

## YÖNETİM DÜZEYLERİ AÇISINDAN YÖNETİCİLERİN SORUN BELİRLEME VE ÇÖZME PERFORMANSLARININ DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

A Study on the Evaluation of the Performance of The Managers in Problem Detection And Solution In Terms of Levels of Management

Yrd. Doç. Dr. Mehmet GÜVEN\*

### ÖZET

Bu çalışmada yönetim bilimlerinin güncel ve tartışmalı konularından biri olan yöneticilerin sorun belirleme ve çözme performanslarının değerlendirilmesi kapsamlı bir şekilde incelenmiş ve ampirik bir araştırma ile desteklenmiştir. Bu bağlamda çalışmanın amacı, çalışanların görev ve unvanlarına göre, sorun belirleme ve çözme performanslarının belirlenmesinde hangi faktörlerin etkili olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmada teorik olarak işletme yöneticiliğinin önemi, modern işletme yöneticisinden olan özellikler, düzeylerine göre yönetici grupları, görevleri, sorumlulukları ve son olarak sorun belirleme ve çözme konularına yer verilmiştir.

Çalışmanın verilerin değerlendirilmesinde ise farklı düzeyde görev yapan yönetici gruplarının demografik olarak frekans dağılımına yer verilmiş olup, elde edilen bulgular yönetici gruplarına göre sorun belirleme tanımsal istatistikleri, yönetici gruplarına göre oran, frekans ve tanımlayıcı istatistik analizi yapılmıştır. Ayrıca, F testi yapılarak yönetici gruplarının sorun belirleme ve çözmelerinde önemli farklılıklar bulunmuş ve anlamlı bir sonuç elde edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetim Düzeyi, Sorun Belirleme Performansı, Sorun Çözme Performansı

### ABSTRACT

In this study, the evaluation of problem identifying and solving performances which is one of the current and controversial issues in the management sciences, were examined in a comprehensive manner and supported by empirical research. In this context, the aim of the study is to determine which factors are more effective in explaining problem identifying and solving performances according to titles and duties of employees.

This study includes theoretically the importance of business management, specialities of contemporary managers, manager groups dependent on their level, assignments, responsibilities and finally problem identifying and solving performances of this groups,

In data assessment part obtained with manager groups in the field of different level, frequency analysis on demographic information, obtained findings according to manager groups statistical definition for issue assignation, ratio for manager groups. Additionally, due to F test, meaningful results and important differences have been found, in the course of problem determining and problem solving process of manager groups

**Key Words:** Management Level, Performance of Problem Definition, Performance of Problem Solution

## 1. GİRİŞ

Sorun çözme yeteneği yöneticiliğinin mihenk taşı olup, yöneticilik mesleğinin sürekli bir parçası olmaktadır. Yöneticiler yalnızca doğru bir çözüm bulma değil, insan faktörünü hesaba kattığı için başarılı olacak tek çözümü bulmak zorundadırlar. Ama ne yazık ki birçok yönetici bu

\* Bingöl Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

konuyu sistematik bir yöntem ile ele alamadıkları için genellikle sorunları etkin bir biçimde çözememekte ve sorunlar yeni sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. “Yönetici Düzeyleri Açısından Yöneticilerin Sorun Belirleme ve Çözme Performanslarının Değerlendirilmesi; Malatya Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama” isimli çalışmada yöneticilerin sorun belirleme ve çözme performansları araştırılmıştır.

## 2. YÖNETİMİN TANIMI VE GÜNÜMÜZ İŞLETMELERİNDE YÖNETİMİN ÖNEMİ

Toplumlarda insan ihtiyaçlarının çoğalması, sınırlı kaynakların daha rasyonel bir biçimde kullanılmasını gerektirmektedir. Bu rasyonellik çeşitli örgütler yolu ile sağlanabilmektedir. İşletmelerde toplum ihtiyacı olan mal ve hizmetlerin sağlanabilmesi için ortaya çıkan ve üretim faktörlerinin uyumlu bir biçimde bünyesinde birleştiren sistemlerdir. Ancak bu uyumu sağlamak sadece işletme örgütlerinin ortaya çıkmasıyla gerçekleştirilemez. Bunun temelinde yatan kavram yönetimdir.<sup>1</sup>

Farklı insanlara yönetimin tanımı sorulduğunda farklı tanımlar alınabilir. Schoderberg, Casier ve Aplin, yönetimi; örgütün amaçlarına ulaşma çabası ve ürünleri işleme olarak tanımlar. Pringle, Jenning ve Longenecher kaynak kazanma ve koordinasyon üzerinde dururlar. Yönetim onlara göre; bazı sosyal bağlantılarla, insan, para, bilgi ve fiziksel kaynakları elde edip bağlayarak örgütün üretim ve hizmette amaçlanan başlıca hedeflere ulaşma işlemidir.<sup>2</sup>

Yönetim süreci, işgücü ve malzeme kaynaklarını kontrol ederek önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere yönlendirilmesini içermektedir.<sup>3</sup> Aynı zamanda yönetim örgütsel sistem içinde anahtar bir alt sistem ve diğer tüm alt sistemler arasındaki hayati bağı oluşturmaktadır.<sup>4</sup>

Kısaca yönetim; “üretim unsurları olan önce insanı (emek), sonra zamanı, yeri, parayı, malzemeyi ve teknolojiyi örgüt amaçlarını gerçekleştirmek üzere en iyi biçimde kullanan iş yapma süreci,”<sup>5</sup> şeklinde tanımlanmaktadır.

Ülkemizin süratle gelişip kalkınmasında sanayileşmeye büyük önem verilmektedir. Sanayinin gelişmesinde ise, çeşitli sanayi işletmelerinin ve ürünlerinin artması önemlidir. Ancak günümüz sanayi işletmelerinde giderek karmaşık bir organizasyona sahip olmaları ve hızlı bir değişim süreci içerisinde geçen işletmelerin değişik ve yeniliklere uyum sağlayabilme konusundaki çabaları bir takım sorunları da beraberinde getirmektedir. İşte bu nedenlerle işletmelerin yönetimi günümüzde daha da önem kazanmıştır.

İktisatçıların ileri gelenlerinden Joseph A. Schumpeter, yönetimi büyümenin motoru olarak görmektedir. Meşhur işletme danışmanlarından Peter F. Drucker ise İşletme Yönetimi’ni, bir girişimin can damarı olarak tanımlamaktadır. Kabul edilir ki bir işletme yetersiz kaynak, uygun olmayan pazarlama, beceriksiz ürün dizaynı veya bu gibi sebeplerden dolayı iflas edebilir. İşletmeler çoğu kez temel yönetim fonksiyonlarının kötü icra edilmesi veya hiç uygulanmamasından dolayı başarısız olabilir. Bununla birlikte sağlam bir yönetim, bir işletme hatta bir toplum için önemli bir avantaj sağlamaktadır.<sup>6</sup>

## 3. YÖNETİCİNİN TANIMI VE YÖNETİCİLERDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER

İşletme yönetimi literatürde genel olarak yönetici; işletmedeki işleri yönetmeden sorumlu ve mahiyetinde sorumlu kişiler vasıtasıyla amaçlara uygun olarak işleri yapan kişi olarak tanımlanır.<sup>7</sup>

İşletme yönetimi literatüründe yöneticide bulunması gereken birçok özellikler belirtilmiştir. Bireylerin birbirinden farklı olması, onların kabiliyet ve özellikler açısından farklı olacağını göstermektedir. Ayrıca yöneticiler, çok çeşitli kaynaklardan gelen baskılar ve istekler altında

<sup>1</sup> Halil Can, **Organizasyon ve İşletme Analizi**, Ankara: 1994, s. 15.

<sup>2</sup> K, Pringle, Star F., Mc Cawit E., a.g.e., 1991, s. 2.

<sup>3</sup> Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi**. 2. Baskı, Beta Yay., İstanbul, 1996.s.

<sup>4</sup> Keyt, E. Fremonte ve Rosenzweig, James, E., **Organization & Management**, McGraw – Hill, Singapore: 1985, s. 76.

