirli bir kavramsal yapıyı tutarlı bir şekilde ölçüp ölçmediğinin belirlenmesidir (Clark ve Watson, 1995: 309-319). Yapılan bir incelemede (Henson, 2001: 177), yayımlanmış ölçüm araçlarının %75'inde sadece iç tutarlılık güvenilirliğinin verildiği bildirilmiştir. Güvenilir test ve ölçekler, maddeleri arasındaki iç tutarlılığı yüksek olan araçlardır. İç tutarlılık analizi için değişik hesaplama ve istatistiksel analiz yöntemleri vardır. Bunlardan biri de, madde-toplam korelasyonlarının analiz yöntemidir. Bu yöntemde, ölçeğin toplam puanıyla her bir maddeye ait puanların korelasyonlarının analiz işlemi yapılmaktadır.

Madde-toplam puan korelasyonunda toplam puanlar eşit aralıklı veri niteliğinde, madde puanları ise sıralı veri olarak değerlendirildiğinden Spearman sıra korelasyonu analizi uygulanır. Madde-toplam puan korelasyonu analizinin yapılabilmesi için en az 100 ila 200 arasında cevaplayıcının olması önerilmektedir (Şencan, 2005: 112). Madde-toplam puan korelasyon katsayısı 0.30'un altındaysa bu maddelerde ciddi bir sorun var demektir. Sorunlu maddeleri ölçekten çıkarmadan önce; maddede değişiklik yapıp yapılamayacağı, maddenin alfa değeri üzerindeki etkisi, ölçekteki madde çeşitliliğinin

azalması gibi unsurlar incelenmelidir. Öte yandan madde-toplam puan korelasyonu negatif çıkmışsa bu maddelerin ayırt etme özellikleri düşük demektir. Bu maddeler zayıf bir şekilde ifade edilmiş, yanlış kodlanmış, tersine çevrilmemiş ya da kasıtlı bir şekilde cevaplandırılmış olabilir. Negatif işaretli maddelerin ölçekten çıkarılması gerekmektedir. Madde-toplam puan korelasyonunda, toplam puana kendisiyle ilişki kurulan madde de dahil edildiğinden korelasyon katsayısı bir ölçüde şişkin çıkar. Bunu önlemek için kendisiyle ilişki kurulan maddenin puanı toplam puandan çıkarıldıktan sonra korelasyon analizi yapılır. Bu şekilde elde edilen değer “düzeltilmiş madde-toplam puan korelasyon katsayısı” olarak isimlendirilir. Bu doğrultuda, Ek-4’te yer alan yönetsel güçlülük ölçeğinin her bir maddesi için madde bırakma tekniği ile madde-toplam korelasyonları hesaplanmıştır. Ayrıca, her maddenin ayırt etme gücü analiz edilmiştir. Ayırma analizinde (discrimination index), normal dağılım gösteren grupta kişilerin toplam puanları yüksekten düşüğe doğru sıraya dizilir ve Truman Kelley (1939: 17-24) kuralı gereğince ilk % 27’lik dilim yüksek ve son % 27’lik dilim ise düşük grup olarak alınır. Ek-4’teki yönetsel güçlülük ölçeğindeki her maddenin, toplam puan üzerinden örneklemin üst % 27’sine giren grup (yüksek yönetsel güçlülük düzeyi) ile alt % 27’sine giren grubu (düşük yönetsel güçlülük düzeyi) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ayırmedip etmediği incelenmiştir. Bunun için söz konusu iki uç grubun toplam puanları t test tekniği ile karşılaştırılmıştır. Kısaca, bir maddenin ölçme gücünü belirlemek için; a) korelasyona dayalı, b) iç tutarlılık ölçütüne (t test) dayalı olmak üzere özgün olarak iki farklı madde analizi önerilmektedir (Tezbaşaran, 1997: 29).

Ölçeğin değerlendirmesi kısmında ikinci aşama, bir önceki aşamada uygulanan madde analizi sonucunda elde edilen yeni yönetsel güçlülük ölçeğinin (Ek-5) bir örnekleme uygulanması ve elde edilen verilerle Ek-5’te yer alan yönetsel güçlülük ölçeğinin güvenilirliği için yapılan keşfedici faktör analizini (exploratory factor analysis) kapsamaktadır. Faktör analizi; geliştirilen ölçeğin çok boyutlu / faktörlü olduğu ilgili alan yazındaki kuramsal bilgilerden biliniyorsa uygulanmaktadır (Clark ve Watson, 1995: 17; Şencan, 2005: 360; Comrey, 1988: 759). Ölçeğin güvenilirliği için yapılan faktör analizinde ölçüm maddelerinin belirli faktörleri veya kavramsal yapıları temsil

etme güvenilirliği konusu üzerinde odaklanılır. Bu nedenle yaklaşım “keşfedici faktör analizi” olarak isimlendirilmiştir. Bu analizde amaç, ölçüm değişkenlerinin ne şekilde gruplaştığını veya bu maddelerin arka planında hangi faktörlerin bulunduğunu görmektir (Fabrigar vd., 1999: 272-299). Keşfedici faktör analizinde üç temel bilgi kullanılarak değişkenlerin yapısal özelliklerinin ortaya çıkarılması çalışılmaktadır. Bunlar; (a) faktör veya bileşen sayısı, (b) değişkenlerin faktör yükleri veya faktörle olan korelasyon katsayıları ve (c) değişkenlerin paydaşlık oranı veya değişkenlerin çıkarılan faktörleri temsil etme oranı değerleridir. Keşfedici faktör analizi yönteminin uygulanabilmesi için verilerle ilgili bazı koşulların sağlanmış olduğu da kontrol edilmelidir (Şencan, 2005: 362). Bu koşullardan biri, her bir faktör altında en az üç değişkenin bulunmasıdır. Örneklem hacmi de, faktör analizi için yeterli olmalıdır. Bunların yanında; verilerin parametrik olup olmadığı, eksik veri bulunup bulunmadığı ve puanlar arasında uç ya da ayırık değerlerin bulunup bulunmadığı incelenmelidir.

Keşfedici faktör analizinde kullanılacak birçok yöntem vardır. Bu çalışmanın amacı doğrultusunda, temel bileşenler analizi yönteminin uygun olduğu düşünülmüştür. Temel bileşenler analizi; ölçülen kavramın temel boyutlarını öğelerini ortaya koymak, bir ölçek geliştirmek veya ölçüm maddelerinin hangi başlıklar/bileşenler altında gruplanabileceğini saptamak için kullanılmaktadır. Temel bileşenler analizi, değişkenleri temsil etme, özetleme, toplama olgusuyla açıklanır. Analiz, bir grup değişkeni gruplandırarak her grubu açıklayan farklı faktörleri ortaya çıkarır (Fabrigar vd., 1999: 275; Şencan, 2005: 368). Temel bileşenler analizinde, faktör çıkarma yöntemi olarak varyansı en yüksek değere getirecek döndürme (varimax) yaklaşımı temel alınmıştır. Ek-5’te yer alan yönetsel güçlülük ölçeğinin güvenilirliği için keşfedici faktör analizinde, temel bileşenler analizi ve varimaks döndürme yöntemleri kullanılmıştır.

Ölçeğin değerlendirmesi kısmının üçüncü aşamasında, bir önceki aşamada uygulanan faktör analizi sonucunda elde edilen Ek-6’da yer alan yönetsel güçlülük ölçeği doğrulayıcı faktör analizine (confirmatory factor analysis) tabi tutulmuştur. Yeni bir ölçeğin geliştirilmesinde tek başına keşfedici faktör analizi yeterli görülmemektedir. Bir önceki aşamada yapılandırılan ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi aracılığıyla

değerlendirilmesi önerilmektedir (Hinkin, 1995: 976). Doğrulayıcı faktör analizi, bir tür hipotez testidir. Bu analizde; kuramsal bilgilere dayalı olarak belirlenen gözlem değişkenlerinin gizli faktörlerle, ayrıca gizli faktörlerin de kendi aralarında birbirleriyle ilişkili olduğu kanıtlanmaya çalışılır. Doğrulayıcı faktör analizinde, kuramsal olarak geliştirilen modelin gözlem verileri tarafından teyit edilip edilemediğini veya öngörülen modelle gözlem verilerinin ne ölçüde uyuma gösterdiği belirlenmeye çalışılır (Jackson vd., 2009: 6). Doğrulayıcı faktör analizini yapmak için en fazla kullanılan yaklaşımlardan biri de yapısal eşitlik modeli (structural equation modeling) yaklaşımıdır (Brown, 2006: 1; MacCallum ve Austin, 2000: 201; Şimşek, 2007: 2).

Yapısal eşitlik modeli, esas olarak gizli değişkenlerin kendi aralarındaki veya gizli değişkenlerle gözlem değişkenleri arasındaki nedensel ilişkileri incelemek için geliştirilmiştir. Nedensel ilişkilerin yanında kuramda öngörülen ölçüm modelinin geçerliliğini ya da doğruluğunu sınamak için de kullanılabilir. Her bir yapısal eşitlik model çalışması, özünde sağlam bir kuramsal çatının yer aldığı modelin sınanmasını amaçlar. Bu analizlerde, söz konusu modelin /modellerin elde edilen veriler tarafından doğrulanıp doğrulanmadığı, kuramsal evrende varsayılan ilişkilerin ampirik gözlem sonucu elde edilmiş olan verilerde var olup olmadığı anlaşılmaya çalışılır (Şimşek, 2007: 3).

Yapısal eşitlik modeli gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik denenceleri sınamaya yarayan bir yöntemdir. Yapısal eşitlik model çalışması, geleneksel keşfedici faktör analizinin tersine, doğrulayıcı faktör analizi (DFA) faktör ağırlıkları ve bunlara ilişkin parametrelerin yanı sıra faktörlerin ve sınanan modelin genel kalitesine ilişkin bilgiler verir. Bu tür karmaşık modeller, Lisrel, Amos gibi programlar sayesinde genellikle tek bir işlemle yapabilmekte ve model parametrelerinin her birine ilişkin anlamlılık ve karşılaştırma istatistikleri bu analizlerden elde edilebilmektedir. Ayrıca, kuramsal modelin sınanması ve denencelerin test edilmesi sırasında birden fazla alternatif modelin karşılaştırılması yoluyla veriyi en iyi tanımlayan modelin saptanması mümkün olmaktadır (Sümer, 2000: 49-74; Şimşek, 2007). Yapısal eşitlik modeli çalışmalarında ikinci düzey (second-order) ya da üst düzey (high-order) doğrulayıcı

faktör analizi; göreceli olarak birbirinden bağımsız -ancak birbirleriyle ilişkili- bileşenlerin daha üst düzeydeki kavramsal yapıyı oluşturduğu modellerde sıklıkla kullanılmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizinin uygulanmasında genellikle üç aşama bulunmaktadır (Schumacker ve Lomax, 2004: 168-169). Bu aşamalar; ölçüm modelin kurulması, modelin sınanarak gerekli değişikliklerin yapılması, geçerlilik ve güvenilirliğinin değerlendirilmesidir. Bu aşamalar boyunca elde edilen uyum iyiliği indeksleri ile ölçeğin faktör yapısının uygunluğu; modifikasyon indeksleri ve artık değer matrisleri ile ölçek yapısında bir değişiklik gerekip gerekmediği, faktörler arası ilişkisel analizlerle incelenmektedir (Şimşek, 2007).

Bu çalışmada, yönetsel güçlülüğün duygusal güçlülük, zihinsel güçlülük ve davranışsal güçlülük bileşenlerinden oluştuğu kuramsal olarak öne sürüldüğünden dolayı doğrulayıcı faktör analizi yapısal eşitlik modeli tekniği ile ikinci düzey faktör analizi yöntemiyle yapılmıştır.

### **3.3.2. Araştırmanın Kapsamı**

Araştırmanın kapsamı çerçevesinde, evren ve örneklem belirlenmesi ile verilerin toplanması aşamaları açıklanmıştır.

#### **3.3.2.1. Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi**

Yönetsel güçlülük kavramını ölçmek üzere geliştirilen maddeler; öncelikle yüzey geçerliliği analizine tabi tutulmuş ve daha sonra uygun olmayan maddelerin elenmesi işleminden sonra kapsam geçerliliği analizi için yapılan uzman değerlendirmesinde Ek-3'te yer alan 128 maddelik ölçek kullanılmıştır. Kapsam geçerliliğini yapacak olan uzmanların belirlenmesi önemli bir konudur. Uzman sayısı konusunda beş kişinin ideal olacağı (Şencan, 2005: 752) belirtildiğinden dolayı, Ek-3'teki ölçek altı uzman tarafından değerlendirilmiştir.

Uzman değerlendirmesinde kullanılan ölçekte yer alan maddelerden kabul edilenler bir sonraki aşama olan pilot uygulama için Ek-4'te yer alan yönetsel güçlülük ölçeğini

oluşturmuşlardır. Ölçek maddeleri 5 dereceli Likert formatında cevaplanacak şekilde oluşturulmuştur. Araştırmanın asıl örnekleminin belirlenmesinde ise ölçek geliştirme çalışmalarında uygulanan temel yaklaşımlar benimsenmiştir. Ölçek geliştirme çalışmalarında, ölçeğin uygulanacağı örneklemin özellikleri ve sayısı önemli konulardan biridir. Araştırmacılar, ölçek geliştirmede, ilk aşamalarda yapılan pilot uygulamada kullanılacak örneklemin ölçülmek istenen konuyla ilgili olmaları gerektiğini belirtmişlerdir (Noar, 2003: 626; Comrey, 1988: 759). Bu nedenle, gerek pilot uygulama gerekse asıl örneklem için araştırmada yönetici ve/veya lider konumundaki kişilerin seçilmelerine dikkat edilmiştir. Ayrıca, çalışanların görev yaptıkları yerlerde farklı yönetsel düzeylerde (üst düzey yöneticilikten en alt düzeye kadar) olmaları, çalışanların hem kamu hem de özel sektörden olmaları kriterleri gözönünde bulundurulmuştur. Bir diğer önemli konu ise örneklemin büyüklüğüdür. Ölçek geliştirme çalışmalarında uygulanan keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi için yarıya bölme tekniği (split-half procedure) kullanılacaksa, örneklem büyüklüğünün 500 ve daha yukarısı olması önerilmektedir (a.g.e). Bu teknikle, örneklemin yarısının keşfedici faktör analizi için, diğer yarısının doğrulayıcı faktör analizi için kullanılması sağlanmaktadır.

Pilot uygulamayla Ek-4'teki yönetsel güçlülük ölçeğindeki hangi maddelerin istatistiksel olarak işler olduklarının tayinine dönük bir madde analizi işlemi yapılmıştır. Pilot uygulamada 200 kişilik bir örneklem hedeflenmiştir. Uygulanan bu madde analizi sonucunda elde edilen yeni yönetsel güçlülük ölçeğinin (Ek-5) bir örnekleme uygulanmasıyla elde edilen verilerle sonraki aşamalara geçilmiştir. Ek-5'te yer alan yönetsel güçlülük ölçeği 700 kişiden oluşan asıl örnekleme uygulanmıştır. Asıl örneklemden elde edilen veriler yarıya bölme tekniğiyle yönetsel güçlülük ölçeğinin güvenilirliği için keşfedici faktör analizinde ve ölçeğin geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizinde kullanılmıştır.

### **3.3.2.1. Veri Toplama Yöntemi**

Yönetsel güçlülük kavramını ölçmek üzere soru havuzunun oluşturulması aşamasında hem tümevarım hem de tümdengelim yöntemleri birarada kullanılmıştır. Bunun nedeni



kavramla ilgili olarak az sayıda kuramsal çalışma bulunması ve bu çalışmaların tamamının yabancı alan yazınına ait olmasıdır. Türkiye’de geliştirilen bir ölçek için tamamen yabancı alan yazını kullanmak yerine, bu yaklaşımların uzmanların fikirleri ile de desteklenmesi tercih edilmiştir. Yönetmel güçlülük kavramıyla ilgili, birinci ve ikinci bölümde açıklanan geniş bir alan yazın taraması yapılmış ve mevcut kuramsal modelin açıklığa kavuşturulmasıyla kavramsal çerçeve geliştirilmiştir. Bu kavramsal çerçeveye uygun olarak alan yazın taraması sonucu yönetmel güçlülük ölçeğinde yer alabilecek sorular belirlenmiştir. Soru havuzu oluşturulurken konuyla ilgili geliştirilen birçok ölçekten yararlanılmıştır. Diğer yandan, yönetmel güçlülük kavramı Türkiye’deki akademik çalışmalar ve işletmelerdeki uygulamalar açısından henüz yeni bir yaklaşım olduğundan, ölçeğin geliştirilmesinde tümevarım yöntemi de kullanılmıştır. Bu amaçla ilk aşamada ilgili alan yazından yararlanılarak uzman değerlendirmesi için bir ölçek (Ek-3) oluşturulmuştur. Ek-3’te yer alan yönetmel güçlülük kavramı hakkında açıklama ile ölçek dört uzmana posta yoluyla gönderilmiş ve değerlendirmeleri yine posta yoluyla alınmıştır. İki uzmanla bu konuda yüz yüze görüşme yapılarak değerlendirmesi alınmıştır. Uzman değerlendirmesi Şubat-Mart 2009 aylarında gerçekleştirilmiştir.

Pilot uygulamayla Ek-4’teki yönetmel güçlülük ölçeğindeki hangi maddelerin istatistiksel olarak işler olduklarının tayinine dönük bir madde analizi işlemi yapılmıştır. Pilot uygulamada 200 kişilik örneklem hedeflenmiştir. Örnekleme de yer alan çeşitli alanlarda ve farklı yönetmel düzeylerdeki kişilerden 112 kişiye elden, 88 kişiye ise posta yoluyla ölçek ulaştırılmıştır. Ölçeklerin 174 adedi geri dönmüş ve yapılan değerlendirme sonucu 168’i geçerli sayılmıştır. Pilot uygulama Mart-Nisan 2009 aylarında gerçekleştirilmiştir.

Pilot uygulama sonucunda elde edilen yeni yönetmel güçlülük ölçeğinin (Ek-5) bir örnekleme uygulanmasıyla elde edilen verilerle sonraki aşamalara geçilmiştir. Bu aşamada 700 kişilik asıl örneklem hedeflenmiştir. Pilot uygulamasında olduğu gibi, örnekleme de yer alan çeşitli alanlarda ve farklı yönetmel düzeylerdeki kişilerden 400 kişiye elden, 200 kişiye posta ve 100 kişiye e-posta yoluyla ölçek ulaştırılmıştır. Ölçeklerin 650 adedi geri dönmüş ve yapılan değerlendirme sonucu 623’ü geçerli sayılmıştır. Yönetmel güçlülük ölçeğinin keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin

yapılabilmesine yönelik verilerin toplanması için bu aşama Mayıs-Haziran 2009 aylarında gerçekleştirilmiştir. Asıl örneklemden elde edilen veriler yarıya bölme tekniğiyle yönetsel güçlülük ölçeğinin güvenilirliği için keşfedici faktör analizinde ve ölçeğin geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizinde kullanılmıştır.

### 3.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmanın bulguları kısmı, ölçek geliştirme aşamalarında uygulanan betimsel ve istatistiksel analiz sonuçlarını içermektedir. Bu kısımda, soru havuzu oluşturulduktan sonra tasarlanan yönetsel güçlülük ölçeğinin uzman değerlendirmesine ait bulgular; pilot uygulamayla ölçekteki hangi maddelerin istatistiksel olarak işler olduklarının tayinine dönük madde analizi işlem sonuçları; daha sonra ölçeğin güvenilirliği için yapılan keşfedici faktör analizi ile doğrulayıcı faktör analizine ait bulgular yer almaktadır. Analizlerde toplanan veriler SPSS 13.0 ve LISREL 8.54 paket programları (Jöreskog ve Sörbom, 1996) kullanılarak analiz edilmiştir.

#### 3.4.1. Uzman Değerlendirmesine İlişkin Analiz Sonuçları

Yönetsel güçlülük kavramını ölçmek üzere geliştirilen 128 maddelik ölçek (Ek-3) içerik geçerliliği analizi için uzman değerlendirmesine tabi tutulmuştur. Ölçeği değerlendiren uzmanlara ait demografik özellikler Tablo 3.2’de yer almaktadır.

**Tablo 3. 2: Uzmanlara Ait Demografik Özellikler**

Cinsiyet	Frekans	Oran (%)
Kadın	2	% 33,3
Erkek	4	% 66,6
Uzmanlık Alanı		
Yönetim Bilimleri	4	% 66,6
Davranış Bilimleri	1	% 16,6
Psikolojik Danışma	1	% 16,6
<b>Toplam</b>	<b>6</b>	<b>% 100</b>

Uzman değerlendirmesine katılanların % 66,6'sı erkek, % 33,3'ü ise bayandır. Uzman katılımcıların % 66,6'sı yönetim bilimlerinde, % 16,6'sı davranış bilimlerinde ve psikolojik danışma alanında en az on yıllık tecrübeleri olan ve yönetsel güçlülük kavramı ile yakın kavramlar konusunda çalışmaları bulunan kişilerdir.

Uzmanların değerlendirmelerine ait sonuçların kantitatif analizinde Lawshe'nin İçerik Geçerliliği Oranı yöntemi kullanılmıştır. İçerik Geçerliliği oranı formülü aşağıdadır.

$$IGO_i = \frac{n_e - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

$IGO_i$  = Ölçeğin i'ninci maddesinin İçerik Geçerliliği Oranı.  
 $n_e$  = İfadenin "uygun" olduğunu belirten uzman sayısı.  
 $N$  = Uzmanların toplam sayısı.

Bu yöntemde, uzmanların her bir ifadeyi nasıl değerlendirdikleri dikkate alınır. Lawshe katsayısının yüksekliği veya düşüklüğü, uzmanların her bir ifadeye verdikleri "uygun" cevabının sayısına göre belli olur. İçerik Geçerliliği Oranı formulünün uygulanmasıyla birlikte her bir ölçek maddesi için bir yüzde değeri elde edilir ve bu katsayı -1 ila +1 arasında değişir. Uzmanların yarısından daha azı bir madde için "uygun" işaretlemesi yapmışsa sonuç eksi çıkar. Eksi işaretli maddeler ölçekten çıkarılır. Başka bir deyişle, uzmanların yarısından fazlasının bir maddenin o ölçek için "gerekli" olduğunu işaretlemeleri halinde söz konusu madde bir ölçüde içerik geçerliliğine sahiptir. Uzman katılımcı sayılarına göre  $p=0.05$  (tek yönlü) güven aralığında asgari içerik geçerliliği oranları da belirlenmiştir. Buna göre, ölçeği değerlendiren uzman sayısının 6 olması durumunda, minimum geçerlilik oranınının 0.99 olması gerekmektedir.

Ek-3'te yer alan ölçek, kavramsal yapıya uygunluğu açısından uzman değerlendirmesine tabi tutulmuş ve her bir maddeye ilişkin değerlendirmeler analiz edilmiştir. Lawshe'nin İçerik Geçerliliği Oranı yöntemi kullanılarak yapılan analizde,  $n_e$  bir maddenin "uygun"

ve “kalabilir” olduğunu belirten uzman sayısını ve N ise uzmanların toplam sayısını göstermektedir. Yapılan hesaplama sonucunda elde edilen katsayı minimum içerik geçerliliği oranı ile karşılaştırılmıştır. Katılımcı uzman sayısı 6 olduğu için hesaplanan katsayı 1 ise uzmanlar arasında uyuşma vardır. Hesaplanan değer eksi çıkmışsa veya 1’den düşükse uyuşma olmadığı şeklinde yorumlanır ve bu maddeler ölçekten çıkarılmıştır.

Yönetmelik güçlülük kavramını ölçmek üzere geliştirilen Ek-3’teki 128 maddelik ölçeğin içerik geçerliliği için uzman değerlendirmesine ait analiz sonuçları Tablo 3.3’te yer almaktadır. Buna göre, 6 uzmanın değerlendirmesi sonucunda her bir maddenin içerik geçerliliği katsayısı hesaplanmış ve  $p=0.05$  (tek yönlü) güven aralığında içerik geçerliliği katsayısı 1 olan maddeler kabul edilmiş, katsayısı 1’den düşük ya da negatif değerli olan maddeler ise ret edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda içerik geçerliliği katsayısı düşük veya negatif değerli olan toplam 32 madde ret edilmiş ve ölçekten çıkarılmıştır.

Ret edilen ve ölçekten çıkarılan 32 maddenin 8 maddesi duygusal güçlülük, 11 maddesi zihinsel güçlülük ve 13 maddesi ise davranışsal güçlülük bileşeni altında yer almaktadır. Uygun olmayan maddelerin elenmesiyle Ek-4’teki yönetmelik güçlülük ölçeği elde edilmiş ve bir sonraki aşama olan madde analizi işlemine geçilmiştir.

Tablo 3.3: İçerik Geçerliliği Oranı Hesaplama Tablosu

İfadeler	$n_e$	$\dot{I}GO_i$	Karar	İfadeler	$n_e$	$\dot{I}GO_i$	Karar	İfadeler	$n_e$	$\dot{I}GO_i$	Karar	İfadeler	$n_e$	$\dot{I}GO_i$	Karar
Madde 1	6	1	Kabul	Madde 33	6	1	Kabul	Madde 65	4	,33	Ret	Madde 97	6	1	Kabul
Madde 2	6	1	Kabul	Madde 34	6	1	Kabul	Madde 66	6	1	Kabul	Madde 98	2	-,33	Ret
Madde 3	6	1	Kabul	Madde 35	6	1	Kabul	Madde 67	4	,33	Ret	Madde 99	6	1	Kabul
Madde 4	6	1	Kabul	Madde 36	6	1	Kabul	Madde 68	6	1	Kabul	Madde 100	6	1	Kabul
Madde 5	6	1	Kabul	Madde 37	6	1	Kabul	Madde 69	3	0	Ret	Madde 101	6	1	Kabul
Madde 6	6	1	Kabul	Madde 38	3	0	Ret	Madde 70	6	1	Kabul	Madde 102	6	1	Kabul
Madde 7	4	,33	Ret	Madde 39	6	1	Kabul	Madde 71	6	1	Kabul	Madde 103	6	1	Kabul
Madde 8	6	1	Kabul	Madde 40	6	1	Kabul	Madde 72	6	1	Kabul	Madde 104	2	-,33	Ret
Madde 9	3	0	Ret	Madde 41	6	1	Kabul	Madde 73	6	1	Kabul	Madde 105	3	0	Ret
Madde 10	6	1	Kabul	Madde 42	4	,33	Ret	Madde 74	3	0	Ret	Madde 106	6	1	Kabul
Madde 11	4	,33	Ret	Madde 43	6	1	Kabul	Madde 75	6	1	Kabul	Madde 107	6	1	Kabul
Madde 12	6	1	Kabul	Madde 44	6	1	Kabul	Madde 76	6	1	Kabul	Madde 108	6	1	Kabul
Madde 13	6	1	Kabul	Madde 45	2	-,33	Ret	Madde 77	4	,33	Ret	Madde 109	6	1	Kabul
Madde 14	6	1	Kabul	Madde 46	6	1	Kabul	Madde 78	6	1	Kabul	Madde 110	6	1	Kabul
Madde 15	4	,33	Ret	Madde 47	6	1	Kabul	Madde 79	6	1	Kabul	Madde 111	6	1	Kabul
Madde 16	6	1	Kabul	Madde 48	2	-,33	Ret	Madde 80	6	1	Kabul	Madde 112	2	-,33	Ret
Madde 17	3	0	Ret	Madde 49	6	1	Kabul	Madde 81	6	1	Kabul	Madde 113	6	1	Kabul
Madde 18	6	1	Kabul	Madde 50	6	1	Kabul	Madde 82	6	1	Kabul	Madde 114	6	1	Kabul
Madde 19	6	1	Kabul	Madde 51	6	1	Kabul	Madde 83	6	1	Kabul	Madde 115	6	1	Kabul
Madde 20	6	1	Kabul	Madde 52	1	-,66	Ret	Madde 84	6	1	Kabul	Madde 116	4	,33	Ret
Madde 21	6	1	Kabul	Madde 53	4	,33	Ret	Madde 85	2	-,33	Ret	Madde 117	6	1	Kabul
Madde 22	6	1	Kabul	Madde 54	6	1	Kabul	Madde 86	3	0	Ret	Madde 118	6	1	Kabul
Madde 23	6	1	Kabul	Madde 55	6	1	Kabul	Madde 87	6	1	Kabul	Madde 119	4	,33	Ret
Madde 24	6	1	Kabul	Madde 56	6	1	Kabul	Madde 88	6	1	Kabul	Madde 120	6	1	Kabul
Madde 25	6	1	Kabul	Madde 57	6	1	Kabul	Madde 89	6	1	Kabul	Madde 121	6	1	Kabul
Madde 26	6	1	Kabul	Madde 58	6	1	Kabul	Madde 90	2	-,33	Ret	Madde 122	3	0	Ret
Madde 27	2	-,33	Ret	Madde 59	2	-,33	Ret	Madde 91	6	1	Kabul	Madde 123	6	1	Kabul
Madde 28	6	1	Kabul	Madde 60	6	1	Kabul	Madde 92	3	0	Ret	Madde 124	6	1	Kabul
Madde 29	6	1	Kabul	Madde 61	6	1	Kabul	Madde 93	6	1	Kabul	Madde 125	6	1	Kabul
Madde 30	3	0	Ret	Madde 62	6	1	Kabul	Madde 94	6	1	Kabul	Madde 126	6	1	Kabul
Madde 31	6	1	Kabul	Madde 63	6	1	Kabul	Madde 95	4	,33	Ret	Madde 127	6	1	Kabul
Madde 32	6	1	Kabul	Madde 64	6	1	Kabul	Madde 96	6	1	Kabul	Madde 128	2	-,33	Ret

### **3.4.2. Madde Analizine İlişkin Sonuçlar**

Bu aşamada, Ek-4'te yer alan yönetsel güçlülük ölçeğindeki hangi maddelerin istatistiksel olarak işler olduklarının tayinine dönük bir madde analizi işlemi yapılmıştır. Yapılan bu analiz işleminde örneklem, veri toplama aracı ve bulgular aşağıda yer almaktadır.

#### **3.4.2.1. Örneklem**

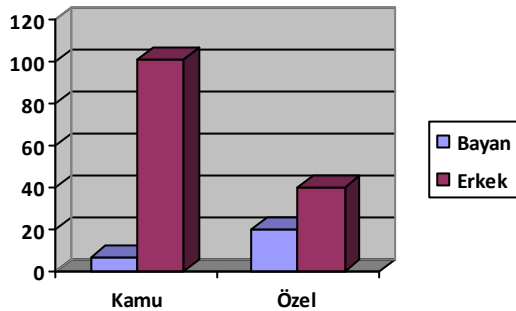
Pilot uygulamayla Ek-4'teki yönetsel güçlülük ölçeğindeki hangi maddelerin istatistiksel olarak işler olduklarının tayinine dönük bir madde analizi işlemi yapılmıştır. Pilot uygulamada 200 kişilik örneklem hedeflenmiştir. Yönetsel güçlülük ölçeği Ankara, Kayseri, Kırşehir, Muğla ve Nevşehir il ve/veya ilçelerinde kamu ve özel sektörde görev yapan yönetici/lider konumundaki katılımcılara uygulanmıştır. Örneklemde yer alan çeşitli alanlarda ve farklı yönetsel düzeylerdeki kişilerden 112 kişiye elden, 88 kişiye ise posta yoluyla ölçek ulaştırılmıştır. Yapılan çeşitli görüşmeler ve çabalar sonucunda ölçeğin büyük bir kısmının geri dönüşü sağlanmıştır. Ölçeklerin 174 adedi geri dönmüş ve yapılan değerlendirme sonucu 168'i geçerli sayılmıştır. Pilot uygulama Mart-Nisan 2009 aylarında gerçekleştirilmiştir. Katılımcılardan elde edilen veriler demografik bilgilerle birlikte SPSS 13.0 programına girilmiştir.

Bu aşamadaki katılımcılara ait demografik özellikler Tablo 3.4'te yer almaktadır. Araştırmanın bu aşamasının örnekleme, kamu ve özel sektörde çalışan 168 gönüllü katılımcıdan oluşmuştur. Kamu sektöründen 108 kişi (% 64) ile özel sektörden 60 kişinin (% 36) katıldığı pilot uygulamada, yöneticilerin cinsiyetlerine ve eğitim durumlarına göre dağılımları aşağıda gösterilmektedir.

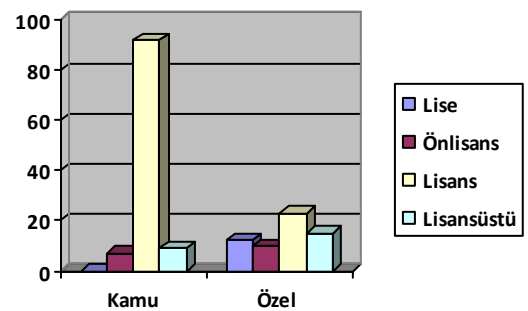
**Tablo 3. 4: Katılımcılara Ait Demografik Özellikler**

Cinsiyet	Frekans	Oran (%)
Kadın	27	% 16
Erkek	141	% 84
Sektör	Frekans	Oran (%)
Kamu	108	% 64
Özel	60	% 36
Eğitim Durumu	Frekans	Oran (%)
Lise	12	% 7
Önlisans	17	% 10
Lisans	115	% 68
Lisansüstü	24	% 15
Hizmet Süresi	Frekans	Oran (%)
1-5 Yıl	34	% 21
6-10 Yıl	48	% 28
11-15 Yıl	77	% 46
16 Yıldan Fazla	9	% 5
Görevi	Frekans	Oran (%)
Alt Kademe Yöneticisi	45	% 28
Orta Kademe Yöneticisi	102	% 60
Üst Kademe Yöneticisi	21	% 12
<b>Toplam</b>	<b>168</b>	<b>% 100</b>

Kamu sektöründen 7 (% 4) özel sektörden 20 (% 12) olmak üzere toplam 27 bayan (% 16) araştırmaya katılmıştır. Erkeklerde ise dağılım; kamu sektöründe 101 (% 60) özel sektörde 40 (% 24) olmak üzere toplam 141 (% 84) şeklindedir.

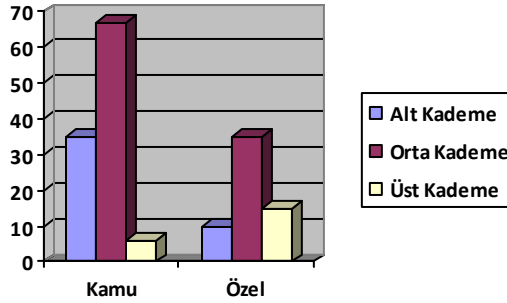


**Şekil 3.1: Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**



**Şekil 3.2: Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı**

Eğitim durumlarına göre bakıldığında, özel sektörden 12 (% 7) lise, 10 (% 6) nlisans, 23 (% 13) lisans ve 15 (% 10) lisansüstü olmak üzere toplam 60 (% 36) kişi araştırmaya katılmıştır. Kamu sektöründen ise 7 (% 4) nlisans, 92 (% 55) lisans ve 9 (% 5) lisansüstü olmak üzere toplam 108 (% 64) kişi katılmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin buldukları yönetim kademesine göre dağılımları aşağıda yer almaktadır.



**şekil 3.3: Yöneticilerin Pozisyonlarına Göre Dağılımı**

Yöneticilerin buldukları yönetim kademesine göre bakıldığında; özel sektörden 10 (% 6) alt kademe, 35 (% 20) orta kademe ve 15 (% 16) st kademe olmak üzere toplam 60 (% 36) yönetici araştırmaya katılmıştır. Kamu sektöründen ise 35 (% 20) alt kademe, 67 (% 40) orta kademe ve 6 (% 4) st kademe olmak üzere toplam 108 (% 64) yönetici katılmıştır. Örneklemenin yaş ortalaması 34,7'dir (Ranj=26-44).

#### **3.4.2.2. Veri Toplama Aracı**

Yönetsel güçlülük ölçeğindeki hangi maddelerin istatistiksel olarak işler olduklarının tayinine dönük bir madde analizi işleminin hedeflendiği bu aşamada Ek-4'te yer alan 96 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçek; duygusal güçlülük bileşeni altında 31, zihinsel güçlülük bileşeni altında 28 ve davranışsal güçlülük bileşeni altında 37 adet maddeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan maddeler, bireysel tercihleri gösterdiği gibi ("güçlüklerle karşılaştığında "başarabilirim" diyen insanlardan hoşlanırım") birey davranışlarını / eğilimlerini niteleyici ("başarısızlıklar beni yıldıramaz, tekrar denemekten asla



çekinmem”) türde oluşturulmuştur. Tablo 3.5’te pilot uygulamada kullanılan Ek-4 Yönelimsel Güçlülük Ölçeğinin ilgili bölümleri ve soru numaraları gösterilmiştir.

**Tablo 3.5: Ek-4 Yönelimsel Güçlülük Ölçeğinin İlgili Bölümleri ve Soru Numaraları**

İlgili Yetenek	İlgili Bölümler	Madde Numaraları
<b>Duygusal Güçlülük</b>	Duygusal Kontrol	3,4,9,18,29,40,46,60,70,90
	Sakin Olma	10,25,35,39,56,77,91
	Doyumu Erteleme	8,21,24,33,45,61,87
	Proaktif Olma	2,11,19,27,41,71,76
<b>Zihinsel Güçlülük</b>	Problem Çözme	1,12,20,26,30,34,42,49,57,62,66,72,75,82,94
	Öz-Düşünüm	5,14,17,22,36,43,50,54,67,69,79,83,88
<b>Davranışsal Güçlülük</b>	İşe Yönelik Davranış Tarzı	6,13,16,23,28,31,37,44,51,53,58,65,73,78,80,84,86,92,96
	İnsana Yönelik Davranış Tarzı	7,15,32,38,47,48,52,55,59,63,64,68,74,81,85,89,93,95

Ölçek maddeleri 5 dereceli Likert formatında cevaplanacak şekilde oluşturulmuş ve ölçeğin yönergesi ve basımı buna uygun olarak yapılmıştır. Derecelendirme, “Hiç uygun değil”(1), “pek uygun değil”(2), “uygun”(3), “oldukça uygun”(4), “tamamen uygun”(5) şeklinde yapılmakta ve puanlanmaktadır. Puanlardaki yükselme, yüksek yönelimsel güçlülük düzeyini yansıtmaktadır. Ölçeğin maddelerinin 71’i düz, 25’i ters yönde puanlanacak şekilde ifade edilmiş ve böylece tepki yanlılığına karşı korunmuştur.

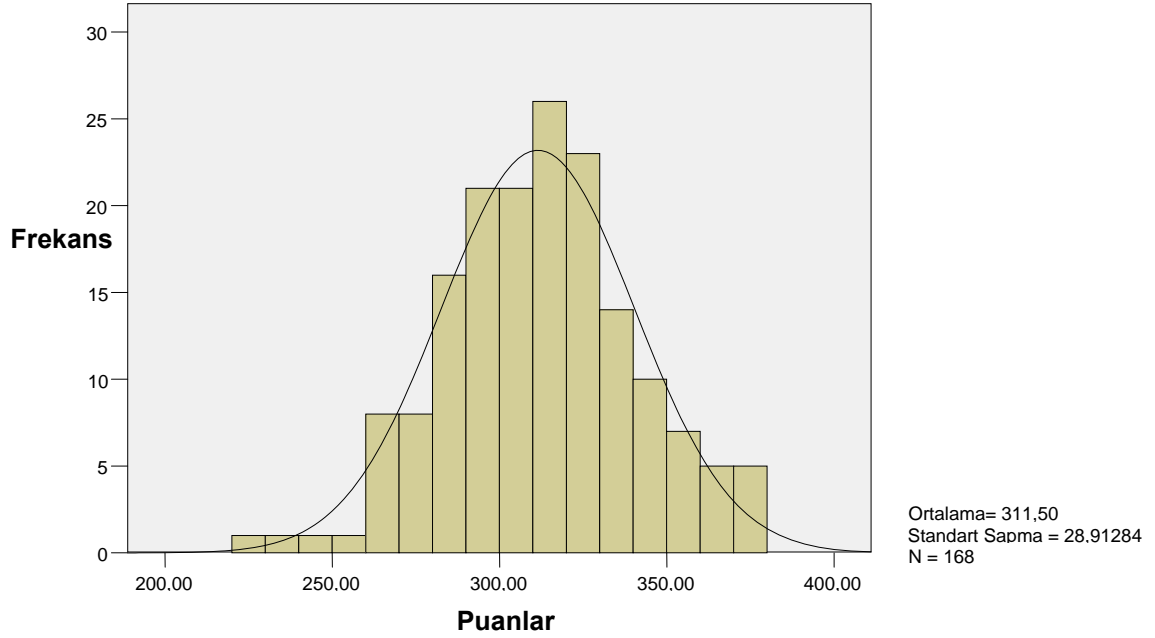
### 3.4.2.3. İşlem ve Bulgular

Araştırmada toplanan veriler SPSS 13.0 istatistik programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Ölçeğin değerlendirilmesi kısmında açıklandığı üzere bu aşamada Ek-4’te yer alan yönelimsel güçlülük ölçeğindeki hangi maddelerin istatistiksel olarak işler olduklarının tayinine dönük bir madde analizi işlemi yapılmıştır. Madde analizine ilişkin bulgulara geçmeden önce ölçeğin puanlarına ilişkin betimsel istatistiklere değinilmiştir. Tablo 3.6’da Ek-4 Yönelimsel Güçlülük Ölçeğine ait puanların dağılım özelliklerine ilişkin bazı betimsel istatistikler verilmiştir.

**Tablo 3.6: Ek-4 Yönetmelik Güçlülük Ölçeğine Ait Puan Dağılımlarının Betimsel İstatistikleri**

Descriptive Statistics		Betimsel İstatistikler
N	168	Frekans (Cevaplayıcı Sayısı)
Mean	311,5000	Aritmetik Ortalama
Std. Error of Mean	2,23067	Standart Hata
Median	312,0000	Ortanca
Mode	304,00	Mod
Std. Deviation	28,91284	Standart Sapma
Variance	835,952	Varyans
Skewness	,015	Çarpıklık
Kurtosis	,052	Basıklık
Range	153,00	Ranj
Minimum	227,00	En Küçük Puan
Maximum	380,00	En Yüksek Puan
Sum	52332,00	Toplam

Tablo 3.6’da betimsel istatistikleri verilen Ek-4 Yönetmelik Güçlülük Ölçeğinde 96 madde bulunduğuna göre alınabilecek en düşük puan 96, en yüksek puan ise 480’dir. Ölçek puanlarının ilgili yeteneğin en olumsuz ucundan en olumlu ucuna kadar olan yetenek öğelerini kapsamaları için dizi genişliğinin  $(480-96)= 384$  olması beklenirken, bu pilot uygulamada dizi genişliğinin 153 olduğu görülmektedir. Şu halde, denemelik ölçeğin beklenen ranjın bir kısmını kapsadığı görülmektedir. Merkezi yığılma ölçüleri olarak pilot uygulamada elde edilen puanların ortalaması 311.5, ortancası 312 ve modu 304 olarak birbirine yakın değerler ortaya çıkmıştır. Merkezi yığılma ölçüleri etrafında nasıl dağıldığı hakkında bilgi veren dağılım ölçülerinden ranjın 384, standart sapmanın ise 28,91 olarak bulunmuştur. Elde edilen bu dağılım ölçüleri, puan ve değerlerin ortalama etrafındaki yayılım derecesini göstererek pilot uygulamaya katılanların ölçülen nitelikleri yönünden homojen olduklarını ortaya koymuştur. Şekil 3.4’te Ek-4 Yönetmelik Güçlülük Ölçeğinin Puanlarına ait histogram yer almaktadır.



**Şekil 3.4: Ek-4 Yönetmel Güçlülük Ölçeğinin Puanlarına Ait Histogram**

Amacı ölçeğin maddelerinin belirli bir kavramsal yapıyı tutarlı bir şekilde ölçüp ölçmediğinin belirlenmesi olan iç tutarlık güvenilirliği analizinde, kullanılan hesaplama ve istatistiksel analiz yöntemlerinden biri de madde analizi yöntemidir. Ölçekle ölçülmek isteneni ölçmede, her maddenin ölçme gücünü belirlemek için Likert tarafından özgün olarak iki ayrı “madde analizi” önerilmiştir: Birincisi korelasyonlara dayalı analiz, ikincisi ise “iç tutarlık ölçütü”ne (t-test) dayalı analizdir.

Her madde ile ölçek puanı arasındaki korelasyonların hesaplanması, Likert tarafından önerilen ilk nesnel denetimdir. Bir madde için bu yolla hesaplanan korelasyon katsayısının işareti eksi, değeri sıfır veya sıfıra yakın ise bu maddenin diğer maddelerle ölçülmek istenen tutumu ölçmede yetersiz kaldığını gösterir. Ölçek puanı (diğer maddelerin oluşturduğu toplam) ile ilişkisi düşük maddeler, nihai ölçekle ölçülmek istenenin ölçülmesine pek az katkıda bulunabilir. Aynı durum bir maddenin diğer maddelerle ilişkisi bakımından da geçerlidir. Birbirleri ile düşük ilişki gösteren veya ilişkisiz olan maddelerin bir araya getirilmesiyle oluşturulan bir ölçeğin güvenilirliği ve

geçerliği düşük olur. Madde-toplam puan korelasyonunda toplam puanlar eşit aralıklı veri niteliğinde, madde puanları ise sıralı veri olarak değerlendirildiğinden Spearman sıra korelasyonu analizi uygulanmıştır. Madde-toplam puan korelasyon katsayısı 0.30'un altındaysa bu maddeler sorunlu maddeler olarak düşünölmüştür. Sorunlu maddeleri ölçekten çıkarmadan önce;

- Maddede değişiklik yapıp yapılamayacağı,
- Maddenin alfa değeri üzerindeki etkisi,
- Ölçekteki madde çeşitliliğın azalması gibi unsurlar incelenmiştir.

