

**T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÖNETİCİLERİN PROFİLLERİ VE ROLLERİ:
ANADOLU 500 BURSA FİRMALARINA İLİŞKİN BİR
ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nilüfer RÜZGAR

**T.C. Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Bilim Dalı**

Tez Danışmanı: Doç Dr. Mustafa KURT

TEMMUZ 2013

T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**YÖNETİCİLERİN PROFİLLERİ VE ROLLERİ:
ANADOLU 500 BURSA FİRMALARINA İLİŞKİN BİR
ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nilüfer RÜZGAR (117202001)

Sosyal Bilimler Enstitüsü: İşletme Ana Bilim Dalı
Sosyal Bilimler Enstitüsü: İşletme Bilim Dalı

Bu tez .././20.. tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

BEYAN

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

Nilüfer RÜZGAR

03.07.2013

ÖNSÖZ

Bu yüksek lisans tezi yaklaşık 6 aylık bir çalışmanın ürünüdür. Tez konumu belirleme aşamasında beni yönlendirerek ilgi alanım olan bir konuda araştırma yapmamı sağlayan ve hem araştırma hem de tezi hazırlama sürecinde benden fikir, yorum ve desteğini esirgemeyen değerli tez danışmanım Doç. Dr. Mustafa KURT'a teşekkürü bir borç bilirim. Literatür taraması yaparken bana kaynak temin eden, konuya ilişkin sohbetiyle beni aydınlatan değerli dostum Emrecan TÜLLEF'e, veri analizi yapmam gerektiğinde bana SPSS programını öğretmekle kalmayıp analizleri yaparken de çok büyük yardımlarda bulunan sevgili dostum Selin KARATEPE'ye, tezin araştırma bölümünü oluşturan verilerin elde edildiği anketlerin ivedilikle toplanıp bana ulaşmasını sağlayan sevgili babam Orhan RÜZGAR'a, ve son olarak cennetin en güzel meleği olan anneme tüm bu değerli insanların benim için seferber olmasını sağlayarak kanatlarını hiçbir zaman üzerimden çekmediği ve beni çalışkan hırslı ve sabırlı bir birey olarak yetiştirdiği için sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Nilüfer RÜZGAR

03.07.2013

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ	i-ii
ÖZET	iii
SUMMARY	iv
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1:LİTERATÜR TARAMASI	3
1.1. Yönetim Kuramında Yönetici Kavramı.....	3
1.2. Yönetici Profillerine ve Rollerine İlişkin Araştırmalar.....	13
1.2.1.Genel Araştırmalar.....	13
1.2.2. Mintzberg Sınıflandırmasını Esas Alan Araştırmalar.....	25
1.3. Türkiye’de Yönetici Profilleri ve Rollerine İlgili Araştırmalar.....	31
BÖLÜM 2: BURSA’DA FAALİYET GÖSTEREN FİRMALARDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN PROFİLLERİNE VE ROLLERİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA	38
2.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı.....	38
2.2. Ana kütle ve Örneklem.....	38
2.3. Bulgular.....	39
BÖLÜM 3: TARTIŞMA VE SONUÇ	57
KAYNAKLAR	61
EKLER	72
ÖZGEÇMİŞ	76

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Yönetici Özellikleri.....	6
Tablo 2: Üç Özellik Yaklaşımı.....	7
Tablo 3: Mintzberg'in Yönetim Rollerini Sınıflandırması.....	20
Tablo 4: Kişilerarası Yönetici Rol ve Faaliyetleri.....	21
Tablo 5: Bilgilendirici Yönetici Rol ve Faaliyetleri.....	22
Tablo 6: Karar Verici Yönetici Rol ve Faaliyetleri.....	23
Tablo 7: İş Türleri ve Roller.....	28
Tablo 8: Mintzberg'in Yönetim Rollerini Sınıflandırması.....	40
Tablo 9: Toplam Görev Süresi.....	41
Tablo 10: Toplam Yöneticilik Yılı.....	41
Tablo 11: Anne-Baba Mesleği.....	42
Tablo 12: Kardeş Sayısı.....	42
Tablo 13: İhracat.....	43
Tablo 14: Yerli Ortaklık.....	43
Tablo:15: Yabancı Ortaklık.....	43
Tablo:16: İstihdam	44
Tablo:17: Sektör.....	44
Tablo:18: Ölçeğin Tanımsal İstatistikleri.....	45
Tablo:19: Ölçeğin Tanımsal İstatistikleri/Liderlik Rolü.....	46
Tablo:20: Ölçeğin Tanımsal İstatistikleri/İrtibat Uzmanı Rolü.....	46
Tablo:21: Ölçeğin Tanımsal İstatistikleri/Nezaretçi Rolü.....	47
Tablo:22: Ölçeğin Tanımsal İstatistikleri/Sözcü Rolü.....	47
Tablo:23: Ölçeğin Tanımsal İstatistikleri/Girişimci Rolü.....	48
Tablo 24: Ölçeğin Tanımsal İstatistikleri/Kaynak Dağıtıcısı Rolü.....	48
Tablo 25: Mezun Olunan Fakültenin Roller Üzerindeki Etkisi /T Testi.....	49
Tablo 26: Yönetimsel Pozisyonun Roller Üzerindeki Etkisi /T Testi.....	50
Tablo 27: Cinsiyetin Roller Üzerindeki Etkisi/T Testi.....	51

Tablo 28: Medeni Durumun Roller Üzerindeki Etkisi/T Testi.....	52
Tablo 29: Yaş Grubunun Roller Üzerindeki Etkisi/Anova Testi.....	53
Tablo 30: Yöneticilik Yapılan Sürenin Roller Üzerindeki Etkisi/Anova Testi.....	54
Tablo 31: Toplam Görev Süresinin Roller Üzerindeki Etkisi/Anova Testi.....	55
Tablo 32: Kardeş sayısının Roller Üzerindeki Etkisi/Anova Testi.....	56

Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Özeti

Tezin Başlığı: Yöneticilerin profilleri ve rolleri: Anadolu 500 Bursa firmalarına ilişkin bir araştırma	
Tezin Yazarı: Nilüfer RÜZGAR	Danışman: Doç.Dr.Mustafa KURT
Kabul Tarihi: 03.07.2013	Sayfa Sayısı: iv (ön kısım) + 71 (tez) + 2 (ekler)
Anabilimdalı: İşletme	Bilimdalı: İşletme
<p>İşletmeler hakkında yapılan sayısız çalışmaların yanında firma yöneticilerinin kişisel özellikleri hem yerel hem de uluslararası literatürde çeşitli çalışmalara konu olmuştur. Yine de, Türkiye’de faaliyet gösteren firmaların yöneticileri hakkında yapılan çalışmaların sayısı yetersiz kalmaktadır. Bu çalışma, Mintzberg sınıflandırmasını temel alarak eğitim, yaş, cinsiyet gibi çeşitli parametreler bağlamında Bursa’da faaliyet gösteren ve 2012 yılında Ekonomist dergisi tarafından Anadolu’nun en başarılı 500 firması arasında yer alan 120 Bursa firmasının tepe yöneticilerinin rol ve profillerini değerlendirme amacındadır. Değerlendirme kapsamında veri toplama aracı olarak 7’li Likert ölçeği kullanılarak hazırlanan anket yöneticilere elektronik posta, faks ve elden iletim yoluyla ulaştırılmıştır. SPSS paket programı kullanılarak yapılan analizlere göre elde edilen bulgulara göre yöneticiler genel olarak tüm rolleri sergilemekle beraber öncelikli olarak kişilerarası (lider) ve karar verici (girişimci) rolleri benimsemektedir.</p>	
Anahtar kelimeler: Bursa, yöneticiler, roller, profiller	

Yalova University, Graduate School of Social Sciences Master Thesis Summary

Thesis Title: Managers' profiles and roles: Evidence from Anatolian 500 Bursa firms	
Thesis Author: Nilüfer RÜZGAR	Advisor: Doç.Dr.Mustafa KURT
Date of Acceptance: 03.07.2013	Total Number of Pages: iv (pre text) + 71 (main body) + 2 (appendices)
Department: Business Administration Field of Study: Business Administration	
<p>The profiles and roles of managers has been subject to divergent studies both in indigenous and international literature together with numerous cases about businesses. However, studies concerning the managers of thriving firms in Turkey are not adequate. This study aims to evaluate the roles and profiles of the managers of the 120 firms in Bursa, Turkey which are elected by Economist magazine among the 500 Anatolian leading firms in 2012, by using Mintzberg classification as base in the sense of various parameters such as education, age, gender. In the scope of the research, surveys that are prepared by applying a 7 dimension Likert scale were used as data collection tool and conveyed through electronic mail, fax and by hand to the managers. According to the findings that are acquired by the analyses performed by SPSS programme, managers prominently play interpersonal (leader) and decisional (entrepreneur) roles as they also put effort on other roles.</p>	
Keywords: Bursa, managers, roles, profiles	

GİRİŞ

Örgütlerin başarılı bir şekilde faaliyet göstermesi başarılı bir şekilde yönetilmesiyle doğru orantılıdır. Zira günümüzde işletmeler dinamik bir çevre içerisinde sürekli değişime ve gelişime maruz kalarak bu değişim ve gelişmelere hızlı bir şekilde adapte olmak durumundadır. Bu bağlamda yöneticiler kilit rolü oynamaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin sahip oldukları profillerin ve sergiledikleri yönetsel rollerin tespit edilerek analiz edilmesi örgütlerin başarısını sürekli kılmakta büyük önem teşkil etmektedir.

Yönetici profillerinin ve rollerinin önemi 1950'li yıllarda Carlson'ın bir çalışmasıyla beraber anlaşılmaya başlanmıştır. Her ne kadar o günden günümüze kadar bu alanda farkındalık artıp çeşitli araştırmalar yapılarak bulgular ortaya konmuş olsa da yönetim literatürü kapsamındaki çalışmaların sayısı yetersiz kalmaktadır. Özellikle Türkiye'deki yönetici profillerini ve rollerini irdeleyen çalışmalar yok denecek kadar azdır. Bu alanda yoğun çalışmalar yapıldığı takdirde literatürdeki eksiklik giderilmesiyle beraber araştırmacılar için de yol gösterici kaynakların sayısı çoğalacaktır; böylece yönetim literatüründeki bu eksiklik giderilmiş olacaktır.

Geç sanayileşen ülkelerden biri olan Türkiye, özellikle Anadolu'da faaliyet gösteren firmaları sayesinde son dönemde hızlı bir ekonomik yükseliş ivmesi göstermektedir. Bu ekonomik yükseliş, başarılı Anadolu firmalarında görev yapan yöneticilerin profillerini ve rollerini derinlemesine inceleme yönünde motivasyon oluşturmaktadır. Gün geçtikçe sayıları daha da artan bu Anadolu firmalarının en başarılılarını belirlemek adına Ekonomist dergisi 2005 yılından bu yana Fortis Bank ile beraber ortak bir araştırma yürütmektedir. Osmanlı İmparatorluğu döneminden bu yana ekonomik aktiviteler bağlamında çok önemli bir yeri olan Bursa ilinin, 2012 yılında 120 adet firmasıyla Anadolu'nun en başarılı 500 işletmesi arasında yer almayı başarması bu sanayi şehrinin ekonomik olarak son derece hızlı bir ivmeyle yükselişe geçtiğinin bir kanıtı mahiyetindedir. Bu nedenledir ki, bu firmaları yöneten yöneticilerin kişilik özelliklerinin detaylı bir şekilde araştırılıp ortaya çıkarılmaya çalışılması önem arz etmektedir.

Bu çalışmada, yöneticilerin ortak kişilik özelliklerini ortaya çıkarabilme amacıyla örnekleme dâhil olan 120 başarılı Bursa firmasının yöneticilerinin profillerine ve

rollerine odaklanılmıştır. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde literatür taramasına yer verilmiştir. Literatür taraması kendi içerisinde 3 alt bölüme ayrılmıştır. İlk alt bölüm olan “Yönetim Kuramında Yönetici Kavramı”, tanımlara yer vererek başlamakta ve ardından yönetimin profesyonelleşme sürecini ele almaktadır. Bu bağlamda profesyonel yöneticinin özellikleri ve becerileri üzerinde durularak bu özellikler ve beceriler yönetim kademeleri kapsamında ele alınmaktadır. İkinci alt bölüm olan “Yönetici Profillerine ve Rollerine İlişkin Araştırmalar”, bugüne kadar yöneticilerin profillerini ve rollerini araştırmış çalışmalara atıflarda bulunarak yönetsel yaklaşımları açıklamaktadır. Üçüncü alt bölüm olan “Türkiye’de Yönetici Profili ve Rollerine İlişkin Araştırmalar”, bu alanda uluslar arası literatürde bulunan çalışmalarla beraber Türkiye’de yapılan çalışmalara yer vermektedir. “Araştırma Bulguları ve Analizler” ise çalışmanın ikinci bölümü olarak yer almaktadır. Bu bölümde yönetici profillerine ve rollerine dair yapılan analizler tablolarla desteklenmekte ve elde edilen bulgular yorumlanmaktadır. Son bölüm olan “Tartışma ve Sonuç” bu alanda yapılmış uluslar arası ve ulusal literatürdeki çalışmaların bulgularıyla bu çalışmanın bulgularını karşılaştırarak yorumlamakta ve gelecek çalışmalara dair önerilerde bulunmaktadır.

BÖLÜM 1: LİTERATÜR TARAMASI

1.1. Yönetim Kuramında Yönetici Kavramı

Ekonomik olan ya da olmayan bir amaca yönelik olarak kurulan bir kuruluşun (özel ya da kamu) maddi kaynaklarının, insan kaynaklarının ve teknolojik kaynaklarının en iyi şekilde yönetilmesi olarak tanımlanabilecek yönetim kavramının farklı tanımlamalarına ulaşmak mümkündür. Ekonomistler yönetimi toprak, sermaye ve emekle birlikte üretim fonksiyonlarından biri olarak tanımlamaktadır. Siyasal bilimcilerin bakış açısından ise yönetim, bir otorite sistemidir. Toplum bilimcilerine göre yönetim, bir sınıf ve saygınlık sistemidir. Yönetim bilimciler de kendi aralarında farklı tanımlar yapmaktadırlar. Klasik yönetim taraftarları yönetimi; makine, metod, insan, araç ve gerecin uyumlaştırılması olarak tanımlarken, davranış bilimciler kararların alınması ve uygulamaya aktarılması diye belirlerler (Drucker, 1994: 4'ten alan Koçoğlu, 2010: 2).

Bu tanımların önemli ortak yanı; yönetimi birtakım faaliyetlerden oluşan bir süreç olarak ele almaları ve ortak amaca ulaşma yolunda işbirliğidir. Bahreinian ve Ahi (2012: 95), Lambert ve Nugent (1999)'tan alıntıladıkları çalışmalarında yönetimi, finansal kaynakların ve beşeri kaynakların işletmenin hedeflerine ulaşabileceği ve toplum tarafından da kabul edileceği şekilde bir araya getirilerek koordine edilmesi olarak betimlemektedir. Yerli araştırmacılardan Hatipoğlu (2006: 34), yönetimi önceden belirlenen veyahut da sonradan revize edilen amaçlara ulaşmak için planlama, organize etme, kadrolama, yöneltme ve denetlemeye ilişkin teori, model, yaklaşım ve ilkelerin maharetle uygulanmaya götürülme süreci şeklinde tanımlamıştır.

Yönetim türleri açısından üç tür yönetimden bahsedilebilir. Ailesel yönetim, siyasal yönetim ve profesyonel yönetim (Koçel, 2003: 17). Ailesel yönetimin geçmişi çok eskilere dayanmaktadır (Vural ve Sohodol, 2004: 326). Hiyerarşik kademelerin büyük kısmı aile üyelerinden oluşur. Şirket belirli bir büyüklüğe gelinceye kadar aile üyeleri yönetsel kararlarda etkindir (Drucker, 1985: 725). Siyasal yönetim türünde her ne kadar alınan eğitime önem veriliyor olsa da sahip olunan siyasal görüş yönetim kurullarına girişi etkilemekte ve dolayısıyla aynı ailesel yönetimde olduğu gibi subjektif değerlere açık olmakla beraber rasyonelliğe uzak kalabilmektedir (Şimşek, 1998: 10). Günümüze doğru gelindikçe artık yönetimde subjektiflikten uzak ve daha rasyonel bakış açlarına sahip olabilmek adına profesyonel yönetime doğru geçiş

yapıldığı görülmektedir. Temel karar organlarının ve önemli yönetim kademelerinin belirli bir aile ya da siyasal eğilime bağlı olması yerine uzmanlığın ve yeteneğin temel alınarak seçilen yöneticiler tarafından oluşturulması profesyonel yönetim olarak adlandırılmaktadır ve kurumsal faktörlere dayanır şeklinde tanımlanmaktadır (Mucuk, 2001: 141). Ülker grubu ve Sabancı Holding profesyonelleşme yolunda önemli çalışmaları bulunan aile şirketleri arasındadır (Karpuzoğlu, 2004: 30-31).

Yönetimin tanımına dair yapılmaya çalışılan açıklamalardan sonra yöneticiye ve yöneticinin görevlerine dair bir takım tanımlamalara yer vermek gerekmektedir. Örneğin Drucker (1974), yöneticilerin görevlerini amaçları saptama, örgütleme, güdüleme, haberleşmeyi sağlama, değerlendirme ve eğitim olarak sıralayarak klasik bir yönetici tanımı yapmaktadır. Öte yandan yönetim sürecinde “kutsal üçlü” olarak kabul edilen planlama, örgütleme ve kontrol etme fonksiyonları artık değişmektedir (Acuner ve İlhan, 2002: 5). Bunun doğal sonucu olarak “planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim süreçlerinin etkin bir şekilde kullanılması” şeklinde klasik yöneticilik tanımı da geçerliliğini yitirmektedir. Artık yöneticiler “vizyon, destek verme, eğitim, motivasyon, liderlik, delegasyon, yaratıcılık ve sorun çözme” gibi yeni fonksiyonlar üstlenmişlerdir. Bir yöneticinin elindeki değişik araçlardan ustaca yararlanarak emrindeki personelden en iyi verimi elde etmesi, değişime ayak uydurma, yenilikçiliğe ve yaratıcılığa odaklanma düzeyine bağlıdır. Bu bağlamda yöneticilerin sahip olması gereken bir takım kilit özellikler Deming’in kendi adını taşıyan 14 ilkesini sıralayarak açıklanabilir (Paşaoğlu, 2011: 8) :

- a.Hizmet ve ürünlerin geliştirilmesi için amaçlarda süreklilik sağlamak,
- b.Geleneksel yöntemlerin ayrı olarak yeni bir kalite ve sürekli gelişim felsefesi benimsemek,
- c.Kaliteyi yakalamak için teftişe bağımlılığı bırakmak,
- d.Yapılan işi sadece para ile ödüllendirmeye son vermek,
- e.Hizmet ve üretim sistemlerini sürekli geliştirmek,
- f.Mesleğin daha iyi icra edilebilmesi için sürekli eğitim vermek,
- g.Liderlik tesis etmek,
- h.Korkuyu yenmek,

i.Bölümler arasındaki engelleri kaldırmak,

j.Slogan ve nasihatlerden kaçınmak,

k.İş kotalarını kaldırmak

l.Çalışanların başarılarından dolayı gurur duymalarını engelleyen unsurları ortadan kaldırmak,

m.Zengin bir eğitim ve kendini yenileme programı hazırlamak,

n.Değişimi sağlayacak tedbirleri almak

Profesyonel yönetici kavramı, yönetim işini meslek olarak seçen, bir şirketi o şirketin sahibi haline gelmeden yöneterek bu hizmeti karşılığında aylık alan kişi olarak tanımlanan bir kavramdır (Koçel, 2003: 22). Yani profesyonel yönetici, şirket sahiplerinden farklı olarak, bir memur gibi eğitim, deneyim ve değerler temeline dayalı olarak şirkette ücretli çalışan kişidir (Drucker, 1985: 361). Bir diğer tanıma göre ise profesyonel yönetici, değişimi kavrayacak ve değişime yaratıcı tepkide bulunabilecek uzman kişiler olup şirketlerde karar organı işlevini üstlenmektedirler (Özgener, 2003: 139-140).

Bir yöneticinin profesyonel olabilmesi için belirli bir takım özelliklere sahip olması gerekmektedir. Profesyonel bir yöneticinin sahip olması gereken temel özellikler şu şekilde sıralanabilir: İşin gereklerini yapmak, işini iyi bilmek ve bunu çevresindekilere kanıtlamak, kendi kariyerini kendisi belirlemek, piyasa değerine sahip olmak, kendi kendini inşa etmek, işin içinden gelmek, bilgi düzeyini sürekli güncel tutmak, gücünü bilgi, deneyim ve becerilerinden almak, tepeden inme değil belli kademelerden yükselerek gelmek, sorunların üzerine gitmek, çalışma saatlerine bakmaksızın sonuca ulaşma için çabalamak, kısıtlama ve engelleri aşmak için çaba sarf etmek, ünvanının gerektirdiğinden daha çok sorumluluk hissine sahip olmak, hata yaptığında bunu kabul etmek (Tosun, 1990: 411; Eren, 2001: 9-11; Can, 2005: 64-65'ten alan Kayalar, 2006: 94).

Geleceğin yöneticisi olabilmek eski yöneticilik özelliklerinin bir kenara bırakılıp 21. yüzyılın gerektirdiği etkin bir iletişimci, takım oyuncusu, teknoloji geliştiren, problem çözücü, temsilcilik, değişimci ve 21. yüzyıl liderliği gibi özelliklere sahip olmakla mümkün olabilir (Gökçe ve Şahin, 2003: 137). Küresel yönetici olarak da adlandırılan

21. yüzyıl yöneticisinin demografik özellikleri arasında eğitim, dil ve tecrübe gibi özellikler sayılabilir. Eğitim bütün faktörlerin önüne geçmekte olup yapılan işlerde başarının anahtarı konumundadır. Küreselleşme bağlamında, yöneticilerin en az bir yabancı dile hâkim olması sahip olunan avantajlardan biri haline gelmekte, yöneticinin bir ya da daha fazla yabancı dil bilme zarureti bulunmaktadır. Yine tecrübeli davranış biçimi, başarıya ulaşmada bir diğer önemli olgudur (Öztürk, 1998: 63-64).

Tablo 1: Yönetici Özellikleri

Eski Yönetici	Yeni Yönetici
<ul style="list-style-type: none"> • Yönetici ya da patron gibi düşünür, • Komuta zincirini takip eder, • Kurulu örgüt yapısı içinde çalışır, • Kararların çoğunu tek başına alır, • Bilgiyi saklar, • Pazarlama ya da finans gibi büyük bir disipline hâkim olmaya çalışır, • Uzun zaman talep eder. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bir sponsor, takım lideri yada danışman gibi düşünür, • İşi yapması gereken kimselere yol gösterir, • Piyasadaki değişime cevap vermek için örgüt yapısını değiştirir, • Diğerlerini karar almaya katılmaya davet eder, • Bilgiyi paylaşır, • Yönetimsel disiplinleri geniş bir düzene yaymaya çalışır, • Sonuç talep eder.

Dumaine, B. , 1994, "The New Non-Manager Managers", Fortune, February 22, 1993, pp. 80 – 84'ten aktaran Lewis, Goodman and Fandt, Management, pp. 25

Yöneticilerin sahip olması gereken özelliklerle ilgili çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Bunlardan en bilineni Henri Fayol'un yaklaşımıdır. Fayol'a göre yöneticilerin sahip olması gereken nitelik ve yetenekler şu şekilde sıralanmaktadır (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004: 64):

a.Fiziksel nitelikler: Sağlık,

b.Entelektüel nitelikler: Düşünme ve muhakeme, öğrenme, hafıza, zeka ve geniş bir kavrama kabiliyeti,

c.Manevi nitelikler: İrade, metanet, sebat,

d.Genel kültür: İşletmedeki fonksiyonu dışında kalan genel kültür bilgisi,

e.Yönetimsel kapasite: Uzağı görme, plan ve program yapma ve yaptırma, insanları idare edebilme, işleri ahenkleştirebilme ve amaca doğru yöneltme,

f.İşletme fonksiyonlarına ilişkin bilgiler: Ticari, mali, teknik, muhasebe,

g.İşletme ile ilgili genel bilgiler: Teknik, ticari, mali, emniyet, muhasebe ve yöneticinin işgal ettiği kadronun hiyerarşi kademesine ve kuruluşun büyüklüğüne göre değiştiği görülmektedir.