<sup>5</sup> Gönül Gürsoy, “Sektör Bazında Teknolojik Gelişmelerin Üretime Katkısı”, **Tekstil İşveren Dergisi**, Sayı: 219, Ocak 1997, s. 31.

<sup>6</sup> Arthur Bedian, William F. Glueck, **Management**, 3. Baskı. The Drayden Press, 1983, s. 8.

<sup>7</sup> Arnold J. Hugh, Daniel C. Feldman, **Organizational Behavior**, McGraw Hill Book Company Singapore, 1985, s., 15.

çalışmak mecburiyetinde olup, yönetimin işletme içi ve işletme dışı kaynaklardan gelen baskı ve isteklere büyük bir hassasiyet göstermesi gerekmektedir.<sup>8</sup> Yöneticilerin bulunduğu ortama, iş koluna ve işlere göre farklı yeteneklere ve niteliklere sahip olması gerektiği gerçektir.<sup>9</sup> Belirtilen bu farklılıklar hem yöneticilerin hem de özelliklerin farklı olmasına neden olmuştur.

İsviçre'de psikoteknik kurumunun yöneticilerde bulunması gereken nitelik ve yetenekler konusunda yaptığı araştırmaların sonucu şu şekilde sıralamaktadır:

1. İnsanları tanımak ve objektif olmak,
2. Kendine güvenmek ve yerinde kararlar alabilmek,
3. İnisiyatif sahibi olabilmesi ve sorumluluk duygusuna sahip olması,
4. İradesi kuvvetli olması.<sup>10</sup>

Yöneticilerin belirtilen bu kişisel niteliklerinin yanında bir takım teknik becerilerinin de bulunması gerekmektedir. Organizasyonların değişik kademelerinde yer alan yöneticiler belli ölçüde bu yeteneklere sahip olmalıdır. Ancak yöneticilik nitelikleri organizasyon kademelerinde üst düzey yöneticilerde kavramsal, orta düzey yöneticilerde beşeri, alt düzey yöneticilerde ise teknik yeteneklerin ileri derecede olduğu görülmektedir.<sup>11</sup>

#### 4. YÖNETİCİ DÜZEYLERİNE GÖRE YÖNETİCİ TÜRLERİ VE GÖREVLERİ

Yöneticilik, işletmelerde hayati bir önem taşımaya rağmen organizasyonlarda en az bilineni ve en az anlaşılanıdır. Bu işle meşgul olan insanlar bile yönetimin ne yaptığını ve ne yapması gerektiğini genellikle bilmezler. Bundan dolayı işletmelerin performansı yöneticilerin kabiliyeti ve teknik bilgileri ile yakından ilgilidir.<sup>12</sup>

Yöneticiler örgüt hiyerarşisinde eğitim, tecrübe ve sahip oldukları özelliklerine göre buldukları konumları göre alt, orta, üst düzey yöneticiler olarak sınıflamaya tabi tutulurlar. Bunun yanında ayrıca örgütsel faaliyetlerin alanlarına göre de fonksiyonel ve genel yöneticiler olarak belirtilmektedir.<sup>13</sup>

##### 4.1. Alt Düzey Yöneticilerin Görev ve Sorumlulukları

Başkalarının çalışmalarından sorumlu olan yöneticilerin örgütte buldukları en alt düzeye ilk kademe veya alt düzey yönetim denilmektedir. Alt düzey yöneticiler, işi bizzat yapan işgören yada astları yönlendirmekte ve bu kişilere nezaret etmektedir. Alt düzey yöneticilere örnek olarak bir imalat fabrikasındaki ustabaşı veya büyük bir ofisteki şube şefleri gösterilebilmektedir.<sup>14</sup>

Alt düzey yöneticilerin görev sorumlulukları maddeler halinde şu şekilde belirtilmektedir.<sup>15</sup>

1. Çalışanların, verimlerini artırıcı şekilde geliştirip yönlendirmek,
2. Mal ve hizmetlerin uygun bir şekilde üretilebilmesi için kalitatif ve kantitatif değerlere dikkat etmek, maliyetini ve süresini ayarlamak,
3. Uzmanlık alanı ile ilgili teknik bilgileri geliştirmek ve yenilikleri izlemek,
4. Yerinde ve anında kararlar alabilmek ve bunu hemen üst yönetime iletmek,
5. Sendikaların ile yapılan sözleşmeler hakkında yeterli bilgilere sahip olmak,
6. Şikâyetlerin neler olduğunu öğrenmek ve aksatmadan çözümlenebilmek,
7. Yönettiği gruba yapılan işler hakkında değişiklikleri ve yenilikleri aktarmak,
8. Çalışan gruplar arasında düzeni, disiplini ve işbirliğini sağlamak ve onlara destek vererek, morallerini yüksek tutmak,

<sup>8</sup>Mehmet Güven, **Girişimci ve Yönetici İlişkilerinin Yönetim Fonksiyonlarına Etkisi (Gap Bölgesi Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama)** Basılmamış Doktora Tezi Malatya, 2002 s.81

<sup>9</sup>Efil, a.g.e., s. 6

<sup>10</sup>Efil, a.g.e., s. 6

<sup>11</sup>Appleby, c. Robert. **Modern Business Administration**. Pitman Publishing Melbourne, 1977.s.

<sup>12</sup>Peter F. Drucker, "İş Etkinliği İçin Yönetim", **Harvard Business Review**, 1996, s. 9.

<sup>13</sup>Şimşek, a.g.e., s. 24

<sup>14</sup>Şimşek, a.g.e.,s. 24

<sup>15</sup>Stephanie Havvings, **The Organizations in its environment**, Oxford University press, Oxford, Hall, 1987, s. 168-172.

Bununla beraber alt düzey yöneticileri, astları ile iyi ilişkiler kurabilme yeteneğine sahip olmalı ve onların sorunlarını dinleyebilmeli ve yardımcı olmalıdır.

#### 4.2. Orta Düzey Yöneticilerinin Görev ve Sorumlulukları

Üst düzey yönetimine doğrudan bağlı olan Orta Düzey Yöneticiliği ise sorumluluğu saptanmış olan iş akışı çerçevesinde şirketin veya kuruluşun başlıca hedefleri olan üretim, pazarlama, bakım gibi prosedürleri oluşturabilmek ve bunları uygulayabilmesi için gerekli olan insan gücü ve diğer kaynakların hazır olmasını ve bunların her zaman işlerliğini temin ve kontrol altında tutulmasını sağlamakla yükümlüdür.<sup>16</sup>

Orta düzey yönetim kavramı işletmede pek çok düzeyi kapsayabilir. Orta düzey yöneticileri çoğu zaman diğer yöneticilerin ve bazen de iş görenlerin faaliyetlerini yönlendirir. Bununla beraber bu yöneticiler işletmenin kapsamlı politikalarını fiilen uygulanmasına hizmet edecek faaliyetleri yönlendirmek gibi görevleri de bulunmaktadır.<sup>17</sup>

Başarılı olmak isteyen bir orta düzey yönetici; Yeni işe başladığı zaman kendisine başka bir yeni bölümün idaresi verildiği zaman, yeni bir personelin kendi bölümüne verildiği zaman, mahiyetindeki çalışana yeni bir görev vereceği zaman, hedeflerin neler olduğunu ve işin mahiyetini ve önemini işe başlama ve bitirme sürecini çok iyi bilmeli ve karşısındakine net bir şekilde ifade etmelidir.<sup>18</sup>

Bir orta düzey yöneticisinin çalışanlar üzerinde etkili olabilmesi için iki güç kaynağı vardır. Bunları çok iyi değerlendirmesi gerekmektedir. Bu kaynaklar ise saygı ve yetkidir.

İşletme yönetiminde üst basamaklarına doru çıkıldıkça yönetim becerilerinden teknik becerinin önemi azalmaktadır. Alt düzey yönetici, bölümündeki işlerin nasıl yapılması gerektiği ile uğraşırken, orta düzey yöneticisi alt düzeyde yapılan bu işlerin planlanması, örgütlenmesi ve düzenlenmesi faaliyetlerinde bulunur.<sup>19</sup> İşletmelerde rastlanan kısım veya departman şefler; kamu kesiminde ise daire müdürleri orta düzey yöneticilere örnek olarak verilmektedir.