Öte yandan madde-toplam puan korelasyonu negatif değerli ise, bu maddelerin ayırt etme özellikleri düşük demektir. Bu maddeler zayıf bir şekilde ifade edilmiş, yanlış kodlanmış, tersine çevrilmemiş ya da kasıtlı bir şekilde cevaplandırılmış olabilir. Negatif işaretli maddelerin ölçekten çıkarılması gerekmektedir. Madde-toplam puan korelasyonunda, toplam puana kendisiyle ilişki kurulan madde de dahil edildiğinden korelasyon katsayısı bir ölçüde şişkin çıkar. Bunu önlemek için kendisiyle ilişki kurulan maddenin puanı toplam puandan çıkarıldıktan sonra korelasyon analizi yapılır. Bu şekilde elde edilen değer “düzeltilmiş madde-toplam puan korelasyon katsayısı” olarak isimlendirilir. Bu doğrultuda, Ek-4'te yer alan yönetsel güçlölük ölçeğın her bir maddesi için madde bırakma tekniği ile madde-toplam korelasyonları hesaplanmıştır. Tablo 3.7'de Ek-4 Yönetsel Güçlölük Ölçeğının madde puan ortalama ve standart sapma ile madde-toplam puan korelasyonları yer almaktadır.

Madde puanları dizisi ile ölçek puanı dizisi arasında hesaplanan Pearson Momentler Çarpımı korelasyon katsayıları Tablo 3.7'de verilmiştir. Tablo 3.7'de de göröldüğü gibi en yüksek ölçek değerine (madde-test korelasyonu) sahip madde 21. madde (“önüme seçenekler sunulduğında, sonucu hemen elde edeceğim yolu düşünmeden seçerim”), en düşük ölçek değerine (madde-test korelasyonu) sahip madde ise 27. maddedir (“herşey yolunda gidiyorsa, bir şeyleri değiştirmeye gerek yoktur diye düşünürüm”). Bir diğer ifadeyle, denek tepkilerine dayalı kestirilen ölçek değerlerine göre, ölçölmek istenen özelliği en iyi ölçen madde 21. madde iken en az ölçen madde 27. maddedir.

**Tablo 3.7: Ek-4 Yönetmelik Güçlülük Ölçeğinin Madde Puan Ortalama ve Standart Sapma ile Madde-Toplam Puan Korelasyonları**

İfadeler	X	SS	r	İfadeler	X	SS	r	İfadeler	X	SS	r
Madde 1	2,07	0,86	,278	Madde 33	4,29	1,16	,236	Madde 65	3,45	1,20	,325
Madde 2	3,14	0,81	,172	Madde 34	3,98	1,31	,169	Madde 66	2,69	0,99	,199
Madde 3	3,58	1,42	,359	Madde 35	4,12	1,19	,156	Madde 67	3,46	1,21	,361
Madde 4	4,47	0,86	,228	Madde 36	4,46	0,85	,141	Madde 68	4,08	1,23	,215
Madde 5	4,33	0,97	,278	Madde 37	4,33	0,97	,164	Madde 69	4,40	0,95	,250
Madde 6	4,48	0,91	,230	Madde 38	4,02	1,25	,153	Madde 70	2,08	0,62	,433
Madde 7	4,59	0,76	,154	Madde 39	4,13	1,23	,197	Madde 71	2,10	0,62	,467
Madde 8	4,52	0,87	,355	Madde 40	3,22	1,34	-,041	Madde 72	2,08	0,63	,468
Madde 9	4,06	1,26	,249	Madde 41	1,92	0,50	,345	Madde 73	2,21	0,63	,405
Madde 10	3,83	1,35	,248	Madde 42	1,90	0,50	,375	Madde 74	2,23	0,61	,407
Madde 11	4,33	0,95	,182	Madde 43	1,92	0,50	,353	Madde 75	2,23	0,62	,451
Madde 12	4,38	0,79	,270	Madde 44	1,39	0,51	-,014	Madde 76	2,22	0,63	,430
Madde 13	4,35	0,95	,168	Madde 45	3,40	1,06	,046	Madde 77	2,24	0,62	,469
Madde 14	3,90	1,27	,135	Madde 46	1,93	0,52	,301	Madde 78	3,91	1,40	,074
Madde 15	4,25	1,08	,200	Madde 47	1,86	0,51	,263	Madde 79	2,25	0,61	,428
Madde 16	3,82	1,24	,354	Madde 48	1,90	0,51	,340	Madde 80	3,00	0,70	,427
Madde 17	3,74	1,31	,371	Madde 49	1,92	0,52	,350	Madde 81	1,95	1,08	,118
Madde 18	3,90	1,15	,445	Madde 50	2,42	0,60	,478	Madde 82	2,99	0,70	,424
Madde 19	4,02	1,19	,409	Madde 51	1,51	0,78	,147	Madde 83	3,01	0,70	,417
Madde 20	2,69	0,84	,487	Madde 52	2,40	0,59	,471	Madde 84	2,99	0,70	,414
Madde 21	2,70	0,81	,531	Madde 53	2,44	0,62	,462	Madde 85	3,02	0,69	,426
Madde 22	2,65	0,82	,434	Madde 54	2,40	0,59	,456	Madde 86	2,98	0,70	,367
Madde 23	2,65	0,83	,458	Madde 55	3,72	1,17	,260	Madde 87	4,09	1,21	,308
Madde 24	3,87	1,22	,133	Madde 56	2,41	0,59	,494	Madde 88	3,93	1,28	,376
Madde 25	2,68	0,84	,397	Madde 57	2,10	0,62	,481	Madde 89	4,01	1,19	,371
Madde 26	2,67	0,81	,395	Madde 58	2,13	0,62	,483	Madde 90	4,10	1,11	,380
Madde 27	1,57	0,88	-,045	Madde 59	2,07	0,62	,472	Madde 91	3,54	1,50	,326
Madde 28	2,70	0,80	,467	Madde 60	3,15	1,54	,399	Madde 92	3,36	1,44	,191
Madde 29	3,90	1,24	,062	Madde 61	3,44	1,31	,312	Madde 93	3,99	1,13	,252
Madde 30	4,62	0,75	,291	Madde 62	4,16	0,98	,367	Madde 94	4,27	0,95	,336
Madde 31	4,70	0,67	,179	Madde 63	4,04	1,16	,354	Madde 95	4,14	1,06	,279
Madde 32	4,67	0,75	,256	Madde 64	3,90	1,18	,269	Madde 96	3,67	1,26	,328

Tablo 3.7'deki değerlere bakıldığında korelasyon değerlerinin -0.045 ile 0.531 değerleri arasında değiştiği görülmektedir. Üç maddenin en büyüğü 0.014 olmak üzere negatif değerli korelasyon çıkardığı anlaşılmıştır. Korelasyon değeri negatif olan üç maddenin yanında 38 maddenin korelasyon değerinin 0.30'dan az olduğu ortaya çıkmıştır. Korelasyon değeri 0.30'dan az olan 41 maddenin 13 maddesi duygusal güçlülük bileşeni altında, 10 maddesi zihinsel güçlülük altında ve 18 maddesi davranışsal güçlülük bileşeni altında yer almaktadır. Bu maddeler 1, 2, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 24, 27, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 44, 45, 47, 51, 55, 64, 66, 68, 69, 78, 81, 92, 93, 95 nci maddelerdir.

Madde-toplam korelasyon katsayıları düşük olan maddeler incelendiğinde bu maddelerin bazılarının benzer kavramları ölçtüğü görülmüştür. Genellikle, ölçekte kullanılması tasarlanan madde sayısının, başlangıçta -dört katının veya daha fazlasının hazırlanmış olması arzu edilir. Çünkü maddelerin bir grup üzerinde denenmesinden (pilot uygulama) sonra amaca hizmet etmeyen, yeterli güvenirlik ve geçerlikte olmayan maddeler ortaya çıkabilir.

Ayrıca, çok sayıdaki madde arasından istenen kapsayıcılıkta ve ayırt edicilikte madde seçme olanağı daha fazladır. Ölçek maddesi için bu yolla hesaplanan korelasyon katsayısının işareti eksi, sıfır veya sıfıra yakın ise maddenin ölçekle ölçülmek istenen yeteneği ölçmede yetersiz kaldığı ve maddenin ölçekten çıkarılması gerektiğini gösterir. Her maddenin lme gücünü belirlemek ve dolayısıyla nihai ölçekte kalması arzu edilen maddeleri tespit etmek için uygulanan bir diğer “madde analizi” yöntemi “iç tutarlık ölçütü”ne (t-test) dayalı analizdir.

Ayrıca, her maddenin ayırt etme gücü analiz edilmiştir. Ayırma analizinde (discrimination index), normal dağılım gösteren grupta kişilerin toplam puanları yksekteen düşüğe doğru sıraya dizilir ve Truman Kelley kuralı gereğince ilk % 27'lik dilim yüksek ve son % 27'lik dilim ise düşük grup olarak alınır. Üst gruptaki cevaplayıcılar, ölçeğin tümüyle ölçülmek istenen yeteneğe (yönetsel güçlülüğe) olumlu yönde sahip olanları, alt gruptaki cevaplayıcılar da olumsuz yönde sahip olanları

gösterir. Her maddeye ait tepki dağılımı için de, dağılımın üst ucundaki grubun ölçülen yeteneğe olumlu derecede sahip olanları, alt ucundakilerin ise olumsuz derecede sahip olanları göstermesi beklenir. Eğer bir madde bu iki gruptaki tepkileri birbirinden ayırt etmiyorsa, ilgili yeteneğe olumlu derecede sahip olanlar ile olumsuz derecede sahip olanları ayırt edemiyor demektir. Ek-4'teki yönetsel güçlülük ölçeğindeki her maddenin, toplam puan üzerinden örneklemin üst % 27'sine giren grup (yüksek yönetsel güçlülük düzeyi) ile alt % 27'sine giren grubu (düşük yönetsel güçlülük düzeyi) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ayırdedip etmediği incelenmiştir. Bunun için söz konusu iki uç grubun toplam puanları t test tekniği ile karşılaştırılmıştır.

Tablo 3.8'de Ek-4 Yönetsel Güçlülük Ölçeğinin her maddesinin puan dağılımının alt ve üst gruplarına ait ortalamalar arasındaki anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 3.8: Ek-4 Yönetsel Güçlülük Ölçeğinin Her Maddesinin Puan Dağılımının Alt ve Üst Gruplarına Ait Ortalamalar Arasındaki Anlamlılığına İlişkin T Testi Sonuçları**

İfadeler	Grup	N	X	S	s.d.	t	p
Madde 1	yüksek	45	2,33	,769	88	4,841	,000
	düşük	45	1,56	,755			
Madde 2	yüksek	45	3,33	,853	88	2,174	,032
	düşük	45	2,98	,690			
Madde 3	yüksek	45	4,11	1,369	88	4,946	,000
	düşük	45	2,76	1,228			
Madde 4	yüksek	45	4,67	,640	88	3,079	,003
	düşük	45	4,11	1,027			
Madde 5	yüksek	45	4,64	,712	88	3,200	,002
	düşük	45	4,00	1,148			
Madde 6	yüksek	45	4,71	,787	88	2,512	,014
	düşük	45	4,22	1,042			
Madde 7	yüksek	45	4,69	,633	88	2,099	,039
	düşük	45	4,36	,857			
Madde 8	yüksek	45	4,89	,318	88	5,177	,000
	düşük	45	3,96	1,167			
Madde 9	yüksek	45	4,38	1,029	88	3,592	,001
	düşük	45	3,44	1,407			

Madde 10	yüksek	45	4,33	,977	88	4,000	,000
	düşük	45	3,27	1,498			
Madde 11	yüksek	45	4,44	,841	88	2,095	,039
	düşük	45	4,00	1,148			
Madde 12	yüksek	45	4,71	,506	88	4,509	,000
	düşük	45	4,02	,892			
Madde 13	yüksek	45	4,53	,894	88	2,701	,008
	düşük	45	4,00	,977			
Madde 14	yüksek	45	4,27	1,116	88	2,418	,018
	düşük	45	3,64	1,317			
Madde 15	yüksek	45	4,53	,842	88	3,458	,001
	düşük	45	3,73	1,304			
Madde 16	yüksek	45	4,20	,968	88	4,529	,000
	düşük	45	3,07	1,372			
Madde 17	yüksek	45	4,20	1,014	88	4,698	,000
	düşük	45	3,00	1,382			
Madde 18	yüksek	45	4,47	,869	88	6,536	,000
	düşük	45	3,13	1,057			
Madde 19	yüksek	45	4,42	,941	88	4,821	,000
	düşük	45	3,27	1,304			
Madde 20	yüksek	45	3,44	,785	88	7,203	,000
	düşük	45	2,33	,674			
Madde 21	yüksek	45	3,42	,753	88	8,366	,000
	düşük	45	2,27	,539			
Madde 22	yüksek	45	3,31	,848	88	5,899	,000
	düşük	45	2,36	,679			
Madde 23	yüksek	45	3,27	,863	88	6,150	,000
	düşük	45	2,29	,626			
Madde 24	yüksek	45	4,20	,842	88	2,070	,041
	düşük	45	3,71	1,342			
Madde 25	yüksek	45	3,24	,883	88	4,752	,000
	düşük	45	2,42	,753			
Madde 26	yüksek	45	3,22	,850	88	5,343	,000
	düşük	45	2,36	,679			
Madde 27	yüksek	45	1,47	,944	88	-,486	,628
	düşük	45	1,56	,785			
Madde 28	yüksek	45	3,31	,848	88	5,598	,000
	düşük	45	2,40	,688			
Madde 29	yüksek	45	4,13	,944	88	1,658	,101
	düşük	45	3,71	1,424			
Madde 30	yüksek	45	4,89	,438	88	3,547	,001
	düşük	45	4,36	,908			
Madde 31	yüksek	45	4,84	,424	88	2,502	,014
	düşük	45	4,51	,787			
Madde 32	yüksek	45	4,84	,424	88	3,097	,003
	düşük	45	4,33	1,022			
Madde 33	yüksek	45	4,49	,920	88	2,824	,006
	düşük	45	3,76	1,479			
Madde 34	yüksek	45	4,33	,977	88	2,489	,015
	düşük	45	3,67	1,508			
Madde 35	yüksek	45	4,33	1,087	88	1,703	,092



	düşük	45	3,91	1,258			
Madde 36	yüksek	45	4,64	,743	88	1,799	,075
	düşük	45	4,31	,996			
Madde 37	yüksek	45	4,53	,869	88	2,351	,021
	düşük	45	4,07	1,009			
Madde 38	yüksek	45	4,31	1,184	88	2,152	,034
	düşük	45	3,76	1,264			
Madde 39	yüksek	45	4,29	1,160	88	2,921	,004
	düşük	45	3,49	1,424			
Madde 40	yüksek	45	3,38	1,211	88	,889	,377
	düşük	45	3,13	1,392			
Madde 41	yüksek	45	2,20	,505	88	4,477	,000
	düşük	45	1,76	,435			
Madde 42	yüksek	45	2,20	,505	88	4,643	,000
	düşük	45	1,73	,447			
Madde 43	yüksek	45	2,20	,505	88	4,313	,000
	düşük	45	1,78	,420			
Madde 44	yüksek	45	1,36	,570	88	,000	1,000
	düşük	45	1,36	,484			
Madde 45	yüksek	45	3,51	1,058	88	,764	,447
	düşük	45	3,33	1,148			
Madde 46	yüksek	45	2,20	,505	88	4,102	,000
	düşük	45	1,78	,471			
Madde 47	yüksek	45	2,04	,562	88	2,905	,005
	düşük	45	1,73	,447			
Madde 48	yüksek	45	2,16	,520	88	3,942	,000
	düşük	45	1,73	,495			
Madde 49	yüksek	45	2,16	,520	88	3,776	,000
	düşük	45	1,76	,484			
Madde 50	yüksek	45	2,93	,688	88	6,425	,000
	düşük	45	2,18	,387			
Madde 51	yüksek	45	1,71	1,014	88	2,114	,037
	düşük	45	1,33	,640			
Madde 52	yüksek	45	2,89	,682	88	6,087	,000
	düşük	45	2,18	,387			
Madde 53	yüksek	45	2,96	,706	88	6,484	,000
	düşük	45	2,18	,387			
Madde 54	yüksek	45	2,87	,694	88	5,816	,000
	düşük	45	2,18	,387			
Madde 55	yüksek	45	4,09	,900	88	4,265	,000
	düşük	45	3,11	1,247			
Madde 56	yüksek	45	2,91	,668	88	6,651	,000
	düşük	45	2,16	,367			
Madde 57	yüksek	45	2,53	,588	88	6,351	,000
	düşük	45	1,80	,505			
Madde 58	yüksek	45	2,56	,586	88	6,087	,000
	düşük	45	1,84	,520			
Madde 59	yüksek	45	2,53	,588	88	6,351	,000
	düşük	45	1,80	,505			
Madde 60	yüksek	45	3,89	1,283	88	5,534	,000
	düşük	45	2,33	1,382			

Madde 61	yüksek	45	3,80	1,179	88	3,801	,000
	düşük	45	2,84	1,205			
Madde 62	yüksek	45	4,60	,539	88	5,556	,000
	düşük	45	3,51	1,199			
Madde 63	yüksek	45	4,44	,813	88	4,881	,000
	düşük	45	3,31	1,328			
Madde 64	yüksek	45	4,24	1,004	88	3,921	,000
	düşük	45	3,27	1,338			
Madde 65	yüksek	45	3,89	,885	88	5,024	,000
	düşük	45	2,76	1,228			
Madde 66	yüksek	45	2,96	1,065	88	2,733	,008
	düşük	45	2,38	,936			
Madde 67	yüksek	45	4,00	1,108	88	4,670	,000
	düşük	45	2,91	1,104			
Madde 68	yüksek	45	4,47	1,014	88	2,930	,004
	düşük	45	3,73	1,338			
Madde 69	yüksek	45	4,71	,589	88	2,840	,006
	düşük	45	4,18	1,114			
Madde 70	yüksek	45	2,49	,626	88	5,748	,000
	düşük	45	1,80	,505			
Madde 71	yüksek	45	2,53	,588	88	6,004	,000
	düşük	45	1,82	,535			
Madde 72	yüksek	45	2,51	,626	88	6,057	,000
	düşük	45	1,78	,517			
Madde 73	yüksek	45	2,56	,624	88	5,281	,000
	düşük	45	1,89	,573			
Madde 74	yüksek	45	2,60	,539	88	5,961	,000
	düşük	45	1,91	,557			
Madde 75	yüksek	45	2,62	,490	88	6,523	,000
	düşük	45	1,89	,573			
Madde 76	yüksek	45	2,60	,580	88	5,851	,000
	düşük	45	1,89	,573			
Madde 77	yüksek	45	2,67	,477	88	7,000	,000
	düşük	45	1,89	,573			
Madde 78	yüksek	45	4,13	1,160	88	1,513	,134
	düşük	45	3,69	1,593			
Madde 79	yüksek	45	2,62	,535	88	6,179	,000
	düşük	45	1,91	,557			
Madde 80	yüksek	45	3,60	,539	88	6,860	,000
	düşük	45	2,73	,654			
Madde 81	yüksek	45	2,38	1,353	88	2,670	,009
	düşük	45	1,73	,889			
Madde 82	yüksek	45	3,58	,543	88	6,666	,000
	düşük	45	2,73	,654			
Madde 83	yüksek	45	3,60	,539	88	6,737	,000
	düşük	45	2,76	,645			
Madde 84	yüksek	45	3,58	,543	88	6,794	,000
	düşük	45	2,71	,661			
Madde 85	yüksek	45	3,60	,539	88	6,737	,000
	düşük	45	2,76	,645			
Madde 86	yüksek	45	3,51	,626	88	5,765	,000

	düşük	45	2,73	,654			
Madde 87	yüksek	45	4,38	,936	88	2,871	,005
	düşük	45	3,62	1,497			
Madde 88	yüksek	45	4,51	,787	88	4,721	,000
	düşük	45	3,33	1,477			
Madde 89	yüksek	45	4,60	,720	88	5,300	,000
	düşük	45	3,42	1,305			
Madde 90	yüksek	45	4,51	,843	88	4,321	,000
	düşük	45	3,60	1,136			
Madde 91	yüksek	45	4,18	1,154	88	3,966	,000
	düşük	45	3,00	1,624			
Madde 92	yüksek	45	3,53	1,440	88	1,943	,055
	düşük	45	2,96	1,381			
Madde 93	yüksek	45	4,36	,830	88	3,570	,001
	düşük	45	3,56	1,253			
Madde 94	yüksek	45	4,56	,755	88	3,756	,000
	düşük	45	3,78	1,166			
Madde 95	yüksek	45	4,53	,757	88	3,596	,001
	düşük	45	3,73	1,286			
Madde 96	yüksek	45	4,11	,982	88	4,153	,000
	düşük	45	3,07	1,372			

Tablo 3.8’de t test sonuçları verilmiştir. Tablo’da, yüksek ve düşük yönetsel güçlülük düzeyleri ayrılarak her grubun cevaplayıcı sayısı (N), ortalaması (X), standart sapması (S), serbestlik derecesi (s.d.), t istatistiği (t Value) ve bunun manidarlık düzeyi (p) verilmiştir. Tablodaki test sonuçlarına göre karar verebilmek için p ya da t değerlerine bakılır. 0.05 anlamlılık düzeyinde  $p < 0.05$  ise gruplar arasındaki fark önemlidir. Bir başka deyişle ilgili madde, toplam puan üzerinden örneklemin üst % 27’sine giren grup (yüksek yönetsel güçlülük düzeyi) ile alt % 27’sine giren grubu (düşük yönetsel güçlülük düzeyi) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ayırt etmektedir. Hesaplanan t değerine göre karar vermede ise şuna bakılır: Tablodaki t değeri teorik t değerinden büyük ( $t_{hes} > t_{teo}$ ) ise gruplar arasındaki fark önemlidir. Teorik t değeri, belirlenen (0.05) anlamlılık düzeyine ve serbestlik derecesine (88) karşılık gelen tablo değeri<sup>1</sup> 1.984 olarak bulunmuştur. Tablo 3.8’deki değerlere bakıldığında hesaplanan t değeri teorik t değerinden büyük ( $t_{hes} > 1.984$ ) toplam dokuz maddenin olduğu anlaşılmıştır. Bu maddeler; 27nci ( $t = -0.486$  ve  $p = 0.628$ ), 29ncü ( $t = 1.658$  ve  $p = 0.101$ ), 35nci ( $t = 1.703$  ve  $p = 0.092$ ), 36ncı ( $t = 1.799$  ve  $p = 0.075$ ), 40ncü ( $t = 0.889$  ve  $p = 0.377$ ), 44ncü ( $t = 0.00$  ve

<sup>1</sup> t değerleri tablosu için bkz.: Ayhan Ural ve İbrahim Kılıç, **Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2005: 271.

$p=1.00$ ), 45nci ( $t=0.764$  ve  $p=0.447$ ), 78nci ( $t=1.513$  ve  $p=0.134$ ) ve 92nci ( $t=1.943$  ve  $p=0.055$ ) maddelerdir. İstatistiksel olarak anlamlı (0.05) düzeyde, toplam puan üzerinden örneklemin üst % 27'sine giren grup (yüksek yönetsel güçlülük düzeyi) ile alt % 27'sine giren grubu (düşük yönetsel güçlülük düzeyi) ayırt etmediği anlaşılan bu dokuz maddenin madde-toplam korelasyon katsayılarının da negatif ya da 0.30 değerinden düşük ( $r_{27}=-0.45$ ,  $r_{29}=0.062$ ,  $r_{35}=0.156$ ,  $r_{36}=0.141$ ,  $r_{40}=-0.041$ ,  $r_{44}=-0.014$ ,  $r_{45}=0.046$ ,  $r_{78}=0.074$ ,  $r_{92}=0.191$ ) olduğu görülmüştür.

İki aşamada uygulanan bu madde analizi sonucunda, alt ve üst uç grupları anlamlı olarak ayırt edemeyen dokuz maddeye ek olarak, görece olarak düşük t değerleriyle ayırdetse bile madde - toplam korelasyonları 0.30'un altında olan ya da eksi işaretli 32 madde bulunmaktadır. Pilot uygulamada kullanılan Ek-4 yönetsel güçlülük ölçeğinden elde edilen verilere her iki madde analizi tekniği uygulanarak, her maddenin nihai ölçeğe alınıp alınmayacağına karar verilmiştir. Daha önce de belirtildiği gibi, eğer bir madde ayırt edici değilse, diğer maddelerin oluşturduğu ölçeğe katkıda bulunmuyor demektir ve sonuç olarak da bu madde dışta tutulmalıdır. Buna benzer şekilde, düşük madde - korelasyonuna sahip ve uç grupları ayırt edemeyen maddeler nihai ölçeğin dışında kalmalıdır. Sonuç olarak, alt ve üst uç grupları anlamlı olarak ayırt edemeyen dokuz madde ile görece olarak düşük t değerleriyle ayırdetse bile madde - toplam korelasyonları 0.30'un altında olan ya da eksi işaretli 31 maddenin ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. Ancak, madde - toplam korelasyonu 0.30'un altında olmakla birlikte, uç grupları ayırdetmede t değeri görece olarak yüksek olan 95nci madde ( $r=0.279$ ,  $t=3,596$ ) ölçekte bırakılmıştır. Böylece, ölçekten toplam 40 maddenin (1, 2, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 24, 27, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 44, 45, 47, 51, 55, 64, 66, 68, 69, 78, 81, 92, 93ncü maddeler) çıkarılmasına karar verilmiştir.

Ölçekte kalan 56 maddenin en düşük madde - toplam korelasyonu 0.27 olmuş, bu maddelerin t değerleri ise 2.87 ile 7.20 arasında değişmiştir. Ayrıca, havuzdaki 96 maddenin iç tutarlılığı  $\alpha = 0.89$  iken, sonuçta ölçekte kalan 56 maddenin iç tutarlılığı  $\alpha =$

0.91 olmuştur. Bu şekilde oldukça yüksek güvenilirliğe sahip 56 maddelik yeni bir ölçeğe ulaşıldığı düşünülmüştür.

### **3.4.3. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizine İlişkin Sonuçlar**

Bu aşama, bir önceki aşamda uygulanan madde analizi sonucunda elde edilen yeni yönetsel güçlülük ölçeğinin (Ek-5) bir örnekleme uygulanması ve elde edilen verilerle Ek-5'te yer alan yönetsel güçlülük ölçeğinin güvenilirliği için yapılan keşfedici faktör analizi (exploratory factor analysis) ile doğrulayıcı faktör analizi (confirmatory factor analysis) bulgularını kapsamaktadır. Yapılan bu analiz işlemlerinde örneklem, veri toplama aracı ve sonuçlar aşağıda yer almaktadır.

#### **3.4.3.1. Örneklem**

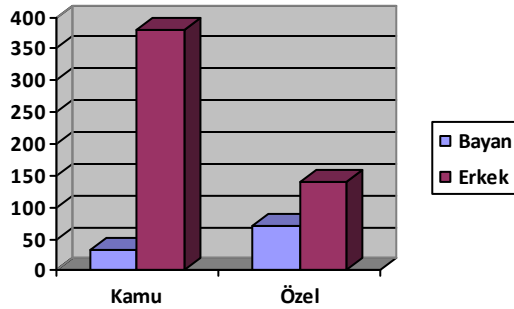
Pilot uygulama sonucunda elde edilen yeni yönetsel güçlülük ölçeğinin (Ek-5) bir örnekleme uygulanmasıyla elde edilen verilerle, ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik analizi işlemi yapılmıştır. Bu aşamada 700 kişilik asıl örneklem hedeflenmiştir. Pilot uygulamasına benzer şekilde; Ankara, Kayseri, Kırşehir, Muğla, Nevşehir ve Trabzon il ve/veya ilçelerinde kamu ve özel sektörde görev yapan yönetici/lider konumundaki katılımcılara ulaşılarak araştırmaya katılmaları sağlanmıştır. Hedeflenen örnekleme yer alan çeşitli alanlarda ve farklı yönetsel düzeylerdeki kişilerden 400 kişiye elden, 200 kişiye posta ve 100 kişiye e-posta yoluyla ölçek ulaştırılmıştır. Yapılan çeşitli görüşmeler ve çabalar sonucunda ölçeğin büyük bir kısmının geri dönüşü sağlanmıştır. Ölçeklerin 650 adedi geri dönmüş ve yapılan değerlendirme sonucu 623'ü geçerli sayılmıştır. Asıl örneklemden elde edilen veriler yarıya bölme tekniğiyle yönetsel güçlülük ölçeğinin güvenilirliği için keşfedici faktör analizinde ve ölçeğin geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizinde kullanılmıştır.

Araştırma Mayıs-Temmuz 2009 aylarında gerçekleştirilmiştir. Katılımcılardan elde edilen veriler demografik bilgilerle birlikte SPSS 13.0 programı ile LISREL 8.54 programına girilerek işlenmiştir. Bu aşamadaki katılımcılara ait demografik özellikler Tablo 3.9'da yer almaktadır.

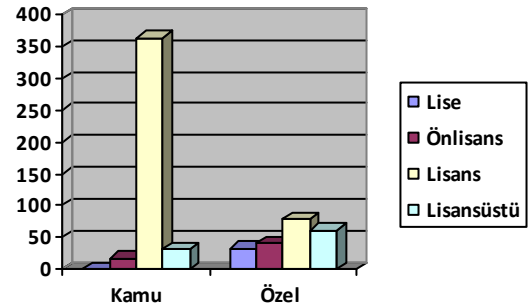
**Tablo 3.9: Katılımcılara Ait Demografik Özellikler**

Cinsiyet	Frekans	Oran (%)
Kadın	94	% 15
Erkek	529	% 85
Sektör	Frekans	Oran (%)
Kamu	412	% 66
Özel	211	% 34
Eğitim Durumu	Frekans	Oran (%)
Lise	32	% 5
Önlisans	56	% 9
Lisans	443	% 71
Lisansüstü	92	% 15
Hizmet Süresi	Frekans	Oran (%)
1-5 Yıl	150	% 24
6-10 Yıl	200	% 32
11-15 Yıl	255	% 41
16 Yıldan Fazla	18	% 3
Görevi	Frekans	Oran (%)
Alt Kademe Yöneticisi	224	% 36
Orta Kademe Yöneticisi	330	% 53
Üst Kademe Yöneticisi	69	% 11
<b>Toplam</b>	<b>623</b>	<b>% 100</b>

Araştırmanın bu aşamasının örneklemini, kamu ve özel sektörde çalışan 623 gönüllü katılımcıdan oluşmuştur. Kamu sektöründen 412 kişi (% 66) ile özel sektörden 211 kişinin (% 34) katıldığı araştırmada, yöneticilerin cinsiyetlerine ve eğitim durumlarına göre dağılımları aşağıda gösterilmektedir.

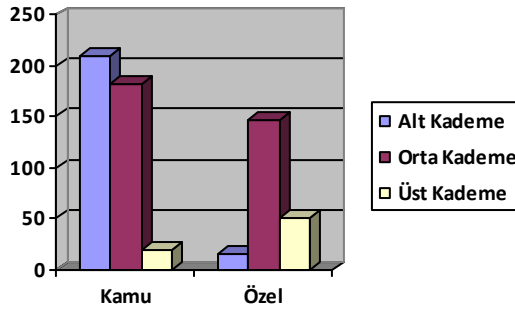


**Şekil 3.5: Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**



**Şekil 3.6: Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı**

Kamu sektöründen 33 (% 5) özel sektörden 72 (% 11) olmak üzere toplam 105 bayan (% 16) araştırmaya katılmıştır. Erkeklerde ise dağılım; kamu sektöründe 379 (% 60) özel sektörde 139 (% 22) olmak üzere toplam 518 (% 84) şeklindedir. Eğitim durumlarına bakıldığında, özel sektörden 32 (% 5) lise, 40 (% 6) önlisans, 78 (% 13) lisans ve 61 (% 10) lisansüstü olmak üzere toplam 211 (% 34) kişi araştırmaya katılmıştır. Kamu sektöründen ise 16 (% 2) önlisans, 365 (% 59) lisans ve 31 (% 5) lisansüstü olmak üzere toplam 412 (% 66) kişi katılmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin buldukları yönetim kademesine göre dağılımları aşağıda yer almaktadır.



**Şekil 3.7: Yöneticilerin Pozisyonlarına Göre Dağılımı**

Yöneticilerin buldukları yönetim kademesine göre bakıldığında; özel sektörden 14 (% 2) alt kademe, 147 (% 24) orta kademe ve 50 (% 8) üst kademe olmak üzere toplam 211 (% 34) yönetici araştırmaya katılmıştır. Kamu sektöründen ise 210 (% 34) alt kademe, 183 (% 29) orta kademe ve 19 (% 3) üst kademe olmak üzere toplam 412 (% 66) yönetici katılmıştır. Örneklemin yaş ortalaması 36,1'dir (Ranj=25-51).

Ölçek geliştirme çalışmalarında uygulanan keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi için yarıya bölme tekniği (split-half procedure) kullanılacaksa, örneklem büyüklüğünün 500 ve daha yukarısı olması önerilmektedir. Bu teknikte, örneklemin yarısının keşfedici faktör analizi diğer yarısının doğrulayıcı faktör analizi için kullanılması sağlanmaktadır. Bu doğrultuda; 623 katılımcıdan oluşan örneklemin yarısı (311 katılımcı) keşfedici faktör analizi işlemi, diğer yarısı (312 katılımcı) doğrulayıcı faktör analizi işlemi kullanılmıştır.

### 3.4.3.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmanın bu aşamasında, madde analizi işlemi sonunda işlerliği belirlenen 56 maddeden oluşan yönetsel güçlülük ölçeği (Ek-5) kullanılmıştır. Ölçek; duygusal güçlülük bileşeni altında 18, zihinsel güçlülük bileşeni altında 19 ve davranışsal güçlülük bileşeni altında 19 adet maddeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan maddeler, bireysel tercihleri gösterdiği gibi (“güçlüklerle karşılaştığında “başarabilirim” diyen insanlardan hoşlanırım”) birey davranışlarını / eğilimlerini niteleyici (“karşıma engeller çıksa da, belirlenen hedeflere ulaşmaya çabalarım”) türde oluşturulmuştur.

Tablo 3.10’da araştırmada kullanılan Ek-5 Yönetsel Güçlülük Ölçeğinin ilgili bölümleri ve soru numaraları gösterilmiştir.

Yine, ölçek maddeleri 5 dereceli Likert formatında cevaplanacak şekilde oluşturulmuş ve ölçeğin yönergesi ve basımı buna uygun olarak yapılmıştır. Derecelendirme, “Hiç uygun değil”(1), “pek uygun değil”(2), “uygun”(3), “oldukça uygun”(4), “tamamen uygun”(5) şeklinde yapılmakta ve puanlanmaktadır.

**Tablo 3.10: Ek-5 Yönetsel Güçlülük Ölçeğinin İlgili Bölümleri ve Soru Numaraları**

İlgili Yetenek	İlgili Bölümler	Madde Numaraları
Duygusal Güçlülük	Duygusal Kontrol	1,5,17,28,34,52,
	Sakin Olma	11,24,41,53,
	Doyumu Erteleme	2,8, 29,49,
	Proaktif Olma	6,14,35,40,
Zihinsel Güçlülük	Problem Çözme	7,12,15,19,25,30,36,39,44,54,
	Öz-Düşünüm	4,9,16,20,23,33,42,45,50,
Davranışsal Güçlülük	İşe Yönelik Davranış Tarzı	3,10,13,22,26,32,37,43,46,48,56
	İnsana Yönelik Davranış Tarzı	18,21,27,31,38,47,51,55,

Puanlardaki yükselme yüksek yönetsel güçlülük düzeyini yansıtmaktadır. Ölçeğin maddelerinin 42’si düz, 14’ü ters yönde puanlanacak şekilde ifade edilmiş ve böylece tepki yanlılığına karşı korunmuştur.



### 3.4.3.3. İşlem ve Bulgular

Araştırmada toplanan veriler SPSS 13.0 programı ve LISREL 8.54 programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Ölçeğin değerlendirilmesi kısmında açıklandığı üzere bu aşamada Ek-5'te yer alan yönetsel güçlülük ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik analizi işlemi yapılmıştır. Ölçeğin güvenilirliği keşfedici faktör analizi işlemiyle (exploratory factor analysis), geçerliliği ise doğrulayıcı faktör analizi (confirmatory factor analysis) işlemiyle yapılmıştır. Bu analizlere ilişkin ayrıntılı bulgular ve değerlendirmeler ayrı başlıklar altında incelenmiştir.

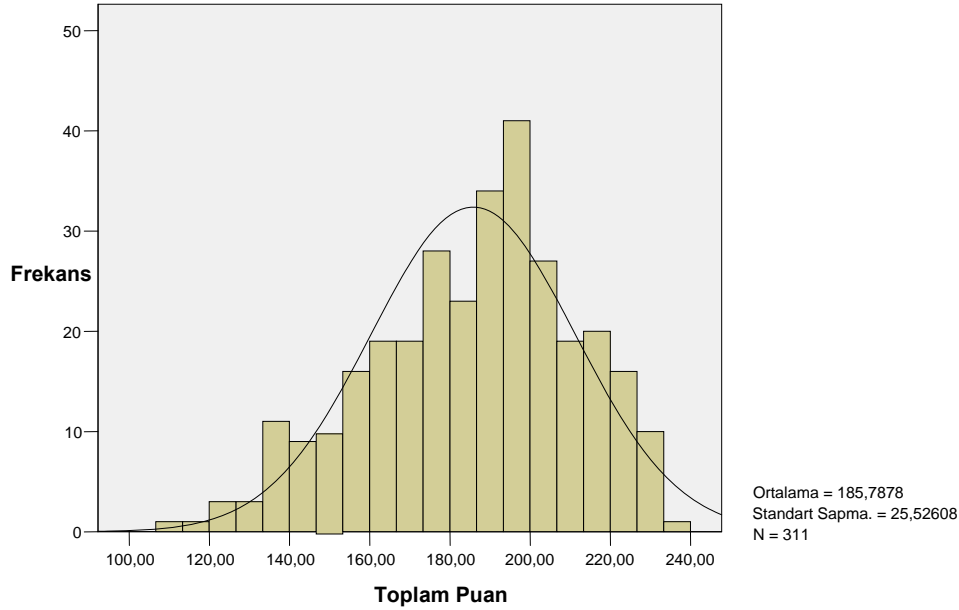
#### 3.4.3.3.1. Keşfedici Faktör Analizi İşlemi Sonuçları

Araştırmada toplanan veriler SPSS 13.0 istatistik programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Önceki kısımlarda belirtildiği üzere bu aşamada Ek-5'te yer alan yönetsel güçlülük ölçeğinin güvenilirliği için keşfedici faktör analizi işlemi yapılmıştır. Bu işleme ilişkin bulgulara geçmeden önce ölçeğin puanlarına ilişkin betimsel istatistiklere değinilmiştir. Tablo 3.11'de Ek-5 Yönetsel Güçlülük Ölçeğine ait puanların dağılım özelliklerine ilişkin bazı betimsel istatistikler verilmiştir.

**Tablo 3.11: Ek-5 Yönetsel Güçlülük Ölçeğine Ait Toplam ve Ortalama Puan Dağılımlarının Betimsel İstatistikleri**

Descriptive Statistics	Toplam Puan	Ortalama Puan	Betimsel İstatistikler
N	311	311	Frekans (Cevaplayıcı Sayısı)
Mean	185,7878	3,3176	Aritmetik Ortalama
Std. Error of Mean	1,44745	,02585	Standart Hata
Median	189,0000	3,3750	Ortanca
Mode	192,00	3,43	Mod
Std. Deviation	25,52608	,45582	Standart Sapma
Variance	651,581	,208	Varyans
Skewness	-,432	-,432	Çarpıklık
Kurtosis	-,391	,138	Basıklık
Range	123,00	2,20	Ranj
Minimum	111,00	1,98	En Küçük Puan
Maximum	234,00	4,18	En Yüksek Puan
Sum	57780,00	1031,79	Toplam

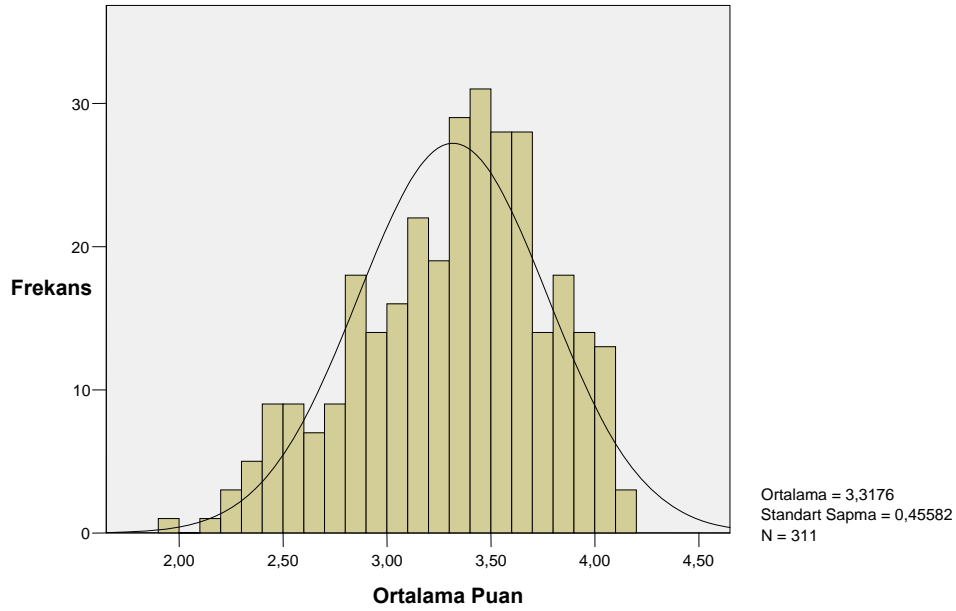
Tablo 3.11’de betimsel istatistikleri toplam ve ortalama puanlara göre verilen Ek-5 Yönetmelik Güçlülük Ölçeğinde 56 madde bulunduğuna göre alınabilecek en düşük puan toplamda 56 ortalama 1, en yüksek puan ise toplamda 280 ortalama 5’tir.



**Şekil 3.8: Ek-5 Yönetmelik Güçlülük Ölçeğinin Toplam Puanına Ait Histogram**

Ölçek puanlarının ilgili yeteneğin en olumsuz ucundan en olumlu ucuna kadar olan yetenek öğelerini kapsamaları için dizi genişliğinin toplam puan için  $(280-56)= 224$  olması beklenirken, araştırmada dizi genişliğinin 123 olduğu görülmektedir. Aynı durum ortalama puan için 2.20’dir. Şu halde, ölçeğin beklenen ranjın bir kısmını kapsadığı görülmektedir. Merkezi yığılma ölçüleri olarak uygulamada elde edilen toplam puanların ortalaması 185.7878, ortancası 189 ve modu 1924 olarak birbirine yakın değerler ortaya çıkmıştır. Puanların genel ortalamasında ise ortalama 3.3176, ortanca 3.3750 ve mod 3.43’tür. Toplam puana göre merkeze yığılma ölçüleri etrafında nasıl dağıldığı hakkında bilgi veren dağılım ölçülerinden ranjın 123, standart sapmanın ise

25.52608 olarak bulunmuştur. Genel ortalamaya göre ise ranj 2.20 ve standart sapma ise 0.45582'dir. Elde edilen bu dağılım ölçüleri, puan ve değerlerin ortalama etrafındaki yayılış derecesini göstererek uygulamaya katılanların ölçülen nitelikleri yönünden homojen olduklarını ortaya koymuştur. Şekil 3.8'te Ek-5 Yönetmelik Güçlülük Ölçeğinin toplam puanına ait histogram, Şekil 3.9'da Yönetmelik Güçlülük Ölçeğinin ortalama puanına ait histogram yer almaktadır.



**Şekil 3.9: Ek-5 Yönetmelik Güçlülük Ölçeğinin Ortalama Puanına Ait Histogram**

Bu aşama, bir önceki aşama olan pilot uygulamadaki madde analizi sonucunda elde edilen yeni yönetmelik güçlülük ölçeğinin (Ek-5) bir örnekleme uygulanması ve elde edilen verilerle Ek-5'te yer alan yönetmelik güçlülük ölçeğinin güvenilirliği için yapılan keşfedici faktör analizini (exploratory factor analysis) kapsamaktadır. Faktör analizi; geliştirilen ölçeğin çok boyutlu / faktörlü olduğu ilgili alan yazındaki kuramsal bilgilerden biliniyorsa uygulanmaktadır. Ölçeğin güvenilirliği için yapılan faktör analizinde, ölçüm maddelerinin belirli faktörleri veya kavramsal yapıları temsil etme güvenilirliği konusu üzerinde odaklanılır. Bu nedenle yaklaşım “keşfedici faktör analizi” olarak

isimlendirilmiştir. Faktör analizi; bir ölçekteki maddelerin hangi temel bileşenlere işaret ettiğini belirlemek, ölçek maddelerini etkileyen arka plandaki gizli yapıyı veya gizli değişkenleri ortaya çıkarmak, faktörler ve değişkenler arasındaki ilişkilerin niteliğini sağlamak için kullanılmaktadır.

