

**T.C**  
**BARTIN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**LİDERLİK YAKLAŞIMI VE DOUGLAS MCGREGOR'UN X VE Y TEORİSİ:**  
**BARTIN ÜNİVERSİTESİ'NDE ÇALIŞAN İDARİ PERSONEL ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN**  
**TUĞBA SARAMAN**

**DANIŞMAN**  
**DOÇ. DR. ŞABAN ESEN**

**BARTIN-2017**



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

LİDERLİK YAKLAŞIMI VE DOUGLAS MCGREGOR'UN X VE Y TEORİSİ:  
BARTIN ÜNİVERSİTESİ İDARİ PERSONEL ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

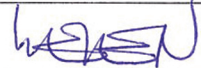
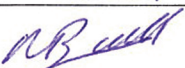
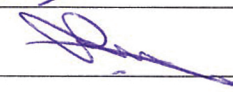
HAZIRLAYAN

Tuğba SARAMAN

DANIŞMAN

Doç. Dr. Şaban ESEN


“Bu tez 18/01/2018 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	İMZA
Doç. Dr. Şaban ESEN	
Yrd. Doç. Melih BAŞKOL	
Yrd. Doç. Ozan BÜYÜKYILMAZ	

## KABUL VE ONAY

Tuğba SARAMAN tarafından hazırlanan “Liderlik yaklaşımı ve Douglas McGregor’un X ve Y Teorisi: Bartın Üniversitesi idari personel üzerine bir çalışma ” başlıklı bu çalışma, 18.01.2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda **oy birliği/oy çokluğu** ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından **Yüksek Lisans Tezi/Doktora tezi** olarak kabul edilmiştir.

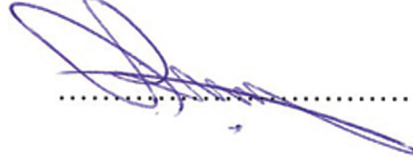
Başkan : Doç. Dr. Şaban ESEN (Danışman)

.....

Üye : Yrd. Doç. Melih BAŞKOL

.....

Üye : Yrd. Doç. Ozan BÜYÜKYILMAZ

.....

Bu tezin kabulü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun ...../...../..... tarih ve ..... sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Yrd. Doç. Dr. M. Said CEYHAN  
Enstitü Müdürü

## **BEYANNAME**

Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre Doç. Dr. Şaban ESEN danışmanlığında hazırlamış olduğum “Liderlik yaklaşımı ve McGregor’un X ve Y Teorisi: Bartın Üniversitesi idari personel üzerine bir çalışma” başlıklı yüksek lisans tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

Tuğba SARAMAN

18.01.2018

## ÖNSÖZ

Tezimi yazarken tecrübe ve bilgilerini benden esirgemeyen sayın danışmanım Doç. Dr. Şaban ESEN hocama teşekkürlerimi borç bilirim. Eğitim hayatım boyunca beni hep destekleyen canım aileme teşekkür ederim. Yokluğunu hiç hissetmediğim canıma ve anket çalışmalarında bana yardımcı olan Bartın Üniversitesi İdari Personeli 'ne sonsuz teşekkür ederim.

Tuğba SARAMAN

Bartın, 2018

## **ÖZET**

### **Yüksek Lisans Tezi**

### **Liderlik Yaklaşımı ve Douglas Mcgregor'un X ve Y Teorisi: Bartın Üniversitesi'nde Çalışan İdari Personel Üzerine Bir Çalışma**

**Tuğba SARAMAN**

**Bartın Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Şaban ESEN**

**Bartın-2017, Sayfa:XV+84**

İnsanın var oluşuyla beraber ortaya çıkan yönetim kavramı, insanların ihtiyaçları doğrultusunda gelişmeye devam ederek, örgüt bilincini ortaya çıkarmıştır. Yaşamlarını sürdürmeye çalışan insanların maddi ve manevi ihtiyaçlarının karşılanması gerekirken bu ihtiyaçların tek bir kişi tarafından karşılanması ise çok zordur. Bu bağlamda oluşan örgüt bilinciyle beraber birçok bilim insanı yönetici ve liderlik kavramları üzerine birçok çalışma yapmıştır. Tez çalışmamızda liderlik yaklaşımı olan Douglas Mcgregor' un X ve Y Teorisi konu alınarak Bartın Üniversitesi'nde çalışan idari personelin çalıştıkları birimler göz önüne alınarak bu liderlik yaklaşımının çalışanlar üzerindeki geçerliliğinin ölçülmesi hedeflenmiştir.

İki ana bölümden oluşan bu çalışmanın teorik kısmında, yönetim bilimi ve süreçleri, yönetici, liderlik, motivasyon kavramı ayrıca yönetim teorileri ayrıntılı bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın ampirik kısmında ise, Bartın Üniversitesi'nde çalışan idari personel üzerinde anket yöntemi kullanılarak bir çalışma uygulanmıştır. Verilerin analizi için SPSS 24 veri analiz programı uygulanmıştır. Yapılan ankette X ve Y Teorileri soruları karıştırılarak 25

tane soru sorulmuştur ve bunların 7 tanesini demografik sorular oluşturmaktadır. Yapılan analizler sonucunda “cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim düzeyi, unvan, hizmet süresi ve gelir düzeyi” değişkenlerinin X ve Y teorisi üzerinde anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin sonuçlarına ulaşılmaya çalışılmıştır. Yapılan bu çalışmada “unvan, hizmet süresi ve gelir düzeyleri” arasında anlamlı bir farklılık varken, “cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim düzeyleri” üzerinde anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Ayrıca bu araştırma sonucunda X yaklaşımının Y yaklaşımına göre daha ağırlıklı olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetim, Liderlik, Bartın Üniversitesi ve İdari Personel



## **ABSTRACT**

**M.Sc.Thesis**

### **Leadership Approach and Douglas Mcgregor's X and Y Theory: A Study on The Administrative Staff in Bartın University**

**Tuğba SARAMAN**

**Bartın Universty**

**Institute of Social Scinces Department of Business**

**Thesis Advisor: Assoc. Prof. Şaban ESEN**

**Bartın-2017, Page: XV+84**

The concept of management, which emerged with the existence of man, has continued to develop in line with the needs of individuals and revealed the organizational consciousness. It is vital to meet both moral and material needs of the people that try to survive and it is quite challenging to meet these needs by a single person. Along with the consciousness of organization formed in this context, many scientists have made a lot of studies on managerial and leadership concepts. In our thesis study, which focuses on Douglas McGregor's X and Y Theory, the Leadership Approach, it was aimed to measure the validity of the leadership approach on administrative Staff of Bartın University by taking into account the units they work at.

In the theoretical part of this study, which consists two main chapters, management science and processes, concepts of manager, leadership and motivation, also management theories have been tried to be explained in detail.

In the empirical part of the study, a survey was applied to the administrative staff in Bartın University. SPSS 24 software was used for the analysis of the data. In the survey, X and Y Theory questions were randomized and 25 questions were asked in a total, 7 of which are demographical questions. A significant difference on X and Y theory was tried to be observed as a results of the analysis, using the factors of “gender, age, marital status,

educational background, position, period of service and level of income". In this study, a significant difference was observed between "title, duration of service and income levels", but no significant difference was observed on "gender, age, marital status, education levels". Moreover, it was determined that X approach is more weighted than Y approach.

**Key Words:** Management, Leadership, Bartın University, Administrative Staff.

## İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY .....	ii
BEYANNAME.....	iii
ÖNSÖZ.....	iv
ÖZET .....	v
ABSTRACT .....	vii
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLolar DİZİNİ.....	xiii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xv
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM I .....	3
YÖNETİM BİLİMİ .....	3
1.1.Yönetim Bilimi , Yönetim ve Yönetim Süreçler .....	3
1.1.1. Yönetim Kavramı.....	3
1.1.2. Yönetim Süreci .....	4
1.2. Yönetim Biliminin Gelişmesi.....	5
1.2.1.Klasik (Geleneksel) Yönetim.....	5
1.2.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı.....	6
1.2.1.2.Yönetim Süreci Yaklaşımı .....	8
1.2.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı .....	10
1.2.2.Neo-Klasik Örgüt Kuramı .....	11
1.2.2.1. Hawthorne Araştırmalar .....	12
1.2.2.2.Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımı İle İlgili Bazı Kuramlar .....	12
1.2.3. Modern Yönetim Kuramı .....	16
1.2.3.1. Sistem Yaklaşımı .....	16

1.2.3.2.Durumsallık Yaklaşımı.....	17
1.3.Yönetici ve Liderlik Tanımları ve Farkları .....	18
1.3.1. Yönetici Kavramı .....	18
1.3.2. Liderlik Kavramı .....	19
1.3.3.Lider ve Yönetici Farkları .....	23
1.4. Liderlerin Yönetimde Kullandıkları Güç Birimleri .....	24
1.4.1. Güç Kavramı .....	25
1.4.2. Güç Kaynakları .....	26
1.4.2.1.Liderlik ve Yasal Güç.....	26
1.4.2.2.Liderlik ve Ödüllendirme Gücü .....	26
1.4.2.3.Liderlik ve Zorlayıcı Güç .....	26
1.4.2.4. Liderlik ve Uzmanlık Gücü.....	27
1.4.2.5.Liderlik ve Karizmatik Güç.....	27
1.5. Motivasyon Kavramı.....	28
1.5.1. Motivasyon Araçları .....	29
1.5.2. Liderlik ve Motivasyon Gerekliliği.....	30
1.5.3. Motivasyon Teorileri.....	31
1.5.3.1. Kapsam Teorileri.....	31
1.5.3.2. Süreç Teorisi.....	35
1.6.Liderlik Teorileri.....	37
1.6.1.Özellik Teorisi.....	38
1.6.2. Davranış Teorisi .....	39
1.6.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları .....	39
1.6.2.2.Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları .....	40
1.6.2.3. Blake ve Moun-ton'un Yönetim Tarzı Matriksi .....	40
1.6.2.4. McGregor'un X ve Y Teorisi .....	41

1.6.2.5. Rensis Likert'in Sistem 1-Sistem 4 Modeli .....	41
1.6.3.Durumsallık Teorisi .....	42
1.6.3.1.Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Teorisi .....	42
1.6.3.2.Amaç-Yol Teorisi .....	43
1.6.3.3. Vroom ve Yetton'un Liderlik Modeli .....	43
1.6.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Liderlik Teorisi .....	44
BÖLÜM II.....	45
LİDERLİK YAKLAŞIMI VE DOUGLAS MCGREGOR'UN X VE Y TEORİSİ BARTIN ÜNİVERSİTESİ İDARİ PERSONEL ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA.....	45
2.1.Araştırmanın Amacı.....	45
2.2.Araştırmanın Önemi.....	46
2.3. Araştırmanın Yöntemi ve Kapsamı.....	46
2.3.1. Kişisel Bilgi Formu.....	47
2.3.2. X ve Y Teorisi Ölçeği.....	47
2.4.Araştırma Sınırlılıkları .....	48
2.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	48
2.7. Verilerin Analizi .....	49
2.7.1. Güvenilirlik Katsayısı.....	49
2.7.2. Normallik Analizi.....	50
2.8.Araştırma Bulguları.....	51
2.8.1.Katılımcılara Ait Genel Betimsel İstatistikler.....	51
2.8.2.Katılımcıların “Douglas McGregor X ve YTeorisi'ne ” Yönelik Görüşlerini Betimsel İstatistikler .....	55
2.8.2.1.“X Teorisine” Yönelik Görüşlerin Betimsel İstatistikleri.....	55
2.8.2.2.“Y” Boyutuna Yönelik Betimsel İstatistikleri.....	60
2.9.Araştırma Hipotezleri.....	64

BÖLÜM III.....	76
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	76
KAYNAKLAR.....	78
EKLER .....	81
ÖZGEÇMİŞ.....	84

## TABLolar DİZİNİ

<b>Tablo</b>	<b>Sayfa</b>
<b>No</b>	<b>No</b>
1	Liderin Özellikleri ve Liderin Yetenekleri .....22
2	Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar.....23
3	Motivasyon Araçları .....29
4	Yönetici Motivasyon Düşünceleri ve Çalışan İstekleri .....30
5	Likert'in Sistem 4 Modeli ve Özellikleri .....42
6	Cronbach's Alpha Tekniğine İlişkin Çözümleme Sonuçları.....50
7	Normallik Test Sonuçları.....51
8	Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları .....51
9	Katılımcıların Yaş Dağılımları .....52
10	Katılımcıların Unvan Dağılımları.....52
11	Katılımcıların Medeni Durum Dağılımları.....53
12	Katılımcıların Öğrenim Düzeyi Dağılımları.....53
13	Katılımcıların Hizmet Yılı Dağılımları .....54
14	Katılımcıların Gelir Düzeyi Dağılımları.....54
15	X Teorisi" Boyutuna Yönelik Elde Edilen Sonuçlar.....56
16	Y Teorisi" Boyutuna Yönelik Elde Edilen Sonuçlar.....60
17	Tüm Boyutların Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları .....64
18	Cinsiyet Değişkenine Göre Katılımcıların X ve Y Teorisi Liderlik Yaklaşımına Yönelik Görüşlerinde Anlamlı Bir Farkın Olup Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları .....64

<b>19</b>	Yaş Değişkenine Göre Katılımcıların X ve Y Teorisi Liderlik Yaklaşımına Yönelik Görüşlerinde Anlamlı Bir Farkın Olup Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları.....	65
<b>20</b>	Medeni Durum Değişkenine Göre Katılımcıların X ve Y Teorisi Liderlik Yaklaşımına Yönelik Görüşlerinde Anlamlı Bir Farkın Olup Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları .....	66
<b>21</b>	Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Katılımcıların X ve Y Teorisi Liderlik Yaklaşımına Yönelik Görüşlerinde Anlamlı Bir Farkın Olup Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları.....	66
<b>22</b>	Unvan Değişkenine Göre Katılımcıların X ve Y Teorisi Liderlik Yaklaşımına Yönelik Görüşlerinde Anlamlı Bir Farkın Olup Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları.....	67
<b>23</b>	Unvan Değişkenine Göre Katılımcıların X ve Y Teorisi Liderlik Yaklaşımına Yönelik Görüşlerinin Hochberg's GT2 Testi Karşılaştırma Sonuçları .....	68
<b>24</b>	Hizmet Süresi Değişkenine Göre Katılımcıların X ve Y Teorisi Liderlik Yaklaşımına Yönelik Görüşlerinde Anlamlı Bir Farkın Olup Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları .....	69
<b>25</b>	Hizmet Süresi Değişkenine Göre Katılımcıların X ve Y Teorisi Liderlik Yaklaşımına Yönelik Görüşlerinin Hochberg's GT2 Testi Karşılaştırma Sonuçları.....	70
<b>26</b>	Gelir Düzeyi Değişkenine Göre Katılımcıların X ve Y Teorisi Liderlik Yaklaşımına Yönelik Görüşlerinde Anlamlı Bir Farkın Olup Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları .....	71
<b>27</b>	Gelir Düzeyine Göre Katılımcıların X ve Y Teorisi Liderlik Yaklaşımına Yönelik Görüşlerinin Hochberg's GT2 Testi Karşılaştırma Sonuçları .....	71
<b>28</b>	Hipotezlerin Değerlendirilmesi .....	72



## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No	Sayfa No
1 Motivasyonun Temel Süreci.....	29
2 Maslow Hiyerarşisi ve VIG Kuramı.....	34
3 Çeşitli Liderlik Davranışları .....	39
4 Yönetim Tarzı Matriksi .....	40
5 Bağımsız Değişkenler .....	47

## GİRİŞ

Yönetim kavramı insanlığın doğuşundan itibaren var olan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsanlar karşılaştıkları sorunlarla beraber birlik ve dayanışma içinde yaşamışlar ve bunun sonucunda örgüt ve kurum kavramları oluşmaya başlamıştır. İnsanlar dayanışma halinde yaşayarak birçok başarıya imza atmışlardır. Bazı insanlarda doğuştan gelen yönetme arzusu, diğer insanları planlayarak, koordine ederek, denetleyerek bir süreç oluşturmuş bununla beraber yöneticilik tanımları yapılmıştır. Yöneticiler, birlikte dayanışma içinde oldukları insanların amaçlarını gerçekleştirmek için yardımcı olmaktadır. Liderlik kavramı ise uzun zamanlardır kullanılmasına rağmen 14. yüzyıldan sonra kaynaklarda yerini almıştır.

Yönetim teorilerine baktığımızda klasik yönetim teorisinde insan unsuruna fazla önem verilmeyerek, makine kuramı olarak anılan bir dönemdir. Bunun nedeni ise, organizasyonun bir makine gibi işlemesi varsayılmaktadır. Dünya ekonomik bunalımından sonra klasik yönetim teorisinin eksiklikleri hissedilmeye başlanarak, bu yönetim anlayışının eksiklerini gidermek için bir diğer yönetim teorisi olan neo-klasik yönetim anlayışı ortaya çıkmıştır. Bu kuram insan unsurunu üzerinde durmuştur. Neo –klasik yönetim anlayışının kuramlarından olan Douglas McGregor'un X ve Y teorisi bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır.

Douglas McGregor tarafından ortaya atılan X yaklaşımı, klasik örgüt görüşünü özetlemektedir. X yaklaşımını benimseyen bir yönetici, klasik teoride olduğu gibi insanı pasif bir unsur olarak kabul ederek, çalışanları kontrol ederek, detaylı iş tanımları vermekte bununla beraber yetki oranını az tutarak ceza uygulamaları sunmaktadır. Bu yaklaşımı benimseyen yöneticiler ayrıca çalışanları için işlerini sevmediklerini, değişime açık olmadıklarını ve sorumluluk almak istemediklerini düşünür. Y teorisi ise, X teorisinden türetilmiş ve bu teorinin tersini bulmayı hedeflemiştir. Bu kuramı benimseyen yöneticiler, arkadaş yanlısı bir ortamdan yana ve hayal gücü ile yön veren bir yapıya sahiptirler. Ayrıca çalışanlarına; çalışma azmi, kendi kendilerini kontrol etme ve sorumluluk verirler. Bu bağlamda bu çalışmada, Bartın Üniversitesi'nde çalışanların çalıştıkları birimler göz önüne alınarak demografik sorularla beraber bu yaklaşımların üzerindeki etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Tez çalışmamızın teorik kısmında yönetim kavramı, yöneticilik, motivasyon, yönetim süreçleri, yönetimin gelişmesi ve yönetim teorileri hakkında ayrıntılı literatür çalışması yapılmıştır. Çalışmanın ampirik kısmında ise, araştırmanın amacı ve önemi ortaya

konularak, Bartın Üniversitesi İdari Personeli üzerinde yapılan anket çalışması sonucunda değişkenlerin ilişkileri incelenmiş, elde edilen bulgular analiz edilerek yorumlanmıştır. Sonuç bölümünde ise, araştırma sonuçları açıklanarak önerilerde bulunulmuştur.

# BÖLÜM I

## YÖNETİM BİLİMİ

Tez çalışmasının bu bölümünde ilk olarak, yönetim biliminin doğuşu, yönetim, yönetici, liderlik kavramları açıklanarak, yönetim süreci evreleri , yönetici ve liderlik özellikleri, liderlerin yönetimde kullandıkları güç birimleri ve motivasyon kavramları açıklanmaktadır.

### 1.1. Yönetim Bilimi, Yönetim ve Yönetim Süreçleri

İnsanın var oluşuyla beraber, yönetim kavramı ortaya çıkmıştır. İnsanların var olan sorunlarına çözüm bulabilmek için birçok alet geliştirilmiş ve kullanılmaya başlanılmıştır. Geliştirilen buluşlar sayesinde insan ilişkileri giderek artmaya başlayarak, sosyal kurumlarında geliştiği görülmektedir (Onal, 2000: 3). Toplumlarda yaşayan insanların yaşamlarını sürdürebilmeleri için hem maddi hem de manevi ihtiyaçlarının karşılanması gerekir. Tek bir kişi tarafından, maddi ve manevi ihtiyaçların karşılanması ise mümkün değildir. Var olan ihtiyaçların karşılanması için ise, örgüt veya kurumların olması gerekmektedir (Doğan, 2012: 146). Toplu halde yaşayan insanlar, diğer insanların bilgilerine ve yardımlarına ihtiyaç duymaktadırlar. İlk günden günümüze kadar bakıldığında başarılı olunan her olayda insanların dayanışma içinde olduklarını ve başarılarının ise organize edilmiş çalışmalar sonucu gerçekleştirildiği görülür (Alpugan ve diğ., 1995: 117) .

#### 1.1.1. Yönetim Kavramı

Yönetim; insan kaynaklarına ek olarak makine ve teçhizat gibi diğer önemli kaynaklarının da kullanılarak işletmenin hedefleri ve planlarının gerçekleştirilmesidir (Tevfik ve Özek, 2015: 87).

Yönetim; ekonomik ve verimli bir şekilde işletmenin amaçlarının gerçekleştirilerek, diğer çalışanlar aracılığıyla işlerin yapılmasıdır (Efil, 2004: 8). Yönetim; işletmenin amaçlarına çalışanların yardımıyla ulaşmaktır (Mucuk, 1996: 6). Yönetim; planlama, örgütlenme, yönetme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarının yapıldığı bir süreçtir (Kaya, 2007: 6). Yönetim; hala gelişmekte olan evrensel bir süreçtir (Eren Gümüştekin ve diğ., 2009:167).

Yönetimin genel amacı, önemli ve büyük işleri yapabilmek için kullanılacak kaynakların minimum, elde edilen sonucun maksimum olmasını sağlamaktır. Yönetimin diğer amacı ise; örgütte çalışan personelin performansını iyileştirerek, enerjilerinden ve sinerjilerinden azami

ölçüde yararlanarak insan gücünü en rasyonel şekilde kullanmayı sağlamaktır. Bu amaçla yönetim; insan kaynağı ile şu üç açıdan ilgilenmektedir (Kaya, 2007: 7). Bunlar;

- a) Yararlanma
- b) Özendirme
- c) İsteklendirme.

Yönetimin temel hedefi; çalışanların bireysel olarak en yüksek refahını sağlamak ve böylece işverenin de en yüksek refahını gerçekleştirmektir (Taylor, 2013:17).

### **1.1.2. Yönetim Süreci**

Yönetim süreci; önceden belirlenen hedeflere ulaşabilmek için organizasyonda çalışan diğer personellere iş gördürme faaliyetlerinin toplamı olarak ifade edilmektedir (Efil, 2004: 30). Yönetim sürecinin özellikleri ise (Eren, 1998: 4):

- a) Bir veya birden fazla hedefleri gerçekleştirmeyi amaçlar.
- b) Bazı beşeri ve maddi kaynakları kullanabilme yetkisini gerekli kılar.
- c) Yönetimin varlığı için yönetilecek en az bir insanın olması gerekmektedir.
- d) Yönetim, beşeri ve maddi kaynaklar arasında en uygun uyumu ve birlikteliği gerektirir.
- e) Yönetim, yöneticilerin verdiği kararları çalıştığı insanlara uygulatabilmeli ve otorite kurabilmelidir.
- f) Yönetim, yöneticilerin çalıştıkları ile beraber uyumlu olmasını ve haberleşmesi gerektiğini belirtir.
- g) Yönetim, grup ekonomisinden azami yararlanmayı gerekli kılar.
- h) Yönetim zaman kavramının etkin, ekonomik ve dikkatlice kullanılmasını gerektirmektedir.
- i) Yönetim belirli bir amacı gerçekleştirmek için kar amaçlı kurulan birer örgüt faaliyetleridir.

Yönetim Sürecinin Kapsam ve Evreleri (Efil, 2004: 31).

- a) Planlama
- b) Örgütlenme

- c) Yönelme
- d) Koordinasyon
- e) Denetim
- f) Yönetici Eğitimidir.

Yönetim süreci 3 evreden meydana gelmektedir:

- a) Hazırlık Evresi: Planlama ve örgütlendirmeyi içinde barındıran bu evrede, amaçlar belirlenerek onlara ulaşma faaliyet şeklinin seçilerek geliştirilmesi gerekir. Örgütlendirmede ise, belli bir düzen içinde işlerin dağılması ve kimler tarafından yapılacağı ve yapılan işin hangi araç ve gereçlerle yerine getireceğini esas alır (Efil, 2004: 32).
- b) Uygulama Evresi: Dinamik yapı olan bu evre, amaçları gerçekleştirmek için çalışanları harekete geçirme ile ilgili olan yönetim sürecidir (Efil, 2004: 32).
- c) Denetim Evresi: Faaliyetlerin yapıldığı anda ya da çıktılarının elde edilmesinden sonra planda, tahmin edilen ve gerçekleşmiş durum arasındaki sapmayı araştıran evredir (Efil, 2004: 32).

