



T.C.
Avrasya Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı
Yönetim Bilimleri Bilim Dalı

YÖNETİCİLERİN VE ÇALIŞANLARIN
KARŞILIKLI ROL ALGISI:
TRABZON İLİNDE KAMU SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Recai Cengiz

Yüksek Lisans Tezi

Trabzon, Haziran-2015

**YÖNETİCİLERİN VE ÇALIŞANLARIN KARŞILIKLI ROL ALGISI:
TRABZON İLİNDE KAMU SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

Recai CENGİZ

Avrasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı, Yönetim Bilimleri Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı

Yrd.Doç Dr. Burak HERGÜNER

Trabzon, Haziran-2015

KABUL VE ONAY

Recai Cengiz tarafından hazırlanan “Yöneticilerin ve Çalışanların Karşılıklı Rol Algısı: Trabzon İlinde Kamu Sektöründe Bir Uygulama” başlıklı bu çalışma, 16.06.2015 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof.Dr.Ömer GÜRKAN (Başkan) (İmza)
Yrd.Doç.Dr.Burak HERGÜNER (Danışman) (İmza)
Yrd.Doç.Dr.Levent KALYON (Üye) (İmza)

Yukarıda imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Doç.Dr.M.Asif YOLDAŞ

Enstitü Müdür V.

T.C.
AVRASYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim. (16/06/2015)

Recai CENGİZ

ÖZET

İyi bir yönetici; kavram, teori, metot ve tekniklerinin yanında doğuştan gelen beceri ve yeteneklerini de kullanarak örgütünü, birimini başarıya ulaştırabilmelidir. Başka bir ifadeyle yönetici, rolünü yerine getirirken bilimsel ve sanatsal yönlerini sentezleyerek yönetmelidir. Belirli hedeflere ulaşmak isteyen yönetici, iyi özümsemiş, algılanmış bir örgüt kültürü içinde başarıyı yakalayabilir ve gerçekleştirmek istediği hedef ve amaçlara ulaşabilir.

Bu çalışmada, örgüt ve birimlerde görev yapan yönetici ve çalışanları, yani her kademedeki yöneticilik görevi yapanları ve onların emrinde çalışanları da esas alarak, yöneticilerin ve çalışanların hem kurum hem de yönetici algılarını; yönetim fonksiyonları, yönetim becerileri ile roller arasındaki ilişkiyi; eğitim, cinsiyet, kademe faktörlerinin yönetici rollerinde algı farklılığı yaratıp yaratmadığını ve roller, beceriler ile fonksiyonların önem derecelerini ortaya koymaktır. Verilerin toplanmasında metafor ve puanlama yöntemleri ile yüz yüze görüşme yöntemi kullanılmıştır. Analizlerin gerçekleştirilmesi ve sonuçlarının bilimsel açıdan değerlendirilmesi için SPSS 14.0 paket programı kullanılmıştır. Sonuçlar puanlama verileri ile metafor verileri birlikte kullanılarak değerlendirilmiştir. Analiz sonucu yöneticilerin hem kurum algısı hem de yönetici algısı pozitif yönde olurken, çalışanların ise kurum ve yönetici algısı olumsuz olarak sonuçlanmıştır. Roller, beceriler ve fonksiyonlar arasındaki ilişki ortaya konarak; fonksiyonlarla beceriler arasında pozitif yönde güçlü ilişki varken, rollerle beceriler, rollerle fonksiyonlar arasında pozitif yönde orta düzeyde ilişki olduğu analiz sonuçlarından anlaşılmıştır. Yine analiz sonucu eğitim, cinsiyet ve kademe faktörlerinin yönetici rollerinde algı farklılığı yaratmadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kavramlar: Çalışan Algısı, Yönetici Algısı, Rol, Fonksiyon, Beceri

ABSTRACT

A good manager uses concept, theory, method and techniques together with innate skills and abilities in order to bring its organization, unit to success. In other words, while the manager fulfils his tasks, he must make a management by combining science and art. A manager who wants to achieve a certain goal, may be successful in a well- assimilated, understood organization culture and may reach the goal he wants to realize.

In this study, also considering all employees assuming the role of the manager in the organization, so to say to assume the management position in every level, it will be shown whether or not for both the manager and the employees as well as the organization and the manager perceptions, management functions, management skills and relation between the roles, education, gender, level factors cause a difference in the perception of management roles; and also puts into fore the significance of roles, skills and functions. Data was collected by using metaphor and scoring methods and with face- to face meetings. To realize analysis and for scientific evaluation of the results, the SPSS 14.0 package program was used. The results were evaluated by using together the scoring data and metaphor data. While as a result of the evaluation, both corporate perception and management perception of the managers resulted positive, the employee's corporate and management perception resulted negatively. By demonstrating the relationship between roles, skills and functions; it could be seen a positive directed strong relationship between functions and skills, and the positive directed relationship between roles and skills, roles and functions was moderate. As a result of analysis it was also seen that the factors education, gender and level do not cause any difference in the perception of manager roles.