Orta düzey yöneticiliğinin görevlerini maddeler halinde şu şekilde belirtilmektedir.<sup>20</sup>

- 1- İleriye dönük planlar yapar,
- 2- Kendisine bağlı personelin çabalarını organize etmek,
- 3- Çevre faktörünü dikkate alarak koordinasyonu sağlamak,
- 4- Şirketin hedef planlarına göre işlerin yapılıp yapılmadığını kontrol etmek,
- 5- İşler planlandığı şekilde yürümüyorsa, kontrolü ele alarak sorunun nereden kaynaklandığını tespit etmek,
- 6- Yetkisini aşan durumlarda bir rapor halinde üst yönetime bilgi vermek,
- 7- İstenen amaçlara ulaşmak için yapılan planlama çalışmasında üst yönetime katılmak,
- 8- Üst düzey yönetimi tarafından belirlenen işletme politikalarını uygulamak.

Yukarıda belirtilen söz konusu görevlerin üstesinden gelebilmek, etkin bir orta düzey yöneticisi olabilmenin vazgeçilmez koşulları olan iletişim, öğrenme ve öğretme yeteneklerini yerinde kullanabilme becerisini göstermesine bağlıdır.

#### 4.3. Üst Düzey Yöneticilerinin Görev ve Sorumlulukları

Üst düzey yöneticisini alt ve orta düzey yöneticilerden ayıran en önemli özelliği, faaliyetlerinin işletme dışına yönelik olmasıdır. Diğer bir ifade ile alt ve orta düzey yöneticileri sadece işletme içindeki işler ile ilgili çaba sarf ederken, üst düzey yöneticiler işletmeyi bir bütün olarak ilgilendiren tüm işletme içi ve işletme dışı konularda faaliyet gösterirler. Bununla beraber üst yönetici şirketin içinde bulunduğu işe göre düşünür, tüm amaçları geliştirir ve organize eder. Amaç ve kararları yönetimindeki insanlarla konuşur. Bu yöneticileri işi bütün olarak görme noktasında

<sup>16</sup> Erol Banaz, "İşletmede Orta Düzey Yöneticilerinin Görev ve Sorumlulukları" *Tekstil İşveren Dergisi*, Sayı 233, Temmuz 1998, s. 24.

<sup>17</sup> Şimşek, a.g.e. s. 24

<sup>18</sup> Banaz, a.g.e. s. 28

<sup>19</sup> Dursun Bingöl, a.g.e. s.

<sup>20</sup> Banaz, a.g.e. s. 28

eğitir ve kendi amaçlarını işindekilerde geliştirmelerine yardımcı olur. Amaçlara karşı performans ve sonuçları ölçer şartlar müsaade ettiği oranda amaçları gözden geçirir ve değerlendirir.<sup>21</sup>

Bir üst düzey yöneticisinin görev ve sorumluluklarını maddeler halinde şu şekilde sıralamak mümkündür.<sup>22</sup>

1. Önceden belirlenen amaçlar doğrultusunda uzun veya kısa dönemlerde işletme kararını en üst seviyeye çıkarmak,
2. İşletmenin kuruluş sermayesini arttırmak, güvenliğini sağlamak,
3. İş görenlerin hakkını korumak ve tüketicilerin taleplerini karşılamak,
4. İşletme politikalarının belirlenmesinde sorumluluk almak,
5. Belirlenen temel işletme politikalarını uygulamasını sağlamak amacı ile üretim faktörlerini en verimli şekilde bir araya getirmek,
6. İşletmenin her bölümünde uygulanacak kısa ve uzun dönemli planları ve işletme içi eğitim programlarını düzenlemek.

Üst düzey işletme yönetici ile ilgili genel olarak; tepe yöneticisi sürekli olarak kendisini yenileyebilmeli, işletmesinin faaliyet gösterdiği alandaki gelişmeleri takip edebilmelidir.<sup>23</sup> Bu durum yöneticilerin görev ve sorumlulukları yüklenilebilecek niteliklerin kazanılmasına neden olacaktır.

Ayrıca yönetici kendi alanındaki gelişmeleri takip edebildiği oranda, konusunda uzman olmaya ve otoritesini güçlendirmeye vesile olacaktır. Dolayısıyla kendi alanında uzman olan yöneticinin düzeni ve yardımlaşmayı sağlamada, astlarının tam desteğini almada büyük kolaylıklar getirecektir. Çalışanların yeteneklerini takip edip, üst yöneticilerine sonuna kadar güveneceklerdir.

Üst yönetimleri bozuk, eksikliği olan ve üst yöneticileri başarısızlığa sevk eden unsurları önemli olanlardan bazıları şu şekilde sıralanmaktadır.<sup>24</sup>

1. Mesleki gelişmeleri takip edememek,
2. Davranışlarının sorumluluğunu anlamamak,
3. Doğru ve zamanında karar verememek,
4. Kişisel denetimlerde yetersiz kalmak,
5. Detaylarla ve başkasının işleriyle vakit kaybetmemek,
6. Kendi performansını yanlış değerlendirmek,
7. Yöneticilik sıfatını kişisel çıkarları için kullanmak,
8. Verilen sözleri yerine getirememek,

Üst yöneticilerinin başarılı olmasının yolları belirtilen hususları uygulamaktan geçmektedir. Aynı zamanda üst yönetici rakip işletmeler karşısında yeni planlar, stratejiler geliştirebilmeli ve mümkün olduğunca risk faktöründen uzak tutmalıdır. Bununla beraber bir üst düzey yöneticisi astlarıyla ilişkisi sırasında, hem demokratik olabilmeli hem de sorumluluğunu taşıdığı örgüt ile gerekli olan yetki ve kontrolü sağlayabilmelidir.

## 5. YÖNETİM SÜRECİNDE PROBLEM BELİRLEME ÖNLEME VE ÇÖZME

Çağımızda bilimsel ve teknolojik gelişmeler bireyin ve buna bağlı olarak toplumun sürekli olarak geliştirilmesini kaçınılmaz hale getirmiştir. Bugünden yarının ihtiyaç ve sorunlarının saptanması ve bunlara en etkili çözüm yollarının bulunması, üretilen ürün ve hizmetlerin kalitesinin sürekli olarak artırılması birçok yönlü olarak yetiştirilmesini ve yaşamda karşılaştığı sorunlara gerçekçi ve bilimsel çözümleri üretebilmesini zorunlu kılmaktadır. Artık dünyanın yaklaşımı ve anlayışları ile bugünün sorunlarına sağlıklı çözümler üretebilmesi giderek güçleşmektedir. Bu da göstermektedir ki, çağın gerektirdiği bilgi ve becerilerle donatılmış, kendisini ve çevresini sürekli geliştirebilen, olgu ve olayları çok yönlü değerlendirebilen, takımla çalışabilen ve sorunlara etkili bir biçimde çözüm getirebilen bireylerin yetiştirilmesi son derece etkili hale gelmiştir. Geleceğin toplumlarında yarın ortaya çıkacak sorunları bugünden saptayabilen daima bir önde olacaklardır.

<sup>21</sup> Drucker. F. a.g.e., s. 177

<sup>22</sup> Van Fleet, James K. Van, **Yöneticilerin Yaptığı En Büyük 22 Hata**, (Çev. Ayça Haykır), Öteki Yayınevi, Ankara: 1994 s. 10.

<sup>23</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**. Beta Yay., & Baskı, İstanbul, 1998.s.