## **1.2.Yönetim Biliminin Gelişmesi**

Bir insan grubunun etkili ve verimli olarak amaçlarını gerçekleştirmek için iş birliği ve koordinasyonu sağlamak için oluşan yönetim uygulamaları toplumsal hayat kadar eskidir. Hâlbuki sistematik bilgi topluluğu niteliği taşıyan yönetim bilimi XX Yüzyılın ürünüdür. Bu gerekçeyle yönetim asırlar boyunca sezgi ve tecrübeye dayalı bir faaliyet olarak devam etmiştir. Yönetim bu nedenle sınama yanılma yöntemiyle öğrenilen bir sanat niteliği taşımıştır. (Kaya, 2007: 12)

### **1.2.1.Klasik (Geleneksel) Yönetim**

Yönetim insanlık tarihi kadar eski bir olgudur. Bu yüzden ki yönetim düşüncesi milattan önceki dönemlere kadar gitmektedir. Kralların ve düşünürlerin milattan önce ve orta çağlarda eser ve sohbetlerinde verdikleri öğütlerde, bugünkü yönetim kavramının ilke ve tekniklerine benzer bir takım fikir ve görüşlerin ifade edildiği görülmektedir (Kaya,2007: 12). Klasik teori 2 temel fikir üzerinde toplanmıştır. İlki, makinelere ek olarak insanın nasıl etkin şekilde kullanabileceği, diğeri ise formal organizasyon yapısını oluşturmaktır (Koçel, 1999: 131).

Klasik organizasyon yapısında 3 ayrı yaklaşım bulunmaktadır (Koçel, 1999: 131):

- a) Frederick Taylor'un öncülüğünde Bilimsel Yönetim Yaklaşımı
- b) Henri Fayol'un öncülüğünde Yönetim Süreci Yaklaşımı
- c) Max Weber'in öncülüğünde Bürokrasi Yaklaşımı'dır.

Bu 3 yaklaşımın ortak özelliklerine baktığımızda, organizasyonlarda insan faktörü ikinci plana alınarak diğer faktörler üzerinde durulmuştur. Makine kuramı olarak alınma nedeni ise, önceden belirlenen kriterlere göre örgütün bir makine gibi işlemesi varsayılır. Bu yaklaşım ekonomik rasyonellik anlayışını organizasyon bünyesine yerleştirmeyi amaçlamakla beraber, insan-makine ilişkilerinde rasyonelliği de ön plana çıkardığı için hareket noktalarından birisi rasyonelliktir (Efil, 2004: 55). Bu teoride kapalı sistem anlayışı benimsenerek işletmelerin dış çevre koşullarını ve işletmelerdeki farklılaşan şartlara nasıl uyacakları konusuna değinilmemiştir (Koçel, 1999: 132).

#### **1.2.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı**

Modern yönetimin Frederick Winslow Taylor (1856-1912) ile başladığı kabul edilmektedir. Taylor'un gözlerindeki rahatsızlıktan dolayı Harvard Üniversitesi'nde Hukuk bölümünü bırakmış, bir fabrikada torna işçisi olarak çalışmaya başlamıştır. Makinistlik eğitiminin ardından, bir çelik işletmesinde çalışmaya başlamıştır. Başarıları sayesinde kısa sürede ustabaşı olmuş diğer bir yandan da mühendislik eğitimi almıştır. Bu alanda masterını tamamlayan Taylor 1884 yılında başmühendisliğe yükseltilmiştir (Mucuk, 1996: 16). 1911 yılında İşletmelerin Bilimsel Yönetimi adlı kitabında yapmış olduğu çalışmalarını özetlemiştir. Bu çalışmalarının sonucunda işçilerin ekonomik olarak çalıştırılmadıklarını gözlemlemiştir (Eren, 1998: 18). Bu durumun 2 zararlı sonucu ise;

- a) İnsan işi için gerekli olmayan birtakım hareketler yapmaktaydı. Böylece, işe harcayacağı enerji ve zamanın büyük bir kısmı boşa gidiyordu. En basit yapabileceği işleri, daha güç ve karmaşık yol ve yöntemlerden hareket ederek yaptığı için çabuk yoruluyordu.
- b) Çalışma zamanını tamamlayıp belli bir süre sonra işe paydos etmesi sonucunda, elde edilen verim düşük olmaktaydı. Çünkü kişinin gerekli hareketler yanında gereksiz olanlarını da yapması hem saat başına üretimi azaltmakta ve hem de işçiyi daha çok yorarak, çalışma saatleri ilerledikçe verimini düşürmekteydi.

Bilimsel yönetim, çalışanların yargıları yerine bilimi, çalışanların kendilerini rastgele geliştirmeleri yerine, herkesin bilimsel olarak tek tek seçilip geliştirmesini öngörmüştür (Eren Gümüştekin ve diğ., 2009: 168). Taylor yaptığı deneylerde bilimsel yöntemi kullanırken genelde şu gözlemlerde bulunmuştur (Efil, 2004: 66):

- a) Çalışma düzeninin verimsizliği.
- b) İş görenin az çalışma ve tembellik eğilimi.
- c) İş usullerinin standartlaştırılmamış olması.
- d) İşe almada kişilerin yeteneklerini göz ardı edip düzgünce değerlendirilmemesi dengesizlik yaratmaktadır.
- e) İşle ilgili standart sürelerin belirlenmemesi.
- f) İşçilere, yönetimin sorumluluklarından bazılarının verilmesi.

### **Taylorizmin Ana İlkeleri**

Rastgele çalışma değil, bilim; düzensizlik değil, ahenk ve koordinasyon; bireysellik değil, yardımlaşma; düşük verim değil maksimum çıktı, eğitim yoluyla, tüm çalışanların en yüksek verimliliğe ulaşması olarak bilinmektedir (Koçel, 1999: 134).

Yukarıdaki ilkelerin işe aktarımı ise şu şekildedir (Koçel, 1999: 134):

- a) Her iş, onu oluşturan unsurlara ayrılmalıdır.
- b) Görevler tek tek bilimsel bir şekilde incelenmelidir.
- c) İnceleme yapılırken görevlerin daha etkin nasıl olabileceği, hangi araç ve gereçlerin kullanılması gerektiği ve görevli olan kişilerin davranışları araştırılmalıdır.
- d) Görev ve işlerin en doğru şekilde verilmesinden sonra zaman ve metot olarak sınırlandırılması gerekmektedir.
- e) Daha sonra standartları belli olan bu işleri yapabilecek, fiziki ve zihni kabiliyeti yeterli olan kişiler seçilmelidir.
- f) Belirlenen kişilere eğitim verilerek verilen görevi öngörülen şekilde yapabilecek duruma getirilmelidir.
- g) Motive edici ücret sistemi geliştirilmeli, çalışanların çalışmaları finansal olarak desteklenmelidir.



h) Bu sistemin işleyişini yönetim devamlı olarak kontrol edilmeli, oluşan sorunlar bilimsel açıdan incelenmelidir.

Taylor ve arkadaşları, bireylerin sorunlarına bakış açılarını, daha çok teknik olarak ortaya koymuşlardır. Yöntem geliştirme çabalarının da takılı kalmalarının asıl nedeni budur (Eren,1998: 18). Taylor'un 3 ana ilkesi:

a) Bir iş en etkin şekilde yapılmak isteniyorsa, yeni yöntemler geliştirerek alışagelen alışkanlıklar bir kenara bırakılmalıdır. Amaçları gerçekleştirmek için zaman ve hareket etütlerine geliştirilmelidir. Çalışırken yapılan gereksiz hareketler kesinlikle önlenmelidir.

b) İşi etkin ve hızlı bir biçimde yapılabilmesi için çalışanlar özendirmelidir. Bu, yöntemle belirlenen üretim miktarına ulaşan iş görenlere prim ve ikramiyeler verilerek gerçekleştirilebilir.

c) Çalışanların çalışmasını belirleyen kuralları kapsayan yöntemi uygulamak ve diğer çalışma koşullarını düzenlemek için tecrübeli ustabaşların bilgilerinden yararlanılmalıdır. Bilimsel yöntemlere aykırı hareket edenler cezalandırılmalıdır.

#### **1.2.1.2.Yönetim Süreci Yaklaşımı**

Bu yaklaşımın öncüsü olan Fransız mühendis Henry Fayol, örgüte bir bütün olarak bakarak, örgüt dizaynı ve yönetimi ile ilgili belli başlı ilkeler ortaya koymuştur (Eren Gümüştekin ve diğ., 2009: 170). Fayol, yönetici unvanındaki herkesin uyması gereken yönetim faaliyetlerini detaylı olarak ilk kez incemiş ve bu faaliyetleri kendi içinde fonksiyonlarına ayırmıştır (Eren, 1998: 19).

Yönetsel faaliyetlerin yerine getirilmesinde uyulması gereken ilkeleri Fayol şu şekilde açıklamaktadır (Eren 1998: 21):

a) Çalışanlar arasında bilgilerine ve yeteneklerine göre işler bölümlendirilmeli ve uzmanlaşma sağlanmalıdır.

b) Astlara yapacakları faaliyetlerle ilgili olarak, maddi ve beşerî kaynakları kullanabilme yetkisi verilmeli ve bunlarla ilgili çalışanlara sorumluluk verilmelidir.

c) Disiplin sistemi kurulması için, işler belirli düzende ve belirli sürelerde yerine getirilmelidir.

- d) Kumanda birliği oluşturulmalı yani her ast bir yöneticiden emir almalı ve ona raporlar vermelidir.
- e) Her örgütsel birimin yaptıkları faaliyetlerin, hizmet edeceği müşterek genel amaçların oluşturduğu yönetim birliği kurulmalıdır.
- f) Örgütü ilgilendiren genel amaç ve çıkarları, bölümsel ve kişisel amaç ve çıkarlardan üstün tutma,
- g) Örgütsel amaçlara hizmet eden ve bunları yerine getirmek için fedakârlıktan kaçınmayan, üstlerine karşı itaatkâr ve saygılı kimseler için de cezalandırma sistemi kurma ve yürürlüğe konulmadır.
- h) Yöneltil yetkilerin dağılımında titiz olma, israfı meydan bırakmama ve tüm çabaları genel amaçlara yönlendirecek merkezci bir yönetim sistemi kurmalıdır.
- i) Astlarla üstler arasında emir kumanda ve yapılan faaliyetlerin sonucu hakkında rapor hazırlama sistemi gerçekleştiren ve birbirine yukarıdan aşağıya zincirleme bağlı bir hiyerarşik düzen oluşturmalıdır.
- j) Örgütte maddi ve beşerî tüm üretim araçlarına ekonomik olarak etkin ve verimli bir biçimde hizmet edebilecekleri bir yer tayin etmelidir.
- k) Personelde devamlılığı sağlama, düzenli ve dengeli bir iş verimini gerçekleştirme,
- l) İşletme faaliyetlerini yürütmek için sorunlar ortaya çıkmadan önce önlemler alma, iş ve başarı fırsatları ortaya çıktığında da bunları değerlendirme gücüne, diğer bir deyimle, öngörü ve girişim ruhuna sahip olmadır.
- m) Personel arasında ayırma ve kayırmalar yapmak yerine, onlara nesnel ve adil davranmaya çaba göstermelidir.
- n) Astlar ve tüm çalışanlar arasında birlik ve beraberlik ruhunun yerleşmesi için çalışmaktır.

Fayol, genel olarak bir yöneticiye bağlı ast sayısının 6'dan az olmasını savunmuş, ancak işlerin basitliğine göre bu sayıyı 20 – 30 arasında değişebileceğini savunmuştur (Özalp, 1992: 91).

Fayol, işletme faaliyetlerini; ticari, teknik, finansal, güvenlik, muhasebe ve yönetim faaliyetleri olarak 6 grupta toplamıştır. Asıl inceleme noktası ise yönetim faaliyetleridir

(Eren, 1998: 19) Bir işletmenin başarılı olması bu faaliyetlerin iyi bir şekilde yürütülmesiyle olduğunu düşünür (Efil, 2004: 69).

### **1.2.1.3.Bürokrasi Yaklaşımı**

Bürokrasi yaklaşımı Max Weber tarafından 1900 yılların başlarında geliştirilmiştir. İşlerin geciktirilmesi, yokuşa sürülmesi ve bugün git yarın gel anlamının aksine, etkinlik açısından ideal bir organizasyon yapısını ifade eder (Koçel, 1999: 150). Weber, bürokrasi kavramını ortaya atarak bürokrasinin her koşulda ve her süreçte geçerli unsurlara dayalı olduğunu öne sürmüştür (Efil, 2004: 71).

Max Weber, bürokraside 3 egemenliği meşru saymıştır (Efil, 2004: 71).

- a) Yasal-Rasyonel Egemenlik: Tarafsız ve yasalara uygun emirlere uymak ve emirlere uyan kişinin de yasalara uymasını içerir.
- b) Geleneksel Egemenlik: Var olan geleneklere uygun bir şekilde otoriteyi elinde bulundurarak meşruluğun kutsal olduğu inancını içerir.
- c) Karizmatik Egemenlik: İnsanın kendi yapısında var olan kutsallık veya kahramanlık gücü diğer insanların ona kayıtsız ve şartsız olarak bağlanmaları sonucunu içermektedir.

Bürokratik Örgüt Modeli şu özelliklere sahiptir (Eren Gümüştekin ve diğ., 2009: 172):

- a) Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan iş bölümü,
- b) Açık ve seçik olarak belirlenmiş hiyerarşik bir yapı,
- c) Her kademedeki işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili olarak ayrıntılı ve soyut ilkeler ve yöntemler geliştirilecektir.
- d) Gayrişahsi ilişkiler; ilişkilerin kişisel ve hissi temele oturtulmadan, mevkiinin gerektirdiği şekilde yürütülmesi.
- e) Teknik yetenek esasına dayanan iş gören seçimi ve terfi sistemi,
- f) Yasal yetkinin uygulanması; kullanılan yetki işgal edilen örgüt kademesinden kaynaklanan bir yetki olmalıdır.

Weber, bu yaklaşımdan en iyi sonuç alabilmek için organizasyonda birtakım özellikleri benimsemesi gerektiğini ileri sürmüştür (Özalp, 1992: 107). Bunlar;

- a) Amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli işleri ileri derecede uzmanlaşmaya dayanır. Bu strateji iş bölümü ilkesine benzemektedir. Weber bunun önemli olduğunu çalışanlar aynı işleri yaparak işlerinde uzmanlaşamayacaklarını ve işlerini en iyi yapmalarından dolayı sorumlu tutulacaklarını ileri sürer.
- b) Yetkiler hiyerarşik yapı içinde açık seçik belirlenmelidir. Bu uygulamanın dayandığı esas bireylerdeki farklılıklardan doğan işe ilgili belirsizlikleri en aza indirmektir. Bu sistemde her kademe bir üst kademe tarafından denetlenir.
- c) İşle ilgili kararlar ve faaliyetler biçimsel olarak saptanmış ilke ve yöntemlerle yürütülecektir. Yönetimle ilgili kararlar, kaideler yazılı hale getirilmelidir.
- d) Organizasyonda çalışan personelin görevini, biçimsel olarak ve gayrişahsi bir şekilde yapması gerekir. Burada amaç işletmenin başarısının şahsi davranmakla azaltılmasıdır.
- e) Çalışanların teknik yeteneklerine göre çalıştırılmalıdır, yükseltmeler performansa göre olmalıdır. Personel işin gerektirdiği teknik bilgi ve yeteneği ölçen sınav sonuçlarına göre seçilecek ve terfi ettirilecektir.

### **1.2.2.Neo-klasik Örgüt Kuramı (Davranışsal Yaklaşım)**

1929 Dünya Ekonomi Krizi ile işletmelerde farklı organizasyon sorunlarının oluşması ve artması sonucunda Klasik Teori eksikleri hissedilmeye başlanmıştır. Hawthorne araştırma sonuçlarının açıklanmasıyla beraber bir akım başlamış ve bu akım örgüt mensuplarının davranışını temel almıştır (Koçel 1999: 161). Böylece insan unsurunun göz ardı edilerek insanı ikinci plana alan klasik kuramın aksine, bu kuram insan unsuru üzerinde durmuştur. (Eren Gümüştekin ve diğ., 2009: 172)

Klasik Teoride rasyonellik, işte etkinlik ve düzen kavramları üzerinde durulurken, Neo-Klasik Teoride insan unsurlarının motivasyonu, yönetime katılması, tatmin gibi kavramlar üzerinde daha çok durulmuştur (Koçel, 1999: 168).

Neo-Klasik örgüt teorisi klasik örgüt teorisinde var olan eksikleri gidermek ve organizasyonların verimliliğini daha çok arttırmak için insan davranışları üzerinde daha çok durmuştur (Efil, 2004: 73).

### **1.2.2.1.Hawthorne Araştırmaları**

Elton Mayo önderliğinde 1920’li yıllarda, Western Electric’in bir fabrikasındaki işçilerin incelenmesiyle yapılan bir araştırma (Efil, 2004: 75). Bu araştırmanın klasik yaklaşımın 2 varsayımı olan,

- a) İş görenler ile işyerinin fiziki şartları arasında pozitif bir ilişkisi vardır.
- b) Kişiler en yüksek oranda kazanç elde etmek isterler. Bunun için kazancı yüksek olacak yönetim kurularak, kişiler dışarıdan yönetilmelidir. Varsayımlarının sınanması amacıyla yapılmıştır.

### **1.2.2.2. Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımıyla İlgili Bazı Kuramlar**

Klasik yönetimin eksiklerini gidermek için geliştirilen Neo- Klasik yönetim verimliliği daha çok arttırmak için insan unsuru üzerinde durmuşlardır. Yönetimin gelişmesinde büyük önem taşıyan bu kuramlar aşağıda incelenmiştir.

#### **Douglas McGregor’un X ve Y Teorisi**

Douglas McGregor’ un 1957 yılında yayınlamış olduğu “Organizasyonların Beşerî Yönü” adlı kitabında, “yöneticilerin örgüt içinde davranışlarının, diğer insanları algılama biçimi ve görüş şekline bağlı olduğunu” savunmaktadır. Bu açıdan yöneticilerden bir kısmı klasik örgüt görüşünü özetleyen X yaklaşımı, diğer bir kısmı ise buna karşıt olan Y yaklaşımı adı altında toplanabilecek özelliklere sahiptir (Efil, 2004: 96).

X Teorisini taşıyan yöneticilerin insan davranışları hakkındaki varsayımları şöyledir (Koçel,1999: 238):

- a) Tipik olarak kişiler çalışmaktan hoşlanmazlar ve mümkün olduğu ölçüde işten kaçmak ister.
- b) Tipik olarak kişiler sorumluluk almaktan kaçarlar, işe karşı isteksizdirler ve kendi güvenliklerini her şeyin üstünde tutar.
- c) Çalışanlara, iş yaptırabilmek için zorlamak, sık sık kontrol etmek ve gerekli durumlarda cezalandırmak gerekir.

X Yaklaşımını savunan bir yönetici, klasik teoride olduğu gibi iş görenini, maddi organizasyonun gereklerine uyan pasif bir unsur olarak kabul ederek aynı klasik yönetimde olduğu gibi daha baskıcı bir davranış gösterecektir. Başka bir söyleyişle, ayrıntılı iş tanımları, sıkı kontrol, pek az yetki, izlenecek ilkelerin ayrıntılı olarak belirlenmesi, detaylı

ceza uygulamaları X teorisi özelliğini taşıyan yöneticilerin tipik uygulamaları olacaktır (Koçel,1999:238).

Cezalandırma ve sıkı denetime önem veren X yaklaşımı, amaçları zorla kabul ettirme ve dış denetime önem verir (Efil, 2004: 97). X teorisini benimseyen yöneticilerin başarılı ve etkin olması oldukça zordur (Koçel, 1999:239).

Otoriter olmayı isteyen yöneticilerin X teorisini benimsedikleri görülmektedir (Şeker, 2014: 30). Otoriter bir yönetici aşağıdaki davranışları sergiler:

- a) Sonuç odaklı yönetim ve proje tarihlerine ve bitirilen işlere odaklı yönetim
- b) Sınırlı ve soğuk yönetim sergiler, örneğin çalışanlarına bağırabilir.
- c) Talepkâr bir yönetim sergiler, çalışanlardan taleplerde bulunur.
- d) Projelere veya işe kendisi dahil olmayan bir yönetim sergiler.
- e) Tek yönlü bir iletişim sergiler.
- f) Teşekkür etmeyi veya övmeyi sevmez.
- g) Çalışanların refahı veya morali hakkında umursamazdır.

Bir yönetici yukarıdaki şekilde davranıyorsa, çalışanları için şu şekilde düşünüyor demektir (Şeker, 2014: 30):

- a) Çalışanlar işlerini sevmezler.
- b) Çalışanlar değişime açık değildir.
- c) Çalışanların ufku açık değildir geleceği göremezler.
- d) Çalışanlar sorumluluk taşımazlar, risk yöneticinin omuzlarındadır.
- e) Çalışanlar yönetilmek ister, yönetmek istemezler.

Y Teorisi adı altında toplanan varsayımlar ise şöyledir (Efil, 2004: 97):

- a) Çalışanlar için iş de fiziksel ve zihinsel çaba harcamak oyun oynamak veya dinlenmek kadar doğaldır.
- b) Bireyler sorumluluklardan kaçmaz, tersine kişilik ve saygınlık kazanmak amacıyla sorumluluk peşinde koşar. Bireylerin yeteneklerinden tam anlamıyla yararlanılması için onların yaratıcılık gücüne fırsat verilmelidir.

c) İş görenlerin kendi kendilerinin denetimine fırsat vererek örgütün amaçlarına ulaşması kolaylaştırılır.

d) Modern endüstri hayatında insanın zihinsel potansiyelinden sınırlı ölçüde yararlanılmaktadır.

Y Yaklaşımı, X Yaklaşımından türetilmiş denilebilir. Çünkü Y Yaklaşımına tam olarak X Yaklaşımının tersini düşünerek ulaşılabilir. Y Yaklaşımı, diğer yaklaşımın tersine insancıl bir yaklaşımı benimser. Y yaklaşımı gerekli ortamı sağlayarak, insanda var olan potansiyelinden yararlanmayı hem de potansiyelin geliştirilmesini esas alır. Bu yaklaşım, çalışanların amaçlara ve kararlara katılmasını sağlayarak, örgütsel amaçlarla bireysel amaçların bütünleştirilmesi kolaylaştırmıştır (Şeker, 2014: 30).

Bu yaklaşımı benimseyen bir yönetici, katılımcı bir yönetim tarzını ve davranışı benimsemektedir (Efil, 2004: 97). Ayrıca böyle bir yönetici, astlarını geliştirmek için sıkıyönetimi benimsemeyerek, çalışanların motivasyonlarının artması için uygun şartlar yaratmaya çalışmaktadır (Koçel,1999:238).

X Yaklaşımı yerine Y Yaklaşımını benimseyen yöneticiye “Aydınlanmış Yönetici” denilebilir (Şeker, 2014:30). Bu yöneticilerin davranışları aşağıdaki şekilde sıranabilir:

a) Hayal gücü ve yaratıcılık ile yön veren,

b) Dar kafalı olmayan,

c) Gelişme ve büyümeye açık,

d) Arkadaş yanlısı bir ortamdansa,

e) Kolay kabul eden ve katılımcı,

f) Merkezi olmayan, görevin ve sorumlulukların dağıtıldığı yönetimi benimseyendir.

Y Teorisini benimseyen yöneticiler çalışanları için bu davranışları sergilemelerinin temel nedenleri ise (Şeker, 2014: 31);

a) Çalışanların çalışma isteği ve azmi vardır.

b) Çalışanlar kendilerine yol çizebilir ve doğru seçimler yapabilir.

c) Çalışanlar kendilerini kontrol edebilir.

d) Çalışanlar sorumluluk alabilirler.

e) Çalışanların hayal güçleri vardır ve bunu işlerine uyarlayabilirler.

f) Çalışanların yaratıcı yanları vardır.