Eren (2011: 10-12) ise yöneticilerin sahip olması gereken özellikleri ‘‘üç özellik yaklaşımı’’ olarak ele almaktadır. Buna göre yöneticiler belirli bir takım entelektüel özellikler, karakterine ilişkin özellikler ve sosyal özellikler barındırmalıdır.

Tablo 2: Üç Özellik Yaklaşımı

<i>Yöneticinin Entelektüel Özellikleri:</i>	<i>Yöneticinin Karakteristik Özellikleri:</i>	<i>Yöneticinin Sosyal Özellikleri:</i>
<ul style="list-style-type: none"> -Genel kültür: tek konuda uzmanlaşmak yerine birçok konuda ve işletme fonksiyonları hakkında bilgi sahibi olma -Mantıklılık: genelden ayrıntılara, ayrıntılardan genele ulaşabilme yeteneği -Analiz ruhu: bir olayın nedenlerini analitik olarak incelemek -Sentez ruhu: bir olayın değişkenlerini bir çözüm veya plan yapmak için bir araya getirmek -Sezgi gücü: imkan, fırsat ve tehlikeleri önceden görebilmek -Hayal gücü: geleceğe ilişkin olayların muhtemel gelişmelerini zihinde canlandırmak -Muhakeme (yargı) gücü: iyiyi kötüden, doğruyu yanlıştan, haklıyı haksızdan ayırt edebilmek -Düşüncelerini konu ve sorunlara odaklaştırabilme yeteneği 	<ul style="list-style-type: none"> -Akıl ile duygu arasında denge (objektiflik ile subjektiflik arasındaki uyum) -Değişken koşullara, ortamlara ve değişik kişilikteki insanlara uyum gösterebilme -Dikkatlilik -İhtiyatlılık (aşırı riske girmeme) -Girişkenlik -Hafıza gücü (önemli olay, kişi ve değişkenleri akılda tutabilmek) -Dinamiklik (birçok konu ve olayları yerinde ve zamanında izleme ve tedbir alma) -Azim ve sebatkarlık (tehlike ve güçlükler karşısında yılmamak, mücadeleyi elden bırakmamak) -Tertiplilik ve düzenlilik (her şeyi yerli yerinde tutmak, dosya ve arşivleme sistemi içinde çalışmak) -Yöntemlilik (işleri yaparken ve yaptırırken yararlılığı ispat edilmiş yol ve yöntemlerden yararlanmak, işleri acillik durumuna göre sıraya koyarak yürütmek) -Süratlilik (işleri biriktirmeden ve geciktirmeden zamanında yürütmek) -Ciddiyet (her işe gereken önemi vermek, tehlike ve sorunları küçümsememek) 	<ul style="list-style-type: none"> -Dış görünüşü, giyimi kuşamı ile çevresinden kabul görmelidir. -Gruba hitap edebilecek nitelikte olmalıdır. -Grup yapılarını, ortak amaç, değer ve duygularını anlayabilmelidir. (sosyabilite) -İş yaparken uyulması gereken iyi alışkanlıkların yerleşmesine çalışmalı, kötü alışkanlıklarla mücadele edebilmelidir. (iş disiplini) -Kendisi ile çalışacak her insandan yararlanmayı bilmeli ve onlarla işbirliği edebilmelidir. -Her kişi ve olayın özelliğine göre ölçülü ve dengeli hareket etmeyi bilmelidir. Ne zaman ileri gideceğinin, ne zaman geri çekileceğinin bilincinde olmalıdır. (diplomat veya takt sahibi olma) -Bilgi, tecrübe, adalet, hakkaniyet, güven verme, özel hayatındaki dikkatlilik ile çevresinde etkili, otorite sahibi ve ikna gücü olan bir kimse olarak tanınmalıdır.

(Eren, E. ; 2011, Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), İstanbul Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, ss. 10-12)

Bunlara paralel olarak etkin bir yürütme sisteminin kurulabilmesi için gerekli olan şartların başlıca özelliklerini yönetici temelinde şu şekilde de özetlenmektedir (Dokuyucu, 2012: 7)

1) *Takım ruhunu gerçekleştirmek:* İşletme yöneticisi de her yönetici gibi işlerini beşeri faktör, yani kişiler aracılığıyla görür. İnsanlar aracılığıyla iş görmek yöneticilerin güçlük yaşayabilecekleri bir alandır; zira işletmeyi amaçlarına ulaştırabilmek için yönetici doğru insanları doğru görevlerde verimli bir şekilde çalıştırmak durumundadır. Personelin birlikte verimliliğini sağlayabilmek için kişilerin bireysel olarak randımanlı çalışması yeterli değildir. İşte işletmeyi amacına ulaştırabilmek için aynı şekilde bir “takım çalışması” ve takım ruhuna ihtiyaç vardır. Bunu da ancak yönetici gerçekleştirebilir.

2) *Personeli iyi tanımak:* Yönetici birlikte çalıştığı kişileri; bedensel, zihinsel ve ruhsal yetenekleri ve özellikleriyle çok yakından tanımak, anlamak durumundadır. Ancak bu şekilde doğru kişilere doğru işleri delege ederek firmanın başarılı işler yürütmesini sağlayabilir. Psikoloji, Sosyoloji, Sosyal Psikoloji, İş Sosyolojisi ve Sosyal Antropoloji gibi bilim dallarındaki çağdaş gelişmeler bu konuda yöneticilere geniş imkânlar tanımaktadır.

3) *Görev ve sorumluluklarını yüklenene nitelikte olmadıklarını gösteren kişileri işletmeden uzaklaştırmak:* Kabiliyet ve nitelikleri bakımından işe uygun olmayanları işletmeye almak hem adaletsiz, hem de diğer çalışanlara kötü örnek oluşturacak bir uygulamadır. Bu gibi kişileri işten uzaklaştırmak bazı durumlarda yüksek medeni cesareti gerektirecek bir yönetim işidir. Bu noktada yöneticinin karar verici olarak rolünü en iyi şekilde sergileyebilecek kapasitede olması çok önemlidir.

4) *Personel ile işletme arasındaki ilişkileri yakından takip etmek:* Yönetici, gerek personelin gerekse işletmenin yararlarının korunmasına dikkat etmeli ve her iki tarafın haklarını da eşit bir şekilde tanımalıdır. Görev ve adalet hisleriyle kişilik bütünlüğü, enerji ve yetenek gibi özellikler söz konusu hakemlik rolünün başarılmasında yöneticiye yardımcı olur.

5) *Yönetici, benliği ve kişiliği ile iyi örnek olmalıdır:* Disiplin ve saygıyı temin etme yollarından en etkili ve demokratik olanlardan birisi de astlara iyi örnek olmaktır. Astların çalışkan, düzenli, devamlı, vefakâr, fedakâr, kibar v.b. olmalarını isteyen yönetici, öncelikle kendisi bu niteliklere sahip olmalı ve personelin de bu özellikleri kazanmasına yardımcı olmalıdır.

6) *Personeli sürekli denetim altında bulundurmak:* Emirlerin beklenen şekil ve özellikte yerine getirilip getirilmediği yönetici tarafından düzenli aralıklarla denetlenmelidir.

7) *Yardımcılarla sık sık toplantılar yapmak ve onlardan yazılı ve sözlü raporlar almak:* Söz konusu toplantılar, astlara plân, program, bütçe veya projenin açıklanmasına, emirlerin ayrıntılı bir biçimde anlatılmasına, anlaşıldıklarından emin olunmasına, kararlarda herkesin fikrinin alınmasına ve netice itibariyle de zamandan tasarruf edilerek işbirliği ruhunun oluşmasına imkân verirler.

8) *Ayrıntılar içinde boğulmamaya dikkat etmek:* Yönetici, işletme içinde meydana gelen her şeyden haberdar olmalı ve gerekirse ayrıntılar ile de ilgilenmelidir. Ancak, bu noktada dikkat edilmesi gereken ince bir çizgi vardır. Daha önemli sorunlar ve işler göz ardı edilme durumuna getirilmemelidir. Yöneticinin görevleri arasında her şeyi görüp ilgilenmek yoktur. Aksi takdirde sınırlı olan zaman ve enerjisini, işletmenin yüksek çıkarları bakımından en verimli olan işlere ayırmakta güçlük çeker ve dolayısıyla işletme başarısızlığa doğru sürüklenir.. Ayrıntılar içinde boğulmamayı gerektiren bu kurala ‘yönetimde ayrıcalık ilkesi’ denilmektedir.

9) *Personelde birlik ve beraberlik, çalışma, teşebbüs fedakârlık ve feragat ruhunun egemen olmasına gayret göstermek:* Yöneticinin en önemli görevlerinden birisi de çalışanlarının örgüt bilinci geliştirmesini sağlamaktır. Örgüt bilinci yerleşmiş olan tüm çalışanlar gereken çalışma azmini göstermekle kalmayıp ortak bir amaç doğrultusunda hareket ettiklerini unutmuyarak birbirleriyle uyum içerisinde çalışırlar. Gerektiği zamanlarda da örgüt çıkarları uğruna kendi kişisel çıkarlarından ödün vermekten tereddüt etmezler.

10) *Astlara yetenek ve becerileriyle orantılı mevkiler (yetki ve sorumluluk eşitliği) sağlamak:* İnsan gücünün doğru akışı çok önemlidir. Bu bağlamda, çalışanların ilgi alanlarının ve yeteneklerinin yönetici tarafından analiz edilerek doğru kişiye doğru görev verilmeli, böylelikle herhangi bir aksama yaşanmadan işler yürütülmelidir.

11) *İyi bir ödüllendirme ve ceza sistemi kurmak:* Etkin bir yönetici, çalışanlarını sadece işgörenler olarak görmemeli, işini iyi yapanları ödüllendirerek motive etmelidir. Böylelikle herkes için teşvik oluşturarak tüm çalışanların kendilerini işlerine vermelerini sağlayabilir. Aynı şekilde başarısızlıkların da üstü örtülmemelidir. Aksi

takdirde küçük de olsa hatalar giderek büyür ve önlenemez bir hal alır. Böyle bir durumun önüne geçebilmek için rencide edici olmayan yapıcı bir ceza sistemi kurulmalıdır.

Rol denildiğinde bir işi yapmakla yükümlü olan kişinin üstlenmesi gereken görevler anlaşılmaktadır. Her görevin kendine ait bir rol tanımlaması vardır ve bu görevi icra eden kişi ve/veya kişilerden bu rolü hakkıyla yerine getirmesi beklenmektedir. İşletmelere gelindiğinde, genel olarak örgütler içerisinde her yönetim kademesi için uygun olan bir rol kalıbı söz konusu olmasına rağmen, ülkemiz yönetim anlayışında otorite, güç ve yetki ilişkisi karışıktır (Gökçe ve Şahin, 2003: 146). Rol tanımlamasında bu tür karışıklıklar ve belirsizlikler bulunması, uzun vadede firma performansını olumsuz yönde etkileyerek istenmeyen sonuçların ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir. Bu bağlamda, yöneticilerin rol algısı ve bu rollerden hangisini ya da hangilerini sergilediklerinin tespit edilerek başarılı olan örgütlerin temelinde yatan insan faktörünün derinlemesine incelenmesi büyük önem teşkil etmektedir.

Her ne kadar yöneticilerin sahip olması gereken belirli özellikler çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya konmuş olsa da bu özellikleri yönetim kademeleri bağlamında değerlendirmek onları daha anlaşılır kılacaktır. Üç yönetim kademesi vardır. Bunlardan ilki üst kademe yönetim ve yönetici, ikincisi orta kademe yönetim ve yönetici ve üçüncüsü alt kademe yönetim ve yöneticidir. Üst kademe yönetim, genellikle tepe yönetim/top management team (TMT) olarak adlandırılmaktadır. Örgütün bütününe yön vermekle sorumludur. Yetkinin en üst seviyede olduğu bu kademe işletmenin yönetim sorumluluğunu taşıma, misyon, vizyon ve stratejilerini belirleme, işletmeyi temsil etme görevleri yerine getirilmektedir. Tepe yönetimin bir örgütteki en önemli rollerinden biri, paylaşılan değerleri biçimlendirmek ve yönetmektir (Peters ve Waterman, 1987: 151). Ayrıca üst yönetim, örgütün kendi kültüründen kaynaklanan etkin davranış biçiminin fiilen uygulanmasını da sağlamaktadır (Drucker, 1998: 203). Tepe yönetimde, yönetim kurulu başkanı, yardımcı ve üyeleri, başkan, genel koordinatör, genel müdür ve yardımcıları yer almaktadır. Üst kademe yönetimde, görevlerin gereğini yerine getirebilme açısından kavramsal yetenek ön plandadır (Ataman, 2001: 17; Mucuk, 2001: 142). Orta kademe yönetim tepe yönetim tarafından belirlenmiş genel amaçların gerçekleştirilmesine yönelik uygulama planlarının geliştirildiği; alt kademe yöneticilerin çalışmalarının

koordine edildiği ve uygulamaya yönelik çok sayıda işin yapıldığı yönetim kademesidir. Orta kademe yönetimde yer alan yöneticiler, bölüm müdürü, fabrika müdürü, daire başkanı, idare amiri gibi ünvanlarla anılmaktadır ve bu yönetim kademesinde teknik bilgi ve yetenekten ziyade beşerî yeteneğe ihtiyaç duyulmaktadır (Mucuk, 2001: 142; Ataman, 2001: 18). Alt kademe yönetim işleri fiilen gerçekleştiren işçilerin teknik, ticarî ya da büro personelinin yönetiminden birinci derecede sorumlu olan yöneticilerin oluşturduğu yönetim kademesidir. Bu yönetim kademesinde, yöneticilerin faaliyetleri büyük ölçüde teknik nitelikli olmakla birlikte çok az bir kısmı idarî niteliklidir (Ataman, 2001: 18). Alt kademe yönetimi oluşturan yöneticiler, şef, amir, nezaretçi, formen, ustabaşı, usta, kalfa gibi ünvanlara sahiptir (Mucuk, 2001: 142). Her üç kademe görev yapan yöneticilerin sergilemesi gereken rollerin ve sahip olması gereken yeteneklerin de belirlenip benimsenmesi çok önemlidir. Tepe yönetimde görev alan yöneticiler üst olarak sergilemeleri gereken rolleri benimsemek durumundayken orta kademe ve alt kademe yöneticiler ise ast olarak sergilemeleri gereken rolleri benimsemelidirler.

Yöneticilerin Üst Olarak Roller

- a) Ortak vizyon yaratabilme: Çalışanların kurumlarının geleceğini açık ve net olarak görerek gidişatı anlayabilmeleri çok önemlidir.
- b) Yenilikçi olma ve risk alabilme: Yeni fikirlerin ortaya çıkarak hızlı ve yoğun öğrenmeyi tetiklemek adına önemlidir.
- c) Sistematik düşünme ve sistem kurabilme: Sistematik düşünme yeteneğine sahip yöneticiler, parçalardan çok bütünü görebilme özelliğine sahiptirler.
- d) Çok yönlü koordinatör olabilme: Karşılaşılabilecek çeşitli problemlerle etkin bir biçimde başa çıkabilmek adına önem arz eden bir özelliktir.
- e) Değişimi gerçekleştirmede rehber olma ve çalışanlarla iletişim kurabilme: Değişimi kabullenmek kolay değildir. Dolayısıyla yöneticilerin uygulanması gereken bir takım gerekli değişimlere çalışanlar tarafında gelebilecek dirençle başa çıkarak değişim sürecini etkin bir biçimde yönetebilmesi çok önemlidir.
- f) Öğretmen, mentor ve öğrenen olabilme: Küreselleşen dünyamızda yöneticilerin her türlü yeniliği takip ederek örgüt içerisinde uygulayarak rakiplerinden geri kalmaması

için sürekli öğrenmeye açık olması ve tüm öğrendiklerini astlarıyla paylaşarak onları da etkin bir biçimde sürece dâhil etmesi çok önemlidir.

g) Hizmetkâr-lider olabilme: Yöneticiler, ortak amaçlar doğrultusunda çalışanlarıyla birlikte hareket edip onların ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde yönetimi sağlarken yol gösterici olarak da etkin bir biçimde liderlik rolünü sergilemelidirler.

h) Kararlı olma ve zaman ayırabilme: Yönetici, belirli bir konuyla bütünleşerek kendisini adamak adına kararlı olabilmelidir. Böylelikle örgüt içerisinde güveni de sağlayabilir. Aynı zaman da günlük işlerinin önemli yönetsel işlerin önüne geçmesini engelleyerek çalışanların yapılması gereken işlerin önemi konusunda kafa karışıklığı yaşamamasını önlemelidir.

i) Ölçme ve ödüllendirme: Çalışanların rutin bir şekilde objektif kriterlerle ölçülmesi ve bu ölçmenin sonucunda hak eden çalışanların ödüllendirilmesi motivasyon sağlama açısından çok önemlidir (Okumuş vd. , 2007: 37-42).

Yöneticilerin Ast Olarak Roller

a) Üst kademe yöneticisi/yönetimi tarafından alınan kararların en etkili biçimde uygulanmasını sağlamak üzere alttaki personele (yönetim de dâhil) iletmesidir.

b) En alttakilerin bu kararlar karşısında gösterdikleri tepkilerin ve uygulama ile ilgili sonuçların üst yönetime iletmesidir. Bu bilgileri uygulama/operasyonlara aktif olarak katılma ile elde ederler

c) Altteki personelle ilgili olarak bazı bilgileri, (kanun, tüzük ve yönetmelikler tarafından sınırlanan haliyle ya da aile yapısı, sosyal yaşam ve ilişkileri gibi informal bilgiler de dahil) üst kademe yöneticisine iletmekle yükümlüdür.

d) Örgütsel ilişki içerisinde olduğu astlarına, üst kademe yöneticisi tarafından verilen emirlerin ne pahasına olursa olsun ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere (örgütsel dolayısıyla üst yönetimin başarısını mümkün kılacak biçimde) yerine getirilmesini sağlamakla da yükümlüdür (Bayat, 2005: 10)

Her kademe görev alan yöneticilerin sergilemesi gerekli görülen rollerle beraber sahip olması gereken yetenekler açısından üç önemli yetenek kategorisi öne çıkmaktadır.

Kavramsal Yetenek:

Örgütü bir bütün olarak göyerek örgütün çıkarları ile faaliyetlerini bütünleştirme yolunda adımlar atabilmektir. Kavramsal yetenek, yöneticinin düşünme ve planlama yetenekleriyle ilgilidir. Üst kademelerde daha önemlidir (Katz ve Robert, 1974: 91'den alan Koçoğlu, 2010: 10).

Beşeri İlişkiler Yeteneği:

Yöneticilerin çevreleriyle ilişki kurması yeteneğidir. Yöneticiler başkaları vasıtasıyla iş yaptığı için bu yeteneği geliştirmelidirler. Beşeri ilişkiler becerisi her yönetim düzeyinde önem arz etmektedir; fakat orta kademelerde (personeli iyi bir şekilde yönlendirme, motive etme, etkili iletişim şeklinde) daha çok önem kazanmaktadır (Karakaya, 1998: 17'den alan Koçoğlu, 2010: 11).

Teknik Yetenek:

Yönetimin teknik boyutuna karşılık gelmektedir. Bir görevin yerine getirilmesi için gerekli uzmanlık bilgisi, ustalık, analiz yeteneği, araç ve tekniklerin tümü teknik beceriye girmektedir. Bu tür beceriler daha çok örgütün alt kademelerinde bulunan yöneticiler için önem arz etmektedir (Özalp, 1992: 25'ten alan Koçoğlu, 2010: 10).

1.2. Yönetici Profillerine ve Rollerine İlişkin Araştırmalar

1.2.1. Genel Araştırmalar

Literatüre bakıldığında yönetici profilleri ve rolleri üzerine yapılmış birçok çalışmaya rastlanmaktadır. Kısaca değinmek gerekirse Janicijevic (2012), yöneticilerin sergiledikleri rollerin çalışanları örgüte bağlamakta ve sağlam bir örgüt kültürü yaratmakta etkili olduğunu belirtmektedir. Masry vd. (2006), Mısır'da yürütmüş oldukları alan çalışmasında otel genel müdürlerinin Mintzberg'in belirlediği roller kapsamında hangi rolleri benimsediklerini ve bunun liderlik tarzlarına yansımalarını araştırmışlardır. Benzer şekilde Beheshtifar vd. (2012), yöneticilerin karakteristik özelliklerinin sergiledikleri rollere yansıdığını ve dolayısıyla yönetim prensiplerini ve tekniklerini uygulamada her yöneticinin sahip olduğu profile göre kolaylık ya da zorluk yaşadığını vurgulamışlardır. Yöneticinin profili, motivasyonu büyük ölçüde etkilemekte ve dolayısıyla örgütün bir bütün olarak başarısıyla doğrudan bağlantılı hale gelmektedir. Yönetici profillerine ve rollerine odaklanan diğer çeşitli çalışmalardan bir kısmı (Arnaldo, 1981; Ives ve Olson, 1981; Paolillo 1987;

Kirkpatrick ve Locke, 1991; Sharpe, 1993; Busenitz ve Barney, 1997; Shenkar vd. 1998; Floren ve Tell, 2003; Karakoyun, 2005; Tokat ve Giderler, 2006; Yamak 2006; Deniz ve Erciş, 2008; Keskin ve Saltürk, 2008; Sağlam, 2008; Karakuş ve Çankaya, 2009; Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009; Hurd, 2010; Kaymaz ve Gürsakal, 2010; Tan ve Everest, 2010; Ramezani vd. 2011; Tiffan, 2011; Yue, 2012) olarak sıralanabilir. Bu çalışmaların bulgularına odaklanan bir sonraki bölüme geçmeden önce yöneticiyi tarihsel süreç içerisinde farklı roller bağlamında ele alan tarihsel süreçten bahsetmek uygun olacaktır. Çağdaş yönetim ve yönetici düşüncesi, 1880’li yıllarda başlayarak günümüze kadar devam eden bir süreçtir. Bu bağlamda yönetim ve yönetici düşüncesi 4 ayrı evrede kategorize edilip farklı akımlar halinde tanımlanmaktadır. Bu akımlardan ilki klasik yönetim teorisidir. Ardından gelen evre, neo-klasik yönetim teorisi, yönetim düşüncesinin evirildiği akımdır. Klasik akımların sona ermesiyle modern yönetim akımları ortaya çıkmış ve onlar da kendi içerisinde modern ve post-modern olarak ikiye ayrılmıştır (Leblebici, 2008: 100).