<sup>24</sup> Van Fleet., a.g.e., s. 3

Problemler bireyin ve kurumun ortaya koyacağı verimliliği ve performansı doğrudan etkilerler. Çözülen her problem yeni bir durum ya da gelişme yaratır. Problemlerin kendilerine özgü anatomik yapıları söz konusudur. Bu noktada problemlerin anatomik yapılarının incelenmesinde yarar vardır.<sup>25</sup>

## 6. PROBLEMLERİN ANATOMİSİ

İşletmeler, ürün kalitesini etkileyen faaliyetleri yürüten personelin sahip olması gereken yeterliliği tayin etmeli, eğitimi sağlamalı veya bu gibi ihtiyaçları karşılamak için diğer tedbirleri almalı, alınan tedbirlerin etkinliğini değerlendirmeli, Personeli yaptığı faaliyetlerin öneminin ve uygunluğunun farkında olmasını sağlamalı ve kalite hedeflerinin başarılması için personelin nasıl katkıda bulunacaklarını belirlemeli,<sup>26</sup>

İşletmelerde problemlerin anatomisini şu şekilde özetlenebilir:<sup>27</sup>

- Genellikle kendilerini pek fazla belli etmeden dallanıp budaklanırlar
- En az beklenildikleri zamanda aniden ortaya çıkarlar.
- Büyüklüklerini ve sınırlarını çizmek zordur.
- Göründüklerinden ya da algılandıklarından çok farklı olabilirler.
- Neler olup bittiğini algılamamızı güçleştirirler.
- Ortaya çıkmalarının genellikle birden çok nedeni vardır.
- Kendi kendilerine çözümleri neredeyse imkânsızdır.
- Bireylerin yaşama biçimleri ve kurumların yapı ve işleyişinin değişmesine neden olurlar.
- İnsanlar içgüdüsel olarak sorunlardan uzak durmayı, ya da sorunlarla birlikte yaşamayı tercih ederler.
- Beraberlerinden hem büyük yıkımları ve sıkıntıları, hem de önemli gelişmeleri ve ilerlemeleri getirirler.

Problemler ele alınıp incelenirken yukarıda belirtilen hususların dikkate alınmasında yarar vardır.

İşletmelerde ortaya çıkan sorunlar ne denli karmaşık ve çok yönlü olursa olsun mutlaka bir çözüm yolu vardır. Önemli olan nokta, her problemin farklı bir çözüm yolu gerektirdiğinin göz önünde bulundurulmasıdır.<sup>28</sup>

## 7. PROBLEM ÇÖZME SÜRECİNİN AŞAMALARI

Yaşamda karşılaşılan problemlerle baş edebilmek bir yetenek sorununun ötesinde, daha çok bilgi ve beceri gerektiren bir süreçtir. Problem ne kadar karmaşık ve zor olursa olsun, birey gerekli bilgi ve beceriye sahipse probleme çözüm getirecek en uygun yaklaşımları bulabilecektir. Burada en kritik nokta problemin çözümüne götüren aşamaların dikkatli bir biçimde seçilip planlanmasıdır.

Problemler açık ve net bir biçimde ortaya çıkmadan önce çeşitli şekillerde küçük ipuçları ve işaretler ortaya koyarlar. Bu aşamada problem saptanabilir ise, kısa sürede çözüme ulaşılabilir. Çünkü henüz problem karmaşık ve çok boyutlu hale gelmemiştir. Problemin karmaşık hale gelmesi beraberinde birçok olgu ve olayı da getirir. Probleme müdahale ne kadar gecikirse çözümde o kadar zorlaşacaktır. Bu noktada en tehlikeli ve yanlış davranış biçimi problemin görmezden gelinmesidir.<sup>29</sup>

Problem çözme sürecine bilinen en önemli katkıyı Amerikalı ünlü eğitimci John Dewey getirmiştir. Dewey'e göre bir problemin çözümü 6 aşamada formüle edilebilir.<sup>30</sup>

1. Problemin farkına varma (tanıma)
2. Problemi tanımlama ve sınırlama (tanımlama)
3. Problemin çözümünü sağlayacak bilgi ve bulguları toplama ( bilgi toplama)

<sup>25</sup> A. Arslan <http://www.koniks.com/topic.asp>

<sup>26</sup> [http://www.birlesikmetal.org/kitap/kitap\\_09/tek/F\\_Sorunlar\\_Cozumler.pdf](http://www.birlesikmetal.org/kitap/kitap_09/tek/F_Sorunlar_Cozumler.pdf)

<sup>27</sup> Keenan, K. (1997) Sorun Çözme. (Çev: Veysel Atayman), Remzi Kitabevi, İstanbul.s.

<sup>28</sup> Atilla Baransel. Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi. İ. Ü. Yayın No: 257, İstanbul, 1993,s.

<sup>29</sup> Doğan Cüceloğlu, İyi Düşün Doğru Karar Ver. Sistem Yayıncılık, İstanbul. (2000)

<sup>30</sup> Sultan Taşçı, "Hemşirelikte Problem Çözme Süreci" Sağlık Bilimleri Dergisi (Journal of Health Sciences) 14(Ek Sayı:Hemşirelik Özel Sayısı) 73-78, 2005

4. Problemin çözümünü sağlayacak hipotezlerin belirlenmesi (hipotezleri saptama)
5. Problemin çözümünü sağlayacak en uygun hipotezin seçilmesi (en uygun hipotezi seçme)
6. Problemin çözülmesi ve sonuca ulaşılması (problemi çözme)

Yukarıda belirtilen aşamaların uygulanmasına rağmen problem çözülmiyorsa, tekrar başa dönüp yeni bilgi ve bulgularla sürecin tekrar edilmesi gerekir. Problem çözmeyi beş temel aşamada ele alabiliriz.<sup>31</sup>

1. Problemin tanımlanması,
2. Problemin gözden geçirilmesi,
3. Problemin araştırılması,
4. Problemin doğrulanması,
5. Uygulama planı geliştir.

Her iki sürecin aşamaları incelendiğinde, birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir. Birey hangi yaklaşımı kullanırsa kullansın, önemli olan konunun sistematik bir biçimde ele alınıp incelenmesidir.

## 8. ÇALIŞMANIN AMACI VE KAPSAMI

Çalışma, iş görenlerin yönetici düzeylerine göre, sorun belirleme ve çözme performanslarının belirlenmesinde hangi faktörlerin etkili olduğunu belirlemesini amaçlamaktadır. Çalışmanın kapsamını Malatya'da Tekstil ve Konfeksiyon alanında faaliyet gösteren işletmelerde üst, orta ve alt düzey yönetici konumunda bulunan personel oluşturmaktadır. Konumlarına göre Genel müdür ve yönetim kurulu üyeleri Üst Düzey, personel müdürü ve muhasebe müdürü Orta Düzey ve birim şefi ve ustabaşı ise Alt Düzey yöneticiler olarak alınmıştır. Çalışmanın örneklemini belirtilen endüstri kolundan tesadüfi olarak seçilen işletmelerdeki 91 yönetici konumundaki çalışanlar oluşturmaktadır.

### 8.1. Çalışmanın Yöntemi

Görev ünvanlarına göre çalışanların sorun belirleme ve çözme konusundaki etkinliklerinde hangi faktörlerin etkili olduğu belirlenirken frekans tabloları, tanımsal istatistikler ve varyans analizinden yararlanılmıştır. Analiz sonuçları SPSS 11 istatistik paket programı yardımıyla elde edilmiş ve yorumlanmıştır.

Çalışmada sorun belirleme ve sorun çözme yöntemlerini açıklamaya yönelik daha önceki çalışmalarda da kullanılan toplam 19 (önerme) araştırmanın değişkenleri olarak kabul edilmiş beşli likert ölçeğiyle ölçeklendirilmişlerdir.

Bu ölçekte 1 = Hiç, 2 = Çok az, 3 = Orta, 4 = Çok ve 5 = Pek çok olarak verilmiştir.

Sorun belirleme ve sorun çözme ayrı ayrı ele alınarak incelenecektir. Öncelikle değişkenlere ait frekans dağılımları, ardından ortalama ve standart sapma değerlerinin gösteren tanımsal istatistikler, sonra her bir değişken için varyans analizi sonuçları verilecektir.

### 8.2. Ölçeğin Güvenilirliği Analizi

Ölçeğe ait güvenilirlik analizi önce tüm önermeler birlikte dikkate alınarak yapılmış ve 19 önerme için cronbach alpha değeri 0,46 (standart alpha = 0,49) olarak bulunmuştur. Burada tüm ifadeler kullanılarak bulunan alpha değerinin düşük olduğu görülmektedir. Birçok sosyal bilimler uygulaması için 0,80 ve üzeri bir güvenilirlik katsayısı kabul edilebilir olarak düşünülmektedir. Verinin çok boyutlu olabileceği ihtimali bunda bir etken olabilir.<sup>32</sup> Burada da sorun belirleme ve sorun çözme şeklinde iki boyuta ait önermeler olduğu dikkate alınırca her iki boyuta ilişkin güvenilirlik analizinin ayrı ayrı yapılmasına karar verilmiştir. Buna göre yapılan güvenilirlik analizinde cronbach alpha değerleri 12 önermeli sorun belirleme için 0,52 (standart alpha = 0,68) ve 7 önermeli sorun çözme için 0,71 (standart alpha = 0,74) olarak bulunmuştur. cronbach alpha değerinin artması önermelerin çok boyutluluğuna işaret eder ve ölçeğin güvenilirliğinin de arttığı görülmektedir.