X ve Y teorilerinin karşılaştırılması ise şöyledir diyebiliriz; bu iki teorinin birisi doğrudur demek doğru değildir. Var olan şartlara göre bazen birinin uygulanması doğru olduğu gibi, bazen de her ikisinin harmanlanarak uygulanması gerekmektedir. Ancak daha sonraları Peter Drucker özellikle bilgi çalışanları için bu yaklaşımlardan Teori X' in kesin olarak terk edilmesi gereken ve bir bilgi çalışanın ancak Teori Y olan bir ortamda başarılı ve verimli olabileceğini savunmuştur. Hatta bu 2 yaklaşımdan Teori X' in çalışanlara çocuk, Teori Y'nin ise çalışanlara birey yetişkin gibi yaklaşımdan farklı olmadığını söylemiştir (Şeker, 2014: 31).

### **Rensis Likert'in Sistem1- Sistem 4 Modeli**

Likert ve arkadaşları, 30 yıl boyunca yönetici davranışlarını incelemişler ve bu araştırmalar sonucunda, bazı fikirler geliştirmişlerdir. Likert'e göre; organizasyonda çalışan bireylerin birlik içinde çalışabilmesi için iletişime önem veren liderliği savunur (Üçok, 1993: 134).

Sistem1: "İstismarcı otorite" olarak anılan bu sistem; astlarını çoğunlukla korku ve ceza ile güdüleyerek, ödüllendirmeyi ara sıra yaparlar. Karar verme organı en tepedir (Üçok, 1993: 134).

Sistem 2: "Yardımsever- otoriter" olarak anılan bu sistem, liderlerin astlarına güvenleri vardır. Çalışanlara ödülle beraber, çalışanları az da olsa korku ve cezayla güdülerler. Sıkı bir politika izlemelerine rağmen, çalışanlardan bazı fikirlerin gelmesine izin verirler (Üçok, 1993: 134).

Sistem 3: "Danışman" olarak adlandırılan bu sistem, sistem 2'ye göre daha geniş fakat tam olmayan bir güven duyarlar. Çalışanların fikir ve görüşlerini alırlar ve onlara ödülle birlikte ara sıra cezalarla güdülerler. Genel kararları en tepede vererek, özellikli kararları ise astlara bırakmaktadırlar (Üçok, 1993: 135).

Sistem 4: "Katılımcı-grup" olarak anılan bu sistemde ise; çalışanlara tam bir güven, görüşlerini alarak bunları olumlu yönde kullanmaktadırlar. Ekonomik ödüllere vererek katılımı bütün örgüt içinde teşviklerler (Üçok, 1993: 135).



### **1.2.3.Modern Yönetim Kuramı**

II. Dünya Savaşından sonra daha da gelişen teknoloji her şeyi etkilediği gibi yönetim bilimi de etkilemiştir. Bu gelişmeler, işletmelerin gelişmelerine ve büyümelerine ortam hazırlamış ve böylelikle büyüyen ve gelişen örgütlerin yönetimi zorlaşmıştır (Efil, 2004: 86).

Bu yaklaşımın özelliği, bilimsel kavramlara dayanan analitik bir temele sahip oluşu, ampirik araştırmalardan geniş ölçüde yararlanması ve sentez yapmaya, model ve sistem kurmaya yönelik bir karakter taşımasıdır (Efil, 2004: 102).

Amacı ise, yönetim olaylarının ve birimlerinin birbirleri ile olan ilişkilerini ve bu ilişkilerin niteliğini incelemek, belirli bir birimdeki gelişmelerin diğer birimler üzerindeki etkilerini araştırmak; kısacası yönetim olaylarını başka olaylarla ve dış çevre şartları ile ilişkili olarak incelemektir (Koçel, 1993: 247).

Modern Yönetim Döneminde en çok sistem ve durumsallık yaklaşım üzerinde durularak, bu yaklaşımlara önem verilmiştir (Özalp, 1992: 108).

#### **1.2.3.1. Sistem Yaklaşımı**

Sistem genel olarak farklı görüntüleri belirtmek için kullanılmaktadır. Sistem; gerçekler, ilkeler ve doktrinlerin belli bir düşünce ve bilgi alanında düzenli ve kapsamlı bir şekilde bir bütün oluşturmasıdır (Özalp, 1992: 294).

Sistem yaklaşımının temelinde, sistem olarak ele alınan bütünün amacını gerçekleştirir. Dolayısıyla bu görüşe göre önemli olan bütündür, parçalar bu bütüne katkıda bulunduğu ölçüde önemlidir (Koçel, 1993: 248).

Sistemin özellikleri ise (Özalp,1992:297);

- a) Sistemler açık ve kapalı sistemler olabilirler.
- b) Açık sistem yaşamak için dış çevreyle ilişki kurmalıdır.
- c) Her sistemde bir amaç ve amaçlar vardır.
- d) Sistemler çevreyle ilişki kurarlar.
- e) Sistemde geri bildirim ilişkisi vardır.
- f) Sistemin kesin sınırları yoktur.
- g) Sistemin alt sistemleri vardır.
- h) Sistemde olumlu ve olumsuz “entropi” görülür.

Sistem yaklaşımının yöneticiye sağladığı faydalar şunlardır (Koçel,1999:178):

- a) Yönetici görevini dar bir şekilde, sadece kendi fonksiyonu açısından yorumlamaktan kurtularak, kendi sisteminin bağlı olduğu diğer alt sistemleri ve çevre koşullarını da dikkate almak zorunda kalmıştır.
- b) Yöneticiye kendi sisteminin amaçlarını daha geniş bir sistemin amaçları ile ilişkilendirmek fırsatı vermiştir.
- c) Yönetici, organizasyon yapısını alt-sistemlerin amaçları ile uyumlu bir şekilde kurmak olanağına kavuşmuştur.
- d) Yönetici, alt sistemleri değerlendirirken bu sistemlerin esas sisteme yaptıkları katkıyı belirleme olanağına kavuşmuştur.

### **1.2.3.2. Durumsallık Yaklaşımı**

Durumsallık Yaklaşımı, birçok farklı durumda, diğer yönetim teorileriyle birlikte veya o teorilerden bağımsız şekilde uygulanmasıdır (Özalp ve diğ., 2008: 71).

Bu yaklaşım; geleneksel ve davranışsal yaklaşımların yerini alan yeni bir yaklaşım değil, ancak, onlarla birlikte ele alınan ve o yaklaşımların hangi durumlarda daha faydalı ve etkili olabileceklerini araştıran bir yaklaşımdır (Şimşek ve Çelik, 2009: 125). Bu yaklaşım da bağımlı değişken örgüt yapısı iken bağımsız değişkene iç ve dış koşullara göre farklılık göstermektedir. Bu nedenle işletme yönetimine katkısı “esneklik” olmuştur (Saruhan ve Yıldız, 2009: 170).

Durumsallık Yaklaşımı ile organizasyonel yapı arasında bir ilişki olduğu kaçınılmazdır (Saraçoğlu, 2011: 61). Organizasyon yapısını karakterize eden unsurlara bakacak olursak;

- a) Organizasyondaki yönetim kademelerinin sayısı
- b) Organizasyonu oluşturan alt sistemlerinin sayısı
- c) Organizasyon Şeması
- d) Kontrol alanı
- e) Her pozisyonun otoritesi (Emir-Komuta, Kurmay)
- f) İş bölümü ve ihtisaslaşma derecesi

- g) Formelleşme derecesi (Neyin, nasıl, ne zaman, nerede ve kim tarafından, ne amaçla yapılacağıının önceden belirlenerek belirli yöntem ve usullere bağlanması).
- h) Merkezileşme derecesi
- i) Yönetim yoğunluğu: Yönetici / Yönetim Oranları
- j) Organizasyonun büyüklüğü
- k) Karar verme yetkisinin kullanılma tarzı-komiteler, vs.
- l) Haberleşme kanalları ve şeklidir.

### **1.3.Yönetici ve Liderlik Tanımları ve Farkları**

Liderlik ve yöneticilik üzerine birçok tanım yapılmıştır. Bunlardan birkaçı aşağıda yer almaktadır.

#### **1.3.1.Yönetici Kavramı**

Yönetici; yönetim alanında oluşan bilgi birikimini başkaları ile çalışarak ve çalıştığı kişiler vasıtasıyla iş görerek işletmenin amaçlarına ulaştırmasını sağlama işidir, uğraşısıdır (Koçel, 1999: 63) .

Yönetici; mal ve hizmet üretimlerini, üretim faktörlerini en doğru şekilde kullanarak işletmenin karında ve zararında kendisini etkileyen bir durum olmadan karşılığında ücret elde eden kişidir (Ataman, 2009 : 18). Yönetici; başında bulunduğu kurumun ve birlikte çalıştığı insanların karar verici organıdır. Kurumun başarısından ya da başarısızlığından ilk sorumlu olan kişidir (Hatipoğlu, 1994: 1).

Yönetici; yönetim işini yapabilen yani çalıştığı kişilere örgütün amaca ulaşması için iş yaptırabilen kişidir (Eren Gümüştekin ve diğ., 2009: 168). Profesyonel yönetici ise; yönetim kavramını kendini meslek haline getiren, işletmede bir çalışan olarak girişimcinin yapabileceği tüm işi yapabilen ve bu hizmetleri için para alan kişidir (Eren Gümüştekin ve diğ., 2009: 168).

Yöneticiler ne yapar, yöneticilerin işleri nelerdir? (Hatipoğlu, 1994: 2).

- a) İşletmenin hedeflerini saptayarak ve işletmeyi hedeflerine doğru yöneltir.
- b) Ulaşılmak istenen amaçlara gidilecek yolları belirleyerek, kararları belirler ve maddi unsurları düzenler.

c) Beraber çalıştığı arkadaşları örgütleyerek, onların işlerini benimsemesini sağlar ve çalışanları ödüllendirir, teşvik eder ve başarılarını değerlendirir.

d) Hiçbir zaman bir organizasyonda işlerin yapılmış olması, sonuçlarının belirlenmesi yeterli olmamaktadır çünkü yöneticilerin özelliklerinden biri olan kaynakların en etkin şekilde kullanılması gerekmektedir.

İyi bir yöneticinin özellikleri şunlar olmalıdır (Mucuk, 1996 : 144):

- a) İnsanları tanıma, insan sevgisi ve iletişim kurabilme,
- b) İyi bir satıcı olma, fikirlerini ikna yoluyla benimsetme,
- c) Mantıklı olma, analiz, sentez ve muhakeme gücü,
- d) Sorumluluk duygusuna sahip olma,
- e) Güçlü irade ve kendine güven duygusuna sahip olma,
- f) Girişken, dinamik ve azimli olma,
- g) Dış görünüşü ile çevrede kabul görme; tertipli ve düzenli olma,
- h) Objektiflik,
- i) Düşüncelerini konulara ve sorunlara odaklaştırabilme ve açık- seçik ifade edebilme,
- j) Teknik bilgi ve tecrübedir.

Yöneticilerin en önemli görevi hem örgütün hem de çalışanların gayelerini ve belirledikleri hedefleri gerçekleştirmelerinde gerekli ortamı hazırlamaktır (Eren, 1998: 10). Yönetici olan bir kişinin vazgeçemeyeceği en önemli işi karar vermektir. Karar verme süreci ise (Eren, 1998: 56);

- a) Amaç belirlenmeli ve sorun tanımlanmalıdır.
- b) Amaç ve sorunları irdelemeli, öncelikleri belirlemelidir.
- c) Çözüm alternatifleri ve seçenekler belirlenmelidir

### **1.3.2.Liderlik Kavramı**

Liderlik kavramı çok uzun zamanlardan beri kullanılmaya başlansa da 14.yy'dan beri Dünya literatüründe yerini almıştır (Alkın, 2006: 5). Liderlik, birçok bilim alanında incelenmiş (psikoloji, sosyoloji vb..) olsa da net olarak liderlik tanımı ve algısı

oluşturulamamıştır. Bu yüzden ki liderlik, değişik açılardan yaklaşıldığında, çok farklı şekilde analizi yapılabilen ve birçok tanımı yapılabilir. Bir nesneye farklı açılardan veya başka ortamda baktığımızda aynı özellikler göstermeyeceği gibi, aynı bu nesne gibi liderlikte farklı açılardan ve alanlardan bakıldığında birçok farklı tanımla karşılaşmak olağandır (Şişman, 2014: 12). 1950 yıllarında bilim insanları liderliği tanımlayabilmek için birçok araştırma yapmışlardır (Alkın, 2006 :5). Konuyla ilgili bir çalışmada liderlik tanımları on başlıkta toplanmıştır (Şişman, 2014: 14):

- a) Grup süreçlerinin odak noktası olarak liderlik,
- b) Kişilik ve etkileri olarak liderlik,
- c) Uyuma ve izlemeye ikna etme sanatı olarak liderlik,
- d) Etkinin kullanılması olarak liderlik,
- e) Eylem ve davranış olarak liderlik,
- f) İnancı biçimlendirme olarak liderlik,
- g) Amaçları başarmanın bir aracı olarak liderlik,
- h) Etkileşimin etkisi olarak liderlik,
- i) Farklılaştırıcı bir rol olarak liderlik,
- j) Başlatıcı olarak liderlik.

Bunlardan yola çıkarak liderlik ise; insanları belirli amaçları gerçekleştirmeye yönlendirme ve etkileme yeteneğidir (Boone ve Kurtz, 2013: 233). Diğer liderlik tanımlarına bakacak olursak;

T.R. Philips' e göre liderlik; hedeflerini gerçekleştirebilmek için motivasyon birliği sağlamak ve motivasyonu devam ettirebilmektir (Erçetin, 2000: 5). Lider; diğer insanları belirli amaçlar çerçevesinde davranışa sevk eden kişidir. Bu tanımla yola çıkacak olursak liderlik ise; liderin yaptığı ve yapacağı şeyle ilgili bir süreç işidir (Efil, 2004 :24). Liderlik, tek bir özellikte mükemmel olmak demek değil, sahip olduğu her bir özelliklerin toplamında en iyisi olmak ve bu özelliklerinin yanında karizmasıyla birlikte bunları kendine has tavrıyla bütünleştirmektir (Alkın, 2006: 19).

R. Dubin'e göre liderlik; yetki kullanarak ,kararlar alabilmektir (Erçetin, 2000: 6). Liderlik; bazı durumlarda ve bazı zamanlarda çalışanları veya grupları belirlediği amaçlara

ulaşmasında yardımcı olmaya ve onların harekete geçmeleri için yöneltebilme, etkileyebilme becerisine sahip olmaktır (Yıldız, 2013: 24).

Liderlik; örgütün işlerine uygun, ancak tekdüzeleşmiş yetki uygulaması dışında, başkalarını etkileyici davranışlardır (Üçok, 1993: 129). Liderlik; sadece verilen görevin yerine getirilmesi değil, herhangi bir oluşabilecek risk durumunda öne çıkarak, bu durumdaki tüm alternatifleri değerlendirerek, risk faktörlerine karşı yeni alternatifler sunabilmek ve birlikte çalıştığı insanları o alternatifler peşinde sürükleyebilmektir (Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009: 276).

Lider olabilmek için birtakım kişilik özelliklerine sahip olmasının yanı sıra, bu özelliklerin içinde bulunulan durumla uyumlu olması ve liderin bu özelliklerinin grubun öteki üyelerince de kabul edilmesi gerekmektedir (Ergun, 1981: 5).

Liderlikle ilgili yapılan tanımlarda üzerinde durulan başlıca noktalar ise (Şişman, 2014: 15);

- a) Kişisel özelliklere bağlı olarak sahip olunan bir güç,
- b) Karar verme ve verilen kararları uygulayabilme gücü,
- c) Gruba yön verme ve grup içinde eşgüdüm sağlama,
- d) Ortak amaçlar doğrultusunda grubu etkileme,
- e) Grupla birey arasında gerçekleşen etkileşim süreci,
- f) Mevcut amaç, yapı, prosedür ve kuralları değiştirebilme yeteneği vb. özellikleri yer almaktadır.

Liderliğin en temelinde insanları etkileme becerisi yatmaktadır. “Lider insanları nasıl etkiler?” sorusuna cevap ararken ise bazı noktaları da değerlendirmek gerekir. Öncelikle liderlik sadece formel organizasyonlarda uygulanmaz. İnfornel organizasyonlarda da liderlikten bahsedilmektedir. Lider resmi yetkilerle donatılmasa da bir grubu peşinden sürükleyebilir (Efil, 2004: 24).

Liderlerin kişisel özellikleri (Hamarat, 2010: 13):

- a) Liderlerin kendilerine güven duyguları gelişmiş ve çalıştıklarına güven verebilen bir yapıya sahiptirler.
- b) Liderler var olan etkenleri hızlı ve doğru çözümleyerek kararları da aynı şekilde alarak en geniş oybirliği ile uygulamaya koyabilen insanlardır.

- c) Liderlerin sorumluluk bilinçleri, hızlı karar alma becerileri ve sosyal uyumları gelişmiş insanlardır.
- d) Liderler, kendilerini kontrol, bağlılık, uzak görüşlülük, sezgi ve cesaret gibi özellikleri kişiliğinde harmanlamış insanlardır.
- e) Liderler, çalışanları ile çok yönlü iletişim kurabilen, hızlı bir şekilde neden-sonuç ilişkisi kurabilen, dayanışma sağlayabilen ve teknik algısı yüksek insanlardır.
- f) Liderler, yaratıcı, girişken, zeki ve idealist insanlardır.
- g) Lider, iyi bir organize edici, bilgili ve becerikli bir yönetici, akıllı bir denetleyici ve aktif bir yürütücüdür.
- h) Liderlerin kişilik yapıları tutarlı ve dengelidir.
- i) Liderler, organizasyonda birlik duygusu yaratma yeteneğine, olaylar ve insanlara karşı duyarlılığa sahip bireylerdir.
- j) Liderler, tarafsız yapıları ile eleştiriye ve değişik görüşlere açıktır.
- k) Liderler, iyi birer konuşmacı ve dinleyicilerdir.
- l) Liderler, hedefledikleri amaçlara ulaşmada başarıma duygusu yüksek ve güdülerini güçlü insanlardır.
- m) Liderler sayısal mantığı kullanarak soyut ve çok boyutlu düşünme yetenekleri gelişmiş insanlardır.

Liderlerin hepsi aynı özellikleri taşımamaktadırlar fakat 3 özellik çoğu liderde bulunan ortak özelliktir (Boone ve Kurtz, 2013: 233):

- a) Empati
- b) Öz farkındalık
- c) Tarafsızlıktır.

Tablo 1: Liderin Özellikleri ve Liderin Yetenekleri

Liderin Özellikleri	Liderin Yetenekleri
- Görevlere adapte olabilen	-Akıllı
- Sosyal çevresine karşı uyanık	- Kavram yeteneği olan

Tablo 1:Devam ediyor.

<ul style="list-style-type: none"><li>-Başarı için tutkulu ve başaran</li><li>- Kendini hissettiren</li><li>-İşbirlikçi</li><li>- Kararlı</li><li>- Güvenilir</li><li>- Hâkimiyetçi</li><li>- Enerjik</li><li>-İnatçı</li><li>-Kendine güvenen</li><li>-Strese karşı hoşgörülü</li><li>-Sorumluluk almaya istekli</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Yaratıcı</li><li>- Diplomatik ve nazik</li><li>-Akıcı konuşan</li><li>-Grubun görevi hakkında bilgili</li><li>- Organize</li><li>-İkna edici</li><li>-Sosyal olarak becerikli</li></ul>
---	---

Kaynak: (Koçmar, 2012: 20).

### 1.3.3. Lider ve Yönetici Farkları

Lider ve yönetici tanımları aynı olarak düşünülse de anlamları birbirinden farklıdır. Her yönetici liderlik sıfatlarını taşımamakla birlikte, yöneticilik rolü olmayan liderlerinde var olduğu söylenebilir. Lider ve yönetici arasındaki en belirgin fark ise; etkileme gücüdür (Efil , 2004: 24).

Yönetici aynı zamanda liderdir fakat, liderlik; yöneticilik görevlerinin belli bir kısmını oluşturur (Üçok, 1993: 130). Yönetici tanımını sağlayan kişi, yapılması gereken işlerin etkili ve verimli bir şekilde amaçlarına ulaşmasını sağlayan kişidir. Bir işletmede yöneticiler sadece önemli işleri yapan kişiler değil aynı zamanda küçük ve basit gibi görülen işleri de etkili ve verimli bir şekilde yapılmasını sağlayan kişidir. Yönetimsel kademesi ne olursa olsun yöneticilerin bir takım özel yeteneklere sahip olmaları ve bunları sürekli bir şekilde geliştirmeleri gerekmektedir. Bu özel yeteneklerin önemi yöneticilerin organizasyon içinde buldukları kademeleriyle orantılı olarak değişir (Erçetin, 2000: 12).

Tablo 2: Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar

Lider	Yönetici
-------	----------



Tablo 2: Devam ediyor.

<ul style="list-style-type: none"><li>• Olayların, durumların insanlara ne ifade ettiğini anlamaya çalışırlar.</li><li>• Gerektiğinde çok uzun süre tek başına bir fikri savunabilir; tek başına bir eylemi gerçekleştirebilirler.</li><li>• İzleyenlere doğrudan, sonuç alan ve etkileyici mesajlar gönderirler.</li><li>• Genellikle kendilerini başkalarından, çevreden farklı algırlar; bir örgütte, bir işte çalışabilirler, ancak, asla o işe ve örgüte ait değildirler.</li><li>• İnsanların olabilirlik-isteklilik-gerekliklik konusundaki fikirlerini değiştirebilirler.</li><li>• Yeni moral değerler yaratıp; verdikleri buyruklarla özel istek ve amaçlar oluştururlar.</li><li>• İşlerini bir zorunluluk ve yük olarak görmezler.</li><li>• İşte coşku yaratmayı, riske girmeyi, fırsat ve ödülleri yüksek tutmayı tercih ederler.</li><li>• Yöneticilerin seçenekleri sınırlandırdıkları, eski örnekleri yüksek tutmayı tercih ederler.</li><li>• Empatik yollarla, sezgileriyle insanların önce düşünce ve duyguları, sonra eylemleri ile ilgilenirler.</li><li>•</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Olayların, durumların nasıl geliştiğini anlamaya çalışırlar.</li><li>• İşlerini insan ve madde kaynaklarını bütünleştirmek için, karar alma, strateji geliştirme süreci olarak görürler.</li><li>• Anlaşma, pazarlık yapma, ödüllendirme- cezalandırma vb. esnek taktikleri kullanılırlar.</li><li>• Konumlarında kalmalarını sağlayan; günlük rutin işlere hoşgörü ile bakarlar.</li><li>• Var olanı koruma güdeleri, riske girme arzularına ket vurur.</li><li>• Birlikte çalıştıkları insanlarla karar süreçleri ile olayları geliştirmede oynadıkları rollere göre ilişki kurar ve ilgilenirler.</li><li>• Astlarıyla, dolaylı olarak iletişim kurarlar. Onları emirlerle itaate zorlarlar.</li></ul>
--	---

Kaynak: (Erçetin, 2000: 12).

#### 1.4.Liderlerin Yönetimde Kullandıkları Güç Birimleri

Liderlerin kullandıkları birçok güç kaynakları vardır. Öncelikle güç kavramı açıklanarak daha sonra güç birimleri ayrıntılı olarak aşağıda anlatılmıştır.

### 1.4.1. Güç Kavramı

Güç, insanların başkalarını etkileyebilme yeteneğidir (Saruhan ve Yıldız; 2009: 251). Güç; başka insanları kontrol etme ve kendi davranışlarımızı irademizce sergileyebilmektir (Saruhan ve Yıldız; 2009: 251).