Klasik yönetim teorisinin yöneticiyi tanımlanmış görevleri uygulayan ve astlarına uygulatan bir otorite olarak ele aldığı söylenebilir. Klasik yönetim anlayışına göre yöneticiler belirli bir takım yönetsel doktrinleri benimseyerek o doğrultuda yönetimi sağlamalıdır. Taylor’ın öncüsü olduğu bu yönetim anlayışına göre her örgütün standart bir takım kuralları olmalı ve etkin yönetici bu kuralları çalışanlarına benimseterek işlerin aksamadan en verimli şekilde yürümesini sağlamalıdır. Bu bağlamda Max Weber’in bürokratik yönetim anlayışı içerisinde sunduğu hiyerarşinin ve dikey yapılanmanın önemi anlaşılmaktadır. Yönetici emir komuta zincirinin baş halkası olarak kendisine bağlı çalışanları çok iyi tanımalı ve bu tanımlamaları doğrultusunda emirler vererek iş gördürmelidir. Beşeri faktörün geri plana atıldığı bu dönem, insana çalışan olarak daha fazla değer vermeye başladığı neo-klasik dönemin başlamasıyla sonlanmıştır. Klasik dönemden farklı olarak yönetimde insan faktörünün öne çıkarıldığı neo-klasik dönem belki de modern ve post-modern dönemlerin temelini oluşturmaktadır da denilebilir. Yöneticinin astlarını sıkı kontrol altında tutarak disiplinli bir şekilde iş gördürmesinin beklendiği bu dönemde beşeri faktörün de öne çıkarılması astların insani ihtiyaçlarının karşılanarak onlara değer verildiğinin hissettirilmesi ve böylelikle motivasyonun artarak verimliliğin maksimum düzeye çıkarılmasını sağlamaktadır. Motivasyon, insan davranışlarıyla

ilişkilendirilmiş ve çalışanların motivasyonunu sağlamak adına yöneticilerin temel alabilecekleri iki temel kuram McGregor tarafından öne sürülmüştür. "X kuramı" olarak adlandırılan negatif kuramı tercih eden yöneticiler çalışanların mutlaka üstleri tarafından güdülenerek amaç doğrultusunda yönlendirilmesi gerektiğine aksi takdirde doğuştan asi ve bencil olan insanın çalışmayacağına inanmışlardır. Böyle bir durum örgütü başarısızlığa sürükleyeceği için de astlarına mümkün olduğunca katı davranarak motive etme yolunu tercih etmişlerdir. Öte yandan "Y kuramı" olarak adlandırılan pozitif kuramı astlarını yönetirken benimseyen ve uygulayan yöneticiler insanın sosyal bir varlık olduğunu unutmamışlardır. İnsanların başarılı olabilmeleri için işlerini sevme gerekliliğine inanan bu yöneticiler astlarını ödüllendirerek motive etmekte ve onlara başaracaklarına inandıkları sorumlulukları üstlenmeleri konusunda özgürlük tanımaktadır.

Modern yönetim düşüncesine göre ise yönetici stratejik bir rolü olan ve işletmenin iç ve dış çevresi arasındaki dengeyi kuran bir birey olarak kabul görmüştür. Örnek vermek gerekirse Eren (2011: 52-76), açık sistem ve durumsallık görüşlerine göre yöneticinin tanımını, bir zaman dilimi içerisinde ve değişken çevre koşulları altında belirli bir takım amaçları gerçekleştirmek üzere maddi ve beşeri üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getiren ve çalıştıran kimse olarak yapmaktadır. Yönetici, amaçlar doğrultusunda ilerlerken örgütü içerisinde bulunduğu durum bağlamında değerlendirmelidir. Bu kapsamda yöneticinin algılama ve karar verme kapasitelerinin yüksek olmasının beklendiği söylenebilir. Yönetici, sadece dış çevre, yani müşteri odaklı düşünmemelidir. İç müşteri olarak da adlandırılan çalışanların memnuniyetini de ön planda tutmalıdır; zira bu dönemde ortaya çıkan ve sonuç değil süreç odaklı bir yaklaşım olan "Toplam Kalite Anlayışı"na göre dış müşterinin memnuniyeti iç müşterinin memnuniyetine bağlıdır. Bu noktada neo klasik dönemde önemle üzerine düşülen beşeri faktör bir kez daha öne çıkmakta, yöneticilerden çalışanlarını tüm yönleriyle ve en iyi şekilde tanımaları beklenmektedir. Böylelikle çalışanların iş memnuniyetini artırma doğrultusunda gerekli adımları atabilen yönetici, motivasyonu yükselterek dış müşteri/vatandaşın da memnun olmasını sağlayabilecektir.

1970'lerden 2000'li yıllara kadar birçok düşünce ve yaklaşım olmuştur. Bu düşünce ve yaklaşımlar, post-modernizm bakış açısının gelişmesine, yönetim ve örgüt konularına sosyolojik ve ekonomik açıdan bakan görüşlerin ortaya çıkmasına yol

açmış ve küreselleşme ve bilgi çağı çerçevesinde gelişip popüler olmuş yaklaşımlardır (Tekin, 2007: 73). Yönetici kavramı açısından ele alındığında post modern dönemin yöneticiyi mümkün olduğunca aktif, esnek, yenilikçi ve değişime açık olma gibi özellikler kapsamında ele aldığı söylenebilir. Yönetici, önceki dönem anlayışlarından farklı olarak standart düşünceleri takip eden ve astlarını bu doğrultuda güdüleyen bir otorite figürü olmaktan ziyade öncelikle kendisini hem örgütün iç çevresine hem de dış çevresine karşı son derece donanımlı bir hale getirmeli, bunu yaparken de değişime açık ve esneklikten ödün vermemelidir. Aynı zamanda belirli kuramların hepsine hâkim olmakla kalmayıp bu kuramları içselleştirip harmanlayarak gerektiği yerde gereken stratejiyi izlemeli, çalışanlarına da aynı kültürü benimseterek globalleşen iş dünyasına ayak uydurmaya çalışmalıdır. Karadal (2002: 1), küreselleşen dünyada, işletmelerin de küreselleşmesinin kaçınılmaz olduğunu ve dolayısıyla özellikle yöneticiler olmak üzere, tüm iş görenlerin bu dönüşümden etkilendiğini belirtmektedir. 21. yüzyılda, dünya düzeninin yeni aktörleri olarak kabul edilen işletmelerin faaliyetlerini planlayan, yürüten ve denetleyen yöneticiler güncel ihtiyaçlara cevap verebilecek niteliğe sahip olmalıdırlar. Bu çerçevede yöneticiler, küresel düşünmek ve evrensel değerlere uymak durumundadırlar.

Sözü edilen bu tarihsel süreç içerisindeki yönetim ve yönetici yaklaşımları günümüzdeki yönetim dinamiklerini de sürekli olarak etkilemektedir. Bugünün yönetim anlayışının temelini oluşturmasına rağmen bilimsel yönetim anlayışı insan faktörünü geri planda bırakması bağlamında bugünün yönetim anlayışına oldukça uzaktır. Bir sonraki dönem olan neo klasik yönetim anlayışının benimsenmesi ise yine dengeyi sağlayamamış ve örgütlerin sadece beşeri yönüne ağırlık vermiştir. Modern yönetim anlayışına bakıldığında ise yönetim ve yönetici kavramlarının daha sağlıklı bir çerçeveye yerleştirildiği görülebilir. Örgütlerin dış çevreleriyle olan ilişkilerini açık sistem olarak değerlendiren bu dönemde yöneticinin omuzlarına çok daha fazla sorumluluk bindiği söylenebilir. Post modern dönemde ise kalıplaşmış her türlü düşünceye karşı çıkılarak yönetimin ve yöneticinin her türlü değişime ve gelişime duyarlı esneklikte olmaları beklenmektedir. Soyuer (2009), günümüzde işletme yönetimini en çok etkileyen unsurun uluslar arası rekabet olduğunu vurgulamakta ve bunun yönetim alanında doğurduğu sosyal, politik ve ekonomik sonuçlara dikkat çekmektedir. Bu küresel rekabet ortamında işletmelerin yenilik ve müşteri hizmetleri

alanına odaklanmak durumunda olduğunu belirten Soyuer (2009), post modern dönemin yönetim ve yöneticiden beklentilerine işaret etmektedir.

Yöneticilerin sergilemesi gereken roller yönetim tarihinin başlangıcından bu yana ortaya konan teoriler kapsamında da değerlendirilmesi çok önemlidir. Yönetim bağlamında kavramsal bir çerçevenin eksikliği 1950'li yılların ortalarına doğru ortaya çıkan süreç teorisi (process theory) ile giderilerek temel bir takım prensipler ortaya çıkmıştır. Süreç teorileri adı altında toplanan motivasyon teorilerinin ağırlık noktası, kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Kısacası, belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrar göstermesinin ya da tam tersine tekrar göstermemesinin nasıl mümkün kılınabileceği, süreç teorilerinin cevaplamaya çalıştığı temel sorudur. Süreç teorisyenlerinden Fayol, (1949); Newman, (1950); Davis, (1951); Terry vd. (1953); Koontz ve O'Donnell, (1955); Davis, (1955), yönetimi sanayi, örgüt ve örgüt içerisindeki seviyelerden bağımsız bir evrensel süreç olarak kabul etmişlerdir (Synder ve Wheelen, 1981). Yönetim süreçlerinin fikir babası olarak tanınan Fransız maden mühendisi Henri Fayol, 1916 yılında yönetime ilişkin düşüncelerini ortaya koyduğu "Endüstriyel ve Genel Yönetim"(Administration Industrielle et Generale) isimli bir eser yayınlamış ve bu düşüncelerin güncelliği günümüze kadar devam etmiştir. Fayol'un kendi dönemine kadar ihmal edilen yönetim gerçeğini fonksiyonlarına ayırarak incelemesi onun düşüncesini özgün kılan temel faktördür (Şengül, 2007: 261). Yönetimi; öngörme, örgütleme, kumanda, koordinasyon ve kontrol olmak üzere belli bir işlevsel ayrıma tabi tutan Fayol, örgütlerin iş görüşlerinin ve evrimlerinin anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Günümüz 21. yüzyılı bağlamında ele alındığında ise çağdaş yönetim tekniklerinin örgütlere uyarlanarak uygulanmasında Fayol'un yönetim anlayışının temel alındığını söylemek mümkündür (Şengül, 2007: 261).

Fayol'un yönetim üzerine yaptığı incelemelerinde dikkatini çeken ve en çok üzerinde durduğu konu uygulayıcılara, yani yöneticilere, yol gösterici, sorunların çözümünde esin kaynağı olabilecek ve örgütlerin geleceğe hazırlanmasında rehberlik edebilecek genel bir yönetsel doktrinin yokluğudur (Fayol, 1917: 11'den alan Şengül 2007). Fayol (1917)'a göre yönetimin, ilköğretim okullarından başlayarak yüksek okullara kadar öğrenim düzeylerine uygun şekilde öğretilmesi ve yüksek okullarda en geniş şekilde incelenmesi gerekmektedir. Fayol, kendi döneminde aldığı mühendislik

eğitiminde müfredatta yöneticilik dersinin yer almamasını ve mühendis adaylarının mezuniyetleri sonrasında çalışacakları örgütlerde muhtemel yönetici adayı olduğunu dikkate alarak bu öğrencilerin yönetici pozisyonuna hazırlanabilmeleri için hiçbir girişimin ve etkinliğin olmayışını eleştiri konusu yapmaktadır (Şengül, 2007: 259). Yönetim fonksiyonunun uygulamayla öğrenilebileceğini savunan düşünceye şiddetle karşı çıkan Fayol, uygulamadan elde edilen sonuçların yetersiz olabileceğine dikkat çekmiştir. Bu bağlamda, yönetsel doktrine duyulan ihtiyacı bir kez daha vurgulamış şöyle bir tanım yapmıştır: “Yönetsel doktrin, genel tecrübeyle kontrol edilmiş, denenmiş yöntem, metot, kural ve prensipler bütünüdür” (Fayol, 1917: 23). Fayol, gerekliliğine inandığı yönetsel doktrini oluşturmanın üst düzey yöneticilerin sorumluluğunda olduğunu belirtmektedir. İşte tam da bu noktada üst düzey yöneticilerin elde ettikleri yönetim tecrübeleriyle oluşturdukları prensipleri ortaya koymalarının önemi vurgulanmaktadır (Şengül, 2007: 259). Fayol, bu noktada kendi tecrübelerinden hareket etmiş ve yönetim alanında prensipler ve kurallar koyarak bu doktrin eksikliğini gidermeye çalışmıştır. Bu bağlamda, 14 prensip ortaya koyarak etkili bir yönetim için sahip olunması gereken özelliklerin bir çerçevesini oluşturmuştur: İş bölümü, otorite, disiplin, kumanda tekliği, yönetim tekliği, genel yararın özel yarara üstünlüğü, personelin işe alımı, merkezileşme, hiyerarşi, düzen, hakkaniyet, personelin istikrarı, inisiyatif ve personelin birliği (Fayol, 1917: 26). Fayol, aynı zamanda yönetimin fonksiyonlarını da açıklayarak yöneticilerin yukarıda bahsedilen prensipleri hangi fonksiyonlarda daha etkili kullanabilecekleri konusunda da bir yol gösterici olarak hareket etmiştir. Fayol (1917)’a göre yönetim fonksiyonları öngörmek; yani geleceği dikkatlice incelemek ve eylem programını ortaya koymak, organize etmek; yani işletmenin sosyal ve materyal olmak üzere çift yapısını oluşturmak, bir işletmeyi organize etmek, işleyişinde onu gerekli olan her şeyle donatmak, kumanda etmek; yani personeli çalıştırmak (Fayol, 1917: 11), koordine etmek; bütün çabaları ve bütün işlemleri uyumlaştırmak, birleştirmek ve birbirine bağlamak, ve son olarak kontrol etmek; her şeyin verilen emirlere ve varolan kurallara uygun şekilde olmasını gözetlemektir.

H. Fayol’un 14 ilkesi şu şekilde gruplanmaktadır (Baransel, 1993: 135):

Yapısal ilkeler: İş bölümü, yönetim birliği, merkezilik, yetki ve sorumluluk, hiyerarşi ilkesi

Süreç ilkeleri: Kumanda birliği, disiplin, adil ve eşit muamele, maaş ve ücretler, genel çıkarların kişisel çıkarlara üstünlüğü

Sonuçlarla ilgili ilkeler: Düzen, personelin devamlılığı, inisiyatif, birlik ve beraberlik (Yozgat, 1984: 1).

Fayol'un öne çıkardığı konular temelinde yönetim süreci yaklaşımı "yönetim"i öğrenilebilir bir ilkeler serisi olarak görmekte ve yönetimin bazı fonksiyonlara (süreçlere) ayrılabilceğini iddia etmiştir. Bu kuram yönetici kavramına ise "tecrübe/deneyim açısından bakmış ve tecrübeli üst düzey yöneticilerin yönetim anlayışlarını, ilkelerini ve diğer ilgili detaylarını tanımlamada rol üstlenmeleri gerektiğini vurgulamıştır. Ayrıca bu kuram yönetim ve yönetici için bir takım ilkeler ortaya koyarak yönetim olgusunun ve yöneticinin bir örgütün verimli olarak çalıştırılmasında birinci dereceden sorumlu olduğunu iddia etmiştir.

Süreç yönetimi teorisinin ortaya atılması, buna alternatif birçok yaklaşımın daha çeşitli teorisyenler tarafından öne sürülmesine sebep olmuştur. Alternatif teori öne süren teorisyenlerden biri de Henry Mintzberg'dir. Mintzberg (1975) yönetim çalışmalarına alternatif bir yaklaşım olarak "rol teorisi"ni sunmuştur. Mintzberg'e göre yukarıda bahsedilen süreç teorisyenleri aslında yöneticilerin gerçekte ne yaptıklarını açıklayamamaktadırlar. Dahası, süreç teorisini destekleyecek deneysel (ampirik) bir çalışma bulunmadığını da iddia etmektedir.

"Yöneticilerin işine yönelik yazılan kitapların çok büyük bir kısmı sistematik kanıtlardan mahrumdur. Dolayısıyla elde ettikleri sonuçları yalnızca bu kanıt eksikliğinden dolayı değil aynı zamanda yapılan araştırmalar sonucunda tam tersinin ispatlanmış oluşundan ötürü de göz ardı etmeliyiz" (Mintzberg, 1973: 4)

Mintzberg'in bir diğer iddiası da yöneticilerin hâlihazırdaki karakteristik özelliklerinden kaynaklanan baskı hissinden dolayı yalnızca belirli işlere ve ayrıntılı olarak tanımlanmış görevlere yöneldikleridir. Böylelikle, yüzeysel figürler haline gelmekte, buldukları çevrenin dışına çıkamamakta ve kendilerini geliştirememektedirler.

Mintzberg, rol teorisini geliştirirken 5 farklı alandaki yöneticiler (danışma firması, teknoloji firması, tüketici ürünleri firması, hastane ve okul) üzerinde bir çalışma yapmıştır. Beş gün süresince bu yöneticilerin meşgul oldukları görevleri gözlemlemiştir.

ve bu gözlemler sonucunda rol teorisini oluşturmuştur. Bu teoriye göre yöneticilerin 10 rol sergilediklerini tespit etmiş ve bu rolleri ayrıntılı olarak açıklayarak, “Mintzberg on Management: Inside our Strange World of Organizations,” (Yönetimde Mintzberg: Örgütlerle Dolu Garip Dünyanın İçinden) isimli kitabında (1990) bilim dünyasına sunmuştur. Buna göre tespit edilen 10 rol toplamda 3 başlık altında kategorize edilmiş ve uygun şekilde dağıtılmıştır.

Tablo 3 : Mintzberg’in Yönetim Rollerini Sınıflandırması

Kategori	Rol
Kişilerarası	Yol Gösterici Lider İrtibat Uzmanı
Bilgilendirici	Nezaretçi Bilgi Aktarıcı Sözcü
Karar verici	Girişimci Kriz Yöneticisi Kaynak Dağıtıcısı Müzakereci

Mintzberg, H. ,1973, The Nature of Managerial Work, New York, Harper and Row, 1973, pp. 92 – 93’ten aktaran Richard L. Draft, Management, 1994, pp. 25; Henry Mintzberg, “The Manager’s Job: Folklore and Fact”, Harvard Business Review, March – April, 1990, pp. 49 – 61

İlk kategori kişiler arası rollerdir. Bu bağlamda temsil/yol gösterici rolü, lider rolü ve irtibat sağlama rolü olarak 3 rol ele alınmaktadır. Temsil rolü dendiğinde yöneticinin astları tarafından izlenen ve örnek alınan bir figür olduğu vurgulanmak istenmiştir. Bir otorite figürü olarak yerine getirmesi gereken hem sosyal hem de yasal yükümlülüklerin bilincinde olma rolüdür.

Tablo 4: Kişilerarası Yönetici Rol ve Faaliyetleri

Rol	Örnek Faaliyetler
Yol Gösterici	-Yeni fabrikalar için kurdele kesme törenine katılma, -Ziyaretçileri karşılamak gibi törensel faaliyetleri yerine getirme, -Resmi evrakları imzalama
Liderlik	-Astları yönetme ve motive etme, geliştirme, danışmanlık, -Astlarla iletişim kurma, -Çalışanları cesaretlendirme (verimliliği artırmak için)
İrtibat Uzmanı	-Hem örgüt içinde ve hem de örgüt dışındaki bilgi bağlantılarını kurma, -Mail atma, -Telefonla görüşme, -Toplantılar, -Farklı iki proje grubu faaliyetlerini kontrol etme

Mintzberg, H. ,1973, The Nature of Managerial Work, New York, Harper and Row, 1973, pp. 92 – 93'ten aktaran Richard L. Draft, Management, 1994, pp. 25; Henry Mintzberg, "The Manager's Job: Folklore and Fact", Harward Business Review, March – April, 1990, pp. 49 – 61

Lider rolü, yöneticinin yönetim takımı için liderliğini gösterip onları en doğru şekilde yönlendirme eylemini gerçekleştirdiği roldür. Bu noktada yönetilen takımın tüm elemanlarının performanslarının ve sorumluluklarının yönetilmesi ve dolayısıyla bu rolün hakkıyla ifa edilmesi büyük önem arz eder. İrtibat sağlama rolünde ise yöneticilerden hem iç hem de dış çevreleriyle etkili iletişim kurarak örgüte fayda sağlayacak bir irtibat ağı kurmaları beklenmektedir (Mintzberg, 1990: 49-61).

Bir diğer rol kategorisi ise iletişimsel rollerdir. İletişimsel roller denildiğinde yöneticinin izleme/nezaret etme, yayma-dağıtma/bilgi aktarma ve konuşma yapma/sözcü rolleri sıralanmaktadır. İzleme rolü, yöneticinin yalnızca astlarını gözlemlemesini değil aynı zamanda örgüt içi ve dışındaki gelişmeleri takip ederek bu gelişmeler doğrultusunda gerekli değişiklikleri sağlamasını gerektiren bir roldür. Takip edilen gelişmelerden elde edilen bilgilerin astlarla paylaşılarak onları gerektiği gibi yönlendirmek de yayma-dağıtma rolünün bir parçasıdır. Konuşma yapma/sözcülük rolü ise sorumlu olunan departman/birim adına sözcü konumunda olmak ve hem örgüt içerisindeki diğer departman/birimlere hem de örgüt dışı çevrelere gösterilen faaliyetlerle ilgili bilgi vermektir.

Tablo 5: Bilgilendirici Yönetici Rol ve Faaliyetleri

Rol	Örnek Faaliyetler
Nezaretçi	Bilgi araştırma ve elde etme, Dergileri tarama, Kısa not ve rapor gönderme, Personel bağlantılarını koruma, Geliştirmelerle yan yana olmak için endüstri raporlarını taramak.
Bilgi Aktarıcı	Diğer örgüt üyelerine bilgiyi sevk etmek, Kısa not ve rapor gönderme, Telefon görüşmeleri yapma
Sözcü	Konuşmalar, raporlar ve kısa notlarla bilgiyi dışarıdakilere nakletme, Gelişen / genişleyen planları tartışmak için konuşma yapma.

Mintzberg, H. ,1973, The Nature of Managerial Work, New York, Harper and Row, 1973, pp. 92 – 93'ten aktaran Richard L. Draft, Management, 1994, pp. 25; Henry Mintzberg, "The Manager's Job: Folklore and Fact", Harvard Business Review, March – April, 1990, pp. 49 – 61

Üçüncü ve sonuncu rol kategorisine gelindiğinde karşımıza karar verici roller çıkar. Girişimci, karışıklık giderici, kaynak ayırıcı ve müzakereci roller bu kategori altında toplanmıştır. Yöneticinin en önemli görevlerinden biri, sürekli değişen ve gelişen küresel pazar ekonomisinde değişime duyarsız kalmayarak gerekli değişimleri kendi firmasında da uygulamak, hatta gerekirse bizzat değişimi yaratarak takımına öncü olmaktır. Girişimcilik rolü bunu gerektirmektedir. Yöneticinin astlarını iyi tanıyarak onları sahip oldukları yeteneklere göre en faydalı olabilecekleri işlere dağıtmaları kaynak ayırıcı rolünün gereklerinden biriyken firmanın sahip olduğu nakit para, malzeme gibi kaynakları uygun şekilde dağıtmak da yine bu rolün bir gereğidir (Koçoğlu, 2010: 13-14)

Her firmanın kendi içerisinde karşılaştığı bir takım problemlerin olması son derece normaldir. Önemli olan yöneticinin karışıklık giderici rolünü en iyi şekilde üstlenerek bu problemleri çözebilmesi ve sorumluluğu astlarının üzerine yılmayarak kendi üzerine alabilmesidir. Yönetilen takımın uygulamak istediği yöntemlerin tartışılıp uygulama sürecinin ortaya çıkarılma aşamasında yapılması gerekenleri müzakere etmek de yöneticinin bir diğer rolüdür. Önemli kararların yönetilen takımla, departmanın tamamı ile ya da tüm örgüt kapsamında alınması gerektiğinde yöneticinin müzakereci rolünü etkili bir şekilde üstlenmesi gereklidir.

Tablo 6: Karar Verici Yönetici Rol ve Faaliyetleri

Rol	Örnek Faaliyetler
Girişimci	Yenilik için yeni fikirler geliştirme, Projeleri başlatma
Kriz Yöneticisi ve Müzakereci	Tartışmalar ya da krizler süresince doğru eylemi yapma ya da doğru adımı atma, Astlar arasındaki yatışmayı çözümüleme, Çevresel krizlere uyum
Kaynak Dağıtıcı	Kaynakları kimin kullanacağına karar verme, Program bütçe ve öncelikleri belirleme, Bütçe taleplerini gözden geçirme ve düzeltme, İşçi birlikleri (sendikaları) ile anlaşmaya varma, Sendika anlaşmalarının görüşmesi süresince bölümü temsil etme, Satışlar, satın alma ve bütçelerle ilgili görüşmelerde bölümü temsil etme, Bölümsel kararları, ilgilileri açıklama.