Bu aşamada geliştirilen ölçeğin çok boyutlu / faktörlü olduğu kuramsal bölümlerde ortaya konduğu için önce faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Güvenilirlik analizi, faktör analizi sonuçlarının alınmasından sonra belirlenen faktör yapıları dikkate alınarak her bir boyut için ayrı ayrı yapılmıştır. Ölçeğin güvenilirliği için yapılan keşfedici faktör analizinde üç temel bilgi kullanılarak değişkenlerin yapısal özelliklerinin ortaya çıkarılmasına çalışılmıştır. Bunlar; (a) faktör veya bileşen sayısı, (b) değişkenlerin faktör yükleri veya faktörle olan korelasyon katsayıları ve (c) değişkenlerin paydaşlık oranı veya değişkenlerin çıkarılan faktörleri temsil etme oranı değerleridir. Keşfedici faktör analizinde kullanılacak birçok yöntem vardır. Bu araştırmanın amacı doğrultusunda, temel bileşenler analizi yönteminin uygun olduğu düşünülmüştür. Temel bileşenler analizi; ölçülen kavramın temel boyutlarını öğelerini ortaya koymak, bir ölçek geliştirmek veya ölçüm maddelerinin hangi başlıklar / bileşenler gruplanabileceğini saptamak için kullanılmaktadır. Temel bileşenler analizi, değişkenleri temsil etme, özetleme, toplama olgusuyla açıklanır. Analiz, bir grup değişkeni gruplandırarak her grubu açıklayan farklı faktörleri ortaya çıkarır. Temel bileşenler analizinde, faktör çıkarma yöntemi olarak varyansı en yüksek değere getirecek döndürme (varimax) yaklaşımı temel alınmıştır. Ek-5'te yer alan yönetsel güçlülük ölçeğinin güvenilirliği için keşfedici faktör analizi, temel bileşenler analizi ve varimaks döndürme yöntemleri kullanılarak yapılmıştır. Aşağıda yapılan hesaplamalar sonucu elde edilen çıktılar ve çıktıların yorumları hakkında bilgiler yer almaktadır.

Faktör analizi işlemi yapıldıktan sonra, ilk olarak, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett küresellik tablosuna bakılmıştır.

**Tablo 3.12: KMO ve Bartlett Testi**

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği		,871
Bartlett Küresellik Testi	Approx. Chi-Square	8835,174
	df	1540
	Sig.	,000

KMO testi, seçilen örneklem verilerinin faktör çıkarmak için uygun olduğunu belirler. 0 ile 1 arasında değişen test değerinin yüksek çıkması (0.871) ölçekteki her bir değişkenin diğer değişkenler tarafından iyi bir şekilde tahmin edilebileceği anlamına gelmektedir. KMO değerinin sıfır ya da sıfıra yakın çıkması durumu, korelasyon katsayılarının dağılımında bir dağınıklık olduğunu ve bu değerlere dayalı olarak faktör analizi yapılamayacağını göstermektedir. Bartlett küresellik testi, ki-kare istatistik değerini verir. Bu testte anlamlılık değerinin 0,05'ten küçük olması veri yapısının faktör çıkarmaya uygun olduğunu göstermektedir. Tablo 3.12'de görüldüğü üzere KMO test sonucunun 0.871 ve Bartlett anlamlılık değerinin 0.00 olması faktör analizine devam edilebileceğini göstermektedir.

Analiz sonucunda incelenen diğer tablo, maddelerin faktörle veya faktörlerle olan paydaşlık oranını gösteren tablodur. Tablo 3.13'te her bir maddenin paydaşlık değeri ve faktör yükleri yer almaktadır.

**Tablo 3.13: Ek-5 Yönelimsel Güçlülük Ölçeğine Uygulanan Temel Bileşenler Analizi Sonuçları**

Ölçek Maddesi	Faktörler									Paydaşlık Değeri
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Madde 22	,830									,725
Madde 43	,795									,672
Madde 37	,733									,611
Madde 46	,726									,581
Madde 48	,712									,581
Madde 56	,703									,540

Madde 3	,669							,530
Madde 13	,664							,598
Madde 10	,620							,595
Madde 26	,451						,485	,436
Madde 7		,796						,766
Madde 25		,784						,685
Madde 44		,743						,638
Madde 39		,737						,659
Madde 12		,733						,642
Madde 15		,726						,639
Madde 36		,725						,621
Madde 30		,709						,611
Madde 54		,654						,506
Madde 19		,420					,490	,409
Madde 18			,876					,793
Madde 27			,795					,686
Madde 55			,773					,622
Madde 38			,762					,621
Madde 31			,734					,613
Madde 21			,725					,574
Madde 51			,709					,546
Madde 47			,650					,518
Madde 9				,760				,628
Madde 4				,714				,598
Madde 50				,707				,571
Madde 20				,692				,551
Madde 45				,690				,549
Madde 16				,683				,504
Madde 33				,670				,542
Madde 23				,670				,523
Madde 5					,797			,716
Madde 1					,789			,715
Madde 52					,760			,662
Madde 28					,725			,649
Madde 34					,721			,637
Madde 17					,692			,570
Madde 29						,815		,750
Madde 2						,800		,735
Madde 8						,800		,754
Madde 49						,719		,674
Madde 11							,863	,785
Madde 41							,818	,742
Madde 24							,709	,560
Madde 14								,752
Madde 40								,679
							,838	
							,801	

Madde 35									,745		,598
Madde 42										-,517	,475
Madde6											,231
Madde 32											,233
Madde 53											,338
Özdeğer	5,837	5,230	4,975	4,553	3,815	2,765	2,267	2,114	1,190		
Açıklanan Varyans	10,423	9,339	8,884	8,131	6,813	4,937	4,049	3,775	2,125		
$\alpha$	,912	,884	,900	,867	,878	,831	,798	,734	,437		

Faktör analizinde dikkatle değerlendirilmesi gereken değerlerden biri paydaşlık oranıdır (communalities). Paydaşlık oranı bir değişkende, çıkarılan faktörlerin topluca temsil edilme derecesini gösteren yüzde değeridir. Bir maddeye ait paydaşlık değeri, bir maddedeki değişkenliğin (varyansın) belirlenen faktörlerle açıklanabileceği şeklinde yorumlanmaktadır. Bir maddenin paydaşlık değeri 0.60'tan büyük ise o maddenin çıkarılan faktörleri çok iyi temsil ettiği varsayılır. Paydaşlık değeri 0.50 değerinden küçük ise bu maddenin ölçekten çıkarılarak analizin yeniden yapılması önerilmektedir. Paydaşlık değerleri aynı zamanda ölçeğin güvenilirlik göstergeleridir. Bir değişkene ait, faktörlerle ilgili paydaşlık değerinin yüksek veya düşük olması, o değişkenin ortak faktörlerle olan ilişkisini ortaya koyar. Paydaşlık değeri küçükse, belirlenen ortak faktörler söz konusu değişkendeki varyansın çok küçük bir bölümünü açıklıyor demektir. Böyle olunca bu değişken söz konusu faktörlerle çok fazla ilgili değildir. Güvenilirliği düşük olan bu maddelerin ölçeğe alınmaması gerekmektedir. Bir maddenin paydaşlık oranının yüksek olması faktörün yorumlanmasında o maddenin rolünün yüksek olduğunu gösterir.

Faktör yükleri ise, değişkenlerin her bir faktöre ait özü veya gizli değişkeni içermeye oranıdır. Belirli bir orandan daha fazla olarak faktör yüküne sahip olan maddelerin o faktörü temsil ettiğine karar verilir. Faktör yükü/yükleri, standardize edilmiş regresyon katsayılarıdır ve değişkenle faktör arasındaki korelasyona işaret eder. Faktör yükleri incelenirken bazı temel konulara dikkat edilmelidir. Bir maddenin faktör yükü düşükse,

bunun anlamı o maddenin faktörün ölçtüğü kavramsal yapıyla ilgili olmadığıdır. Bilimsel çalışmaların önemli bir bölümünde, bir maddenin içerik olarak çıkarılan faktörle yakın bir ilişki içinde olduğuna karar verebilmek için 0.40 değeri temel alınmaktadır. Bir maddenin kavramsal bir yapıyla ilgili olup olmadığına karar vermek için o maddenin faktör yükü en az  $\pm 0.40$  olmalıdır. Bir değişkenin 0.40 üzerinde olmak üzere birden fazla faktörde eşit veya benzer yük değerlerine sahip olması “çapraz yüklerle” sahip olduğunu gösterir. Bu değişkenler genellikle ölçekten çıkarılır. Bir diğer dikkat edilmesi gereken temel konu ise, negatif işaretli faktör yükleridir. Büyük ( $>0.40$ ) ve negatif işaretli faktör yükleri, çıkarılan faktörün söz konusu değişkenlerle ters yönde ilişkili olduğu anlamına gelir. Negatif faktör yüklü maddeler tersine çevrilmelidir. Bu tür maddeler ölçeğin iki kutuplu faktöriyel bir yapıya sahip olduğu anlamına da gelebilir.

56 maddelik Ek-5 Yönetmelik Güçlülük Ölçeğinin güvenilirliğine esas olmak üzere, örneklemden (N = 311) elde edilen puanlar faktör analizine alınmıştır. Literatürdeki uzman önerileri doğrultusunda çeşitli faktör çözümü (extraction) ve döndürme (rotation) tekniklerinin denendiği bir dizi faktör analizi sonucunda, Temel Bileşenler (Principal Components) tekniği varimax döndürme yöntemiyle en yalın (karmaşık olmayan ve kolay yorumlanabilir) sonucu vermiştir. Faktör analizi sonuçları Tablo 3.13'te yer almaktadır. Bu analizde değişkenlerin paydaşlık değerlerinin 0.231 ile 0.793 arasında değiştiği görülmüştür. Paydaşlık değeri 0.50'den küçük olan ve dolayısıyla çıkarılan faktörleri iyi temsil etmediği düşünülen maddelerden; “fırsatları beklemek yerine, onları yakalamak için çabalamayı tercih ederim” şeklindeki 6. maddenin 0.231 paydaşlık değerine; “bir problemle karşılaştığımda, başka konuya geçmeden önce durur ve o problem üzerinde düşünürüm” şeklindeki 19. maddenin 0.409 paydaşlık değerine; “hedeflere ulaşmak için çabalamanın yaşamı daha anlamlı kılacağını düşünürüm” şeklindeki 26. maddenin 0.436 paydaşlık değerine; “kısa dönemde olduğu gibi uzun dönemde de ulaşmak istediğim hedefler için planlar yaparım” şeklindeki 32. maddenin 0.233 paydaşlık değerine; “karşılaşılabileceğim problemlerle başatmede kendimi yeterli bulurum” şeklindeki 42. maddenin 0.475 paydaşlık değerine ve “üzerime aldığım görevlerde güzel bir sonuç hayal ederek kendimi motive ederim” şeklindeki 53.



maddenin 0.338 paydaşlık değerine sahip olduğu görülmüştür. Diğer maddeler ise 0.50 değerinden büyük paydaşlık değerine sahip olarak örnekleme çıkarılan faktörleri iyi temsil ettikleri varsayılmıştır.

Faktör analizi sonucuna göre, maddelerdeki değişimin % 62.603'ünü açıklayan ve özdeğeri en az 1 olan 9 adet faktör belirlenmiştir. Ölçekteki maddelerin girdiği faktör yükleri Tablo 3.13'te gösterilmiştir. Tablo 3.13'te görüldüğü gibi faktörlerden birincisi varyansın % 10.423'ünden, ikincisi % 9.339'undan, üçüncüsü % 8.884'ünden, dördüncüsü % 8.131'inden, beşincisi % 6.813'ünden, altıncısı % 4.937'sinden, yedincisi % 4.049'undan, sekizincisi % 3.775'inden ve dokuzuncusu % 2.125'inden sorumludur. Faktörlerin tümü birden varyansın % 62.603'ünü açıklamaktadır. Tablo 3.13'ten 0.40 değeri temel alınarak her maddenin faktör yükü/yükleri incelenmiştir. Yapılan incelemede paydaşlık değerleri düşük olan 6, 19, 26, 32, 42 ve 53. maddelerin faktör yükü/yüklerinin sorunlu oldukları görülmüştür. 6, 32 ve 53. maddelerin 0.40 değerinden büyük faktör yükleri olmadığı görülmüştür. 19 ve 26. maddeler ise 0.40 değerinden büyük 2 faktör yüküne başka bir deyişle çapraz faktör yüklerine sahip oldukları görülmüştür. Son olarak, 42. maddenin -0.40 değerinden büyük faktör yüküne sahip olduğu görülmüştür. Tablo 3.13'teki faktör yapısı incelendiğinde ortaya çıkan 9. faktörü oluşturan maddelerin çapraz yüklere sahip 19 ve 26. maddeler ile negatif faktör yüküne sahip 42. madde oldukları görülmüştür. Bu nedenle analiz sonucunda ortaya çıkan 9. faktörün anlamlı olmayan faktör olduğu anlaşılmıştır. Gerek düşük paydaşlık değerine sahip, gerekse faktör yükü/yüklerinin sorunlu oldukları anlaşılan 6, 19, 26, 32, 42 ve 53. maddelerin ölçekten çıkarılarak faktör analizinin yeniden yapılmasına karar verilmiştir. Sorunlu maddeleri ölçekten çıkarmadan önce; ölçekteki madde çeşitliliğinin azalması gibi unsurlar dikkate alınmıştır.

Sorunlu 6 maddenin (6, 19, 26, 32, 42 ve 53. maddeler) ölçekten çıkarılmasıyla geriye kalan 50 maddelik yönetsel güçlülük ölçeğiyle örneklemden (N=311) elde edilen puanlar tekrar aynı yöntemlerle faktör analizine alınmıştır.

**Tablo 3.14: KMO ve Bartlett Testi**

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği		,916
Bartlett Küresellik Testi	Approx. Chi-Square	34154,758
	df	1225
	Sig.	,000

Faktör analizi yapıldıktan sonra, ilk olarak, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett küresellik tablosuna bakılmıştır. 0 ile 1 arasında değişen örneklem değerinin yüksek çıkması (0.916) “ölçekteki her bir değişkenin diğer değişkenler tarafından iyi bir şekilde tahmin edilebileceği” anlamına gelmektedir. Küresellik test sonucunda anlamlılık değerinin 0.00 olması faktör analizine devam edilebileceğini göstermektedir.

Analiz sonucunda, maddelerin faktörle/faktörlerle olan paydaşlık oranını ve faktör yüklerini gösteren Tablo 3.15 aşağıda yer almaktadır.

Bu analizde değişkenlerin paydaşlık değerlerinin 0.500 ile 0.800 arasında değiştiği görülmüştür. “Bir problemle karşılaştığımda, o durumla başedebileceğimden genellikle pek emin değilimdir” şeklindeki 45. maddenin en düşük (0.500) paydaşlık değerine ve “Duygularım üzerinde kontrol sahibiyimdir.” şeklindeki 10. maddenin en yüksek (0.800) paydaşlık değerine sahip olduğu görülmüştür. Ölçekte yer alan tüm maddelerin 0.50 değerinden büyük paydaşlık değerine sahip olduğu görülmüştür.

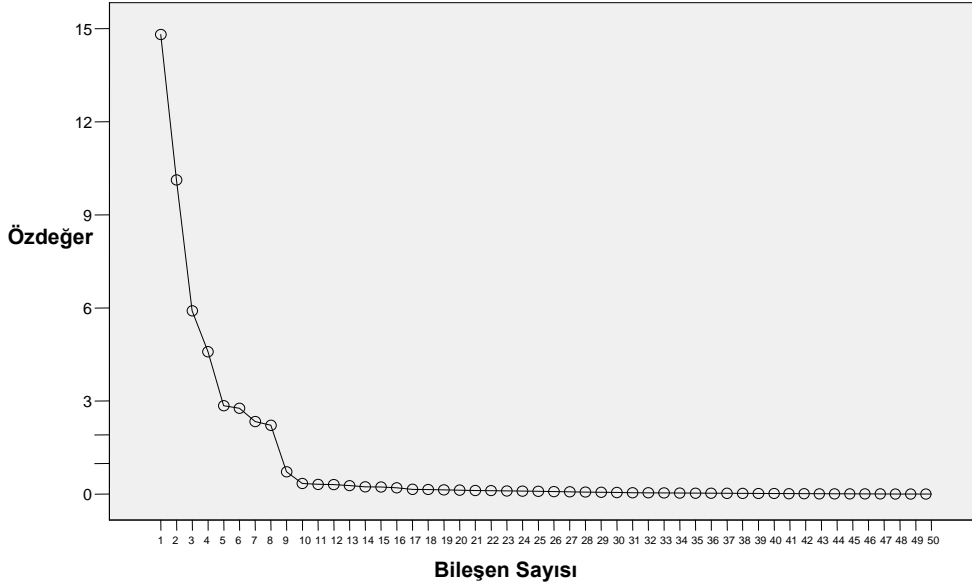
**Tablo 3.15: Yönetmel Güçlülük Ölçeğine Uygulanan Temel Bileşenler Analizi Sonuçları**

Ölçek Maddesi	Faktörler								Paydaşlık Değeri
	1	2	3	4	5	6	7	8	
35 Bir problemle ilgili olası bir çözüm yolu üzerinde karar vermeye çalışırken seçeneklerin başarı olasılığını tek tek değerlendirmem. <sup>®</sup>	,798								,762
6 Bir problemin farkına vardığımda, ilk yaptığım şeylerden biri, problemin ne olduğunu tam olarak anlamaya çalışmaktır.	,787								,685
23 Bir problemi irdeledikten sonra yapmam gerekenleri sıralarım.	,745								,662
11 Herşey yolunda gitse dahi, çevremde olup bitenleri sürekli değerlendirir, bilgi toplamaya çalışırım.	,740								,630
27 Bir problemi çözmeye çalışırken kullandığım bir yöntem; daha önce başıma gelmiş benzer problemleri düşünmek olur.	,730								,637
14 Bir problemle karşılaştığımda, probleme neden olan unsurları ayrıntılı olarak değerlendiririm.	,725								,591
39 Problemi çözmek için bir seçenek belirlediğimde, nasıl bir sonuç vereceğini tahmin etmeye çalışırım.	,725								,609
48 Problemleri çözüme konusunda genellikle yaratıcı ve etkili çözümler üretebilirim.	,706								,576
32 Bir probleme yönelik olası çözüm yollarını düşünürken çok fazla seçenek üretmem. <sup>®</sup>	,668								,512
50 Çalışırken ne kadar zaman harcadığıma bakmam, sadece işimi yaparım. <sup>®</sup>		,819							,696
33 Planlamaya zaman harcayacağıma doğrudan işe başlarım. <sup>®</sup>		,788							,651
38 Kaynakları verimli bir şekilde kullanmayı esas alan etkili planlar yaparım.		,723							,562
43 Hedeflere ulaşma sürecinde, geribildirim düzenli olarak kullanarak ne aşamada olduğumu görürüm.		,721							,551
41 Planı uygularken, plana uyulup uyulmadığını takip ederim.		,700							,516
9 Zamanı etkili kullanmak için öncelikleri belirler; yapılacaklar listesi, çeşitli hatırlatıcılar kullanırım.		,697							,553

12	Hedeflerin ne çok kolay ne de ulaşılamayacak kadar çok zor olmaması benim için önemlidir.	,697					,516
20	Karşıma engeller çıksa da, belirlenen hedeflere ulaşmaya çabalarım.	,696					,504
3	Hedef belirlerken hedefin açık, net ve anlaşılır olmasına dikkat ederim.	,666					,515
49	İnsanları çalıştırmak için her zaman yasal otoritenin kullanılması gerektiğini düşünürüm. <sup>®</sup>		,877				,793
46	Çalışanlar başarılı olduklarında onları ne kadar takdir ettiğimi kendilerine söylerim.		,794				,677
28	Başkaları problemlerini benimle konuşmaktan çekinmezler.		,771				,616
17	Edindiğim tecrübe ve bilgiyi çalışanlarla paylaşıyorum.		,761				,608
24	Birisi ile tartışırken bazen dikkatim onun söylediklerinden çok vereceğim cevap üzerinde yoğunlaşır. <sup>®</sup>		,733				,588
19	Başkaları bir probleminden söz etmeye başlayınca, konuyu hemen değiştirmeye çalışırım. <sup>®</sup>		,724				,548
34	Çalışanların arzu ve ihtiyaçlarına, sahip oldukları yeteneklere dikkat ederim.		,708				,544
42	Çalışanların her birine, organizasyonun bir üyesinden daha çok bir birey gözüyle bakarım.		,649				,505
4	Yaptığım işte bir şeyler yanlış gidiyorsa, daha fazla çaba harcayarak düzeltebilirim.			,763			,630
15	Başarabileceğimden emin olmadığım zamanlar, o işi yapmaktan sakınırım. <sup>®</sup>			,713			,552
40	Yeni ve zor problemleri çözebilme yeteneğime güvenirim.			,711			,566
8	Başarı ya da başarısızlığımın nedenlerini sorgularım.			,695			,528
29	Yeterince zamanım olur ve çaba gösterirsem karşılaştığım problemlerin çoğunu çözebileceğime inanıyorum.			,694			,547
21	Güçlülerle karşılaştığımda “başarabilirim” diyen insanlardan hoşlanırım			,685			,506
18	Kendime yapılan eleştirileri rahatsız edici bulurum ve insanların düşüncelerini kendilerine saklamasını isterim. <sup>®</sup>			,675			,532
45	Bir problemle karşılaştığımda, o durumla başedebileceğimden			,668			,500

	genellikle pek emin değilimdir. <sup>®</sup>								
1	Genellikle sınırlarıma hâkim olurum.				,796				,717
30	Üzgün ya da depresif olduğumda bu durumun nedenlerini bilirim.				,789				,702
25	Başarısız olmaktan korkmuyorum.				,755				,653
47	Bazen kendimi kontrol edemeyecek kadar coşkuya kapılırım. <sup>®</sup>				,717				,622
16	Çalışırken biri işime karıştığında sinirlenirim. <sup>®</sup>				,711				,627
5	Bir işi bitirmek için gereken süre azaldığında ve işi yetiştiremeyeceksem çok gergin olurum. <sup>®</sup>				,707				,576
26	Ani kararlar vermeden önce kendime, “dur, bir şey yapmadan önce düşün” derim.					,811			,710
7	Önüme seçenekler sunulduğunda, sonucu hemen elde edeceğim yolu düşünmeden seçerim. <sup>®</sup>					,803			,722
2	Kısa dönemde küçük başarılar yerine, uzun dönemde daha büyük başarıya ulaşmayı tercih ederim.					,801			,747
44	Her zaman irademe sahibimdir.					,740			,587
10	Duygularım üzerinde kontrol sahibiyimdir.						,876		,800
37	Güçlüklerle karşılaştığımda genellikle endişelenmem.						,834		,762
22	İşler mükemmel gitmese de iyi ruh halimi koruyabilirim.						,710		,549
36	Mümkün olduğunca yaptığım işe yön vermeye ve süreci kontrol altında bulundurmaya çalışırım.							,845	,739
13	İşleri yapmanın her zaman daha iyi bir yolu olduğunu düşünürüm.							,818	,687
31	Olası sorunların ortaya çıkmaması için önceden düşünür, gerekli tedbirleri alırım.							,738	,564
	Özdeğer	9,764	6,153	3,723	2,967	2,360	2,153	1,889	1,717
	Açıklanan Varyans	19,529	12,307	7,445	5,934	4,721	4,307	3,779	3,435
	$\alpha$	,921	,891	,901	,871	,884	,842	,791	,742

Analiz sonucunda faktör sayısını belirlemenin bir diğer yolu da yamaç-birikinti grafiğinin (scree plot) incelenmesiyle mümkündür. Şekil 3.10'da yer alan Yamaç-Birikinti Grafiğine göre özdeğeri (eigenvalue) 1'den büyük sekiz adet noktanın (faktörün) ortaya çıktığı görülmektedir. Grafik düzleşmeye başladığı keskin dirsekten önceki noktaların sayısı ortaya çıkan faktörleri göstermektedir.



**Şekil 3.10: Ek-5 Yönetmelik Güçlülük Ölçeğine Ait Yamaç-Birikinti Grafiği**

Faktör analizi sonucuna göre, maddelerdeki değişimin % 61.456'sını açıklayan ve özdeğeri en az 1 olan 8 adet faktör belirlenmiştir. Ölçekteki maddelerin girdiği faktör yükleri Tablo 3.15'te gösterilmiştir. Tablo 3.15'te görüldüğü gibi faktörlerden birincisi varyansın % 19.529'undan, ikincisi % 12.307'sinden, üçüncüsü % 7.445'inden, dördüncüsü % 5.934'ünden, beşincisi % 4.721'inden, altıncısı % 4.307'sinden, yedincisi % 3.779'undan ve sekizincisi % 3.435'inden sorumludur. Faktörlerin tümü birden varyansın % 61.456'sını açıklamaktadır. Faktör analizinde 0.40 değeri temel alınmış ve ölçekteki her maddenin faktör yükünün bu değer üstünde olduğu görülmüştür. 50 maddeden oluşan yönetmelik güçlülük ölçeğinin faktör analizi sonucunda sekiz adet faktörün ortaya çıkması, çalışmanın teorik kısmında açıklanan yönetmelik güçlülüğün kavramsal yapısıyla benzerlik olduğunu göstermektedir. Tablo 3.15'te faktör analizine ilişkin bulguların yanı sıra, her faktörün oluşturduğu boyutun bir alt ölçek imişçesine

puanlarının hesaplanabileceği de düşünülerek, her alt ölçeğin Cronbach alfa iç tutarlık katsayıları gösterilmiştir. Tablo 3.16'da her maddenin puanlarının ortalaması ve standart sapması hem de söz konusu alt ölçeklere giren maddelerin her birinin ilgili alt ölçek toplam puanları ile korelasyonları verilmiştir. Tablo 3.15 ve Tablo 3.16'da yer alan bilgilere göre analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

1. faktörü oluşturan maddelerin 6, 11, 14, 23, 27, 32, 35, 39 ve 48 nolu maddeler olduğu görülmüştür. Bu maddeler, zihinsel güçlülük bileşeni altında yer alan “problem çözme” yeteneğiyle ilgili maddelerdir. Bu faktör için madde-toplam korelasyonlar 0.627-0.762 değerleri arasında değişmiştir. Bu alt ölçeğin alfa katsayısı 0.921'dir. 2. faktörü oluşturan maddelerin 3, 9, 12, 20, 33, 38, 41, 43 ve 50 nolu maddeler olduğu görülmüştür. Bu maddeler, davranışsal güçlülük bileşeni altında yer alan “işe yönelik davranış tarzı” ile ilgili maddelerdir. Bu faktör için madde-toplam korelasyonlar 0.604-0.753 değerleri arasında değişmiştir. Bu alt ölçeğin alfa katsayısı 0.891'dir.

3. faktörü oluşturan maddelerin 17, 19, 24, 28, 34, 42, 46 ve 49 nolu maddeler olduğu görülmüştür. Bu maddeler, davranışsal güçlülük bileşeni altında yer alan “insana yönelik davranış tarzı” ile ilgili maddelerdir. Bu faktör için madde-toplam korelasyonlar 0.598-0.831 değerleri arasında değişmiştir. Bu alt ölçeğin alfa katsayısı 0.901'dir. 4. faktörü oluşturan maddelerin 4, 8, 15, 18, 21, 29, 40 ve 45 nolu maddeler olduğu görülmüştür. Bu maddeler, zihinsel güçlülük bileşeni altında yer alan “öz-düşünüm” yeteneğiyle ilgili maddelerdir. Bu faktör için madde-toplam korelasyonlar 0.588-0.699 değerleri arasında değişmiştir. Bu alt ölçeğin alfa katsayısı 0.871'dir.

**Tablo 3.16: Yönetmelik Güçlülük Ölçeği Madde Puan Ortalama ve Standart Sapma ile Madde-Toplam Puan Korelasyonları**

Faktör 1				Faktör 2				Faktör 3				Faktör 4			
N	X	S	r	N	X	S	r	N	X	S	r	N	X	S	r
6	4,14	1,124	,762	3	2,71	,990	,613	17	2,19	,681	,685	4	4,30	,748	,699
11	4,15	1,049	,723	9	2,66	,923	,659	19	2,19	,686	,631	8	4,32	,749	,627
14	4,09	1,040	,689	12	2,73	,972	,626	24	2,33	,743	,678	15	4,22	,867	,626
23	4,15	1,014	,742	20	3,10	,911	,614	28	2,28	,729	,697	18	4,23	,829	,625
27	4,06	1,117	,721	33	3,02	,817	,718	34	2,29	,735	,646	21	4,18	,886	,591
32	4,10	1,104	,627	38	3,02	,967	,640	42	2,30	,698	,598	29	4,24	,860	,644
35	4,09	1,032	,823	41	3,01	,984	,604	46	2,30	,676	,755	40	4,27	,853	,649
39	4,09	1,045	,712	43	3,14	,842	,645	49	2,24	,641	,831	45	4,50	,556	,588
48	4,02	1,111	,677	50	2,99	,807	,753								
6	4,14	1,124	,762												

Faktör 5				Faktör 6				Faktör 7				Faktör 8			
N	X	S	r	N	X	S	r	N	X	S	r	N	X	S	r
1	3,66	1,257	,743	2	1,88	,572	,737	13	3,62	1,244	,714	10	3,54	,725	,594
5	3,63	1,214	,632	7	1,93	,560	,715	31	3,93	1,139	,511	22	3,32	,842	,490
16	3,60	1,245	,690	26	1,96	,569	,679	36	3,83	1,212	,684	37	3,42	,758	,631
25	3,71	1,170	,698	44	1,98	,662	,596								
30	3,64	1,282	,740												
47	3,76	1,211	,675												

N=Madde No,  
X=Ortalama,  
S=Standart Sapma,  
r=Madde-alt ölçek toplam puanı korelasyonu



5. faktörü oluşturan maddelerin 1, 5, 16, 25, 30 ve 47 nolu maddeler olduğu görülmüştür. Bu maddeler, duygusal güçlülük bileşeni altında yer alan “duygusal kontrol” yeteneğiyle ilgili maddelerdir. Bu faktör için madde-toplam korelasyonlar 0.632-0.743 değerleri arasında değişmiştir. Bu alt ölçeğin alfa katsayısı 0.884’tür. 6. faktörü oluşturan maddelerin 2, 7, 26 ve 44 nolu maddeler olduğu görülmüştür. Bu maddeler, duygusal güçlülük bileşeni altında yer alan “doyumunu erteleme” yeteneğiyle ilgili maddelerdir. Bu faktör için madde-toplam korelasyonlar 0.596-0.737 değerleri arasında değişmiştir. Bu alt ölçeğin alfa katsayısı 0.842’dir.

7. faktörü oluşturan maddelerin 10, 22 ve 37 nolu maddeler olduğu görülmüştür. Bu maddeler, duygusal güçlülük bileşeni altında yer alan “sakin olma” yeteneğiyle ilgili maddelerdir. Bu faktör için madde-toplam korelasyonlar 0.511-0.714 değerleri arasında değişmiştir. Bu alt ölçeğin alfa katsayısı 0.791’dir. 8. faktörü oluşturan maddelerin 13, 31 ve 36 nolu maddeler olduğu görülmüştür. Bu maddeler, duygusal güçlülük bileşeni altında yer alan “proaktif olma” yeteneğiyle ilgili maddelerdir. Bu faktör için madde-toplam korelasyonlar 0.490-0.631 değerleri arasında değişmiştir. Bu alt ölçeğin alfa katsayısı 0.742’dir.

50 maddeden oluşan yönetsel güçlülük ölçeğinin güvenilirliği için keşfedici faktör analizi, temel bileşenler analizi ve varimaks döndürme yöntemleri kullanılarak yapılmıştır. 311 kişilik örneklem grubundan elde edilen verilerle yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda ölçeğin sekiz faktörlü bir yapıya sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Buna göre, ölçeğin 50 maddesinin en az 0.649 ağırlıkla bir faktöre yüklendiği görülmüştür. Faktör analizi tekniğinin gereği olarak “problem çözme” şeklinde adlandırılabilir ve 10 maddeden yüklenme alan büyük bir ilk faktör ortaya çıkmıştır. Bu faktör döndürme sonrasında toplam ölçek varyansının % 19.529’unu açıklamaktadır ve altölçek gibi işlem gördüğünde 0.92’lik bir iç tutarlık göstermektedir. İzleyen diğer faktörler ise, içeriklerine dayalı olarak sırasıyla şu şekilde adlandırılmıştır: 2. Faktör, “işe yönelik davranış tarzı” (9 madde); 3. Faktör, “insana yönelik davranış tarzı” (8 madde); 4. Faktör, “öz-düşünüm” (8 madde); 5. Faktör, “duygusal kontrol” (6 madde); 6.

Faktör, “doyumunu erteleme” (4 madde); 7. Faktör, “proaktif olma” (3 madde) ve 8. Faktör, “sakin olma” (3 madde). Analiz sonucunda ortaya çıkan faktör yapısı dikkate alındığında; duygusal kontrol, doyumunu erteleme, proaktif olma ve sakin olma şeklinde adlandırılan 5, 6, 7 ve 8. faktörlerin “duygusal güçlülük” bileşeni altında; problem çözme ve öz-düşünüm şeklinde adlandırılan 1 ve 4. faktörlerin “zihinsel güçlülük” bileşeni altında; son olarak işe yönelik ve insana yönelik davranış tarzı şeklinde adlandırılan 2 ve 3. faktörlerin ise “davranışsal güçlülük” bileşeni altında yer alabileceği değerlendirilmiştir. Buna göre, ölçeğin faktör yapısının kavramsal boyutla benzerlik gösterdiği sonucuna varılmıştır.

Sorunlu 6 maddenin çıkarılmasından sonra elde edilen 50 maddelik yönetsel güçlülük ölçeği örneklemden elde edilen verilerle tekrar analize tabi tutulmuş, tüm ölçeğin iç tutarlık katsayısının Cronbach alfa = 0.90 olarak değişmediği bulunmuştur. Ölçeğin son hali Ek-6’da yer almaktadır.

#### **3.4.3.3.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi İşlemi Sonuçları**

Keşfedici faktör analizi sonuçları ile yönetsel güçlülük modelini oluşturan gizli değişkenler yani faktörler keşfedilmiş ve her bir faktörün iç tutarlılığı ortaya konmuştur. Böylece yönetsel güçlülük ölçeğinin geliştirilmesi sürecinin ikinci aşaması olan ölçeğin yapılandırılması tamamlanmış olmaktadır. Ancak henüz bu faktörlerin yönetsel güçlülük kavramını ne derece açıkladığı belirsizdir. Bu nedenle keşfedici faktör analizinde ortaya çıkan faktörlerin kalitesinin ve ölçek yapısının değerlendirilebilmesi açısından doğrulayıcı faktör analizi uygulanması önerilmektedir.

Yarıya bölme tekniğiyle (split-half procedure), 623 katılımcıdan oluşan örneklemin yarısı (311 katılımcı) keşfedici faktör analizi işleminde, diğer yarısı (312 katılımcı) doğrulayıcı faktör analizi işleminde kullanılmıştır. Araştırmada toplanan veriler LISREL 8.54 istatistik programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Önceki kısımlarda belirtildiği üzere bu aşamada Ek-6’da yer alan yönetsel güçlülük ölçeğinin geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi işlemi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi, yönetsel güçlülük kavramı konusunda önerilen modelin ve ortaya çıkan faktörlerin yapısının geçerliliği konusunda

kuramsal olarak daha sağlıklı bilgiler vermesi nedeniyle tercih edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizini yapmak için en fazla kullanılan yaklaşımlardan biri olan yapısal eşitlik modeli (structural equation modeling) yaklaşımı, özünde sağlam kuramsal yapının yer aldığı bir modelin sınanmasını amaçlamaktadır. Bununla birlikte, bir ya da birden fazla model de sınanmaktadır. Bu analizlerde, söz konusu modellerin veri tarafından doğrulanıp doğrulanmadığı, kuramsal evrende varsayılan ilişkilerin ampirik gözlem sonucu elde edilmiş olan data setinde de var olup olmadığı anlaşılmaya çalışılmaktadır.

Doğrulayıcı faktör analizi işlemine ilişkin bulgulara geçmeden önce 50 maddelik yönetsel güçlülük ölçeğinin puanlarına ilişkin betimsel istatistikler ile ölçek toplam ve alt ölçek (faktör)/değişkenler arasındaki korelasyonlara değinilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi işleminde, normal koşullarda her bir faktör (örtük değişken) için en az iki ya da üç madde (gözlenen değişken) tanımlanması gerekmektedir. Bir önceki aşamada yapılan keşfedici faktör analizi işlemi sonucunda, 50 maddelik yönetsel güçlülük ölçeğinin sekiz faktörlü (örtük değişken) bir yapıya sahip olduğu bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, duygusal kontrol, doyumunu erteleme, proaktif olma ve sakin olma şeklinde adlandırılan 5, 6, 7 ve 8. faktörlerin “duygusal güçlülük” bileşeni altında; problem çözme ve öz-düşünüm şeklinde adlandırılan 1 ve 4. faktörlerin “zihinsel güçlülük” bileşeni altında; son olarak işe yönelik ve insana yönelik davranış tarzı şeklinde adlandırılan 2 ve 3. faktörlerin ise “davranışsal güçlülük” bileşeni altında yer alabileceği değerlendirilmiştir. Duygusal güçlülük bileşenini dört faktör, zihinsel güçlülük ile davranışsal güçlülük bileşenini ise ikişer faktör oluşturmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi işleminde, normal koşullarda her bir faktör (örtük değişken) için en az iki ya da üç madde (gözlenen değişken) tanımlanması gerektiğinden dolayı;

- Duygusal güçlülük bileşeni altında yer alan duygusal kontrol, doyumunu erteleme, proaktif olma ve sakin olma şeklinde adlandırılan 5, 6, 7 ve 8. faktörleri oluşturan maddelerin toplam puanları,
- Zihinsel güçlülük bileşenini oluşturan öz-düşünümü (4. faktör) oluşturan maddelerin toplam puanı ile diğer faktör olan problem çözmeyi (1. faktör)

oluşturan maddelerden en büyük faktör yüklerine sahip 6. ve 35. maddelerin puanı,

- Davranışsal güçlülük bileşenini oluşturan işe yönelik davranış tarzını (2. faktör) oluşturan maddelerden en büyük faktör yüklerine sahip 33. ve 50. maddelerin puanı ile insana yönelik davranış tarzını (3. faktör) oluşturan maddelerden en büyük faktör yüklerine sahip 46. ve 49. maddelerin puanı

hesaplanarak işleme alınmıştır.

Tablo 3.17’de Ek-6 Yönetmel Güçlülük Ölçeğine ait faktör/madde puanları arasındaki korelasyonları ile bunlara ilişkin bazı betimsel istatistikler verilmiştir. Yönetmel güçlülük ölçeğinde yer alan alt ölçekler/maddeler arasındaki korelasyon incelendiğinde, anlamlı ve pozitif ilişkilerin olduğu görülmektedir. Tablo 3.17’de görüldüğü gibi, hesaplanan 55 korelasyondan 32’si en az  $p=0.05$  düzeyinde ve 5’i ise  $p=0.01$  düzeyinde olmak üzere istatistiksel anlamlılığa sahiptir. İki ya da daha çok değişken arasındaki ilişkinin derecesini ve yönünü gösteren korelasyon katsayıları tablosuna bakıldığında (Tablo 3.17); duygusal güçlülük bileşenini oluşturan doyumunu erteleme (DU3) alt ölçeğinin zihinsel güçlülük ve davranışsal güçlülük bileşeni altında yer alan alt ölçeklerle/maddelerle; davranışsal güçlülük bileşenini oluşturan insana yönelik davranış tarzı (DA2) alt ölçeğinin duygusal güçlülük ve zihinsel güçlülük bileşeni altında yer alan alt ölçeklerle/maddelerle anlamlı bir ilişkisinin olmadığı görülmüştür.

**Tablo 3.17: Yönetmelik Güçlülük Ölçeği Faktör/Madde Puanları Arasındaki Pearson Korelasyonları**

	X	S	FAKTÖRLER/MADDELER										
			DU1	DU2	DU3	DU4	ZI1	ZI2	ZI3	DA1	DA2	DA3	DA4
DU1	3,54	,875	1										
DU2	3,42	,833	,501**	1									
DU3	3,56	1,143	,329**	,239**	1								
DU4	3,35	,931	,535**	,354**	,259**	1							
ZI1	3,53	,805	,247**	,199**	,082	,186**	1						
ZI2	3,57	,880	,221**	,336**	,019	,187**	,454**	1					
ZI3	3,46	,822	,126*	,273**	-,028	,178**	,328**	,543**	1				
DA1	2,02	,506	,273**	,154**	,038	,206**	,151**	,096	,018	1			
DA2	1,70	,499	,049	,055	-,019	,018	,144*	,005	-,057	,332**	1		
DA3	2,15	,514	,194**	,228**	,004	,137*	,214**	,128*	,104	,421**	,491**	1	
DA4	1,57	,581	,165**	,147**	,031	,066	,123*	,049	,024	,361**	,396**	,432**	1

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**NOT :**

DU1= Duygusal Kontrol, DU2= Sakin Olma, DU3= Doyumu Erteleme, DU4= Proaktif Olma, ZI1= 6. Madde, ZI2= 35. Madde, ZI3= Öz-düşünüm, DA1=33. Madde, DA2= 50. Madde, DA3= 46. Madde, DA4= 49. Madde

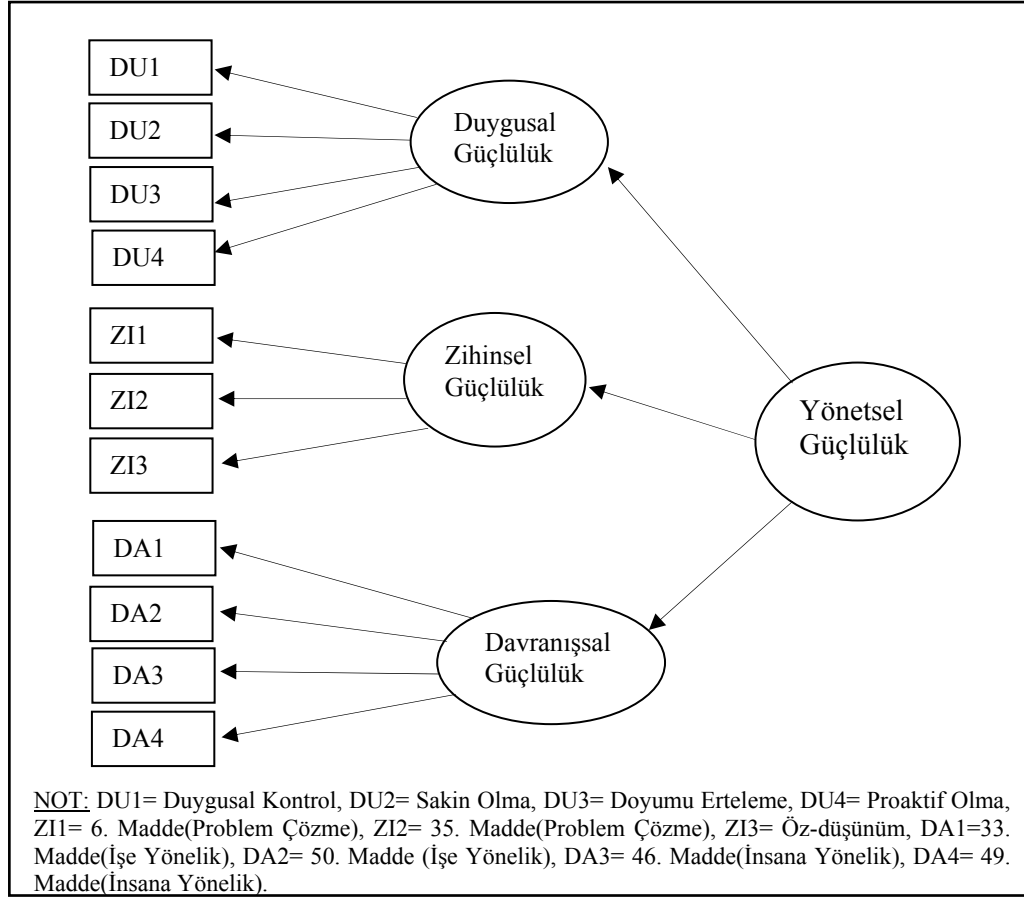
Yönetmel güçlölük ölçeğindeki gözlenen değışkenler (alt ölçekler/maddeler) tarafından yapılandırıldığı düşünölen bir ya da birden fazla örtük değışkenin oluşturdukları modellerin toplanan veriye uygunluğunu belirlemek amacıyla, üç model önerilmiştir. Genel olarak, literatüre bakıldığında daha çok klasik faktör analizi çalışmalarından sonra uygulanan bir yöntem olan doğrulayıcı faktör analizinde temel amaç, değışkenler arasındaki ilişkileri açıklamada alternatif modeller arasından en çok hangisinin data tarafından desteklendiğini belirlemektir.

Modelin tanımlanması, yapılan analizin kuramsal bir altyapıya dayandırılmasıdır. Bu aşamada modelin tanımlanmasında yönetmel güçlölük kavramı konusunda geliştirilen kuramsal çerçeveden ve bu çerçeve temel alınarak gerçekleştirilen keşfedici faktör analizi sonuçlarından yararlanılmıştır. Bu sonuçlara uygun olarak keşfedici faktör analizi aşamasında belirlenen faktör yapıları yol (path) diyagramlarından yararlanılarak ölçüm modeli biçiminde tasarlanmıştır.