Yöneticilerin güçlerini arttırmalarında kullandıkları başlıca güç taktikleri (Çalışkan ve diğ., 2008: 168):

- a) Önerileri dinlemek, fakat dikkatli bir şekilde değerlendirmek,
- b) Organizasyonun üst ve ast kademelerindekilerle koalisyon oluşturmak,
- c) Haberleşmeyi kontrol etmek,
- d) Tavizci davranmamak,
- e) Olumsuz zamanlama yapmak,
- f) Beğenmediği fikir ve önerileri, reddedilmeleri en muhtemel zamanlarda tartışmaya koymak,
- g) Kendine güvenini göstermek,
- h) Daima bir amir olarak davranmak,
- i) Bürokratik oyunculığa davranmak, yani bürokratik engeller yaratmak veya bu engellerden kaçınılmasını sağlamak,
- j) Kendi faaliyetlerini organizasyon için kaçınılmaz yapmak,
- k) İstekli ve hırslı astları arasında rekabet yaratmak,
- l) Belirsizlik yaratmak,
- m) Başkalarına belli konularda ısrar ettikleri takdirde kaybedecekleri şeylerin neler olduğunu belirtmek,
- n) Kendi görüşlerini kuvvetlendirmek için araştırma sonuçlarından yararlanmak,
- o) Belirli bilgiye, kişiye veya aletlere ulaşımı sınırlamak,
- p) Kaynakları kontrol etmek,
- q) Muhtemel muhalefeti etkisizleştirmek ve bunun için örgüt içinde değişiklik yapmak,
- r) Yıpratılması güç bir kişilik oluşturmaya uğraşmak,

s) Usta-çırak ilişkilerini geliştirmek.

#### **1.4.2. Güç Kaynakları**

Liderlerin izleyenleri etkileyebilmek için kullandıkları güç birimleri aşağıda incelenmiştir.

##### **1.4.2.1. Liderlik ve Yasal Güç**

Çalışanların üst yöneticilerden gelen isteklere uymaları gerektiğini sağlayan güçtür (Saruhan ve Yıldız, 2009: 251). Bu gücün avantaj ve dezavantajları ise aşağıda yer almaktadır (Koçmar, 2012: 22):

Avantajları:

- a) Anlaşılır güç yapısı,
- b) Çok etkili olabilmesi.

Dezavantajları:

- a) İnsanların güç ve kontrol alanlarını sınırlı hissetmesi
- b) Pozisyon ya da unvanınızı kaybederseniz gücünüze de kaybedersiniz.

##### **1.4.2.2. Liderlik ve Ödüllendirme Gücü**

Bir yöneticinin çalışanlarını ödüle dayalı olarak etkileme gücüdür” (Özalp ve diğ., 2008: 145). Bu gücün avantaj ve dezavantajları ise (Koçmar, 2012: 23);

Avantajları:

- a) İnsanları sıkı çalışmaları için gerçekten motive edebilir,
- b) Ödüller siz ve şirketiniz içi olumlu bir imaj yaratabilir.

Dezavantajları:

- a) Fazla mesai konusunda ödüller adil olmalı,
- b) Bütün ödülleri vermek gibi bir kontrolünüz olmayabilir,
- c) Uzun bir süreçte gerçekten etkili değildir.

##### **1.4.2.3. Liderlik ve Zorlayıcı Güç**

Temelinde korku ve baskı yer alır (Saruhan, 2013: 8). Bu gücün avantaj ve dezavantajları ise (Koçmar, 2012: 21);

Avantajları:

- a) Beklentiler açık olabilir,
- b) Beklediğin davranışları sürekli kontrol edebilirsin,
- c) Liderin iş yapan yetenekleri temin etmesine izin verir.

Dezavantajları:

- a) Memnuniyetsizlik yaratabilir,
- b) Çalışanlarda lidere karşı kızgınlık yaratabilir,
- c) Gerçek bir ilham ya da motivasyon oluşturmaz.

#### **1.4.2.4. Liderlik ve Uzmanlık Gücü**

Bir kişinin sahip olduğu bilgi ve tecrübeden kaynaklanan güçtür (Saruhan ve Yıldız, 2009: 252). Bu gücün avantaj ve dezavantajları ise (Koçmar, 2012: 24);

Avantajları:

- a) Başarılarına dayalı bir unvan oluşturabilirsin,
- b) Sözün büyük bir kuvvet taşıyabilir,
- c) Uzmanlığına dayalı yaptığın toplantılar insanlarda güven oluşturabilir,
- d) Çalıştığın insanları gerçekten motive edebilirsin,
- e) Uzmanlığın ve olaylarla başa çıkabilmenle yeni fırsatlar için insanlara ilham verebilirsin.

Dezavantajlar:

- a) Uzmanlık gücünü oluşturmak uzun zaman alabilir.

#### **1.4.2.5.Liderlik ve Karizmatik Güç**

Kişilikle ilgilidir. Birey ne kadar karizmatik ve etkileyici ise o kadar güçlüdür (Saruhan ve Yıldız, 2009: 252). Bu gücün avantaj ve dezavantajları ise (Koçmar, 2012: 23);

Avantajları:

- a) İnsanlar üzerinde toplantı yapmadan dahi etkili olmayı sağlar,
- b) Tüm yönleriyle kombine çok güçlü bir liderlik stili yaratılabilir.

Dezavantajları:

- a) Aldatıcı ve kahramanca güç olabilir,
- b) Uzun bir süreçte geçerli değildir.

### 1.5. Motivasyon Kavramı

Birçok bilim insanı motivasyon kavramını tanımlamaya çalışmıştır. Bunlardan bazıları aşağıda yer almaktadır.

Motivasyon; kişilerin içinden gelerek, kendilerini o kuvvetlere iten belirli bir hedefe yönelme ve davranışlar gösterme sürecidir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 2).

Motivasyon; bireylerin, gereksinim, istek ve arzuları ekseninde gelişen bir kavramdır (Saruhan ve Yıldız, 2009: 252). Motivasyon, içsel bir durum olarak zorlayıcı iç koşulları harekete geçiren istek ve arzularımızdır (Berelson ve Steiner, 1964: 239).

İşletmelerin ve kişilerin amaçlarını gerçekleştirme ve amaçlarına ne kadar ulaştıkları önemli bir konudur. Çalışan insanların mutlu olmaları, motivasyonlarını ne kadar sağlayabildiği bilinmesi önemlidir. İşletmelerde çalışanların motivasyonu için yöneticilerin yetkilerini bilmesi ve ona göre gerekli eğitimin verilmesi gerekir (Çalışkan ve diğ., 2008: 160). Motivasyon gözle görülerek ölçülebilen bir olgu değildir, motivasyonu etkileyen faktörler insanların davranışları ölçülerek ölçülmektedir (Luthans, 1973: 157). İşletmeler için ve orada çalışan kişilerin motivasyonu azaltan pek çok husus vardır. (Çalışkan ve diğ., 2008: 160). Bunlardan bazıları;

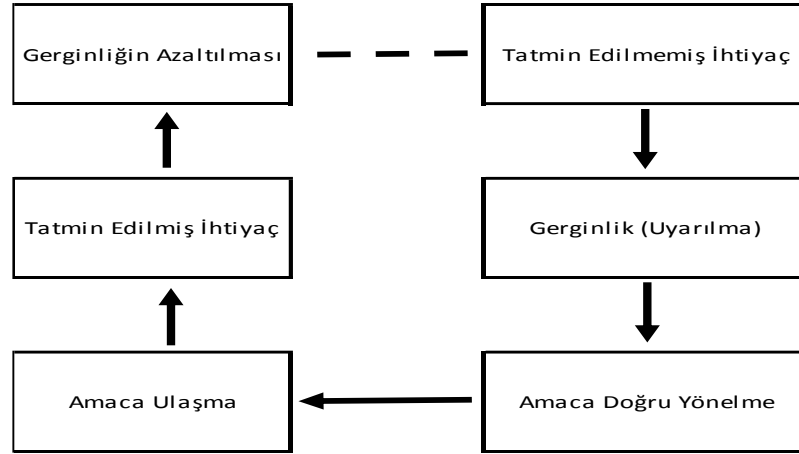
- a) Güven eksikliği,
- b) Tereddütlü girişimler,
- c) Kötü sonuçlar,
- d) Doyurucu olmayan geri-bildirimdir.

İşletmelerde çalışan insanlar için güven çok önemlidir. İş yerlerinde uzun süreli çalışmayı ve mümkün mertebede oradan emekli olmayı istemektedirler. Güven duygusunun eksikliği yaşayan insanlar çalışma ortamlarında kendilerini işe tam olarak veremeyecek, böylelikle motive olup potansiyel kapasitelerini tam olarak kullanamazlar (Çalışkan ve diğ., 2008: 160).

Motivasyon 'da önemli faktörlerden biri, yönetici ile çalışanlar arasındaki iletişimidir. Yönetici, gerek motivasyonu gerektirecek durumların tespit edilmesinde, gerekse motivasyon sürecinin yürütülmesinde en etkin araç olarak iletişimden yararlanmak

durumundadır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 3). Motivasyonun önemlerinden bir tanesi de yüksek performansı sağlamada davranışları yönlendirilmesidir (Daft, 2000: 535).

Motivasyon sadece çalışanın sorumluluğu değil aynı zamanda liderlik fonksiyonunu yürüten kişilerin de en önemli görevlerinden birisidir. Motivasyon; bir örgüt açısından hem yönetici bazında hem de çalışan bazında etkinlik ve verimin yükseltilmesi için çok önemlidir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 5).



Şekil 1: Motivasyonun Temel Süreci

Kaynak: (Çalışkan ve diğ., 2008: 161).

### 1.5.1. Motivasyon Araçları

Organizasyonda çalışanların etkinliğini artırmanın yolu özendirici veya motive edici araçların kullanılmasıdır. Her insana göre ve her işletmeye göre bir motivasyon modeli geliştirmek mümkün değildir.

Tablo 3: Motivasyon Araçları

Ekonomik Araçlar	Psiko-Sosyal Araçlar	Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar
<ul style="list-style-type: none"><li>• Yüksek gelir elde etmek</li><li>• İş görenler ve sendikalarca kabul edilen ücret artışı</li><li>• Primli ücret uygulaması</li><li>• Kâra katılma</li><li>• Ödüllendirme sistemleri</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bağımsız çalışabilme</li><li>• Kişisel güç ve yetki sahibi olma</li><li>• Sosyal statüye kavuşma</li><li>• Kişiyi ve özel yaşama saygı</li><li>• İş güvenliği ve psikolojik güvence</li><li>• İş görenlerin önerilerini dikkate almaya yönelik öneri ve değerlendirme komitelerinin varlığı</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Amaç birliği</li><li>• İş gücü planlaması</li><li>• Yetki ve sorumluluk dengliği</li><li>• İşe bağlılık ve kararlara katılma</li><li>• Etkin bir iletişim sisteminin kurulması</li></ul>

Kaynak:(Çalışkan ve diğ., 2008: 161).

### 1.5.2. Liderlik ve Motivasyon Gerekliği

İşletmelerin işlevlerini tam olarak yerine getirmelerinde motivasyonun oldukça büyük önemi vardır. Çalışanların ve grupların motive edilmeleri gerekmektedir. İşletme sahipleri ve çalışanlar arasında bağların olması başarıyı artıran önemli etkenlerden biridir. Çalışanların motivasyonları ne kadar iyi olursa örgütün başarısı da bir o kadar artacaktır (Çalışkan ve diğ., 2008: 163).

Liderlerin amaçlarına baktığımızda bir tanesinin de ihtiyaçları karşılanamayan çalışanların dengesizliklerini araştırmak ve bu yolda bu dengesizlikleri gidermek olduğu görülmektedir. Bu durum olmazsa insanların yaşadığı dengesizlik iş veriminin düşmesine, ilişkilerin olumsuz olmasına neden olacaktır. Bu yüzden ki, çalışanın enerjisi ve aktivitesini artırarak işletmenin amaçlarını daha başarılı şekilde gerçekleştirmiş ve işinde daha verimli olması sağlanabilmektedir. Liderlik ikili ilişkiyi gerektirir. Hem çalışanların performanslarının iyi olması istenirken kendilerine değer verilen ortamın da olması istenir. Bu ortamın olması durumunda çalışanların liderlerine karşı güvenleri sağlanmış olur. İnsanların davranışı motivasyonunu göstermektedir (Çalışkan ve diğ., 2008: 164).

Tablo 4: Yönetici Motivasyon Düşünceleri ve Çalışan İstekleri

Yöneticilerin Çalışanların İstekleri Konusundaki Düşünceleri		Çalışanların Gerçekte İstekleri
1	İyi Ücret	5
2	İş Güvenliği	4
3	Terfi ve İlerleme	6
4	İyi Çalışma Şartları	7
5	İşi İlgi Çekici Bulmaları	1
6	Anlayışlı Bir Disiplin	10
7	Çalışanlara Vefa	8
8	Yapılan İşlevin Hakkıyla Takdir Görmesi	2
9	Şahsi Problemlerinde Onlara Yardım Edilmesi	9
10	Olan Bitenlere Dahil Edildiği Hissi	3

Kaynak: (Çalışkan ve diğ., 2008: 165).

Görüldüğü üzere bu sıralamada yöneticiler ve çalışanların düşünceleri arasındaki farkı açık bir şekilde göstermektedir. Yöneticiler çalışanların iyi ücret istedikleri, iş güvenliğine önem verdikleri ve terfi ve ilerleme istediklerini düşünürken çalışanlar ise işi çekici bulma, yaptıkları işten takdir duyma ve yapılan işlerde kendilerinin de bulunması konusuna daha fazla önem vermektedirler (Çalışkan ve diğ., 2008: 165).

Çalışanlarla iyi iletişim kurmak ve motive etmek için bazı öneriler (Çalışkan ve diğ., 2008: 165):

- a) Bireysel farklılıkları tanımak,
- b) İnsanları doğru işe yerleştirmek,
- c) Hedef vermek,
- d) Ulaşılabilir hedefler vermek,
- e) Ödülleri bireyselleştirmek,
- f) Başarıya göre ödülleri belirlemek,
- g) Ödül sisteminde dengeyi gözetmek,
- h) Ücreti ihmal etmemektir.

Yukarıda da bahsedildiği gibi motivasyon, insanların bir amacı gerçekleştirmek üzere istekle harekete geçmeleridir. Bilindiği üzere insanların veya toplulukların farklı iste ve ihtiyaçları harekete geçirebilme amacıyla bir takım teoriler oluşturulmuştur.

### **1.5.3. Motivasyon Teorileri**

İşletme biliminin en gizemli konularından bir tanesi çalışanların nasıl motive edileceğidir. Motivasyon süreçleri oldukça karışık bir süreç olduğu için sadeleştirmek için bir çok modele ihtiyaç duyulmaktadır. Bu modeller davranışı açıklamaya çalışır ama her durumda hiç biri açıklayamaz ( Bowditch ve Buona, 1990: 52). Motivasyon Teorileri, kapsam ve süreç teorileri olmak üzere iki teoride incelenmelidir.

#### **1.5.3.1. Kapsam Teorileri**

İnsanların gereksinimi olan motivlere, bir başka deyişle insanların içinde olan faktörlere ağırlık veren teorilerdir (Ulukuş, 2016). Yönetici bu faktörlere ağırlık vererek çalışanları örgüt amaçlarına katarak onları daha iyi yönetebilecektir (Omirtay, 2009: 26).



## Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Abraham Maslow tarafından geliştirilen bu kuram, bireylerin hiyerarşik bir düzen gösteren birçok ihtiyaç tarafından motive olduklarını öne sürmektedir (Şimşek ve Çelik, 2009: 66). Bu hiyerarşide beş ana grup bulunmakta ve aşağıdan yukarıya ilkel ihtiyaçlardan lüks ihtiyaçlara doğru ilerlemektedir. Bu hiyerarşi piramidi şu şekildedir (Saruhan ve Yıldız, 2009: 252):

- a) Temel Fizyolojik İhtiyaçlar: En alt kademedeki bulunan ve mutlaka giderilmesi gereken ihtiyaçlardır. Örnek verecek olursak yeme, içme, uyku gibi temel biyolojik ihtiyaçlardır. İnsanlar bu ihtiyaçları karşılamazlarsa üst kademedeki ihtiyaçları önemsemeyeceklerdir.
- b) Güvenlik İhtiyacı: Çalışanların emin daha güvenli ve tehlikesiz bir çalışma ortamı sağlamayı amaçlar (Şimşek ve Çelik, 2009: 66).
- c) Bağlanma (Aidiyet) İhtiyacı: Çalışanların çalışma ortamındaki insanlar tarafından kabul görmeleri, arkadaşlık bağları kurabilme ve sevilme arzularını yansıtır (Şimşek ve Çelik, 2009: 66).
- d) Kendini Gösterme İhtiyacı: Sosyal bir varlık olan insanların topluluk içinde tanınma, prejtis ve saygı kazanma, kendine güvenebilme ihtiyaçlarıdır” (Saruhan ve Yıldız, 2009: 253).
- e) Kendini Tamamlama (Gerçekleştirme) İhtiyacı: En üst kademedeki ihtiyaç basamağıdır. İnsanların var olan potansiyelini geliştirebilme, yaratıcılığını kullanabilme ihtiyacıdır (Saruhan ve Yıldız, 2009: 253).

Maslow'a göre, kendini gerçekleştiren kişilerde, kendilerini devamlı geliştirmeye devam ettiklerini ve temel ihtiyaç isteklerini gidermiş olduklarını belirtmiştir (Çalışkan ve diğ, 2008: 87). Kendilerini geliştiren bireylerin sergiledikleri özellikler ise; gerçeği daha iyi ve yalın şekilde algılar ve gerçeğe daha rahat ilişki kurarlar.

- a) Kendilerini, başkalarını ve doğayı olduğu gibi kabul ederler.
- b) Davranışlarında kendiliğindenlik, sadelik ve doğallık gösterirler.
- c) Sorunların kendisine odaklanırlar.
- d) Çevreden ayırıktırlar, yalnızlığa gereksinim duyarlar.

- e) Özerklik arzularla, kültürden ve toplumdaki bağımsızlık arzusu ve eylemi içindedirler.
- f) Yaşamı sürekli şekilde yeniden yaşarlar, hayata yönelik minnettarlık duygusu taşırlar.
- g) Kendilerini zirveye çıkaran mistik ve doruk deneyimler yaşarlar.
- h) İnsanlığa yönelik özdeşim, yakınlık ve ilgi duyarlar.
- i) Kişilerarası derin ve gerçek ilişkilere önem verirler.
- j) Demokratik kişilik yapısına sahiptirler.
- k) Amaçlarla araçları ayırabilme ve de ayrıca iyi ve kötü arasındaki ahlaki ayrımı tanımlama becerileri vardır.
- l) Şakayı kaldırır ve buna yönelik olumlu bir tutum sergilerler.
- m) Yaratıcıdır.
- n) Kültürel çerçevelenmeye direnç gösterirler.

### **Alderfer'in VIG Kuramı**

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin bir uzantısı olan bu kuram , o kuramda bulunan eksikleri ve gereksinimleri gidermeye çalışmaktadır. Alderfer, Maslow'un aksine örgütteki insan gereksinimlerine yönelik bir uyarılma yapmıştır(Çalışkan ve diğ., 2008: 90). Alderfer'in ERG olarak bilinen bu kuramları;

- a) Varoluş (Existence),
  - b) İlişki Kurma (Relatedness),
  - c) Geliştirme( Growth) olarak 3 gruba ayırmıştır.
- a) Varoluş Gereksinimi:** Yaşayan bireylerin var oluşlarının devamı için fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerini kapsamaktadır. Maslow hiyerarşisinde ilk 2 kuramı kapsar .
- b) İlişki Kurma Gereksinimi:** iletişimin, diğer insanlarla duygu ve düşüncelerinin paylaşımını içerir. Etkileşimin açık,doğru olması gerektiğini savunur. Maslow hiyerarşisinde sevgi ve ait olma gereksinimine karşılık gelir.
- c) Gelişme Gereksinimi:** başarı ve sorumluluk niteliğinde bahseden bu kuram ise Maslow hiyerarşisinde kendini gerçekleştirme kuramına karşılık gelmektedir.



Şekil 2: Maslow Hiyerarşisi ve VIG Kuramı

Kaynak: (Çalışkan ve diğ.; 2008:91).

### **Herzerg'in Çift Faktör Teorisi**

1960'lı yıllarda Pittsburgh'ta muhasebe ve mühendislerden oluşan bir grup üzerine bir araştırma yapan Herzberg tarafından bu gruba 2 tür soru sorularak gruplara ayırmıştır (Taşdemir, 2013: 29).

Herzberg, yüzlerce çalışana; daha çok çalışmak için kendilerini en iyi hissettikleri zamanla, işe motivasyonu açısından kendilerini en kötü hissettikleri zamanı tasvir etmelerini istemiştir (Şimşek ve Çelik, 2009: 68). Araştırma sonuçlarına baktığımızda;

Birinci grup, "motivasyon faktörleri" yani insanları motive edip ve olması gereken, olmadığı takdirde ise kişilerin motivasyonunu düşüren faktördür. İkinci grup ise, "hijyen faktörleri"dir. Bu faktörlerin motive etme özelliği olmasa da bunların olması motivasyonu artırır yokluğu ise motivasyonu düşürmektedir (Saruhan ve Yıldız, 2009: 253).

Bu araştırmalar sonucunda; rapor edilen bilgilere göre, en iyi duygular genelde iş tecrübeli ve işin içeriği ile ilgili olmuş, iş doyumunun genelde işin içeriğinden kaynakladığı sonucuna ulaşılmıştır (Taşdemir, 2013: 30).

Çift faktör teorisi yukarıdan da anlaşılacağı gibi, "hijyen ve motivasyonları" formüle etmektedir (Şimşek ve Çelik, 2009: 68).

Hijyen Faktörleri;

a) Çalışma koşulları,

- b) Ücret düzeyi,
- c) Şirket politikaları,
- d) Kişiler arası iyi ilişkilerin yokluğu veya varlığıdır.

Motivasyon Faktörleri ise;

- a) Başarı,
- b) Tanınma,
- c) Sorumluluk,
- d) Gelişme fırsatlarına sahip olmadır.

### **Başarma İhtiyacı Teorisi**

Mc Clelland tarafından geliştirilen bu teori, diğer kapsam teorilerinden farklı olarak insanların başarma, güç ve ilişki kurma ihtiyaçlarının doğuştan olmadığını hayat boyunca öğrenilebilir olduğu ileri sürmüştür (Ulukuş, 2016). Bu ihtiyaçlara bakacak olursak (Omirtay, 2009: 36);

- a) Başarma İhtiyacı: Zor olan, yüksek bir başarı standardına sahip bir şeyi başarmak, karmaşık bir görevin ustası olmak ve diğer insanları geçmek isteği.
- b) İnsanlarla Yakın İlişki Kurma İhtiyacı: Yakın ilişkiler kurma, çatışmadan sakınma, sıcak arkadaşlıklar geliştirme arzusu.
- c) Güce Sahip Olma İhtiyacı: Diğer insanları kontrol etme veya etkileme, onlardan sorumlu olma ve diğer insanlar üzerinde yetkiye sahip olma isteğidir.

### **1.5.3.2. Süreç Teorisi**

Kapsam Teorileri insanların içten gelen duygularını konu alırken, Süreç Teorileri; insanların hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleriyle ilgilenmektedir (Ulukuş, 2016). Bir başka deyişle, Bir davranışı gösteren insanın aynı davranışı yinelemesi ya da yinelememesi nasıl sağlanabilir? sorusunun cevabı Süreç Teorileri'nin kapsamını oluşturmaktadır (Omirtay, 2009: 39).

### **Davranış Şartlandırma**

Yönetimin psikolojiden aldığı şartlandırma kavramıdır. Bu yaklaşımın biri klasik şartlandırma diğeri ise sonuçsal şartlanma olmak üzere 2 çeşidi bulunmaktadır. Klasik şartlanmada I.Pavlov' un köpekler üzerine yaptığı deneyleri kapsar. Belirli uyarılar

karşısında harekete geçirme ele alınmıştır. Bu şartlanmada ağırlık merkezi davranışı etkileme üzerinedir. Diğer şartlanma türü olan sonuçsal şartlanma ise, hareket ve davranışların sonuçlar tarafından şartlandırılması varsayımdır. Ana fikri ise, insanlar hangi sebeple olursa olsun bir davranış göstermektedir. Kişiler tarafından karşılaşılan sonuca göre, insanlar ya aynı davranışı göstermeye devam edecekler ya da o davranışı yapmaktan vazgeçeceklerdir (Koçel, 2011: 630).