Mintzberg, H. ,1973, The Nature of Managerial Work, New York, Harper and Row, 1973, pp. 92 – 93'ten aktaran Richard L. Draft, Management, 1994, pp. 25; Henry Mintzberg, "The Manager's Job: Folklore and Fact", Harvard Business Review, March – April, 1990, pp. 49 – 61

Yöneticinin en önemli görevlerinden biri, sürekli değişen ve gelişen küresel pazar ekonomisinde değişime duyarsız kalmayarak gerekli değişimleri kendi firmasında da uygulamak, hatta gerekirse bizzat değişimi yaratarak öncü olmaktır. Girişimcilik rolü bunu gerektirmektedir. Yöneticinin astlarını iyi tanıyarak onları sahip oldukları yeteneklere göre en faydalı olabilecekleri işlere dağıtmaları kaynak ayırıcı rolünün gereklerinden biriyken firmanın sahip olduğu nakit para, malzeme gibi kaynakları uygun şekilde dağıtmak da yine bu rolün bir gereğidir (Mintzberg, 1990: 49-61).

Her firmanın kendi içerisinde karşılaştığı bir takım problemlerin olması son derece normaldir. Önemli olan yöneticinin karışıklık giderici rolünü en iyi şekilde üstlenerek bu problemleri çözebilmesi ve sorumluluğu astlarının üzerine yılmayarak kendi üzerine alabilmesidir. Yönetilen takımın uygulamak istediği yöntemlerin tartışılıp uygulama sürecinin ortaya çıkarılma aşamasında yapılması gerekenleri müzakere etmek de yöneticinin bir diğer rolüdür. Önemli kararların yönetilen takımla, departmanın tamamı ile ya da tüm örgüt kapsamında alınması gerektiğinde yöneticinin müzakereci rolünü etkili bir şekilde üstlenmesi gereklidir (Mintzberg, 1990: 49-61).

Etkin ve başarılı bir yönetimden söz edebilmek için her şeyden önce kurum ve kuruluşların yönetim kademelerinin uyum içerisinde olması ve her kademedeki yöneticinin rollünü çok iyi şekilde yerine getirmesi gerekmektedir (Gökçe ve Şahin, 2003: 146). Roller gerektiği şekilde oynanmadığı takdirde yönetilen departmanın ve

hatta tüm örgütün başarısızlığa sürüklenmesi kuvvetle muhtemeldir. Bir firmanın başarılı oluşu da başarısız oluşu da onu yöneten yöneticilere bağlanmaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin içinde buldukları örgütün yapısını iyice içselleştirerek sergilemeleri gereken rolleri hem kendilerine hem de örgüte maksimum düzeyde fayda sağlayacak biçimde üstlenmeleri gerekmektedir. Bu noktada, yöneticilerin diğer meslek gruplarından ayrıldığı daha da açık bir biçimde anlaşılmaktadır; zira yönetici, insanlarla beraber çalışan, onları bir amaca doğru yönelten, eğiten, değerlendiren ve hatta onların geleceği hakkında karar veren kimsedir (Gökçe ve Şahin, 2003: 145). Kısaca, klasik anlamda bir yönetici örgüt amaçlarını saptama, bu amaçlara ulaşmak için insan, para, madde ve bilgi gibi kaynakları bulma, gerekli örgütlemeyi yapma, çalışanları amaçlara ulaştırmak için kontrol etme, etkileme ve yönetme (Ardanç, 1982: 29) fonksiyonlarını örgüt içinde yerine getirmekle sorumludur (Gökçe ve Şahin, 2003: 150-151). Bu bağlamda yukarıda bahsedilen yönetici rollerinin en etkin şekilde üstlenilmesinin önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır; çünkü globalleşen dünyada yöneticinin sürekli değişen pazar trendlerini takip ederek ona göre bir vizyon oluşturması, bu oluşturduğu vizyonu astlarına benimsetmesi, gerekli değişimleri mümkün kılarak uygulama sürecinde astlarını gözlemlemesi ve yönlendirmesi, liderlik rolünü layıkıyla yerine getirerek astlarını güdülemesi ve tüm bu uygulamalar hakkında hem iç hem de dış çevrelere bilgi aktarması zaruri hale gelmiştir. Küresel boyutta gerçekleşen değişimler işletmelerin geleneksel mekanik sistemlerden, daha yenilikçi ve esnek örgüt yapılarına dönüşümünü zorunlu hale getirmektedir (Sayılı, 2008: 183). İşletme dünyasında “Post-Modern Paradigma” olarak nitelendirilen ve küresel boyutta gerçekleşen değişimlerle ortaya çıkan bu yeni anlayış, kavram, teknik ve uygulamaların ortaya çıkmış ve işletmelerin içinde buldukları şartlara uygun yeni çözüm önerileri sunmaya başlamıştır. Örgütsel ilişkileri olumlu yönde etkileyen, güçlenmesini sağlayan, inanç, bağlılık ve sorumluluğu geliştiren ve geleneksel yönetim tarzının da tarihsel evrimini gösteren bu alanlar da Bartlett ve Goshal’ın araştırmalarında disiplin, destek, güven ve yayılma olarak sıralanmaktadır (Sayılı, 2008: 187).

Bu noktada ‘‘kurumsal yönetim modeli’’ne de değinmek gerekmektedir. Aysan’a göre kurumsal yönetim modeli 1997 yılının sonlarına doğru Asya’da patlak veren ve 1999’a kadar tüm dünyaya yayılarak Rusya, Brezilya ve bazı diğer ülkelerin bir araya

gelerek kurumsal yönetim ilkelerini deklare etmelerine neden olan ekonomik krizin sonrasında geliştirilen tekniklerin bir araya toplanmış halidir. 1999 yılında OECD (Organization of Economic Cooperation and Development/Ekonomik Gelişme ve İşbirliği Örgütü) kurumsal yönetim ilkelerini yayınlamıştır. TÜSİAD ise 2000 senesinde bu ilkeleri Türkçeye tercüme etmiş ve 2002 yılında yönetim kurullarına rehberlik etmesi amacıyla “en iyi yönetim ilkesi” başlıklı bir rapor yayınlamıştır (Öktem ve Üsdiken, 2008: 3). Bu kurumsal yönetim söylemi tarafından sunulan roller tepe yöneticiler için bir takım spesifik özelliklere olan gereksinimi vurgulamaktaydı. Bunların arasında tercihen prestijli bir üniversiteden alınmış diploma, en azından bir yabancı dilde uzmanlık gibi maddeler yer almaktaydı.

1.2.2. Mintzberg Sınıflandırmasını Esas Alan Araştırmalar

Bir önceki bölümde ayrıntılı bir biçimde anlatılmaya çalışılan Mintzberg’in yönetici rolleri sınıflandırması bugüne kadar bu alanda araştırma yapan araştırmacıların çalışmalarında (Miner, 1976; Blake ve Margrethe, 1981; Burgaz, 1997; ; McCarthy, 2000; Masry vd. , 2006; Jung ve Sosik, 2006; Phornprapha ve Seebungkerd, 2007; Ramezani vd. 2011; Janicijevic, 2012; Sur, 2013) referans alınmıştır. Uluslararası literatür büyük ölçüde bu temelde gelişmiş, yerel literatürde ise sınırlı çalışmaya rastlanmıştır. Aşağıda uluslararası ve yerel (ulusal) literatür ayrı başlıklarda sunulmuştur.

McConkey C. ve Short L. “What Do Entrepreneurs Do? (Girişimciler Ne Yapar?) başlıklı çalışmalarında Mintzberg’in belirlediği 10 yönetici rolünü girişimciler üzerinde inceleyerek bunlardan hangilerini üstlendiklerini, üstlendikleri rollerin onları göz ardı ettikleri rollerden daha başarılı kılıp kılmadığını araştırmışlardır. Elde ettikleri bulgular göstermektedir ki girişimcilerin başlıca üstlendikleri rol girişimci rolüken irtibat uzmanı ve gözlemci rolleri de girişimciler tarafından büyük derecede benimsenmekte ve başarıyla uygulanmaktadır. Bir diğer çalışmada Paolillo (1987: 109-110), firmaların performans gösterdikleri sektörler odaklandığı çalışmasında yöneticilerin rolleri bu sektörlerdeki faaliyetleri bağlamında Mintzberg sınıflandırmasıyla paralellik gösterecek şekilde kategorize etmektedir. Shenkar vd. (1998: 67) hiyerarşinin önemini vurgulamaktadırlar. Bu bağlamda yöneticiler pozisyonlarının bilincinde olmalı ve bu pozisyonların gerektirdiklerine sosyal sistem

çerçevesinde uyum sağlamalıdır. Shapira vd (1980) benzer şekilde hiyerarşik seviyelerin yönetici rollerini belirlemede başlıca etkenlerden biri olduğunu öne sürmektedirler. Elde ettikleri bulgulara dayanarak alt seviyedeki yöneticilerin üstlendikleri başlıca rollerin problem çözme ve müzakereci rolleri olduğunu, temsil figürü olarak daha düşük performans gösterdiklerini belirtmektedirler. Öte yandan Ramezani vd. (2001: 561) yöneticileri cinsiyet bağlamında değerlendirmekte ve erkek yöneticilerin kadınlardan sayıca daha fazla olduklarını belirtmektedirler. Bununla beraber eğitim bağlamında ele aldıklarında elde ettikleri bulgulara göre her iki cinsiyetin aldığı eğitim eşit dağılım göstermektedir.

Bilgi sistemleri yöneticileri üzerine Ives ve Olson (1981: 55) tarafından hazırlanan bir çalışmada ise Mintzberg sınıflandırması bağlamında ele alındığında yöneticilerin ağırlıklı olarak stratejik planlama ve yönetim kontrolü faaliyetlerine yöneldikleri, operasyonel kontrol alanında ise fazla faal olmadıkları öne sürülmüştür. Yöneticiler bilgi toplamak amacıyla irtibat sağlamaktadırlar ve dolayısıyla müzakerecilik ve sözcülük rollerini çok az üstlenmektedirler. Öte yandan karizmatik liderin özelliklerini araştıran bir çalışmada (Jung ve Sosik, 2006), bu tür lider yöneticilerin iletişim becerilerinin son derece kuvvetli olduğu ve kişiler arası rolleri en iyi şekilde üstlendikleri öne sürülmüştür. Bu özellik, onları değişime açık yöneticiler olarak hareket etmeye sevk etmektedir ve dolayısıyla onlar da astlarını değişimi gerçekleştirecek ve uygulayacak biçimde yönlendirmektedirler. Aynı zamanda krizlerle başa çıkıcı ve müzakereci rollerini de başarıyla üstlenen bu tür liderler potansiyel problemleri bile önceden fark ederek astlarıyla bu doğrultuda iletişime geçmekte ve gerekli değişimlerin yaratılıp uygulanmasını sağlamaktadırlar (Jung ve Sosik, 2006: 16).

Yenilikçi üst düzey yöneticiler örgüt içerisinde esnekliği ve değişimi de kolaylıkla sağlamaya muktedirler. Esneklik, gücün dağıtılmasını mümkün kılar ve bu çok önemlidir; çünkü dağıtılmış güç, yenilikçi projeleri desteklemek adına gerekli kaynakları daha ulaşılabilir kılar (Thompson, 1969: 25'den alan Wright vd. , 1992). Miller ve Friesen (1982: 5) bir yöneticinin gelecek odaklı olmasının değişim ve yenilikle ilgili olduğunu belirtir.

“Bir yönetici ne kadar gelecek odaklı olursa değişimle ve dolayısıyla yenilikle o kadar ilgili olur” (Miller ve Friesen, 1982: 5).

Karar verici rolleri sergilemenin de örgütsel bağlamda önemli olduğunu vurgulayan araştırmacılar mevcuttur. Karar verici rolleri sergileyen üst düzey yöneticiler, örgütün stratejilerini, yapısını, amaçlarını ve kültürünü belirleyerek tüm örgüt üzerinde derin bir etki bırakmaktadır (Miller ve Droge, 1986; Schein, 1992; Schneider, 1987’den alan Giberson vd. , 2005: 1002). Schein (1992’den alan Giberson vd. , 2005: 1003) “Örgütler kendiliğinden şekillenmezler. Hedefe yöneliktirler ve belirli bir amaçları vardır”. Schneider vd. (1995’ten alan Giberson vd. , 2005: 1003) ise örgütsel hedeflerin kurucunun karakterinin uygulamaya konulmuş hali olduğunu savunmaktadırlar. Böylece liderler, özellikle de kurucu liderler örgütün hedeflerini belirleyerek örgüt ile kendi karakterlerini iç içe sokarlar ve bu da benzer karakterdeki kişilerin örgüte yönelmelerini sağlar (Schneider, 1987’den alan Giberson vd., 2005: 1003). Dolayısıyla örgütün ihtiyaçlarının amaçlar doğrultusunda koordine edilmesi sağlanır; çünkü benzer değer sistemlerine sahip kişiler bir takım uyarıcıları benzer şekilde yorumlar ve bu da kişiler arası iletişimi kuvvetlendirdiği gibi başkalarının davranışlarını önceden tahmin etmeye de yardımcı olur. Böylece kişiler; çabalar (Meglino ve Ravlin, 1998’den alan Giberson vd., 2005: 1003) ve ortak amaçlar doğrultusunda bir araya getirilir.

Genel müdürlerin liderlik özelliklerini irdeleyen bir çalışmada (Masry vd. , 2006) çalışanlarla iyi ilişkiler sağlama özelliği %67.5 oranında tespit edilirken, empati kurma yeteneği %30, firmaya bağlılık %32.5, teknik bilgi %27.5 ve yaratıcılık %7.5 oranında tespit edilmiştir. Genel müdür işlevlerinin kendilerine özgü birtakım özelliklerinin olduğunu ve Mintzberg’in modelini tanımlarken genel müdürlerin işlerini kendi bakış açıları ile tanımladıkları ileri sürülmektedir. Eddystone ve Ajay (1993)’a göre, genel müdürlerin işlerinde en çok ağırlığı olan faktörler; kaynakları doğru dağıtmak, çalışanları izlemek ve liderlik unsurlarıdır. Benzer şekilde, Masry vd. (2005: 204)’nin Kriegel (2000)’den alıntılıdığına göre, liderlik yetisi çok önemlidir. Shahmandi vd. (2011: 49-50) dünyaca ünlü üniversitelerin rektör, dekan ve yardımcıları gibi akademik liderler üzerine yaptıkları çalışmalarında özellikle yöneticilik bölümlerinde okuyan öğrencilerin Mintzberg’in sunduğu rollerden liderlik, müzakerecilik ve problem çözücülük gibi belirli birkaç tanesini mutlaka üstlenmelerini ve aynı şekilde

onlara eğitim veren akademik liderlerin de bu rolleri en iyi şekilde üstlenip uygulamalarının gerekliliğini önemle vurgulamışlardır. Gottschalk (2002: 3), Norveç'teki yöneticiler üzerine yürütmüş olduğu bir çalışmada girişimcilik rolünün ağırlıklı olarak benimsendiğini tespit etmiştir.

Öte yandan Snyder ve Wheelen (1981: 253), Mintzberg'in bu rol sınıflandırmasının sadece anahtar roller kapsamında değerlendirilip uygulandığında yetersiz kalabileceğini ve dolayısıyla bu rollerin yönetsel iş türleri bağlamında da ele alındığında daha etkili ve yeterli hale gelebileceğini öne sürmüşlerdir. Bu bağlamda aşağıdaki tabloyu referans göstermişlerdir.

Tablo 7: İş Türleri ve Roller

Yönetsel İş Türleri	Anahtar Roller
İrtibat kişisi Politik yönetici Girişimci İçeriye bağlı Gerçek zamanlı yönetici Takım yöneticisi Uzman yönetici Yeni yönetici	İrtibat uzmanı, Temsil kişisi Sözcü, Müzakereci Girişimci, Müzakereci Kaynak dağıtıcısı Kargaşa giderici Lider Gözlemci, Sözcü İrtibat uzmanı, Gözlemci

Mintzberg, H. ,1973, The Nature of Managerial Work, New York, Harper and Row, 1973, pp. 92 – 93'ten aktaran Richard L. Draft, Management, 1994, pp. 25; Henry Mintzberg, "The Manager's Job: Folklore and Fact", Harvard Business Review, March – April, 1990, pp. 49 – 61

Modern örgütlerde asıl rolü yöneticiler oynar. Yönetici, yükümlülüklerini ideal bir biçimde yerine getirme, yaptığı işe tamamen hükmetme, çalışanlar arasında uyum yaratma ve örgüt içerisinde verimliliği ve kullanışlılığı sağlama bağlamında çok önemli bir yere sahiptir. Bunu başardığında, örgüte dışarıdan katılan belirli profillere sahip çalışanları daha iyi yönlendirebilir ve yönetebilir. Çalışanlar belirli profillere sahip olduklarında ve bu barındırdıkları profil özellikleriyle uyumlu işleri yürüttüklerinde iş tatminleri yüksek olur; dolayısıyla motivasyonları ve işe olan bağlılıkları artar. Bunun sonucu olarak da firmayı başarılı hale getirirler (Khalatbari vd., 2011: 1981). Khalatbari vd. (2011) yürüttükleri çalışmalarında yönetici profillerinin iş verimliliği ve iş tatminini üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Elde ettikleri bulgulara bakıldığında yöneticilerin iş tatminleri ile karakteristik özellikleri arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Bilhassa dışa dönüklük, sadakat ve sorumluluk alma özelliklerini barındıran yöneticiler işlerinden dikkate değer bir

ölçüde tatmin duymaktadırlar. Bu bağlamda, Lansbry vd. (2008) tarafından yürütülen çalışma sonuçlarıyla da eş değer olduğu görülmektedir; zira Lansbry'nin araştırma bulgularında da aynı şekilde bilhassa sorumluluk sahibi ve dışa dönük olan yöneticilerin iş tatminlerinin son derece yüksek olduğu kanıtlanmıştır. Birçok araştırmacı yöneticilik işinin çeşitlenmesine neden olan faktörlere yoğunlaşmıştır (Carlson, 1951; Case, 1962; Connors ve Hutts, 1967; Stieglitz, 1969; Steward, 1974;). Snyder ve Wheelen (1981), yönetici rol ve profillerine yönelik yaptıkları araştırmanın sonucu olarak aynı şekilde yöneticilerin geniş ölçüde iş çeşitliliklerinin olduğunu bulmuşlardır. Yönetim literatürüne bakıldığında firmalar ve sanayiler arasında, çalışanların pozisyonları arasında ve yönetim seviyesi arasındaki farklılıkların bu çeşitliliğin başlıca etkenleri olduğunun belirtildiği görülmektedir. (Snyder ve Wheelen, 1981: 251). Fakat Snyder ve Wheelen (1981: 252)'in çalışmasında yönetim hiyerarşisinde pozisyonun ve seviyenin genel müdürler için aynı oldukları kanıtlanmıştır; dolayısıyla bulunan farklılıkların sebebi olamayacağı belirtilmiştir. Örgüt ve endüstri farklılıkları uygulanabilir alternatifler olarak kalabilir; lakin Snyder ve Wheelen (1981: 253) yöneticilerin karakteri ve tercihlerinin yönetim bağlamında ele alınmasının uygulanabilir olduğunu öne sürmektedirler.

Yönetici profilleri ve rolleri dendiğinde yöneticilerin almış oldukları eğitim de büyük önem teşkil etmekte ve demografik özellikler bağlamında ele alınmaktadır. Yönetici profillerini bu bağlamda araştıran çalışmalar hem yabancı hem de yerli literatürde mevcuttur. McCarthy (2000: 31-39), Henry Mintzberg ile yapmış olduğu bir röportaja yer verdiği çalışmasında Mintzberg'in yöneticilerin eğitimleriyle ilgili düşüncelerini şöyle aktarmaktadır:

'MBA Değil, Yönetici Yetiştirmek'' isimli yeni kitabımda geleneksel MBA eğitimini öğrencilere 4 yıl süresince en iyi şekilde tecrübe kazandıran fakat bu tecrübelerin neredeyse hiçbirinin yöneticilikle ilgisi olmamasından ötürü hippie MBA programları diye aşağılayarak ele alıyorum. MBA programları işletme fonksiyonları içerisinde eğitim veriyorlar; tam anlamıyla yönetici yetiştirmiyorlar. Öte yandan öğrenciler mezun olduklarında mükemmel birer yönetici olacaklarının çünkü mükemmel bir MBA eğitimi aldıklarının algısına kapılıyorlar. Aldıkları sorumlulukların bilincinde olmadıklarında bile sorumluluk almak zorunda olan benmerkezci kişiler yetiştiriyoruz.' (McCarthy C. 2000, View From The Top: Henry Mintzberg On Strategy and Management, Academy of Management Executive, 2000, vol.14, no.3, pp. 31-39)

Bu bağlamda Henri Fayol'un yönetim düşünceleri öne çıkmaktadır. Bir önceki bölümde de bahsedildiği üzere Fayol'a göre, yönetimin ilkokullardan başlayarak

yüksek okullara kadar öğrenim düzeylerine uygun şekilde öğretilmesi ve yüksek okullarda en geniş biçimde incelenmesi gerekmektedir (Fayol, 1917: 24). Tepe yönetim kademelerinin büyük ölçüde mühendislik eğitimi almış kişilerden oluşuyor olması mühendislik eğitimi almış kişilerin işletmelere güçlü bir teknolojik kültür ve verimlilik getirme olasılığının çok daha yüksek oluşudur (Lee ve Smith, 1992; Lam, 1996; Mayer ve Whittington, 1999'dan alan Yamak ve Üsdiken, 2006: 186). Bu bağlamda, Fayol'un yönetsel doktrinleri ve bu doktrinlerin eksikliğinden şikâyet etmesiyle bir bağlantı kurulabilir.

Amerika Birleşik Devletlerinde yönetim kurulu başkanlarının profili üzerine Kurtz ve Boone tarafından hazırlanan çalışmada yöneticilerin doğum yeri ve doğum yerlerine göre yönetici olma potansiyellerinin üzerinde durulmaktadır. Buna göre, orta batı ve kuzey doğu bölgelerinde doğanların yönetim kurulu başkanı olma potansiyelinin çok daha yüksek olduğu görülmüştür. Fortune dergisinin en başarılı 500 yöneticisi arasında gösterilenlerin üçte ikisinin kuzey doğu bölgesinde doğdukları tespit edilmiştir. Bir başka demografik özellik olan medeni durum açısından incelendiğinde ise hemen hemen tüm yönetim kurulu başkanlarının evli oldukları tespit edilirken kuvvetli aile bağlarına son derece önem verdikleri de belirtilmiştir (Kurtz ve Boone, 2001). Yöneticilerin doğum yerlerini irdeleyen bir çalışma da İtalya'da hazırlanmıştır. Derossi (1973: 142), araştırma kapsamındaki yöneticilerin %66'sının kuzey bölgelerinde doğduklarını öne sürülmüştür. Endüstrinin bu bölgede yaygın oluşu, yine bu bölgede dünyaya gelen yöneticilerin aynı alanda kariyer basamaklarını tırmanmayı arzu ediyor olmalarının son derece doğal olduğu da belirtilmektedir. Bundan dolayı, daha az gelişmiş olan güney bölgelerinde doğan %25 oranındaki yöneticilerin ise kendilerini daha çok geliştirip üst düzey yönetici pozisyonuna gelme potansiyellerinin de yüksek olduğu belirtilmektedir. Yaş ortalaması bağlamında ele alındığında özellikle son yıllarda nispeten daha genç yöneticilerin arttığı tespit edilmiştir (Derossi, 1973: 150).