<sup>31</sup> <http://www.mehmethkim.com/em-yazinmenu-35/58-yet-ler/415-problem-belleme-leme-ve-zme.html>

<sup>32</sup> <http://www.ats.ucla.edu/STAT/SPSS/faq/alpha.html>

## 9. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Anketi yanıtlayan yöneticilerin demografik özellikleri ve sorun çözme ve belirleme performanslarına ilişkin elde edilen verilerin analizine aşağıda yer verilmektedir.

### 9.1 Yöneticilerin Demografik özelliklere İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi

Yöneticilere ilişkin demografik özellikler olarak eğitim durumları, yaşları, medeni durumları, cinsiyetleri ve son olarak yöneticilik tecrübeleri incelenmiş ve elde edilen bulgular Tablo 1.'de sunulmuştur.

Tablo 1. Yöneticilere Ait Demografik Özellikler

Cinsiyet	%	Eğitim Durumu	%
Erkek	8	Ortaöğretim	3
	9 6,8		9 1,9
Kadın	1	Önlisans	1
	2 3,2		0 1,0
Toplam	1	Lisans	5
	1 00,0		1 6,0
<b>Medeni Hal</b>	<b>%</b>	Yüksek Lisans	1,
Evli	6	Toplam	1
	1 7,0		1 00,0
Bekar	3		
	0 3,0		
Toplam	1		
	1 00,0		
<b>Yaş</b>	<b>%</b>	<b>Yöneticilik Tecrübesi</b>	<b>%</b>
20-30	4	1 yıldan az	1
	1 5,1		5 6,5
31-40	4	1-5 yıl	4
	7 0,7		0 4,0
41-50	1	6-10 yıl	3
	0 1,0		0 3,0
51 ve üzeri	3,	11 yıl ve üzeri	6,
	3		6
Toplam	1	Toplam	1
	1 00,0		1 00,0

Tablo 1.'de görüldüğü üzere, ankete katılan yöneticilerin "cinsiyetlerine" bakıldığında %86,8'i erkek ve %13,2'si ise kadınlardır. Yöneticilerin "medeni hal durumlarından" %67'sinin bekâr, %33'ünün evli olduğu anlaşılmaktadır. Anketi yanıtlayan yöneticilerin "yaş grupları" incelendiğinde %45'inin "20-30", %40,75'inin "31-40", %11'inin "41-50" ve %3,3'ünün ise "51 ve üzeri" yaşta oldukları anlaşılmaktadır. Bu durum çalışanların büyük çoğunluğunun genç ve dinamik yöneticilerden oluştuğunu göstermektedir. Yöneticilerin "eğitim durumları" incelendiğinde %56'sının lisans, %31,9'unun ortaöğretim, %11'inin ön lisans ve %1,1'inin ise yüksek lisans mezunu oldukları anlaşılmaktadır. Son olarak "yöneticilik tecrübeleri" ile ilgili olarak yöneticilerin %44'ü "1-5 yıl", %33'ü "6-10 yıl", %16,5'i "1 yıldan az" ve %6,6'sı da "11 yıl ve üzeri" tecrübeye sahiptir.

Bu veriler, yöneticilerin büyük çoğunluğunun erkek, evli ve orta yaş grubunda, yüksek oranda üniversite mezunu ve büyük çoğunluğun da 10 yıla kadar bir yöneticilik deneyimine sahip olduklarını göstermektedir.

## 9.2. Sorun Belirleme

Aşağıdaki tabloda yöneticilerin sorun belirleme boyutlarına ilişkin frekans tablosu verilmiştir.

**Tablo 2.** Yöneticilerin Sorun Belirleme Boyutlarına İlişkin Frekans Tablosu

SORUN BELİRLEME ÖNERMELERİ	Hiç		Çok Az		Orta		Çok		Pek Çok	
	ay	%	ay	%	ay	%	ay	%	ay	%
Bir sorunu algılamakta yetersiz kaldığınız oluyor mu?	5	6,5	2	7,1	4	6,4		0		0,0
Bazı sorunlarla yüzleşmenin zorluğu nedeniyle, onları görmezden geldiğiniz oluyor mu?	7	1,6	7	0,7		0,6		0,1		0,0
Sorunları çözmek için bir şeyler yapmak yerine, onları görmezlikten geldiğiniz oluyor mu?	9	4,8	2	4,2	0	1,0		0		0,0
Bir sorunu uzun süre göz ardı ettiğinizde, kendiliğinden ortadan kalkabileceğini umduğunuz oluyor mu?	1	5,1	7	0,7	3	4,3		0		0,0
Yanlış karar verdiğiniz zaman, daha sonra karar verme konusunda şevkiniz kırılıp isteksiz davranıyor musunuz?	2	3,2	2	6,2	0	2,0	4	5,4		3,3
Bir sorunu çözmeye kalktığınızda nereden başlayacağınızı bulmakta güçlük çekiyor musunuz?	4	6,4	6	0,5	5	6,5		0,3		3,3

Tablo 2’de görüldüğü gibi “Bir sorunu algılamakta yetersiz kaldığınız oluyor mu?” önermesine katılımcıların büyük bir oranı % 57.1 “Çok Az” ifade ederken, “Bazı sorunlarla yüzleşmenin zorluğu nedeniyle, onları görmezden geldiğiniz oluyor mu?” önermesine ise ilk sırada %51.6 ile “Hiç” seçeneğini ifade etmişlerdir. “Sorunları çözmek için bir şeyler yapmak yerine, onları görmezlikten geldiğiniz oluyor mu?” önermesine katılımcıların yine ilk sırada % 64.8 oranında “Hiç” seçeneğini belirtirken, “Bir sorunu uzun süre göz ardı ettiğinizde, kendiliğinden ortadan kalkabileceğini umduğunuz oluyor mu?” % 45.1 ile “Hiç” seçeneğinde yoğunlaştığı görülmektedir. “Gerçek sorunun ne olduğunu ortaya çıkarmadan, çare olduğunu düşündüğünüz girişimlere hızla kalkışma eğilimi taşıyor musunuz?” % 31.9 “Çok Az” ifade ederken, “Yanlış karar verdiğiniz zaman, daha sonra karar verme konusunda şevkiniz kırılıp isteksiz davranıyor musunuz?” %46.2 yine ilk sırada “Çok Az” seçeneğini ifade etmişlerdir. “Bir sorunu çözmeye kalktığınızda nereden başlayacağınızı bulmakta güçlük çekiyor musunuz?” % 46.2 ilk sırada “Çok Az” seçeneğini belirtmişlerdir. Anketi cevaplayan katılımcıların “Bir sorunu çözmeye kalktığınızda nereden başlayacağınızı bulmakta güçlük çekiyor musunuz?” % 50.5 ilk sırada “Çok Az” seçeneğine yer verirken, “Yönetici olarak kendi biriminizde oluşan sorunları belirlemede astlarınızdan destek alır mısınız?” önermesine ise % 30.8 ilk sırada “Orta” seçeneğini ifade etmişlerdir.

## 9.3. Yönetici Gruplarına Ait Sorun Belirleme Tanımsal İstatistikleri

Gruplara ait ortalamaları her bir değişken için vermek, bir merkezi eğilim ölçüsü olan grup ortalamaları farklılıklarının genel anlamda görülmesini ve karşılaştırılmasını mümkün kılacaktır. Yine ortalamalardan ortalama olarak ne kadar sapıldığının bir ölçüsü olan standart sapma ile de yönetici grupları arasındaki farklılıklar konusunda bilgi sahibi olmak ve karşılaştırma yapmak söz konusudur.