### **Vroom'un Bekleyiş Teorisi**

Victor Vroom tarafından geliştirilen bu kuram, insanları güdüleyicilerinin yüksek performans ile sonuçlanan çalışanların davranışlarının asgari bir ödülle ödüllendirilebileceği şeklindeki beklenti üzerine kurulmuştur. Beklenti kuramı, çalışmalarını motive edebilecek ihtiyaç tiplerini belirlemeye çalışmak yerine, bireyin ortaya koyduğu davranışlarının karşılığında beklediği ödülleri alabilmek için kullandığı düşünme veya algılama süreçleriyle ilgilidir (Şimsek ve Çelik, 2009: 70). Bu kuramın 4 önemli temeli vardır. Vroom'a göre kişilerin motivasyonu için tek başına iş ya da görevin yerine getirilmesi yeterli değildir, kişilerin ödüle kendi değerlerini vermesi de önemlidir bunun içindir ki, farklı kişiler için aynı ödüller farklı değer yargıları taşımaktadır (Üçok, 1993: 125). Bu temeller (Omirtay, 2009: 36);

- a) Çalışanlar kendileri için potansiyel olabilecek çeşitli soruclar arasında tercih yaparlar.
- b) Çalışanlar, kendi bölümlerinde istenilen davranış ya da performansa yol açacak bir çaba olasılığına yönelik beklentilere girerler.
- c) Çalışanlar, davranışlarını takip edecek kesin çıktı olasılığına yönelik beklentilere girerler.
- d) Herhangi bir durumda, çalışanların seçim yapacağı faaliyetler, beklentiler tarafından belirlenir.

### **Lawler ve Porter 'in Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi**

Bu teoride Vroom'un modeli temel alınmış ve bu teoriye ekleme yapılmıştır. İki teorinin ortak özelliği olan "Beklenti ve Valens" insanın motivasyonunun etkilendiği kabul edilmektedir. Fakat bu teoride beklenti ve valense ek olarak yetenek, nitelik ve rol algısının motivasyon ve performansı oluşturucu unsur olarak ilave etmektedir (Ulukuş, 2016).

Lawler ve Porter'e göre, yüksek gayretin her zaman yüksek bir performansa ulaştırmayacağını ifade ederler. Gayretin sağlanabilmesi için öncelikle kişinin yeterli bilgiye ve kabiliyete sahip olması gerektiği üzerinde durmuşlardır. Gayret sonucunda, bilgi ve algılanan role bağlı performans ödüllendirilir. Diğer insanlarla karşılaştırılan performanslar, gereken ödül hakkında bir kaniya varmaması sağlar. Bu durumda algılamalarında eşitsizlik gördüklerinde tatmin dereceleri önemli ölçüde etkilenerek valens ve beklenti de değişeceğinden motivasyon süreci yeniden başlayacaktır (Omirtay, 2009: 43).

### **Adams'ın Eşitlik Teorisi**

J.Stacy Adams tarafından geliştirilen bu kuram, eşit çabanın eşit şekilde ödüllendirilmesi gerektiği temeline dayanır. Yapılacak olan kıyaslamada çalışanlar yöneticilerin adil davranıldıklarını gördüklerinde çalışanların işe güdülerinin daha çok artacağını ileri sürer. Bu kuram adalet vurgusunu temel almaktadır (Çalışkan ve diğ., 2008: 106). Motivasyon açısından bakıldığında, çalışan eşitsizlik algısı kişi eşitsizliği giderici şekilde davranacaktır. Personelini motive etmek için kullanacak yöneticilerin şunları dikkate almalıdır (Koçel, 2011: 637).

- a) Eşit gayretin eşit şekilde ödüllendirilmesi
- b) Eşitlik ve eşitsizlik personelin işletme içinde ve işletme dışında yaptıkları karşılaştırmaların bir sonucu olarak algılanır.
- c) İşletmelerde ücret yönetiminin temel konusu eşitsizlik algıdır.
- d) Eşitsizliğe karşı gösterilecek tepki değişik şekillerde olabilmektedir.

### **Amaç Teorisi**

Edwin Locke tarafından ortaya atılan bu teori, insanların belirlediği amaçlar, motivasyon derecelerini belirler. Hedefleri yüksek olan insanlar, normal hedefler belirleyen insanlara oranla daha fazla performans sergilemek zorundadır. Bu teorinin ana fikri ise, insanların hedeflerinin ulaşabilirlik dereceleridir. Amaç belirleme işi vurgulanarak, amaçların nasıl olması gerektiği konusunda öneriler getirmiştir. Yönetici açısından önemi ise yönetimin ulaşmak istedikleri amaçları çalışanların belirlediği amaçlar doğrultusunda yapmasıdır (Koçel, 2011: 637).

## **1.6. Liderlik Teorileri**

Liderlik ile ilgili yukarıda da bahsedildiği gibi birçok çalışma yapılmıştır ve liderlikle ilgili birçok teoriler geliştirilmiştir. Literatürde bir çok liderlik sınıflaması bulunmasına

rağmen, sınıflamada en çok kullanılan “Özellik Teorileri ”ne göre liderlik yeteneklerinin doğuştan kazanıldığını savunmakta, “Davranışsal Teorileri ”ne göre lideri davranışları ile değerlendirmekte, “Durumsallık Teorileri “ne göre liderliği içinde bulunduğu durumun şartlarına göre şekillendirmekte, “Güncel Yaklaşımlar” a göre ise lideri vizyon sahipliği, yaratıcılık ve ileriye görme yeteneği üzerinden değerlendirmektedirler (Akbaba ve Erenler, 2008: 23).

### **1.6.1.Özellik Teorisi**

Liderlerin sahip olduğu özellikler, liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktördür. Bu teoriye göre lider, fiziksel ve kişilik özellikleri açısından diğer insanlardan farklıdır. Liderlik özellikleri konusunda yapılan araştırmalarda liderlerin aşağıda sıralanan dört gruba yönelik özelliklerinin olduğu ortaya çıkmıştır (Paşaoğlu ve diğ.,2013 :106):

- a) Fiziksel Özellikler: Güçlülük, yaş, boy, cinsiyet, yakışıklılık/güzellik, ırk, etkileme, aktivite, güzel konuşma vb.
- b) Düşünsel Özellikler: Zekâ, dikkat, inisiyatif, kararlılık, ileriye görme, sorumluluk, gerçekçilik, bilgi, yetenek, ikna etme vb.
- c) Duygusal Özellikler: Algılama, kendini kontrol etme, güven duygusu, sevmek ve sevindirmek, yüksek başarıma duygusu, hırs vb.
- d) Sosyal Özellikler: Başkalarıyla iyi iletişim kurma, dostluk, arkadaşlık yeteneği, dışa dönük kişilik yapısı, kendini kabul ettirme vb.

Bu kuramın ortaya koyduğu sınırlılıklar ve liderlik anlayışının tanımındaki yetersizlikten dolayı liderlik alanında başka araştırmalara yönelmiştir. Bu yaklaşımın bir bütünlük göstermeme nedenleri ise (Sökmen, 2016 :138):

- a) Özellikler listesi sonsuzdur.
- b) Liderin ortaya çıktığı grupta, liderin taşıdığı özelliklerden daha fazlasına sahip bireyler bulunmaktadır.
- c) Özelliklerin tanımlanması ve ölçümü güçtür.
- d) Liderliğin geçtiği ortam göz ardı edilmektedir; belli özellik var olsa da grup ya da durum onu gerektirinceye kadar etkili olmayabilir.

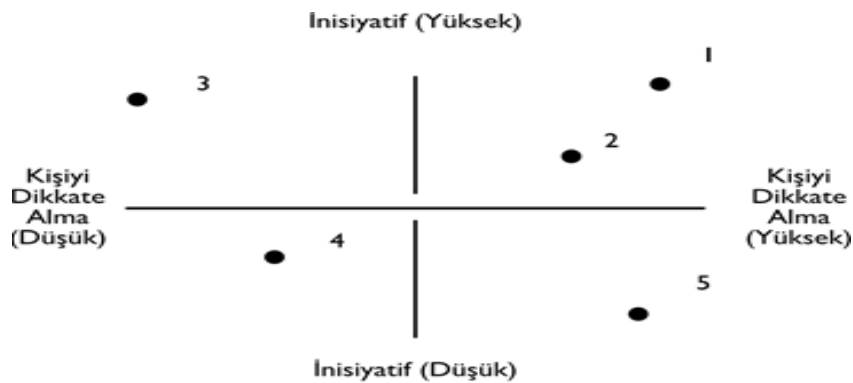
## 1.6.2. Davranışsal Liderlik Teorileri

Bu teorinin ana fikri özellikler teorisinin kapsamındaki liderlerin özelliklerinden çok liderin uyguladığı davranışlar ve liderin çalıştığı gruplarla olan ilişkileridir. Bu teori liderin kendisi kadar izleyicilere de ağırlık vermesidir (Koçel, 2011: 577). Bu teorinin özellikler teorisine oranla 3 faydası vardır (Paşaoğlu ve diğ., 2013:108):

- Özellikleri araştırmaktansa, davranışları ortaya koymak biçimsel liderlerin yanında, biçimsel olmayan liderleri de ortaya çıkarmaktadır.
- Eğer lideri tanımlayabilecek etkili davranış biçimleri ortaya çıkarılırsa, eğitim yoluyla liderlik davranışları kişilere kazandırılabilir.
- Liderin davranış biçimlerine karşılık grubun diğer üyelerinin (izleyenlerin) davranışları, lider ile izleyenlerin davranış ilişkilerini yakından inceleme fırsatı yaratır.

### 1.6.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Ohio State Üniversitesi'nde 1945 yılında başlayan bu çalışma davranışsal teorinin gelişmesinde büyük katkıda bulunmuştur. Bu çalışmanın amacı liderlik tanımının nasıl yapıldığını tespit etmektir. Bu çalışmada daha sonra Faktör Analizi' ne tabi tutulmuş ve liderlik faktörleri ve liderlik süreçleri açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışma sonucunda liderlik davranışlarını etkileyen 2 bağımsız değişken bulunmuştur. Bunlardan biri kişiyi dikkate alma ve diğeri ise inisiyatifdir (Koçel, 2011 : 578).



Şekil 3: Çeşitli Liderlik Davranışları

Kaynak: (Paşaoğlu ve diğ., 2013:108).



Bu araştırmanın bulguları ise;

a) Liderin kişiye dikkate alan davranışları çoğaldıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalacaktır.

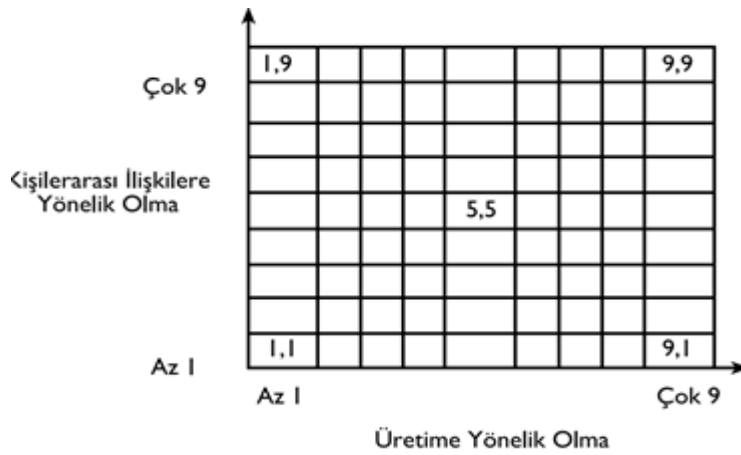
b) Liderin inisiyatifi çoğaldıkça grup üyelerinin performans oranları artacaktır (Koçel, 2011: 579).

### 1.6.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Michigan Üniversitesi'nde 1947 yıllarında Rensis Likert tarafından bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışmanın amacı, grupta çalışanların daha fazla tatmin olması ve grubun daha verimli çalışmasıdır. Bu çalışma sonucunda faktörlerin liderlik davranışlarını etkilediği görülmüştür. Bunlardan biri "kişiye yönelik davranış" ve diğeri "işe yönelik davranış" tır. Bu çalışmanın sonucunda ise, kişiye yönelik liderlik davranışının daha verimli olduğu ortaya çıkmıştır (Koçel, 2011: 579).

### 1.6.2.3. Blake ve Mounton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Bu model liderlerin davranışlarındaki daha çok üzerinde durduğu faktörleri iki grupta toplamıştır. Bunlar "üretime yönelik olma" ve "kişiler arası ilişkiye yönelik olma" (Koçel, 2011: 580).



Şekil 4: Yönetim Tarzı Matriksi

Kaynak: (Paşaoğlu ve diğ., 2013: 110).

Bu matriks üzerinde 5 farklı lider tipi yer almaktadır. Bu liderler ve gösterdikleri davranışlar aşağıda kısaca özetlenmiştir (Paşaoğlu ve diğ., 2013: 110)

a) 1.1. Tip: Etkili Olmayan Lider: Örgütte kalabilmek için gerekli işin yerine getirilmesinde en az seviyede çaba harcamaktadır.

- b) 1.9. Tip: Kulüp Lideri: Lider düşünceli, rahat ve arkadaşça ilişkilere ağırlık verirken göreve ilgisi en alt seviyededir.
- c) 9.1. Tip: Görev Lideri: Lider verimliliği sağlarken otoritesini kullanır, insan ilişkileriyle ilgisi ise yok denecek kadar azdır.
- d) 5.5. Tip: Örgüt Lideri: Yapılacak işin miktarı ile çalışanların moralini dengede tutmaya çalışan uzlaşmacı tiptir.
- e) 9.9. Tip: Ekip Lideri: Lider kendini göreve adayın kişilerle beraber yüksek verime yönelmiştir. Karşılıklı güven ve saygı en üst seviyededir. Herkes birbirine bağımlı olduğunun farkındadır. Matrikste yer alan en etkili liderlik tipinin bu liderlik olduğu ifade edilmektedir.

#### **1.6.2.4. McGregor'un X ve Y Teorisi**

Bu teori liderlerin davranışlarını belirlemede en önemli faktörlerden birisidir. Liderlerin insan davranışları hakkındaki inanç ve tutumları onların davranışlarını da önemli derecede etkilemektedir (Koçel, 2011: 581). 1957 yılında McGregor'un Organizasyonların Beşerî Yönü adındaki kitabında, liderlerin diğer çalışanları algılama dereceleri, onları nasıl gördüklerine bağlı olduğunu ileri sürmüştür (Koçel, 2011: 238).

X Teorisi, Klasik Yönetim tarzında olduğu gibi insan unsurunu pasif bırakarak, otoriter bir davranış ileri sürmüştür. İnsanların çalışmaktan hoşlanmadıklarını, insanların sorumluluktan kaçtıklarını ve iş yaptırmak için insanları zorlamak gerektiği varsayımlarını ileri sürmüştür. Y Teorisi ise, Neo-Klasik Yönetim tarzını benimseyerek insancıl bir yaklaşım ileri sürmüştür. Bu teoriye göre ise, insanlar için çalışmanın dinlenmek kadar doğal olduğunu, çalışırken insanların tembellikten kaçtıklarını, gerekli ortamların sağlanması halinde çalışmaktan çok zevk alacaklarını, insanların kendi kendilerini kontrol edebileceğini kabul etmiştir (Koçel, 2011: 238).

Tez çalışmasının konusu olan bu teori bazı bilim insanları tarafından motivasyon teorisi olarak ele alınmakta, bazı bilim insanları tarafından ise bir liderlik teorisi olarak ele alınmaktadır.

#### **1.6.2.5. Rensis Likert'in Sistem 1 – Sistem 4 Modeli**

Bu model liderlik davranışlarının anlaşılması ve gruplandırılması için geliştirilmiştir. Michigan çalışmalarının devamı olan bu çalışma liderlik davranışlarını 4 grupta toplamıştır (Koçel, 2011: 582).

Tablo 5: Likert'in Sistem 4 Modeli ve Özellikleri

Liderlik Değişkeni	Sistem-1 İstismarcı Otokratik	Sistem-2 Yardımsever Otokratik	Sistem-3 Katılımcı	Sistem-4 Demokratik
Astlara olan güven	Astlara güvenmez.	Hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir, fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
Astların algıladığı serbesti	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda Kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.	Astlar kendilerini tamamı ile serbest hissederler.
Üstün astlarla olan ilişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikirlerini alır, onları kullanır.

Kaynak: (Paşaoğlu ve diğ., 2013:111).

Bu sistemde Sistem 1 istismarcı otokratik, Sistem 2 yardımsever otokratik, Sistem 3 katılımcı ve Sistem 4 demokratik olarak gruplandırılmıştır (Koçel, 2011: 239).

### 1.6.3. Durumsallık Teorisi

Bu teori değişik koşullara göre liderlik davranışlarının değişiklik göstereceğini ileri sürmektedir. Liderlikte koşulları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu teori için liderlerin etkinliğini belirleyen faktörler ise (Koçel, 1998: 584);

- Ulaşılmak istenen amacın niteliği,
- Grupta çalışanların yetenekleri ve beklentileri,
- Organizasyonların özellikleri,
- Lider ve çalışanların tecrübeleridir.

#### 1.6.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Teorisi

Bu teoriye göre liderlerin davranışlarını belirleyen 3 değişken vardır. Bu faktörler liderler için olumlu ve olumsuz ortam yaratır ve gösterilmesi gereken liderlik davranışını çok fazla etkilemektedir. 3 unsurun anlamları şudur (Koçel, 2011: 584):

- a) Lider ile İzleyiciler Arasındaki İlişkiler: İzleyiciler tarafından liderin sevildiğini ve liderlerine olan güveni ve bağlılığı ifade eder. Liderin astlarını etkileme derecesi belirlenerek eğer ilişkileri “iyi” olarak nitelendiriliyorsa olumlu bir çalışma ortamı olacaktır. Şayet lider astları tarafından sevilmiyor ise “zayıf” olarak nitelendirilerek olumsuz bir çalışma ortamı yaratılacaktır.
- b) Başarılacak İşin Niteliği: Bu değişken, “grubun başarmaya çalıştığı işin yapılması ile ilgili olarak önceden belirlenmiş belirli yol ve yöntemlerin bulunup bulunmaması ile ilgilidir”. Standart bir iş açık ve seçik amaçlara sahiptir ve ayrıntılı olarak nasıl yapılacağı belirlenmiştir. Bu tür işlere planlanmış (yapılanmış) ve nasıl yapılacağı belli olmayan ve amaçları açık olamayan işlere ise planlanmamış (yapılanmamış) iş olarak nitelendirilmiştir.
- c) Liderin Mevkiye Dayanan Otoritesinin Derecesi: Bu değişken ise, “liderin ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme, terfi ettirme vb. konularında sahip olduğu yetkinin derecesini ifade etmektedir. Belirli bir örgüt içinde çalışan liderin bu tür yetkileri “fazla” veya “az” olabilir. Yetkilerin fazla olduğu durum liderlik için olumlu bir ortama, az olduğu durum ise olumsuz bir ortama işaret etmektedir.

### **1.6.3.2. Amaç- Yol Teorisi**

Bu teoride liderlerin davranışlarının çalışanların motivasyonları, tatmini ve performansı üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Bu teoriye göre liderler; otoriter lider, destekleyici lider, katılımcı lider ve başarıya yönelik liderlik anlayışlarından birini benimsemektedir (Koçel, 2011: 589). Faktörlere bağlı olarak belirlenen liderlik tarzları astları üzerine etkileri birbirinden farklıdır. Bazı şartlarda başarıya odaklanmış lider davranışı daha olumlu sonuçlar verirken, bazı şartlarda katılımcı ve destekleyici davranış gösteren liderler daha başarılı olmaktadır. Bunun için durum ve şartları ayrıntılı bir biçimde analiz ederek en uygun lider davranışını ortaya koymaktır. Bu teori uygulamalı araştırma yapmak için çok uygun değildir. Yapılan çalışmaların farklı bulgular elde ettiği görülmüştür (Paşaoğlu ve diğ., 2013: 114).

### **1.6.3.3. Vroom ve Yetton’un Liderlik Modeli**

Bu liderlik modelinde daha çok liderin karar verme süreci üzerinde durulmuştur, liderlikte yapılması gereken en önemli şeyin karar vermek olduğu açıklanmıştır. Karar verme sürecinde astların verilen kararlara katılımının sağlanması da önemlidir. Astların

kararlara katılımının sağlanması belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmayı kolaylaştırır (Koçel, 1998: 584).

Karar vermede katılma biçimi ve miktarını belirlemede izlenecek bir dizi karar kuralı getirdiği için normatif model olarak adlandırılan model, yedi farklı durumda uygulanacak beş değişik liderlik türünden oluşan bir karar ağacı geliştirir. Bu liderlik türleri aşağıda verilmiştir (Koçel, 1998: 584).

A1 – Otoriter 1 – Lider karar verirken ya da sorunu çözerken elindeki bilgileri kullanır, kararı o verir.

A2 – Otoriter 2- Lider astlardan gerekli bilgileri alır ama kararı kendisi verir. Astlar yalnızca bilgi sağlarlar.

C1 – Danışmalı 1- İlgili astlarla sorunu bireysel olarak paylaşır. Bireysel olarak onların görüş ve yorumlarını alır ama kararı kendisi verir.

C2 – Danışmalı 2- Sorunu astlarla grup olarak paylaşır. Toplu olarak onların görüş ve yorumlarını alır ama kararı kendi verir.

G2 – Grup 2 (Katılmalı) – Bir grup olarak astlarla sorunu paylaşır. Lider kendi görüşünü kabul ettirmek için astlara baskı yapmaz, birlikte karar seçeneklerini geliştirirler ve çözüm üzerinde anlaşmaya varırlar (Paşaoğlu ve diğ., 2013: 110).

#### **1.6.3.4. Hersey ve Blanchard’ın Durumsallık Liderlik Teorisi**

Hersey ve Blanchard liderliği açıklamak için “güç” kavramını kullanmışlardır. Güç, izleyenlerin şikâyetlerini azaltır veya izleyenleri etkiler. Durumsal liderliğin anahtar iki kavramı ise; izleyenlerin olgunluk düzeylerinin belirlenmesi ve liderin davranışlarıyla model olmasıdır. Liderin dolaylı olarak yapması gereken ise izleyenlerin olgunlaşmasına yardım etmektir. Görev yönelimli davranış, olgunlaşmamış izleyenlerin üretimini artırmak için gerekmektedir. Olgunlaşmış izleyende otonomi bunların yerini alır. Durumsal kuramcılardan Fiedler ve Chemers liderliği temelde motive etme, yönlendirme, denetleme, rehberlik etme ve işgörenleri amaçlara ulaştırmak için geliştirmedir demektirler. Fiedler’e göre liderler, sözel olan ve olmayan davranışları ile örgüt çalışanlarının performansını etkilerler. Ne anlayışlı liderler ne de yapıyı kurucu liderler her zaman etkili olurlar. Yani Fiedler, lider davranışını, davranışın gerçekleştiği ortamın benzersiz özellikleri ile birlikte ele almaktadır (Koçel, 1998: 584).

## BÖLÜM II

### LİDERLİK YAKLAŞIMI VE DOUGLAS MCGREGOR'UN X VE Y TEORİSİ: BARTIN ÜNİVERSİTESİ'NDE ÇALIŞAN İDARİ PERSONEL ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

Bu çalışma, liderlik yaklaşımları göz önüne alınarak X ve Y Teorisinin Bartın Üniversitesi'nde çalışan idari personeller üzerindeki etki düzeyini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amacın gerçekleştirilmesi noktasında Douglas McGregor'un geliştirdiği X ve Y Teorisini içeren ölçek formundan yararlanılmıştır. Ölçeğin güvenilirliğini belirlemek amacıyla Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı değeri incelenmiş ve bu değer 0,785 olarak tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, Bartın Üniversitesi'nde çalışan toplam 188 idari personel üzerinde anket uygulanmıştır. Uygulama sonucunda elde edilen verilerin çözümlenmesinde parametrik test yöntemlerinden Bağımsız Örneklem T-Testi ve Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi testleri kullanılmıştır. Farklılığın kaynağının belirlenmesinde ise Post Hoc testlerinden Hochberg's GT2 testi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, liderlik yaklaşımlarından biri olan X ve Y Teorisine ilişkin katılımcı görüşleri ile cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim düzeyi değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüş iken unvan, hizmet süresi ve gelir düzeyi değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

#### 2.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Bartın Üniversitesi'nde çalışan idari personellerin Douglas McGregor'un geliştirdiği X ve Y Teorisine ilişkin görüşlerinin tespit edilmesidir. İfade edilen bu amaç doğrultusunda, idari personellerin X ve Y Teorisi algılaması ortaya konacak ve bu algılamının cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim düzeyi, unvan, hizmet süresi ve gelir düzeyi değişkenleri bağlamında farklılık oluşturup oluşturmadığı ortaya konacaktır. Bu bağlamda, çalışmada Bartın Üniversitesinde 2017 yılında çalışan idari personelin X ve Y Teorisine yönelik görüşleri ortaya konacaktır.