Yöneticilerin buldukları yaş aralığı ve bunun yönetim üzerindeki etkileri de literatürde yer alan bazı çalışmalarda araştırılmıştır. İngiltere'de marka yöneticisi konumunda çalışan kişiler üzerine Hankinson ve Cowking (1997: 250)'in yürütmüş olduğu çalışmanın bulgularına göre marka yöneticilerinin yaş aralığı oldukça gençtir (26-30 yaş). Genelde erkek yöneticilerin hâkim olduğu sektörde sahip olunan nitelikler

çok çeşitlidir. Yöneticilerin %81'i lisans mezunuyken %13 oranında yüksek lisans derecesine sahip olan yönetici bulunmaktadır. Brezilya'daki hemşire yöneticilerin yeterliliklerini ve profillerini araştıran bir çalışmada ise demografik özellikler irdelenmiş ve hemşire yöneticilerin yaş ortalamalarının 44 olduğu tespit edilmiştir. Kadın yöneticilerin baskın olduğu ve büyük bir çoğunluğunun da evli olduğu yine ortaya konan bulgular arasındadır. Eğitim bağlamında ise yöneticilerin büyük bir bölümünün özel üniversitelerden mezun olduğu; sadece küçük bir kısmının MBA derecesine sahip olduğu açıklanmıştır. Öte yandan hemen hemen hepsi sağlık alanında yöneticilik eğitimi almışlardır. Neredeyse yarısı yüksek lisans ve doktora derecelerine sahipken hemşire yönetici pozisyonunda çalışmadan önce farklı idari pozisyonlarda görev almışlardır (Frukawa ve Cunha, 2011: 109).

Broadbridge (1999) tarafından hazırlanan ve perakende sektöründe çalışan kadın yöneticilerin profilini irdeleyen çalışmanın bulgularına göre her ne kadar kadınlarla özdeşleştirilen bir sektör olsa da, perakende sektöründe faaliyet gösteren kadın yöneticilerin gözle görülür derecede az sayıda olduğu görülmektedir (Hammond, 1988; Davidson ve Gooper, 1992; Hammond ve Hohon, 1994'ten alan Broadbridge, 1999; Broadbridge, 1996: 137).

1.3. Türkiye'de Yönetici Profilleri ve Rollerine İlgili Araştırmalar

Tepe yönetim takımları/Top management teams (TMT) kapsamında yapılan çalışmaların büyük bir çoğunluğu Amerika Birleşik Devletleri'ni temel almış ve öncelikli olarak da TMT etkilerinin örgütsel sonuçlarına odaklanmıştır (Yamak ve Üsdiken 2006: 177). Tepe yönetimin ve üst kademe yetkililerinin geçmişleri, Amerika ve Doğu Asya ülkeleriyle sınırlı kalmıştır. Buna paralel olarak Türkiye'de de bazı çalışmalar mevcuttur. 1923 yılında Osmanlı İmparatorluğu'nun çöküşünün ardından ülkenin inşa edilmeye başlanmasının ilk yıllarından itibaren devlet Türkiye'nin ekonomik gelişimi üzerinde merkezi bir rol üstlenmiştir (Yamak ve Üsdiken, 2006: 178). İhracat odaklı sanayi gelişiminden içe dönük ithalat sanayisinin gelişimine doğru geçilmiştir. Ekonomik reformların yapılmasıyla ortaya çıkan devrim niteliğindeki değişimlerle karşı karşıya kalan Türkiye, bu yeni yapılanmaya uyum sağlamakta kullanacak strateji bulma konusunda, özellikle de devlet tarafından yürütülen ihracat kampanyaları yüzünden, zorluklarla karşılaşmıştır (Yamak ve Üsdiken, 2006: 178).

Bu durumda 1980'lerin ilk yıllarında görülen ihracatın içler acısı hızı ve düzenin farklılaşması üzücü sonuçlar olarak ortaya çıkmıştır (Öniş, 1995; Togan, 1994'ten alan Yamak ve Üsdiken, 2006: 182).

Kapalı bir ekonomiye sahip olan Türkiye, yurtdışında faal bir tecrübeye sahip değildi. Dolayısıyla yeni uluslar arası pazarlarla başa çıkabilmek adına yenilikçi bir bakış açısına ihtiyaç duyulmaktaydı. Mühendislik eğitimi almış olmak revaçta bir özellik haline geldi ve bu eğitimi almış yönetici adayları yeniliğe daha açık olabilme düşüncesiyle avantajlı konuma geçti. Mühendislik fakültelerinden mezun olan bu yönetici adaylarının bu firmaları yüksek bir teknoloji ile donatacağı ve verimlilik sağlayacağı ihtimali çok yüksekti (Lam, 1996; Lee ve Smith, 1992; Mayer ve Whittington, 1999'dan alan Yamak ve Üsdiken; 2006: 185). Tecrübe bağlamında ele alındığında kıdemli yöneticilerin tecrübeleri genç yöneticilere ihracat başarısı edinebilme anlamında öncülük etse de rekabetin artmasıyla kıdemli yöneticilerin başarısızlıkları onları takip edenlerin çok daha dikkatli olup attıkları her adımı hesaplamalarını gerektirmekte idi (Yamak ve Üsdiken, 2006: 186). Tecrübe ilk dönemlerde en önemli faktör olarak kabul edilirken sonraki dönemlerde alınan yüksek eğitim başlıca faktör olarak kabul edilmiştir (Yamak, 2006: 186). Özellikle de ihracatın çok önemli olmasından ötürü yabancı dil bilgisine sahip olmak çok önemli bir kazanç olarak düşünülmüştür (Yamak ve Üsdiken, 2006: 185). Bu bağlamda, yurt dışında alınan eğitim çok kıymetli hale gelmiştir; çünkü o kurumların en iyi eğitimi verdiklerine inanılırdı. Geç sanayileşmede endüstriyel gelişim ve ulusun inşa edilmesi, geçmişle ilişkilerin kesildiği bir süreç içerisinde kendi kendine meydana gelmektedir (Buğra, 1991). Bu sürecin doğasında Batı ülkelerinde olduğu gibi bir burjuva sınıfının oluşup gelişmesini göz ardı etmek vardır ve bundan dolayı hayli yüksek bir devlet desteğiyle ortaya çıkan bir iş adamları sınıfının oluşmasına yol açmaktadır. Bu iş adamlarının devlet tarafından üstlenilen projelerin bir parçası gibi görünen bir sınıf oluşturdukları söylenebilir (Buğra, 1991). Uluslar arası yapılanma bağlamında Avrupa ve Asya modelleri Türkiye'de TÜSİAD ve MÜSİAD ile benzerlikler göstermektedir. Avrupa modelinde, önemsenen nokta evrensel mülkiyet hakkından ve eşit pazar katılımcılarından, eşit vatandaşların evrensel haklarına "pazarlıklı ekonomi" tanımı altında kaymış olsa da bu eşitlik tanımı Asya modelinde modern öncesi bir yaklaşımla bireyin toplumdaki yerini otoritenin geleneksel ilişkileri doğrultusunda yetki ve

bağlılığı belirlediği şeklindedir (Buğra, 1998: 521). Buğra'nın belirttiği bir nokta da TÜSİAD'ın yapısını Avrupa modelinden almasına rağmen MÜSİAD'ın Asya modelinden esinlendiğidir.

MÜSİAD 1980 yılında kurulmuştur ve TÜSİAD'ın temsil ettiği çok daha fazla bölgeye yayılan son derece büyük bir girişimci grubunu bir araya toplamıştır (Buğra, 1998: 524). Bir grup Anadolu firmasını temsil eden MÜSİAD, hem yerel hem de küresel ticaret ve ekonomide önemli değişiklikler yapmıştır. Bu bağlamda, TÜSİAD ve MÜSİAD'ın iki farklı sınıfın çıkarlarını temsil eden ve gözeten kuruluşlar olduğu söylenebilir (Buğra, 1998: 524). TÜSİAD'dan farklı olarak MÜSİAD üyeleri ortak bir eğitim geçmişi ve ortak sosyal aktivitelerin oluşturduğu bir bağlılık içerisinde değillerdir. Bu şartlar altında MÜSİAD'ın özel komisyonları ve profesyonel komiteleri, ekonomik ve politik konularla ilgili düzenlediği konferanslar ve diğer sosyal faaliyetleri çok daha büyük bir öneme sahip konuma gelmektedir; çünkü bu konferanslar ve sosyal faaliyetler aracılığıyla üyelere teknolojik ve pazarlama bağlamında bilgiler sunmakla birlikte aynı TÜSİAD üyeleri arasında olduğu gibi grup uyumu ve işbirliği de sağlamaktadır (Buğra, 1998: 526). Türkiye'de düzenlenen uluslararası fuar örgütleri ya da yurtdışındaki uluslararası fuarlara düzenlenen seyahatler MÜSİAD'ın önemli faaliyetlerinden olmaktadır; zira bu sayede dernek üyeleri bilgi sahibi olmakla kalmayıp iş fırsatlarını da etkileyebilecek olan örgütlere katılma imkânı bulmaktadırlar (Buğra, 1998: 529).

Buğra, 1998 tarihli çalışmasında Türkiye'deki yönetim rollerine sınıf ve kültür bağlamında eğilmiştir. Önceleri pek önemsenmeyen küçük ve orta ölçekli işletmelerin gelişmelerini, tüm Anadolu firmalarını aynı çatı altında toplayarak ekonomik anlamda gelişimlerine katkıda bulunan MÜSİAD'a borçlu olduklarını öne sürmüştür. Buğra (1991) bir diğer çalışmasında Cumhuriyet sonrası dönemde Türkiye'deki işletme yöneticilerinin profillerinin değişmeden kaldığını ve dikkate değer bir devamlılık gösterdiğini vurgulamıştır. Türk iş adamlarının kişisel imajlarının en önemli özelliklerinden birinin maddi bağlamda güçlenmek adına yürütülen faaliyetlerin meşruluğuna karşı hissedilen güvensizlik olduğu da vurgulanan bir başka açıdır. Yine de, işletme dernekleri çatısı altında toplandıkları andan itibaren bu özgüven eksikliği yaşayan yöneticiler tarafından yönetilen işletmelerin bile ekonomik olarak hızlı bir

yükselişe geçmenin ve yüksek cirolar elde etmeye başlamanın yanı sıra kendilerine ve iş çevrelerine karşı güvenlerinin arttığı açıkça görülmektedir.

Gelişen ekonomi kapsamında ele alındığında Anadolu firmalarının artan performansları ulusal ekonomi bağlamında merak uyandırmaktadır. Daha önce de bahsedildiği üzere Ekonomist dergisinin yürüttüğü araştırmanın ortaya çıkardığı sonuçlara bakılacak olduğunda Anadolu sermayesinin 2011 yılında birçok parametreyi açık ara farkla geçecek kadar büyük bir hızla büyüyüp geliştiği görülmektedir. Bu 500 Anadolu firması %34.5 oranında ciro artırımına ulaşarak gayri safi milli hasılanın 8.2'den 9.3'e yükselmesini sağlamıştır. Bu araştırma sonuçları doğrulamaktadır ki Anadolu sermayesi tüm Türkiye içerisinde geniş, genç ve zinde bir varlık oluşturmaktadır. Parametrelerin tamamı ele alındığında Türkiye'nin genel ekonomik büyüme verilerinin bu Anadolu firmaları tarafından geçildiği görülmektedir. 2010 ciroları %23.5 oranında bir artış göstermiştir Bir önceki sene ülke ekonomisinin %8.5 oranında bir yükseliş göstermiş olması dikkate alındığında Anadolu Kaplanlarının 2011 yılında yüksek bir performans gösterdikleri söylenebilmektedir (Ekohaber, 2012; Haber: 12.518; Yazar: 41 Sayı: 898).

Yerel literatürde yapılan çalışmalar daha çok yöneticilerin demografik profilleri üzerine yoğunlaşmıştır. Küresel yöneticinin demografik özellikleri arasında yabancı dile hâkim olmanın yanı sıra eğitim ve tecrübe gibi özellikler sayılabilir. Eğitim bütün faktörlerin önüne geçmekte olup yapılan işlerde başarının anahtarı konumundadır Buğra (2006), üst düzey yöneticileri ele alan literatürde yöneticilerin eğitim türlerine fazla önem verilmediğini belirtmektedir (Hambrick ve Mason, 1984'ten alan Yamak ve Üsdiken, 2006: 179). Öte yandan, Türkiye kapsamında ele alındığında bilhassa ihracata dayalı faaliyet gösteren işletmelerin üst düzey yönetici olarak mühendislik eğitimi almış kişilere öncelik tanıdıkları görülmektedir (Buğra ve Üsdiken, 1997).

Küreselleşme sürecinde, yöneticilerin ilk karşılaştığı güçlük ya da sahip olduğu avantajlardan biri de etkileşimde bulunduğu ülkenin konuştuğu "dil" olmakta, yöneticinin bir ya da daha fazla yabancı dil bilme zarureti bulunmaktadır. Yine tecrübeli davranış biçimi, başarıya ulaşmada bir diğer önemli olgudur (Öztürk, 1998: 63-64). Türkiye açısından düşünüldüğünde, yabancı bir dilde uzmanlık kazanmak ya yurt dışında alınan eğitimle ya da Türkiye'deki yabancı dilde eğitim veren özel

liselerde ve/veya üniversitelerde okumakla mümkün olmaktadır (Yamak ve Üsdiken, 2006: 185).

Yamak ve Üsdiken (2006), 1980 sonrasını araştırdıkları çalışmalarında dönemin ihracat ağırlıklı faaliyetlere yer veren işletmelerinin çoğunlukta olmasından ötürü yabancı dile hâkim, değişimlere çabuk adapte olabilecek ve örgüt içerisinde uygulayabilecek kapasitede olan genç yöneticileri tercih ettiklerini öne sürmüşlerdir. Fakat yerel faaliyet gösteren işletmelere bakıldığında nispeten daha yaşlı yöneticilerin tercih edildiğinin görüldüğü de bir diğer noktadır. Yazıcıoğlu vd. (2011: 274) Adana'daki sanayi kuruluşlarında çalışan yöneticiler üzerine hazırladıkları çalışmalarında demografik özelliklerden (bağımsız değişkenler) yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim ve çalışma süresi ile girişimcilik davranışı yönelimi boyutlarına yönelik çoklu regresyon analizi yapmışlardır ve elde ettikleri bulgulara göre; iş görenlerin yaşı arttıkça, başarı isteği de artmaktadır. Bu durum, klasik anlamdaki kariyer doğrusuyla tutarlılık göstermektedir. Evli yöneticilerin başarı isteğinin bekârlara oranla yüksek çıkması onların daha düzenli bir yaşam sürmelerine bağlanabileceği gibi, ailevi sorumluluklar paralelinde daha fazla uğraş vermelerinden de kaynaklanabilir. Yöneticilerin çalışma süresi arttıkça yenilikçilik eğilimlerinin artması, kıdemin onlara sağladığı kendini güvende hissetme duygusuyla açıklanabilir. Yöneticilerin eğitim seviyesi ve çalışma süresi arttıkça özgüvenlerinin azalması, ilgi çekici bir bulgu olarak tespit edilmiştir. Üst makamlara çıkıldıkça, işletme sahiplerinin daha yoğun baskı ve beklentileriyle karşılaşılmasının buna neden olabileceği düşünülmektedir. Kadın yöneticilerin kendini kontrol ve özgüven boyutlarının erkeklere oranla daha düşük seviyede olması hem girişimcilik davranış düzeylerinin daha düşük seviyede olmasını, hem de ilgili işletmelerdeki sayılarının da az olmasını işaret edebilir.

Son yıllarda modern işletmecilik üzerine eğitim veren üniversitelerin sayısındaki artış eğitilmiş kadın yönetici sayısını artırmıştır. Bunun yanı sıra master-doktora derecesi almış kadın yönetici sayısının hızla artması sonucu kadın yöneticiler yönetim alanında daha çağdaş uygulamalar sergilemeye başlamıştır. Şüphesiz ki, kadın yöneticiler gerek kamu kuruluşlarında gerekse özel sektörde erkek meslektaşları ile işbirliği içinde ve uyumlu bir şekilde çalışmalarını sürdürecektir, örgüt amaçlarının başarılmasında da önemli katkılarda bulunacaktır (Arıkan, 1999: 153).

“Bütün sosyal örgütler homojen olmadığı gibi, yapısal olarak da birbirinden farklıdırlar. Bünyelerinde bulunan her bir birey de aynı şekilde hem kişilik özellikleri ve hem de sosyal pozisyonları itibariyle birbirlerinden ayrılırlar. Buna bağlı olarak da yetki, sorumluluk ve beklentileri de değişiklik arz etmektedir.” (Gökçe, 2003: 144).

“Cumhuriyet’in İlk Yıllarında İş Dünyasının Profili” başlıklı makalelerinde Çokgezen, Genç ve Koraltürk (2004: 5)’ün sunduğu verilere göre Cumhuriyetin ilk yıllarındaki sanayi ülkenin ihtiyaçlarını karşılayacak düzeyde değildi. Girişimci ruha sahip sermayedar bir sınıfın eksikliği de bunu perçinleyen faktörlerden biriydi. Gayrimüslimlerin ağırlıklı olarak faaliyet gösterdiği sanayi dünyasında 1913-1915 sayımlarına göre işyerlerinin %80,4’ü Müslüman olmayan bu grupların idaresi altındaydı. Bu durumda eğitim olanakları da büyük rol oynamaktaydı. Müslüman okullarının nitelik açısından diğerlerinden daha kötü durumda oluşu Müslüman Türklerin eğitim alanındaki yetersizliğinin önemli bir sebebiydi. Dolayısıyla yerli sermayeden ziyade yabancı sermaye öne çıkmakta ve daha geniş bir faaliyet alanı bulmaktaydı. Böylece ekonomide yabancıların rolü artmaktaydı. Dönemin Teracim-i Ahval Ansiklopedisi kayıtlarına göre iş dünyasında faaliyet gösteren 638 kişinin 293 tanesinin yabancı uyruklu olduğu, aynı şekilde yönetici dağılımında da yabancıların ağırlıklı bir sayıya sahip olduğu görülmektedir. Bunun en önemli sebeplerinden biri yönetici kademesinde personel istihdam edebilecek firmaların yalnızca yabancı sermayeye dayalı oluşu ve bu firmalardaki her türlü yazışmanın yabancı dilde yapılmakta oluşudur. Buradan anlaşılmaktadır ki yabancı dil yeterliliği son derece önemli olmakta ve bu yeterliliğe de gayrimüslimler çoğunlukla sahip olmaktadır. Beklenen niteliklere sahip olan Müslüman Türkler de bu yabancı firmalarda istihdam edilmektedirler; zira yerli firmalar bu tür personel istihdamında yetersiz kalmakta ve yabancı firmalar yerli yöneticilerden de büyük ölçüde faydalanmaktadır (Çokgezen vd. 2004: 7).

Türkiye’de faaliyet gösteren otel işletmelerinde görev yapan Türk otel genel müdürlerinin profillerini ve kariyer basamaklarını detaylı bir şekilde açıklamayı amaçlayan ve Bayram (2011) tarafından yürütülen bir çalışma neticesinde elde edilen sonuçlara göre, otel genel müdürlerinin büyük çoğunluğu, (4/5’i) erkeklerden oluşmaktadır. Otel genel müdürlerinin yaşlarına bakıldığında ise 24 ile 63 yaşları

arasında değiştiği ve ortalama m¼d¼rl¼k yaşının 40,57 olduğu g¼r¼lmektedir. T¼rkiye’de, her ne kadar az olsa da, 20’li yaşlara kadar indiği g¼r¼lmektedir. Genel m¼d¼rlerin çoğunluğunun (%60) lisans seviyesinde bir diplomaya sahip olduğu, lisans¼st¼ seviyeye sahip katılımcıların da dâhil edilmesiyle genel m¼d¼rlerin %90 oranında üniversite mezunu oldukları g¼r¼lmektedir. Buna karşın lisans diplomasına sahip olmayan lise mezunu katılımcıların oranı ise sadece %7,5’tur. Katılımcıların b¼y¼k çoğunluğunun yabancı dil olarak İngilizceyi (%95) ve Almancayı (%42,4) bildikleri g¼r¼lmektedir. Bununla birlikte Fransızca ve Rusça dillerinin de bilinen diğer yabancı diller olduğu ortaya çıkmaktadır. Üniversitedeki eğitim alanlarına ilişkin sonuçlara g¼re katılımcıların yarıdan fazlası (%55,12) turizm eğitimi veren bir b¼l¼mden mezun olmuştur. Turizm eğitiminden sonra sırasıyla mezun olunan ilk beş b¼l¼m İşletme, Filoloji, Ekonomi, M¼hendislik ve Eğitimidir. Mezun olunan b¼l¼mlere ilişkin Filoloji b¼l¼m¼n¼n ¼ç¼nc¼ sırada yer alması, işletmeler tarafından genel m¼d¼r tercihi yapılırken yabancı dil bilgisinin önemli bir kıstas olduğu şeklinde açıklanabilir (Bayram, 2011: 40-43).

BÖLÜM 2: BURSA'DA FAALİYET GÖSTEREN FİRMALARDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN PROFİLLERİNE VE ROLLERİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

2.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı

Bu araştırmanın konusu literatürde değişik açılardan incelenen yönetici profilleri ve rolleridir. Bu çerçevede 2012 senesinde Ekonomist dergisi tarafından hazırlanan ‘‘Anadolu 500’’ listesinde yer alan 120 Bursa firmasının yöneticilerinden elde edilecek bilgiler doğrultusunda yönetici profilleri ve rolleri konusu açıklanmaya çalışılacaktır. Ülkemizde işletme yönetimine dair yürütülen araştırmaların kısıtlı sayıda olması birçok önemli sanayi bölgesinin göz ardı edilmesine neden olmuştur. Dolayısıyla bu göz ardı edilen sanayi bölgelerinde faaliyet gösteren işletmelerin yöneticilerine dair ampirik çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışmanın literatüre katkısı, Osmanlı İmparatorluğu’ndan bu yana en önemli sanayi şehirlerinden biri olma özelliği gösteren Bursa ilinde faaliyet gösteren başarılı firmaların yöneticilerinin profillerini ve rollerini belirleyerek gelecek araştırmacılara yol göstermeye çalışmak olacaktır. Bu araştırmada Bursa’da aktif olarak faaliyet gösteren 120 firmaya odaklanmak ve bu firmalardaki tepe yöneticilerin (genel müdür, müdür, müdür yardımcıları) rollerini ve profillerini bir takım parametreler doğrultusunda (eğitim, yaş, cinsiyet, medeni durum, mezun olunan fakülte, yönetsel pozisyon) tespit etmek amaçlanmıştır.

2.2. Ana kütle ve Örneklem

Araştırmanın ana kütleleri 2012 yılında Anadolu 500 listesine giren firmalar olup örneklem olarak bu listede yer alan 120 Bursa firması ele alınmıştır. Tepe yönetim kademesinde görev yapan yöneticilere ve yönetici yardımcılara ulaştırılan anket formları veri toplama araçları olarak kullanılmış ve ulaşılabilen firmalara ortalama 2-3 yöneticiye ulaşılarak toplamda 98 anket toplanmıştır ve bu anketler SPSS paket veri programı ile analiz edilmiştir. Bu yönüyle kolayda örneklem yöntemi kullanılmış olup veriler bu yolla elde edilmiştir.

Araştırma kapsamında veri ölçme aracı olarak iki bölümden oluşan bir anket oluşturulmuştur. İlk bölümde hem firmayla hem de yöneticinin özellikleri ile ilgili 21 adet soru bulunmaktadır. İkinci bölümde ise Sharp’ın (1993) bir çalışmasında

kullanılan 46 sorudan oluşan ve yönetici profillerini firmadaki rolleri bağlamında sınıflandırmayı hedefleyen 7'li bir likert ölçeği adapte edilerek kullanılmıştır. 1'den 7'ye kadar olan cevap seçeneklerinde 1 numara "hiç önemli değil" ifadesine karşılık gelirken 7 numara "çok önemli" ifadesine karşılık gelmektedir. Çalışma kapsamında tüm sektörlerde faaliyet gösteren firmaları dâhil etmeye büyük özen gösterilmiştir. Anketlerin büyük bir kısmı elektronik posta yoluyla ulaştırılırken bir kısmı faks aracılığıyla ulaştırılmıştır. Elektronik posta adresleri ve faks numaraları geçersiz olan firmalara ise elden verilmiştir. Anket sonuçlarından elde edilen veriler SPSS paket programında analiz edilerek ulaşılan sonuçlar yer yer diğer çalışmalarla da karşılaştırılarak yorumlanmıştır.