Tablo 3.'de sorun belirlemeye ilişkin her bir önermenin üst, orta ve alt düzey yönetici gruplarına ait tanımsal istatistik bilgilerini içeren ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir.

**Tablo 3.** Yönetici Düzeylerine Göre Sorun Belirleme Değişkenlerine Ait Tanımsal İstatistikler

Sorun Belirleme Önergeleri	Yönetici Grupları								
	Üst Düzey Yönetici (n=21)			Orta Düzey Yönetici (n=24)		Alt Düzey Yönetici (n=46)			
		Ortalama	Std. Sapma	Ortalama	Std. Sapma	Ortalama	Std. Sapma		
Bir sorunu algılamakta yetersiz kaldığınız oluyor mu?	9	2,1	,68	4	2,0	0,75	9	2,0	,59
Bazı sorunlarla yüzleşmenin zorluğu nedeniyle görmezden geldiğiniz oluyor mu?	2	1,5	,51	8	1,3	0,49	0	1,7	,79
Sorunları çözmek yerine görmezlikten geldiğiniz oluyor mu?	2	1,5	,81	1	1,2	0,41	7	1,5	,72
Bir sorunu uzun süre göz ardı ettiğinizde, ortadan kalkabileceğini umduğunuz oluyor mu?	8	1,4	,51	5	1,7	0,90	6	1,7	,67
Yanlış karar verdiğiniz zaman, daha sonra karar verme konusunda şevkiniz kırılıp isteksiz davranıyor musunuz?	8	2,4	,17	5	2,7	0,94	7	2,3	,97
Çözüme nereden başlayacağınızı bulmakta güçlük çekiyor musunuz?	3	2,3	,48	8	1,8	0,99	4	2,0	,03

Tablo 3.'de bazı önermelerde üst, orta ve alt düzey yönetici grubuna ait ortalamaların birbirine yakın olduğu, bazılarında yönetici gruplarına ait ortalamaların birbirlerinden farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Benzerlik ve farklılıkların istatistik olarak anlamlı olup olmadığı bir sonraki grup ortalamalarının eşitliği testleri kısmında ele alınacaktır. Üç önermede yönetici grupları ortalamalarının 1-2, iki önermede 2-3, bir önermede 3-4 ve kalan 3 önermede ise 2-4 değerleri arasında yer aldıkları görülmektedir.

Yine her üç grup içinde yüksek ortalamaya sahip önerme "Yanlış karar verdiğiniz zaman, daha sonra karar verme konusunda şevkiniz kırılıp isteksiz davranıyor musunuz?" iken, düşük ortalamaya sahip olan ise "Sorunları çözmek için bir şeyler yapmak yerine, onları görmezlikten geldiğiniz oluyor mu?" önermesidir.

En yüksek standart sapma değerleri "Çözüme nereden başlayacağınızı bulmakta güçlük çekiyor musunuz?" önermesi için orta ve alt düzey yönetici grubunda ortaya çıkarken ayrıca üst düzey yönetici grubu için en yüksek standart sapma derecesi, "Yanlış karar verdiğiniz zaman, daha sonra karar verme konusunda şevkiniz kırılıp isteksiz davranıyor musunuz?" önermesinde görülmüştür.

En düşük standart sapma değeri ise "Çözüme nereden başlayacağınızı bulmakta güçlük çekiyor musunuz?" önermesi için üst düzey, orta düzey yönetici için, "Sorunları çözmek yerine

görmezlikten geldiğiniz oluyor mu?” önermesi yer alırken, alt düzey yönetici grubu için, “Bir sorunu algılamakta yetersiz kaldığınız oluyor mu?” önermesi yer almıştır.

İlk önerme olan “Bir sorunu algılamakta yetersiz kaldığınız oluyor mu?” sorusuna Alt, orta ve üst düzey yöneticilerin tamamen yetersiz kalmadıklarını düşünmektedirler. “Bazı sorunlarla yüzleşmenin zorluğu nedeniyle görmezden geldiğiniz oluyor mu?” önermesine her üç yönetici düzeyleri sorunlar görmezden gelmediklerini yani sorunlar ile yüzleştiklerini Aritmetik ortalamının 2'nin üzerinde olması bu sonucu desteklemektedir.

“Sorunları çözmek yerine görmezlikten geldiğiniz oluyor mu?” her üç yönetici grubu, sorunları görmezden gelmediklerini, sorunları çözmek için çaba sarf ettiklerini belirtmişlerdir.

“Bir sorunu uzun süre göz ardı ettiğinizde, ortadan kalkabileceğini umduğunuz oluyor mu?” Bu önermede de yine tüm yönetici düzeyleri sorunları göz ardı etmenin sorunları çözmede etkinliğinin olmadığını aritmetik ortalama dereceleri bunu göstermektedir.

“Yanlış karar verdiğiniz zaman, daha sonra karar verme konusunda şevkiniz kırılıp isteksiz davranıyor musunuz?” Bu önermede ise tüm yönetici gruplarının orta dereceye yakın bir etkilenmenin olduğunu belirtmişlerdir.

“Çözüme nereden başlayacağınızı bulmakta güçlük çekiyor musunuz?” önermesini tüm yönetici düzeylerinin katılmadıklarını ifade etmişlerdir.

### 9.3.1. Tek değişkenli Grup Ortalamaları Eşitliği Testleri

Tablo 4.'de grup ortalamalarının eşit olup olmadığı tek değişkenli anlamlılık testleri yardımıyla her bir önerme için belirlenmiştir. Grup ortalamalarının eşit olduğu Sıfır Hipotezini test etmek amacıyla F istatistiği<sup>33</sup>, serbestlik dereceleri ve anlamlılık düzeyi tabloda verilmektedir.

Tablo 4. Grup Ortalamalarının Eşitliği Testi

	F	f1	f2	ig.
Bir sorunu algılamakta yetersiz kaldığınız oluyor mu?	,304	0	8	0049
Bazı sorunlarla yüzleşmenin zorluğu nedeniyle, onları görmezden geldiğiniz oluyor mu?	,919	1	8	0053
Sorunları çözmek için bir şeyler yapmak yerine, onları görmezlikten geldiğiniz oluyor mu?	,297	2	8	0010
Bir sorunu uzun süre göz ardı ettiğinizde, kendiliğinden ortadan kalkabileceğini umduğunuz oluyor mu?	,274	1	8	0028
Yanlış karar verdiğiniz zaman, daha sonra karar verme konusunda şevkiniz kırılıp isteksiz davranıyor musunuz?	,115	1	8	0033
Bir sorunu çözmeye kalktığınızda nereden başlayacağınızı bulmakta güçlük çekiyor musunuz?	,404	1	8	0051

Tablo 4. incelendiğinde 6 önermeden 2'sinin grup ortalamalarının % 1 ile % 5 düzeyinde anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir.

“Bir sorunu algılamakta yetersiz kaldığınız oluyor mu?” önermesinin Significance % 5 den küçük olduğu için tüm yönetici gruplarının verdikleri cevaplar arasında önemli farklılıklar vardır ve anlamlıdır.

“Bazı sorunlarla yüzleşmenin zorluğu nedeniyle, onları görmezden geldiğiniz oluyor mu?” önermesinin Significance % 5 den küçük olduğu için, üst, orta ve alt düzey yöneticilerin vermiş oldukları cevaplar birbirlerinden önemli farklılıklar göstermektedir ve anlamlıdır.

<sup>33</sup> F istatistiği gruplararası değişkenliğin grup içi değişkenliğe oranıdır. Grup sayısı eksi 1 (df1) ve toplam birim sayısı eksi grup sayısı (df2) olmak üzere iki serbestlik derecesi vardır. Eğer elde edilen anlamlılık değeri (Sig.) belirlenen anlamlılık düzeyinden küçükse bu grup farklılıklarının anlamlı olduğunu ve büyükse bu da grup farklılıklarının anlamlı olmadığını gösterir.

“Sorunları çözmek için bir şeyler yapmak yerine, onları görmezlikten geldiğiniz oluyor mu?” önermesinin Significance % 5 den küçük olduğu için, üst,orta ve alt düzey yöneticilerin vermiş oldukları cevaplar birbirlerinden önemli farklılıklar göstermektedir ve anlamlıdır.