Modelde yer alan DU1= Duygusal Kontrol, DU2= Sakin Olma, DU3= Doyumu Erteleme, DU4= Proaktif Olma, ZI1= 6. Madde (Problem Çözme), ZI2= 35. Madde (Problem Çözme), ZI3= Öz-düşünüm, DA1=33. Madde (İşe Yönelik), DA2= 50. Madde (İşe Yönelik), DA3= 46. Madde (İnsana Yönelik) ve DA4= 49. Madde (İnsana Yönelik) başlıklı 11 faktör/madde bağımsız (exojen) gizli (latent) değışkenleri; duygusal güçlölük, zihinsel güçlölük, davranışsal güçlölük ve yönetmel güçlölük şeklinde ifade edilen her bağımsız gizli değışkene ait birimler de bağımlı (endojen) gözlenen değışkenleri ifade etmektedir. Yönetmel güçlölük kavramı için önerilen üç model ve bu modellere ait analiz sonuçlarına sırasıyla aşağıda değinilmiştir.

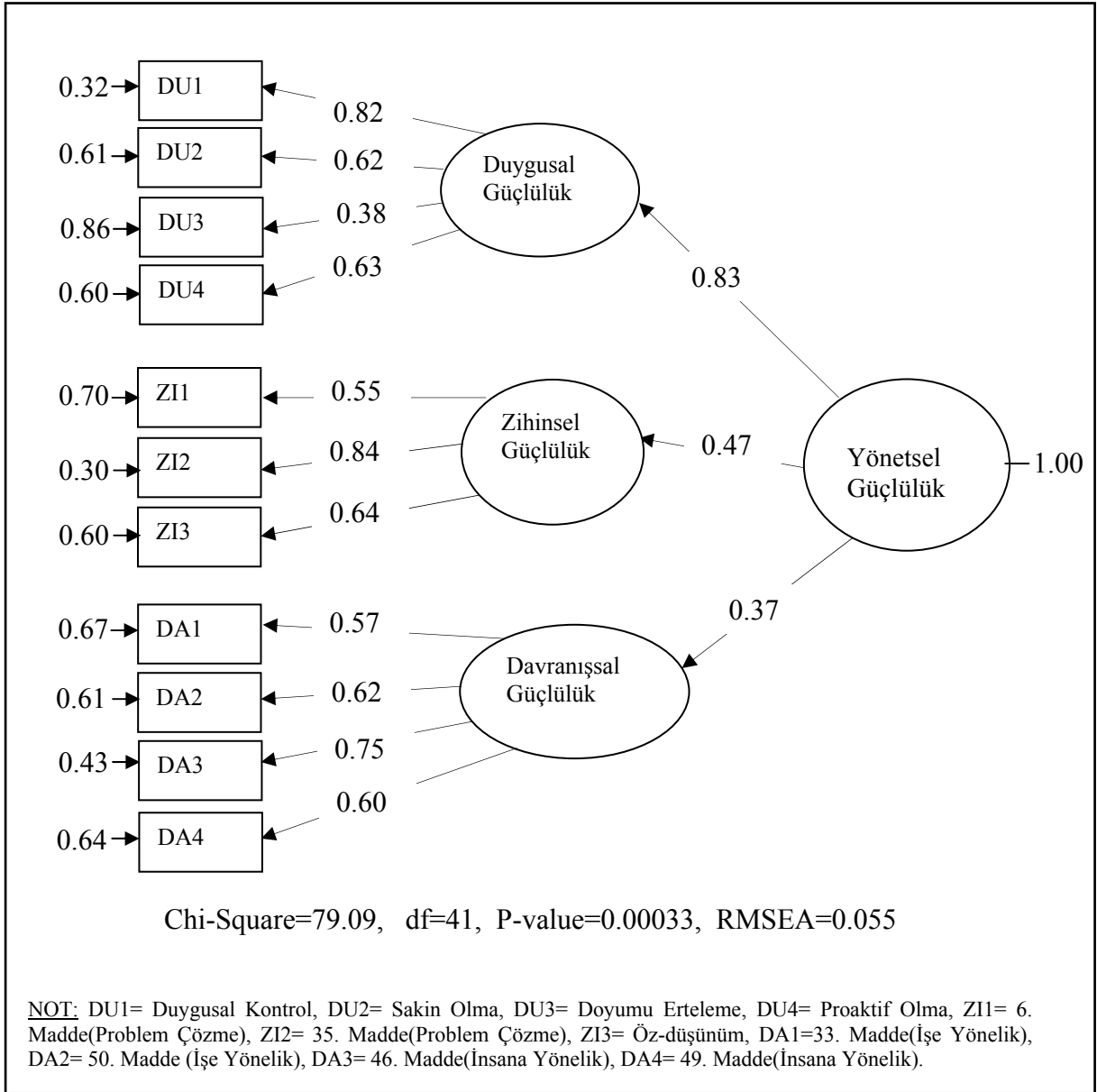
#### **3.4.3.3.2.1. Birinci Modelin Analiz İşlemi Sonuçları**

Şekil 3.11’de bu çalışmanın kuramsal kısmında açıklandığı şekilde yönetmel güçlölük modelinin birincisi yer almaktadır.



**Şekil 3.11: Yönetmel Güçlülük Kavramının Kuramsal Olarak Önerilen Modeli**

Şekil 3.11'deki modelin tahmin edilmesi, ölçüm modelindeki temel parametrelerin hesaplanmasıdır. Modelin hesaplanmasında, hata katsayılarının ve her bir gizli değişkene ait gözlenen değişkenlerden birinin regresyon katsayısı 1'e sabitlenmiştir. Örtük değişkenler tamamen kuramsal yapılar oldukları için belirli bir ölçme birimine sahip olmazlar ve bu nedenle ölçme modeli test edilirken her birini en iyi şekilde tanımladığı düşünülen bir gözlenen değişkene sabitlenirler. Daha sonra parametrelere ilişkin tahminler ve hata katsayıları hesaplanmıştır. Şekil 3.12'de birinci modelinin standardize edilmiş çözümlene değerlerinin diyagram gösterimi yer almaktadır.



**Şekil 3.12: Birinci Modelinin Standardize Edilmiş Çözümleme Değerlerinin Diyagram Gösterimi**

Şekil 3.12, her bir maddenin (gözlenen değişkenin) kendi örtük değişkeninin ne kadar iyi bir temsilcisi olduğuna ilişkin bilgi veren standardize edilmiş çözümleme değerlerini göstermektedir. Şekil 3.12'ye bakıldığında; DU1 (duygusal kontrol) gözlenen parametre değerinin 0.82 olarak duygusal güçlülük bileşeni (örtük değişken) için; ZI2 (problem çözme) gözlenen parametre değerinin 0.84 olarak zihinsel güçlülük bileşeni (örtük değişken) için; DA3 (insana yönelik davranış tarzı) gözlenen parametre değerinin 0.75



olarak davranışsal güçlülük bileşeni (örtük değişken) için en yüksek öneme sahip oldukları görülmüştür. Yönetmel güçlülük ikinci düzey değişkeni için birinci düzey değişkenlerden en yüksek öneme sahip örtük değişkeninin 0.83 parametre değeri ile duygusal güçlülük bileşeni olduğu tespit edilmiştir. Şekil 3.12'deki standardize edilmiş katsayı tahminleri, 0.01 önem derecesinde anlamlı bulunmuştur. Her bir örtük değişkeni temsil eden faktörlere (gözlenen değişken) ait regresyon ağırlıkları (faktör yükleri – korelasyon katsayıları) tek tek incelendiğinde, değerlerin genel olarak yüksek ve anlamlı (0.50'den büyük) olduğu görülmektedir.

Parametre tahminlerinin yanı sıra her bir parametre değerinin standart hatasına bölünmesiyle hesaplanan kritik değerlere de bakılmalıdır. T-değeri için kritik değer 0.05 anlamlılık düzeyinde 1.96, 0.01 anlamlılık düzeyinde 2.576'dır. Bu değerlerin sıfır değerinden anlamlı derecede farklı olması beklenmektedir. Bu değerler Tablo 3.18'de görüldüğü gibi bütün parametreler için 0.01 düzeyinde anlamlı olarak hesaplanmıştır.

Bu değerler içerisinde en önemlilerden birisi, her bir değişkende açıklanan varyansı gösteren  $R^2$  değerleridir. Tablo 3.18'de görüldüğü üzere; duygusal güçlülük değişkenliği en çok DU4'te (0.40), zihinsel güçlülük değişkenliği en çok ZI2'de (0.70) ve davranışsal güçlülük değişkenliği en çok DA3'te (0.57) açıklanmıştır. Yönetmel güçlülük ikinci düzey değişkeni tarafından birinci düzey değişkenlerde açıklanan varyanslar incelendiğinde; duygusal güçlülük örtük değişkeninde (0.69), zihinsel güçlülük örtük değişkeninde (0.22) ve davranışsal güçlülük örtük değişkeninde (0.13) varyans değeri açıklanmıştır. Bu durumda, duygusal güçlülük örtük değişkeninin diğer örtük değişkenlere göre yönetmel güçlülük ikinci düzey değişkeniyle daha kuvvetli ilişkisi olduğu anlaşılmaktadır.

Model uyumu için parametre tahminlerinin ardından, modelin bir bütün olarak değerlendirilmesi için üretilen uyum iyiliği değerlerine bakılmalıdır. Çeşitli araştırmacılar tarafından çok sayıda model uyum iyiliği değerleri geliştirilmiştir.

**Tablo 3.18: Birinci Modele İlişkin Kritik Değerler**

Gözlenen Değişken		Örtük Değişken	Tahmin	Standart Hata	Açıklanan Varyans	T-Değeri	P
DU1	←	Duygusal Güçlülük	1.00				
DU2	←	Duygusal Güçlülük	0.72	.08	.39	8.94	**
DU3	←	Duygusal Güçlülük	0.61	.10	.14	5.84	**
DU4	←	Duygusal Güçlülük	0.82	.09	.40	9.05	**
ZI1	←	Zihinsel Güçlülük	1.00				
ZI2	←	Zihinsel Güçlülük	1.67	.23	.70	7.34	**
ZI3	←	Zihinsel Güçlülük	1.18	.15	.40	7.65	**
DA1	←	Davranışsal Güçlülük	1.00				
DA2	←	Davranışsal Güçlülük	1.07	.14	.39	7.55	**
DA3	←	Davranışsal Güçlülük	1.33	.17	.57	8.05	**
DA4	←	Davranışsal Güçlülük	1.20	.16	.36	7.40	**
İKİNCİ DÜZEY							
Duygusal Güçlülük	←	Yönetmel Güçlülük	0.60	.13	.69	4.44	**
Zihinsel Güçlülük	←	Yönetmel Güçlülük	0.21	.05	.22	3.67	**
Davranışsal Güçlülük	←	Yönetmel Güçlülük	0.11	.03	.13	3.46	**

\*\* .01 düzeyinde anlamlı.

Yapısal eşitlik modellerinin değerlendirilmesinde kullanılan 30'dan fazla uyum iyiliği değerinden ancak bir kısmı özellikle ölçek geliştirme çalışmalarında dikkate alınmaktadır. Önerilen indeksler arasında en çok kullanılanları ki-kare (Chi-Square  $\chi^2$ ), ki-karenin serbestlik derecesine oranı (Chi-Square Relative to Its Degree of Freedom -  $\chi^2/df$ ), iyilik uyum indeksi (Goodness of Fit Index-GFI), düzeltilmiş iyilik uyum indeksi (Adjustment Goodness of Fit Index-AGFI), yaklaşık hataların ortalama karekökü (Root Mean Square Error of Approximation-RMSEA) ve ortalama hataların karekökü (Root Mean Square Residual-RMR) dür. Tablo 3.19'da modelin uyum iyiliği değerleri yer almaktadır.

**Tablo 3.19: Birinci Modele İlişkin Uyum İyiliği Değerleri**

Goodness of Fit Statistics	Değer	Uyum İyiliği İstatistikleri
Degrees of Freedom - df	41	Serbestlik Derecesi
Chi-Square - $\chi^2$	79.09	Ki-kare
Chi-Square Relative to Its Degree of Freedom - $\chi^2/df$	1.92	Ki-karenin serbestlik derecesine oranı
Root Mean Square Error of Approximation - RMSEA	0.055	Ortalama Hata Karekök Değeri
Comparative Fit Index- CFI	0.96	Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
Normed Fit Index - NFI	0.92	Normlandırılmış Uyum İndeksi
Non-Normed Fit Index - NNFI	0.93	Normlandırılmamış Uyum İndeksi
Goodness of Fit Index -GFI	0.96	Uyum İyiliği İndeksi
Adjusted Goodness of Fit Index - AGFI	0.93	Uyarlanmış Uyum İyiliği İndeksi

Ki-karenin serbestlik derecesine oranının ( $\chi^2/df$ ) 3'ten küçük değer alması uyumun kabul edilebilir düzeyde olduğunu, 2'den küçük değer alması uyumun iyi olduğunu göstermektedir. RMSEA için ise 0.05'e eşit veya daha küçük değerler mükemmel bir uyuma, 0.08 ve altındaki değerler kabul edilebilir bir uyuma, 0.10'dan daha büyük değerler de kötü uyuma karşılık gelmektedir. Mevcut verilere kötü uyum sağladığı varsayılan bir bağımsız (null) model ile önerilen modele ait kovaryansları karşılaştıran bir indeks olan CFI 0.97 ve üzeri mükemmel uyuma, 0.95-0.97 arası değerler kabul edilebilir uyuma karşılık gelmektedir. GFI ise 0 ile 1 aralığında değişen değerler alır. 0.95 ve üzeri mükemmel uyuma, 0.90 ve 0.94 arası değerler de kabul edilebilir uyuma karşılık gelir.

Birinci modelin uyum iyiliği değerlerine bakıldığında, oldukça iyi değerlerin ortaya çıktığı görülmüş ve bu haliyle modelin kabul edilebileceği ortaya çıkmıştır. Örneğin ki-kare ( $\chi^2$ ) değerinin serbestlik derecesine oranı 2'nin altındadır ve bu değer iyi bir uyumun göstergesidir. Aynı şekilde RMSEA (0.055), CFI (0.96) ve GFI değeri (0.96) de iyi bir uyumu göstermektedir. Bununla birlikte, modele ilişkin AIC (129.09) ve CAIC (247.67)

değerlerinin, bağımsızlık modeli (sırasıyla 1087.72 ve 1139.89) ve doymuş model (sırasıyla 132.00 ve 445.04) değerlerinden daha düşük olduğu görülmüştür. Diğer değerlerde de uyum iyiliği için asgari değerlerin analiz sonucunda çıktığı görülmüştür.

Diğer önerilen modellerin analiz sonuçlarına geçmeden önce, birinci modele ait ve program tarafından belirlenen düzeltme indislerine (modification indices) aşağıda değinilmiştir.

**Tablo 3.20: Birinci Modele İlişkin Düzeltme İndisleri**

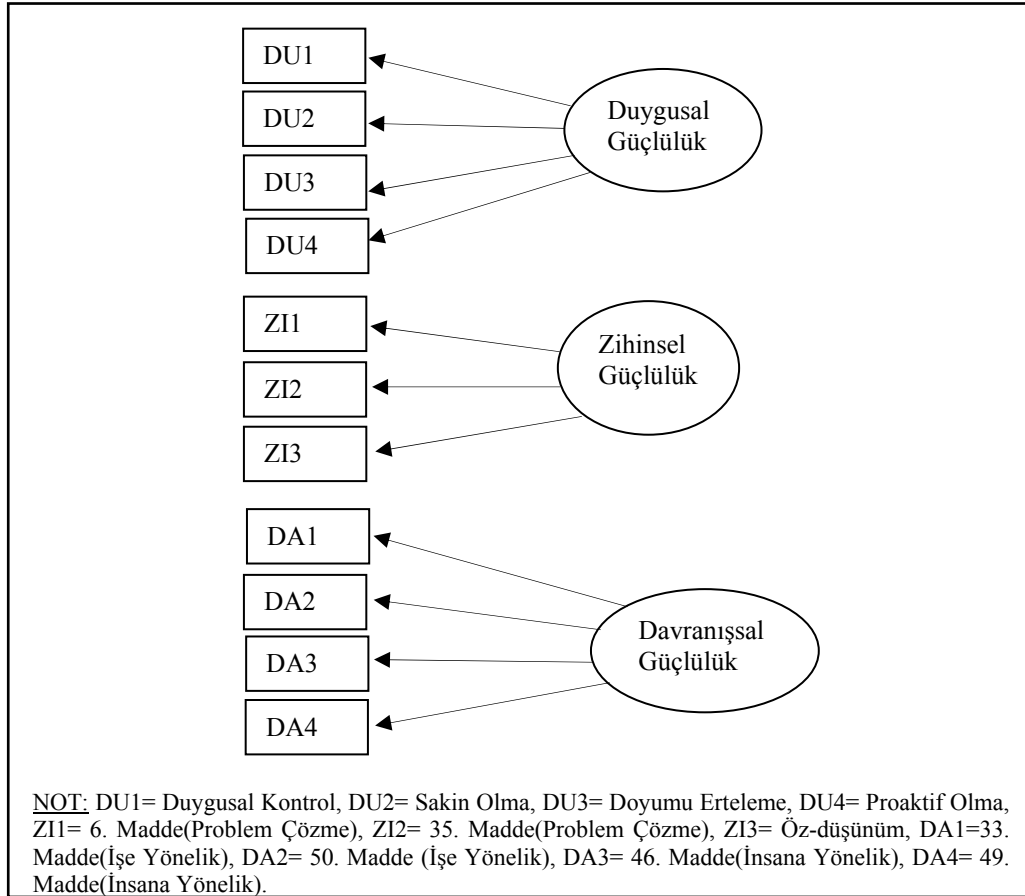
Yol (Path) Tanımlama			
Örtük Değişken	Gözlenen Değişkene	Ki-kare Değerinde Azalma	Parametre Değeri
Zihinsel Güçlülük	DU2 (Sakin Olma)	15.6	0.48
Davranışsal Güçlülük	ZI1 (Problem Çözme)	10.8	0.55
Duygusal Güçlülük	DA1 (İşe Yönelik Davranış Tarzı)	8.0	0.12
Duygusal Güçlülük	DA2 (İşe Yönelik Davranış Tarzı)	11.1	-0.14

Tablo 3.20'deki düzeltmelere ilişkin değerlere bakıldığında toplam dört adet düzeltme önerilmiştir. Bu gruptaki düzeltmeler, gözlenen değişkenlerle örtük değişkenler arasındaki ilişkilere odaklanmıştır. Birinci sırada, zihinsel güçlülük adlı örtük değişkeninden DU2 (sakin olma) faktörüne/maddesine tek yönlü bir ilişkinin tanımlanması önerilmiştir. Bir başka ifadeyle, duygusal güçlülük adlı örtük değişkenin bir faktörü olan DU2 (sakin olma), aynı zamanda zihinsel güçlülük adlı örtük değişkenin bir gözlenen değişkeni olarak modele eklenmesini önermektedir. Böyle bir ilişkinin modele eklenmesi durumunda, modelin dataya uyumu açısından ortaya çıkacak olan iyileşme ki-kare değerindeki düşüş (15.6) şeklinde hesaplanmıştır. Ki-kare değerindeki düşüş her zaman modelin uyumuna katkıda bulunmaktadır. Böyle bir ilişki modele eklendiğinde parametre değeri de (.48) olmaktadır. Önerilen bu değişiklik DU2 (sakin

olma) gözlenen değişkenini aynı anda iki örtük değişkenin göstergesi haline getirmektedir. Tablodaki diğer düzeltme önerileri için de aynı durum söz konusudur. Ölçme modellerindeki düzeltmeler ilişkin yorumlar genelde kuramsal temelden hareketle madde içeriklerinden yola çıkılarak yapılmaktadır. Bu düzeltme önerilerinin kuramsal olarak gerçekleşmesi mümkün gözükmemektedir.

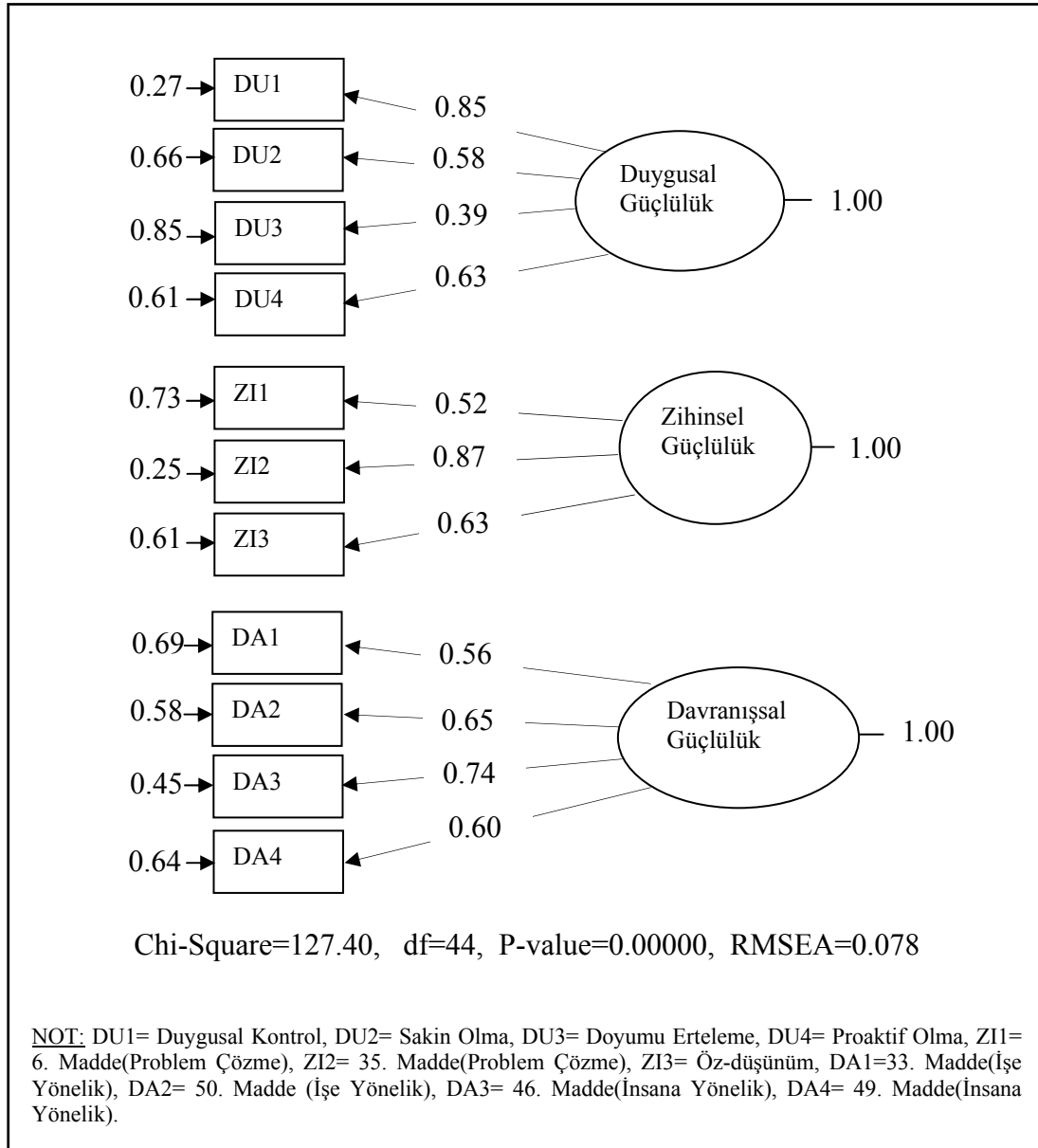
### 3.4.3.3.2.2. İkinci Modelin Analiz İşlemi Sonuçları

Şekil 3.13’de yönetsel güçlülük modelinin ikincisi yer almaktadır. Buna göre, maddelerin (gözlenen değişkenlerin) kendi örtük değişkenini temsil ettiği birbirinden göreceli olarak bağımsız olduğu varsayılan üç faktörlü bir model önerilmiştir.



**Şekil 3.13: Yönetsel Güçlülük Kavramı İçin Önerilen İkinci Model**

Modelin hesaplanmasında, hata katsayılarının ve her bir gizli değişkene ait gözlenen değişkenlerden birinin regresyon katsayısı 1'e sabitlenmiştir. Daha sonra parametrelere ilişkin tahminler ve hata katsayıları hesaplanmıştır. Şekil 3.14'te ikinci modelin standardize edilmiş çözümlene değerlerinin diyagram gösterimi yer almaktadır.



**Şekil 3.14: İkinci Modelinin Standardize Edilmiş Çözümlene Değerlerinin Diyagram Gösterimi**

Her bir maddenin (gözlenen değişkenin) kendi örtük değişkeninin ne kadar iyi bir temsilcisi olduğuna ilişkin bilgi veren standardize edilmiş çözümlene değerlerine bakıldığında; DU1 (duygusal kontrol) gözlenen parametre değerinin 0.85 olarak duygusal güçlülük bileşeni (örtük değişken) için; ZI2 (problem çözme) gözlenen parametre değerinin 0.87 olarak zihinsel güçlülük bileşeni (örtük değişken) için; DA3 (insana yönelik davranış tarzı) gözlenen parametre değerinin 0.74 olarak davranışsal güçlülük bileşeni (örtük değişken) için en yüksek öneme sahip oldukları görülmüştür. Şekil 3.14'deki standardize edilmiş katsayı tahminleri, 0.01 önem derecesinde anlamlı bulunmuştur. Her bir örtük değişkeni temsil eden faktörlere (gözlenen değişken) ait regresyon ağırlıkları (faktör yükleri – korelasyon katsayıları) tek tek incelendiğinde değerlerin genel olarak yüksek ve anlamlı (0.50'den büyük) olduğu görülmektedir. Parametre tahminlerinin yanı sıra modele ilişkin diğer kritik değerler Tablo 3.21'de görüldüğü gibidir.

**Tablo 3.21: İkinci Modele İlişkin Kritik Değerler**

Gözlenen Değişken		Örtük Değişken	Tahmin	Standart Hata	Açıklanan Varyans	T-Değeri	P
DU1	←	Duygusal Güçlülük	1.00				
DU2	←	Duygusal Güçlülük	0.65	.08	.34	8.02	**
DU3	←	Duygusal Güçlülük	0.60	.10	.15	5.90	**
DU4	←	Duygusal Güçlülük	0.78	.09	.39	8.33	**
ZI1	←	Zihinsel Güçlülük	1.00				
ZI2	←	Zihinsel Güçlülük	1.81	.28	.75	6.41	**
ZI3	←	Zihinsel Güçlülük	1.22	.16	.39	7.46	**
DA1	←	Davranışsal Güçlülük	1.00				
DA2	←	Davranışsal Güçlülük	1.14	.15	.42	7.48	**
DA3	←	Davranışsal Güçlülük	1.35	.17	.55	7.75	**
DA4	←	Davranışsal Güçlülük	1.24	.17	.36	7.21	**

\*\* .01 düzeyinde anlamlı.

Bu değerler Tablo 3.21’de grldği gibi bütün parametreler için 0.01 düzeyinde anlamlı olarak hesaplanmıştır. Her bir değişkende açıklanan varyansı gösteren  $R^2$  değerlerine bakıldığında; duygusal güçlülük örtük değişkenliği en çok DU4’te (0.39), zihinsel güçlülük örtük değişkenliği en çok ZI2’de (0.75) ve davranışsal güçlülük örtük değişkenliği en çok DA3’te (0.55) açıklanmıştır. Bu değerler gözlenen değişkenlerin diğer gözlenen değişkenlere göre örtük değişkenle kuvvetli ilişkisi olduğunu göstermektedir. Model uyumu için parametre tahminlerinin ardından, modelin bir bütün olarak değerlendirilmesi için üretilen uyum iyiliği değerleri Tablo 3.22’de yer almaktadır.

**Tablo 3.22: İkinci Modele İlişkin Uyum İyiliği Değerleri**

Goodness of Fit Statistics	Değer	Uyum İyiliği İstatistikleri
Degrees of Freedom - df	44	Serbestlik Derecesi
Chi-Square - $\chi^2$	127.40	Ki-kare
Chi-Square Relative to Its Degree of Freedom - $\chi^2/df$	2.89	Ki-karenin serbestlik derecesine oranı
Root Mean Square Error of Approximation - RMSEA	0.078	Ortalama Hata Karekök Değeri
Comparative Fit Index- CFI	0.92	Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
Normed Fit Index - NFI	0.88	Normlandırılmış Uyum İndeksi
Non-Normed Fit Index - NNFI	0.90	Normlandırılmamış Uyum İndeksi
Goodness of Fit Index -GFI	0.93	Uyum İyiliği İndeksi
Adjusted Goodness of Fit Index - AGFI	0.90	Uyarlanmış Uyum İyiliği İndeksi

İkinci modelin uyum iyiliği değerlerine bakıldığında, iyi değerlerin ortaya çıktığı görülmüştür. Örneğin ki-kare ( $\chi^2$ ) değerinin serbestlik derecesine oranı 3’n altındadır ve bu değer kabul edilebilir bir uyumun göstergesidir. Aynı şekilde RMSEA (0.078), CFI (0.92) ve GFI değeri (0.93) de yeterli ve kabul edilebilir bir uyumu göstermektedir.



Bununla birlikte, modele ilişkin AIC (171.40) ve CAIC (275.75) değerlerinin, bağımsızlık modeli (sırasıyla 1087.72 ve 1139.89) değerlerinden daha düşük olduğu görülmüştür. Ancak bu değerlerin, doymuş model (sırasıyla 132.00 ve 445.04) değerlerinden daha yüksek olduğu görülmüştür. Bağımsızlık modeli (independence model), model içindeki tüm ilişkilerin sıfıra sınırlandığı durumu gösterir. Model içindeki tüm parametreler sıfıra sabitlenmiştir. Doymuş model (saturated model) ise, tüm değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlar. Model karşılaştırması, hem bağımsızlık hem de doymuş model değerlerine göre yapılır. Model değerleri daha düşük olan modellerin daha tercih edilebilir olduğu varsayılır. Diğer değerlerde de uyum iyiliği için asgari değerlerin analiz sonucunda çıktığı görülmüştür.

Diğer önerilen üçüncü modelin analiz sonuçlarına geçmeden önce, ikinci modele ait ve program tarafından belirlenen düzeltme indislerine (modification indices) Tablo 3.23'te değinilmiştir.

**Tablo 3.23: İkinci Modele İlişkin Düzeltme İndisleri**

Yol (Path) Tanımlama			
Örtük Değişkenden	Gözlenen Değişkene	Ki-kare Değerinde Azalma	Parametre Değeri
Zihinsel Güçlülük	DU2 (Sakin Olma)	21.8	0.50
Davranışsal Güçlülük	ZI1 (Problem Çözme)	12.2	0.58
Duygusal Güçlülük	DA1 (İşe Yönelik Davranış Tarzı)	13.4	0.14
Kovaryans Ekleme			
Değişken	Değişken	Ki-kare Değerinde Azalma	Parametre Değeri
Zihinsel Güçlülük	Duygusal Güçlülük	25.8	0.11
Davranışsal Güçlülük	Duygusal Güçlülük	16.0	0.06
ZI2 (Problem Çözme)	DU2 (Sakin Olma)	8.4	0.08

Tablo 3.23'te düzeltmelere ilişkin değerlere bakıldığında iki grupta (yol tanımlama ve kovaryans ekleme) toplam yedi adet düzeltme önerilmiştir.

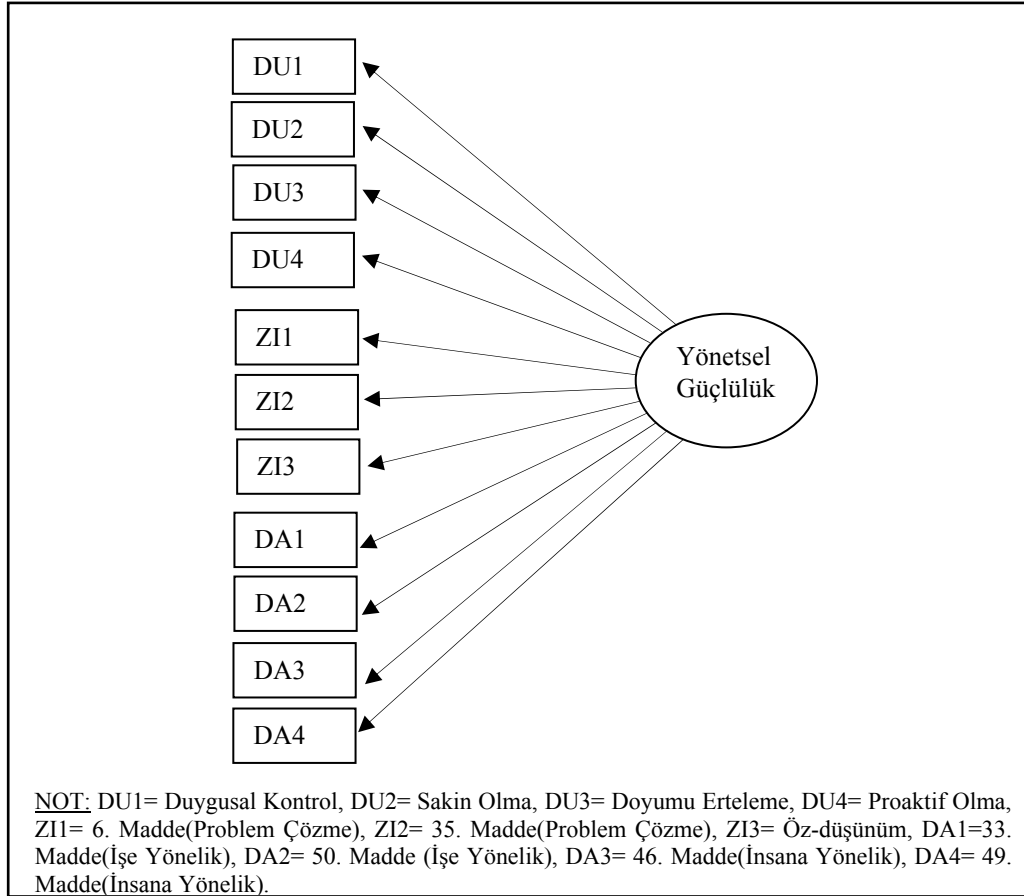
Birinci gruptaki düzeltmeler, gözlenen değişkenlerle örtük değişkenler arasındaki ilişkilere odaklanmıştır. Birinci sırada, zihinsel güçlülük adlı örtük değişkeninden DU2 (sakin olma) faktörüne/maddesine tek yönlü bir ilişkinin tanımlanması önerilmiştir. Bir başka ifadeyle, duygusal güçlülük adlı örtük değişkenin bir faktörü olan DU2 (sakin olma), aynı zamanda zihinsel güçlülük adlı örtük değişkenin bir gözlenen değişkeni olarak modele eklenmesini önermektedir. Böyle bir ilişkinin modele eklenmesi durumunda, modelin dataya uyumu açısından ortaya çıkacak olan iyileşme ki-kare değerindeki düşüş (21.8) şeklinde hesaplanmıştır. Ki-kare değerindeki düşüş her zaman modelin uyumuna katkıda bulunmaktadır. Böyle bir ilişki modele eklendiğinde parametre değeri de (0.50) olmaktadır. Önerilen bu değişiklik DU2 (sakin olma) gözlenen değişkenini aynı anda iki örtük değişkenin göstergesi haline getirmektedir. Bu gruptaki diğer düzeltme önerileri için de aynı durum söz konusudur. Ölçme modellerindeki düzeltmelere ilişkin yorumlar genelde kuramsal temelden hareketle madde içeriklerinden yola çıkılarak yapılmaktadır. Bu düzeltme önerilerinin kuramsal olarak gerçekleşmesi mümkün gözükmemektedir.

İkinci gruptaki düzeltme önerileri ise, gözlenen değişkenlerin hataları arasında kovaryans tanımlanmasına ilişkin önerilerdir. Bu öneriler, ayrı faktörlerin gözlenen değişkenlerinin hataları arasında ilişki tanımlanması anlamına gelmektedir. Örneğin bu grupta yer alan bir öneri; zihinsel güçlülük adlı örtük değişkenin ZI2 (problem çözme) gözlenen değişkeni ile duygusal güçlülük adlı örtük değişkenin DU2 (sakin olma) gözlenen değişkeninin arasındaki hataların ilişkili olduğunu, bu ilişkinin modele eklenmesiyle ki-kare değerinde (8.4) düşüş olacağını ve bu ilişkiye karşılık gelen parametre değerinin (0.08) olacağını tahmin etmektedir. Genel olarak yapısal eşitlik modeli çalışmalarında değişkenlerin hatalarının birbirleriyle ilişkili olmadıkları varsayımıyla analiz yapılır. İki değişkenin hatalarının ilişkili olması, bu maddelerin açıklayamadıkları varyansları aracılığıyla ilişkili olduklarını gösterir. Bu durum, tek boyutluluk varsayımının gözlenen değişkenlerin hataları arasındaki ilişkilerden

etkilendiği anlamına gelmektedir. Kısaca, örtük değişkenlerin gözlenen değişkenleri olan iki maddenin hataları ilişkilendirildiğinde tek boyutluluk varsayımı ihlal edilmiş olur. Böyle bir düzeltme, bu maddelerin örtük değişkenlerinin de birbirinden tamamen bağımsız bileşenler olmadığının kabul edilmesi anlamına gelir. Bu gruptaki diğer düzeltme önerileri de, benzer koşulları taşımaktadır. Bu nedenle, bu gruptaki düzeltme önerilerinin gerçekleştirilmesi de mümkün görülmektedir.

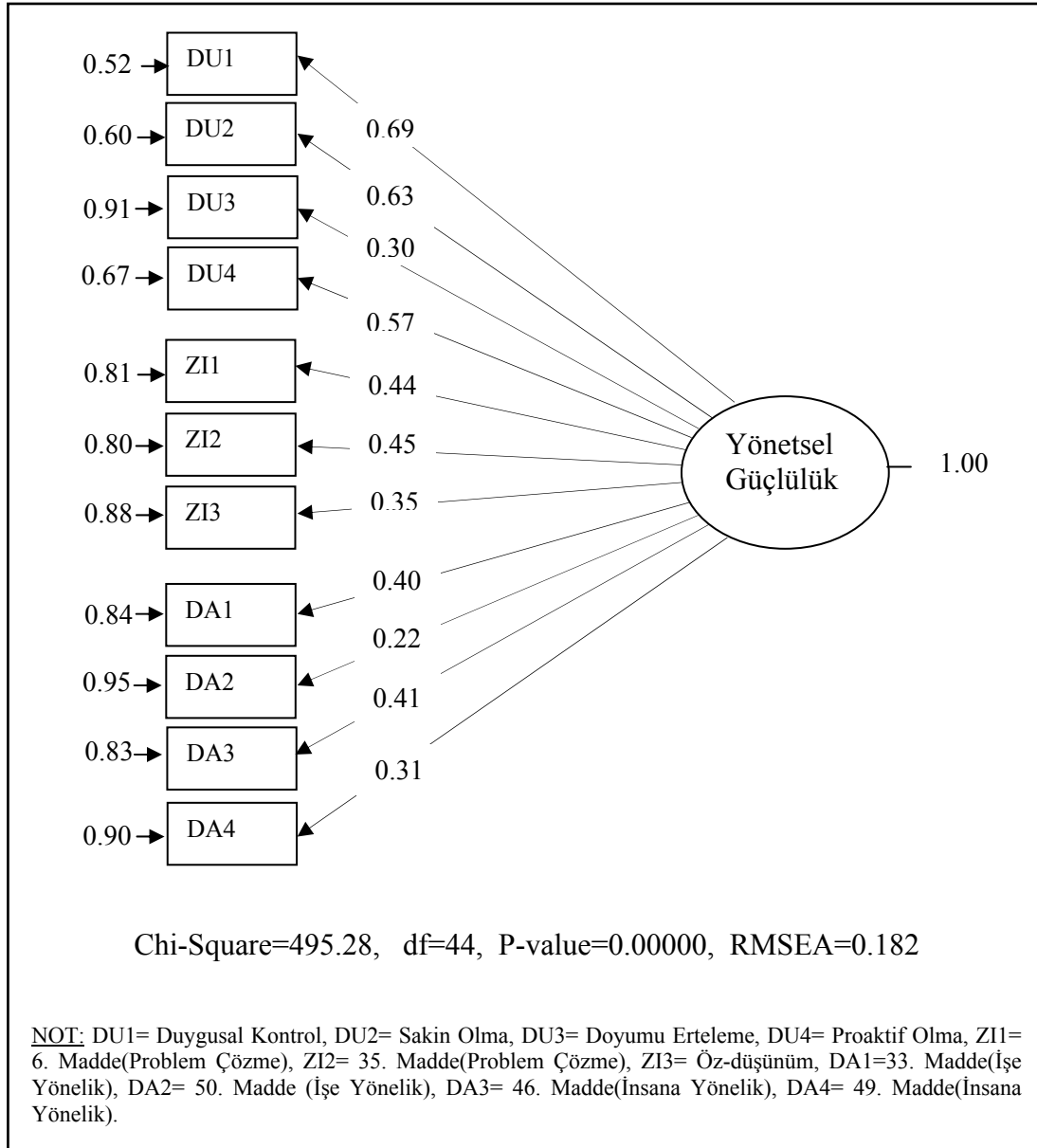
### 3.4.3.3.2.3. Üçüncü Modelin Analiz İşlemi Sonuçları

Şekil 3.15’de yönetsel güçlülük modelinin üçüncüsü yer almaktadır. Buna göre, maddelerin (gözlenen değişkenlerin) tümünün yönetsel güçlülük örtük değişkenini temsil ettiği varsayılan tek faktörlü bir model önerilmiştir.



Şekil 3.15: Yönetsel Güçlülük Kavramı İçin Önerilen Üçüncü Model

Modelin hesaplanmasında, hata katsayısı ve yönetsel güçlülük örtük değişkenine ait gözlenen değişkenlerden birinin regresyon katsayısı 1'e sabitlenmiştir. Daha sonra parametrelere ilişkin tahminler ve hata katsayıları hesaplanmıştır. Şekil 3.16'da üçüncü modelin standardize edilmiş çözümlene değerlerinin diyagram gösterimi yer almaktadır.



**Şekil 3.16: Üçüncü Modelinin Standardize Edilmiş Çözümlene Değerlerinin Diyagram Gösterimi**

Bu modele göre; her bir maddenin (gözlenen değişkenin) yönetsel güçlülük adlı örtük değişkeninin ne kadar iyi bir temsilcisi olduğuna ilişkin bilgi veren standardize edilmiş çözümlene değerlerine bakıldığında; DU1 (duygusal kontrol) gözlenen parametre değerinin 0.69 olarak örtük değişken için en yüksek öneme sahip olduğu görülmüştür. Bununla birlikte; DU2 (sakin olma) gözlenen parametre değerinin 0.63 olarak, DU4 (proaktif olma) gözlenen parametre değerinin 0.57 olarak, ZI1 ve ZI2 (problem çözme) gözlenen parametre değerlerinin 0.44 ve 0.45 olarak, DA1 (işe yönelik davranış tarzı) gözlenen parametre değerinin 0.40 olarak örtük değişken olan yönetsel güçlülük için diğer yüksek öneme sahip oldukları bulunmuştur. Şekil 3.16'daki standardize edilmiş katsayı tahminleri, 0.01 önem derecesinde anlamlı bulunmuştur. Örtük değişkeni temsil eden faktörlere ait regresyon ağırlıkları (faktör yükleri – korelasyon katsayıları) tek tek incelendiğinde değerlerin anlamlı olduğu görülmektedir. Parametre tahminlerinin yanı sıra modele ilişkin diğer kritik değerler Tablo 3.24'de görülmektedir.

**Tablo 3.24: Üçüncü Modele İlişkin Kritik Değerler**

Gözlenen Değişken		Örtük Değişken	Tahmin	Standart Hata	Açıklanan Varyans	T-Değeri	P
DU1	←	Yönetsel Güçlülük	1.00				
DU2	←	Yönetsel Güçlülük	0.87	.09	.40	8.80	**
DU3	←	Yönetsel Güçlülük	0.57	.12	.09	4.55	**
DU4	←	Yönetsel Güçlülük	0.87	.11	.33	8.14	**
ZI1	←	Yönetsel Güçlülük	0.58	.09	.19	6.47	**
ZI2	←	Yönetsel Güçlülük	0.65	.09	.20	6.66	**
ZI3	←	Yönetsel Güçlülük	0.48	.09	.12	5.30	**
DA1	←	Yönetsel Güçlülük	0.33	.05	.16	5.96	**
DA2	←	Yönetsel Güçlülük	0.18	.05	.05	3.37	**
DA3	←	Yönetsel Güçlülük	0.35	.05	.17	6.16	**
DA4	←	Yönetsel Güçlülük	0.30	.06	.09	4.76	**

\*\* .01 düzeyinde anlamlı.

Tablo 3.24'te görüldüğü gibi bütün parametreler için 0.01 düzeyinde anlamlı olarak hesaplanmıştır. Her bir değişkende açıklanan varyansı gösteren  $R^2$  değerlerine bakıldığında, yönetsel güçlülük örtük değişkenliği en çok DU2'de (0.40) açıklanmıştır. Açıklanan varyans değerleri yüksek olan gözlenen değişkenlerin örtük değişkenle kuvvetli ilişkisi olduğu görülmektedir. Model uyumu için parametre tahminlerinin ardından, modelin bir bütün olarak değerlendirilmesi için üretilen uyum iyiliği değerleri Tablo 3.25'da yer almaktadır.