Ulusal ve uluslar arası literatürde yönetici profillerine ve rollerine ilişkin bugüne kadar yapılmış çeşitli çalışmalar mevcut olup bu çalışmanın literatür taraması başlığı altında önemli bir bölümüne değinilmeye çalışılmıştır. Öte yandan, Türkiye özelinde ve Anadolu firmalarının yöneticileri hakkında yapılmış çalışma sayısı kısıtlıdır. Bursa'daki firmaların yönetici profil ve rollerini ele alan çalışma ise bulunmamaktadır. Dolayısıyla bu çalışma bu bağlamda orjinallik teşkil etmekte olup ileride yapılacak çalışmalara referans olma niteliği taşımaktadır.

Anketlerin yöneticilerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik olan ilk bölümüne katılımcıların eksik cevaplar vermesi bazı bilgilerin yetersiz kalıp bazı verilere tam olarak ulaşamamasına neden olmuştur.

2.3. Bulgular

Yönetim süreci, istenilen amacın gerçekleştirilmesine yönelik planlama, örgütleme, yöneltme ve denetim işlevlerinin bütünüdür. Kuruluşun amaç ve politikalarını belirleyebilen, personel seçebilen, sorunları ve çatışmalara çözüm getirebilen ve en önemlisi etkin kararlar alabilen deneyimli ve özgüven sahibi yöneticileri işe almak zaruridir (Uçkun vd., 2012: 54). TMT'lerin belirli stratejilerle, yönetim teorileriyle veyahut örgütsel kültürle uyum içerisinde görevlerini gerçekleştirdiğine inanılıyor olsa da aslında her görevi belirleyen onların karakteristik özellikleridir. Yönetim kadrolarının eğitim geçmişleri, makro-seviyedeki değişiklikler dikkate alınarak değişmekte ve çok güçlü bir kurumsal baskı altında bulunmaktadır (Yamak ve Üsdiken, 2006: 178).

Anadolu Kaplanları diye tabir edilen Anadolu firmalarının son yıllarda hızlı bir yükselişe geçmesi ve son derece başarılı performanslar sergilemesi bu firmaları yöneten takımların karakteristik özelliklerini araştırmayı daha da gerekli ve önemli kılmaktadır. Bu tür bir araştırma, literatüre katılacak ilgi çekici araştırma alanları oluşturabilir; çünkü başarılı işletmelerin tümü bu performanslarını belirli özelliklerle donanmış lider yöneticilerine borçludur. Bu bağlamda, çalışma kapsamında Bursa’da faaliyet gösteren firmalara odaklanılmıştır.

Yönetim teorisi, yönetim işine erken dönemlerdeki bakış açısı olan yönetimi yapılandırma teorisinden (planlama, organize etme vb.) evrilerek eylem-odaklı bir teori haline gelmiş ve modern işletmelerde vuku bulan meydan okumalarla ve problemlerle daha başarılı şekillerde başarılı çıkabilmek adına ihtiyaç duyulan yeteneklere, yönetim tarafından benimsenen rollere daha çok önem vermeye başlamıştır (Sharp, 1993: 111). Henry Mintzberg, derinlemesine yaptığı araştırmaları ve 5P adını verdiği stratejilerin yanı sıra 10 grup altında toplandığı yönetici rollerine dair bulgularıyla öne çıkan araştırmacılarıdır. Bu çalışmanın amacı, Mintzberg tarafından belirlenen bu 10 yönetici rolü ışığında anket sonuçlarını analiz etmek ve uygun oldukları gruplara yerleştirerek yöneticilerin sergiledikleri rolleri tanımlamaktır. Bu bağlamda 7’li Likert ölçeği uygulanarak seçenekler 1’den 7’ye kadar (1: hiç önemli değil, 2: önemli değil, 3: biraz önemli, 4: kararsızım, 5: önemli, 6: oldukça önemli, 7: çok önemli) sıralanmıştır.

Tablo 8: Mintzberg’in Yönetim Rollerini Sınıflandırması

Kategori	Rol
Kişilerarası	Yol gösterici Lider İrtibat Uzmanı
Bilgilendirici	Nezaretçi Bilgi Aktarıcı Sözcü
Karar Verici	Girişimci Kriz Yöneticisi Kaynak Dağıtıcısı Müzakereci

Mintzberg, H. ,1973, The Nature of Managerial Work, New York, Harper and Row, 1973, pp. 127’den aktaran Richard L. Draft, Management, 1994, pp. 25; Henry Mintzberg, “The Manager’s Job: Folklore and Fact”, Harvard Business Review, March – April, 1990, pp. 49 – 61

9-17 numaralı tablolar yöneticilerin demografik özelliklerini göstermektedir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre yöneticilerin karakteristik özelliklerini betimleme adına bu tablolar oluşturulmuştur

Yöneticilerin Demografik Özellikleri

Tablo 9: Toplam Görev Süresi

	Süre	Sıklık	Toplam Yüzde
Geçerli	1-10	56	60,9
	11-20	29	31,5
	20+	7	7,6
	Toplam	92	
Geçersiz	Sistem	5	
Toplam		97	100,0

Bu tablodan anlaşılacağı üzere yöneticilerin büyük bir kısmı 1-10 yıl deneyime sahip olup 60,9'luk oranla en büyük yüzdeyi oluşturmaktadır.

Tablo 10: Toplam Yöneticilik Yılı

	Sıklık	Toplam Yüzde	
Geçerli	1-10	74	79,6
	11-20	18	19,3
	20+	1	1,1
	Toplam	93	
Geçersiz	Sistem	4	
Toplam		97	100,0

10 numaralı tabloya bakıldığında örnekleme dahil olan 97 yöneticinin 74 tanesi yine 1-10 yıllık bir süredir yöneticilik pozisyonunda bulunmaktadırlar. Buradan başarılı firmaların genç ve dinamik yöneticileri tercih edip bu şekilde başarılarını sürekli kıldıkları sonucuna varılabilir.

Tablo 11: Anne-Baba Mesleği

	Sıklık	Toplam Yüzde
Geçerli sanayici	1	1,0
emekli	44	45,4
diğer	52	53,6
Toplam	97	100,0

11 numaralı tabloya gelindiğinde yöneticilerin ebeveynlerinin içerisinde sanayici olanların sayısı yalnızca 1 iken 44 ebeveynin emekli, geri kalan 52 ebeveynin ise muhtelif meslekler icra ettikleri anlaşılmaktadır. Dolayısıyla sanayi sektöründe yöneticilik yapan yöneticilerin ebeveynlerinin mesleklerinden bağımsız olarak bu alanda görev aldıkları söylenebilir.

Tablo 12: Kardeş Sayısı

	Sıklık	Toplam Yüzde
Geçerli 0	9	9,3
1-4	67	69,1
4+	6	6,2
Toplam	82	84,5
Geçersiz Sistem	15	15,5
Toplam	97	100,0

12 numaralı tablo bize yöneticilerin kardeş sayılarını vermektedir. Bu tabloda görülmektedir ki yöneticilerin % 69,1'i, 1-4 kardeş sayısına sahiptirler.

Tablo 13: İhracat

	Sıklık	Toplam Yüzde
Geçerli hayır	14	14,7
evet	81	85,3
Toplam	95	
Geçersiz Sistem	2	
Toplam	97	100,0

Firmaların ihracat yapma durumlarına bakıldığında ise 13 numaralı tabloyu oluşturan bulgular % 85,3'lük bir oranla 81 adet firmanın mal ve hizmetlerini ihraç ettiklerini göstermektedir.

Tablo 14: Yerli Ortaklık

	Sıklık	Toplam Yüzde
Geçerli yok	28	30,4
var	64	69,6
Toplam	92	
Geçersiz Sistem	5	
Toplam	97	100,0

14 numaralı tabloya bakıldığında örnekleme dahil olan firmaların % 69,6'lık bir oranla 64 adet firmanın yerli ortaklık içerisinde olduğu görülmektedir. Bu bağlamda aynı ülkede faaliyet gösteren bir başka firma ile ortak olarak faaliyet sahasında destek almak başarılı firmalar için önem arz etmektedir denilebilir.

Tablo 15: Yabancı Ortaklık

	Sıklık	Toplam Yüzde
Geçerli yok	53	54,6
var	44	45,4
Toplam	97	100,0

Yabancı ortaklığa gelindiğinde ise %54,6'lık bir oranla 53 firmanın yabancı bir ortaklık içerisinde olmadığı görülmektedir. Her ne kadar çoğunluk yüzdesine sahip olsa da yabancı ortaklığa sahip olan ve olmayan firmalar hemen hemen eşit dağılım

göstermektedirler, dolayısıyla firmaların başarılı oluşunda yabancı ortaklığın çok büyük bir önem teşkil etmediği söylenebilir.

Tablo 16: İstihdam

	Sıklık	Toplam Yüzde
Geçerli 30-300	50	60,2
300-500	18	21,7
500+	15	18,1
Toplam	83	85,6
Geçersiz Sistem	14	14,4
Toplam	97	100,0

Firmaların istihdam ettiği çalışan sayısını gösteren 16 numaralı tabloya bakıldığında 50 adet firmanın % 60,2'lik bir oranla 30-300 arası çalışan sayısına sahip olduğu görülmektedir. Çalışan sayısının az ya da çok oluşunun firma başarısını doğrudan etkilemediği anlaşılabılır.

Tablo 17: Sektör

	Sıklık	Toplam Yüzde
Geçerli Otomotiv	41	42,3
Otomotiv yan sanayi	19	19,6
Diğer	37	38,1
Toplam	97	100,0

Faaliyet gösterilen sektörlere bakıldığında ise firmaların 41 adetinin % 42,3'lük bir oranla otomotiv, 19 adet firmanın % 19,6'lık bir oranla otomotiv yan sanayi alanında faaliyet gösterdikleri görülmektedir. Bu bağlamda, başarılı firmaların çoğunluğunun genel kapsamda otomotiv sektörü içerisinde faaliyet gösterdikleri anlaşılabılır.

Yöneticilik rollerine gelindiğinde, 18 numaralı tablo Bursa'da bulunan yöneticilerin rollerini, işlerini icra ederken yerleştirdikleri önem sırasına göre göstermektedir. Bu tabloda yönetici rolleri, Mintzberg'in sınıflandırması 10 gruptan oluşmasına rağmen 6 grup olarak kategorize edilmiştir. Lider, Bilgi Aktarıcı, Kriz Yöneticisi ve Müzakereci rolleri dahil edilmemiştir. Bunun sebebi Sharp'ın (1993) Ek 1'de verilen tablosunun

referans alınmasıdır. Bahsi geçen tabloda Sharp (1993) rolleri 6 grupta sınıflandırmış ve her role karşılık gelen görevleri bu roller kapsamında sınıflandırmıştır.

Tablo 18: Ölçeğin Tanımsal İstatistikleri

İstatistikler							
		Lider	İrtibat Uzmanı	Nezaretçi	Sözcü	Girişimci	Kaynak Dağıtıcısı
N	Geçerli	94	94	93	93	94	90
	Geçersiz	4	4	5	5	4	8
Ortalama		6,1915	5,9787	6,06	6,0000	5,9894	5,79
Std. Sapma		,60954	,68750	,604	,64268	,69553	,571

Bilgilendirici rolü bağlamında bakıldığında yöneticilerin etkili bir şekilde bilgi toplamayı, bilgilerini astlarıyla paylaşmayı ve aynı zamanda bilgi fazlasının üstesinden hem firmayı hem de astlarını gözlemleyerek gelmeyi önemli buldukları rahatlıkla görülmektedir. Buna ek olarak yöneticilerin çalıştıkları kurumu konferanslarda ya da toplantılarda temsil etmeye de büyük önem atfettikleri anlaşılmaktadır. Karar verici rolü bağlamında ele alındığında ise bulgular, yöneticilerin gerekli değişimleri uygulama ve yönetme eylemlerine de son derece önem verdikleri ortaya çıkmaktadır. Böylelikle, araştırma kapsamına giren bu yöneticilerin problem çözme rolüne de büyük önem verdikleri kanıtlanmaktadır. Bütçe kontrolü, harcamaları önem sırasına göre belirleme ve gerektiği yerlerde giderleri kesme gibi hayati konularda da gerekli rolleri sergilemeye büyük önem verdikleri görülmektedir. Dolayısıyla, yöneticilerin girişimci ve kaynak dağıtıcı rolleriyle öne çıktıkları rahatlıkla söylenebilir. Karar verici rolü bağlamında ele alındığında, bulgularımız göstermektedir ki başarılı yöneticiler örgüt içerisinde değişimi yaratma uygulama ve yönetme konusunu büyük ölçüde önemsemektedirler. Likert ölçeğine göre 6 numaralı “oldukça önemli” maddesinin ortalama sonuç olarak çıkması, yöneticilerin görevlerini her bağlamda büyük bir titizlikle gerçekleştirmeyi ve rollerinin sorumluluklarını tamamıyla üstlenip uygulamayı ne kadar çok önemsediklerinin bir kanıtı olarak belirtilebilir.

Tablo 19: Ölçeğin Tanımsal İstatistikleri/Liderlik Rolü

Lider					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	4(Kararsızım)	1	1,0	1,1	1,1
	5(Önemli)	7	7,1	7,4	8,5
	6(Oldukça Önemli)	59	60,2	62,8	71,3
	7(Çok Önemli)	27	27,6	28,7	100,0
	Toplam	94	95,9	100,0	
Geçersiz	Sistem	4	4,1		
Toplam		98	100,0		

Bu tablonun sonuçlarına göre katılımcılar en çok 4, 5, 6 ve 7 numaralı seçenekleri işaretlemişlerdir. Bu 4 seçenekten 6 numaralı ‘‘oldukça önemli’’ seçeneği katılımcıların büyük bir çoğunluğu tarafından tercih edilerek öne çıkmaktadır.

Tablo 20: Ölçeğin Tanımsal İstatistikleri/İrtibat Uzmanı Rolü

İrtibat Uzmanı					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	4(Kararsızım)	2	2,0	2,1	2,1
	5(Önemli)	17	17,3	18,1	20,2
	6(Oldukça Önemli)	56	57,1	59,6	79,8
	7(Çok Önemli)	19	19,4	20,2	100,0
	Toplam	94	95,9	100,0	
Geçersiz	Sistem	4	4,1		
Toplam		98	100,0		

Bu tablonun sonuçlarına göre de katılımcılar en çok 4, 5, 6 ve 7 numaralı seçenekleri işaretlemişlerdir. Bu 4 seçenekten 6 numaralı ‘‘oldukça önemli’’ seçeneği katılımcıların büyük bir çoğunluğu tarafından tercih edilerek öne çıkmaktadır.

Tablo 21: Ölçeğin Tanımsal İstatistikleri/Nezaretçi Rolü

Monitör					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	4(Kararsızım)	2	2,0	2,2	2,2
	5(Önemli)	8	8,2	8,6	10,8
	6(Oldukça Önemli)	65	66,3	69,9	80,6
	7(Çok Önemli)	18	18,4	19,4	100,0
	Toplam	93	94,9	100,0	
Geçersiz	Sistem	5	5,1		
Toplam		98	100,0		

Bu tablonun sonuçlarına göre katılımcılar en çok 4, 5, 6 ve 7 numaralı seçenekleri işaretlemişlerdir. Bu 4 seçenektan 6 numaralı “oldukça önemli” seçeneği katılımcıların büyük bir çoğunluğu tarafından tercih edilerek öne çıkmaktadır. Buradan anlaşılmaktadır ki yöneticiler monitör rolünü son derece önemsemekte ve başarıyla icra etmeye özen göstermektedir.

Tablo 22: Ölçeğin Tanımsal İstatistikleri/Sözcü Rolü

Sözcü					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	3(Biraz Önemli)	1	1,0	1,1	1,1
	4(Kararsızım)	2	2,0	2,2	3,2
	5(Önemli)	7	7,1	7,5	10,8
	6(Oldukça Önemli)	69	70,4	74,2	84,9
	7(Biraz Önemli)	14	14,3	15,1	100,0
	Toplam	93	94,9	100,0	
Geçersiz	Sistem	5	5,1		
Toplam		98	100,0		

Bu tablonun sonuçlarına göre katılımcılar en çok 3, 4, 5, 6 ve 7 numaralı seçenekleri işaretlemişlerdir. Bu 4 seçenektan 6 numaralı oldukça önemli seçeneği katılımcıların büyük bir çoğunluğu tarafından tercih edilerek öne çıkmaktadır. 3 numaralı seçenek olan “biraz önemli” ve 4 numaralı seçenek olan “kararsızım” toplamda 3 katılımcı tarafından tercih edilerek yine büyük bir çoğunluğun sözcü rolünü başarıyla üstlenmeye çalıştıklarına işaret etmektedir.

Tablo 23: Ölçeğin Tanımsal İstatistikleri/Girişimci Rolü

Girişimci					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	5(Önemli)	23	23,5	24,5	24,5
	6(Oldukça Önemli)	49	50,0	52,1	76,6
	7(Çok Önemli)	22	22,4	23,4	100,0
	Toplam	94	95,9	100,0	
Geçersiz	Sistem	4	4,1		
Toplam		98	100,0		

Bu tablonun sonuçlarına göre katılımcılar en çok 5, 6 ve 7 numaralı seçenekleri işaretlemişlerdir. Bu 4 seçenekten 6 numaralı oldukça önemli seçeneği katılımcıların büyük bir çoğunluğu tarafından tercih edilmiş olsa da 5 ve 7 numaralı seçeneklere de kayda değer sayıda katılımcı tarafından tercih edilmiştir. Bu bağlamda, katılımcı yöneticilerin girişimci rolüne dair kararsızlık içerisinde olsalar da yine de bu rolü son derece önemsedikleri de söylenebilir.

Tablo 24: Ölçeğin Tanımsal İstatistikleri/Kaynak Dağıtıcısı Rolü

Kaynak Dağıtıcısı					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	4(Kararsızım)	1	1,0	1,1	1,1
	5(Önemli)	23	23,5	25,6	26,7
	6(Oldukça Önemli)	60	61,2	66,7	93,3
	7(Çok Önemli)	6	6,1	6,7	100,0
	Toplam	90	91,8	100,0	
Geçersiz	Sistem	8	8,2		
Toplam		98	100,0		

Bu tablonun sonuçlarına göre katılımcılar en çok 4, 5, 6 ve 7 numaralı seçenekleri işaretlemişlerdir. Bu 4 seçenekten 6 numaralı oldukça önemli seçeneği katılımcıların büyük bir çoğunluğu tarafından tercih edilerek öne çıkmaktadır. 4 numaralı ‘‘kararsızım’’ seçeneği yalnızca 1 katılımcı tarafından tercih edilmiş olup geri kalan katılımcılar bu role yeteri kadar önem verdiklerini belirtmişlerdir.

T Testine Göre Yapılan Analizler:

Tablo 25: Mezun Olunan Fakültenin Roller Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Test Ortalamaların Eşitliği İçin T-Testi

Lider	-,392 Sig.(,696)
İrtibat Uzmanı	1,363 Sig.(,177)
Nezaretçi	,843 Sig.(,401)
Sözcü	,768 Sig.(,444)
Girişimci	1,516 Sig.(,133)
Kaynak Dağıtıcısı	1,261 Sig.(,211)

Parantez içerisindeki değerler “p” değerlerini, yani marjinal anlamlılık düzeylerini göstermektedir. $p < 0,05$ anlamlılık seviyesi

Bu tablodan anlaşılacağı üzere yöneticilerin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ya da Fen Fakültesi gibi diğer farklı fakültelerden mezun olmuş olmaları ile sergiledikleri roller arasında doğrudan bir ilişki bulunmamaktadır. Yöneticilerin rolleri mezun oldukları fakültelerden bağımsız olarak hemen hemen eşit bir dağılım göstermekte, “p” değerleri anlamlılık düzeylerinden büyük olduğu için gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Tablo 26: Yönetmel Pozisyonun Roller Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Test Ortalamaların Eşitliği İçin T-Testi

Lider	1,874
	Sig.(,064)
İrtibat Uzmanı	-1,728
	Sig.(,088)
Nezaretçi	,452
	Sig.(652)
Sözcü	-,980
	Sig.(,330)
Girişimci	,867
	Sig.(,396)
Kaynak Dağıtıcısı	-,023
	Sig.(,982)

Parantez içerisindeki değerler "p" değerlerini, yani marjinal anlamlılık düzeylerini göstermektedir. $p < 0,05$ anlamlılık seviyesi

Bu tablonun sonuçlarından anlaşılmaktadır ki yönetici ya da yönetici yardımcısı olarak görev yapmanın katılımcıların sergiledikleri rollerin üzerinde bir etkisi olmadığı, görülmektedir. Yalnızca girişimci rolünün icra edilmesinde etkili olduğu görülmektedir. Bu bağlamda yönetici pozisyonundakilerin girişimci rolüne verdikleri önem daha kuvvetli iken yönetici yardımcısı pozisyonundakilerin bu role verdikleri önem o kadar kuvvetli olmamaktadır.

Tablo 27: Cinsiyetin Roller Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Test Ortalamaların Eşitliği İçin T-Testi

Lider	1,565
	Sig.(,121)
İrtibat Uzmanı	,306
	Sig.(,760)
Nezaretçi	-1,641
	Sig.(,104)
Sözcü	-1490
	Sig.(,140)
Girişimci	,299
	Sig.(,766)
Kaynak Dağıtıcısı	1,542
	Sig.(,127)

Parantez içerisindeki değerler ‘‘p’’ değerlerini, yani marjinal anlamlılık düzeylerini göstermektedir. $p < 0,05$ anlamlılık seviyesi

Bu tabloda yöneticilerin cinsiyetinin sergiledikleri roller üzerindeki etkisinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Liderlik ve kaynak dağıtıcılığı rollerini sergileyen kadın ve erkek yöneticiler arasında fark olduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda erkek yöneticiler liderlik ve kaynak dağıtımını yapabilme rollerine kadın yöneticilere nazaran daha çok önem verirken diğer rollerin sergilenmesinde ‘‘p’’ değerleri anlamlılık düzeylerinden büyük olduğu için gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 28: Medeni Durumun Roller Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Test	Ortalamaların Eşitliği İçin T-Testi
Lider	,463 Sig.(,644)
İrtibat uzmanı	-,756 Sig.(,451)
Nezaretçi	1,049 Sig.(,297)
Sözcü	-,083 Sig.(,934)
Girişimci	1,373 Sig.(,177)
Kaynak Dağıtıcısı	-,525 Sig.(,601)

Parantez içerisindeki değerler ‘p’ değerlerini, yani marjinal anlamlılık düzeylerini göstermektedir. $p < 0,05$ anlamlılık seviyesi

Bu tablonun amacı yöneticilerin evli ya da bekâr olmalarının sergiledikleri roller üzerinde fark oluşturup olmadığını anlamaya çalışmaktır. Bu kapsamda incelendiğinde ‘p’ değerleri anlamlılık düzeylerinden büyük olduğu için girişimcilik grubundakiler haricindeki gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır. Yöneticilerin medeni durumlarından bağımsız olarak rollerini sergiledikleri görülmektedir.

Anova Testine Göre Yapılan Analizler:

Tablo 29: Yaş Grubunun Roller Üzerindeki Etkisi

	F
Lider	1,887
	Sig.(,157)
İrtibat uzmanı	,755
	Sig.(,473)
Nezaretçi	(,476)
	Sig.(,623)
Sözcü	,885
	Sig.(,416)
Girişimci	1,136
	Sig.(,326)
Kaynak Dağıtıcısı	,118
	Sig.(,889)

Parantez içerisindeki değerler “p” değerlerini, yani marjinal anlamlılık düzeylerini göstermektedir. $p < 0,05$ anlamlılık seviyesi

Üç farklı yaş grubu dağılımı oluşturulmuştur. 30-39, 40-49 ve 50-59 yaş gruplarına göre sınıflandırılan yöneticilerin hangi gruba dahil olduklarının sergiledikleri roller üzerinde etkisinin olup olmadığını test etmek amacıyla uygulanan Anova Testinin sonuçlarına göre yaş gruplarının sergilenen roller üzerinde etkisi bulunmamaktadır. Yöneticiler, hangi yaş grubunda bulduklarından bağımsız olarak rollerini sergilemektedirler.