“Bir sorunu uzun süre göz ardı ettiğinizde, kendiliğinden ortadan kalkabileceğini umduğunuz oluyor mu?” önermesinin Significance % 5 den küçük olduğu için, üst,orta ve alt düzey yöneticilerin vermiş oldukları cevaplar birbirlerinden önemli farklılıklar göstermektedir ve anlamlıdır.

“Yanlış karar verdiğiniz zaman, daha sonra karar verme konusunda şevkiniz kırılıp isteksiz davranıyor musunuz?” önermesinin Significance % 5 den küçük olduğu için, üst,orta ve alt düzey yöneticilerin vermiş oldukları cevaplar birbirlerinden önemli farklılıklar göstermektedir ve anlamlıdır.

“Bir sorunu çözmeye kalktığınızda nereden başlayacağınızı bulmakta güçlük çekiyor musunuz?” önermesinin Significance % 5 den küçük olduğu için, üst,orta ve alt düzey yöneticilerin vermiş oldukları cevaplar birbirlerinden önemli farklılıklar göstermektedir ve anlamlıdır.

#### 9.4. Sorun Çözme

Tablo 5.'de sorun çözme boyutları için yöneticilere ait frekans tabloları verilmiştir.

Tablo 5. Sorun Çözme Boyutları İçin Yöneticilere Ait Frekans Tablosu

SORUN ÇÖZME ÖNERMELERİ	Çok	Orta	Ço	Pek
	Az		k	Çok
	sayı	ayı	ayı	ayı
Sorunu algılayıp onun farkına varma konusunda hızlı davranabiliyor musunuz?	3	5 7,5	8 2,7	5 6,5
Sorunlara göğüs gerip, onlarla yüzleşmeye karar verebiliyor musunuz?		8 9,8	9 3,8	4 6,4
Hiçbir şey yapmadan oturup beklemektense, bir karar vermenin daha doğru olduğuna inanıyor musunuz?	0	6	8 0,8	7 2,6
Acele harekete geçmeden önce, sorunun teşhis edilip saptanması gerektiğini algılıyor musunuz?	0	9	4 8,4	8 1,8
Sorunu ele almadan önce gevşeyip rahatça düşünerek zihninizde çözüm teknikleri geliştiriyor musunuz?	0 1,0	5 6,5	7 1,6	9 0,9
Sorunlarla geç kalmadan, bir an önce uğraşmaya karar verebiliyor musunuz?	6	9 0,9	2 5,2	4 7,4
Yönetici olarak sorunları çözmeye ortak akıl oluşturmak için astlarınızdan destek alırsınız mı?	4 5,4	2 3,2	0 5,9	5

Tablo 5.'de görüldüğü gibi “Sorunu algılayıp onun farkına varma konusunda hızlı davranabiliyor musunuz?” önermesine katılımcıların büyük bir oranı % 52.7 “Çok” ifade ederken, “Sorunlara göğüs gerip, onlarla yüzleşmeye karar verebiliyor musunuz?” önermesine ise ilk sırada %53.8 ile yine “Çok” seçeneğini ifade etmişlerdir. “Hiçbir şey yapmadan oturup beklemektense, bir karar vermenin daha doğru olduğuna inanıyor musunuz?” önermesine katılımcıların ilk sırada

% 62.6 oranında “Pek Çok” seçeneğini belirtirken, “Acele harekete geçmeden önce, sorunun teşhis edilip saptanması gerektiğini algılıyor musunuz?” % 48.4 ile “Çok” seçeneğinde yoğunlaştığı görülmektedir. “Sorunu ele almadan önce gevşeyip rahatça düşünerek zihninizde çözüm teknikleri geliştiriyor musunuz?” % 51.6 “Çok” seçeneğini ifade ederken, “Sorunlarla geç kalmadan, bir an önce uğraşmaya karar verebiliyor musunuz?” % 37.4 ilk sırada “Pek Çok” seçeneğini ifade etmişlerdir. “Yönetici olarak oluşan sorunları çözmeye ortak akıl oluşturmak için astlarınızdan destek alır mısınız?” % 65.9 ilk sırada “Çok” seçeneğini belirtmişlerdir.

#### 9.4.1. Yönetici Gruplarına Ait Sorun Belirleme Tanımsal İstatistikleri

Tablo 6.’da sorun çözmeye ilişkin her bir önermenin üst, orta ve alt düzey yönetici gruplarına göre tanımsal istatistik bilgilerini içeren ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir.

**Tablo 6:** Yönetici Düzeyine Göre Sorun Çözme Değişkenlerine Ait Tanımsal İstatistikler

	Görev Ünvanı					
	Üst Düzey Yönetici (n=21)		Orta Düzey Yönetici (n=24)		Alt Düzey Yönetici (n=46)	
	O ortalama	Std. Sapma	O ortalama	Std. Sapma	O ortalama	Std. Sapma
Sorunu algılayıp onun farkına varma konusunda hızlı davranabiliyor musunuz?	4,05	,59	4,13	,68	3,57	,75
Sorunlara göğüs gerip, onlarla yüzleşmeye karar verebiliyor musunuz?	4,00	,55	4,33	,70	3,96	,70
Hiçbir şey yapmadan oturup beklemektense, bir karar vermenin daha doğru olduğuna inanıyor musunuz?	5,00	,00	4,46	,72	4,41	,62
Acele harekete geçmeden önce, sorunun teşhis edilip saptanması gerektiğini algılıyor musunuz?	4,67	,48	4,25	,68	4,20	,65
Sorunu ele almadan önce gevşeyip rahatça düşünerek zihninizde çözüm teknikleri geliştiriyor musunuz?	3,86	,66	3,83	,17	3,80	,83
Sorunlarla geç kalmadan, bir an önce uğraşmaya karar verebiliyor musunuz?	4,67	,48	3,75	,23	3,89	,77
Oluşan sorunları çözmeye astlarınızdan destek alır mısınız?	3,29	,90	3,50	,83	3,83	,71

Sorun belirlemede olduğu gibi burada da bazı önermelerde üst, orta ve alt düzey yönetici grubuna ait ortalamaların birbirine yakın olduğu, bazılarında yönetici gruplarına ait ortalamaların birbirlerinden farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır.

“Sorunu algılayıp onun farkına varma konusunda hızlı davranabiliyor musunuz?” önermesine “çok” hızlı davrandıklarını tüm yönetici düzeyleri aritmetik ortalamasının 4’ün üzerinde yoğunlaşmalarından anlaşılmaktadır.

“Sorunlara göğüs gerip, onlarla yüzleşmeye karar verebiliyor musunuz?” önermesine araştırmaya dahil olan tüm yönetici düzeyleri tarafından “çok” seçeneğinden yoğunlaşmaları sorunlardan çekinilmediğini sorunlar ile önemli ölçüde yüzleştiklerini belirtmişlerdir.

“Hiçbir şey yapmadan oturup beklemektense, bir karar vermenin daha doğru olduğuna inanıyor musunuz?” önermesine araştırmaya dahil olan tüm yönetici düzeyleri tarafından “çok”

seçeneğinden yoğunlaşmaları sorun karşısında beklemenin doğru bir karar olmadığını, sorun karşısında hızlı kararlar almanın doğru olacağını belirtmişlerdir.

“Acele harekete geçmeden önce, sorunun teşhis edilip saptanması gerektiğini algılıyor musunuz?” önermesinde üst, orta ve alt düzey yönetici grupları aritmetik ortalamanın 4’ün üzerinde yoğunlaşmaları sorunun teşhis edilip saptanması gerektiğini önemli derecede belirtmişlerdir.

“Sorunu ele almadan önce gevşeyip rahatça düşünerek zihninizde çözüm teknikleri geliştiriyor musunuz?” önermesine araştırmaya dahil olan tüm yönetici düzeyleri tarafından “orta” seçeneğinden biraz üzerinde yoğunlaşmaları, sorunu ele almadan önce zihinden çözüm tekniklerini geliştirdiklerini belirtmişlerdir.