Yukarıda ifade edilenler doğrultusunda, araştırmaya katılan idari personellerin söz konusu teoriye yönelik görüşlerinin tespiti için aşağıdaki hipotezlerin test edilmesi sağlanmıştır:

H<sub>1</sub>: Katılımcıların X ve Y Teorisine ilişkin görüşleri ile cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

H<sub>2</sub>: Katılımcıların X ve Y Teorisine ilişkin görüşleri ile yaş değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H<sub>3</sub>: Katılımcıların X ve Y Teorisine ilişkin görüşleri ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>4</sub>: Katılımcıların X ve Y Teorisine ilişkin görüşleri ile öğrenim düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>5</sub>: Katılımcıların X ve Y Teorisine ilişkin görüşleri ile unvan değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>6</sub>: Katılımcıların X ve Y Teorisine ilişkin görüşleri ile hizmet süresi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>7</sub>: Katılımcıların X ve Y Teorisine ilişkin görüşleri ile ve gelir düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

## **2.2.Araştırmanın Önemi**

Çok eski zamanlardan bu yana liderlik yaklaşımları geliştirilmiş ve hala da bu arayış devam etmektedir. Hem motivasyon teorisinde önemli bir yer kaplayan ve hem de liderlik yaklaşımında çok önemli olan McGreor'un X ve Y yaklaşımında, X Teorisinin insan unsurunu arka planda tutarak daha çok insanlar üzerine çalışmayı sevmeyen, sürekli kontrol edilmesi gerektiğini düşünen bir yaklaşımken, Y teorisi insan unsurunu ilk plana çıkartarak çalışmanın insanlar için çok doğal bir olgu olduğunu, insanlar uygun koşullara göre daha çok çalışacağını ve kendi kendilerini kontrol edebilme gücü olduğunu savunmuştur. Kamu sektöründe uyguladığım bu çalışma birçok bilimsel çalışmaya katacağı değerle verimli olacağını düşünülmektedir.

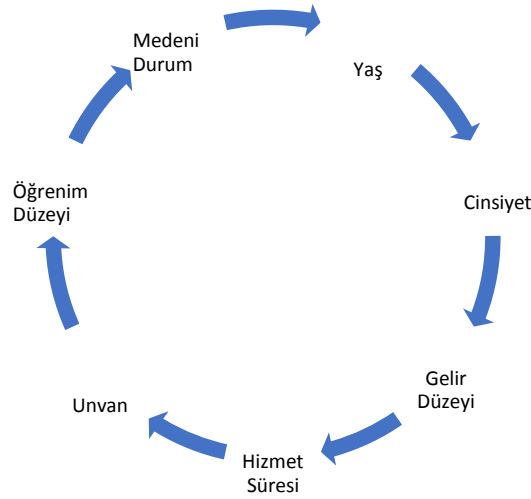
## **2.3.Araştırmanın Yöntemi ve Kapsamı**

Çalışmada, verilerin elde edilmesi noktasında anket yöntemine başvurulmuştur. Anketlerin uygulanmasında ise, yüz yüze anket tekniğinden yararlanılmıştır. Bu doğrultuda hazırlanan anket formuna EKLER bölümünde yer verilmiştir. Hazırlanan anket formunun birinci bölümünde yer alan demografik bilgiler ile Douglas McGregor'un geliştirdiği X ve Y Teorisine yönelik ölçek formundan yararlanılmıştır. Uygulama sonucunda elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS 24 paket programından (Statistical Package for the Social Science) yararlanılmıştır. Elde edilen veriler ise ilgili bölümlerde tablolaştırılarak sunulmuştur.

Toplam 25 sorudan oluşan Douglas McGregor'un geliştirdiği X ve Y Teorisi formunda iki bölüm yer almaktadır.

### 2.3.1.Kişisel Bilgi Formu

Birinci bölümde yer alan kişisel bilgi formunda ankete katılanların cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim düzeyi, unvan, hizmet süresi ve gelir düzeyi ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Toplam 7 sorudan oluşan bu kısımda katılımcı sayıları ve yüzdelik dilimleri yer almaktadır. Araştırmada yer alan bu soruların temel kullanım amacı, ölçek içerisinde yer alan ifadelere göre farklılık oluşturup oluşturmadığının incelenmesidir.



Şekil 5: Bağımsız Değişkenler

Şekil 5' ten de anlaşılacağı üzere, Douglas McGregor'un geliştirdiği X ve Y Teorisine yönelik görüşler üzerinde etkili olan bağımsız değişkenler; cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim düzeyi, unvan, hizmet süresi ve gelir düzeyi değişkenlerinden oluşmaktadır.

### 2.3.2. X ve Y Teorisi leği

İkinci bölümde yer alan X ve Y Teorisi leği 25 sorudan oluşmakta olup ölçek içerisinde; "İnsanlar başkaları tarafından kontrol edilmeden kendi kendilerini daha kolay kontrol edebilirler.", "Genel olarak insanların, çalışmaktan hoşlanmadığını ve işten kaçmaya çalıştıklarını düşünürüm.", "Eğer amaçlar doğru bir Şekilde anlatılırsa, daha işbirlikçi davranır ve kurumun amaçlarına daha iyi hizmet edebilirim." ve "Kurumun amaçlarına bağlılığın sonuçta sunulan ödüllere bağlı olduğunu düşünürüm." gibi ifadeler yer



almaktadır. Bu ifadeler, “Kesinlikle Katılıyorum”dan “Kesinlikle Katılmıyorum”a doğru şekillenmiştir. Örneğin “İnsanlar mümkün olduğunca sorumluluktan kaçarlar.” ölçek ifadesi için katılımcılar;

- 1- Kesinlikle Katılıyorum,
- 2- Katılıyorum,
- 3- Kararsızım,
- 4- Katılmıyorum,
- 5- Kesinlikle Katılmıyorum cevaplarında bulunmuşlardır.

#### **2.4.Araştırmanın Sınırlılıkları**

McGregor’un X ve Y teorisinin ölçüldüğü bu çalışma birtakım sınırlılıklar tanımaktadır. Araştırmada Bartın Üniversitesi’nde çalışan idari personel üzerinde uygulama yapılmıştır. Anketlerin ulaştırıldığı çalışanların bazıları anketleri memnuniyetle doldururken, bazı çalışanlar yoğunluklarını dile getirmişlerdir. Anket formlarında çalışanların isimlerin yer verilmemesinden dolayı anket çalışmamıza katılanların sorulara dürüst cevap verildiği varsayılmıştır.

#### **2.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini, Bartın Üniversitesinde çalışan idari personeller oluşturmaktadır. 2017 yılında söz konusu üniversitede çalışan idari personel sayısı 239’dur. Örneklemi ise, idari personeller arasından kolayda tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen kişiler olacaktır. Bilindiği üzere, basit tesadüfi örnekleme yöntemi, ana kütleden seçilecek örneğe ait birimlerin her birine eşit seçilme şansı veren ve seçimin etki altında kalmadan farklı seçim şekilleri ile yapılabildiği yöntemdir. (Koçel, 1998: 584).

Bu araştırmada istatistiksel açıdan elde edilen verilerin anlamlılık düzeyinin sağlanması amacı ile toplam 198 kişiye anket uygulanmıştır. Ancak, araştırmaya katılanlardan 10 idari personelin anket formunu önceden belirlenen kriterlere göre doldurmadığı tespit edilmiştir. Sonuç olarak, toplam 188 adet anket istatistiksel analize tabi tutulmuştur.

Sözkonusu örneklemin yeterli olup olmadığı konusunda aşağıdaki formül kullanılmıştır (Yamane, 2001).

$$n = \frac{(Nt^2 pq)}{}$$

$$(d^2 (N-1)+t^2 pq)$$

$$n = \frac{(239*1,96^2*0,05*0,95)}{(0,05^2*238+1,96^2*0,05*0,95)}$$

$$n = 181$$

Formülde yer alan N: anakütle büyüklüğünü, n: örneklem büyüklüğünü, p: olayın görülme olasılığını, q: 1-p: olayın görülmemeye olasılığını, d: kabul edilen  $\pm$  örnekleme hata oranını ve  $t_{(\alpha, sd)}$ :  $\alpha$  anlamlılık düzeyinde, serbestlik derecesine göre t kritik değerini ifade etmektedir.

Araştırmada örneklem sayısının belirlenmesinde güvenilirlik düzeyi % 95, güven aralığı % 5 ve örneklem hatası 0,05 olarak belirlenmiştir. Bu durumda gerekli örneklem sayısının 181 olduğu tespit edilmiştir.

## 2.6.Verilerin Analizi

Douglas McGregor'un geliştirdiği X ve Y Teorisini içeren ölçek formundan yararlanılmıştır. Ölçeğin güvenilirliğini belirlemek amacıyla Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı değeri incelenmiş ve bu değer 0,785 olarak tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, Bartın Üniversitesi'nde çalışan toplam 188 idari personel üzerinde anket uygulanmıştır. Uygulama sonucunda elde edilen verilerin çözümlenmesinde parametrik test yöntemlerinden Bağımsız Örneklem T-Testi ve Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi testleri kullanılmıştır. Farklılığın kaynağının belirlenmesinde ise Post Hoc testlerinden Hochberg's GT2 testi kullanılmıştır.

### 2.6.1. Güvenilirlik Katsayısı

Araştırmanın gerçekleştirilmesi amacı ile kullanılan anket formundaki ölçek ifadelerinin güvenilirliklerinin test edilmesinde Cronbach's Alpha tekniğine başvurulmuştur. Bilindiği üzere, güvenilirlik herhangi bir ölçüme ait elde edilen genel puanların ve ölçeğe ait alt boyutların toplam puanların doğru, sağlam ve güçlülük düzeyini belirlemeye yönelik tahmini değerdir (Şencan, 2015: 15). Test sonucunda elde edilen alfa

değeri ( $\alpha$ ) testin homojenliğinin göstergesi olarak kabul edilir ve ölçek ifadeleri aşağıdaki gibi aralıklandırılır (Tavşancıl, 2006: 29):

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Tablo 6: Cronbach's Alpha Tekniğine İlişkin Çözümleme Sonuçları

	<b>Cronbach's Alpha Katsayısı</b>	<b>Madde Sayısı</b>
<b>Boyutlar</b> X-Y Teorisi Katılımcı Görüşleri	0,785	18

Tablo 6' da da görüldüğü üzere, X-Y Teorisi ölçek ifadelerinin 0,785'lik düzeyde bir güvenilirliğe sahip olduğu görülmüştür. Bu değer söz konusu ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

### 2.6.2. Normallik Analizi

Araştırmada, anket yöntemi sonucu elde edilen verilerin çözümlenmesinde kullanılan bir diğer test tekniği de normallik testidir. Bu test, parametrik test yöntemlerinin kullanılabilirliğinin temel bir şartı olan “verilerin normal bir dağılıma sahip olma”koşulunu ortaya koyan bir test tekniğidir. Normallik testinde Skewness ve Kurtosis değerlerinin -2 ila +2 aralığında olması beklenmektedir. Bu koşulun yerine geldiği durumlarda verilerin normal dağılıma sahip olduğu varsayılır. Verilerin normal dağılıma uygun olduğu durumda ise, teste ilişkin aşağıdaki hipotezler oluşturulmaktadır.

$H_0$ : İdari personellerin X ve Y Teorisine yönelik görüşlerinin tespit edilmesine yönelik elde edilen veriler normal dağılıma uygundur.

$H_1$ : İdari personellerin X ve Y Teorisine yönelik görüşlerinin tespit edilmesine yönelik elde edilen veriler normal dağılıma uygun değildir.

Bu hipotezler doğrultusunda yapılan normallik testine ilişkin elde edilen çözümleme Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7: Normallik Test Sonuçları

	<b>İstatistik</b>	<b>Standart Hata</b>
Ortalama		0,30
95 % Confidence Alt Sınır	2,39	
Interval for Mean Üst Sınır	2,51	
5% Kırpılmış Ortalama		
Medyan		
Varyans		
Standart Sapma		
Minumum		
Maksimum		
Aralık		
Çeyrekler Arası Fark		
Skewness ( Basıklık)		,177
Kurtosis (Çarpıklık)		,353

Skewness ve kurtosis değerlerinden de anlaşılacağı üzere, anket uygulaması sonucunda elde edilen verilerin normal bir dağılım gösterdiği sonucu ortaya çıkmıştır (George ve Mallery, 2010). Bu sonuca göre oluşturulan  $H_0$  hipotezi kabul edilmektedir.

## 2.7.Araştırma Bulguları

25 sorudan oluşan anket çalışmasının 7 tanesi demografik sorulardan diğer sorular ise katılımcıların X ve Y teorisine yönelik cevapları incelenmiştir.

### 2.7.1.Katılımcılara Ait Genel Betimsel İstatistikler

Araştırmanın bu kısmında, katılımcıların bazı sosyo-demografik özelliklerine ilişkin elde edilen verilere yer verilecektir. Söz konusu çözümlerler Frequencies yöntemi ile gerçekleştirilmiş olup aşağıda tablolaştırılarak sunulmuştur.

Tablo 8: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları

	<b>N</b>	<b>%</b>

Tablo 8 :Devam ediyor.

Kadın	<b>70</b>	<b>37,2</b>
Erkek	118	62,8
Toplam	188	100,0

Tablo 8'e göre, katılımcıların % 37,2'si (70 kişi) kadın; % 62,8'i (118 kişi) ise erkektir. Buna göre araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun erkeklerden oluştuğu ifade edilebilir.

Tablo 9: Katılımcıların Yaş Dağılımları

	<b>N</b>	<b>%</b>
25 Yaş Altı	4	2,1
25-35 Yaş	110	58,5
36-45 Yaş	<b>51</b>	<b>27,1</b>
46-55 Yaş	22	11,7
55 Üzerine Yaş	1	,5
Toplam	188	100,0

Yine katılımcıların % 2,1'i 25 altı yaş grubu, % 58,5'i 25-35 yaş grubu, % 27,1'i 36-45 yaş grubu, % 11,7'si 46-55 yaş grubu ve % 0,5'i ise 55 üzeri yaş grubundadır. Tablo 9'tan da anlaşılacağı üzere, katılımcıların daha çok 25-35 yaş grubu aralığında olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 10: Katılımcıların Unvan Dağılımları

	<b>N</b>	<b>%</b>
Ens./Fak./YO Sekr./Daire Bşk./ Hukuk Müş.	13	6,9

Tablo 10: Devam ediyor.

Şube Müd./ Avukat	17	9,0
Şef	29	15,4
Teknik/Sağlık Personeli	19	10,1
Bilg. İşl/Memur/Hizmetli	110	58,5
Toplam	188	100,0

Katılımcıların unvanlarına baktığımızda, % 6,9'unun Ens./Fak. / Yüksekokul Sekr. / Daire Bşk. / Huk. Müş, % 9'unun Şube Md. /Avukat; % 15,4'ünün Şef; % 10,1'inin Teknik / Sağlık Personeli; % 58,5'inin Bilg. İşl. / Memur Hizmetli olduğu görülmüştür.

Tablo 11: Katılımcıların Medeni Durum Dağılımları

	N	%
<b>Evli</b>	135	71,8
<b>Bekar</b>	53	28,2
<b>Toplam</b>	188	100,

Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında, % 71,8'inin evli ve 28,2'sinin ise bekâr olduğu görülmüştür. Bu değerlerden de anlaşılacağı üzere, katılımcıların daha çok evli olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 12: Katılımcıların Öğrenim Düzeyi Dağılımları

	N	%
Lise	9	4,8
Önlisans	25	13,3
Lisans	129	68,6
Lisansüstü	25	13,3
Toplam	188	100,0

Katılımcıların öğrenim düzeyi ile ilgili elde edilen verilere bakıldığında, % 4,8 ‘i lise mezunu, % 13,3’ü önlisans, % 68,6’sı lisans, % 13,3’ü lisansüstü mezundur.

Tablo 13: Katılımcıların Hizmet Yılı Dağılımları

	N	%
0-4 Yıl	47	25,0
5-9 Yıl	80	42,6
10-14 Yıl	20	10,6
15-20 Yıl	15	8,0
20 Yıl Üzeri	26	13,8
Toplam	188	100,0

Katılımcıların hizmet süresine baktığımızda, % 25’inin 0-4 yıldır; % 42,6’sının 5-9 yıldır; % 10,6’sının 10-14 yıldır; % 8’inin 15-20 yıldır ve % 13,8’inin ise 20 yıl üzeri bir süredir çalıştığı görülmüştür.

Tablo 14: Katılımcıların Gelir Düzeyi Dağılımları

	N	%
2000-2500 TL	11	5,9
2501-3000 TL	98	52,1
3001-3500 TL	28	14,9
3501-4000 TL	20	10,6

Tablo 14: Devam ediyor.

4001 TL ve üzeri	<b>31</b>	<b>16,5</b>
Toplam	188	100,0

Katılımcıların gelir düzeyine baktığımızda ise, % 5,9'unun 2000-2500 TL gelire sahip olduğu, % 52,1'inin 2501-3000 TL gelire sahip olduğu, % 14,9'unun 3000-3500 TL gelire sahip olduğu, % 10,6'sının 3501-4000 TL gelire sahip olduğu, % 16,5'inin 4001 TL ve üzeri gelire sahip olduğu görülmüştür. Sonuç olarak, anket uygulamasına katılanların genel olarak 2501-3000 TL arası bir gelire sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

### **2.8.2.Katılımcıların “Douglas McGregor’un X ve Y Teorisine” Yönelik Görüşlerinin Betimsel İstatistikleri**

Anket çalışmasında 18 soruluk kısmın incelenmesi aşağıda ayrıntılı olarak yapılmıştır.

#### **2.8.2.1. “X Teorisine” Yönelik Görüşlerin Betimsel İstatistikleri**

Araştırmanın bu kısmında Douglas McGregor'un geliştirdiği X ve Y Teorisi ölçeği içerisinde yer alan “X Teorisi”boyutuna yönelik katılımcıların verdikleri cevaplardan elde edilen veriler betimleyici analiz ile incelenmiş olup raporlanmıştır. Bu boyutta 10 ifadeden oluşan likert tipli ölçek yer almaktadır. Ölçek içerisinde “İnsanların yaptığı işlerin sıkı bir şekilde kontrol edilmesi gerektiğini düşünürüm.”, “İşimi yaparken koşulların değişmesinden hoşlanmam.” Ve “İnsanlar kendi istek ve amaçlarını kurumun istek ve amaçlarında önde tutarlar.” gibi İfadeler yer almaktadır. Yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa değeri 0,741 olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 17 katılımcıların X Teorisine yönelik görüşlerini incelemek amacıyla sorulan sorulara verilen cevapları içermektedir. Burada her bir ifade için katılımcı sayıları, yüzde dağılımları ve bu ifadelerin ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir.

Ölçek ifadelerinin skala değerlerine aşağıdaki puanlar verilerek yapılmıştır:

1: Kesinlikle Katılıyorum

2: Katılıyorum,



- 3: Kararsızım,  
4: Katılmıyorum,  
5: Kesinlikle Katılmıyorum

Tablo 15: “X Teorisi” Boyutuna Yönelik Elde Edilen Sonuçlar

	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Ortalama	Sta.Sapma
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
X Teorisi Boyutu											X	SS
İnsanların yaptığı işlerin sıkı bir şekilde kontrol edilmesi gerektiğini düşünürüm	21	11,2	61	32,4	43	22,9	48	22,5	15	8,0	2,87	1,155
İşimi yaparken koşulların değişmesinden hoşlanmam	70	37,2	74	39,4	24	12,8	16	8,5	4	2,1	1,99	1,018
Hata yapıldığında cezalandırma usulünün doğru olduğunu düşünürüm	13	6,9	19	10,1	38	20,2	80	42,6	38	20,2	3,59	1,127
İnsanlar kendi güvenliklerini verilen görev ve sorumlulukların üzerinde tutarlar	40	21,3	92	48,9	30	16,0	20	10,6	6	3,2	2,26	1,013
İnsanlar kendi istek ve amaçlarını kurumun istek ve amaçlarından önde tutarlar.	22	11,7	56	29,8	6	19,1	52	27,7	22	11,7	2,98	1,232

Tablo 15 : Devam ediyor.

X Teorisi Boyutu	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	X	SS
Genel olarak insanlara iş yaptırmak için onları zorlamak gerektiğini düşünürüm.	13	6,9	33	17,6	32	17,0	68	36,2	42	22,3	3,49	1,213
Genel olarak insanların çalışmaktan hoşlanmadığını ve işten kaçmaya çalıştıklarını düşünürüm.	17	9,0	52	27,2	35	18,6	62	33,0	22	11,7	3,11	1,169
Uygun koşullar sağlanmadığında insanlar işe karşı isteksizdirler	86	45,7	76	40,4	8	4,3	15	8,0	3	1,6	1,79	0,962
Genel olarak insanların para gibi ekonomik ödüllere daha çok ilgi gösterdiklerini düşünürüm.	69	36,7	86	45,7	19	10,1	10	5,3	4	2,1	1,90	0,932

Tablo 15: Devam ediyor.

İnsanlar mümkün olduğunca sorumluluktan kaçarlar.	17	9,0	57	30,3	34	18,1	53	28,2	27	14,4	3,09	1,234
Cronbach's Alpha Değeri: 0,741, Madde Sayısı: 10												

Tablo 15’de incelendiğinde katılımcıların X teorisine yönelik düşünceleri ilişkin görüşlerinin ortaya konması için oluşturulan ölçek ifadelerine katılımcıların tümünün cevap verdiği görülmüştür. Benzer şekilde, Çizelge 4’de katılımcıların en yüksek değerli ortalamayı “Hata yapıldığında cezalandırma usulünün doğru olduğunu düşünürüm.” ( $X=3,59$ ) ifadesi ile sağladığı ortaya çıkmıştır. Yine, X Teorisi boyutu içerisinde en düşük ortalamanın ise, “Uygun koşullar sağlanmadığında insanlar işe karşı isteksizdirler.” ( $X=1,79$ ).

Tablo 15’de “İnsanların yaptığı işlerin sıkı bir şekilde kontrol edilmesi gerektiğini düşünürüm.” ifadesini katılımcıların 1-5 arası olacak şekilde ve “olumlu değerlendirmeden olumsuz değerlendirmeye” olacak şekilde sıralaması istenmiştir. Buna göre katılımcıların söz konusu ifadeye %8’inin “kesinlikle katılmıyorum” ve % 25,5’inin “katılmıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye katılım sağlamadığı görülmüştür.

Yine, “İşimi yaparken koşulların değişmesinden hoşlanmam.” ifadesine katılımcıların %37,2’sinin “kesinlikle katılıyorum” ve % 39,4’ünün “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür. Bu ifadeden de anlaşılacağı üzere, araştırmaya katılan idari personeller, mevcut işlerine yönelik yapılacak her türlü değişikliği pek olumlu karşılamamaktadır.

Yine, “Hata yapıldığında cezalandırma usulünün doğru olduğunu düşünürüm.” ifadesine katılımcıların %20,2’sinin “kesinlikle katılmıyorum” ve % 42,6’sının “katılmıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu

ifadeye katılım sağlamadığı görülmüştür. Buna göre, idari personeller yapılan hatalar neticesinde kendilerine ceza verilmemesi gerektiğini düşünmektedirler.

Yine, “İnsanlar kendi güvenliklerini verilen görev ve sorumlulukların üzerinde tutarlar.” ifadesine katılımcıların %21,3’ünün “kesinlikle katılıyorum” ve %48,9’unun “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

Yine, “İnsanlar kendi istek ve amaçlarını kurumun istek ve amaçlarında önde tutarlar.” ifadesine katılımcıların %11,7’sinin “kesinlikle katılıyorum” ve %29,8’inin “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye katılım sağladığı görülmüştür.