Tablo 30: Yöneticilik Yapılan Sürenin Roller Üzerindeki Etkisi

	F
Lider	2.464
	Sig.(,003)
İrtibat uzmanı	1.324
	Sig.(,238)
Nezaretçi	1,773
	Sig.(,052)
Sözcü	1,278
	Sig.(,241)
Girişimci	1,405
	Sig.(,214)
Kaynak Dağıtıcısı	,863
	Sig.(,612)

Parantez içerisindeki değerler “p” değerlerini, yani marjinal anlamlılık düzeylerini göstermektedir. $p < 0,05$ anlamlılık seviyesi

Yöneticilik yapılan sürenin sergilenen roller üzerindeki etkisine bakıldığında p değerleri 0,05’ten büyük olduğu için anlamlı bir istatistiksel fark tespit edilmemiştir.

Tablo 31: Toplam Görev Süresinin Roller Üzerindeki Etkisi

	F
Lider	1,375
	Sig.(,161)
İrtibat uzmanı	1,679
	Sig.(,101)
Nezaretçi	(,675)
	Sig.(,816)
Sözcü	1,266
	Sig.(,253)
Girişimci	1,085
	Sig.(,380)
Kaynak Dağıtıcısı	,536
	Sig.(,911)

Parantez içerisindeki değerler “p” değerlerini, yani marjinal anlamlılık düzeylerini göstermektedir. $p < 0,05$ anlamlılık seviyesi

Toplam görev süresinin sergilenen roller üzerindeki etkisine bakıldığında p değerleri 0,05’ten büyük olduğu için anlamlı bir istatistiksel fark tespit edilmemiştir.

Tablo 32: Kardeş Sayısının Roller Üzerindeki Etkisi

	F
Lider	1,285
	Sig.(,223)
İrtibat uzmanı	1,148
	Sig.(,342)
Nezaretçi	(1,081)
	Sig.(,392)
Sözcü	,731
	Sig.(,726)
Girişimci	1,881
	Sig.(,085)
Kaynak Dağıtıcısı	1,530
	Sig.(,128)

Parantez içerisindeki değerler “p” değerlerini, yani marjinal anlamlılık düzeylerini göstermektedir. $p < 0,05$ anlamlılık seviyesi

Sahip olunan kardeş sayısının sergilenen roller üzerindeki etkisine bakıldığında p değerleri yine aynı şekilde 0,05’ten büyük olduğu için anlamlı bir istatistiksel fark tespit edilmemiştir.

BÖLÜM 3: TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışma, Bursa'da faaliyet gösteren firmaların yönetici profilleri ve rolleri hakkında tanımlayıcı açıklamalar sunmaktadır. Yöneticilerin büyük bir kısmı 1-10 yıllık bir süredir yöneticilik pozisyonunda bulunmaktadır. Yöneticilerin ebeveynlerinin mesleklerine bakıldığında ise sanayici olanların sayısının yalnızca 1 olduğu görülmektedir. Ailesel bir diğer bulgu ise kardeş sayısına dairdir. Yöneticilerin % 69,1'i, 1-4 kardeş sayısına sahiptirler. Yöneticilerin görev aldıkları firmalardan 81 adetinin mal ve hizmetlerini ihraç ettikleri görülmektedir. 64 adet firmanın ise yerli ortaklık içerisinde olduğu görülmektedir. Yabancı ortaklığa bakıldığında ise firmaların yarısından fazlasının yabancı bir ortaklık içerisinde olmadığı görülmektedir. Firmaların istihdam ettiği çalışan sayısına bakıldığında 50 adet firmanın 30-300 arası çalışan sayısı olduğu görülmektedir. Firmaların faaliyet gösterdikleri sektörler de önemli bir diğer bulgu olarak araştırma içerisinde yer almaktadır. 41 adet firmanın otomotiv sektöründe faaliyet gösterdiği görülürken, 19 adet firmanın otomotiv yan sanayi alanında faaliyet gösterdikleri görülmektedir. Mezun olunan fakültelere dair bulgulara gelindiğinde İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ya da Fen Fakültesi gibi diğer farklı fakültelerden mezun olmuş olmaları ile yöneticilerin sergiledikleri roller arasında doğrudan bir ilişki bulunmadığı anlaşılmaktadır. Yönetimsel pozisyonlara dair bulgulara bakıldığında ise yönetici ya da yönetici yardımcısı olarak görev yapmanın yöneticilerin sergiledikleri rollerin üzerinde bir etkisi olmadığı görülmektedir. Yalnızca girişimci rolünün sergilenmesinde etkili olduğu görülmektedir. Cinsiyet farklılığına dair elde edilen bulgular yorumlandığında liderlik ve kaynak dağıtıcılığı rollerini sergileyen kadın ve erkek yöneticiler arasında fark olduğu anlaşılmaktadır. Erkek yöneticiler liderlik ve kaynak dağıtımını yapabilme rollerine kadın yöneticilere nazaran daha çok önem vermektedirler. Medeni duruma dair elde edilen bulgular ise yöneticilerin medeni durumlarından bağımsız olarak rollerini sergiledikleri göstermektedir. Yaş grubuna dair elde edilen bulgular, yöneticilerin, hangi yaş grubunda bulduklarından bağımsız olarak rollerini sergilediklerini göstermektedir. Yöneticilik yapılan süreye ve toplam görev süresine dair elde edilen bulgulara bakıldığında sergilenen roller üzerindeki etkilerinin olmadığı görülmektedir. Sahip olunan kardeş sayısının sergilenen roller üzerindeki etkisine bakıldığında ise yine aynı şekilde belirgin bir etki görülmemektedir.

Kalkan vd.(2013)'nin yöneticilerin demografik özelliklerine dair yaptıkları araştırmalarında elde ettikleri bulgulara göre yöneticilerin yaşı, eğitim düzeyi ve çalışma süreleri ile yöneticilerin aile işletmelerinde yürütme, karar alma, örgütlenme, kontrol ve koordinasyon ile ilgili sorunları arasında herhangi bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Benzer şekilde bu araştırmanın bulgularında da yöneticilerin yönetsel rolleri sahip oldukları demografik özelliklerinden bağımsız olarak sergiledikleri görülmektedir. Örgütlerde yaşı liderlik davranışları ve yetenekleri üzerinde etkisinin olmadığını tespit eden araştırmacılara (Lee, 1988; Wiener, 1988; Thomas, 1990; Halliman, 1998; Jurkiewicz, 2000'den alan Arıcı,202: 3)'e göre, örgütsel sosyalleşme ve örgüt kültürü nedeniyle farklı yaş gruplarındaki yöneticilerin davranışları arasında fark oluşmamaktadır (Arıcı, 2002: 3). Paksoy ve Çalıcı (2011), bu bulgulara dayanarak yürüttükleri araştırmada G.Antep ve K.Maraş'ta faaliyette bulunan KOBİ'lerin üst düzey yöneticilerinin, kriz yönetiminde yaş değişkenine göre liderlik yetenekleri önemli oranda farklılık göstermediklerini tespit etmişlerdir. Araştırma sonuçları kapsamında yöneticilerin demografik özellikleri elde edilmiş ve yöneticilerin büyük bir kısmının Bursa doğumlu olduğu ve doğdukları şehirde çalıştıkları görülmüştür. Bu bağlamda Derossi (1973)'nin İtalyan yöneticiler üzerine yapmış olduğu demografik çalışmayla benzerlik gösterdiği görülmektedir. Derossi'nin bulgularına göre yöneticiler sanayinin yoğun olduğu kuzey bölgelerinde ikamet etmekte olup büyük bir çoğunluğunun doğum yeri de yine aynı şekilde kuzey bölgeleridir. Sanayi şehirlerinin başında gelen Bursa bağlamında da yöneticiler açısından benzerlik görülmektedir. Medeni duruma dair elde edilen araştırma bulgularına gelindiğinde örgütsel bağlılık ve sergilenen yönetsel roller ile medeni durum arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sayılarının çok az olduğu görülmektedir. Olası tartışmalardan biri, evli çalışanların ekonomik sorumluluklarından dolayı işe devam etme konusunda daha hassas oldukları yönündedir. Bununla beraber, medeni hal ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki konusunda henüz hiçbir teoremin bir sonuca ulaşamadığı düşüncesi yaygın olarak kabul görmektedir (Allen,1987: 60; Al-Otaibi,1993: 120; Abdullah ve Shaw, 1999: 90'dan alan Özkaya vd., 2006: 80). Al-Quarioti, Allen ve Abdullah, Shaw'ın, yapmış olduğu araştırmalar sonucunda; evli çalışanların, ekonomik sorumluluklarından dolayı, işe devam etmekte daha hassas davrandıkları tespit edilmiştir. Bu araştırmanın bulgularına bakıldığında da medeni

durumun aynı şekilde yöneticilerin büyük bir kısmının evli olduğu görülmektedir (Özkaya vd. ,2006).

Akgemci vd. (2004)'nin yürüttükleri araştırmanın bulgularına bakıldığında uygulamaya katılan yöneticilerin faaliyette buldukları pazarların dağılımı %48,3'ü (56 kişi) yurt içinde, %51,7'si (60 kişi) hem yurt içinde hem de yurtdışında faaliyette bulduklarını görülmektedir. Bu araştırmanın bulgularına bakıldığında ise uygulamaya katılan yöneticilerin çalıştığı firmaların %85,3'ü ihracat yaparken %69,6'sı yerli, % 45,4'ü ise yabancı ortaklığa sahip bulunmaktadır. Eğitimle ilgili bulgulara gelindiğinde ise yöneticilerin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ya da Fen Fakültesi gibi diğer farklı fakültelerden mezun olmuş olmaları ile sergiledikleri roller arasında doğrudan bir ilişki bulunmadığı görülmektedir. Öte yandan genel olarak mezun oldukları fakültelerin İktisadi ve İdari Bilimler Fakülteleri oldukları da açıkça görülmektedir. Bu fakültelerde verilen eğitimin işletme ve işletme yöneticiliğine yönelik olmasından ötürü tercih edilmiş olma olasılığından bahsedilebilir. Bu bağlamda Ekinci ve İzci (2006)'nin çalışma bulgularıyla karşılaştırıldığında yöneticilerin hangi fakülte mezunu oldukları görülmemekle beraber örneklemin neredeyse yarısının lisans, küçük bir bölümünün ise yüksek lisans mezunu oldukları görülmektedir. Bir diğer demografik özellik olan yöneticilik deneyimine bakıldığında ise yine Ekinci ve İzci (2006)'nin çalışma bulguları 20 yıl üstü deneyime sahip olanların örneklemin neredeyse yarısını oluşturduğunu ortaya koymaktadır. Bu çalışmada ise görülmektedir ki 1-10 yıl arası yöneticilik deneyimine sahip olanlar %79,6'lık oranla çoğunluk grubu oluşturmaktadır.

Günümüz küreselleşen dünyasında örgütlerin faaliyet gösterdikleri pazarlara hakim olabilme ve rakipleriyle etkin bir biçimde başa çıkabilmeleri için yönetici seçimlerinde titizlikle hareket etmeleri gerekmektedir. Yöneticiler, etkin bir yürütme sistemi kurabilme adına belirli profillere sahip olmalı ve belirli roller sergilemelidirler. Yöneticilerin ne tür roller sergilediklerinin tespit edilmesi ile hangi görevlerde daha etkili olabildikleri ve örgütü hangi yönleriyle başarıya götürdüklerinin belirlenerek başarının sürekli kılınması açısından çok önemlidir. Bu çalışmada Mintzberg sınıflandırması bağlamında yöneticiler tarafından benimsenen ve sergilenen rollere dair elde edilen bulgulara bakıldığında liderlik ve kaynak dağıtıcılığı rollerini sergileyen yöneticilerde cinsiyet bağlamında farklılık olduğu anlaşılmaktadır. Erkek

yöneticilerin liderlik yanları ve kaynak dağıtımını yapabilmeye verdikleri önem kadın yöneticilere kıyasla daha kuvvetlidir. Öte yandan, diğer rollerin sergilenmesinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır. Karakaya (2001)'nin çalışma bulgularına göre yöneticinin mesleği ile üstlerden bilgi elde etme arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmuş olması, üstlerden bilgi almanın önemli ölçüde yöneticinin mesleğinden etkilendiğini göstermektedir. Bilgilendirici rolü bağlamında bakıldığında yöneticilerin etkili bir şekilde bilgi topladığı, topladıkları bilgiyi astlarıyla paylaştıkları görülmektedir. Yöneticiler, çalıştıkları kurumu konferanslarda ya da toplantılarda temsil etmeye de büyük önem vermektedirler. Karar verici rolü kapsamında değerlendirildiğinde ise bulgular, yöneticilerin gerekli değişimleri uygulama ve yönetme eylemlerinde de son derece başarılı oldukları anlaşılmaktadır. Bütçe kontrolü, harcamaları önem sırasına göre belirleme ve gerektiği yerlerde giderleri kesme gibi mevzularda da yüksek performans sergilemektedirler. Dolayısıyla, yöneticilerin girişimci ve kaynak dağıtıcı rolleriyle öne çıktıkları rahatlıkla görülmektedir.

Son olarak daha sonra yapılacak çalışmalara dönük bazı öneriler sıralanabilir. Türkiye genelinde yönetici profillerine ve rollerine dönük yapılan araştırmaların sayısı kısıtlıdır. Türkiye gibi geç sanayileşmesine rağmen hızlı bir yükseliş ivmesi gösteren bir ülkede faaliyet gösteren firmaların araştırılması çok büyük önem teşkil etmektedir. Firmaları başarıya götüren kilit oyuncuların yöneticiler olduğu düşünüldüğünde ise bu yöneticilerin sahip oldukları profillerin ve sergiledikleri yönetimsel rollerin irdelenerek ortaya konulması yönetim literatürüne büyük katkı sağlayarak gelecek araştırmalara yol gösterecektir. Bilhassa Anadolu bölgelerinde yürütülecek benzer araştırmalar Türkiye'nin bölge bölge yönetici profilinin ortaya çıkmasını sağlayarak hem araştırmacılara yol gösterebilir hem de ülkenin genel ekonomik bağlamda içerisinde bulunduğu durumun yönetici bazında değerlendirilerek daha güçlü bir hal alması yolunda adımlar atılmasını sağlayabilir.

KAYNAKLAR

- ADAMS, B. ; (1994), ‘‘Agency Theory and the Internal Audit’’, *Managerial Auditing Journal*, Vol.9, No.8, pp. 8-12
- AKGEMCİ T. , A. ÇELİK ve Ü.G. ERTUĞRUL, (2004), Vizyon Sahibi Örgütlerin Özellikleri: Konya Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma
- AKPINAR E. ; (2006), *Kamu Yönetiminde Denetim Olgusu ve Türkiye’de Kamu Yönetiminin Denetlenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı
- ALKAHTANI A. , I. ABU-JARAD, M. SULAIMAN ve D. NIKBIN; (2011), ‘‘The Impact of Personality and Leadership Styles on Leading Change Capability of Malaysian Managers’’, *Australian Journal of Business and Management Research*, Vol.1 No.2, pp. 70-99
- AR F. ; (1999), *Büro Yönetim Teknikleri*, Yargı Yayınevi, İstanbul
- ARDANIÇ B. Turgay ERGUN; (1980), ‘‘Siyasal Nitelikli Yüksek Yönetici Atamaları’’, *Amme İdaresi Dergisi*, c.13, s.2, 1980, s. 3-18.
- ARGYRES N. ve Julia Porter LIEBESKIND; (1999), *Contractual Commitments, Bargaining Power and Governance Inseparability: Incorporating History into Transaction Cost Theory*
- ARIKAN S. ; (1999), ‘‘Yönetimsel Kademelerde Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Güçlükler’’, *Turkish Journal of Police Studies*, Vol: 1 (4), s. 147-154
- ARIKANLI A. ve Bekir ULUBAŞ; (2004), *Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları*, Tarım ve Köyişleri Bakanlığı, Ankara 2004
- ARNALDO M. ; (1981), ‘‘Hotel General Managers: A Profile’’, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 1981, 22: 53 pp. 53-56
- ARSLAN E. , (2006), *Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticinin İkilemleri*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı
- ASLAN Z. ; (2011), *Otel İşletmelerinde Yönetim ve Son Dönemdeki Yönetim Teorileri*

AYKAN E.; (2004), ‘‘Kayseri’de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri’’, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Sayı : 17 Yıl : 2004/2: (213-224)

BAHREINIAN M. M. LAPPEENRANTA ve F. SOLTANI; (2012), ‘‘The Relationship Between Personality Type and Leadership Style of Managers: A Case Study’’, *Mustang Journal of Business and Ethics*, vol. 3, pp. 94-111

BALCI A. ; (2003), *Anadolu Öğretmen Liseleri İçin Eğitim Yönetimi*, İstanbul, Milli Eğitim Basımevi.

BALCI A. ; (2010), *Açıklamalı Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü*, Ankara, Pegem A Yayıncılık.

BARANSEL A. ve M. PAKSOY ve T. ARKMAN; (1995), ‘‘Tepe Yöneticilerin Kişilik Özellikleri ve Davranış Biçimlerine İlişkin Bir Araştırma’’, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, C:24, S:1, Nisan 1995, s. 5-22

BARTLETT, A.L.ve Daniel MOUNT (1999), ‘‘ The Managerial Role Assessment Survey: Design And Test Of An Instrument Measuring Mintzberg's Roles Among Hotel Managers’’, *Journal Of Hospitality And Tourism Research*, Volume 23, Issue 2, 1999, pp 160-175

BAYAT F. , (2005), ‘‘Örgüt İçerisindeki Rol ve İşlevleri Bakımından ‘Orta Kademe’ Yöneticileri, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7/3, s. 1-13

BAYRAM M. ; (2011), ‘‘Otel İşletmelerinin Genel Müdür Profillerinin Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma’’, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, cilt 22, sayı 1, Bahar: 35-48

BEHESHTIFAR M. , J. MOTAHARI ve M. MOGHADAM; (2012), ‘‘Relation Between Managers’ Traits with Their Assessment Of The Successful Criterion in Iran’’, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, September 2012, vol. 2, no.9, pp. 301-314

BERKES N. ; (1973), *Türkiye’de Çağdaşlaşma*, Bilgi Yayınevi, Ankara

BOONE L. ve Dean KURTZ; (2001), ‘‘CEOs: A Group Profile’’, *Business Horizons*, pp. 38-42

- BROADBRIDGE A. ; (1999), ‘‘A Profile of Female Retail Managers: Some Insights’’, *The Service Industries Journal*, vol.19, no.3, pp. 135-161
- BUĞRA A. ; (1991), ‘‘Strong State and Economic Interest Groups The Post 1980 Turkish Experience’’, *Walter de Gruyter*, Berlin, New York, s. 151-162
- BUĞRA A. ; (1995), *Devlet ve İşadamları*, İstanbul, İletişim Yayınları
- BUĞRA A. ; (1998), ‘‘Class, Culture and State: An Analysis of Interest Representation by Two Turkish Business Associations’’, *International Journal of Middle East Studies*, Vol.30, No.4. (Nov. 1998) ,s. 521-539
- BURGAZ B. ; (1997), ‘‘Managerial Roles Approach And The Prominent Study of Henry Mintzberg And Some Empirical Studies Upon The Principal Work’’, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 13: 9-20
- BUSENITZ L. ve Jay BARNEY; (1997), ‘‘Differences Between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision-Making’’, , Jan. 1997, pp. 9–30
- CAN H. ; (2005), *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara, Siyasal Kitabevi
- CARROLL S. ve Dennis GILLEN , (1987), ‘‘Are The Classical Management Functions Useful In Describing Managerial Work?’’, *Academy of Management Review*, vol.12, no.1, pp. 38-51
- ÇOKGEZEN M. ve H. GENÇ ve M. KORALTÜRK; (2004), ‘‘Cumhuriyetin İlk Yıllarında İş Dünyasının Profili’’
- DAFT R. ; (1993), *Management, Student Edition of Textbook*, 1993-10-01, Harcourt College Publishers
- DENİZ M. ; (2011), *Yönetim Nedir ve Fonksiyonları Nelerdir?*
- DENİZ A. ve Aysel ERCİŞ; (2008), ‘‘Kişilik Özellikleri İle Algılanan Risk Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma’’, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, cilt 22, sayı 2, s. 301-330
- DEROSSİ F. ; (1973), ‘‘A Profile of Italian Managers’’, (Profilo Del Dirigente Nella Grande Industria In Italia), *Studi Organizzativi*, V., No. 2, Oct. 1973, pp. 89-152.