“Sorunlarla geç kalmadan, bir an önce uğraşmaya karar verebiliyor musunuz?” önermesine araştırmaya dahil olan üst düzey yönetici grubunun “pekçok” seçeneğine yaklaşması alt ve orta düzey yöneticilerinin ortanın biraz üzerine çıkmaları, üst düzey yöneticilerin sorunları çözmeye daha kararlı olduğunu göstermiştir.

“Oluşan sorunları çözmeye astlarınızda destek alır mısınız?” önermesine araştırmaya dahil olan tüm yönetici düzeyleri tarafından “orta” seçeneğinden biraz üzerinde yoğunlaşmaları, astlardan yararlanma derecelerinin orta düzeyde önemsendiğini kabul edilebilir.

#### 9.4.2. Tek değişkenli Grup Ortalamaları Eşitliği Testleri

Tablo 7’de grup ortalamalarının eşit olup olmadığı, tek değişkenli anlamlılık testleri yardımıyla her bir önerme için belirlenmiştir.

Tablo 7. Grup Ortalamalarının Eşitliği Testi

	F	f1	f2	ig.
Sorunu algılayıp onun farkına varma konusunda hızlı davranabiliyor musunuz?	6,470		8	002
Sorunlara göğüs gerip, onlarla yüzleşmeye karar verebiliyor musunuz?	2,644		8	077
Hiçbir şey yapmadan oturup beklemektense, bir karar vermenin daha doğru olduğuna inanıyor musunuz?	8,022		8	001
Acele harekete geçmeden önce, sorunun teşhis edilip saptanması gerektiğini algılıyor musunuz?	4,287		8	017
Sorunu ele almadan önce gevşeyip rahatça düşünerek zihninizde çözüm teknikleri geliştiriyor musunuz?	0,027		8	974
Sorunlarla geç kalmadan, bir an önce uğraşmaya karar verebiliyor musunuz?	7,562		8	001
Yönetici olarak oluşan sorunları çözmeye ortak akıl oluşturmak için astlarınızda destek alır mısınız?	3,722		8	028

Tablo 7. incelendiğinde 7 önermeden 5’inin grup ortalamalarının %1 ile % 5 düzeyinde anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. “Sorunu algılayıp onun farkına varma konusunda hızlı davranabiliyor musunuz?”, “Hiçbir şey yapmadan oturup beklemektense, bir karar vermenin daha doğru olduğuna inanıyor musunuz?” ve “Sorunlarla geç kalmadan, bir an önce uğraşmaya karar verebiliyor musunuz?” önermeleri %1’de, “Acele harekete geçmeden önce, sorunun teşhis edilip saptanması gerektiğini algılıyor musunuz?” ve “Yönetici olarak oluşan sorunları çözmeye ortak akıl oluşturmak için astlarınızda destek alır mısınız?” önermeleri % 5’de ve “Sorunlara göğüs gerip, onlarla yüzleşmeye karar verebiliyor musunuz?” önermesi ile Sorunu ele almadan önce gevşeyip rahatça düşünerek zihninizde çözüm teknikleri geliştiriyor musunuz?” % 5 de büyük olduğu için anlamlı farklılık çıkmamıştır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Organizasyonların başarıya ulaşmaları, yöneticilerinin sorunları çözmeye gösterdikleri başarı ile doğru orantılıdır. Yöneticilerin sorun çözmedeki başarıları ise, sorunlarla yüzleşmeleri, hızlı bir şekilde ele almaları, doğru teşhis etmeleri, çözümlerine yönelik doğru kararlar almaları ve ortak akıl geliştirerek organizasyonun tüm birimlerinden destek almalarına bağlıdır.

Bu bağlamda, Malatya İl'inde yer alan tekstil ve konfeksiyon firmalarının yöneticilerinin sorun belirleme ve çözme performanslarının değerlendirilmesi amacıyla üst, orta ve alt düzeyde çalışan 91 yönetici belirlenmiştir. Bu kişilere yapılan anket uygulaması sonrasında elde edilen bulgular Spss programı ile analiz edilmiştir.

Analiz sonucunda bazı önermelerde üst, orta ve alt düzey yönetici grubuna ait ortalamaların birbirine yakın olduğu, bazılarında yönetici gruplarına ait ortalamaların birbirlerinden farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Benzerlik ve farklılıkların istatistik olarak anlamlı olup olmadığı F testi yapılarak araştırılmış ve farklı düzeyde görev yapan yöneticilerin sorun belirleme ve çözme performanslarında önemli farklılıklar bulunmuş bu farklar anlamlı olarak yorumlanmıştır.

## KAYNAKÇA

- ARNOLD J., Hugh, Daniel C. Feldman, **Organizational Behavior**, McGraw Hill Book Company Singapore, 1985,
- APPLEBY, C. Robert. **Modern Business Administration**. Pitman Publishing Melbourne, 1977.
- BANAZ, Erol, "İşletmede Orta Düzey Yöneticilerinin Görev ve Sorumlulukları" **Tekstil İşveren Dergisi**, Sayı 233, Temmuz 1998,
- BARANSEL, Atilla. **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**. İ. Ü. Yayın No: 257, İstanbul, 1993
- BEDIAN, Arthur, William F. Glueck, **Management**, 3. Baskı. The Drayden Press, 1983,
- BİNGÖL, Dursun. **Personel Yönetimi**. 2. Baskı, Beta Yay, İstanbul, 1996.
- CAN, Halil, **Organizasyon ve İşletme Analizi**, Ankara: 1994,
- CÜCELOĞLU, Doğan, İyi Düşün Doğru Karar Ver. Sistem Yayıncılık, İstanbul. (2000)**
- EFİL, İsmail. **Yönetim ve Organizasyon**. İkinci Baskı, Sidre Yayıncılık, Bursa, 1989.
- DURCKER, F., Peter. **İş Etkinliği İçin Yönetim**. Harvard Business Review, 1996.
- EREN, Erol, **Yöneyim ve Organizasyon**. Beta Yay. İstanbul, 1993.
- GÜRSOY, Gönül, "Sektör Bazında Teknolojik Gelişmelerin Üretime Katkısı", **Tekstil İşveren Dergisi**, Sayı: 219, Ocak 1997,
- GÜVEN, Mehmet, **Girişimci ve Yönetici İlişkilerinin Yönetim Fonksiyonlarına Etkisi (Gap Bölgesi Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama)** Basılmamış Doktora Tezi Malatya, 2002
- KEENAN, K. Sorun Çözme. (Çev: Veysel Atayman), Remzi Kitabevi, İstanbul. (1997)**
- KEYT, E. Fremont ve Rosenzweig, James, E., **Organization & Management**, McGraw – Hill, Singapore: 1985,
- KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. Beta Yay., &.Baskı, İstanbul, 1998.
- PETER F. Drucker, "İş Etkinliği İçin Yönetim", **Harvard Business Review**, 1996,
- PRİNGLE, K, Peter, K. Starr, F. Michael, Cawit Mc, E. William, **Electronic Media Management**. 2.b. Boston, London Focal Press, 1991.
- STEPHANİE Havvkings, **The Organizations in its environment**, Oxford University press, Oxford, Hall, 1987,
- ŞİMŞEK, Şerif. **Yönetim ve Organizasyon**. Özgü Matbaası, Konya, 1998.
- TAŞÇI, Sultan, "Hemşirelikte Problem Çözme Süreci" **Sağlık Bilimleri Dergisi (Journal of Health Sciences) 14(Ek Sayı:Hemşirelik Özel Sayısı) 73-78, 2005**
- VAN, Fleet, James K. Van, **Yöneticilerin Yaptığı En Büyük 22 Hata**, (Çev. Ayça Haykır), Öteki Yayınevi, Ankara: 1994
- A. Arslan <http://www.koniks.com/topic.asp> 30. 11.2008

<http://www.ats.ucla.edu/STAT/SPSS/faq/alpha.html> 25.01.2008

[http://www.birlesikmetal.org/kitap/kitap\\_09/tek/F\\_Sorunlar\\_Cozumler.pdf](http://www.birlesikmetal.org/kitap/kitap_09/tek/F_Sorunlar_Cozumler.pdf) 13.03.2012

<http://www.mehmethekim.com/em-yazinmenu-35/58-yet-ler/415-problem-belleme-leme-ve-zme.html>  
13.01.2012