Yine, “Genel olarak insanların, çalışmaktan hoşlanmadığını ve işten kaçmaya çalıştıklarını düşünürüm.” ifadesine katılımcıların %11,7’sinin “kesinlikle katılmıyorum” ve %33’ünün “katılmıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye katılım sağlamadığı görülmüştür.

Yine, “Uygun koşullar sağlanmadığında insanlar işe karşı isteksizdirler.” ifadesine katılımcıların %45,7’sinin “kesinlikle katılıyorum” ve %40,4’ünün “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

Yine, “Genel olarak insanların, para gibi ekonomik ödüllere daha çok ilgi gösterdiklerini düşünüyorum.” ifadesine katılımcıların %36,7’sinin “kesinlikle katılıyorum” ve %45,7’sinin “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

Yine, “Genel olarak insanlara iş yaptırmak için onları zorlamak gerektiğini düşünürüm.” ifadesine katılımcıların %22,3’ünün “kesinlikle katılmıyorum” ve %36,2’sinin “katılmıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye katılım sağlamadığı görülmüştür.

Yine, “İnsanlar mümkün olduğunca sorumluluktan kaçarlar.” ifadesine katılımcıların %14,4’ünün “kesinlikle katılmıyorum” ve %28,2’sinin “katılmıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye katılım sağlamadığı görülmüştür.

### 2.8.2.2. “Y Teorisine” Yönelik Görüşlerin Betimsel İstatistikleri

Araştırmanın bu kısmında Douglas McGregor’un geliştirdiği X ve Y Teorisi ölçeği içerisinde yer alan “Y Teorisi” boyutuna yönelik katılımcıların verdikleri cevaplardan elde edilen veriler betimleyici analiz ile incelenmiş olup raporlanmıştır. Bu boyutta 8 ifadeden oluşan likert tipli ölçek yer almaktadır. Ölçek içerisinde “Kurumda gerekli ortamın sağlanması halinde, zevkle çalışırım.”, “Eğer kurumda uygun koşullar sağlanırsa, daha fazla öğrenmek ve çalışmak isterim.” ve “Kurumun amaçlarına bağlılığın sonuçta sunulan ödüllere bağlı olduğunu düşünürüm.” gibi ifadeler yer almaktadır. Yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa değeri 0,709 olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 18 katılımcıların Y Teorisine yönelik görüşlerini incelemek amacıyla sorulan sorulara verilen cevapları içermektedir. Burada herbir ifade için katılımcı sayıları, yüzde dağılımları ve bu ifadelerin ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir.

Ölçek ifadelerinin skala değerlerine aşağıdaki puanlar verilerek yapılmıştır:

1: Kesinlikle Katılıyorum

2: Katılıyorum,

3: Kararsızım,

4: Katılmıyorum,

5: Kesinlikle Katılmıyorum

Tablo 16: “Y Teorisi” Boyutuna Yönelik Elde Edilen Sonuçlar

	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Ortalama	Sta.Sapma
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Y Teorisi Boyutu	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	X	SS

Tablo 16 : Devam ediyor.

Kurumda gerekli ortamın sağlanması halinde, zevkle çalışırım.	117	62,2	58	30,9	8	4,3	2	1,1	3	1,6	1,49	0,770
İnsanların kendi kendilerini kontrol ederek, kurumun amaçlarına daha fazla katkıda bulunabileceklerini düşünürüm.	39	20,7	81	43,1	50	26,6	16	8,5	2	1,1	2,26	0,920
İnsanlar başkaları tarafından kontrol edilmeden kendi kendilerini daha kolay kontrol edebilirler.	47	25,0	67	33,6	41	21,8	24	12,8	9	4,8	2,37	1,132
Eğer kurumda uygun koşullar sağlanırsa, daha fazla öğrenmek ve çalışmak isterim.	100	53,2	67	35,6	13	6,9	6	3,2	2	1,1	1,63	0,833
Eğer amaçlar doğru şekilde anlatılırsa, daha işbirlikçi davranır ve kurumun amaçlarına daha iyi hizmet edebilirim.	86	45,7	85	45,2	10	5,3	6	3,2	1	0,5	1,68	0,764

Tablo 16 :Devamı Ediyor.

Y Teorisi Boyutu	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	X	SS
İnsanların sorumluluk bilinçleri koşullara bağlıdır.	35	18,6	88	46,8	23	12,2	34	18,1	8	4,3	2,43	1,114
İnsanların amaçlarını ulaşabileceklerini düşündüklerini (somut veya psikolojik) ödüllere göre seçtiğini düşünürüm.	26	13,8	100	53,2	36	19,1	24	12,8	2	1,1	2,34	0,908
Kurumun amaçlarına bağlılığın sonuçta sunulan ödüllere bağlı olduğunu düşünürüm.	20	10,6	59	31,4	44	23,4	56	29,8	9	4,8	2,87	1,103
Cronbach's Alpha Değeri: 0,709, Madde Sayısı: 8												

Tablo 16 incelendiğinde katılımcıların Y Teorisine yönelik düşüncelerine ilişkin görüşlerinin ortaya konması için oluşturulan ölçek ifadelerine katılımcıların tümünün cevap verdiği görülmüştür. Benzer şekilde, Tablo 15’de katılımcıların en yüksek değerli ortalamayı “Kurumun amaçlarına bağlılığın sonuçta sunulan ödüllere bağlı olduğunu düşünürüm.” (X=2,87) ifadesi ile sağladığı ortaya çıkmıştır. Yine, Y Teorisi boyutu içerisinde en düşük ortalamanın ise, “Kurumda gerekli ortamın sağlanması halinde, zevkle çalışırım.” (X=1,49).

Tablo 16’da “Kurumda gerekli ortamın sağlanması halinde, zevkle çalışırım.” ifadesini katılımcıların 1-5 arası olacak şekilde ve “olumlu değerlendirmeden olumsuz değerlendirmeye” olacak şekilde sıralaması istenmiştir. Buna göre katılımcıların söz konusu ifadeye %62,2’sinin “kesinlikle katılıyorum” ve %30,9’unun “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

Yine, “İnsanlar başkaları tarafından kontrol edilmeden kendi kendilerini daha kolay kontrol edebilirler.” ifadesine katılımcıların %25’inin “kesinlikle katılıyorum” ve

%35,6'sının "katılıyorum" şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür. Bu ifadelerden de anlaşılacağı üzere, araştırmaya katılan idari personeller, yapılan işlere yönelik kontrollerin başkaları tarafından yapılmadan gerçekleştirilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir.

Yine, "Eğer kurumda uygun koşullar sağlanırsa, daha fazla öğrenmek ve çalışmak isterim." ifadesine katılımcıların %53,2'sinin "kesinlikle katılıyorum" ve % 35,6'sının "katılıyorum" şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür. Buna göre, idari personeller, mevcut işyerlerinde uygun koşulların sağlanması durumunda öğrenme ve çalışma isteğine sahiptirler.

Yine, "Eğer amaçlar doğru bir şekilde anlatılırsa, daha işbirlikçi davranır ve kurumun amaçlarına daha iyi hizmet edebilirim." ifadesine katılımcıların %45,7'sinin "kesinlikle katılıyorum" ve %45,2'sinin "katılıyorum" şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

Yine, "İnsanların kendi kendilerini kontrol ederek, kurumun amaçlarına daha fazla katkıda bulunabileceklerini düşünürüm." ifadesine katılımcıların %20,7'sinin "kesinlikle katılıyorum" ve %43,1'inin "katılıyorum" şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

Yine, "İnsanların sorumluluk bilinçleri koşullara bağlıdır." ifadesine katılımcıların %18,6'sının "kesinlikle katılıyorum" ve %46,8'inin "katılıyorum" şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

Yine, "İnsanların amaçlarını ulaşabileceklerini düşündükleri (somut veya psikolojik) ödüllere göre seçtiğini düşünürüm." ifadesine katılımcıların %13,8'inin "kesinlikle katılıyorum" ve %53,2'sinin "katılıyorum" şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

Yine, "Kurumun amaçlarına bağlılığın sonuçta sunulan ödüllere bağlı olduğunu düşünürüm." ifadesine katılımcıların %10,6'sının "kesinlikle katılıyorum" ve %31,4'ünün "katılıyorum" şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.



Tablo 17: Tüm Boyutların Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları

Boyutlar	Ortalama	Standart Sapma
X Teorisi Boyutu	2,71	1,108
Y Teorisi Boyutu	2,13	0,943

Tablo 17’de, araştırmaya katılan idari personellerin X ve Y Teorisi liderlik yaklaşımına yönelik görüşlerinin bir bütün olarak yer aldığı “ortalama ve standart sapma” değerlerini içermektedir. Buna göre, katılımcıların, söz konusu 2 boyut ile ilgili olarak verilen ifadelerden en yüksek düzeyli katılımı X Teorisi boyutunda (2,71) yer alan ifadelerle sağladığı görülmüştür.

## 2.9.Araştırma Hipotezleri

Araştırmanın bu kısmında, Douglas McGregor’un geliştirdiği X ve Y Teorisine yönelik katılımcı görüşleri “cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim düzeyi, unvan, hizmet süresi ve gelir düzeyi” değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin sonuçlarına yer verilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan idari personellerin X ve Y Teorisine yönelik görüşlerinin karşılaştırılmasında iki seçenekli sorular için Bağımsız Örneklem T-Testi; ikiden fazla seçeneğe sahip sorularda tek yönlü varyans (Anova) analizi ile uygulanmıştır.

H<sub>1</sub>: Katılımcıların X ve Y Teorisine ilişkin görüşleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 18: Cinsiyet Değişkenine Göre Katılımcıların X ve Y Teorisi Liderlik Yaklaşımına Yönelik Görüşlerinde Anlamlı Bir Farkın Olup Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları

Cinsiyet	Grup İstatistikleri			Hipotez Sonucu		
	N	X	SS	T değeri	df değeri	P değeri
Kadın	70	2,47	0,405	2,134	186	0,567
Erkek	118	2,44	0,422			

Tablo 18’de, idari personellerin gruplandıkları cinsiyet durumuna göre X ve Y Teorisi Liderlik Yaklaşımına yönelik görüşleri karşılaştırıldığında, kadınlarda 2,47, erkeklerde ise 2,44’tür.

Katılımcıların X ve Y Teorisi Liderlik Yaklaşımına yönelik görüşlerinin anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar için t-testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda cinsiyet durumuna göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (f değeri: 2,134; p değeri: 0,567). Bu nedenle, oluşturulan H<sub>1</sub> hipotezi reddedilmiştir.

H<sub>2</sub>: Katılımcıların X ve Y Teorisine ilişkin görüşleri ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo19: Yaş Değişkenine Göre Katılımcıların X ve Y Teorisi Liderlik Yaklaşımına Yönelik Görüşlerinde Anlamlı Bir Farkın Olup Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları

Grup İstatistikleri				Hipotez Sonucu		
YAŞ	N	X	SS	F değeri	KiKareler Toplamı	P değeri
25 altı yaş	4	2,22	0,377	1,802	Gruplararası: 1,220	0,130
25-35 yaş	110	2,41	0,368			
36-45 yaş	51	2,49	0,415			
46-55 yaş	22	2,60	0,586			
56 üzeri yaş	1	2,89	-		Grup içi: 30,984	

Tablo 19’da idari personellerin gruplandıkları yaş durumuna göre X ve Y Teorisi Liderlik Yaklaşımına yönelik görüşleri karşılaştırıldığında, 25 altı yaş gruplarında 2,22; 26-35 yaş gruplarında 2,41; 36-45 yaş gruplarında 2,49; 46-55 yaş gruplarında 2,60 ve 56 üzeri yaş gruplarında ise 2,89 şeklindedir.

Yine ankete katılanların X ve Y Teorisi Liderlik Yaklaşımına yönelik görüşlerinin anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar için tek yönlü varyans (Anova) analizi kullanılmıştır. Analiz sonucunda yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (f değeri: 1,802; p değeri: 0,130). Bu nedenle oluşturulan H<sub>2</sub> hipotezi red edilmiştir.

H<sub>3</sub>: Katılımcıların X ve Y Teorisine ilişkin görüşleri ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 20: Medeni Durum Değişkenine Göre Katılımcıların X ve Y Teorisi Liderlik Yaklaşımına Yönelik Görüşlerinde Anlamlı Bir Farkın Olup Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları

Medeni Durum	Grup İstatistikleri			Hipotez Sonucu		
	N	X	SS	T değeri	df değeri	P değeri
Evli	135	2,47	0,413	0,987	186	0,221
Bekâr	53	2,39	0,418			

Tablo 20'ye göre idari personellerin gruplandıkları medeni durumlarına göre X ve Y Teorisi Liderlik Yaklaşımına yönelik görüşleri karşılaştırıldığında, evlilerde 2,47 olduğu görülmektedir. Buna karşılık bekârlarda 2,39 şeklindedir.

Katılımcıların X ve Y Teorisi Liderlik Yaklaşımına yönelik görüşlerinin anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar için t-testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda medeni duruma göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (f değeri: 0,987; p değeri: 0,221). Bu nedenle, oluşturulan H<sub>3</sub> hipotezi reddedilmiştir.

H<sub>4</sub>: Katılımcıların X ve Y Teorisine ilişkin görüşleri ile öğrenim düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 21: Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Katılımcıların X ve Y Teorisi Liderlik Yaklaşımına Yönelik Görüşlerinde Anlamlı Bir Farkın Olup Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları

Öğrenim Düzeyi	Grup İstatistikleri			Hipotez Sonucu		
	N	X	SS	F değeri	KiKareler Toplamı	P değeri
Lise	9	2,48	0,323	4,596	Gruplararası: 0,310	0,685
Ön Lisans	25	2,43	0,492			

Lisans	129	2,47	0,412		Grup içi:31,894	
Lisansüstü	25	2,36	0,381			

Tablo 21’de idari personellerin gruplandıkları öğrenim düzeyine göre X ve Y Teorisi Liderlik Yaklaşımına yönelik görüşleri karşılaştırıldığında, lise mezunlarında 2,48; Ön lisans mezunlarında 2,43; lisans mezunlarında 2,47 ve lisansüstü mezunlarında ise 2,36 şeklindedir.

Yine ankete katılanların X ve Y Teorisi Liderlik Yaklaşımına yönelik görüşlerinin anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar için tek yönlü varyans (Anova) analizi kullanılmıştır. Analiz sonucunda öğrenim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (f değeri: 4,596; p değeri: 0,685). Bu nedenle oluşturulan H<sub>4</sub> hipotezi red edilmiştir.

H<sub>5</sub>: Katılımcıların X ve Y Teorisine ilişkin görüşleri ile unvan değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 22: Unvan Değişkenine Göre Katılımcıların X ve Y Teorisi Liderlik Yaklaşımına Yönelik Görüşlerinde Anlamlı Bir Farkın Olup Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları

Grup İstatistikleri					Hipotez Sonucu		
Unvan	N	X	SS	F değeri	KiKareler Toplamı	Homojenlik değeri	P değeri
Ens./Fak./Yüksek okul Sekr. /Daire Bşk./ Huk. Müş.	13	2,81	0,331	2,840	Gruplar arası: 1,882	0,466	0,026
Şube Md. / Avukat	17	2,49	0,446				
Şef	29	2,39	0,444				
Teknik/Sağlık Personeli	19	2,45	0,372				
Bilg.İşl./Memur/ Hizmetli	110	2,42	0,404				
					Grup içi: 30,322		

Tablo 22’de idari personellerin gruplandıkları unvan durumlarına göre X ve Y Teorisi Liderlik Yaklaşımına yönelik görüşleri karşılaştırıldığında, Ens./Fak./ Yüksekokul Sekr. / Daire Bşk./ Huk. Müşavirlerinde 2,81; Şube Md./Avukatlarda 2,49; şeflerde 2,39; Teknik/Sağlık Personellerinde 2,45 ve Bilg. İşl. /Memur Hizmetlilerde ise 2,42 şeklindedir.

Yine ankete katılanların X ve Y Teorisi Liderlik Yaklaşımına yönelik görüşlerinin anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar için tek yönlü varyans (Anova) analizi kullanılmıştır. Analiz sonucunda unvan durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur (f değeri: 2,840; p değeri: 0,026). Bu nedenle oluşturulan H<sub>5</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

Analiz sonucunda, Ens./Fak./ Yüksekokul Sekr. / Daire Bşk./ Huk. Müşavirlerinin X ve Y Teorisi Liderlik Yaklaşımına yönelik görüşlerinin diğer grupların görüşlerinden anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu görülmüştür.

Ortaya çıkan bu farklılığın, hangi gruplar arasında oluştuğunu tespit etmek amacı ile varyansların homojen (0,466) olduğu durumda kullanılan Post Hoc testlerinden Hochberg’s GT2 testi kullanılmış olup 23’de sunulmuştur.

Tablo 23: Unvan Değişkenine Göre Katılımcıların X ve Y Teorisi Liderlik Yaklaşımına Yönelik Görüşlerinin Hochberg’s GT2 Testi Karşılaştırma Sonuçları

Unvan	Sınıf Değişkenleri	Ortalamalar Farkı	P değeri
Ens./Fak./ Yüksekokul Sekr. / Daire Bşk./ Huk. Müş.	Şube Md./Avukat	,321	,288
	<b>Şef</b>	<b>,415*</b>	<b>,026</b>
	Teknik/Sağlı Persoli	,360	,138
	<b>Bilg.İşl./ Memur/Hizmetli</b>	<b>,388</b>	<b>,014</b>

Unvan değişkenine göre, idari personellerin X ve Y Teorisi Liderlik Yaklaşımına yönelik görüşlerinin Hochberg’s GT2 test sonuçları incelendiğinde, Ens./Fak./ Yüksekokul

Sekr. / Daire Bşk./ Huk. Müşavirlerinin X ve Y Teorisi Liderlik Yaklaşımına yönelik görüşleri ile Şef ve Bilg. İşl. /Memur Hizmetlilerin X ve Y Teorisi Liderlik Yaklaşımına yönelik görüşleri arasında fark olduğu görülmüştür (ortalamalar farkı: 0,415-0,388; p değeri: 0,026-0,014).

H<sub>6</sub>: Katılımcıların X ve Y Teorisine ilişkin görüşleri ile hizmet süresi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 24: Hizmet Süresi Değişkenine Göre Katılımcıların X ve Y Teorisi Liderlik Yaklaşımına Yönelik Görüşlerinde Anlamlı Bir Farkın Olup Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları

Grup İstatistikleri				Hipotez Sonucu			
Hizmet Süresi	N	X	SS	F değeri	KiKareler Toplamı	Homojenlik değeri	P değeri
<b>0-4 Yıl</b>	47	2,31	0,362	3,697	Gruplar arası: 2,408 Grup içi:29,797	0,093	0,006
<b>5-9 Yıl</b>	80	2,44	0,369				
<b>10-14 Yıl</b>	20	2,51	0,335				
<b>15-20 Yıl</b>	15	2,46	0,607				
<b>20 Yıl Üzeri</b>	26	2,69	0,479				

Tablo 24’de idari personellerin gruplandıkları hizmet sürelerine göre X ve Y Teorisi Liderlik Yaklaşımına yönelik görüşleri karşılaştırıldığında, 0-4 yıldır çalışanlarda 2,31; 5-9 yıldır çalışanlarda 2,44; 10-14 yıldır çalışanlarda 2,51; 15-20 yıldır çalışanlarda 2,46 ve 20 yıl üzeri çalışanlarda ise 2,69 şeklindedir.

Yine ankete katılanların X ve Y Teorisi Liderlik Yaklaşımına yönelik görüşlerinin anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar için tek yönlü varyans (Anova) analizi kullanılmıştır. Analiz sonucunda hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur (f değeri: 3,697; p değeri: 0,006). Bu nedenle oluşturulan H<sub>6</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

Analiz sonucunda, 20 yıl üzerinde çalışma süresi bulunan idari personellerin X ve Y Teorisi Liderlik Yaklaşımına yönelik görüşlerinin diğer gruplara kıyasla anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu görülmüştür.

Ortaya çıkan bu farklılığın, hangi gruplar arasında oluştuğunu tespit etmek amacı ile varyansların homojen (0,093) olduğu durumda kullanılan Post Hoc testlerinden Hochberg's GT2 testi kullanılmış olup Tablo ...'de sunulmuştur.

Tablo 25: Hizmet Süresi Değişkenine Göre Katılımcıların X ve Y Teorisi Liderlik Yaklaşımına Yönelik Görüşlerinin Hochberg's GT2 Testi Karşılaştırma Sonuçları

Hizmet Süresi	Sınıf Değişkenleri	Ortalamalar Farkı	P değeri
0-4 YIL	5-9 YIL	-,130	,563
	10-14 YIL	-,193	,532
	15-20 YIL	-,143	,925
	20 YIL ÜZERİ	<b>-,374*</b>	<b>,002</b>

Hizmet süresi değişkenine göre, idari personellerin X ve Y Teorisi Liderlik Yaklaşımına yönelik görüşlerinin Hochberg's GT2 test sonuçları incelendiğinde, 0-4 yıldır hizmet süresi bulunanların X ve Y Teorisi Liderlik Yaklaşımına yönelik görüşleri ile 20 yıl üzerinde çalışma süresi bulunanların X ve Y Teorisi Liderlik Yaklaşımına yönelik görüşleri arasında fark olduğu görülmüştür (ortalamalar farkı: -0,374; p değeri: 0,002).

Grup İstatistikleri				Hipotez Sonucu			
Gelir Düzeyi	N	X	SS	F değeri	KiKareler Toplamı	Homojenlik değeri	P
2000-2500 TL	11	2,23	0,275	3,487	Gruplararası: 2,281  Grup içi: 29,924	0,131	0,009
2501-3000 TL	98	2,43	0,383				
3001-3500 TL	28	2,41	0,475				
3501-4000 TL	20	2,37	0,407				
4001 TL ve üzeri	31	2,67	0,435				

H<sub>7</sub>: Katılımcıların X ve Y Teorisine ilişkin görüşleri ile ve gelir düzeyi değişkeni arasında farklılık vardır.

Tablo 26: Gelir Düzeyi Değişkenine Göre Katılımcıların X ve Y Teorisi Liderlik Yaklaşımına Yönelik Görüşlerinde Anlamlı Bir Farkın Olup Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları

Tablo 26’da idari personellerin gruplandıkları gelir düzeyine göre X ve Y Teorisi Liderlik Yaklaşımına yönelik görüşleri karşılaştırıldığında, 2000-2500 TL arası gelire sahip olanlarda 2,23; 2501-3000 TL arası gelire sahip olanlarda 2,43; 3001-3500 TL arası gelire sahip olanlarda 2,41; 3501-4000 TL arası gelire sahip olanlarda 2,37; 4001 TL ve üzeri gelire sahip olanlarda 2,67’dir.

Yine ankete katılanların X ve Y Teorisi Liderlik Yaklaşımına yönelik görüşlerinin anlamlı bir şekilde farklılaşp farklılaşmadığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar için tek yönlü varyans (Anova) analizi kullanılmıştır. Analiz sonucunda gelir düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur (f değeri: 3,487; p değeri: 0,009). Bu nedenle oluşturulan H<sub>7</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

Analiz sonucunda, 4001 TL ve üzeri gelire sahip olan idari personellerin X ve Y Teorisi Liderlik Yaklaşımına yönelik görüşlerinin diğer gruplara kıyasla anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu görülmüştür.

Ortaya çıkan bu farklılığın, hangi gruplar arasında oluştuğunu tespit etmek amacı ile varyansların homojen (0,131) olduğu durumda kullanılan Post Hoc testlerinden Hochberg’s GT2 testi kullanılmış olup Tablo 27’de sunulmuştur.

Tablo 27: Gelir Düzeyine Göre Katılımcıların X ve Y Teorisi Liderlik Yaklaşımına Yönelik Görüşlerinin Hochberg’s GT2 Testi Karşılaştırma Sonuçları

Gelir Düzeyi	Sınıf Değişkenleri	Ortalamalar Farkı	P değeri
4001 TL VE ÜZERİ	2000-2500 TL	<b>,442*</b>	<b>,021</b>
	2501-3000 TL	<b>,240*</b>	<b>,044</b>
	3001-3500 TL	,263	,126
	3501-4000 TL	,307	,084



Gelir düzeyi değişkenine göre, idari personellerin X ve Y Teorisi Liderlik Yaklaşımına Yönelik görüşlerinin Hochberg's GT2 test sonuçları incelendiğinde, 4001 TL ve üzeri gelire sahip olan idari personelin X ve Y Teorisi Liderlik Yaklaşımına Yönelik görüşleri ile 2000-2500 TL arası gelire sahip olanlar ve 2501-3000 TL arası gelire sahip olanların görüşleri arasında fark olduğu görülmüştür (ortalamalar farkı: 0,442; 0,240 p değeri: 0,021; 0,044).