**Tablo 3.25: Üçüncü Modele İlişkin Uyum İyiliği Değerleri**

Goodness of Fit Statistics	Değer	Uyum İyiliği İstatistikleri
Degrees of Freedom - df	44	Serbestlik Derecesi
Chi-Square - $\chi^2$	495.28	Ki-kare
Chi-Square Relative to Its Degree of Freedom - $\chi^2/df$	11.25	Ki-karenin serbestlik derecesine oranı
Root Mean Square Error of Approximation - RMSEA	0.18	Ortalama Hata Karekök Değeri
Comparative Fit Index- CFI	0.65	Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
Normed Fit Index - NFI	0.62	Normlandırılmış Uyum İndeksi
Non-Normed Fit Index - NNFI	0.56	Normlandırılmamış Uyum İndeksi
Goodness of Fit Index -GFI	0.78	Uyum İyiliği İndeksi
Adjusted Goodness of Fit Index - AGFI	0.66	Uyarlanmış Uyum İyiliği İndeksi

Üçüncü modelin uyum iyiliği değerlerine bakıldığında, iyi değerlerin ortaya çıkmadığı görülmüştür. Örneğin ki-kare ( $\chi^2$ ) değerinin serbestlik derecesine oranı 3'ün üstündedir ve bu değer kötü bir uyumun göstergesidir. Aynı şekilde 0.08 veya altında olması önerilen RMSEA değerinin 0.18 olduğu bulunmuştur. Uyum iyiliği göstergelerinden CFI (0.65) ve GFI değeri (0.78) değerlerinin de kötü bir uyumu göstermektedir. Bununla birlikte, modele ilişkin AIC (539.28) ve CAIC (643.62) değerlerinin, bağımsızlık modeli

(sırasıyla 1087.72 ve 1139.89) değerlerinden düşük olduğu; doymuş model (sırasıyla 132.00 ve 445.04) değerlerinden ise daha büyük olduğu görülmüştür. Hem bağımsızlık hem de doymuş model değerlerine göre yapılan model karşılaştırmasında; model değerleri daha düşük olan modellerin daha tercih edilebilir olduğu varsayılır. Diğer değerlerde de uyum iyiliği için asgari değerlerin analiz sonucunda oluşmadığı görülmüştür.

Son olarak, kötü uyum değerlerine sahip üçüncü modele ait ve program tarafından belirlenen 19 adet düzeltme indisleri (modification indices) önerilmiştir. Bu düzeltme önerileri ise, gözlenen değişkenlerin hataları arasında kovaryans tanımlanmasına ilişkin önerilerdir. Bu öneriler, gözlenen değişkenlerinin hataları arasında ilişki tanımlanması anlamına gelmektedir. İki değişkenin hatalarının ilişkili olması, bu maddelerin açıklayamadıkları varyansları aracılığıyla ilişkili olduklarını gösterir. Bu durum, tek boyutluluk varsayımının gözlenen değişkenlerin hataları arasındaki ilişkilerden etkilendiği anlamına gelmektedir. Kısacası, gözlenen değişkenlerin hataları ilişkilendirildiğinde tek boyutluluk varsayımı ihlal edilmiş olur. Bu nedenle, kötü uyum değerlerine sahip üçüncü modele ait düzeltme önerilerinin gerçekleştirilmesi gerekli ve mümkün görülmemektedir.

#### **3.4.3.3.2.4. Modellerin Genel Değerlendirmesi**

Yönetmelik ölçüdeki gözlenen değişkenler (alt ölçekler/maddeler) tarafından yapılandırıldığı düşünülen bir ya da birden fazla örtük değişkenin oluşturdukları modellerin toplanan veriye uygunluğunu belirlemek amacıyla; Şekil 3.11’de kuramsal olarak önerilen model, Şekil 3.13’de birbirinden göreceli olarak bağımsız olduğu varsayılan üç faktörlü bir model ve şekil 3.15’te ise tüm gözlenen değişkenlerin tek örtük değişkeni açıkladığı varsayılan tek faktörlü model LISREL 8.54 yardımıyla sınanmıştır.

Önerilen üç modelin uyumuna ilişkin analiz sonuçları karşılaştırılmalı olarak Tablo 3.26’de yer almaktadır.

**Tablo 3.26: Modellerin Uyum Analiz Sonuçları**

Modeller	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMSEA	CFI	NNFI	GFI
Model 1	79.09	41	1.92	0.055	0.96	0.93	0.96
Model 2	127.40	44	2.89	0.078	0.92	0.90	0.93
Model 3	495.28	44	11.25	0.18	0.65	0.56	0.78

Ölçülen değişkenlerin hangi örtük değişken/değişkenler altında toplandığının doğrulanması amacıyla yapısal eşitlik modeli analizi ile sınanan üç modelin uyum istatistiklerine bakıldığında; en iyi uyum değerlerine birinci modelin sahip olduğu görülmüştür. Üçüncü modelin uyum iyiliği değerlerinin kötü, ikinci modelin ise kabul edilebilir düzeyde olduğu anlaşılmıştır. Sonuç olarak; gözlenen değişkenlerin (duygusal kontrol, sakin olma, doyum erteleme, proaktif olma, problem çözme, öz-düşünüm, insana yönelik davranış tarzı ve işe yönelik davranış tarzı) birinci düzey örtük değişkenlerin (duygusal, zihinsel ve davranışsal güçlülük) temsilcisi olduğu; birinci düzey örtük değişkenlerin ikinci düzey örtük değişkenin (yönetsel güçlülük) temsilcisi olduğu birinci model en iyi uyum değerleriyle data tarafında doğrulanmıştır.

Sonuç olarak; bu tez çalışmasının kuramsal kısmında açıklanan yönetsel güçlülük kavramını oluşturan yapı ve ilişkiler, birinci model ile ampirik gözlem sonucu elde edilmiş data setinde var olduğu anlaşılmıştır.



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Yönetmel güçlölük, yöneticinin organizasyonun belirlenen amaç ve hedeflerine yönelik yönetmel faaliyetlere engel teşkil edebilecek her türlü problem, baskı ve sorunlarla etkili bir şekilde başatmesine yardımcı olan duygusal, zihinsel ve davranışsal yetenekler repertuarıdır. Yönetmel güçlölük, yöneticinin işin gerektirdiği roller, davranışlar ve faaliyetlerin oluşturduğu çeşitli gereksinimlere uyumlu tepki vermesine yardımcı olan yeteneklerden oluşmaktadır. Genel olarak, bilişsel-davranışçı terapi alanında yaygın olarak kullanılan çeşitli yaklaşımlardan yararlanılarak kavramsallaştırılan yönetmel güçlölük kavramı; değişimin, rekabetin, küreselleşmenin ve daha birçok alanda hızlı gelişmelerin yaşandığı bir ortamda, yöneticinin organizasyonun iç ve dış çevresinden kaynaklanan baskılar, sorunlar ve güçlölüklerle başedebilmek için becerilerin yanında birtakım yeteneklere sahip olması gerekliliğini vurgulamaktadır. Etkili yönetim ve liderlik bileşeni olarak önemli bir kavram olduğu düşünölen yönetmel güçlölük kavramının, gerek yabancı gerekse yerli alan yazında ilgi çekmemesinin ve bu konuda yeterli çalışmaların olmamasının, kavramın sağlıklı ölçülememesinden kaynaklandığı düşünölmektedir. Bu nedenle, bu çalışmada yönetmel güçlölük kavramının yeniden kavramsallaştırılması ve sonrasında ölçülebilmesine yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışmayla, bütün ilgili yaklaşımlar gözönünde bulundurularak; yönetmel güçlölük kavramının yeniden tanımlanması, bileşenlerinin belirlenerek yeni bir kavramsal çerçeve oluşturulması ve yönetmel güçlölük kavramını ölçebilecek bir ölçek geliştirilmesi hedeflenmiştir. Üç aşamada gerçekleştirilen tez aşamasının birinci aşamasında, başta Kanungo ve Misra (1992)'nin çalışması olmak üzere ilgili alanlardaki yakın çalışmalar da incelenerek kavramsal çerçevenin oluşturulması sağlanmıştır. Kavramsal çerçevenin oluşturulmasını müteakip, nihai ölçekte yer alması düşünölen madde sayısının üç katı kadar ifade geliştirilmesi önerildiğinden (Şencan, 2005: 750) dolayı ölçek geliştirmenin bu aşamasında 173 maddelik soru havuzu oluşturulmuştur. Soru havuzunda yer alan 173

maddenin yüzey geçerliliklerin sağlanmasına yönelik, ilgili bilim dallarında deneyimi bulunan kişilerin kanaat ve görüşleri toplanarak uygun olmayan maddeler elenmiş, sonuçta 128 maddelik bir ölçek elde edilmiştir.

İkinci aşama ölçeğin yapılandırılmasını, bir başka deyişle ölçeğin kapsam geçerliliği analizi aşamasını kapsamaktadır. Kapsam geçerliliği, ölçülmesi amaçlanan kavramsal yapıyı temsil edici bir örneklemesinin ölçeğin maddelerince sağlanıp sağlanmadığının bir göstergesidir. Başka bir deyişle, o bileşenin evreninde olan özellik ve davranışlar, ağırlıklarına uygun olarak ölçeğin maddelerine yansıtılmalıdır (DeVellis, 2003: 53; Dağ, 2005: 19). Rasyonel yöntem kullanılarak; konunun uzmanları olan 6 kişinin görüşü alınmış, ölçeğin kapsamının yeterliliği sorgulanmıştır. Ölçeği değerlendiren uzmanlar; davranış bilimleri, liderlik, ölçme ve değerlendirme, psikolojik danışma alanlarında en az on yıllık tecrübeleri olan ve yönetsel güçlülük kavramı ile yakın kavramlar konusunda çalışmaları bulunan kişilerdir. Bulgular bölümünde ayrıntılarıyla anlatıldığı gibi, uzmanların değerlendirmelerine ait sonuçların kantitatif analizinde Lawshe'nin İçerik Geçerliliği Oranı yöntemi (Şencan, 2005) kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda içerik geçerliliği katsayısı düşük veya negatif değerli olan toplam 32 madde ret edilmiş ve ölçekten çıkarılmıştır.

Üçüncü ve son aşama olan ölçeğin değerlendirilmesi aşamasında madde analizi, keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi işlemleri yapılmıştır.

Madde analizinde; uzman değerlendirmesi sonucu elde edilen 96 maddelik yönetsel güçlülük ölçeğinin kamu ve özel sektörde görev yapan yönetici/lider konumundaki 168 katılımcıya uygulanmasıyla elde edilen veriler kullanılmıştır. Madde analizi yöntemi; ölçeğin maddelerinin belirli bir kavramsal yapıyı tutarlı bir şekilde ölçüp ölçmediğinin belirlenmesi amacıyla yapılmakta olan iç tutarlık güvenilirliği analizinde kullanılan hesaplama ve istatistiksel analiz yöntemlerinden biridir. Ölçekle ölçülmek isteneni ölçmede, her maddenin ölçme gücünü belirlemek için Likert tarafından özgün olarak iki ayrı "madde analizi" önerilmiştir (Tezbaşaran, 1997): Birincisi korelasyonlara dayalı analiz, ikincisi ise "iç tutarlık ölçütü"ne (t-test) dayalı analizdir. İki aşamada uygulanan

bu madde analizi sonucunda, alt ve üst uç grupları anlamlı olarak ayırt edemeyen dokuz maddeye ek olarak, görece olarak düşük t değerleriyle ayırdetse bile madde - toplam korelasyonları 0.30'un altında olan ya da eksi işaretli 32 madde bulunmuştur. Ancak, madde - toplam korelasyonu 0.30'un altında olmakla birlikte, uç grupları ayırdetmede t değeri görece olarak yüksek olan bir madde ( $r=0.279$ ,  $t=3.596$ ) ölçekte bırakılmıştır. Böylece, ölçekten toplam 40 maddenin çıkarılmasına karar verilmiştir. Ölçekte kalan 56 maddenin en düşük madde - toplam korelasyonu 0.27 olmuş, bu maddelerin t değerleri ise 2.87 ile 7.20 arasında değişmiştir. Ayrıca, havuzdaki 96 maddenin iç tutarlılığı  $\alpha=0.89$  iken, sonuçta ölçekte kalan 56 maddenin iç tutarlılığı  $\alpha=0.91$  olmuştur. Bu şekilde oldukça yüksek güvenilirliğe sahip 56 maddelik yeni bir ölçeğe ulaşıldığı düşünülmüştür.

Daha sonra, madde analizi işlemi sonunda işlerliği belirlenen 56 maddeden oluşan yönetsel güçlülük ölçeğinin, kamu ve özel sektörde görev yapan yönetici/lider konumundaki 623 katılımcıya uygulanmasıyla elde edilen veriler keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizinde kullanılmıştır. Ölçek geliştirme çalışmalarında uygulanan ve keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi için önerilen yarıya bölme tekniği (split-half procedure) (Noar, 2003: 622–647; Comrey, 1988: 754-761) kullanılarak, 623 katılımcıdan oluşan örneklemin yarısı (311 katılımcı) keşfedici faktör analizi işleminde, diğer yarısı (312 katılımcı) doğrulayıcı faktör analizi işleminde kullanılmıştır.

Keşfedici faktör analizi, ölçeğin güvenilirliği için yapılmakta ve ölçüm maddelerinin belirli faktörleri veya kavramsal yapıları temsil etme güvenilirliği konusu üzerine odaklanmaktadır. Bu nedenle yaklaşım “keşfedici faktör analizi” olarak isimlendirilmektedir (Şencan, 2005). Faktör analizi; bir ölçekteki maddelerin hangi temel bileşenlere işaret ettiğini belirlemek, ölçek maddelerini etkileyen arka plandaki gizli yapıyı veya gizli değişkenleri ortaya çıkarmak, faktörler ve değişkenler arasındaki ilişkilerin niteliğini sağlamak için kullanılmaktadır. Bu aşamada keşfedici faktör analizi, temel bileşenler analizi ve varimaks döndürme yöntemleri kullanılarak yapılmıştır.

Faktör analizi sonucuna göre, maddelerdeki değişimin % 62.603'ünü açıklayan ve özdeğeri en az 1 olan 9 adet faktör belirlenmiştir. Analiz sürecinde 0.40 değeri temel alınarak her maddenin faktör yükü/yükleri incelenmiştir. Yapılan incelemede paydaşlık değerleri düşük olan 6, 19, 26, 32, 42 ve 53. maddelerin faktör yükü/yüklerinin sorunlu oldukları görülmüştür. Aynı zamanda, analiz sonucunda ortaya çıkan 9. faktörün anlamlı olmayan bir faktör olduğu anlaşılmıştır. Gerek düşük paydaşlık değerine sahip, gerekse faktör yükü/yüklerinin sorunlu oldukları anlaşılan 6 maddenin ölçekten çıkarılarak faktör analizinin yeniden yapılmasına karar verilmiştir. Sorunlu maddeleri ölçekten çıkarmadan önce; ölçekteki madde çeşitliliğinin azalması gibi unsurlar dikkate alınmıştır. Sorunlu 6 maddenin ölçekten çıkarılmasıyla geriye kalan 50 maddelik yönetsel güçlülük ölçeğiyle örneklemden (N=311) elde edilen puanlar tekrar aynı yöntemlerle faktör analizine alınmıştır. Yeniden yapılan faktör analizi sonucuna göre, maddelerdeki değişimin % 61.456'sını açıklayan ve özdeğeri en az 1 olan 8 adet faktör belirlenmiştir. Faktör analizinde 0.40 değeri temel alınmış ve ölçekteki her maddenin faktör yükünün bu değerin üstünde olduğu görülmüştür. 50 maddeden oluşan yönetsel güçlülük ölçeğinin faktör analizi sonucunda sekiz adet faktörün ortaya çıkması, çalışmanın teorik kısmında açıklanan yönetsel güçlülüğün kavramsal yapısıyla benzerlik olduğunu göstermiştir. Soru havuzu hazırlanırken dikkate alınan; (1) duygusal kontrol, (2) sakin olma, (3) doyumunu erteleme, (4) proaktif olma, (5) problem çözme, (6) öz-düşünüm, (7) işe yönelik davranış tarzı ve (8) insana yönelik davranış tarzı şeklindeki (literatüre dayalı olarak saptanan) 3 temel bileşen altında 8 alt bileşene dağıtılan maddelerin amprik olarak 8 alt bileşene dağıldığı görülmüştür. Buna göre, ölçeğin 50 maddesinin en az 0.649 ağırlıkla bir faktöre yüklendiği görülmüştür. Faktör analizi tekniğinin gereği olarak “problem çözme” şeklinde adlandırılabilir ve 10 maddeden yüklenme alan büyük bir ilk faktör ortaya çıkmıştır. Bu faktör döndürme sonrasında toplam ölçek varyansının % 19.529'unu açıklamaktadır. İzleyen diğer faktörler ise, içeriklerine dayalı olarak sırasıyla şu şekilde adlandırılmıştır: 2. Faktör, “işe yönelik davranış tarzı” (9 madde); 3. Faktör, “insana yönelik davranış tarzı” (8 madde); 4. Faktör, “öz-düşünüm” (8 madde); 5. Faktör, “duygusal kontrol” (6 madde); 6. Faktör, “doyumunu erteleme” (4 madde); 7. Faktör, “proaktif olma” (3 madde) ve 8. Faktör, “sakin olma” (3 madde).

Analiz sonucunda ortaya çıkan faktör yapısı dikkate alındığında; duygusal kontrol, doyumu erteleme, proaktif olma ve sakin olma şeklinde adlandırılan 5, 6, 7 ve 8. faktörlerin “duygusal güçlülük” bileşeni altında; problem çözme ve öz-düşünüm şeklinde adlandırılan 1 ve 4. faktörlerin “zihinsel güçlülük” bileşeni altında; son olarak işe yönelik ve insana yönelik davranış tarzı şeklinde adlandırılan 2 ve 3. faktörlerin ise “davranışsal güçlülük” bileşeni altında yer alabileceği değerlendirilmiştir. Buna göre, ölçeğin faktör yapısının kavramsal boyutla benzerlik gösterdiği sonucuna varılmıştır. Sorunlu 6 maddenin çıkarılmasından sonra elde edilen 50 maddelik yönetsel güçlülük ölçeği örneklemden elde edilen verilerle tekrar analize tabi tutulmuş, tüm ölçeğin iç tutarlık katsayısı Cronbach alfa = 0.90 olarak değişmediği bulunmuştur.

Doğrulayıcı faktör analizi işleminde, yarıya bölme tekniğiyle (split-half procedure) 623 katılımcıdan oluşan örneklemin diğer yarısı (312 katılımcı) kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi, yönetsel güçlülük kavramı konusunda önerilen modelin ve ortaya çıkan faktörlerin yapısının geçerliliği konusunda kuramsal olarak daha sağlıklı bilgiler vermesi nedeniyle tercih edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizini yapmak için en fazla kullanılan yaklaşımlardan biri olan yapısal eşitlik modeli (structural equation modeling) yaklaşımı, özünde sağlam kuramsal yapının yer aldığı bir modelin sınanmasını amaçlamaktadır (Şimşek, 2007). Bununla birlikte, bir ya da birden fazla model sınanmaktadır. Bu analizlerde, söz konusu modellerin veri tarafından doğrulanıp doğrulanmadığı, kuramsal evrende varsayılan ilişkilerin ampirik gözlem sonucu elde edilmiş olan data setinde de var olup olmadığı anlaşılmaya çalışılmaktadır. Yönetsel güçlülük ölçeğindeki gözlenen değişkenler (alt bileşenler/ölçekler) tarafından yapılandırıldığı düşünülen bir ya da birden fazla örtük (gizli) değişkenin oluşturdukları modellerin toplanan veriye uygunluğunu belirlemek amacıyla; kuramsal olarak önerilen ikinci-düzyen model, birbirinden göreceli olarak bağımsız olduğu varsayılan üç faktörlü bir model ve tüm gözlenen değişkenlerin tek örtük değişkeni açıkladığı varsayılan tek faktörlü model sınanmıştır. Ölçülen değişkenlerin hangi örtük değişken/değişkenler altında toplandığının doğrulanması amacıyla yapısal eşitlik modeli analizi ile sınanan üç modelin uyum istatistiklerine bakıldığında; en iyi uyum değerlerine birinci modelin

sahip olduğu görülmüştür. Sonuç olarak; gözlenen değişkenlerin (duygusal kontrol, sakin olma, doyumu erteleme, proaktif olma, problem çözüme, öz-düşünüm, insana yönelik davranış tarzı ve işe yönelik davranış tarzı) birinci düzey örtük değişkenlerin (duygusal, zihinsel ve davranışsal güçlülük) temsilcisi olduğu; birinci düzey örtük değişkenlerin ikinci düzey örtük değişkenin (yönetmel güçlülük) temsilcisi olduğu birinci model en iyi uyum değerleriyle data tarafından doğrulanmıştır. Bu çalışmanın kuramsal kısmında açıklanan yönetmel güçlülük kavramını oluşturan yapı ve ilişkiler, birinci model ile ampirik gözlem sonucu elde edilmiş data setinde var olduğu anlaşılmıştır.

Bu çalışma sonucunda, yönetmel güçlülük kavramı tanımlanmış ve bu kavramı ölçebilecek geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmış bir ölçek geliştirilmiştir. Sosyal bilimler kapsamında yapılan araştırmalarda ölçek kullanımı önemli bir yere sahiptir. Özellikle geçerliliği ve güvenilirliği belirlenmiş ölçme araçlarının yeterli sayıda olmaması, bu konuda yapılacak çalışmaların önemini daha da artırmaktadır. Yönetmel güçlülük kavramını ölçmeye yönelik geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış bir ölçüm aracının olmamasının, gerek yabancı gerekse yerli alan yazında kavramın ilgi çekmemesine ve bu konuda çalışmaların yapılamamasına neden olduğu düşünölmüştür. Bu nedenle, gerçekleştirilen araştırmanın bu konuda önemli bir boşluğu dolduracağı düşünölmektedir. Ayrıca, yönetmel güçlülük kavramının ilgili alana birçok açıdan katkılar sağlayacağı düşünölmektedir. Değişim hızının yüksek ve karmaşıklık oranının gittikçe arttığı günümüzde, her yönüyle yönetmel güçlülük düzeyi yüksek, bir başka deyişle “güçlü yöneticiye” olan ihtiyaç artmaktadır. Bu doğrultuda; güçlü yöneticiyi seçmede, yetiştirme veya geliştirmede bir fikir sahibi olmak isteyen kişiler bu ölçekten yararlanabileceklerdir (Kanungo ve Menon, 2004: 129-152; Kanungo ve Menon, 2005: 39-55). Ayrıca, yönetmel güçlülük kavramının bireysel ve örgütsel performansa olan katkısı, diğer yakın kavramlarla olan ilişkisi istifade edilebilecek diğer yönleri arasında sayılabilir.

Her çalışmada olduğu gibi, bu çalışmada da birtakım sınırlılıklar vardır. Ölçekler, ölçme yaptıkları alanı dolaylı yoldan ölçtükleri için geliştirilmeleri aşamasında kaçınılmaz kusurlar taşımaktadırlar (Dağ, 2005: 17-23). Kendini bildirimler (self-reports) şeklinde

hazırlanan ölçekler psikoloji, yönetim, liderlik gibi yakın alanlarda birincil veri kaynaklarıdır. Araştırmada kullanılan bütün değişkenlerin aynı kişilerden ölçekte yer alan maddelere katılma derecelerini işaretleyerek (self-report) alınması önemli bir sınırlılıktır (Podsakoff ve Organ, 1986: 531-544). Kendini bildirimler hatalı olabilecek veri kaynaklarıdır ve maddelerin ifade edilmiş veya formatında yapılan ufak bir değişiklik sonuçlarda önemli değişimlere neden olabilmektedir. Bu tür ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlikleri hiçbir zaman mükemmel değildir, ölçümlerde hata payı kaçınılmaz olarak bulunur. Keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi aynı/benzer örneklemden elde edilen verilerle gerçekleştirilmiştir. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda, farklı örneklemlerden elde edilecek verilerle kavramsal modelin uyuşup uyuşmadığının yapısal eşitlik modeli analizi ile yapılması ölçeğin gelişimine katkıda bulunacaktır. Ölçeğin iç tutarlılık güvenilirliği hesaplanarak güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda test-yeniden test yöntemi kullanılarak ölçeğin güvenilirlik analizinin yapılması, ölçeğin istikrarının test edilmesi açısından yararlı olacaktır. Ayrıca, geliştirilen ölçeğin yakınlığı olduğu kavramlarla, yani anlamsal yönden “komşu” kavramlarla ilişkilerinin incelenmesi de önemlidir. Böylece, yeni geliştirilen yönetsel güçlülük ölçeğinin yapısal geçerliliğini diğer kavramlarla ilişkileri bazında kanıtlayabilmek için birleşen (convergent) ve ayırt edici (discriminative) geçerlilikleri sağlanmış olacaktır.

Yönetsel güçlülük kavramı, yönetim bilimi araştırmalarında yeni ve üzerinde pek fazla çalışılmamış kavramlardan biridir. Bu kavramın ve onu oluşturan bileşenlerin, özellikle etkili yönetim ve liderlikle olan ilişkilerinin daha fazla deneysel olarak incelenmesi gerekmektedir. Bunun örgütler açısından önemi, bireysel ve örgütsel düzeyde başarıya olumlu yönde etki eden bileşenlerin ne olduğunun anlaşılmasıdır. Bununla birlikte, yönetsel güçlülük kavramını oluşturan yeteneklerin geliştirebilir olması bireyler ve örgütler açısından bir diğer önemli husustur. Özellikle, yönetici ve lider seçme, yetiştirme ve liderlik geliştirme gibi programlarda yaygın bir şekilde kullanılabilirliği daha fazla araştırılmaya gereksinim duymaktadır.

Sonuç olarak bu tez çalışmasıyla geliştirilen ölçeğin, bireylerin yönetsel güçlülük düzeylerini ölçmede güvenilir ve geçerli bir ölçme aracı olduğu saptanmıştır.



## KAYNAKÇA

- ABRAMSON**, Lyn Y., Martin E. P. **SELIGMAN** and John D. **TEASDALE** (1987), "Learned Helplessness in Humans: Critique and Reformulation", *Journal of Abnormal Psychology*, Vol. 87 No. 1, pp.49-74.
- ACKOFF**, Russell L. (1956), "The Development Of Operations Research As A Science", *Operations Research*, June, Vol. 4 Issue 3, pp. 265-295.
- ACKROYD**, Stephen (2000), "Connecting organisations and societies", In Stephen Ackroyd and Steve Fleetwood (Eds.), *Realist Perspectives on Management & Organisations*, (pp. 87-108), New York: Routledge.
- ADAIR**, John (2000), *Karar Verme ve Problem Çözme*, (Çev: Dr.Nurdan Kalaycı), Ankara: Gazi Kitapevi.
- ADAIR**, John and Talbot **ADAIR** (1996), *Zaman Yönetimi*, (Çev. Bengi Güngör), Ankara: Öteki Yayınevi.
- AINSLIE**, George (1975), "Specious Reward: A Behavioral Theory of Impulsiveness and Impulse Control", *Psychological Bulletin*, Vol. 82 No. 4, July, pp. 463-496.
- AKAR**, Ruken Vural ve Oğuz **KUTLU** (2004), "Eleştirel Düşünme: Ölçme Araçlarının İncelenmesi ve Bir Güvenirlilik Çalışması", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(2), pp. 189-199.
- AKATAY**, Ayten (2003), "Örgütlerde Zaman Yönetimi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 10, pp.281-300.
- AKSAN**, Zeki ve Sera **ÖZBAŞAR** (1980), *Türkiye'de Profesyonel Yöneticiler*, İstanbul: Yönetim Geliştirme A.Ş.
- AKTAN**, Coşkun C. (1997), *Değişim ve Yeni Global Yönetim*, İstanbul: MESS Yay.
- AKTAN**, Coşkun C. (2003), *Değişim Çağında Yönetim*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- ALBRECHT**, Karl (1988), *Gerilim ve Yönetici*, (Çev. Kemal Tosun Başkanlığında Bir Heyet), İstanbul: İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No: 96, Yön Ajans Matbaası.
- ALLAN**, Peter (1981), "Managers At Work: A Large-Scale Study Of The Managerial Job In New York City Government", *Academy of Management Journal*, September, Vol. 24, Issue 3, pp.613-619.
- ALLEN** Tammy D., Lillian T. **EBY**, Mark L. **POTEET**, Elizabeth **LENTZ** and Lizzette **LIMA** (2004), "Career Benefits Associated With Mentoring for Proteges: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89(1), February: pp. 127-136.
- ALLEN**, Robert (2004), *The Penguin Dictionary*, London: Penguin Books.

- ALPAGUN**, Oktay, M. H. **DEMİR**, M. **OKTAV** ve N. **ÜNER** (1997), *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Beta: İstanbul.
- ALLEN**, Louis A. (1981), “Managerial planning: Back to basics”, *Management Review*, 70(4), pp.15-20.
- ANDERSON**, C. R. (1984), *Management: Skills, Functions, and Organization Performance*, Dubuque, IA: Wm. C. Brown.
- ANDREWS**, Kenneth R. (1969), “Toward professionalism in business management”, *Harvard Business Review*, Mar/Apr, Vol. 47 Issue 2, pp.49-60.
- ATABEK**, Erdal (1999), *Bizim Duygusal Zekâmız*, İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- ATKINSON**, Rita L., Ernest R. **HILGARD** ve Richard C. **ATKINSON** (1995), *Psikolojiye Giriş I*, (Çev. Kemal Atalay-Mustafa Atalay-Aysun Yavuz), İstanbul: Sosyal Yayınlar.
- BAĞLUM**, Onur Keleş (2000), “Eğitim Yöneticilerinde Sorun Çözme ve Denetim Odağı İlişkisi”, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BANDURA**, Albert (1977a), *Social Learning Theory*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- BANDURA**, Albert (1977b), “Self-Efficacy: Toward Unifying Theory of Behavioral Change”, *Psychological Review*, Vol. 84 No. 2, March, pp.191-215.
- BANDURA**, Albert (1978), “The Self-System In Reciprocal Determinism”, *American Psychologist*, Vol. 33 Issue 4, April, pp.344-358.
- BANDURA**, Albert (1986), *Social Foundations of Thoughts and Action: A Social Cognitive Theory*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- BANDURA**, Albert (1989), “Social cognitive theory”, In R. Vasta (Ed.), *Annals of Child Development*, Vol. 6 Six Theories of Child Development (pp. 1-60), Greenwich, CT: JAI Press.
- BANDURA**, Albert (1989), “Self-regulation of motivation and action through internal standards and goal systems”, In L. A. Pervin (Ed.), *Goal concepts in personality and social psychology* (pp. 19–85), Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- BANDURA**, Albert (1999), “A Social Cognitive Theory of Personality”, In L. Pervin & O. John (Eds.), *Handbook of Personality*, (2nd Ed., pp. 154-196), New York: Guilford Publications.
- BANDURA**, Albert (2001), “Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective”, *Annual Review of Psychology*, 52, pp. 1-26.
- BANDURA**, Albert (2005), “Evolution of social cognitive theory”, In K. G. Smith & M. A. Hitt (Eds.), *Great Minds in Management* (pp. 9-35), Oxford: Oxford University Press.

- BARANSEL**, Atilla (1979), *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri*, Cilt 1, Fatih, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- BARNARD**, Chester I. (1938), *The Functions of the Executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- BARNETT**, Rosalind C., Karen C. **GAREIS** and Robert T. **BRENNAN** (1999), “Fit as a Mediator of the Relationship Between Work Hours and Burnout”, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 4(4), October, pp.307-317.
- BARON**, Jonathan (1981), “Reflective thinking as a goal of education”, *Intelligence*, Vol. 5 No. 4, October-December, pp. 291-309.
- BARTOL**, Kathryn M., Cathy C. **DURHAM** and June M. L. **POON** (2001), “Influence of performance evaluation rating segmentation on motivation and fairness perceptions”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86(6), December, pp. 1106-1119.
- BASS**, Bernard M. (1981), *Bass & Stogdill’s Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, 3. Ed., New York: The Free Press.
- BASS**, Bernard M. (1999), “Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership”, *European Journal of Work & Organizational Psychology*, Vol. 8 Issue 1, March, pp. 9-32.
- BAŞ**, Türker (2008), *Anket*, 5.Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- BAŞARAN**, İ. Ethem (1982), *Örgütsel Davranışın Yönetimi*, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- BELL**, Graham B. and Harry E. **HAL** Jr. (1954), “The relationship between leadership and empathy”, *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 49(1), January, pp. 156-157.
- BENNIS**, Warren (2008), “Liderlerin Lideri Olmak”, İçinde Rowan Gibson (Ed.), *Geleceği Yönetmek*, (Çev. Anaca Ergül-Arıcan Uysal), 1. Baskı, İstanbul: Yakamoz Yayıncılık.
- BERTRAM**, Raven and Ari **KRUGLANSKI** (1975), “Conflict and Power”, In Paul Swingle (Ed.), *The Structure of Conflict*, New York: Academic Press.
- BEST**, John B. (1992), *Cognitive Psychology*, 3rd Ed., St.Paul, MN: West Publishing Company.
- BILLINGS**, Andrew G. and Rudolf H. **MOOS** (1984), “Coping, Stress and Social Resources among Adults With Unipolar Depression”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 46 (4), April, pp.877-891.
- BINGHAM**, Alma (2004), *Çocuklarda Problem Çözme Yeteneklerinin Geliştirilmesi*, (Çev. Ferhan Oğuzkan), İstanbul: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları.

- BORMAN**, Walter C. and Donald H. **BRUSH** (1993), "More Progress Toward a Taxonomy of Managerial Performance Requirements", *Human Performance*, Vol. 6 Issue 1, pp.1-21.
- BOYATZIS**, Richard E. (1982), *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, New York: John Wiley & Sons.
- BREEZE**, John D. (1985), "Harvest from the Archives: The Search for Fayol and Carlloz," *Journal of Management*, Spring, Vol. 11 Issue 1, pp.43-54.
- BRISSIE**, Jane S., Kathleen V. **HOOVER-DEMPSEY** and Otto C. **BASSLER** (1988), "Individual, Situational Contributors to Teacher Burnout", *Journal of Educational Research*, Vol. 82 Issue 2, Nov/Dec, pp.106-112.
- BROOKS**, E. (1955), "What Successful Executives Do", *Personnel*, 32, pp.210-225.
- BROWN**, Timothy A. (2006), *Confirmatory factor analysis for applied research*, New York: Guilford.
- BUCK**, Ross (1985), "Prime Theory: An Integrated View of Motivation and Emotion", *Psychological Review*, Vol. 92(3), July, pp. 389-413.
- BUDAK**, Gülay ve Olca **SÜRGEVİL** (2005), Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 20 Sayı 2, pp.95-108.
- BURKE**, Ronald J. (1988), "Sources of Managerial and Professional Stress in Large Organizations", In Cary L. Cooper and Roy Payne (Eds.), *Causes, Coping and Consequences of Stress at Work*, (pp. 77-114), Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- BUSHMAN**, Brad J. (2002), "Does Venting Anger Feed or Extinguish the Flame? Catharsis, Rumination, Distraction, Anger and Aggressive Responding", *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 28, No. 6, June, pp. 724-731.
- CAMPBELL**, John P., Marvin D. **DUNNETTE**, Edward E. **LAWLER**, & Karl E. **WEICK** (1970), *Managerial behavior, performance and effectiveness*, New York: McGraw-Hill.
- CAN**, Halil (1985), *Başarı Güdüsü ve Yönetmel Başarı*, H.Ü.İ.İ.B.F. Yayın No: 12: Ankara.
- CAN**, Halil, Doğan **TUNCER** ve D. Yaşar **AYHAN** (2002), *Genel işletmecilik Bilgileri*, Ankara: Siyasal.
- CARLOZZI** Alfred F., Kay S. **BULL**, Lawrence B. **STEIN**, Kelly **RAY** and Laura **BARNES** (2002), "Empathy Theory and Practice: A Survey of Psychologists and Counselors", *Journal of Psychology*, Vol. 136 Issue 2, March, pp. 161-170.

- CARLSON**, Dawn S. and K. Michele **KACMAR** (1994), "Learned Helplessness As A Predictor Of Employee Outcomes: An Applied Model", *Human Resource Management Review*, Vol. 4 Issue 3, Fall, pp.235-256.
- CARLSON**, Sune (1951), *Executive Behavior: A Study of the Workload and Working Methods of Managing Directors*, Strömbergs, Stockholm.
- CARROL**, Stephen J. and Dennis J. **GILLEN** (1987), "Are the Classical Management Functions Useful in Describing Managerial Work", *Academy of Management Review*, Vol.12 No.1: pp.38-51.
- CARUSO**, David R. and Peter **SALOVEY** (2004), *The Emotionally Intelligent Manager: How to Develop and Use The Four Key Emotional Skills of Leadership*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- CARVER**, Charles S. and Michael F. **SCHEIER** (1982), "Control theory: A useful conceptual framework for personality-social, clinical, and health psychology", *Psychological Bulletin*, Vol. 92(1), July, pp. 111-135.
- CERTO**, Samuel C. (2003), *Modern Management*, 9.Ed., New Jersey: Upper Saddle River.
- CHATMAN**, Jennifer A. (1989), "Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit", *Academy of Management Review*, Vol. 14 No. 3, pp.333-349.
- CHEN**, Gilad and Paul D. **BLIESE** (2002), "The role of different levels of leadership in predicting self- and collective efficacy: Evidence for discontinuity", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87(3), June, pp. 549-556.
- CHEN**, Zhe (2002), "Analogical Problem Solving: A Hierarchical Analysis of Procedural Similarity", *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, Vol. 28 No. 1, pp. 81-98.
- CHIU**, Shan-Kou (2005), "The linkage of job performance to goal setting, work motivation, team building, and organizational commitment in the high-tech industry in Taiwan", *Unpublished Doctoral Dissertation*, Florida: Nova Southeastern University.
- CHUO**, Shirley (2003), "The Relation Between Organizational Commitment and Burnout", *Unpublished Doctoral Dissertation*, California: Alliant International University California School of Professional Psychology.
- CHURCHMAN**, C. West (1972), "Management Education: Preparation for Uncertainty", *Organizational Dynamics*, Summer, Vol. 1 Issue 1, pp.12-20.
- CLARK**, Lee Anna and David **WATSON** (1995), "Constructing validity: Basic issues in objective scale development", *Psychological Assessment*, Vol. 7(3), September, pp. 309-319.

- COHEN**, Frances (1987), "Measurement of Coping", in Stan V. Kasl and Cary L. Cooper (Eds), *Stress and Health: Issues in Research Methodology*, New York, NY: Wiley: pp.283-305.
- COHEN**, Sheldon and Thomas Ashby **WILLS** (1985), "Stress, social support, and the buffering hypothesis", *Psychological Bulletin*, Vol. 98(2), September, pp. 310-357.
- COMREY**, Andrew L. (1988), "Factor-Analytic Methods of Scale Development in Personality and Clinical Psychology", *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, Vol. 56, No. 5, pp. 754-761.
- COOPER**, Cary L. and John **MARSHALL** (1976), "Occupational Sources of Stress: A Review of the Literature Relating Coronary Heart Disease and Mental Ill Health", *Journal of Occupational Health Psychology*, 49, pp.11-28.
- COOPER**, Robert K. ve Ayman **SAWAF** (1997), *Liderlikte Duygusal Zekâ*, (Çev. Zelal Bedriye Ayman-Banu Sancar), Üçüncü Basım, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003.
- COŞKUN**, Yemliha (2007), "Ortaöğretim Öğrencilerinin Öğrenilmiş Güçlülükleri ve Aile İçi İlişkileri", *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Dalı Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Bilim Dalı.
- COX**, Tom (1978), *Stress*, London: Macmillan.
- CÜCELOĞLU**, Doğan (1996), *İnsan ve Davranışı*, 6. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- DAFT**, Richard L. (1994), *Management*, 3.Ed., Texas: The Dryden Press.
- DAĞ**, İhsan (1991), "Rosenbaum'un Öğrenilmiş Güçlülük Ölçeğinin Üniversite Öğrencileri İçin Güvenilirliği ve Geçerliliği", *Türk Psikiyatri Dergisi*, 2(4), pp.269-274.
- DAĞ**, İhsan (2005), "Psikolojik Test ve Ölçeklerde Geçerlik ve Güvenirlik", *Psikiyatri Psikoloji Psikofarmakoloji (3P) Dergisi*, Cilt: 13 Ek Sayı: 4, Aralık, pp. 17-23.
- DAMASIO**, Antonio R. (1999), *Descartes'in Yanılgısı: Duygu, Akıl ve İnsan Beyni*, (Çev. Bahar Atlamaz), 2. Baskı, İstanbul: Varlık Yayınları.
- DANIELS**, Kevin and Andrew **GUPPY** (1997), "Stressors, Locus of Control, and Social Support as Consequences of Affective Well Being", *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 2(2), April, pp.156-174.
- DESLER**, Gary (1995), *Managing Organizations*, The Dryden Press: Texas.
- DeVELLIS**, Robert F. (2003), *Scale Development: Theory and Application*, 2<sup>nd</sup> Ed., Applied Social Research Methods Series, Vol. 26, London: Sage Publications.
- DEWEY**, John (1910), *How We Think*, New York: D. C. Heath & Co. Publishers.
- DİNÇER**, Ömer ve Yahya **FİDAN** (1996), *İşletme Yönetimine Giriş*, İstanbul: Beta Bas.Yay.Dağ.A.Ş.

- DOĞAN**, Selen ve Faruk **ŞAHİN** (2007), “Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 16, Sayı 1, pp.231-252.
- DORNER**, Dietrich (1985), “Thinking and Organization of Actions”, In Julius Kuhl and Jürgen Beckmann (Eds.), *Action Control: From Cognition to Behavior*, (pp. 219-235), New York: Springer Verlag.
- DÖKMEN**, Üstün (1994), *İletişim Çatışmaları ve Empati*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- DRUCKER**, Peter F. (1954), *The Practice of Management*, London: Heron Books Ltd.
- DRUCKER**, Peter F. (1967), “How Effective Executives Use Their Time”, *Management Review*, Vol. 56 Issue 10, October, pp. 18-22.
- DRUCKER**, Peter F. (1974), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, New York: Harper & Row.
- DRUCKER**, Peter F. (1977), *People and Performance*, London: Heinemann.
- DRUCKER**, Peter F. (1999), “Managing oneself”, *Harvard Business Review*, Vol. 77 (2), Mar-Apr, pp. 64-74.
- DRUCKER**, Peter F. (2003), *Geleceğin Toplumunda Yönetim*, (Çev. Mehmet Zaman), İstanbul: Hayat Yayınları.
- DRUCKER**, Peter F. (2004), “What Makes an Effective Executive”, *Harvard Business Review*, Vol. 82 Issue 6, June, pp. 58-63.
- DUAN**, Changming and Clara E. **HILL** (1996), “The current state of empathy research”, *Journal of Counseling Psychology*, Vol. 43(3), July, pp. 261-274.
- DUCKWORTH**, Angela Lee, Tracy A. **STEEN** and Martin E.P. **SELIGMAN** (2005), “Positive Psychology In Clinical Practice”, *Annual Review of Clinical Psychology*, Vol. 1, pp. 629–651.
- D’ZURILLA**, Thomas J. and Marvin R. **GOLDFRIED** (1971), “Problem solving and behavior modification”, *Journal of Abnormal Psychology*, Vol. 78 No. 1, pp. 107-126.
- EDWARDS**, Jeffrey R. (1988), “The Determinants and Consequences of Coping With Stress”, In Cary L. Cooper and Roy Payne (Eds.), *Causes, Coping and Consequences of Stress at Work*, (pp. 233-266), Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- EFİL**, İsmail (2004), *İşletme Yönetimi:Yönetim Düşüncesi Fonksiyonları ve Yeni Yönetim Teknikleri*, Bursa: Aktüel Yayın.
- EKİNCİ**, Hasan ve Süleyman **EKİCİ** (2003), “Yöneticiler Üzerindeki Etkileri Açısından Stres Kaynakları ve Bir Uygulama”, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 22 Sayı 2, pp. 93-111.
- EKMAN**, Paul (1992), “An Argument for Basic Emotions”, *Cognition and Emotion*, 6(3/4), pp. 169-200.