DEVELİOĞLU K. ,G. HAŞİT ve Ü.G. BAĞCI, (2006), ‘‘Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimine Bakışları: Bursa (DORSAB)’da Bir Uygulama’’, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, sayı:15, ss. 191-204

DOĞAN B. ; (2007), ‘‘Yönetim ve Örgüt Kuramlarının Tasnifinde Modern ve Postmodern Ayrımı’’, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, yıl 2007, cilt 23, sayı 2 pp. 185-201

DOĞAN B. , O. AŞKUN ve U. YOZGAT; (2007), *Türkiye’de Yönetimsel Değerler Ve Yönetici Profili Üzerine Bir Araştırma*, Beta Yayınevi, İstanbul

DOKUYUCU G. , (2012), ‘‘Çağdaş Yönetim Öncesi (1880 Öncesi)’’, 7/13, www.gokhandokuyucu/yl/yde.doc

DUMBAR R ve Zur SHAPIRA; (1980), ‘‘Testing Mintzberg’s Managerial Roles Classification Using An In-Basket Simulation’’, *Journal Of Applied Psychology*, Vol .65, No.1, pp. 87-95

EKİNCİ H. ve Ferit İZCİ, (2006), ‘‘Kriz Yönetiminde İnsan Kaynaklarına Psikolojik Desteğin Önemi ve Kayseri Tekstil Sektöründe bir Araştırma’’, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (12) 2006 / 2 : 39-54

EREN E. ; (2011), *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, İstanbul Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş

ERTÜRK M. ; (2010), ‘‘Yönetim Düşüncesinin Evrimi’’, *Ahmet Yesevi Üniversitesi, Uzaktan Eğitim Fakültesi*

FLOREN H. ve Joakim TELL; (2003), ‘‘What Do Owner-Managers In Small Firms Really Do? Replicating Choran, Mintzberg, and Kurke&Aldrich’’, *16th Annual Conference Of Small Enterprise Association Of Australian and New Zealand*, 28 september- 1 october 2003, pp. 1- 13

FURUKAWA P. ve Isabel Cristina Kowal Olm CUNHA; (2011), ‘‘Profile and Competencies Of Nurse Managers At Accredited Hospitals’’, *Rev. Latino-Am. Enfermagem*, Jan-Feb: 19(1): 106-114

- GIBERSON T. ve C. RESICK ve M. DICKSON; (2005), ‘‘Embedding Leader Characteristics: An Examination Of Homogeneity Of Personality And Values In Organizations’’, *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, no.5 , pp. 1002-1010
- GOTTSCHALK P. ; (2002), ‘‘The Chief Information Officer: A Study of Managerial Roles in Norway’’, *Proceedings Of The 35th Hawaii International Conference On System Sciences*
- GÖKÇE O. ve Ali ŞAHİN; (2003), ‘‘Yönetimde Rol Kavramı Ve Yönetmel Roller’’, *SÜ İİBF Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, s. 133-156
- HALES C. ; (1986), ‘‘What Do Managers Do? A Critical Review Of The Evidence’’, *Journal Of Management Studies*, 23:1, jan. 1986, pp. 88-115
- HANKINSON G. ve Pihppa COWKING ; (2010), ‘‘Branding In Practice: The Profile And Role Of Brand Managers In The UK’’ , *Journal of Marketing Management*, Vol.13 Issue 4, pp. 239-264
- HATİPOĞLU M. ; (2006), *Aile İşletmelerinde Aileden Gelen Yöneticilerle Profesyonel Finans Yönetici Çatışmaları, Bir Uygulama*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi
- HININGS C. R. ve Royston GREENWOOD; (1993). ‘‘Understanding Strategic Change: The Contribution Of Archetypes’’, *Academy Of Management Journal*, 36: 1052-1081
- HURD J. ; (2010), ‘‘The Profile of a Successful Midlevel Manager At AstraZeneca Proves That Great Leaders Aren’t Only In The C-Suite’’, *Wiley Periodicals*, DOI: 10.1002/joe.20338, pp. 52-63
- IVES B. ve Margrethe OLSON; (1981), ‘‘Manager Or Technician? The Nature Of The Information Systems Manager’s Job’’, *MIS Quarterly*, Vol.5, No.4, pp. 49-63
- İZMİROĞLU M.; (2011), *Aile Şirketlerinde Profesyonellerle Yönetim*, İzmir, Ticaret Yayınları
- JANICIJEVIC N. ; (2012), ‘‘The Impact Of Organizational Culture On Control Of Behaviour In Organizations’’, *University Of Nis Faculty Of Economics ‘Economic Themes’*, year 50, no.3, pp. 289-308

JUNG D. ve John SOSIK; (2006), ‘‘Who Are The Spellbinders? Identifying Personal Attributes Of Charismatic Leaders’’, *Journal Of Leadership And Organizational Studies*, vol.12, no.4, pp. 12-26

KARAKOYUN Y. ; (2005), *Türkiye’de Elit Değişimi Ve Toplumsal Yapıya Etkileri*, Konya, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi

KARAKUŞ M. ve İbrahim ÇANKAYA; (2009), ‘‘Okul Yöneticilerinin Kişilik Özelliklerinin Çatışma Çözme Stratejileri Üzerindeki Etkisi’’, *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, yıl 2, sayı 3, s. 111-118

KALKAN A. , Ö. BOZKURT, Ö. OKTAY ve M. TÜRK, (2013), ‘‘Aile İşletmelerinde Yöneticilerin Demografik Özellikleri ve Yönetim Fonksiyonları ile Karşılaştıkları Sorunlar Üzerine Bir Araştırma’’, *International Journal of Economic and Administrative Studies*, Year:6 Number 11, Summer 2013 ISSN 1307-9832

KAPLAN M. , (2009), *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İş Gören Performansına Etkisi Ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı

KARADAL H. ; (2002), ‘‘Küreselleşme Sürecinde Kobi Yöneticilerinin Profili Üzerine Bir Araştırma’’, s. 1-25

KARAKAYA A. , (2001), ‘‘Yönetsel Bilginin Kaynakları Üzerine Bir Araştırma’’, *Teknoloji*, 2001, Sayı 3-4, s. 85-95

KAYA E. ; (2008), *İşletmelerde Planlama Ve İş Planları: Ostim Organize Sanayi Bölgesindeki İmalat İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı

KAYMAZ K. ve Nemci GÜRSAKAL; (2010), ‘‘İmza İle Kişilik Yapısı Arasındaki İlişkinin Analizi: Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma’’, ‘‘İŞ, GÜÇ’’ *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, cilt 12, sayı 03, s. 27-40

KESKİN F. ve Mehmet SALTÜRK; (2008), ‘‘Stratejik Hedeflere Ulaşmada Yöneticilerin Kişisel Davranış Farklılıkları’’, *H.Ü İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, cilt 26, sayı 1, s. 187-212

- KESKİN N. ; (2006), ‘‘Türkiye’de Kamu Yönetimi Disiplininin ‘Köken’ Sorunu’’, *Amme İdaresi Dergisi*, cilt 39, sayı 2, Haziran 2006, s. 1-28
- KHALADBARI J. ve S. GHORBANSHIROUDI, Z. GAZAFZOU DI ve M. KEIKHAYFARZANEH; (2011), ‘‘Relationship Between Managers’ Personality Characteristics And Job Satisfaction In Martyr Foundation Of Mazandaran Province,’’ *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(11): 1981-1988, 2011
- KIRCKPATRICK S. ve Edwin A. LOCKE; (1991), ‘‘Leadership: Do Traits Matter?’’, *Academy Of Management, The Executive*, vol.5, no.2, pp. 48-60
- KOÇEL T. ; (2003), *İşletme Yöneticiliği*, Beta yayınları, Ankara
- KOÇOĞLU E. , (2010), *İşletmelerde Yöneticilerin Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanımı: Ankara İli Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı
- LAU A. ve Cynthia PAVETT; (1980), ‘‘The Nature Of Managerial Work: A Comparison Of Public-And Private- Sector Managers’’, *Group Organization Management*, Vol. 5, No. 4, pp. 453-366
- LEBLEBİCİ D. ; (2008), ‘‘Yönetim Bilimi Açısından Klasik Dönemi Hatırlamaya İlişkin Bir Çalışma’’, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, sayı 21, s. 99-118
- MASRY S. ve H. KATTARA ve J. DEMERDASH; (2006), ‘‘Genel Müdürler Tarafından Benimsenen Liderlik Tarzları Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma: Mısır’da Bir Alan Araştırması’’, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, cilt 17, sayı 2, Güz: 202-211
- MCCARTHY C. ; (2000), ‘‘View From The Top: Henry Mintzberg On Strategy And Management’’, *Academy of Management Executive*, 2000, vol.14, no.3, pp. 31-39
- MCCONKEY W. ve Lee SHORT; (2008), ‘‘What Do Entrepreneurs Do?’’ , pp. 149-159
- MINER J. ; (1976), ‘‘Relationships Among Measures Of Managerial Personality Traits’’, *Journal Of Personality Assessment*, 1976, 40, 4, pp. 383-397

- MINTZBERG, H. ; (1989), ‘‘Mintzberg On Management: Inside Our Strange World Of Organizationations’’ , Free Pres, 1989
- MUMA R.D., B. SMITH,ve. P.A. SOMERS, (2006), ‘‘Use of Mintzberg's Model Of Managerial Roles To Evaluate Academic Administrators’’ , *Journal of Allied Health*, Volume. 35, Issue. 2, June 2006, pp. 65-74
- OKUMUŞ F. , U. AVCI, İ. KILINÇ, (2007), ‘‘Öğrenen Örgütlerin Oluşturulmasında Üst Kademe Yöneticilerin Rolü’’ , *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, s. 37-42
- ÖNİŞ Z. ve Umut TÜREM; (2002), ‘‘Entrepreneurs, Democracy and Citizenship In Turkey’’ , *Comparative Politics*, Vol. 34, No. 4 (July, 2002), s. 439-456
- ÖKTEM Ö ve Behlül ÜSDİKEN; (2008) , ‘‘Kurumsal Ortamda Değişim Ve Büyük Aile Holdingleri Bünyesindeki Şirketlerin Yönetim Kurullarında ‘‘İcrada Görevli Olmayan’’ Ve ‘‘Bağımsız’’ Üyeler’’ , *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 41
- ÖZKAYA M. , İ. KOCAKOÇ ve E. KARA, (2006) ‘‘Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması’’ , *Yönetim ve Ekonomi*, Yıl:2006, Cilt:13, Sayı:2, s: 77-96
- ÖZŞAHİN M. ve C. ZEHİR, (2011), ‘‘Yüksek Performanslı İşletmelerde Liderlik, Girişim Odaklılık ve Örgütsel Performans İlişkisi’’ *Yönetim Bilimleri Dergisi (9: 2) 2011 Journal of Administrative Sciences*, s. 46-72
- PAOLILLO J. ; (1987), ‘‘Role Profiles For Managers In Different Functional Areas’’ , *Group & Organization Management*, 1987, 12: 109
- PARBOTEEAH K. M. HOEGL ve J. CULLEN; (2008), ‘‘Managers’ Gender Role Attitudes: A Country Institutional Profile Approach’’ , *Palgrave Macmillan, Journal of International Business Studies*, Vol. 39 pp. 795-813
- PAŞAOĞLU P. , (2011), *Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi*, Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

- RAMEZANI Z. , M. KHABIRI , S. ALVANI ve V. TONDNEVIS; (2011), ‘‘Use Of Mintzberg’s Model Of Managerial Roles To Evaluate Sports Federations Managers Of Iran’’, *Middle-East Journal Of Scientific Research*, 10 (5): 559-564, 2011
- RUSSI L., E. COSTA-, E. SILVA , C. ZUCCARI ve C. RECALDE; (2010), ‘‘Human Resources In Artificial Insemination Of Beef Cattle: Profile Of Managers And Inseminators’’, *Sociedade Brasileira de Zootecnica*, v.39, n.7, pp. 1464-1470
- SAĞLAM E. ; (2008), *Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarıyla Kişilik Yapıları Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- SAYLI H. , (2008), ‘‘Geleneksel Yönetim Paradigmasının Sınırlayıcı Alanlarına Karşı Post-Modern Yönetim Paradigmasının Geliştirilen Alanları’’, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:10, Sayı:2
- SEEBUNGKERD P. ve Sarote PHORNPRAPHA; (2007), ‘‘The Positive Effect Of Leadership Profile of Managers On Work Environment And Business Performance’’, *International Journal Of Management And Decision Making*, Volume 8, Issue 2-4, 2007, pp. 190-213
- SCOTT R. ; (1987), *Institutional Theory: Contributing To A Theoretical Research Programme*
- SHAHMANDI E. , A. SILONG, I. ISMAIL , B. SAMAH ve J. OTHMAN; (2011,) ‘‘Competencies, Roles and Effective Academic Leadership In World Class University’’, *International Journal Of Business Administration*, vol.2, no.1, pp. 44-53
- SHARPE D. (1993), The Chief Information Officer: A Study of Managerial Roles, *Journal of Management Information Systems*, Vol.10, No.2 (Fall,1993), pp.111
- SHENKAR O. , R. SIMCHA, E. SHEFFY ve I. CHOW; (1998), ‘‘The Role Structure Of Chinese Managers’’, *Human Relations*, 1998, pp. 51: 51
- SOYSAL A. , M. PAKSOY ve M. ÖZÇALICI, (2011), ‘‘Kriz Dönemlerinde Liderlik Yeteneğinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi’’, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi (6:1) 2011 Journal of Entrepreneurship and Development*, s. 223-248

- SOYUER H. ; (2009), *Çağdaş İşletme Yönetimi*
- ŞENGÜL R. ; (2007), ‘‘Henri Fayol’un Yönetim Düşüncesi Üzerine Notlar’’, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim Ve Ekonomi*, cilt 14, sayı 2
- TAHAOĞLU F. ve Tokay GEDİKOĞLU; (2009), ‘‘İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerini’’, *Educational Administration: Theory And Practice*, 2009, vol. 15, issue 58, pp. 274-298
- TAN S. ve Bengül EVEREST; (2010), ‘‘The Examination Of The Managers Profiles Of Dairy Agricultural Development Cooperatives:The Case Of Province’’, *Journal Of Animal and Veterinary Advances*, Year: 2010, Volume: 9, Issue: 24, s. 3021-3025
- TEKİN P. ; (2007), ‘‘Sağlık Hizmetleri Yönetimi Ders 2: Yönetim Tarihi Ve Teorileri’’, *Ankara Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksek Okulu*
- TENGİLİMOĞLU D. ve Hasan TUTAR; (2003), *Çağdaş Büro Yönetimi*, Ankara
- TIFFAN B. ; (2011), ‘‘Four Important Roles Of a Manager’’, *PEJ* July-August 2011, pp. 94-96
- TÜRENGÜL M. ; (2005), ‘‘A Total Aspect To Management And Organization In Production And Service Factors (classic-neoclassic-modern-neomodern)’’, *Dumlupınar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, sayı.9, Aralık 2005
- UÇKUN G. , B. DEMİR ve A. YÜKSEL, (2012), ‘‘Meslek Yüksek Okullarında Görevli Akademik Yöneticilerin Üst Bilişsel Farkındalık Düzeylerinin İncelenmesi: Kocaeli Üniversitesi Örneği’’, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Dergisi*, 2012, 24 : 51-74
- ULAŞ S. ; (2012), *Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Rolü: Liderlik Üzerine Bir Uygulama*, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü
- WHEELEN T. ve Neil SNYDER; (1981), ‘‘Managerial Roles: Mintzberg And The Management Process Theorists’’, *Academy Of Management Proceedings*, pp. 249-253
- WRIGHT P., P. THEERATHORN, H. TU., J. GILMORE ve A. LADO; (1992), ‘‘Top Managers, Organizational Culture And Strategic Profiles: Implications For Business Performance’’, *American Business Review*, pp. 25-36

YAMAK S. ve Behlül ÜSDİKEN; (2006), ‘‘Economic Liberalization And The Antecedents Of Top Management Teams: Evidence From Turkish ‘Big’ Business’’, *British Journal of Management*, Vol. 17, s. 177-194

YAMAK S. (2006), ‘‘Changing Institutional Environment And Business Elites In Turkey’’, *Society and Business Review*, Vol.1, No.3, pp. 206-219

YAZICIOĞLU İ. , A. SÖKMEN ve A. SÖKMEN; (2011), ‘‘Şirket İçi Girişimcilik: Adana’daki Sanayi Kuruluş Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma’’, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, s. 274-283

YOZGAT, O. ; (1984), *İşletme Yönetimi*, 6. Basım, Marmara Üniversitesi Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul

YUE V. ; (2012), ‘‘ ‘Role’ And ‘Position’ : Job Expectation And Practises’’, *Asian Social Science*, vol. 8, no. 1, January 2012, pp. 12-26

http://www.ekohaber.com.tr/500_anadolu_Kaplanindan_120si_Bursali-ekohaber-5-haberid-15919.html; Haber: 12.518 ; Yazar: 41 Sayı: 898

EKLER

Ek 1: Liderlik Rollerini

Reliability of Leadership Roles

Rol	Öğeler	Alfa
Leader	<p>Evaluating the quality of subordinate job performance</p> <p>Integrating subordinates' goals with the company's work requirements</p> <p>Keeping in touch with and helping subordinates with personal problems</p> <p>Resolving conflicts between subordinates</p> <p>Keeping track of subordinates' special skills to facilitate personal growth</p> <p>Allocating manpower to specific jobs or tasks</p> <p>Providing new employees with adequate training</p> <p>Seeing to that subordinates are alert to problems that need attention</p> <p>Using your authority to ensure that your subordinates accomplish tasks</p> <p>Maintaining supervision over changes in your department</p> <p>Providing guidance to your subordinates on organizational issues</p> <p>Giving negative feedback (criticizing subordinates when appropriate)</p> <p>Directing the work of your subordinates</p> <p>Forwarding important information to your subordinates</p>	0.74
Spokes man	<p>Presiding at meetings as a representative of your department</p> <p>Serving as an expert to people outside of your immediate department</p> <p>Informing others of your department's future plans (Answering letters of inquiries on behalf of your department)</p> <p>Keeping other people informed about your department's activities</p>	0.62
Monitor	<p>Assessing political events as they may affect your work</p> <p>Keeping up with market changes and trends that impact your department</p> <p>Keeping up with information on the progress of operations in the company</p> <p>Keeping up with technological developments related to your work</p> <p>Gathering information about trends outside your department</p> <p>Gathering information about customers and competitors</p> <p>Touring facilities for observational purposes</p> <p>Learning about new ideas originating outside your department</p> <p>Reading reports on activities in information system department(s)</p>	0.72
Liaison	<p>Maintaining your personal network of contacts</p> <p>Attending social functions which allow you to keep up your contacts</p> <p>Attending conferences or meetings to maintain your contacts</p> <p>Attending social functions as a representative of your department</p> <p>Joining associations which might provide useful work-related contacts</p> <p>Staying attuned to the grapevine</p> <p>Developing new contacts by answering requests for information</p> <p>Developing personal relationships with people outside your unit</p> <p>Developing contacts with important people outside your department</p>	0.79
Entrepreneur	<p>Planning and implementing change</p> <p>Initiating controlled change in your unit</p> <p>Solving problems by instituting needed changes in your department</p>	0.68
Resource Allocator	<p>Distributing budgeted resources</p> <p>Making decisions about time parameters for upcoming projects</p> <p>Preventing the loss of resources valued by your department</p> <p>Allocating money within your unit</p> <p>Deciding for which programs to provide resources</p> <p>Allocating equipment or materials</p>	0.70

Source : Sharpe, 1993, The Chief Information Officer: A study of Managerial Roles, Journal of Management Information Systems, Vol.10, No.2 (Fall,1993), pp.111

Ek 2: Anket Formu

Sayın katılımcı;

Bu anket formu “*Yönetici Profili ve Rollerini*” konulu bu çalışma kapsamında veri toplanması için oluşturulmuştur. *Araştırmanın sağlıklı sonuçlar vermesi için sizlerin samimi değerlendirmelerinize ve anketi tam olarak yanıtlamanıza ihtiyaç duyulmaktadır.* Anketlerden elde edilen veriler tamamen bilimsel amaçlar için kullanılacak olup, herhangi bir yerde yayınlanmayacak ve üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Katkılarınız ve değerli vaktinizi ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Nilüfer RÜZGAR - Yalova Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme YL Öğrencisi
Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme YL Öğrencisi

YÖNETİCİ İSMİ (isim belirtmek istemezseniz boş geçebilirsiniz)	
FİRMA HAKKINDA	
Firma Kuruluş Yılı	
Firmanın Faaliyet Gösterdiği Sektör	
Firmanın 2012 Cirosu	
Firmanın Toplam İstihdamı	
Firma Yabancı Ortaklık	Var () Yok ()
Firma Yerli Ortaklık	Var () Yok ()
Firma İhracat Yapıyor mu?	Evet () Hayır ()
YÖNETİCİ HAKKINDA	
Pozisyonu	
Doğum Yeri	
Cinsiyeti	() Erkek Kadın ()
Medeni Durum	() Evli Bekar ()
Yaş	()30-39 ()40-49 ()50-59 ()60+
Lise Eğitimi Alınan Okul	
Üniversite Eğitimi Alınan Okul – Bölüm	
Kardeş Sayısı ve Cinsiyetleri	
Kardeşlerin Meslekleri	
Anne/Baba Mesleği	
Bilinen Yabancı Diller	
Yöneticilik Yapılan Süre	
Daha Önceki Pozisyonlar	
Firmadaki Toplam Görev Süresi	

YÖNETİCİ ROLLERİ

Lütfen aşağıdaki görevlerin önemini işinize bağlı olarak derecelendiriniz. (Uygun rakamı işaretleyiniz)								
Aşağıdaki ifadelere ne derecede katıldığınızı belirtiniz.								
	1.Önemli değil	2	3	4	5	6	7	Çok önemli
1	Ziyaretler ya da telefon görüşmeleri aracılığıyla kişisel irtibatlar sağlama							
2	Kişisel temaslarımı kuvvetlendirmek adına sosyal faaliyetlere katılma							
3	Astlarımın iş performanslarının kalitesini değerlendirme							
4	Astlarımın hedeflerini (kariyer hedefleri,görev tercihleri vs.) firmanın ihtiyaçlarıyla bütünleştirme							
5	Astlarımla iletişim halinde olup onlara kişisel sorunlarında yardımcı olma (onların güveni kazanma)							
6	Politik etkinlikleri işimi etkileyebileceği düşüncesiyle değerlendirme							
7	Değişimi planlama ve uygulama							
8	Departmanımızı etkileyebilecek pazar değişim ve trendlerini düzenli takip etme							
9	Bütçelendirilmiş kaynakları dağıtma							
10	Gelecek projelerin zamansal parametreleri hakkında karar verme							
11	Departmanımız tarafından değerli görülen kaynakların zarara uğramasını ya da zarara uğrama tehlikesini engelleme							
12	Astlarım arasında oluşan çatışmaları önleme							
13	Mevcut parayı birimim içinde pay etme							
14	Firmanın faaliyetleri ve işleyişi hakkında düzenli olarak bilgi edinme							
15	İrtibatlarımı kuvvetlendirmek adına konferans ve toplantılara katılma							
16	Birimimde kontrollü bir şekilde değişimi başlatma							
17	İşimle ya da firmamla bağlantılı teknolojik gelişmeleri takip etme							
18	Kaynaklar (insan gücü, malzeme vs.) sağlamak için gerekli planlara/programlara karar verme							
19	Astlarımın kişisel gelişimini kolaylaştırmak ve hızlandırmak adına mesleki eğitimlerini ve özel yeteneklerini takip etme ve kaydetme							
20	Belirli iş ya da görevlere işgücünü paylaşırma							
21	İşe yeni başlayan çalışanlara mevcut işle ilgili bilgilendirmek adına yeterli derecede mesleki eğitim verilmesini sağlama							
22	Departmanımın temsilcisi olarak toplantılarda başkanlık etme							
23	Departman dışında yaygın trendler hakkında bilgi toplama							
24	Departmanımı temsilen sosyal faaliyetlere katılma							
25	Ekipman ve malzemeleri dağıtma							
26	Müşteriler, rakipler ve şirket ortakları hakkında bilgi toplama							
27	Gözlem amacıyla faaliyetleri denetleme							
28	Önem verilmesi gereken problemlere karşı astlarımın tetikte olduğunu gözlemlenme							
29	Kendi birimim dışındaki kişilere uzman olarak yardım etme							
30	Departmanım dışında oluşan yeni fikirlerden haberdar olma							
31	Hem kendi departmanımın hem de diğer departmanların bilgi sistemlerinden faaliyetlere ilişkin raporlarını takip etme							
32	Astlarımın önemli görevleri tamamlamaları adına otorite kullanma							
33	Departmanımdaki değişimlerde danışmanlık/rehberlik sağlama							
34	Kendi organizasyon anlayışımı astlarıma aktarmak adına onlara rehberlik etme							
35	İşimle ilgili faydalı irtibatlar kurabileceğim kontaklar kurmak adına kurullara, örgütlere, kulüplere vs. katılma							
36	Departmanımda oluşan problemleri gerekli değişimi teşvik ederek çözme							
37	Departmanımın gelecek planlarıyla ilgili insanları bilgilendirme							
38	Olumsuz geribildirimde bulunma (gerektiğinde astlarımın iş görme yöntemlerini eleştirme)							
39	Astlarımın işlerini yönlendirme							

40	Söylentilere kayıtsız kalma								
41	Bilgi isteyenleri geri çevirmeyerek yeni bağlantılar elde etme								
42	Birim dışından iş ve hizmetlerimize destek veren tedarikçiler, danışmanlar, müfettişler gibi kişilerle ilişkiler geliştirme								
43	Anket vb formları birimim adına ben cevaplama								
44	Önemli bilgileri astlarıma aktarma								
45	Departmanımın faaliyet ve planlarından insanları haberdar etme								
46	Kendi birimim dışında kalan önemli kişilerle ilişkiler geliştirme								

Ek 2'nin devamı

ÖZGEÇMİŞ

16 Nisan'da Bursa'da doğdu. Atatürk İlköğretim Okulu'ndan mezun olup Bursa Ulubatlı Hasan Anadolu Lisesi'nde okumaya hak kazandı. 2002 yılında mezun olup aynı yıl Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi İngiliz Dili ve Edebiyatı bölümünde lisans eğitimine başladı. 2004 yılında Microsoft Office Programları Sertifikası, 2005 yılında Ankara Goethe Institute Almanca Sertifikası almaya hak kazandı. 2006 Haziran ayında 4 yıllık lisans eğitimini iyi derecede tamamladı ve yine aynı yıl Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi'nden İngilizce Öğretmenliği Sertifikası aldı. 2007 yılında yüksek lisans amacıyla İngiltere'ye gitti. Northwest University-London Grafton College of Management Sciences – de almış olduğu MBA (İşletme Yüksek Lisans) eğitimini "Turkey's Political Economy in the Age of Financial Globalization: The Significance of the EU Anchor" başlıklı teziyle tamamladı ve 3.lük derecesi alarak mezun oldu. London EA Worldwide Acquisitions Reklam ve Halkla İlişkiler şirketinde stajını tamamlayarak 2008 yılında Türkiye'ye döndü. 2008-2009 döneminde Bursa Uludağ Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu'nda okutmanlık yaptı. Okutmanlık görevine 2009 yılının Mayıs-Temmuz aylarında Ankara Üniversitesi TÖMER Bursa Şubesinde devam etti ve 2009 Eylül ayında Yalova Üniversitesi Yabancı Diller Bölümü'nde kadrolu okutman olarak göreve başladı.