Tablo 28: Hipotezlerin Değerlendirilmesi

H <sub>1</sub> : Katılımcıların X ve Y Teorisine ilişkin görüşleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H <sub>2</sub> : Katılımcıların X ve Y Teorisine ilişkin görüşleri ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H <sub>3</sub> : Katılımcıların X ve Y Teorisine ilişkin görüşleri ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H <sub>4</sub> : Katılımcıların X ve Y Teorisine ilişkin görüşleri ile öğrenim düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H <sub>5</sub> : Katılımcıların X ve Y Teorisine ilişkin görüşleri ile unvan değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H <sub>6</sub> : Katılımcıların X ve Y Teorisine ilişkin görüşleri ile hizmet süresi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H <sub>7</sub> : Katılımcıların X ve Y Teorisine ilişkin görüşleri ile ve gelir düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL

Bu araştırma, Bartın Üniversitesinde çalışan idari personellerin liderlik yaklaşımlarından olan X ve Y Teorisine yönelik görüşlerinin ortaya konması amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda, söz konusu üniversitede çalışan 188 kişi üzerinde anket yöntemine başvurulmuştur.

Çalışma sonucunda yapılan testler ve testlerin analizi sonrası aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Araştırmaya katılanların % 37,2'si (70 kişi) kadın; % 62,8'i (118 kişi) ise erkektir.

Yine katılımcıların % 2,1'i 25 altı yaş grubu, % 58,5'i 25-35 yaş grubu, % 27,1'i 36-45 yaş grubu, % 11,7'si 46-55 yaş grubu ve % 0,5'i ise 55 üzeri yaş grubundadır.

Yine katılımcıların % 71,8'inin evli ve 28,2'sinin ise bekârdır. Yine, katılımcıların % 4,8 'i lise mezunu, % 13,3'ü önlisans, % 68,6'sı lisans, % 13,3'ü lisansüstü mezunudur.

Yine katılımcıların % 6,9'u Ens./Fak./ Yüksekokul Sekr. / Daire Bşk./ Huk. Müş, % 9'u Şube Md./Avukat; % 15,4'ü Şef; % 10,1'i Teknik/Sağlık Personeli; % 58,5'i Bilg. İşl. /Memur Hizmetlisidir.

Yine katılımcıların % 25'inin 0-4 yıl; % 42,6'sının 5-9 yıl; % 10,6'sının 10-14 yıl; % 8'inin 15-20 yıl ve % 13,8'inin ise 20 yıl üzeri bir süredir çalıştığı görülmüştür.

Yine katılımcıların % 5,9'u 2000-2500 TL, % 52,1'i 2501-3000 TL, % 14,9'u 3000-3500 TL, % 10,6'sı 3501-4000 TL ve % 16,5'i 4001 TL ve üzeri gelire sahiptir.

Araştırmaya katılanların liderlik yaklaşımlarına yönelik görüşlerini ortaya koyan X teorisi boyutundaki ifadelerle 2,71'lik düzeyde katılım gösterdiği anlaşılmıştır. Bu boyut içerisinde katılımcıların en yüksek değerli ortalamayı "Hata yapıldığında cezalandırma usulünün doğru olduğunu düşünürüm." (X=3,59) ifadesi ile sağladığı ortaya çıkmıştır. Yine, X Teorisi boyutu içerisinde en düşük ortalamanın ise, "Uygun koşullar sağlanmadığında insanlar işe karşı isteksizdirler." (X=1,79). İfadesine ait olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılanların liderlik yaklaşımlarına yönelik görüşlerini ortaya koyan Y teorisi boyutundaki ifadelerle 2,13'lük düzeyde katılım gösterdiği anlaşılmıştır. Bu boyut içerisinde katılımcıların en yüksek değerli ortalamayı "Kurumun amaçlarına bağlılığın sonuçta sunulan ödüllere bağlı olduğunu düşünürüm." (X=2,87) ifadesi ile sağladığı ortaya çıkmıştır. Yine, Y Teorisi boyutu içerisinde en düşük ortalamanın ise, "Kurumda gerekli ortamın sağlanması halinde, zevkle çalışırım." (X=1,49). İfadesi ile sağlandığı görülmüştür.

Ens./Fak./ Yüksekokul Sekr. / Daire Bşk./ Huk. Müşavirlerinin X ve Y Teorisi Liderlik Yaklaşımına yönelik görüşlerinin diğer grupların görüşlerinden anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu görülmüştür.

20 yıl üzerinde çalışma süresi bulunan idari personellerin X ve Y Teorisi Liderlik Yaklaşımına yönelik görüşlerinin diğer gruplara kıyasla anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu görülmüştür.

4001 TL ve üzeri gelire sahip olan idari personellerin X ve Y Teorisi Liderlik Yaklaşımına yönelik görüşlerinin diğer gruplara kıyasla anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu görülmüştür.

Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlerin 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel açıdan farklılığının olup olmadığı da tespit edilmiştir. Bu tespit ikili değişkenler için Bağımsızlık Örneklem T-Testi ile ikiden fazla değişkenler için Tek Yönlü Varyans (ANOVA) analizi ile gerçekleştirilmiştir. Anova testi sonucu ortaya çıkan gruplar arası farklılaşmanın düzeyi ise varyansların eşit olduğu durumlarda kullanılan ve Post Hoc test yöntemlerinden biri olan Hochberg's GT2 testi ile çözümlenmiştir.

Yapılan çözümler sonucunda;

Cinsiyet değişkenine göre katılımcıların X ve Y Teorisi Liderlik Yaklaşımına yönelik görüşlerinin gruplar arasında anlamlı bir farklılık oluşturmayacak düzeyde olduğu görülmüştür (f değeri: 2,134; p değeri: 0,567).

Yaş değişkenine göre katılımcıların X ve Y Teorisi Liderlik Yaklaşımına yönelik görüşlerinin gruplar arasında anlamlı bir farklılık oluşturmayacak düzeyde olduğu görülmüştür (f değeri: 1,802; p değeri: 0,130).

Medeni durum değişkenine göre katılımcıların X ve Y Teorisi Liderlik Yaklaşımına yönelik görüşlerinin gruplar arasında anlamlı bir farklılık oluşturmayacak düzeyde olduğu görülmüştür (f değeri: 0,987; p değeri: 0,221).

Öğrenim düzeyi değişkenine göre katılımcıların X ve Y Teorisi Liderlik Yaklaşımına yönelik görüşlerinin gruplar arasında anlamlı bir farklılık oluşturmayacak düzeyde olduğu görülmüştür (f değeri: 4,596; p değeri: 0,685).

Unvan değişkenine göre katılımcıların X ve Y Teorisi Liderlik Yaklaşımına yönelik görüşlerinin gruplar arasında anlamlı bir farklılık oluşturacak düzeyde olduğu görülmüştür (f değeri: 2,840; p değeri: 0,026). Ortaya çıkan bu farklılığın, hangi gruplar arasında oluştuğunu tespit etmek amacı ile varyansların homojen (0,466) olduğu durumda kullanılan Post Hoc testlerinden Hochberg's GT2 testi kullanılmıştır. Buna göre, Ens./Fak./Yüksekokul Sekr. / Daire Bşk./ Huk. Müşavirlerinin X ve Y Teorisi Liderlik Yaklaşımına yönelik görüşleri ile Şef ve Bilg. İşl. /Memur Hizmetlilerin X ve Y Teorisi Liderlik Yaklaşımına yönelik görüşleri arasında fark olduğu görülmüştür (ortalamalar farkı: 0,415-0,388; p değeri: 0,026-0,014).

Hizmet süresi değişkenine göre katılımcıların X ve Y Teorisi Liderlik Yaklaşımına yönelik görüşlerinin gruplar arasında anlamlı bir farklılık oluşturacak düzeyde olduğu görülmüştür (f değeri: 3,697; p değeri: 0,006). Ortaya çıkan bu farklılığın, hangi gruplar arasında oluştuğunu tespit etmek amacı ile varyansların homojen olduğu durumda kullanılan

Post Hoc testlerinden Hochberg's GT2 testi kullanılmıştır. Buna göre, 0-4 yıldır hizmet süresi bulunanların X ve Y Teorisi Liderlik Yaklaşımına yönelik görüşleri ile 20 yıl üzerinde çalışma süresi bulunanların X ve Y Teorisi Liderlik Yaklaşımına yönelik görüşleri arasında fark olduğu görülmüştür (ortalamalar farkı: -0,374; p değeri: 0,002).

Gelir düzeyi değişkenine göre katılımcıların X ve Y Teorisi Liderlik Yaklaşımına yönelik görüşlerinin gruplar arasında anlamlı bir farklılık oluşturacak düzeyde olduğu görülmüştür (f değeri: 3,487; p değeri: 0,009). Ortaya çıkan bu farklılığın, hangi gruplar arasında oluştuğunu tespit etmek amacı ile varyansların homojen (0,131) olduğu durumda kullanılan Post Hoc testlerinden Hochberg's GT2 testi kullanılmıştır. Buna göre, 4001 TL ve üzeri gelire sahip olan idari personelin X ve Y Teorisi Liderlik Yaklaşımına Yönelik görüşleri ile 2000-2500 TL arası gelire sahip olanlar ve 2501-3000 TL arası gelire sahip olanların görüşleri arasında fark olduğu görülmüştür (ortalamalar farkı: 0,442; 0,240 p değeri: 0,021; 0,044).

## BÖLÜM III

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu kuramlara göre liderlerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden biri, bu liderlerin insan davranışları ile ilgili varsayım ve düşünceleridir. X teorisi insan unsurunu arka plana alarak çalışanlar üzerinde baskı, ödüllendirmeme gibi faktörleri göz önüne alırken bunun zıttı olan Y teorisi insan unsuruna çok fazla önem vererek insanların çalışmalarında kontrol edilmelerinden çok kendi kendilerini kontrol edebileceklerini, çalışmayı zorunluluk olarak görmediklerini ve çalışmayı dinlenmek kadar doğal olduğunu düşünmüşlerdir. McGregor'un bu yaklaşımından sonra geliştirilen birçok yaklaşımın temeline baktığımızda Y teorisinin mutlaka olduğunu görmekteyiz. X ve Y teorisine göre insan doğası gereği davranışları bulunduğu şartlara göre değişme göstermektedir. Kendisinin etkilendiği durumlara göre tepkiler oluşturmakta ve hareket etmektedir. X teorisi X tipi yönetici ve X tipi yönetim kavramlarını beraberinde getirmiş bunun sonucunda X teorisini benimseyen örgütlerde başarı oranı oldukça düşük kalmıştır. Y teorisi ise Y tipi yönetici ve Y tipi yönetim kavramını ortaya çıkarmış bu teoriyi benimseyen örgütlerde ise insan ve insan davranışları odaklı olduğu için başarı oranı X teorisine göre daha yüksek olmuştur.

Çalışmamız anket yöntemiyle 7 tanesi demografik soru olmak üzere 25 tane soru, X ve Y teorisi kapsamında karıştırılarak kurum çalışanlarına sorulmuştur. Kurulan hipotezler sonucunda; yaş, medeni durum, eğitim düzeyi ve cinsiyetin X ve Y teorisine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bunların yanında sorulan diğer demografik sorular unvan, hizmet süresi, gelir düzeyi arasında ise X ve Y teorilerine ilişkin anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca anket sonuçlarına baktığımızda X soruları içerisinde yer alan “uygun koşullar sağlanmadığında insanlar işe karşı isteksizdirler” en düşük ortalamaya sahipken, yine X teorisi sorularında “hata yapıldığında cezalandırma usulünün doğru olduğunu düşünürüm” sorusu da en yüksek ortalamaya sahiptir. Anket sorularında bulunan Y soruları içerisinde yer alan “kurumun amaçlarına bağlılığın sonuçta sunulan ödüllere bağlı olduğunu düşünürüm” en yüksek ortalamaya sahipken, yine Y teorisi soruları içerisinde yer alan “kurumda gerekli ortamın sağlanması halinde, zevkle çalışırım” sorusu ise en düşük ortalamaya sahiptir. Araştırmanın geneline baktığımızda ise, Bartın Üniversitesi idari personeli üzerinde yapılan bu çalışma sonucunda çalışanların çalıştıkları birimler göz önüne alınarak X teorisine daha yatkın oldukları görülmüştür.

Çalışanların kendilerini daha fazla işlerine verebilmeleri için, işlerini severek daha ılımlı çalışabilmeleri için, öncelikle yöneticilerin ve kendilerinin Y teorisindeki teorileri benimsemeleri gerekmektedir. Çalışmanın zorunlu olmadığını, çalışmanın fizyolojik bir ihtiyaç olduğunu kabul etmemiz gerekmektedir. Sonuç verilerine baktığımızda çalışma ortamının daha da iyileştirilmesi ve bu konuda daha verimli çalışılacağı düşünülmese rağmen anket sonuçlarından bu oranın çok düşük olduğu net bir şekilde görülmektedir. Önerilerim arasında yöneticilerin çalışanlara baskı kurmaması ve bunun için eğitimler verilmesi gerektiğidir. X teorisinin en belirgin özelliklerinden olan bu madde çalışanlar kendi potansiyelini fark ederek, verilen işin aciliyet durumuna göre yapması gerektiğini ve bunun içinde hiçbir kimseden emir alması gerekmediğini fark etmelidir.

## KAYNAKLAR

- Akbaba, A., Erenler, E. (2008). Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönetimleri ve İşletme Performansı İlişkisi. *Turizm Araştırma Dergisi*. 19(1), 21-36.
- Alkın, M.C. (2006). *Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma*. Edirne: Trakya Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alpugan, O., Demir, M.H., Oktav, M., Üner, N. (1995). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*. (4. Baskı) İstanbul: Beta Yayınları.
- Ataman, G. (2009). *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar-Yeni Yaklaşımlar*. (3. Baskı). İstanbul: Türkmenevi.
- Berelson, B. ve Steiner, G.A. (1964). *Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings*. Newyork: Harcourt Press.
- Boone, L.E. ve Kurtz, D.L. (2013). *Çağdaş İşletme*. Yalçın A.(Çev). İstanbul: Nobel Yayınları.
- Bowditch, J. L. ve Buona, A. F.(1990). *Organizational Behavior*. (2. Baskı). New York: Wiley.
- Daft, R. L.(2000). *Management*. (1.Baskı). USA: The Dryden Pres.
- Doğan, M. (2012). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*. (8.Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Efil, İ. (2004). *İşletme Yönetimi*. (1.Baskı) İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*. (4.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren Gümüştekin, G., Demirci, K., Aydemir, M., Yurdakul, M., Taşkın, E., Ergun Özler, D., Keçek, G., Özler, H., Aktaş, R., Ünal, S. (2009). *İşletmecilik Kuram ve Uygulama*. Ankara: Detay Yayınları.
- Ergun, T. (1981). Atatürk ve Karizmatik Önderlik . *Amme İdaresi Dergisi*. 14(4), 3-12.
- Erçetin, Ş.Ş.(2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. (2.Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gümüş, S., Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*. İstanbul: Hiperlink.

- Hamarat, M.(2010). *Liderlik ve Liderlik Davranışı: Polis Okulunda Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hatipoğlu, Z. (1994). *İşletme Yönetimine Giriş*. (1. Baskı) İstanbul: Beta Yayınları.
- Kaya, A. (2007). *Yönetimde İnsan İlişkilerinin Sırları*. (2.Baskı). Konya.
- Koçel, T. (1993). *İşletme Yöneticiliği : Yönetici geliştirme, organizasyon ve davranış*. (4.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği*. (13.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçmar, S.(2012). *Liderlik Davranışı ve Duygusal Zeka Bir Alan Çalışması*. Yüksek Lisans Tezi. Edirne: Trakya Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Luthans, F. (1973). *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach*.USA: 12 th Edition.
- Mucuk, İ. (1996). *Modern İşletmecilik*. (6.Baskı) İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Nemli Çalışkan, E., Bakan, İ., Serinkan, C., Günlü, E., Bedük,A., Paksoy, H.M., Süral Özer,P., Uzun,Dilek., Büyümeşe, T., Tozkoparan, G., Aksel, İ., Tolay Sabuncuoğlu, E., Onal, G. (2000). *İşletme Yönetimi ve Organizasyon*. (3.Baskı) İstanbul : Türkmen Kitapevi.
- Omirtay, B. (2009).*Motivasyon Teorileri Kapsamında, Motivasyon (özendirme) Araçlarının Farklı İşletmeler Açısından Analizi*. Ankara: Gazi Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Onal, G. (2000). *İşletme Yönetimi ve Organizasyon*. (3.Baskı) İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Özalp, İ., Şahin, M., Zeytinoğlu, G.N., Besler, S., Tonus, Z., Demirci, E. (2008). *Yönetim Organizasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özalp, İ. (1992). *Yönetim ve Organizasyon*. (Cilt.1) Eskişehir.
- Özer, M.A., Haliloğlu, F.G., Denek, S.,Güner, D., Garayev V., Pustu, Y., Değirmencioğlu, Ö., Altundal, U., Arıkan, S., Özen, H., Balcı, G.,Haskan, A., Yılmaz,O., Kesgin,S. (2013). *Yönetim Teorileri*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Paşaoğlu, D., Toksöz, N., Şakar, N., Ergun Özler, N.D., Özalp, İ. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*. (1.Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri.



- Saraçoğlu, C. (2011). *Fabrika İşletmeleri Organizasyonel Yapılarının Durumsallık Yaklaşımı Bağlamında Mimari Programlamaya Etkisi*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi. Fen Bilimler Enstitüsü.
- Saruhan, S.C. (2013). *Liderlik Üzerine*. M.L. Yıldız (Ed.). *Liderlik Çalışmaları* (1-21). İstanbul: Beta Yayınları.
- Saruhan, S.C. ve Yıldız M.L. (2009). *Çağdaş Yönetim Bilimi*. (1.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Sökmen, A. (2016). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şeker, S.D. (2014). *Teori X ve Teori Y*. Ybs Ansiklopedisi. 1(1),30-33.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Şişman, M. (2014). *Öğretim Liderliği*. (5.Baskı). Ankara: Pegem Yayınları.
- Tahaoğlu, F. ve Gedikoğlu T. (2009) *İlköğretim Okulları Müdürlerinin Liderlik Rollerini Kuram ve Uygulamada Liderlik Rollerini*. 15(58): 274-298
- Taşdemir, S. (2013). *Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araçları ve Bil Teknolojileri ve İletişim Kurumu Ölçeğinde Bir Model Önerisi*. İdari Uzmanlık Tezi. Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu.
- Taylor, F.W., (2013). *Bilimsel Yönetim İlkeri*. H.B. Akın. (Çev). Ankara: Adres Yayınları.
- Tevfik, A.T ve Özek S. (2015). *Temel İşletme*. (1.Baskı) İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Topaloğlu, T. (2008). *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ulukuş, K.S. (2016). *Motivasyon Teorileri ve Lider Yöneticilik Unsurlarının Bireylerin Motivasyonuna Etkisi*. Akademik Sosyal Araştırma Dergisi.4 (25), 247-262.
- Üçok, T. (1993). *Yönetim İlkeleri*. (4.Baskı). Ankara: Gazi Büro Kitabevi.
- Yıldız, L.M. (2013). *Liderlik Üzerine*. M.L. Yıldız (Ed.). *Liderlik Çalışmaları* (23-59). İstanbul: Beta Yayınları.

## EKLER

### LİDERLİK YAKLAŞIMI VE DOUGLAS MCGREGOR'UN X VE Y TEORİSİ: BARTIN ÜNİVERSİTESİ'NDE ÇALIŞAN İDARİ PERSONEL ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

Bu anket formu Bartın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü tezi kapsamında hazırlanmıştır. Anketin amacı Douglas McGregor'un geliştirdiği X ve Y Kuramı'nın kurumumuz çalışanları üzerindeki geçerliliğini araştırmaktır. Lütfen soruları, çalıştığınız bölümü göz önüne alarak işaretleyiniz. Anketimize katılarak, bilimsel bir çalışmaya katkıda bulunacağınız için teşekkür ederiz.

	<u>Aşağıdaki ifadelere katılıp katılmadığınızı belirtiniz.</u>	1- Kesinlikle Katılıyorum	2- Katılıyorum	3- Kararsızım	4- Katılmıyorum	5- Kesinlikle Katılmıyorum
1	Kurumda gerekli ortamın sağlanması halinde, zevkle çalışırım.					
2	İnsanlar başkaları tarafından kontrol edilmeden kendi kendilerini daha kolay kontrol edebilirler.					
3	İnsanların yaptığı işlerin sıkı bir şekilde kontrol edilmesi gerektiğini düşünürüm.					
4	İşimi yaparken koşulların değişmesinden hoşlanmam.					
5	Hata yapıldığında cezalandırma usulünün doğru olduğunu düşünürüm.					
6	İnsanlar kendi güvenliklerini verilen görev ve sorumlulukların üzerinde tutarlar.					
7	İnsanlar kendi istek ve amaçlarını kurumun istek ve amaçlarında önde tutarlar.					
8	Genel olarak insanların, çalışmaktan hoşlanmadığını ve işten kaçmaya çalıştıklarını düşünürüm.					

9	Uygun koşullar sağlanmadığında insanlar işe karşı isteksizdirler.					
10	Genel olarak insanların, para gibi ekonomik ödüllere daha çok ilgi gösterdiklerini düşünüyorum.					
11	Eğer kurumda uygun koşullar sağlanırsa, daha fazla öğrenmek ve çalışmak isterim.					
12	Eğer amaçlar doğru bir şekilde anlatılırsa, daha işbirlikçi davranır ve kurumun amaçlarına daha iyi hizmet edebilirim.					
13	İnsanların kendi kendilerini kontrol ederek, kurumun amaçlarına daha fazla katkıda bulunabileceklerini düşünürüm.					
14	İnsanların sorumluluk bilinçleri koşullara bağlıdır.					
15	İnsanların amaçlarını ulaşabileceklerini düşündükleri (somut veya psikolojik) ödüllere göre seçtiğini düşünürüm.					
16	Kurumun amaçlarına bağlılığın sonuçta sunulan ödüllere bağlı olduğunu düşünürüm.					
17	Genel olarak insanlara iş yaptırmak için onları zorlamak gerektiğini düşünürüm.					
18	İnsanlar mümkün olduğunca sorumluluktan kaçarlar.					

**DEMOGRAFİK SORULAR**

<b>19</b>	<b>Cinsiyet:</b>	Kadın	Erkek			
<b>20</b>	<b>Yaş:</b>	-25	25-35	36-45	46-55	55+
<b>21</b>	<b>Medeni Hal:</b>	Evli	Bekar			
<b>22</b>	<b>Eğitim:</b>	İlköğretim	Lise	Önlisans	Lisans	Lisansüstü
<b>23</b>	<b>Unvan:</b>	Ens./Fak./Yüksekokul Sekt. / Daire Bşk./ Huk. Müş	Şube Md. /Avukat	Şef	Teknik/Sağlık Personel	Bilg.İşl. /Memur Hizmetli
<b>24</b>	<b>Hizmet Yılı:</b>	0-5	5-10	10-15	15-20	20+
<b>25</b>	<b>Aylık Ortalama Gelir:</b>	2000-2500	2500-3000	3000-3500	3500-4000	4000+

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Ad Soyadı :Tuğba SARAMAN  
Doğum Yeri ve Tarihi : Bartın- 1987

### Eğitim Durumu

Lisans : Bartın Üniversitesi /İİBF/ Yönetim Bilişim  
Sistemleri  
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

### İş Deneyimi

Bartın Üniversitesi Rektör Yardımcılığı Sekreteryası (halen devam ediyor)

### İletişim

E-posta adresi : [tsaraman@bartin.edu.tr](mailto:tsaraman@bartin.edu.tr)

Tarih :18/01/2018