- EKMAN**, Paul (1993), “Facial Expression and Emotion”, *American Psychologist*, Vol.48(4), April, pp. 384-392.
- EPSTEIN**, Seymour (1994), “Integration of the cognitive and the psychodynamic unconscious”, *American Psychologist*, Vol. 49(8), August, pp. 709-724.
- EREN**, Erol (1989), *Yönetim Psikolojisi*, Genişletilmiş Üçüncü Baskı, İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 105.
- EREN**, Erol (2003), *Yönetim ve Organizasyon*, 6.Bası, İstanbul: Beta Bas.Yay.Dağ.A.Ş.
- EREN**, Erol ve Hülya **GÜNDÜZ** (2002), “İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5, pp. 65-84.
- ERSEVER**, Ö. Hakan (1993), “Öğrenilmiş Çaresizlik”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt: 26 Sayı: 2, pp. 621-632.
- ERTÜRK**, Mümin (1998), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- FABRIGAR** Leandre R., Duane T. **WEGENER**, Robert C. **MACCALLUM** and Erin J. **STRAHAN** (1999), “Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research”, *Psychological Methods*, Vol. 4(3), September, pp. 272-299.
- FAYOL**, Henri (2005), *Genel ve Endüstriyel Yönetim “General and Industrial Administration”*, Çev.: M.Asım Çalıkoğlu, Ankara: Adres Yayınları.
- FEITER**, Fred C. and Edward B. **TOKAR** (1986), “School Administrators and Organizational Stress: Matching Theory, Hunches, and Data”, *The Journal of Educational Administration*, Vol. 24 No. 2, Summer, pp.254-271.
- FIEDLER**, Fred E. (2002), “The curious role of cognitive resources in leadership”, In Ronald E. Riggio, Susan E. Murphy and Francis. J. Pirozzolo (Eds.), *Multiple intelligences and leadership* (pp. 91–104), Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- FOA**, Edna B. and Michael J. **KOZAK** (1986), “Emotional Processing of Fear: Exposure to Corrective Information”, *Psychological Bulletin*, Vol. 99 No. 1, pp. 20-35.
- FOLKMAN**, Susan and Richard S. **LAZARUS** (1980), “An Analysis of Coping In A Middle-Aged Community Sample”, *Journal of Health and Social Behavior*, Vol. 21 (3), September, pp. 219-239.
- FOLLETT**, Mary P. (1941), *Dynamic Administration*, London: Pitman.
- FORD**, Cameron M. and Dennis A. **GIOIA** (2000), “Factors Influencing in the Domain of Managerial Decision Making”, *Journal of Management*, Vol. 26 Issue 4, pp. 705-732.
- FRENCH**, John R. P., Jr. and Bertram **RAVEN** (1968), “The Basis of Social Power”, In Dorwin Cartwright and Alvin Zander (Eds.), *Group Dynamics: Research and Theory*, (pp. 259-269), New York: Harper & Row Publishers.



- FRESE**, Michael and Dieter **ZAPF** (1994), “Action as the core of work psychology: A German approach”, In H. C. Triandis, M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 4, 2nd ed., pp. 271–340), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- FRESE**, Michael, Judith **STEWART** and Bettina **HANNOVER** (1987), “Goal Orientation and Planfulness: Action Styles as Personality Concepts”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 52 No. 6, pp. 1182- 1194.
- FRESE**, Michael, Marco Van **GELDEREN** and Michael **OMBACH** (2000), “How to plan as a small scale business owner: Psychological process characteristics of action strategies and success”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 38 Issue 2, pp. 1–18.
- FRESE** Michael, Stefanie I. **KRAUSS**, Nina **KEITH**, Susanne **ESCHER**, Rafal **GRABARKIEWICZ**, Siv Tonje **LUNENG**, Constanze **HEERS**, Jens **UNGER** and Christian **FRIEDRICH** (2007), “Business Owners’ Action Planning and Its Relationship to Business Success in Three African Countries”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 6, pp. 1481–1498.
- FREUDENBERGER**, Herbert J. (1974), “Staff Burnout”, *Journal of Social Issues*, 30 (1), pp.159- 165.
- FRIJDA**, Nico H. (1988), “The Laws of Emotion”, *American Psychologist*, Vol. 43 No. 5, May, pp. 349-358.
- FRIJDA**, Nico H., Peter **KUIPERS** and Elisabeth **SCHURE** (1989), “Relations among emotion, appraisal, and emotional action readiness”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 57(2), August, pp. 212-228.
- GABLE**, Shelly L. and Jonathan **HAIDT** (2005), “What (and Why) Is Positive Psychology”, *Review of General Psychology*, Vol. 9 No. 2, pp. 103-110.
- GANSTER**, Daniel C., Marcelline R. **FUSILIER** and Bronston T. **MAYES** (1986), “Role of social support in the experience of stress at work”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71(1), February, pp. 102-110.
- GARDNER**, Howard (1983), *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*, New York: Basic Books.
- GARDNER**, Howard (1993), *Multiple intelligences: The theory in practice*, New York: Basic Books.
- GELBAL**, Selahattin (1991), “Problem Çözme”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 6, pp. 167-173.
- GEORGE**, Jennifer M. (2000), “Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence”, *Human Relations*, Vol. 53 Issue 8, August, pp. 1027-1055.
- GEYLAN**, Ramazan (2005), *Yönetim Organizasyon*, Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayını No:774.

- GIBSON**, Rowan (2008), *Geleceği Yönetmek*, 1. Baskı, İstanbul: Yakamoz Yayıncılık.
- GIBSON**, Rowan (2008), “Ticareti Yeniden Düşünme”, İçinde Rowan Gibson (Ed.), *Geleceği Yönetmek*, (Çev. Anaca Ergül-Arıcan Uysal), 1. Baskı, İstanbul: Yakamoz Yayıncılık.
- GILLEN**, Dennis J. and Stephen J. **CARROLL** (1985), “Relationship Of Managerial Ability To Unit Effectiveness In More Organic Versus More Mechanistic Departments”, *Journal of Management Studies*, November, Vol. 22 Issue 6, pp.668-676.
- GLADSTEIN**, Gerald A. (1983), “Understanding empathy: Integrating counseling, developmental, and social psychology perspectives”, *Journal of Counseling Psychology*, Vol. 30(4), October, pp. 467-482.
- GOLEMAN**, Daniel (1995), *Duygusal Zekâ*, (Çeviren Banu Seçkin Yüksel), YirmiDokuzuncu Basım, İstanbul: Varlık Yayınları Sayı:852, 2005.
- GOLEMAN**, Daniel (1998), *İşbaşında Duygusal Zekâ*, (Çev. Handan Balkara), Üçüncü Basım, İstanbul: Varlık Yayınları Sayı:580, 2000.
- GOLEMAN**, Daniel, Richard **BOYATZIS** and Annie **MCKEE** (2001), “Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance”, *Harvard Business Review*, 79 (11), pp. 42-51.
- GOLEMAN**, Daniel (2002), *Yeni Liderler*, (Çev. Filiz Nayır ve Osman Deniztekin), Üçüncü Basım, İstanbul: Varlık Yayınları Sayı:757, 2004.
- GORDON**, Judith R. (1998), *Organizational Behavior: A Diagnostic Approach*, 6th Ed., Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- GOTTFREDSON**, Linda S. (2002), “Where and Why g Matters: Not a Mystery”, *Human Performance*, Vol. 15 Issue 1/2, pp. 25-46.
- GRAHAM**, John L. (1983), “Brazilian Japanese, And American Business Negotiations”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 14 Issue 1, Spring/Summer, pp. 47-61.
- GRANT**, J. S. and L. L. **DAVIS** (1997), “Selection and use of content experts for instrument development”, *Research in Nursing and Health*, Vol. 20 (3), June, pp. 269-274.
- GRIFFIN**, Ricky F. (1996), *Management*, 5.Ed., New York: Houghton Mifflin Company.
- GRUSEC**, Joan E. (1992), “Social Learning Theory and Developmental Psychology: The Legacies of Robert Sears and Albert Bandura”, *Developmental Psychology*, Vol. 28 No. 5, pp. 776-786.
- GULICK**, Luther H., “Notes on the theory of organization” (1937), in Shafritz, J.M. and Ott, J.S. (Eds), *Classics of Organization Theory*, 3rd ed., Pacific Grove, CA: Brooks/Cole, 1992.

- GÜLER**, Burcu Kümbül (2006), *Öğrenilmiş Çaresizlik*, Ankara: Liberte Yayınları.
- GÜLERYÜZ**, Evrim ve Orhan **AYDIN** (2006), “İş Kontrolü, Kontrol İsteği ile Tükenmişlik ve Fiziksel Sağlık Arasındaki İlişkiler”, *Türk Psikoloji Dergisi*, 21 (8), pp.59-71.
- GÜMÜŞ**, Hülya (2006), “Farklı Mesleklerde Çalışanların İş ve Yaşam Doyumlarının Tükenmişlik Düzeyleri Açısından Karşılaştırılması”, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anadalı.
- GÜNEY**, Salih (2006), *Davranış Bilimleri*, Gözden Geçirilmiş 3.Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- HAAS**, John A., Avner M. **PORAT** and James A. **VAUGHAN** (1969), “Actual vs. Ideal Time Allocations Reported By Managers: A Study Of Managerial Behavior”, *Personnel Psychology*, Spring, Vol. 22 Issue 1, pp. 61-75.
- HALES**, Colin P. (1986), “What Do Managers Do? A Critical Review of The Evidence”, *Journal of Management Studies*, 23 (1), January, pp.88-115.
- HALPERT**, Jane A. (1990), “The Dimensionality of Charisma”, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 4 Issue 4, Summer, pp. 399-410.
- HAMBERG**, David A. and John E. **ADAMS** (1967), “A Perspective on Coping: Seeking and Utilizing Information in Major Transactions”, *Archives of General Psychiatry*, Vol. 17 (3), September, pp.277-284.
- HAMBRICK**, Donald C. (1981), “Strategic Awareness within Top Management Teams”, *Strategic Management Journal*, Vol. 2, pp. 263-279.
- HAMEL**, Gary and C. K. **PRAHALD** (1994), “Competing for the Future”, *Harvard Business Review*, July-August, Vol. 72 Issue 4, pp.122-128.
- HARRISON**, R. Van (1978), “Person-Environment Fit and Job Stress”, In Cary L. Cooper and Roy Payne (Eds.), *Stress at Work*, (pp. 175-205), New York: John Wiley & Sons.
- HAŞİT**, Gürkan (2003), “İşletme Başarısında Yöneltilmiş Yaratıcılığın Rolü”, *D.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 8, Haziran, pp. 171-180.
- HEMPHILL**, John K. (1959), “Job descriptions for executives”, *Harvard Business Review*, 37 (3), pp.55-67.
- HENSON**, Robin K. (2001), “Understanding internal consistency reliability estimates: A conceptual primer on coefficient alpha”, *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, October, pp. 177-189.
- HEPPNER**, P. Paul (1978), “A Review of the Problem Solving Literature and Its Relationships to the Counseling Process”, *Journal of Counseling Psychology*, Vol. 25 No. 5, pp. 366-375.

- HEPPNER**, P. Paul and Charles J. **KRAUSKOPF** (1987), "An Information Processing Approach to Personal Problem Solving", *The Counseling Psychologist*, Vol. 15, pp. 371-447.
- HEPPNER**, P. Paul, Thomas E. **WITTY** and Wayne A. **DIXON** (2004), "Problem-Solving Appraisal and Human Adjustment: A Review of 20 Years of Research Using the Problem Solving Inventory", *The Counseling Psychologist*, 32, May, pp. 344- 428.
- HERSEY**, Paul, Kenneth H. **BLANCHARD** and Dewey E. **JOHNSON** (1996), *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, New Jersey: Prentice-Hall.
- HINKIN**, Timothy R. (1995), "A Review of Scale Development Practices in the Study of Organizations", *Journal of Management*, Vol. 21 Issue 5, pp. 967-988.
- HINKIN**, Timothy R. and Chester A. **SCHRIESHEIM** (1989), "Development and application of new scales to measure the French and Raven (1959) bases of social power", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74(4), August, pp. 561-567.
- HIROTO**, Donald S. (1974), "Locus of Control and Learned Helplessness", *Journal of Experimental Psychology*, Vol. 102 No.2, February, pp. 187-193.
- HIROTO**, Donald S. and Martin E. P. **SELIGMAN** (1975), "Generality of Learned Helplessness in Man", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 31 No 2, pp. 311-327.
- HOBFOLL**, Stevan E. and Arie **SHIROM** (1993), "Stress and Burnout in the Workplace: Conservation of Resources", In Robert T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior*, (pp. 41-60), New York: Marcel Dekker.
- HORNER**, Matina S. (1969), "Fail: Bright Women", *Psychology Today*, 2, pp.36-38.
- HORNER**, Matina S. (1972), "Toward Understanding of Achievement Related Conflicts In Women", *Journal of Social Issues*, 28, pp.157-176.
- HOUSE**, Robert J. (1971), "A Path Goal Theory of Leader Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16 Issue 3, September: pp. 321-339.
- HOVARDAOĞLU**, Selim (1986), "Öğrenilmiş çaresizlik modeli", *Psikoloji Dergisi*, Cilt:5, Sayı:20, Eylül, pp. 3-8.
- HOWARD**, Robert W. (1993), "On What Intelligence Is", *British Journal of Psychology*, 84, pp. 27-37.
- HYLAND**, Michael E. (1987), "Control theory interpretation of psychological mechanisms of depression: Comparison and integration of several theories", *Psychological Bulletin*, Vol. 102(1), July: pp. 109-121.
- HYLAND**, Michael E., Clea **CURTIS** and Davis **MASON** (1985), "Fear of Success: Motive and Cognition", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 49 No. 6, pp. 1669-1677.

- IVANCEVICH**, John M., Michael T. **MATTESON** and Cynthia **PRESTON** (1982), “Occupational Stress, Type-A Behavior and Physical Well-Being”, *Academy of Management Journal*, June, Vol. 25 Issue 2, pp. 373-391.
- JACKSON** Dennis L., J. Arthur **GILLASPY** and Rebecca Purc-**STEPHENSON** (2009), “Reporting Practices in Confirmatory Factor Analysis: An Overview and Some Recommendations”, *Psychological Methods*, Vol. 14, No. 1, pp. 6–23.
- JEX** Steve M., Paul D. **BLIESE**, Sheri **BUZZELL** and Jessica **PRIMEAU** (2001), “The impact of self-efficacy on stressor-strain relations: Coping style as an explanatory mechanism”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86(3), June, pp. 401-409.
- JUDGE**, Timothy A., Ronald F. **PICCOLO**, and Remus **ILIES** (2004), “The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89 No. 1, February, pp. 36-51.
- JUDGE**, Timothy A., Amy E. **COLBERT** and Remus **ILIES** (2004), “Intelligence and Leadership: A Quantitative Review and Test of Theoretical Propositions”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89 No. 3, pp. 542–552.
- JONES**, Gareth R. (1995), *Organizational Theory: Text and Cases*, USA: Addison-Wesley Publishing Company.
- JONASSEN**, David H. (2004), *Learning to Solve Problems*, Indianapolis: Wiley.
- JÖRESKOG**, K.G. and D. **SÖRBOM** (1996), *LISREL 8: User's Reference Guide*, Chicago: Scientific Software International.
- JUDGE** Timothy A., Christine L. **JACKSON**, John C. **SHAW**, Brent A. **SCOTT** and Bruce L. **RICH** (2007), “Self-efficacy and work-related performance: The integral role of individual differences”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92(1), January, pp. 107-127.
- KANTER**, Rosabeth Moss (1989), “The new managerial work”, *Harvard Business Review*, Nov/Dec, Vol. 67 Issue 6, pp. 85-92.
- KATZ**, Robert L. (1955), “Skills of an Effective Administrator”, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 33-42.
- KATZ**, Daniel and Robert **KAHN** (1966), *The Social Psychology of Organizations*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- KANFER**, Frederick H. (1970), “Self-regulation: Research, issues, and speculation”, In Charles Neuringer and Michael L. Jack (Eds), *Behavior Modification In Clinical Psychology*, (pp. 178–220), New York: Appleton-Century-Crofts.
- KANFER**, Frederick H. (1980), “Self-management Methods”, In Frederick H. Kanfer and Arnold P. Goldstein (Eds), *Helping People Change*, 2nd Ed., New York: Pergamon Press.

- KANUNGO**, Rabindra N. and Sasi **MISRA** (1992), “Managerial Resourcefulness: A Reconceptualization of Management Skills”, *Human Relations*, Vol. 45 No. 2, pp.1311-1332.
- KANUNGO**, Rabindra N. and Sanjay T. **MENON** (2004), “Managerial Resourcefulness: The Construct and Its Measurement”, *The Journal of Entrepreneurship*, Vol. 13, No. 2, pp. 129-152.
- KANUNGO**, Rabindra N. and Sanjay T. **MENON** (2005), “Managerial Resourcefulness: Measuring a Critical Component of Leadership Effectiveness”, *The Journal of Entrepreneurship*, Vol. 14, No. 1, pp. 39-55.
- KARAIMAK**, Özlem ve Rahşan **SİVİŞ** (2008), “Modernizmden Postmodernizme Geçiş ve Pozitif Psikoloji”, *Türk PDR (Psikolojik Danışma ve Rehberlik) Dergisi*, Sayı: 714, Eylül, pp.102-115.
- KAVANAGH**, Michael J., Arthur C. **MACKINNEY** and Leroy **WOLINS** (1970), “Satisfaction and morale of foremen as a function of middle manager's performance”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 54 No. 2, April, pp. 145-156.
- KEATING**, Daniel P. (1978), “A search for social intelligence”, *Journal of Educational Psychology*, Vol. 70(2), April, pp. 218-223.
- KELLETT**, Janet B., Ronald H. **HUMPHREY** and Randall G. **SLEETH** (2002), “Empathy and complex task performance: two routes to leadership”, *Leadership Quarterly*, Vol. 13 Issue 5, October, pp. 523-544.
- KELLEY**, Truman L. (1939), “The selection of upper and lower groups for the validation of test items”, *Journal of Educational Psychology*, 30, pp. 17-24.
- KERR**, Robert, John **GARVIN**, Norma **HEATON** and Emily **BOYLE** (2006), “Emotional Intelligence and Leadership Effectiveness”, *Leadership & Organization Development Journal*, 27 (4), pp. 265-279.
- KETS De VRIES**, Manfred F. R. (1979), “Organizational Stress: A Call For Management Action”, *Sloan Management Review*, Vol 21 Issue 1, Fall, pp.3-14.
- KIMBALL**, George E. (1957), “Some Industrial Applications Of Military Operations Research Methods”, *Operations Research*, April, Vol. 5 Issue 2, pp. 201-205.
- KIRKPATRICK**, Shelley A. and Edwin A. **LOCKE** (1991), “Leadership: do traits matter?”, *Academy of Management Executive*, Vol. 5, No. 2, pp. 48-59.
- KIZILTUĞ**, Şebnem, Bahadır **YILDIZ** ve Aysun **UMAY** (2007), “Sınıf Öğretmenlerinin Bütünsel (Holistik) ve Analitik Düşünme Stilleri ile Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *1. Ulusal İlköğretim Kongresi*, Ankara: Hacattepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi İlköğretim Bölümü, 15-16-17 Kasım.
- KLEMP**, George O. and David C. **MCCLELLAND** (1986), “What Characterizes Intelligent Functioning Among Senior Managers”, In Robert J. Sternberg and Richard K. Wagner (Eds.), *Practical Intelligence: Nature and Origins of*

*Competence in the Everyday World*, (pp. 31-50), New York: Cambridge University Press.

- KLEIN**, Howard J., Michael J. **WESSON**, John R. **HOLLENBECK** and Bradley J. **ALGE** (1999), "Goal commitment and the goal-setting process: Conceptual clarification and empirical synthesis", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84(6), December, pp. 885-896.
- KOÇEL**, Tamer (2003), *İşletme Yöneticiliği*, Genişletilmiş 9. Bası, İstanbul: Beta Bas.Yay.Dağ.A.Ş.
- KOLB**, David A. (1983), "Problem management: learning from experience", In Suresh Srivastva and Associates (Eds.), *The Executive Mind*, San Francisco: Jossey-Bass.
- KOMAKI**, Judith L., Stacey **ZLOTNICK** and Marjane **JENSEN** (1986), "Development of an operant-based taxonomy and observational index of supervisory behavior", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71(2), May, pp. 260-269.
- KOMAKI**, Judith L., Mitzi L. **DESSELLES** and Eric D. **BOWMAN** (1989), "Definitely not a breeze: Extending an operant model of effective supervision to teams", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74(3), June, pp. 522-529.
- KOONTZ**, Harold (1961), "The Management Theory Jungle," *Academy of Management Journal*, Vol. 4 Issue 3, December, pp.174-188.
- KOONTZ**, Harold (1980), "The Management Theory Jungle Revisited," *Academy of Management Review*, Vol. 5 No. 2, April, pp. 175-188.
- KOONTZ**, Harold, Cyril **O'DONNELL** and Heinz **WEIHRICH** (1986), *Essentials of Management*, 4.Ed., Singapore: McGraw Hill Book Company.
- KOTTER**, John P. (1982), *The General Manager*, New York: Free Press.
- KOTTER**, John P. (1990), "What Leaders Really Do", *Harvard Business Review*, May/Jun, Vol. 68 Issue 3, pp.103-111.
- KOTTER**, John P. (1999), "What effective general managers really do", *Harvard Business Review*, Mar/Apr, Vol. 77 Issue 2, pp.145-159.
- KOZLOWSKI** Steve W. J., Stanley M. **GULLY**, Kenneth G. **BROWN**, Eduardo **SALAS**, Eleanor M. **SMITH** and Earl H. **NASON** (2001), "Effects of Training Goals and Goal Orientation Traits on Multidimensional Training Outcomes and Performance Adaptability", *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, Vol. 85 Issue 1, May, pp.1-31.
- KRAM**, Kathy E. (1983), "Phases of the Mentor Relationship", *Academy of Management Journal*, Vol. 26 Issue 4, December, pp. 608-625.
- KUO**, Ying-Feng (2006), "Influences on Employee Career Strategy Adoption in the Information Service Industry: Superior Leadership Style or Employee

- Achievement Motivation”, *International Journal of Management*, Vol. 23, Issue 1, March, pp. 176-186.
- KUDISCH** Jeffrey D., Mark L. **POTEET**, Gregory H. **DOBBINS**, Michael C. **RUSH** and Joyce E. A. **RUSSELL** (1995), “Expert Power, Referent Power, and Charisma: Toward The Resolution of A Theoretical Debate”, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 10 No. 2, Winter, pp. 177-195.
- LACHMAN**, H. M., D. F. **PAPOLOS**, A. **BOYLE**, G. **SHEFTEL**, M. **JUTHANI**, E. **EDWARDS** and F. A. **HENN** (1993), “Alterations in Glucocorticoid Inducible RNAs in the Limbic System of Learned Helplessness Rats”, *Brain Research*, Vol. 609, pp. 110-116.
- LAHIFF**, James M. (1976), “Motivators, Hygiene Factors, and Empathic Communication”, *The Journal of Business Communication*, Vol. 13 Issue 3, Spring, pp. 15-23.
- LARSON**, Lars. L., Robert S. **BUSSOM**, William **VICARS** and Lawrence **JAUCH** (1986), “Proactive Versus Reactive Manager: Is The Dichotomy Realistic?”, *Journal of Management Studies*, 23 (4), July, pp. 385-400.
- LATTACK**, Janina C. (1981), “Career Role Transition within Organizations: A Study of Role Stress and Coping Strategies”, *Dissertation Abstracts International*, Vol. 42, 775-A.
- LAU**, Alan W., Arthur R. **NEWMAN** and Laurie A. **BROEDLING** (1980), “The Nature Of Managerial Work In The Public Sector”, *Public Administration Review*, Sep/Oct, Vol. 40 Issue 5, pp.513-520.
- LAU**, Alan W. and Cynthia M. **PAVETT** (1980), “The Nature of Managerial Work: A Comparison of Public- and Private-Sector Managers”, *Group & Organization Studies*, Dec, Vol. 5 Issue 4, pp.453-466.
- LAWRENCE**, Paul and Jay **LORSCH** (1967), *Organization and Environment*, Boston: Harvard Business School Press.
- LAZARUS**, Richard S. (1976), *Patterns of Adjustment*, New York: McGraw-Hill College.
- LAZARUS**, Richard S. (1991), “Psychological Stress In The Workplace”, In Pamela L. Perrewé (Ed.) Handbook On Job Stress [Special Issue], *Journal of Social Behavior and Personality*, 6(7), pp.1-13.
- LAZARUS**, Richard S. (2000), “Toward better research on stress and coping”, *The American Psychologist*, Vol. 55 No. 6, June, pp. 665-673.
- LEAVITT**, Harold J. (1975), “Beyond the Analytic Manager”, *California Management Review*, Vol. 17 Issue 3, Spring, pp. 5-12.
- LEE**, Cynthia, Philip **BOBKO**, P. Christopher **EARLEY** and Edwin A. **LOCKE** (1991), “An Empirical Analysis of a Goal Setting Questionnaire”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 12, Issue 6, pp. 467-482.



- LEWIS**, Pamela S., Stephen H. **GOODMAN** and Patricia M. **FANDT** (1995), *Management challenges in the 21. Century*, Minneapolis/StPaul: West Publishing Company.
- LEWINSOHN**, Peter M. and Charles **ALEXANDER** (1990), "Learned Resourcefulness and depression", In Michael Rosenbaum (Eds.), *Learned resourcefulness: On coping skills, self-control, and adaptive behavior*, (pp. 202-217), New York: Springer Publishing Company.
- LIGHTSEY**, Owen Richard, Jr. (1994), "Thinking positive as a stress buffer: The role of positive automatic cognitions in depression and happiness", *Journal of Counseling Psychology*, Vol. 41(3), July, pp. 325-334.
- LOCKE**, Edwin A. (2003), "Good definitions: The epistemological foundation of scientific progress", In J. Greenberg (Ed.), *Organizational Behavior: The State of The Science*, (2nd ed, pp. 415-444), Mahwah, NJ: Erlbaum.
- LOCKE**, Edwin A. and Gary P. **LATHAM** (2002), "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey", *American Psychologist*, Vol. 57 No. 9, September, pp. 705-717.
- LOCKE** Edwin A., Karyll N. **SHAW**, Lise M. **SAARI** and Gary P. **LATHAM** (1981), "Goal Setting and Task Performance: 1969-1980", *Psychological Bulletin*, Vol. 90 No. 1, pp. 125-152.
- LOMBARDO**, Michael M. and Robert W. **EICHINGER** (1989), *Preventing Derailment: What to Do Before It's Too Late* (Technical Report Series; No. 138g), Center for Creative Leadership Press.
- LOMBARDO**, Michael M., Marian N. **RUDERMA** and Cynthia D. **MCCAULEY** (1988), "Explanations of Success and Derailment in Upper-Level Management Positions", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 2, No. 3, pp.199-216.
- LORD**, Robert G., Roseanne J. **FOTI** and Christy L. De **VADER** (1984), "A Test of Leadership Categorization Theory: Internal Structure, Information Processing, and Leadership Perceptions", *Organizational Behavior & Human Performance*, Dec, Vol. 34 Issue 3, pp. 343-378.
- LOWE**, Kevin B. and Kroeck K. **GALEN** (1996), "Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature", *Leadership Quarterly*, Vol. 7 Issue 3, Fall, pp. 385-425.
- LUTHANS**, Fred (1981), *Organizational Behaviour*, New York: McGraw-Hill Co.
- LYUBOMIRSKY**, Sonja (2001), "Why are some people happier than others? The role of cognitive and motivational processes in well-being", *American Psychologist*, Vol. 56 No. 3, March, pp. 239-249.
- MACAN**, Therese Hoff (1994), "Time Management: Test of a Process Model", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79 No. 3, pp. 381-391.

- MACAN**, Therese Hoff, Comila **SHAHANI**, Robert L. **DIPBOYE** and Amanda Peek **PHILLIPS** (1990), "College students' time management: Correlations with academic performance and stres", *Journal of Educational Psychology*, Vol. 82 Issue 4, December, pp. 760- 768.
- MACCALLUM**, Robert C. and James T. **AUSTIN** (2000), "Applications of structural equation modeling in psychological research", *Annual Review of Psychology*, Vol. 51 Issue 1, pp. 201–226.
- MACKENZIE**, Kenneth D.; M. Afzalur **RAHIM** and Robert T. **GOLEMBIEWSKI** (2002), "The Importance of Management Research", *Current Topics in Management*, Vol. 7, New Jersey: Transaction Publishers.
- MACKENZIE**, R. Alec (1989), *Zaman Tuzağı*, Çev. Yakut Güneri, İstanbul: İlgi Yayınevi.
- MAHONEY**, Thomas A., Thomas H. **JERDEE**, and Stephen J. **CARROLL** (1963) *Development of managerial performance: A research approach*, Cincinnati: South-Western.
- MAHONEY**, Thomas A., Thomas H. **JERDEE**, and Stephen J. **CARROLL** (1965), "The jobs of management", *Industrial Relations*, 4: pp.97-110.
- MAIER**, Steven F., R. W. **ALBIN** and T. J. **TESTA** (1973), "Failure to learn to escape in rats previously exposed to inescapable shock depends on nature of escape response", *Journal of Comparative and Physiological Psychology*, Vol. 85, pp. 581-592.
- MANN**, Richard D. (1959), "A Review of the Relationships between Personality and Performance in Small Groups", *Psychological Bulletin*, Vol. 56 No. 4, July, pp. 241-270.
- MARSHALL-MIES**, Joanne C., Edwin A. **FLEISHMAN**, Jennifer A. **MARTIN**, Stephen J. **ZACCARO**, Wayne A. **BAUGHMAN**, Michael L. **McGEE** (2000), "Development And Evaluation Of Cognitive And Metacognitive Measures For Predicting Leadership Potential", *Leadership Quarterly*, Vol. 11 Issue 1, Spring, pp. 135-153.
- MARTINKO**, Mark J. and William L. **GARDNER** (1982), "Learned Helplessness: An Alternative Explanation for Performance Deficits", *Academy of Management Review*, Vol. 7 Issue 2, April, pp.195-204.
- MAYER**, John D., Maria **DiPAOLO** and Peter **SALOVEY** (1990), "Perceiving Affective Content In Ambiguous Visual Stimuli: A Component Of Emotional Intelligence", *Journal Of Personality Assessment*, 54 (3&4), pp. 772-781.
- MAYER**, John D., Peter **SALOVEY** and David **CARUSO** (2000), "Models of Emotional Intelligence", In Sternberg, R. J. (Ed.), *Handbook of Intelligence*, New York, NY, US: Cambridge University Press, pp. 396-420.

- MAYO**, Elton (1933), *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Boston: Harvard University, Graduate School of Business Administration.
- MARTINKO**, Mark J. and William L. **GARDNER** (1985), "Beyond Structured Observation: Methodological Issues and New Directions", *Academy of Management Review*, October, Vol. 10 Issue 4, pp.676-695.
- MASLACH**, Christina (1982), *Burnout: The Cost of Caring*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- MASLACH**, Christina (2001), "What Have We Learned About Burnout", *Psychology and Health*, Vol 16, pp. 607-611.
- MASLACH**, Christina and Susan E. **JACKSON** (1981), "The Measurement of Experienced Burnout", *Journal of Occupational Behavior*, Vol 2, pp.99-113.
- MASLACH**, Christina, Wilmar B. **SCHAUFELI** and Michael P. **LEITER** (2001), "Job Burnout", *Annual Review of Psychology*, Vol. 52 Issue 1, pp.397-422.
- MATSUI**, Tamao, Akinori **OKADA** and Osamu **INOSHITA** (1983), "Mechanism of Feedback Affecting Task Performance", *Organizational Behavior & Human Performance*, Vol. 31 Issue 1, February, pp.114-122.
- MAYER**, John D., Maria **DiPAOLO** and Peter **SALOVEY** (1990), "Perceiving Affective Content in Ambiguous Visual Stimuli: A Component of Emotional Intelligence", *Journal of Personality Assessment*, 54 (3&4), pp. 772-781.
- MAYER**, John D., Peter **SALOVEY** and David **CARUSO** (2000), "Models Of Emotional Intelligence", In Robert J. Sternberg (Ed.), *Handbook of Intelligence*, (pp. 396-420), New York: Cambridge University Press.
- MEICHENBAUM**, Donald (1977), *Cognitive-Behavior Modification: An Integrative Approach*, New York: Plenum Press.
- MEICHENBAUM**, Donald (1985), *Stress Inoculation Training*, New York: Pergamon Press.
- MEICHENBAUM**, Donald (1996), "Stress inoculation training for coping with stressors", *The Clinical Psychologist*, 49, pp. 4-7.
- MENKES**, Justin (2005), *Executive Intelligence: What All Great Leaders Have*, New York: Collins.
- MENTO**, Anthony J., Edwin A. **LOCKE** and Howard J. **KLEIN** (1992), "Relationship of goal level to valence and instrumentality", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77(4), August, pp. 395-405.
- MERRITT**, Edward A. and Florence **BERGER** (1998), "The value of setting goals", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 39, Issue 1, February, pp. 40-49.

- METCALFE**, Janet and Walter **MISCHEL** (1999), “A Hot/Cool-System Analysis of Delay of Gratification: Dynamics of Willpower”, *Psychological Review*, Vol. 106, No. 1, pp. 3-19.
- MINTZBERG**, Henry (1973), *The nature of managerial work*, New York: Harper & Row.
- MINTZBERG**, Henry (1975), “The manager's job: folklore and fact”, *Harvard Business Review*, 55, 4, July-August, pp. 49-61.
- MISUMI**, Jyuji and Fumiyasu **SEKI** (1971), “Effects of Achievement Motivation on the Effectiveness of Leadership Patterns”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, Issue 1, March, pp. 51-59.
- MORGAN**, Clifford T. (2000), *Psikolojiye Giriş*, (Çev: H. Arıcı, O. Aydın, R. Bayraktar, O. İmamoğlu, S. Karakaş, I. Savaşır, S. Topçu, P. Uçman, S. Hovardaoğlu, D. Şahin, B. Tegin, R. Eski, A. Gülerce, G. Acar, R. Coştur, İ. Dinç, G. Uraz), 14. Baskı, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları.
- MOTOWIDLO**, Stephan J., John S. **PACKARD** and Michael R. **MANNING** (1986), “Occupational stress: Its causes and consequences for job performance”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71(4), November, pp. 618-629.
- MUCUK**, İsmet (2003), *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi: İstanbul.
- MULLINS**, Laurie J. (1999), *Management and Organizational Behaviour*, 5.Ed., London: Financial Times Management.
- MUMFORD** Michael D., Rosemary A. **SCHULTZ** and Judy R. Van **DOORN** (2001), “Performance in Planning: Processes, Requirements, and Errors”, *Review of General Psychology*, Vol. 5 No. 3, pp. 213-240.
- MÜNSTERBERG**, Hugo (1913), *Psychology and Industrial Efficiency*, Boston: Houghton Mifflin Company. (Çevrimiçi) at Internet Archive, <http://www.archive.org/details/texts>, 25.08.2008.
- NADLER**, David A. and Michael L. **TUSHMAN** (1990), “Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change”, *California Management Review*, Winter, Vol. 32 Issue 2, pp.77-97.
- NEISSER**, Ulric, Gwyneth **BOODOO**, Thomas J. **BOUCHARD** Jr, A. Wade **BOYKIN**, Nathan **BRODY**, Stephen J. **CECI**, Diane F. **HALPERN**, John C. **LOEHLIN**, Robert **PERLOFF**, Robert J. **STERNBERG** and Susana **URBINA** (1996), “Intelligence: Knowns and unknowns”, *American Psychologist*, Vol. 51(2), February, pp. 77-101.
- NEUMAN**, Joel H. and Robert A. **BARON** (1998), “Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence Concerning Specific Forms, Potential Causes, and Preferred Targets”, *Journal of Management*, Vol. 24 Issue 3, pp. 391-419.

- NEURINGER**, Charles and Michael L. **JACK** (1970), *Behavior Modification In Clinical Psychology*, New York: Appleton-Century-Crofts.
- NEWELL**, Allen, John C. **SHAW** and Herbert A. **SIMON** (1962), "The process of creative thinking", in H.E. Gruber, G. Terrell and M. Wertheimer (Eds), *Contemporary Approaches to Creative Thinking*, New York: Atherton Press.
- NOAR**, Seth M. (2003), "The Role of Structural Equation Modeling in Scale Development", *Structural Equation Modeling*, 10(4), pp. 622–647.
- OSIGWEH**, C.A.B. (1985), *Professional Management: An Evolutionary Perspective*, Kendall/Hunt, Dubuque, IA.
- OVERMIER**, J. Bruce and Martin E. P. **SELIGMAN**, "Effects of Inescapable Shock Upon Subsequent Escape and Avoidance Responding", *Journal of Comparative and Physiological Psychology*, Vol. 63 (1), February, 1967, pp.28-33.
- ÖCEL**, Hatem (2002), "Takım Sporü Yapan Oyuncularda Kollektif Yeterlik Öz Yeterlik ve Sargınlık ile Başarı Algı ve Beklentileri Arasındaki İlişkiler", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilimdalı.
- ÖHMAN**, Arne and Susan **MINEKA** (2001), "Fears, Phobias, and Preparedness: Toward an Evolved Module of Fear and Fear Learning", *Psychological Review*, Vol. 108 No. 3, pp. 483-522.
- ÖZER**, M. Akif (2006), "Küreselleşme, Yerelleşme ve Kamu Yönetimi", *Türk İdare Dergisi*, İçişleri Bakanlığı, Sayı 450, Mart, ss.141-166.
- ÖZGEN**, Hüseyin ve Selen **DOĞAN** (1997), "Zaman Yönetiminde Yeni Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları", *Standard Dergisi*, Yıl: 36, Sayı: 425, Mayıs, pp. 136-145.
- ÖZGÜVEN**, İ.Ethem (2007), *Psikolojik Testler*, Ankara: PDREM Yayınları.
- PADILLA**, Amado M. (1973), "Effects of Prior and Interpolated Shock Exposures on Subsequent Avoidance Learning by Goldfish", *Psychological Reports*, Vol. 32, pp. 451-456.
- PARKER**, Sharon K., Helen M. **WILLIAMS** and Nick **TURNER** (2006), "Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91 No. 3, pp. 636–652.
- PAŞA**, Muammer (2007), "Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama", *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- PAYNE**, Roy (1988), "Individual Differences in the Study of Occupational Stress", In Cary L. Cooper and Roy Payne (Eds.), *Causes, Coping and Consequences of Stress at Work*, (pp. 209-232), Chichester, UK: John Wiley & Sons.

- PENFIELD**, Robert V. (1974), "Time allocation patterns and effectiveness of managers", *Personnel Psychology*, 27, pp. 245-255.
- PERLMAN**, Baron and E. Alan **HARTMAN** (1982), "Burnout: Summary and Future Research", *Human Relations*, Vol 35 Issue 4, April, pp.283-305.
- PETERSON**, Christopher and Martin E. P. **SELIGMAN** (1984), "Casual Explanations as a Risk Factor for Depression: Theory and Evidence", *Psychological Review*, Vol. 91 No. 3, pp.347-374.
- PETERSON**, Christopher and Martin E. P. **SELIGMAN** (1987), "Explanatory Style and Illness", *Journal of Personality*, Vol. 55 Issue 2, June, pp. 236-265.
- PINDUR**, Wolfgang, Sandra E. **ROGERS** and Pan Suk **KIM** (1995), "The History of Management: A Global Perspective", *Journal of Management History*, Vol.1, No.1, pp.59-77.
- PINES**, Ayala and Elliot **ARONSON** (1988), *Career Burnout: Causes and Cures*, New York: The Free Press.
- PODSAKOFF**, Philip M. and Dennis W. **ORGAN** (1986), "Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects", *Journal of Management*, Vol. 12 No. 4, pp. 531-544.
- RAFFERTY**, Alannah E. and Mark A. **GRIFFIN** (2006), "Refining individualized consideration: Distinguishing developmental leadership and supportive leadership", *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol. 79 Issue 1, March, pp. 37-61.
- RAI**, Shreeavtar (2002), "Preventing workplace aggression and violence - A role for occupational therapy", *Work*, Vol. 18 Issue 1, pp. 15-22.
- REDMOND**, Matthew R., Michael D. **MUMFORD** and Richard **TEACH** (1993), "Putting Creativity to Work: Effects of Leader Behavior on Subordinate Creativity", *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, Vol. 55 Issue 1, June, pp. 120-151.
- REED**, Michael I. (1996), "Expert Power and Control in Late Modernity: An Empirical Review and Theoretical Synthesis", *Organization Studies*, 17 (4), pp. 573-597.
- REHM**, Lynn P. (1981), *Behavior Therapy For Depression*, (pp.123-142), New York: Academic Press.
- RIGGIO**, Ronald E., Susan E. **MURPHY** and Francis J. **PIROZZOL** (2002), *Multiple Intelligences and Leadership*, Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- ROBBINS**, Stephen P. (1990), *Organization Theory: Structure Designs and Applications*, Prentice-Hall: USA.
- ROBBINS**, Stephen P. and Mary **COULTER** (2003), *Management*, 7th Edition, New Jersey: Prentice-Hall.

- ROBERTSON**, S. Ian (2001), *Problem Solving*, 1. Ed., Philadelphia: Psychology Press.
- ROETHLISBERGER**, F. and W. **DICKSON**, (1939), *Management and the Worker*, Cambridge: Harvard University Press.
- ROSENBAUM**, Michael (1980), "A Schedule For Assessing Self-Control Behaviors: Preliminary Findings", *Behavioral Therapy*, 11, pp.109-121.
- ROSENBAUM**, Michael (1980), "Individual differences in self-control behaviors and tolerance of painful stimulation", *Journal of Abnormal Psychology*, Vol. 89 No. 4, pp. 581-590.
- ROSENBAUM**, Michael (1983), "Learned Resourcefulness as a Behavioral Repertoire for the Self-Regulation of Internal Events: Issues and Speculations", In Michael Rosenbaum, Cyril M. Franks and Yoram Jaffe (Eds.), *Perspectives On Behavior Therapy In The Eighties*, (pp. 54-74), New York: Springer Publishing Company.
- ROSENBAUM**, Michael (1990), "The role of learned resourcefulness in the self-control of health behavior", In Michael Rosenbaum (Eds.), *Learned resourcefulness: On coping skills, self-control, and adaptive behavior* (pp.3-30), New York: Springer Publishing Company.
- ROSENBAUM**, Michael (1990), *Learned resourcefulness: On coping skills, self-control, and adaptive behavior*, New York: Springer Publishing Company.
- ROSENBAUM**, Michael (1993), "The three functions of self-control behavior: redressive, reformative, and experiential", *Work and Stress*, Vol. 7 (1), pp. 33-46.
- ROSENBAUM**, Michael and Yoram **JAFFE** (1983), "Learned helplessness: The role of individual differences in learned resourcefulness", *British Journal of Social Psychology*, Vol. 22 (3), pp. 215-225.
- ROSENBAUM**, Michael and Karin **BEN-ARI** (1985), "Learned helplessness and learned resourcefulness: effects of noncontingent success and failure on individuals differing in self-control skills", *Journal Of Personality And Social Psychology*, Vol. 48 (1), January, pp. 198-215.
- ROSENBAUM**, Michael and Karin **BEN-ARI SMIRA** (1986), "Cognitive and personality factors in the delay of gratification of hemodialysis patients", *Journal Of Personality And Social Psychology*, Vol. 51 (2), August, pp. 357-364.
- ROSENBAUM**, Michael, Cyril M. **FRANKS** and Yoram **JAFFE** (1983), *Perspectives On Behavior Therapy In The Eighties*, New York: Springer Publishing Company.
- ROSKIES**, Ethel and Richard S. **LAZARUS** (1980), "Coping Theory and The Teaching of Coping Skills", In Park O. Davidson and Sheena M. Davidson (Eds.), *Behavioral Medicine: Changing Health Life Styles*, (pp. 38-69), New York: Brunner/Mazel.
- ROQUETTE**, Michel-Louis (1992), *Yaratıcılık*, (Çev. Işın Gürbüz), İstanbul: İletişim Yayınları.

- ROTH**, Susan and Richard R. **BOOTZIN** (1974), “Effects of Experimentally Induced Expectancies of External Control: An Investigation of Learned Helplessness”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 29 Issue 2, February, pp. 253-264.
- SADLER**, Philip (2003), *Strategic Management*, 2. Ed., London: Kogan Page Ltd.
- SAKS**, Alan M. (1995), “Longitudinal field investigation of the moderating and mediating effects of self-efficacy on the relationship between training and newcomer adjustment”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 80(2), April, pp. 211-225.
- SALOVEY**, Peter and John D. **MAYER** (1990), “Emotional Intelligence”, *Imagination, Cognition and Personality*, 9, pp. 185-211.
- SARROS**, James C., Judy **GRAY** and Iain L. **DENSTEN** (2002), “Leadership and Its Impact On Organizational Culture”, *International Journal of Business Studies*, Vol. 10 Issue 2, December, pp. 1-26.
- SAVAŞIR**, Işık ve Nesrin H. **ŞAHİN** (1997), *Bilişsel-Davranışçı Terapilerde Değerlendirme: Sık Kullanılan Ölçekler*, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayını.
- SCHRIESHEIM** Chester A., Kathleen J. **POWERS**, Terri A. **SCANDURA**, Claudia C. **GARDINER** and Melenie J. **LANKAU** (1993), “Improving Construct Measurement in Management Research: Comments and a Quantitative Approach for Assessing the Theoretical Content Adequacy of Paper-and-Pencil Survey-Type Instruments”, *Journal of Management*, Vol. 19 No. 2, pp. 385-417.
- SCHMIDT**, Frank L. and Jennifer E. **HUNTER** (2000), “Select on intelligence”, In Edwin A. Locke (Ed.), *Handbook of principles of organizational behavior* (pp. 3–14), Oxford, England: Blackwell.
- SCHULER**, Randall S. (1982), “An Intergrative Transactional Process Model of Stress In Organizations”, *Journal of Occupational Behavior*, 3, pp.3-19.
- SCHUMACKER**, Randall E. and Richard G. **LOMAX** (2004), *Beginner’s Guide to Structural Equation Modeling*, 2nd Ed., Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- SCHUTTE** Nicola S., John M. **MALOUFF**, Lena E. **HALL**, Donald J. **HAGGERTY**, Joan T. **COOPER**, Charles J. **GOLDEN** and Liane **DORNHEIM** (1998), “Development and validation of a measure of emotional intelligence.”, *Personality and Individual Differences*, Volume 25 Issue 2, August, pp. 167-177.
- SCHWARZ**, Norbert and Gerald L. **CLORE** (1983), “Mood, misattribution, and judgments of well-being: Informative and directive functions of affective states”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 45(3), September, pp. 513-523.



- SCHWARZER** Ralf, Judith **BÄBLER**, Patricia **KWIATEK**, Kerstin **SCHRÖDER**, Jian Xin **ZHANG** (1997), "The assessment of optimistic self-beliefs: Comparison of the German, Spanish, and Chinese version of the General Self-Efficacy Scale", *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 46 Issue 1, pp. 69–88.
- SCHYNS**, Birgit and Gernot von **COLLANI** (2002), "A new occupational self-efficacy scale and its relation to personality constructs and organizational variables", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 11 Issue 2, pp. 219–241.
- SCOTT**, Jonathan T. (2005), *Concise Handbook of Management: A Practitioner's Approach*, New York: Routledge.
- SELIGMAN**, Martin E. P. (1975), *Helplessness: On Depression, Development and Death*, San Francisco, CA: W.H.Freeman & Co.
- SELIGMAN**, Martin E. P. (1981), "A Learned Helplessness Point of View", In Lynn P. Rehm (Ed.), *Behavior Therapy For Depression*, (pp.123-142), New York: Academic Press.
- SELIGMAN**, Martin E.P. (1991), *Learned Optimism*, New York: Knopf.
- SELIGMAN**, Martin E. P. and Steven F. **MAIER** (1967), "Failure to Escape Traumatic Shock", *Journal of Experimental Psychology*, 74, pp.1-9.
- SELIGMAN**, Martin E. P. and G. **BEAGLEY** (1975), "Learned Helplessness in the Rat", *Journal of Comparative and Physiological Psychology*, Vol. 88, pp. 534-541.
- SELTZER**, Joseph and Bernard M. **BASS** (1990), "Transformational leadership: Beyond initiation and consideration", *Journal of Management*, Vol. 16 No. 4, pp. 693–703.
- SELYE**, Hans (1976), *The Stress of Life*, (rev.ed.), New York: McGraw-Hill.
- SEWARD**, John P. and Gordon L. **HUMPREY** (1967), "Avoidance Learning as a Function of Pretraining in the Cat", *Journal of Comparative and Physiological Psychology*, Vol. 63 Issue 2, April, pp. 338-341.
- SHENHAR**, Aaron J. and J. **RENIER** (1996), "How to define management: a modular approach", *Management Development Review*, Volume 9, Issue 1, pp. 25-31.
- SIMON**, Herbert A. (1967), "Motivational and Emotional Controls Of Cognition", *Psychological Review*, Vol. 74 (1), January, pp. 29-39.
- SIMON**, Herbert A. (1987), "Making Management Decisions: the Role of Intuition and Emotion", *Academy of Management Executive*, Vol. 1 Issue 1, February, pp. 57-64.
- SİVA**, Ayşe (1991), "İnfertile’de Stresle Başetme, Öğrenilmiş Güçlülük ve Depresyonun İncelenmesi", *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Nörolojik ve Psikiyatrik Bilimler Enstitüsü.

- SKOVHOLT**, Thomas M. (2001), *The Resilient Practitioner: Burnout Prevention and Self-Care Strategies For Counselors*, Boston: Allyn and Bacon.
- SMIDDY**, Harold F. and Lionel **NAUM** (1954), "Evolution of a Science of Managing in America", *Management Science*, October, Vol. 1 Issue 1, p. 1-31.
- SMITHER**, Robert D. (1998), *Psychology of Work and Human Performance*, 3rd Ed., New York: Addison Wesley Longman.
- SOLMUŞ**, Tarık (2004), "İş Yaşamında Duygular Ve Kişilerarası İlişkiler: Öfke - Saldırganlık Ve Romantik İlişkiler", *İş Güç' Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 6 Sayı: 1.
- SOUSA**, Ronald De (1990), *The Rationality of Emotion*, Cambridge: The MIT Press.
- SPRENG R. Nathan**, Margaret C. **MCKINNON**, Raymond A. **MAR** and Brian **LEVINE** (2009), "The Toronto Empathy Questionnaire: Scale Development and Initial Validation of a Factor-Analytic Solution to Multiple Empathy Measures", *Journal of Personality Assessment*, Vol. 91 Issue 1, January, pp. 62-71.
- SPSS BASE USER'S GUIDE** (2005), Spss Inc, Chicago.
- STAATS**, Arthur W. (1975), *Social Behaviorism*, Homewood, IL: Dorsey Press.
- STAATS**, Arthur W. (1981), "Paradigmatic Behaviorism, Unified Theory, Unified Theory Construction Methods and The Zeitgeist of Separatism", *American Psychologist*, Vol. 36 Issue 3, March, pp. 239-256.
- STAGNER**, Ross (1969), "Corporate decision making: An empirical study", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 53 No.1 Part 1, February, pp. 1-13.
- STEINER**, Claude and Paul **PERRY** (1997), *Achieving Emotional Literacy: A Personal Program to Increase Your Emotional Intelligence*, New York: Avon Books.
- STAJKOVIC**, Alexander D. and Fred **LUTHANS** (1998), "Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis", *Psychological Bulletin*, Vol. 124(2), September, pp. 240-261.
- STERNBERG**, Robert J. (1977), "Component processes in analogical reasoning", *Psychological Review*, Vol. 84(4), July, pp. 353-378.
- STERNBERG**, Robert J. (1997), "Managerial Intelligence: Why IQ Isn't Enough", *Journal of Management*, Vol. 23 No. 3, pp. 475-493.
- STERNBERG**, Robert J. (1999), "The Theory of Successful Intelligence", *Review of General Psychology*, December, Vol. 3 Issue 4, pp. 292-316.
- STERNBERG**, Robert J. (2003), "A Broad View of Intelligence: The Theory of Successful Intelligence", *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, Summer, Vol. 55 Issue 3, pp. 139-154.
- STENBERG**, Robert J. and William **SALTER** (1982), "Conceptions of Intelligence", In Robert J. Sternberg (Ed.), *Handbook of Human Intelligence* (pp. 3-28), New York: Cambridge University Press.

- STERNBERG**, Robert J. and Richard K. **WAGNER** (1986), *Practical Intelligence: Nature and Origins of Competence in the Everyday World*, New York: Cambridge University Press.
- STERNBERG** Robert J. and Elena L. **GRIGORENKO** (2001), "A Capsule History of Theory and Research on Styles", In Robert J. Sternberg and Li-Fang Zhang (Eds.), *Perspectives on thinking, learning, and cognitive styles*, (pp. 1-22), Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- STERNBERG**, Robert J. and Jennifer **HEDLUND** (2002), " Practical Intelligence, g, and Work Psychology", *Human Performance*, Vol. 15 Issue 1/2: pp. 143-160.
- STEVENS**, Cynthia Kay and Marilyn E. **GIST** (1997), "Effects of Self-Efficacy and Goal- Orientation Training on Negotiation Skill Maintenance: What Are The Mechanisms?", *Personnel Psychology*, Vol. 50 Issue 4, Winter, pp. 955-978.
- STEWART**, Rosemary (1967), *Managers and Their Jobs; A Study of the Similarities and Differences in the Ways Managers Spend Their Time*, London and Basingstoke: Macmillan.
- STEWART**, Rosemary (1972), "Studies of Managerial Jobs Methodologies and Profiles", *International Studies of Management & Organization*, Spring72, Vol. 2 Issue 1, pp.7-37.
- STEWART**, Rosemary (1975), "Management Education And Our Knowledge Of Managers' Jobs", *International Studies of Management & Organization*, Vol. 5 Issue 2, Summer, pp.73-89.
- STEWART**, Rosemary (1982), "A Model for Understanding Managerial Jobs and Behavior", *Academy of Management Review*, Vol.7 No.1, pp.7-13.
- STINSON**, James Burton (2000), "The effect of task uncertainty on performance in a goal setting environment", *Unpublished Doctoral Dissertation*, Houston: University of Houston.
- STOGDILL**, Ralph M. (1948), "Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature", *Journal of Psychology*, Vol. 25, Jan, pp.35-71.
- STOGDILL**, Ralph M. and Carroll L. **SHARTLE** (1948), "Methods for Determining Patterns of Leadership Behavior in Relation to Organization Structure and Objectives", *Journal of Applied Psychology*, Vol 32 (3), June, pp. 286-291.
- STOGDILL**, Ralph M. and Carroll L. **SHARTLE** (1955), "Methods in the Study of Administrative Leadership", *The Ohio State University Bureau of Business Research Monograph No. R-80*.
- STOTLAND**, Ezra (1984), "Stress", In Raymond J. Corsini (Ed.), *Encyclopedia of Psychology* (Vol. 3, pp. 370-372), New York: John Wiley & Sons.
- SUNGUR**, Nuray (1992), *Yaratıcı Düşünce*, İstanbul: Özgür Yayın Dağıtım.

- SÜMER**, Nebi (2000), “Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar Ve Örnek Uygulamalar”, *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), pp. 49-74.
- SZENTAGOTAI**, Aurora and Arthur **FREEMAN** (2007), “An Analysis of The Relationship Between Irrational Beliefs and Automatic Thoughts In Predicting Distress”, *Journal of Cognitive & Behavioral Psychotherapies*, Vol. 7 Issue 1, March, pp. 1-9.
- QUICK**, James C. (1998), “Introduction to the Measurement of Stress at Work”, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 3(4), October, pp. 291-293.
- ŞENCAN**, Hüner (2005), *Güvenilirlik ve Geçerlilik*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- ŞENGÜL**, Ramazan (2007), “Henri Fayol’un Yönetim Düşüncesi Üzerine Notlar”, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:14, Sayı:2: ss.257-273.
- ŞEKER**, Hasan ve Başaran **GENÇDOĞAN** (2006), *Psikolojide ve Eğitimde Ölçme Aracı Geliştirme*, 1.Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- ŞİMŞEK**, Ömer Faruk (2007), *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş*, Ankara: Ekinoks Yayınları.
- ŞİMŞEK**, M. Şerif, (1999), *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- TAYLAN**, Sabahat (1990), “Heppner’in Problem Çözme Envanteri’nin Uyarılma, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara: A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TAYLOR**, Frederick W. (2005), *Bilimsel Yönetim İlkeleri “The Principles of Scientific Management”*, Çev. H. Bahadır Akın, Ankara: Adres Yayınları.
- TENNEN**, Howard, Sharon **HERZBERGER** and Hilary Fisher **NELSON** (1987), “Depressive Attributional Style: The Role of Self-Esteem”, *Journal of Personality*, Vol. 55 Issue 4, December, pp.631-660.
- TEZBAŞARAN**, A. Ata (1997), *Likert Tipi Ölçek Geliştirme Kılavuzu*, 2. Basım, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- THOMAS**, Sy, Stéphane **CÔTE** and Richard **SAAVEDRA** (2005), “The Contagious Leader: Impact of the Leader’s Mood on the Mood of Group Members, Group Affective Tone, and Group Processes”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90 No. 2, pp. 295–305.
- TIMMRECK**, Thomas C. (2000), “Use of the Classical Functions of Management by Health Services Midmanagers”, *Health Care Manager*, 19(2), pp. 50-67.
- TRIPATHI**, P.C. and P.N. **REDDY** (2006), *Principles of Management*, 3rd Ed., New Delhi: Tata McGraw-Hill.
- TOSUN**, Kemal (1992), *İşletme Yönetimi*, Ankara: Savaş Yayınları.
- TUTAR**, Hasan (2003), *Zaman Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayınları.

- URAL**, Ayhan ve İbrahim **KILIÇ** (2005), *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- UÇMAN**, Perin (1990), “Ülkemizde Çalışan Kadınlarda Stresle Başa Çıkma ve Psikolojik Rahatsızlıklar”, *Psikoloji Dergisi*, Cilt 7, Sayı 24, pp.58-75.
- URBANSKI**, John C. (2000), “The Relationship of Personality Constructs to the Effects of VIE Theory Judgments on Delay of Gratification Behavior”, *Unpublished Doctoral Dissertation*, South Carolina: University of South Carolina.
- URWICK**, Lyndall F. (1952), *Notes on the theory of organization*, New York: American Management Association.
- WAGNER**, Richard K. and Robert J. **STERNBERG** (1986), “Tacit Knowledge and Intelligence In The Everyday World”, In Robert J. Sternberg and Richard K. Wagner (Eds.), *Practical Intelligence: Nature and Origins of Competence in the Everyday World*, (pp. 51-83), New York: Cambridge University Press.
- WAHBA**, A and L. **BRIDGEWELL**, (1976), "Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, (15), pp. 212–240.
- WATERS**, James A. (1980), “Managerial Skill Development”, *Academy of Management Review*, Vol. 5 No. 3, pp.449-453.
- WEBER**, Max (1947), *The Theory of Social and Economic Organization*, Trans. by A.M. Henderson and T. Parsons, Free Press: New York, NY.
- WEICK**, Karl E. (1983), “Managerial thought in the context of action”, In Suresh Srivastva and Associates (Eds.), *The Executive Mind*, San Francisco: Jossey-Bass.
- WEINER**, Bernard (1985), “An Attributional Theory of Achievement Motivation and Emotion”, *Psychological Review*, Vol. 92, No. 4, pp. 548-573.
- WEINER**, Nan and Thomas A. **MAHONEY** (1981), “A Model of Corporate Performance as a Function of Environmental, Organizational, and Leadership Influences”, *Academy of Management Journal*, September, Vol. 24 Issue 3, pp.453-470.
- WHITLEY**, Richard (1989), “On The Nature Of Managerial Tasks And Skills: Their Distinguishing Characteristics And Organization”, *Journal of Management Studies*, Vol. 26 Issue 3, May, pp. 209-224.
- WHITELY**, William (1985), “Managerial Work Behavior: An Integration of Results from Two Major Approaches”, *Academy of Management Journal*, Jun85, Vol. 28 Issue 2, pp.344-362.
- WINSOR**, Robert D. (1996), “Military Perspectives of Organizations”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 9 No. 4, pp. 34-42.
- WINTER**, David G. (1973), *The Power Motive*, New York: The Free Press.

- WOLFF**, Steven B., Anthony T. **PESCOSOLIDO** and Vanessa Urch **DRUSKAT** (2002), "Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams", *Leadership Quarterly*, Vol. 13 Issue 5, October, pp. 505-522.
- WOOD**, Robert and Albert **BANDURA** (1989), "Social Cognitive Theory and Organizational Management", *Academy of Management Review*, Vol. 14 No. 3, pp. 361-384.
- WOOD**, Robert E., Anthony J. **MENTO** and Edwin A. **LOCKE** (1987), "Task complexity as a moderator of goal effects: A meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72(3), August, pp. 416-425.
- WREN**, Daniel A. (1994), *The Evolution of Management Thought*, New York: John Wiley & Son.
- YATES**, Jere E. (1989), *Gerilim Altındaki Yönetici*, (Çeviren Fatoş Dilber), İstanbul: İlgı Yayınları.
- YILDIZ**, S. Armağan (2003), "Ebeveynin Problem Çözme Becerisini Geliştirmeye Yönelik Deneysel Bir Çalışma", *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul: İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- YILMAZ**, Abdullah ve Seyfettin **ASLAN** (2002), "Örgütsel Zaman Yönetimi", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1: pp. 25-46.
- YUKL**, Gary A. (1989), *Leadership in Organizations*, 2<sup>nd</sup> Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- ZALEZNIK**, Abraham (1970), "Power and politics in organizational life", *Harvard Business Review*, Vol. 48 Issue 3, May/June, pp. 47-60.
- ZALEZNIK**, Abraham (1977), "Managers and Leaders: Are They Different?", *Harvard Business Review*, Vol. 55 Issue 3, May-June, pp. 67-78.
- ZALEZNIK**, Abraham, Manfred F. R. **KETS De VRIES** and John **HOWARD** (1977), "Stress Reactions in Organizations: Syndromes, Causes and Consequences", *Behavioral Science*, Vol 22 (3), May, pp.151-162.
- ZENGİNGÖNÜL**, Oğul (2005), "Nedir Bu Küreselleşme? Kaçabilir miyiz? Kullanabilir miyiz?", *Siyasa Dergisi*, Yıl 1 Sayı 1, Bahar: ss.85-106.

# **EKLER**

## EK-1

**From:** Faruk ŞAHİN

**To:** rabindra.kanungo@mcgill.ca;

**Subject:** managerial resourcefulness questionnaire

**Date:** 05 Kasım 2008 Çarşamba 23:31:21

---

Dear Dr. Rabindra N. Kanungo,

I am planning to conduct a field study on “managerial resourcefulness: a component of managerial effectiveness”. This research project will be one of the requirements to fulfill my candidacy for Doctor of Philosophy degree in Business Administration at Nigde University (Turkey).

I would like to use “managerial resourcefulness questionnaire” as a part of my survey I wish to conduct. In order to achieve my research project, I need the managerial resourcefulness questionnaire, consisted of forty-seven items and developed by Kanungo & Menon. One of my aims in my research project is to seek to examine the reliability, validity and adaptation of the questionnaire in a Turkish context.

I would greatly appreciate it if you can kindly send me the managerial resourcefulness questionnaire via e-mail. And I would greatly appreciate your granting me permission to use it in my research project.

The questionnaire I ask and request the right to use is mentioned in R.N. KANUNGO & S.T. MENON (2004), *Managerial Resourcefulness: The Construct and Its Measurement*, *The Journal of Entrepreneurship*, 13, 2, pp.129-152.

Thank you in advance for all of your help.

Best regards.

Faruk Sahin  
Ph.D. Candidate at Nigde Universitesi  
TURKEY

Phone : +90 532 6830821

E-mail: fsahin11@hotmail.com



**From:** RABINDRA KANUNGO

**To:** fsahin11@hotmail.com;

**Subject:** Managerial resourcefulness

**Date:** 06 Kasım 2008 Perşembe 21:38:15

---

Dear Faruk Sahin,

Thank you for your interest in using the resourcefulness scale in Turkey. I do not have the 47 items used for developing our scale. As you will notice in the Kanungo and Misra article, the usable scale consists of 15 items. You may use those items and see if they provide you a valid and reliable scale for Turkey. I have no objection to your using the scale provided you make appropriate citation of the source.

With best wishes for your research.

Rabindra N Kanungo,  
Ph.D. Professor Emeritus,  
McGill University  
4 Whitechapel Crescent  
Nepean, Ottawa, Ontario  
Canada K2J5A1

## EK-2

# YÖNETSEL GÜÇLÜLÜK ÖLÇEĞİ SORU HAVUZU

### A. DUYGUSAL GÜÇLÜLÜK

#### 1. Duygusal Kontrol

##### a. Agresif Duygular

- Genellikle sınırlarıma hâkim olurum.
- Bir işi bitirmek için gereken süre azaldığında ve işi yetiştiremeyeceksem çok gergin olurum.<sup>®</sup>
- Çalışırken biri işime karıştığında, sınırlarım.<sup>®</sup>
- Neden ve nasıl sınırlendiğimi anlar ve kendimi kontrol ederim.
- Duygularımın esiri olmaktansa, durumu anlamayı ve onları kontrol etmeyi tercih ederim.

##### b. Regresif Duygular

- Başarısız olmaktan korkmuyorum.
- Başarısızlıklar beni yıldırmaz, tekrar denemekten çekinmem.
- Gösterdiğim çabaların işe yaramadığını görmek beni derinden etkiler.<sup>®</sup>

##### c. İstifa ya da Ayrılma

- Başarısızlıklar benim moralimi çok bozar.<sup>®</sup>
- Üzgün ya da depresif olduğumda bu durumun nedenlerini anlarım.
- Kötü günlerden çok, iyi günler bekliyorum.
- Gelecekte umutsuz değilim.

##### d. Heyecan

- Pozitif bir duyguyu yaşarken, onu nasıl sonlandıracağımı bilirim.
- Yaptığım işte başarı elde etmeye yaklaştıkça heyecanımı kontrol etmekte zorlanırım.<sup>®</sup>
- Bazen kendimi kontrol edemeyecek kadar coşkuya kapılırım.<sup>®</sup>
- Ruh halimin, davranışlarımı kontrol edecek kadar güçlü olduğuna inanırım.<sup>®</sup>
- Beni çok heyecanlandıracak bir durum varsa, harekete geçmeden önce durur ve düşünürüm.
- Yeni sorunlarla karşılaştığımda heyecanlanır ve yapmam gerekenlere odaklanmakta güçlük çekerim.<sup>®</sup>

## 2. Sakin Olma

- Duygularım üzerinde kontrol sahibiyimdir.
- Gerektiğinde, enerjik ve neşeli bir ruh haline girebilirim.
- Kendimi belirli bir ruh haline sokmak benim için zordur.®
- Neşeli ve mutlu davrandığımda, gerçekten de öyle hissetmeye başlarım.
- Kötü bir ruh halindeyken, kendimi mutlu hissetmeye yöneltmem epey zordur.®
- İyi bir ruh halini uzun süre korumakta zorluk çekerim.®
- İşler mükemmel gitmese de iyi ruh halimi koruyabilirim.
- Güçlüklerle karşılaştığımda genellikle endişelenmem.
- Başarısız olduğumda, hayal kırıklığımı daha fazla çalışmamı sağlayacak motivasyon olarak kullanırım.
- Üzerime aldığım görevlerde güzel bir sonuç hayal ederek kendimi motive ederim.
- Gerektiğinde kendimi heveslendirebilirim.
- İyi bir ruh halindeyken, benim için problem çözmek kolaydır.
- Duygularımı kontrol altına alabilmemden çok, duygularımın beni kontrol etme olasılığı daha yüksektir.®
- Kendimi, başkalarının üzerinde olumlu izlenim bırakacak tarzda gösteririm.

## 3. Doyumu Erteleme

- Kısa dönemde küçük başarılar yerine, uzun dönemde daha büyük başarıya ulaşmayı tercih ederim.
- Önüme seçenekler sunulduğunda, sonucu hemen elde edeceğim yolu düşünmeden seçerim.®
- Bir şeye ulaşmak için tüm imkânlar varsa, gerçekten beklemeye gerek yoktur.®
- Hemen elde edebileceğim sonuçlar olmasa dahi, sonunda başarılı olacağım ümidiyle uzun zaman çabalarım.
- İstedğim bir şeyi elde etmek gelecek zamanda daha kolay olsa dahi, tüm çabamı gösterir ve hemen elde etmeye çalışırım.®
- Ani kararlar vermeden önce, “dur, bir şey yapmadan önce düşün” derim.
- Her zaman irademe sahip olmuşumdur.
- Genellikle bir karar vereceğim zaman, ani kararlar yerine bütün ihtimalleri göz önüne alarak sonuca varmaya çalışırım.
- Birine kızgın olduğumda, onla yüzleşmeden önce duygularımı ve düşüncelerimi dikkatlice değerlendiririm.

- Doğru düşünüp gerçekleri görmek, her zaman duygusal kararlarımın üstesinden gelir.
- “Bekleyen derviş, muradına ermiş” sözü benim için uygun değildir.®

#### 4. Proaktif Olma

- İşleri yapmanın her zaman daha iyi bir yolu vardır.
- Olası sorunların ortaya çıkmaması için önceden düşünür, gerekli tedbirleri alırım.
- Mümkün olduğunca yaptığım işe yön vermeye ve süreci kontrol altında bulundurmaya çalışırım.
- Fırsatları beklemek yerine, onları yakalamak için çabalamayı tercih ederim.
- Mevcut çalışma ortamına ve iş süreçlerine pek karışmam.®
- Yaptığım işin sonuçlarını kontrol etmek/etkilemek hoşuma gider.
- Birşeyler olmasını beklemeden harekete geçmeyi ve başarıya yakın durmayı tercih ederim.
- Herşey yolunda gidiyorsa, bir şeyleri değiştirmeyi düşünmeye gerek yoktur.®
- Ne yaparsam yapayım benzer sorunlar tekrar karşıma çıkıyor.®

## B. ZİHİNSEL GÜÇLÜLÜK

### 1. Problem Çözme

#### a. Problem Tanımlama

- Herşey yolunda gitse dahi, çevremde olup bitenleri sürekli değerlendirir, bilgi toplamaya çalışırım.
- Bilgi toplama, problem çözme tekniğimin başlangıç aşamalarından biridir.
- Bir problemin ne olduğunu tam olarak belirleyebilmek için nasıl bilgi toplayacağımı uzun boylu düşünmem.®
- Yeni bir durumla karşılaştığımda ortaya çıkabilecek problemin nedenlerini düşünmeye çalışırım.
- Bir problemin farkına vardığımda, ilk yaptığım şeylerden biri, problemin tam olarak ne olduğunu anlamaya çalışmaktır.
- Bir problemle karşılaştığımda bu problemin çıkmasına katkısı olabilecek unsurları genellikle dikkate almam.®
- Bir konuyla karşılaştığımda, ilk yaptığım şeylerden biri, durumu gözden geçirmek ve konuyla ilgili her türlü bilgiyi dikkate almaktır.

## **b. Problemleri İrdeleme/Öncelik Belirleme**

- Bir problemle karşılaştığımda, probleme neden olan unsurları ayrıntılı olarak değerlendiririm.
- Bir problemle karşılaştığımda, probleme neden olan unsurlar arasındaki ilişkileri ayrıntılı olarak düşünürüm.
- Bazen durup problemler üzerinde düşünmek yerine gelişigüzel sürüklenip giderim.<sup>®</sup>
- Bir problemle karşılaştığımda, başka konuya geçmeden önce durur ve o problem üzerinde düşünürüm.
- Bir problemi irdeledikten sonra yapmam gerekenleri sıralarım.
- Bir problemi çözmeye çalışırken kullandığım bir yöntem; daha önce başıma gelmiş benzer problemleri düşünmektir.
- Karşılaştığım problemlerin geçmişteki durumlarla ne kadar benzerlik taşıdığını düşünmeye pek zaman harcamam.<sup>®</sup>
- Problemlerle karşılaştığımda, daha önce benzer sorunlarla karşılaştığımı ve o sorunların üstesinden geldiğim anları hatırlarım.
- Bir problemle karşılaştığımda, geçmişte benzer durumlarda yaptığım hataları tekrarlamamaya çalışırım.

## **c. Alternatifleri Belirleme ve Değerlendirme**

- Bir problemle karşılaştığımda onu çözmek için genellikle aklıma gelen ilk yolu izlerim.<sup>®</sup>
- Bir sorunum olduğunda onu çözebilmek için başvurabileceğim yolların hepsini düşünmeye çalışırım.
- Bir probleme yönelik olası çözüm yollarını düşünürken çok fazla seçenek üretmem.<sup>®</sup>
- Bir karar vermeye çalışırken her seçeneğin sonuçlarını ölçer, tartar, birbirleriyle karşılaştırır, sonra karar veririm.
- Bir problemle ilgili olası bir çözüm yolu üzerinde karar vermeye çalışırken seçeneklerin başarı olasılığını tek tek değerlendirmem.<sup>®</sup>
- Problemi çözmek için bir seçenek belirlediğimde, nasıl bir sonuç vereceğini tahmin etmeye çalışırım.
- Bir karar verdikten sonra, ortaya çıkan sonuç genellikle benim beklediğim sonuca uyar.
- Problemleri çözmeye konusunda genellikle yaratıcı ve etkili çözümler üretebilirim.
- Genellikle aklıma gelen ilk fikir doğrultusunda hareket ederim.<sup>®</sup>

## 2. Öz-Düşünüm

- Başarabileceğimden emin olmadığım zamanlar, o işi yapmaktan sakınırım.<sup>®</sup>
- Kendime yapılan eleştirileri rahatsız edici bulurum ve insanların düşüncelerini kendilerine saklamasını isterim.<sup>®</sup>
- Başarı ya da başarısızlığımın nedenlerini sorgularım.
- Güçlüklerle karşılaştığımda “başarabilirim” diyen insanlardan hoşlanırım.
- Bir problemi çözdükten sonra neyin işe yaradığını, neyin yaramadığını ayrıntılı olarak düşünürüm.
- Bir problemi çözmek için kullandığım çözüm yolları başarısız ise bunların neden başarısız olduğunu araştırmam.<sup>®</sup>
- Bir problemi çözmek için gösterdiğim ilk çabalar başarısız olursa o problem ile başedebileceğimden şüpheye düşerim.<sup>®</sup>
- Karşılaştığım problemlerin çoğu, çözebileceğimden daha zor ve karmaşıktır.<sup>®</sup>
- Bir problemi çözmek üzere belirlediğim seçeneğin işe yarayacağına güvenirim.
- Yeterince zamanım olur ve çaba gösterirsem karşılaştığım problemlerin çoğunu çözebileceğime inanıyorum.
- Yeni ve zor problemleri çözebilme yeteneğime güvenirim.
- İşimle ilgili beceri ve yeteneklerime güvenirim.
- İşimle ilgili karşılaşılabileceğim problemlerle başetmede kendimi yeterli buluyorum.
- Sahip olduğum beceri ve yetenekler sayesinde, iş hayatımda karşılaşılabileceğim belirsiz durumların nasıl üstesinden gelebileceğimi biliyorum.
- Bir problemle karşılaştığımda, o durumla başedebileceğimden genellikle pek emin değilimdir.<sup>®</sup>
- Kendime güvendiğim için, soğukkanlılıkla problemlerin üstesinden gelebilirim.
- Bir problemle karşılaştığımda, çözüm için birçok olası seçenek üretebilirim.
- Yaptığım işte bir şeyler yanlış gidiyorsa, daha fazla çaba harcayarak düzeltebilirim.
- Beklenmedik problemlerle karşılaştığımda, onlarla etkili bir şekilde başedemiyorum.<sup>®</sup>

## C. DAVRANIŞSAL GÜÇLÜLÜK

### 1. İşe Yönelik Davranış Tarzı

#### a. Hedef Belirleme

- Hedef belirlerken hedefin açık, net ve anlaşılır olmasına dikkat ederim.
- Hedeflerin ne çok kolay ne de ulaşılamayacak kadar çok zor olmaması önemlidir.
- Karşıma engeller çıksada, belirlenen hedeflere ulaşmaya çabalarım.
- Büyük güçlüklerle karşılaşma durumunda, yaptığım işten vazgeçerim.<sup>®</sup>
- Hedeflere ulaşmak için çabalamak yaşamı daha anlamlı kılmaktadır.
- Bir işle uğraşırken bazen asıl hedefimin ne olduğunu unutup giderim.<sup>®</sup>
- Engellerle karşılaştığımda ne yapmam gerektiğine odaklanırım.
- Başarılması gereken hedefin bileşenlerini her zaman analiz etmeye çalışırım.
- Belirlediğim hedefler ulaşılabilecek niteliktedir.
- Hedef belirleme ve hedefe ulaşma süreci beni çok gerginleştirir.<sup>®</sup>
- Hedef belirlerken; hedeflerin açık, anlaşılır, anlamlı ve ulaşılabilir olması önemlidir.
- Belirlenen hedeflere ulaşmada genellikle başarısız olurum.<sup>®</sup>
- Hedeflere ulaşmak için yeteneklerime güvenirim.
- Her zaman, belirlenen hedeflere ulaşabileceğim etkili planım/planlarım vardır.
- Hedef belirlemede, ulaşılamayacak ya da kapasiteyi aşan hedefler olmamasına dikkat ederim.
- Birden fazla hedefim varsa, onları gerçekleştirmek için önceliklerim de vardır.

#### b. Planlama

- Kısa dönemde olduğu gibi uzun dönemde de ulaşmak istediğim hedefler için planlar yaparım.
- Belirlenen hedeflere ulaşmak için her zaman esas plan ile alternatif planlar oluştururum.
- Bir işle uğraşırken ne yapılması gerektiğini bilirim ama tam olarak plan yapmam.<sup>®</sup>
- Planlamaya zaman harcayacağıma doğrudan işe başlarım.<sup>®</sup>
- Yapılacak tüm işleri ayrıntılı bir şekilde planlarım.
- Yapılması gerekenleri öncelik derecelerine göre sıralarım.
- Kaynakları verimli bir şekilde kullanmayı esas alan etkili planlar yaparım.
- Yapılacak işlerde kimin, nerede, ne zaman, ne şekilde ve ne yapacağı önemlidir.

- Ayrıntılara o kadar önem vermem.<sup>®</sup>
- Hedefe ulaşmak için önce harekete geçer, duruma göre plan oluştururum.<sup>®</sup>
- Planlama yaparken sahip olduğum kaynakları ve içerisinde bulunduğum çevre şartlarını hesaba katarak en iyi yolu bulmaya çalışırım.
- Belirlenen hedefe ulaşmak için gerekli tüm ayrıntıları dikkate alırım.
- İşlerin nereye, nasıl ve ne şekilde gittiği önemli değildir. Önemli olan işin yapılmış olmasıdır.<sup>®</sup>

### c. Yürütme ve Geribildirim

- Planı uygularken, plana uyulup uyulmadığını takip ederim.
- Hedeflere ulaşma sürecinde, geribildirimi düzenli olarak kullanarak ne aşamada olduğumu görürüm.
- Çalışırken takip ettiğim planın işe yarayıp yaramadığını değerlendiririm.
- Çalışırken işin güzel yanlarına odaklanırım.
- Hedeflere yaklaştığım konusunda geribildirim aldıkça daha da mutlu olurum.

### d. Zaman Yönetimi

- Günlük, haftalık, aylık gibi belirli dönemlerde yapılacak işleri ayrıntılı olarak planlarım.
- Zamanı etkili kullanmak için öncelikleri belirler; yapılacaklar listesi, çeşitli hatırlatıcılar kullanırım.
- Bir işi zamanında bitirmek hoşuma gider.
- Çalışırken ne kadar zaman harcadığıma bakmam, sadece işimi yaparım.<sup>®</sup>
- Çalışırken işime engel olabilecek, zamanımı çalacak unsurlara karşı dikkatliyimdir.
- İşini zamanında bitirmeye çalışan aşırı titiz insanlardan pek hoşlanmam.<sup>®</sup>
- İşleri belirlenen zamanda bitirmek önemlidir.
- Her zaman aksilikler olabilir, işleri belirlenen zamanda bitirmek mümkün değildir.<sup>®</sup>

## 2. İnsana Yönelik Davranış Tarzı

### a. Empati

- Başkalarının problemleri olduğunda onlarla ilgilenmeye çalışırım.
- Başkalarının ne hissettiği beni gerçekten ilgilendirmez.<sup>®</sup>
- Başkaları bir probleminden söz etmeye başlayınca, konuyu hemen değiştirmeye çalışırım.<sup>®</sup>
- Duygu ve düşüncelerimi başkalarına iletmede güçlük çektiğim olur.<sup>®</sup>



- Birisi ile tartışırken bazen dikkatim onun söylediklerinden çok vereceğim cevap üzerinde yoğunlaşır.®
- Başkaları problemlerini benle konuşmaktan çekinmezler.
- Bana sorunlarını anlatanlar yanımdan ferahlamış olarak ayrılırlar.
- Başkalarının problemleri beni kendi problemlerim kadar ilgilendirir.
- Başkalarının problemleri beni o kadar ilgilendirmez.®
- Başkalarını mutlu etmek benim hoşuma gider.
- Başkalarının mutsuz olduklarını kendileri söylemese de anlarım.

#### **b. Çalışanlara Destek Olma**

- Çalışanların arzu ve ihtiyaçlarına, sahip oldukları yeteneklere dikkat ederim.
- Yalnız kalmış gibi görünen çalışanlara özel bir ilgi gösteririm.
- Karşılaşılan her probleme bir öğrenme fırsatı gözüyle bakılmasını sağlarım.
- Çalışanlara performansları konusunda geribildirim sağlarım.
- Çalışanların her birine, organizasyonun bir üyesinden daha çok bir birey gözüyle bakarım.
- Çalışanlar başarılı olduklarında onları ne kadar takdir ettiğimi kendilerine söylerim.
- Çalışanların hedeflerini belirlemelerine ve bu hedeflere ulaşmalarını sağlayacak yolları bulmalarına yardımcı olurum.
- Çalışanlara istedikleri her zaman yol göstermeye ve yardımcı olmaya hazırım.
- Yeni gelen çalışanlara her konuda yardımcı olmaya çalışırım.
- Çalışanların ihtiyaçları olduğunda onlara yol gösteririm.
- Çalışanların tavsiyeye ihtiyaçları olduğunda bunu onlara sağlarım.

#### **b. Gücün Kullanımı**

- İnsanları çalıştırmak için yasal otoritenin kullanılması gerektiğini düşünürüm.®
- Çalışanların, benim güçlüklerle başedebileceğim konusundaki inançları tamdır.
- Beni bir başarı örneği olarak görürler.
- Çalışanlar benimle birlikte olmaktan gurur duyarlar.
- Çalışanlar bana yürekten inanır ve saygı duyarlar.
- Çalışanlara yaptıkları işler konusunda genellikle teknik bilgi ve destek sağlarım.
- Edindiğim tecrübe ve bilgiyi çalışanlarla paylaşıyorum.
- Çalışanlara işlerle ilgili önemli tavsiyelerde bulunurum.

- Çalışanların yaptıklarına büyük ilgi gösteririm ve onlara aktardığım özel bir görev anlayışım vardır.
- Çalışanlar için neyin iyi olduğunu rahatlıkla anlayabilme gibi bir yeteneğim vardır.
- Birlikte çalıştığım herkesin geleceğe ümitle bakmalarını sağlarım.
- Bildiklerimi çalışanlarımla paylaşıyorum.
- Çalışanlara ihtiyaç duydukları teknik bilgiyi sağlarım.

### EK-3

Değerli Katılımcı,

Ek'te yer alan ölçek, etkili yönetim ve liderlik bileşeni olarak yönetsel güçlülük kavramını ölçmeye yönelik hazırlanmıştır. Ölçek geliştirme, bu konuda yürütülen bir doktora tezinin araştırma kısmını oluşturmaktadır. Ölçekteki maddeler, ölçek geliştirme aşamaları takip edilerek oluşturulmuştur. Tasarlanan ölçeğin psikometrik özelliklerinin belirlenmesine yönelik pilot uygulamaya geçilmeden önce, uzman değerlendirmesiyle ölçeğin kapsam (örneklem) geçerliliğinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Kapsam geçerliliğinde amaç, ölçülmesi hedeflenen kavramsal yapının tasarlanan ölçeğin maddelerince temsil edilip edilemediğinin belirlenmesidir. Bu kapsamda, ölçekte yer alan maddelerin belirtilen bileşen altında genel olarak değerlendirilmesi, ifadelerin anlaşılabilirliği, örnek kütleye (yöneticilere) uygunluğu gibi uzman görüşlerinin elde edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle, yönetsel güçlülük kavramı ve bu kavramı oluşturan temel bileşenleri hakkında açıklamalar ek'te yer almakta ve daha sonra ölçek için hazırlanan maddeler temel bileşenler başlıkları altında sırasıyla verilmektedir.

Sizden, yönetsel güçlülük düzeyi yüksek bir yöneticinin, etkili ve verimli olabilmesi için sahip olması gereken duygusal, zihinsel ve davranışsal güçlülük bileşenleri altındaki yetenekleri ve davranışları değerlendirmeniz istenmektedir. Ölçekte yer alan ifadelerin tümü, yönetsel güçlülük kavramı ve onu oluşturan bileşenlerin ilgili alan yazınında yeniden kavramsallaştırılması yoluyla tespit edilmiştir. Bu nedenle, sizlerin, taslak maddeleri, belirtilen güçlülük bileşeni altındaki yetenek kapsamında “**uygun**”, “**kalabilir**” ya da “**uygun değil**” şeklindeki değerlendirmeniz çalışma sonucu gerçekleştirilecek yönetsel güçlülük ölçeğinin geçerliliği açısından önem taşımaktadır. Ölçek aracılığıyla toplanacak değerlendirmeleriniz “**Lawshe'nin Kapsam Geçerliliği Oranı**” yöntemi kullanılarak istatistiksel analize tabi tutulacaktır. Çalışma sonuçları siz değerli uzman katılımcılarla paylaşılacaktır.

Katkınız için şimdiden teşekkür eder, iyi çalışmalar dileriz.

-- Mart

2009

*Doç.Dr. Selen DOĞAN*  
Niğde Üniversitesi  
İ.İ.B.F. Öğretim Üyesi

*Faruk ŞAHİN*  
Niğde Üniversitesi S.B.E.  
Doktora Öğrencisi

**Haberleşme Adresi:** Faruk ŞAHİN, Per.Yzb., Bodrum As.Ş.Bşk.lığı, 48400, Bodrum/MUĞLA; Tlf: (252) 3161007, (532) 6830821; E-Posta: fsahin11@hotmail.com

## YÖNETSEL GÜÇLÜLÜK KAVRAMI

**Yönetmel güçlölük**, bir yöneticinin organizasyonun belirlenen amaç ve hedeflerine yönelik yönetmel faaliyetlere engel teşkil edebilecek her türlü problem, baskı ve sorunlarla etkili bir şekilde başatmesine yardımcı olan duygusal, zihinsel ve davranışsal yetenekler repertuarıdır. Bilişsel-davranışçı terapi alanında önemli bir yeri olan “güçlölük” kavramı; bireyin öz-denetim davranışlarıyla ortaya çıkan çevresine uyum sağlama ve başatme yeteneklerinin edinilmiş yetenekler repertuarı olduğunu vurgulamaktadır. Bu yetenekler sayesinde yönetici, organizasyonun belirlenen amaç ve hedeflerine yönelik yönetmel faaliyetlere engel teşkil edebilecek duygusal tepkilerini, bilişsel işleyişini ve inançlarını, beklentilerini ve davranışlarını kontrol etmektedir. Yönetmel güçlölük; duygusal güçlölük, zihinsel güçlölük ve davranışsal güçlölük olmak üzere üç temel bileşenden oluşmaktadır.

**Duygusal güçlölük**; yöneticinin kendi duygusal tepkilerini yönetmel işlerini yerine getirmesinde engel olmasından daha çok yardımcı olması amacıyla biliş ve kendi kendini eğitimle başarılı bir şekilde düzenleme yeteneği şeklinde tanımlanmaktadır. Bu bileşen;

- Özellikle öngörülemeyen çevre unsurlarından ve diğer nedenlerden kaynaklanan stresli durumlarda basit duygusal tepkileri -agresif, regresif, coşku gibi- ve davranışları öz-düzenleme yeteneklerini;
- Sakin olma, duyguları kontrol etme ve duyguları yönetme yeteneğini; bu sayede güçlölüklerle karşılaşıldığında problemleri çözmeye hazır halde bulunma yeteneğini;
- Gelecekte elde edilecek sonuçlar için anlık doyumunu erteleme yeteneği ve başlamakta olan bir hareketi bastırma iradesini;
- Mevcut şartları durumu iyileştirmek veya yeni bir ortam yaratmak için inisiyatif alma, ortama pasif bir şekilde adapte olmak yerine statükoyu sorgulama, sorumluluk duygusu içerisinde kendiliğinden harekete geçme, sorunların tekrar yaşanmaması için gelecek zaman odaklı düşünme ya da alışılmışın dışında problemlerin üstesinden gelme yetenek ve davranışlarını kapsayan proaktif olmayı kapsamaktadır.

**Zihinsel güçlölük** altında toplanan iki yetenek vardır. Bunlardan ilki problem çözme, diğeri de öz-yeterlilik inancını nasıl kuvvetlendireceğine dair öz-düşünümdür.

- Yöneticinin başarısı, organizasyonu amaçları doğrultusunda ilerlerken karşılaşıacağı problemleri çözme (amaç belirleme ya da problem tanımlama, amaç ve sorunları irdeleme/öncelik belirleme, bilgi edinme ile alternatifleri belirleme ve değerlendirme) yeteneğine, doğru seçim yapmasına ve böylelikle etkili karar vermesinde yatmaktadır.
- Öz-düşünüm yeteneği ise, başarılı bir performans için oldukça önemli olan bireyin öz-yeterlilik inancını (bireylerin yaşamlarındaki olayları kontrol edebilmek için gerekli olan bilişsel, güdüsel ve davranışsal kaynaklara ve

gerektiğinde bu kaynakları harekete geçirebilecek kapasiteye sahip olduklarına olan inancı) kuvvetlendirmektedir.

**Davranışsal güçlülük** bileşeni, işe yönelik ve insana yönelik davranış tarzıyla açıklanmaktadır. Davranış tarzları, bireyin yapısal özelliği olarak düşünülebilir. Davranış tarzları, bilişsel olarak, belirli bir durumda nasıl davranılacağına dair bir eğilimi ifade etmektedir.

- İşe yönelik davranış tarzında; yönetici, hedef belirleme, planlama, yürütme ve geri bildirim süreçlerinde ayrıntılara inmekte, ilgili davranmakta ve tüm bu faaliyetler esnasında kısıtlı kaynaklardan bir olan zamanı da verimli kullanmaktadır.
- İnsana yönelik davranış tarzında; yönetici, organizasyonun diğer üyelerinin tutum ve davranışlarını, inançlarını, beklentilerini ve ihtiyaçlarını anlamak için kişisel duyarlılığa sahip olmayı, başka bir deyişle empatik davranmayı becerebilmektedir. Bununla birlikte başkalarının onayını, saygınlığını kazanmak onlara karşı destekleyici ve onları geliştirici davranmaktadır. Yöneticilerin, çalışanları etkilemede kullanabilecekleri bir diğer unsur da, sosyal ve sembolik unsurların kullanımınıdır. Bu da, benzeşim (karizmatik) ve bilgi/uzmanlık gücünün kullanımıyla ilgili yeteneğin sergilenmesidir.

Not:

- 1- Ölçekteki ® işaretli maddeler ters kodlanmış maddelerdir.
- 2- Ölçekteki maddeler, uzman değerlendirmesine kolaylık sağlama düşüncesiyle yönetsel güçlülük kavramının temel bileşenleri başlıkları altında toplanmıştır.

**YÖNETSEL GÜÇLÜLÜK ÖLÇEĞİ**  
(Uzman Değerlendirmesi İçin)

Sıra No		Uygun	Kalabilir	Uygun Değildir
<b>DUYGUSAL GÜÇLÜLÜK</b>				
<b>Duygusal Kontrol</b>				
1	Genellikle sınırlarıma hâkim olurum.			
2	Bir işi bitirmek için gereken süre azaldığında ve işi yetiştiremeyeceksem çok gergin olurum. <sup>®</sup>			
3	Çalışırken biri işime karıştığında sinirlenirim. <sup>®</sup>			
4	Başarısız olmaktan korkmuyorum.			
5	Başarısızlıklar beni yıldıramaz, tekrar denemekten asla çekinmem.			
6	Gösterdiğim çabaların işe yaramadığını görmek beni derinden etkiler. <sup>®</sup>			
7	Başarısızlıklar benim moralimi çok bozar. <sup>®</sup>			
8	Üzgün ya da depresif olduğumda bu durumun nedenlerini bilirim.			
9	Gelecekte umutsuz değilim.			
10	Pozitif bir duyguyu yaşarken, onu nasıl sonlandıracağımı bilirim.			
11	Yaptığım işte başarı elde etmeye yaklaştıkça heyecanımı kontrol etmekte zorlanırım. <sup>®</sup>			
12	Bazen kendimi kontrol edemeyecek kadar coşkuya kapılırım. <sup>®</sup>			
13	Yeni sorunlarla karşılaştığımda heyecanlanır ve yapmam gerekenlere odaklanmakta güçlük çekerim. <sup>®</sup>			
<b>Sakin Olma</b>				
14	Duygularım üzerinde kontrol sahibiyimdir.			
15	Kendimi belirli bir ruh haline sokmak benim için zordur. <sup>®</sup>			
16	Neşeli ve mutlu davrandığımda, gerçekten de öyle hissetmeye başlarım.			
17	Kötü bir ruh halindeyken, kendimi mutlu hissetmeye yöneltmem epey zordur. <sup>®</sup>			
18	İyi bir ruh halini uzun süre korumakta zorluk çekerim. <sup>®</sup>			
19	İşler mükemmel gitmese de iyi ruh halimi koruyabilirim.			
20	Güçlüklerle karşılaştığımda genellikle endişelenmem.			
21	Başarısız olduğumda, hayal kırıklığımı daha fazla çalışmamı sağlayacak motivasyon olarak kullanırım.			
22	Üzerime aldığım görevlerde güzel bir sonuç hayal ederek kendimi motive ederim.			
<b>Doymu Erteleme</b>				
23	Kısa dönemde küçük başarılar yerine, uzun dönemde daha büyük başarıya ulaşmayı tercih ederim.			
24	Önüme seçenekler sunulduğunda, sonucu hemen elde edeceğim yolu düşünmeden seçerim. <sup>®</sup>			
25	Bir şeye ulaşmak için tüm imkânlar varsa, gerçekten beklemeye gerek yoktur. <sup>®</sup>			

Sıra No		Uygun	Kalabilir	Uygun Değildir
26	Hemen elde edebileceğim sonuçlar olmasa dahi, sonunda başarılı olacağım ümidiyle uzun zaman çabalarım.			
27	İstediğim bir şeyi elde etmek gelecek zamanda daha kolay olsa dahi, tüm çabamı gösterir ve hemen elde etmeye çalışırım. <sup>®</sup>			
28	Ani kararlar vermeden önce kendime, “dur, bir şey yapmadan önce düşün” derim.			
29	Her zaman irademe sahibimdir.			
30	Genellikle bir karar vereceğim zaman, ani kararlar yerine bütün ihtimalleri göz önüne alarak sonuca varmaya çalışırım.			
31	Birine kızgın olduğumda, onunla yüzleşmeden önce duygularımı ve düşüncelerimi dikkatlice değerlendiririm.			
<b>Proaktif Olma</b>				
32	İşleri yapmanın her zaman daha iyi bir yolu olduğunu düşünürüm.			
33	Olası sorunların ortaya çıkmaması için önceden düşünür, gerekli tedbirleri alırım.			
34	Mümkün olduğunca yaptığım işe yön vermeye ve süreci kontrol altında bulundurmaya çalışırım.			
35	Fırsatları beklemek yerine, onları yakalamak için çabalamayı tercih ederim.			
36	Mevcut çalışma ortamına ve iş süreçlerine pek karışmam. <sup>®</sup>			
37	Yaptığım işin sonuçlarını kontrol etmek/etkilemek hoşuma gider.			
38	Birşeyler olmasını beklemeden harekete geçmeyi ve başarıya yakın durmayı tercih ederim.			
39	Herşey yolunda gidiyorsa, bir şeyleri değiştirmeye gerek yoktur diye düşünürüm. <sup>®</sup>			
<b>ZİHİNSEL GÜÇLÜLÜK</b>				
<b>Problem Çözme</b>				
40	Herşey yolunda gitse dahi, çevremde olup bitenleri sürekli değerlendirir, bilgi toplamaya çalışırım.			
41	Bilgi toplama, problem çözme tekniğimin başlangıç aşamalarından biridir.			
42	Bir problemin ne olduğunu tam olarak belirleyebilmek için nasıl bilgi toplayacağımı uzun boylu düşünmem. <sup>®</sup>			
43	Yeni bir durumla karşılaştığımda ortaya çıkabilecek problemin nedenlerini düşünmeye çalışırım.			
44	Bir problemin farkına vardığımda, ilk yaptığım şeylerden biri, problemin ne olduğunu tam olarak anlamaya çalışmaktır.			
45	Bir problemle karşılaştığımda bu problemin çıkmasına neden olabilecek unsurları genellikle dikkate almam. <sup>®</sup>			
46	Bir problemle karşılaştığımda, probleme neden olan unsurları ayrıntılı olarak değerlendiririm.			
47	Bir problemle karşılaştığımda, probleme neden olan unsurlar arasındaki ilişkileri ayrıntılı olarak düşünürüm.			
48	Bazen durup problemler üzerinde düşünmek yerine gelişigüzel sürüklenip giderim. <sup>®</sup>			

Sıra No		Uygun	Kalabilir	Uygun Değildir
49	Bir problemle karşılaştığımda, başka konuya geçmeden önce durur ve o problem üzerinde düşünürüm.			
50	Bir problemi irdeledikten sonra yapmam gerekenleri sıralarım.			
51	Bir problemi çözmeye çalışırken kullandığım bir yöntem; daha önce başıma gelmiş benzer problemleri düşünmek olur.			
52	Karşılaştığım problemlerin geçmişteki durumlarla ne kadar benzerlik taşıdığını düşünmeye pek zaman harcamam. <sup>®</sup>			
53	Bir problemle karşılaştığımda onu çözmek için genellikle aklıma gelen ilk yolu izlerim. <sup>®</sup>			
54	Bir sorunun olduğunda onu çözebilmek için başvurabileceğim yolların hepsini düşünmeye çalışırım.			
55	Bir probleme yönelik olası çözüm yollarını düşünürken çok fazla seçenek üretmem. <sup>®</sup>			
56	Bir karar vermeye çalışırken her seçeneğin sonuçlarını ölçer, tartar, birbirleriyle karşılaştırır, sonra karar veririm.			
57	Bir problemle ilgili olası bir çözüm yolu üzerinde karar vermeye çalışırken seçeneklerin başarı olasılığını tek tek değerlendirmem. <sup>®</sup>			
58	Problemi çözmek için bir seçenek belirlediğimde, nasıl bir sonuç vereceğini tahmin etmeye çalışırım.			
59	Bir karar verdikten sonra, ortaya çıkan sonuç genellikle benim beklediğim sonuca uyar.			
60	Problemleri çözmeye konusunda genellikle yaratıcı ve etkili çözümler üretebilirim.			
<b>Öz-Düşünüm</b>				
61	Başarabileceğimden emin olmadığım zamanlar, o işi yapmaktan sakınırım. <sup>®</sup>			
62	Kendime yapılan eleştirileri rahatsız edici bulurum ve insanların düşüncelerini kendilerine saklamasını isterim. <sup>®</sup>			
63	Başarı ya da başarısızlığımın nedenlerini sorgularım.			
64	Güçlülerle karşılaştığımda “başarabilirim” diyen insanlardan hoşlanırım			
65	Bir problemi çözdükten sonra neyin işe yaradığını, neyin yaramadığını ayrıntılı olarak düşünürüm.			
66	Bir problemi çözmek için kullandığım çözüm yolları işe yaramaz ise bunun nedenlerini araştırmam. <sup>®</sup>			
67	Bir problemi çözmek için gösterdiğim ilk çabalar başarısız olursa o problem ile başedebileceğimden şüpheye düşerim. <sup>®</sup>			
68	Karşılaştığım problemlerin çoğunun, çözebileceğimden daha zor ve karmaşık olduğunu düşünürüm. <sup>®</sup>			
69	Bir problemi çözmek üzere belirlediğim seçeneğin işe yarayacağına inancım tamdır.			
70	Yeterince zamanım olur ve çaba gösterirsem karşılaştığım problemlerin çoğunu çözebileceğime inanıyorum.			
71	Yeni ve zor problemleri çözebilmek yeteneğime güvenirim.			
72	İşimle ilgili beceri ve yeteneklerime güvenirim.			



Sıra No		Uygun	Kalabilir	Uygun Değildir
73	İşimle ilgili karşılaşılabileceğim problemlerle başetmede kendimi yeterli bulurum.			
74	Sahip olduğum beceri ve yetenekler sayesinde, iş hayatımda karşılaşılabileceğim belirsiz durumların nasıl üstesinden gelebileceğimi biliyorum.			
75	Bir problemle karşılaştığımda, o durumla başedebileceğimden genellikle pek emin değilimdir. <sup>®</sup>			
76	Kendime güvendiğim için, soğukkanlılıkla problemlerin üstesinden gelebilirim.			
77	Bir problemle karşılaştığımda, çözüm için birçok farklı seçenek üretebilirim.			
78	Yaptığım işte bir şeyler yanlış gidiyorsa, daha fazla çaba harcayarak düzeltebilirim.			
<b>DAVRANIŞSAL GÜÇLÜLÜK</b>				
<b>İşe Yönelik Davranış Tarzı</b>				
79	Hedef belirlerken hedefin açık, net ve anlaşılır olmasına dikkat ederim.			
80	Hedeflerin ne çok kolay ne de ulaşılamayacak kadar çok zor olmaması benim için önemlidir.			
81	Karşıma engeller çıksa da, belirlenen hedeflere ulaşmaya çabalarım.			
82	Büyük güçlüklerle karşılaşmam durumunda, yaptığım işten vazgeçerim. <sup>®</sup>			
83	Hedeflere ulaşmak için çabalamanın yaşamı daha anlamlı kılacağını düşünürüm.			
84	Bir işle uğraşırken bazen asıl hedefimin ne olduğunu unuttur, adeta kaybolurum. <sup>®</sup>			
85	Engellerle karşılaştığımda hemen ne yapmam gerektiğine odaklanırım.			
86	Hedef belirleme ve hedefe ulaşma süreci beni çok gerginleştirir. <sup>®</sup>			
87	Birden fazla hedefim varsa, onları gerçekleştirmek için önceliklerim de vardır.			
88	Kısa dönemde olduğu gibi uzun dönemde de ulaşmak istediğim hedefler için planlar yaparım.			
89	Belirlenen hedeflere ulaşmak için her zaman esas planın yanısıra alternatif planlar oluştururum.			
90	Bir işle uğraşırken ne yapılması gerektiğini bilirim ama tam olarak plan yapmam. <sup>®</sup>			
91	Planlamaya zaman harcayacağıma doğrudan işe başlarım. <sup>®</sup>			
92	Yapılacak tüm işleri ayrıntılı bir şekilde planlarım.			
93	Yapılması gerekenleri öncelik derecelerine göre sıralarım.			
94	Kaynakları verimli bir şekilde kullanmayı esas alan etkili planlar yaparım.			
95	Yapılacak işlerde kimin, nerede, ne zaman, ne şekilde ve ne yapacağı benim için önemlidir.			
96	Planı uygularken, plana uyulup uyulmadığını takip ederim.			
97	Hedeflere ulaşma sürecinde, geribildirim düzenli olarak kullanarak ne aşamada olduğumu görürüm.			
98	Çalışırken takip ettiğim planın işe yarayıp yaramadığını değerlendiririm.			

Sıra No		Uygun	Kalabilir	Uygun Değildi
99	Çalışırken işin güzel yanlarına odaklanırım.			
100	Günlük, haftalık, aylık gibi belirli dönemlerde yapılacak işleri ayrıntılı olarak planlarım.			
101	Zamanı etkili kullanmak için öncelikleri belirler; yapılacaklar listesi, çeşitli hatırlatıcılar kullanırım.			
102	Bir işi zamanında bitirmek hoşuma gider.			
103	Çalışırken ne kadar zaman harcadığıma bakmam, sadece işimi yaparım. <sup>®</sup>			
104	Çalışırken işime engel olabilecek, zamanımı çalacak unsurlara karşı dikkatliyimdir.			
105	İşini zamanında bitirmeye çalışan aşırı titiz insanlardan pek hoşlanmam. <sup>®</sup>			
<b>İnsana Yönelik Davranış Tarzı</b>				
106	Başkalarının problemleri olduğunda onlarla ilgilenmeye çalışırım.			
107	Başkalarının ne hissettiği beni gerçekten ilgilendirmez. <sup>®</sup>			
108	Başkaları bir probleminden söz etmeye başlayınca, konuyu hemen değiştirmeye çalışırım. <sup>®</sup>			
109	Duygu ve düşüncelerimi başkalarına iletmede güçlük çektiğim olur. <sup>®</sup>			
110	Birisi ile tartışırken bazen dikkatim onun söylediklerinden çok vereceğim cevap üzerinde yoğunlaşır. <sup>®</sup>			
111	Başkaları problemlerini benimle konuşmaktan çekinmezler.			
112	Bana sorunlarını anlatanlar yanımdan ferahlamış olarak ayrılırlar.			
113	Çalışanların arzu ve ihtiyaçlarına, sahip oldukları yeteneklere dikkat ederim.			
114	Yalnız kalmış gibi görünen çalışanlara özel bir ilgi gösteririm.			
115	Karşılaşılan her probleme bir öğrenme fırsatı gözüyle bakılmasını sağlarım.			
116	Çalışanlara performansları konusunda geribildirim sağlarım.			
117	Çalışanların her birine, organizasyonun bir üyesinden daha çok bir birey gözüyle bakarım.			
118	Çalışanlar başarılı olduklarında onları ne kadar takdir ettiğimi kendilerine söylerim.			
119	Çalışanların hedeflerini belirlemelerine ve bu hedeflere ulaşmalarını sağlayacak yolları bulmalarına yardımcı olurum.			
120	Çalışanlara istedikleri her zaman yol göstermeye ve yardımcı olmaya hazırım.			
121	İnsanları çalıştırmak için her zaman yasal otoritenin kullanılması gerektiğini düşünürüm. <sup>®</sup>			
122	Çalışanların, benim güçlüklerle başedebileceğim konusundaki inançları tamdır.			
123	Çalışanlar beni bir başarı örneği olarak görürler.			
124	Çalışanlar benimle birlikte olmaktan gurur duyarlar.			
125	Çalışanlar bana yürekten inanır ve saygı duyarlar.			
126	Çalışanlara yaptıkları işler konusunda genellikle teknik bilgi ve destek sağlarım.			
127	Edindiğim tecrübe ve bilgiyi çalışanlarla paylaşıyorum.			
128	Çalışanlara işlerle ilgili önemli tavsiyelerde bulunurum.			

## EK-4

Değerli katılımcı,

Bu ölçek, etkili yönetim ve liderlik bileşeni olarak yönetsel güçlülük kavramını ölçmeye yönelik hazırlanmıştır. Bu konuda yürütülen bir doktora tezinin araştırma kısmını oluşturmaktadır. Yönetsel güçlülük, yöneticinin organizasyonun belirlenen amaç ve hedeflerine yönelik yönetsel faaliyetlere engel teşkil edebilecek her türlü problem, baskı ve sorunlarla etkili bir şekilde başatmesine yardımcı olan duygusal, zihinsel ve davranışsal yetenekler repertuarıdır. Sizden, yönetsel güçlülük düzeyi yüksek bir yöneticinin, etkili ve verimli olabilmesi için sahip olması gereken duygusal, zihinsel ve davranışsal güçlülük bileşenleri altındaki yetenekleri değerlendirmeniz istenmektedir. Ölçekte yer alan ifadelerin tümü, yönetsel güçlülük kavramı ve onu oluşturan bileşenlerin ilgili alan yazınında yeniden kavramsallaştırılması yoluyla tespit edilmiştir. Bu nedenle, sizlerin, taslak maddeleri, belirtilen güçlülük bileşeni altındaki yetenek kapsamında 5 dereceli Likert formatında değerlendirmeniz çalışma sonucu gerçekleştirilecek yönetsel güçlülük ölçeğinin geçerliliği ve güvenilirliği açısından önem taşımaktadır. Ölçek aracılığıyla toplanacak bilgiler tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacaktır.

Katınız için şimdiden teşekkür eder, iyi çalışmalar dileriz.  
2009

\_\_ Nisan

*Doç.Dr. Selen DOĞAN*  
Niğde Üniversitesi  
İ.İ.B.F. Öğretim Üyesi

*Faruk ŞAHİN*  
Niğde Üniversitesi S.B.E.  
Doktora Öğrencisi

- A. Cinsiyetiniz..... [ ] Erkek [ ] Kadın
- B. Yaşınız..... [ ]
- C. Eğitim durumuzu işaretleyiniz..... [ ] Lise [ ] Ön Lisans  
[ ] Lisans [ ] Lisansüstü
- D. Medeni durumunuzu işaretleyiniz. .... [ ] Evli [ ] Bekar
- E. Mesleğinizdeki hizmet sürenizi işaretleyiniz..... [ ] 1-5 yıl [ ] 6-10 yıl

[ ] 11-15 yıl [ ] 16 yıldan

fazla

- F. Mesleğinizdeki göreviniz..... [ ] Üst Kademe Yönetici  
[ ] Orta Kademe Yönetici  
[ ] Alt Kademe Yönetici

**Haberleşme Adresi:** Faruk ŞAHİN, Per.Yzb., Bodrum As.Ş.Bşk.lığı, 48400, Bodrum/MUĞLA; Tlf: (252) 3161007, (532) 6830821; E-Posta: fsahin11@hotmail.com

### YÖNETSEL GÜÇLÜLÜK ÖLÇEĞİ (Pilot Uygulama)

Sıra No		Hiç Uygun Değil	Pek Uygun Değil	Uygun	Oldukça Uygun	Tamamen Uygun
1	Yeni bir durumla karşılaştığımda ortaya çıkabilecek problemin nedenlerini düşünmeye çalışırım.					
2	Mevcut çalışma ortamına ve iş süreçlerine pek karışmam. <sup>®</sup>					
3	Genellikle sınırlarıma hâkim olurum.					
4	Başarısızlıklar beni yıldıramaz, tekrar denemekten asla çekinmem.					
5	İşimle ilgili beceri ve yeteneklerime güvenirim.					
6	Bir işle uğraşırken bazen asıl hedefimin ne olduğunu unuttur, adeta kaybolurum. <sup>®</sup>					
7	Başkalarının problemleri olduğunda onlarla ilgilenmeye çalışırım.					
8	Kısa dönemde küçük başarılar yerine, uzun dönemde daha büyük başarıya ulaşmayı tercih ederim.					
9	Pozitif bir duyguyu yaşarken, onu nasıl sonlandıracağımı bilirim.					
10	Başarısız olduğumda, hayal kırıklığımı daha fazla çalışmamı sağlayacak motivasyon olarak kullanırım.					
11	Yaptığım işin sonuçlarını kontrol etmek/etkilemek hoşuma gider.					
12	Bilgi toplama, problem çözme tekniğimin başlangıç aşamalarından biridir.					
13	Büyük güçlüklerle karşılaşmam durumunda, yaptığım işten vazgeçerim. <sup>®</sup>					
14	Kendime güvendiğim için, soğukkanlılıkla problemlerin üstesinden gelebilirim.					
15	Karşılaşılan her probleme bir öğrenme fırsatı gözüyle bakılmasını sağlarım.					

16	Hedef belirlerken hedefin açık, net ve anlaşılır olmasına dikkat ederim.					
17	Yaptığım işte bir şeyler yanlış gidiyorsa, daha fazla çaba harcayarak düzeltebilirim.					
18	Bir işi bitirmek için gereken süre azaldığında ve işi yetiştiremeyeceksem çok gergin olurum. <sup>®</sup>					
19	Fırsatları beklemek yerine, onları yakalamak için çabalamayı tercih ederim.					
20	Bir problemin farkına vardığımda, ilk yaptığım şeylerden biri, problemin ne olduğunu tam olarak anlamaya çalışmaktır.					
21	Önüme seçenekler sunulduğunda, sonucu hemen elde edeceğim yolu düşünmeden seçerim. <sup>®</sup>					
22	Başarı ya da başarısızlığımın nedenlerini sorgularım.					
23	Zamanı etkili kullanmak için öncelikleri belirler; yapılacaklar listesi, çeşitli hatırlatıcılar kullanırım.					
24	Bir şeye ulaşmak için tüm imkânlar varsa, gerçekten beklemeye gerek yoktur. <sup>®</sup>					
25	Duygularım üzerinde kontrol sahibiyimdir.					
26	Herşey yolunda gitse dahi, çevremde olup bitenleri sürekli değerlendirir, bilgi toplamaya çalışırım.					
27	Herşey yolunda gidiyorsa, bir şeyleri değiştirmeye gerek yoktur diye düşünürüm. <sup>®</sup>					
28	Hedeflerin ne çok kolay ne de ulaşılamayacak kadar çok zor olmaması benim için önemlidir.					
29	Gösterdiğim çabaların işe yaramadığını görmek beni derinden etkiler. <sup>®</sup>					
30	Bir problemle karşılaştığımda, probleme neden olan unsurlar arasındaki ilişkileri ayrıntılı olarak düşünürüm.					
31	Belirlenen hedeflere ulaşmak için her zaman esas planın yanısıra alternatif planlar oluştururum.					
32	Başkalarının ne hissettiği beni gerçekten ilgilendirmez. <sup>®</sup>					
33	Birine kızgın olduğumda, onunla yüzleşmeden önce duygularımı ve düşüncelerimi dikkatlice değerlendiririm.					
34	Bir sorunum olduğunda onu çözebilmek için başvurabileceğim yolların hepsini düşünmeye çalışırım.					
35	İyi bir ruh halini uzun süre korumakta zorluk çekerim. <sup>®</sup>					
36	Bir problemi çözmek için kullandığım çözüm yolları işe yaramaz ise bunun nedenlerini araştırmam. <sup>®</sup>					
37	Yapılması gerekenleri öncelik derecelerine göre sıralarım.					
38	Çalışanlar bana yürekten inanır ve saygı duyarlar.					
39	Neşeli ve mutlu davrandığımda, gerçekten de öyle hissetmeye başlarım.					
40	Yeni sorunlarla karşılaştığımda heyecanlanır ve yapmam gerekenlere odaklanmakta güçlük çekerim. <sup>®</sup>					
41	İşleri yapmanın her zaman daha iyi bir yolu olduğunu düşünürüm.					
42	Bir problemle karşılaştığımda, probleme neden olan unsurları ayrıntılı olarak değerlendiririm.					

43	Başarabileceğimden emin olmadığım zamanlar, o işi yapmaktan sakınırım. <sup>®</sup>					
44	Birden fazla hedefim varsa, onları gerçekleştirmek için önceliklerim de vardır.					
45	Hemen elde edebileceğim sonuçlar olmasa dahi, sonunda başarılı olacağım ümidiyle uzun zaman çabalarım.					
46	Çalışırken biri işime karıştığında sinirlenirim. <sup>®</sup>					
47	Duygu ve düşüncelerimi başkalarına iletmekte güçlük çektiğim olur. <sup>®</sup>					
48	Edindiğim tecrübe ve bilgiyi çalışanlarla paylaşıyorum.					
49	Bir problemle karşılaştığımda, başka konuya geçmeden önce durur ve o problem üzerinde düşünürüm.					
50	Kendime yapılan eleştirileri rahatsız edici bulurum ve insanların düşüncelerini kendilerine saklamasını isterim. <sup>®</sup>					
51	Çalışırken işin güzel yanlarına odaklanırım.					
52	Başkaları bir probleminden söz etmeye başlayınca, konuyu hemen değiştirmeye çalışırım. <sup>®</sup>					
53	Karşıma engeller çıksa da, belirlenen hedeflere ulaşmaya çabalarım.					
54	Güçlülerle karşılaştığında “başarabilirim” diyen insanlardan hoşlanırım					
55	Yalnız kalmış gibi görünen çalışanlara özel bir ilgi gösteririm.					
56	İşler mükemmel gitmese de iyi ruh halimi koruyabilirim.					
57	Bir problemi irdeledikten sonra yapmam gerekenleri sıralarım.					
58	Hedeflere ulaşmak için çabalamanın yaşamı daha anlamlı kılacağını düşünürüm.					
59	Birisi ile tartışırken bazen dikkatim onun söylediklerinden çok vereceğim cevap üzerinde yoğunlaşır. <sup>®</sup>					
60	Başarısız olmaktan korkmuyorum.					
61	Ani kararlar vermeden önce kendime, “dur, bir şey yapmadan önce düşün” derim.					
62	Bir problemi çözmeye çalışırken kullandığım bir yöntem; daha önce başıma gelmiş benzer problemleri düşünmek olur.					
63	Başkaları problemlerini benimle konuşmaktan çekinmezler.					
64	Çalışanlara yaptıkları işler konusunda genellikle teknik bilgi ve destek sağlarım.					
65	Kısa dönemde olduğu gibi uzun dönemde de ulaşmak istediğim hedefler için planlar yaparım.					
66	Bir karar vermeye çalışırken her seçeneğin sonuçlarını ölçer, tartar, birbirleriyle karşılaştırır, sonra karar veririm.					
67	Yeterince zamanım olur ve çaba gösterirsem karşılaştığım problemlerin çoğunu çözebileceğime inanıyorum.					
68	Çalışanlara istedikleri her zaman yol göstermeye ve yardımcı olmaya hazırım.					
69	Karşılaştığım problemlerin çoğunun, çözebileceğimden daha zor ve karmaşık olduğunu düşünürüm. <sup>®</sup>					
70	Üzgün ya da depresif olduğumda bu durumun nedenlerini					

	bilirim.					
71	Olası sorunların ortaya çıkmaması için önceden düşünür, gerekli tedbirleri alırım.					
72	Bir probleme yönelik olası çözüm yollarını düşünürken çok fazla seçenek üretmem. <sup>®</sup>					
73	Planlamaya zaman harcayacağıma doğrudan işe başlarım. <sup>®</sup>					
74	Çalışanların arzu ve ihtiyaçlarına, sahip oldukları yeteneklere dikkat ederim.					
75	Bir problemle ilgili olası bir çözüm yolu üzerinde karar vermeye çalışırken seçeneklerin başarı olasılığını tek tek değerlendirmem. <sup>®</sup>					
76	Mümkün olduğunca yaptığım işe yön vermeye ve süreci kontrol altında bulundurmaya çalışırım.					
77	Güçlüklerle karşılaştığımda genellikle endişelenmem.					
78	Günlük, haftalık, aylık gibi belirli dönemlerde yapılacak işleri ayrıntılı olarak planlarım.					
79	İşimle ilgili karşılaşılabileceğim problemlerle başetmede kendimi yeterli bulurum.					
80	Kaynakları verimli bir şekilde kullanmayı esas alan etkili planlar yaparım.					
81	Çalışanlar benimle birlikte olmaktan gurur duyarlar.					
82	Problemi çözmek için bir seçenek belirlediğimde, nasıl bir sonuç vereceğini tahmin etmeye çalışırım.					
83	Yeni ve zor problemleri çözebilme yeteneğime güvenirim.					
84	Planı uygularken, plana uyulup uyulmadığını takip ederim.					
85	Çalışanların her birine, organizasyonun bir üyesinden daha çok bir birey gözüyle bakarım.					
86	Hedeflere ulaşma sürecinde, geribildirimi düzenli olarak kullanarak ne aşamada olduğumu görürüm.					
87	Her zaman irademe sahibimdir.					
88	Bir problemle karşılaştığımda, o durumla başedebileceğimden genellikle pek emin değilimdir. <sup>®</sup>					
89	Çalışanlar başarılı olduklarında onları ne kadar takdir ettiğimi kendilerine söylerim.					
90	Bazen kendimi kontrol edemeyecek kadar coşkuya kapılırım. <sup>®</sup>					
91	Üzerime aldığım görevlerde güzel bir sonuç hayal ederek kendimi motive ederim.					
92	Bir işi zamanında bitirmek hoşuma gider.					
93	Çalışanlar beni bir başarı örneği olarak görürler.					
94	Problemleri çözme konusunda genellikle yaratıcı ve etkili çözümler üretebilirim.					
95	İnsanları çalıştırmak için her zaman yasal otoritenin kullanılması gerektiğini düşünürüm. <sup>®</sup>					
96	Çalışırken ne kadar zaman harcadığıma bakmam, sadece işimi yaparım. <sup>®</sup>					

Teşekkürler...

## EK-5

Değerli Katılımcı,

Bu ölçek, etkili yönetim ve liderlik bileşeni olarak yönetsel güçlülük kavramını ölçmeye yönelik hazırlanmıştır. Bu konuda yürütülen bir doktora tezinin araştırma kısmını oluşturmaktadır. Yönetsel güçlülük, yöneticinin organizasyonun belirlenen amaç ve hedeflerine yönelik yönetsel faaliyetlere engel teşkil edebilecek her türlü problem, baskı ve sorunlarla etkili bir şekilde başatmesine yardımcı olan duygusal, zihinsel ve davranışsal yetenekler repertuarıdır. Sizden, yönetsel güçlülük düzeyi yüksek bir yöneticinin, etkili ve verimli olabilmesi için sahip olması gereken duygusal, zihinsel ve davranışsal güçlülük bileşenleri altındaki yetenekleri değerlendirmeniz istenmektedir. Ölçekte yer alan ifadelerin tümü, yönetsel güçlülük kavramı ve onu oluşturan bileşenlerin ilgili alan yazınında yeniden kavramsallaştırılması yoluyla tespit edilmiştir. Bu nedenle, sizlerin, taslak maddeleri, belirtilen güçlülük bileşeni altındaki yetenek kapsamında 5 dereceli Likert formatında değerlendirmeniz çalışma sonucu gerçekleştirilecek yönetsel güçlülük ölçeğinin geçerliliği ve güvenilirliği açısından önem taşımaktadır. Ölçek aracılığıyla toplanacak bilgiler tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacaktır.

Katkınız için şimdiden teşekkür eder, iyi çalışmalar dileriz.

\_\_ \_ Mayıs 2009

*Doç.Dr. Selen DOĞAN*  
Niğde Üniversitesi  
İ.İ.B.F. Öğretim Üyesi

*Faruk ŞAHİN*  
Niğde Üniversitesi S.B.E.  
Doktora Öğrencisi

- A. Cinsiyetiniz..... [ ] Erkek [ ] Kadın
- B. Yaşınız..... [ ]
- C. Eğitim durumuzu işaretleyiniz..... [ ] Lise [ ] Ön Lisans  
[ ] Lisans [ ] Lisansüstü
- D. Medeni durumunuzu işaretleyiniz. .... [ ] Evli [ ] Bekar
- E. Mesleğinizdeki hizmet sürenizi işaretleyiniz..... [ ] 1-5 yıl [ ] 6-10 yıl  
[ ] 11-15 yıl [ ] 16 yıldan fazla



- F. Mesleğinizdeki göreviniz..... [ ] Üst Kademe Yönetici  
 [ ] Orta Kademe Yönetici  
 [ ] Alt Kademe Yönetici

**Haberleşme Adresi:** Faruk ŞAHİN, Per. Yzb., Bodrum As.Ş.Bşk.lığı, 48400, Bodrum/MUĞLA; Tlf: (252) 3161007, (532) 6830821; E-Posta: fsahin11@hotmail.com

### YÖNETSEL GÜÇLÜLÜK ÖLÇEĞİ

Sıra No		Hiç Uygun Değil	Pek Uygun Değil	Uygun	Oldukça Uygun	Tamamen Uygun
1	Genellikle sınırlarıma hâkim olurum.					
2	Kısa dönemde küçük başarılar yerine, uzun dönemde daha büyük başarıya ulaşmayı tercih ederim.					
3	Hedef belirlerken hedefin açık, net ve anlaşılır olmasına dikkat ederim.					
4	Yaptığım işte bir şeyler yanlış gidiyorsa, daha fazla çaba harcayarak düzeltebilirim.					
5	Bir işi bitirmek için gereken süre azaldığında ve işi yetiştiremeyeceksem çok gergin olurum. <sup>®</sup>					
6	Fırsatları beklemek yerine, onları yakalamak için çabalamayı tercih ederim.					
7	Bir problemin farkına vardığımda, ilk yaptığım şeylerden biri, problemin ne olduğunu tam olarak anlamaya çalışmaktır.					
8	Önüme seçenekler sunulduğunda, sonucu hemen elde edeceğim yolu düşünmeden seçerim. <sup>®</sup>					
9	Başarı ya da başarısızlığımın nedenlerini sorgularım.					
10	Zamanı etkili kullanmak için öncelikleri belirler; yapılacaklar listesi, çeşitli hatırlatıcılar kullanırım.					
11	Duygularım üzerinde kontrol sahibiyimdir.					
12	Herşey yolunda gitse dahi, çevremde olup bitenleri sürekli değerlendirir, bilgi toplamaya çalışırım.					
13	Hedeflerin ne çok kolay ne de ulaşılamayacak kadar çok zor olmaması benim için önemlidir.					
14	İşleri yapmanın her zaman daha iyi bir yolu olduğunu düşünürüm.					
15	Bir problemle karşılaştığımda, probleme neden olan unsurları ayrıntılı olarak değerlendiririm.					
16	Başarabileceğimden emin olmadığım zamanlar, o işi yapmaktan sakınırım. <sup>®</sup>					

17	Çalışırken biri işime karıştığında sinirlenirim.®					
18	Edindiğim tecrübe ve bilgiyi çalışanlarla paylaşıyorum.					
19	Bir problemle karşılaştığımda, başka konuya geçmeden önce durur ve o problem üzerinde düşünürüm.					
20	Kendime yapılan eleştirileri rahatsız edici bulurum ve insanların düşüncelerini kendilerine saklamasını isterim.®					
21	Başkaları bir probleminden söz etmeye başlayınca, konuyu hemen değiştirmeye çalışırım.®					
22	Karşıma engeller çıksa da, belirlenen hedeflere ulaşmaya çabalarım.					
23	Güçlülerle karşılaştığımda “başarabilirim” diyen insanlardan hoşlanırım					
24	İşler mükemmel gitmese de iyi ruh halimi koruyabilirim.					
25	Bir problemi irdeledikten sonra yapmam gerekenleri sıralarım.					
26	Hedeflere ulaşmak için çabalamanın yaşamı daha anlamlı kılacağına düşünürüm.					
27	Birisi ile tartışırken bazen dikkatim onun söylediklerinden çok vereceğim cevap üzerinde yoğunlaşır.®					
28	Başarısız olmaktan korkmuyorum.					
29	Ani kararlar vermeden önce kendime, “dur, bir şey yapmadan önce düşün” derim.					
30	Bir problemi çözmeye çalışırken kullandığım bir yöntem; daha önce başıma gelmiş benzer problemleri düşünmek olur.					
31	Başkaları problemlerini benimle konuşmaktan çekinmezler.					
32	Kısa dönemde olduğu gibi uzun dönemde de ulaşmak istediğim hedefler için planlar yaparım.					
33	Yeterince zamanım olur ve çaba gösterirsem karşılaştığım problemlerin çoğunu çözebileceğime inanıyorum.					
34	Üzgün ya da depresif olduğumda bu durumun nedenlerini bilirim.					
35	Olası sorunların ortaya çıkmaması için önceden düşünür, gerekli tedbirleri alırım.					
36	Bir probleme yönelik olası çözüm yollarını düşünürken çok fazla seçenek üretmem.®					
37	Planlamaya zaman harcayacağıma doğrudan işe başlarım.®					
38	Çalışanların arzu ve ihtiyaçlarına, sahip oldukları yeteneklere dikkat ederim.					
39	Bir problemle ilgili olası bir çözüm yolu üzerinde karar vermeye çalışırken seçeneklerin başarı olasılığını tek tek değerlendirmem.®					

40	Mümkün olduğunca yaptığım işe yön vermeye ve süreci kontrol altında bulundurmaya çalışırım.					
41	Güçlüklerle karşılaştığımda genellikle endişelenmem.					
42	Karşılaşabileceğim problemlerle başetmede kendimi yeterli bulurum.					
43	Kaynakları verimli bir şekilde kullanmayı esas alan etkili planlar yaparım.					
44	Problemi çözmek için bir seçenek belirlediğimde, nasıl bir sonuç vereceğini tahmin etmeye çalışırım.					
45	Yeni ve zor problemleri çözebilme yeteneğime güvenirim.					
46	Planı uygularken, plana uyulup uyulmadığını takip ederim.					
47	Çalışanların her birine, organizasyonun bir üyesinden daha çok bir birey gözüyle bakarım.					
48	Hedeflere ulaşma sürecinde, geribildirimi düzenli olarak kullanarak ne aşamada olduğumu görürüm.					
49	Her zaman irademe sahibimdir.					
50	Bir problemle karşılaştığımda, o durumla başedebileceğimden genellikle pek emin değilimdir.®					
51	Çalışanlar başarılı olduklarında onları ne kadar takdir ettiğimi kendilerine söylerim.					
52	Bazen kendimi kontrol edemeyecek kadar coşkuya kapılırım.®					
53	Üzerime aldığım görevlerde güzel bir sonuç hayal ederek kendimi motive ederim.					
54	Problemleri çözme konusunda genellikle yaratıcı ve etkili çözümler üretebilirim.					
55	İnsanları çalıştırmak için her zaman yasal otoritenin kullanılması gerektiğini düşünürüm.®					
56	Çalışırken ne kadar zaman harcadığıma bakmam, sadece işimi yaparım.®					

Teşekkürler...

## EK-6

### YÖNETSEL GÜÇLÜLÜK ÖLÇEĞİ

Sıra No		Hiç Uygun Değil	Pek Uygun Değil	Uygun	Oldukça Uygun	Tamamen Uygun
1	Genellikle sınırlarıma hâkim olurum.					
2	Kısa dönemde küçük başarılar yerine, uzun dönemde daha büyük başarıya ulaşmayı tercih ederim.					
3	Hedef belirlerken hedefin açık, net ve anlaşılır olmasına dikkat ederim.					
4	Yaptığım işte bir şeyler yanlış gidiyorsa, daha fazla çaba harcayarak düzeltebilirim.					
5	Bir işi bitirmek için gereken süre azaldığında ve işi yetiştiremeyeceksem çok gergin olurum. <sup>®</sup>					
6	Bir problemin farkına vardığımda, ilk yaptığım şeylerden biri, problemin ne olduğunu tam olarak anlamaya çalışmaktır.					
7	Önüme seçenekler sunulduğunda, sonucu hemen elde edeceğim yolu düşünmeden seçerim. <sup>®</sup>					
8	Başarı ya da başarısızlığımın nedenlerini sorgularım.					
9	Zamanı etkili kullanmak için öncelikleri belirler; yapılacaklar listesi, çeşitli hatırlatıcılar kullanırım.					
10	Duyularım üzerinde kontrol sahibiyimdir.					
11	Herşey yolunda gitse dahi, çevremde olup bitenleri sürekli değerlendirir, bilgi toplamaya çalışırım.					
12	Hedeflerin ne çok kolay ne de ulaşılamayacak kadar çok zor olmaması benim için önemlidir.					
13	İşleri yapmanın her zaman daha iyi bir yolu olduğunu düşünürüm.					
14	Bir problemle karşılaştığımda, probleme neden olan unsurları ayrıntılı olarak değerlendiririm.					
15	Başarabileceğimden emin olmadığım zamanlar, o işi yapmaktan sakınırım. <sup>®</sup>					
16	Çalışırken biri işime karıştığında sinirlenirim. <sup>®</sup>					
17	Edindiğim tecrübe ve bilgiyi çalışanlarla paylaşıyorum.					
18	Kendime yapılan eleştirileri rahatsız edici bulurum ve insanların düşüncelerini kendilerine saklamasını isterim. <sup>®</sup>					
19	Başkaları bir probleminden söz etmeye başlayınca, konuyu hemen değiştirmeye çalışırım. <sup>®</sup>					

20	Karşıma engeller çıksa da, belirlenen hedeflere ulaşmaya çabalarım.					
21	Güçlüklerle karşılaştığımda “başarabilirim” diyen insanlardan hoşlanırım					
22	İşler mükemmel gitmese de iyi ruh halimi koruyabilirim.					
23	Bir problemi irdeledikten sonra yapmam gerekenleri sıralarım.					
24	Birisi ile tartışırken bazen dikkatim onun söylediklerinden çok vereceğim cevap üzerinde yoğunlaşır. <sup>®</sup>					
25	Başarısız olmaktan korkmuyorum.					
26	Ani kararlar vermeden önce kendime, “dur, bir şey yapmadan önce düşün” derim.					
27	Bir problemi çözmeye çalışırken kullandığım bir yöntem; daha önce başıma gelmiş benzer problemleri düşünmek olur.					
28	Başkaları problemlerini benimle konuşmaktan çekinmezler.					
29	Yeterince zamanım olur ve çaba gösterirsem karşılaştığım problemlerin çoğunu çözebileceğime inanıyorum.					
30	Üzgün ya da depresif olduğumda bu durumun nedenlerini bilirim.					
31	Olası sorunların ortaya çıkmaması için önceden düşünür, gerekli tedbirleri alırım.					
32	Bir probleme yönelik olası çözüm yollarını düşünürken çok fazla seçenek üretmem. <sup>®</sup>					
33	Planlamaya zaman harcayacağıma doğrudan işe başlarım. <sup>®</sup>					
34	Çalışanların arzu ve ihtiyaçlarına, sahip oldukları yeteneklere dikkat ederim.					
35	Bir problemle ilgili olası bir çözüm yolu üzerinde karar vermeye çalışırken seçeneklerin başarı olasılığını tek tek değerlendirmem. <sup>®</sup>					
36	Mümkün olduğunca yaptığım işe yön vermeye ve süreci kontrol altında bulundurmaya çalışırım.					
37	Güçlüklerle karşılaştığımda genellikle endişelenmem.					
38	Kaynakları verimli bir şekilde kullanmayı esas alan etkili planlar yaparım.					
39	Problemi çözmek için bir seçenek belirlediğimde, nasıl bir sonuç vereceğini tahmin etmeye çalışırım.					
40	Yeni ve zor problemleri çözebilme yeteneğime güvenirim.					
41	Planı uygularken, plana uyulup uyulmadığımı takip ederim.					
42	Çalışanların her birine, organizasyonun bir üyesinden daha çok bir birey gözüyle bakarım.					

43	Hedeflere ulaşma sürecinde, geribildirim düzenli olarak kullanarak ne aşamada olduğumu görürüm.					
44	Her zaman irademe sahibimdir.					
45	Bir problemle karşılaştığımda, o durumla başedebileceğimden genellikle pek emin değilimdir.®					
46	Çalışanlar başarılı olduklarında onları ne kadar takdir ettiğimi kendilerine söylerim.					
47	Bazen kendimi kontrol edemeyecek kadar coşkuya kapılırım.®					
48	Problemleri çözme konusunda genellikle yaratıcı ve etkili çözümler üretebilirim.					
49	İnsanları çalıştırmak için her zaman yasal otoritenin kullanılması gerektiğini düşünürüm.®					
50	Çalışırken ne kadar zaman harcadığıma bakmam, sadece işimi yaparım.®					

Not:

Ölçekteki ® işaretli maddeler ters kodlanmış maddelerdir.

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Faruk ŞAHİN  
Doğum Yeri ve Tarihi : İskenderun 1974  
Medeni Hali : Evli, 1 Çocuk Sahibi  
İletişim Bilgileri : fsahin11@hotmail.com  
0532 6830821 (GSM)

### EĞİTİM

1988-1992 Maltepe Askeri Lisesi  
1992-1996 Kara Harp Okulu Sistem Mühendisliği  
2004-2006 Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme  
Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı  
2006-2009 Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme  
Anabilim Dalı Doktora Programı

### YABANCI DİL

İngilizce A (KPDS: 91)

### YAYINLARI

#### Makaleler

1. DOĞAN, Selen ve Faruk ŞAHİN (2007), “Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 16, Sayı 1: 231-252.
2. DOĞAN, Selen ve Faruk ŞAHİN (2008), “Bireysel Performansı ve Verimliliği Arttırmada Kendi Kendine Liderlik Yaklaşımının Önemi”, *‘İş Güç’ Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 10, Sayı 1: 77-95.
3. DOĞAN, Selen ve Faruk ŞAHİN (2008), “Kendi Kendine Liderlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması, Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması”, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 26, Sayı 1: 139-164.
4. DOĞAN, Selen ve Faruk ŞAHİN (2009), “Ruhsallık, Duygusal Zekâ ve Dönüştürücü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Araştırma”, *‘İş Güç’ Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 11, Sayı 4: 67-88.

#### Kitap

1. Faruk ŞAHİN, *Güçlü Yönetici*, xxxxx (Hazırlık Aşamasında)