Keywords: Employee Perception, Managers Perception, Roles, Function, Ability.

TEŞEKKÜR

Tez çalışmamda emeği bulunan ve bilimsel bakış açısı kazandırmanın yanı sıra desteğini esirgemeyen Yüksek Lisans Tez Danışmanım Sayın Yrd.Doç.Dr.Burak HERGÜNER' e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmam ve eğitimim süresince çalışmalarımnda büyük emeği bulunan, bilimsel bakış açısı kazandırmanın yanı sıra maddi ve manevi hiç bir desteğini esirgemeyen Sayın Prof.Dr. Bayram KAYA'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmamda görüş ve önerilerini benimle paylaşan, verilerin analizinde büyük katkı yapan ve her zaman desteğini hissettiğim Cumhuriyet Üniversitesi İstatistik Birim Sorumlusu ve Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Doktora öğrencisi Selim ÇAM'a katkılarından dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmamda tez verilerinin toplanması aşamasında yardımlarını esirgemeyen Trabzon Sosyal Güvenlik Kurumu İl müdürü Musa BULUT'a, Karadeniz Sosyal Güvenlik Merkezi müdürü Ali İhsan KAYA'ya ve Şef Nejla KOMAR YILMAZ'a katkılarından dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmam sürecinde; veri girişi, yazım, düzeltme, imla hataları ve tasarım aşamalarında redaktörlük yapan, Cumhuriyet Lisesi Türkçe öğretmeni Selim YILMAZ'a, hiçbir yardımcı esirgmeden yanımda olduğu için tüm kalbimle teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmam süresince tez verilerinin toplanması, veri girişi, yazım ve tasarım aşamalarında tüm destekleri ile yanımda olan sınıf öğretmeni eşim Serap CENGİZ'e ve çalışmam boyunca zamanlarından fedakarlık yapan oğlum Emir CENGİZ'e ve kızım Elif Sıla CENGİZ'e benden manevi hiçbir yardımcı esirgmeden yanımda oldukları için tüm kalbimle teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	I
ABSTRACT	II
TEŞEKKÜR	III
ŞEKİLLER LİSTESİ	XI
GRAFİKLER LİSTESİ	XII
KISALTMALAR VE SİMGE DİZİNİ	XIII
GİRİŞ	1
BÖLÜM I	3
PROBLEM DURUMU VE TEMEL KAVRAMLAR	3
1.1. PROBLEM	3
1.3. VARSAYIMLAR	3
1.4. SINIRLILIKLAR	3
1.5. ARAŞTIRMANIN AMACI	4
1.6. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	4
1.7. TEMEL KAVRAMLAR	4
1.7.1. YÖNETİM	5
1.7.2. YÖNETİCİ	6
1.7.3. KOÇ	6
1.7.4. MENTOR	6
1.7.5. ROL	6
1.7.6. STATÜ	7
1.7.7. ROL ÇATIŞMASI	7
1.7.8. ROL BELİRSİZLİĞİ	7
1.7.9. DUYUM	7
1.7.10. ALGI	8
1.7.11. BENLİK	8
1.7.12. METAFOR	8

1.7.13. MECAZ.....	8
1.7.14. METONİMİ.....	9
1.7.15. KÜLTÜR.....	9
1.7.16. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	9
1.7.17. GÖRÜŞME.....	10
BÖLÜM II.....	11
YÖNETİM KAVRAMI, ÖZELLİKLERİ VE FONKSİYONLARI.....	11
2.1. YÖNETİMİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ.....	11
2.2. SÜREÇ OLARAK YÖNETİM.....	12
2.3. YÖNETİMİN FONKSİYONLARI.....	14
2.3.1. Planlama.....	18
2.3.1.1. Planlamanın Özellikleri.....	18
2.3.1.2. Planlamanın Aşamaları.....	19
2.3.2. Örgütlenme (Organizasyon).....	20
2.3.3. Yönelme ve Etkileme (Yürütme).....	21
2.3.3.1. Yönelme İşlevinin Temel ilkeleri.....	22
2.3.3.1.1. Amaç birliği.....	22
2.3.3.1.2. Kumanda birliği.....	23
2.3.4. İletişim.....	23
2.3.5. Koordinasyon (Eşgüdümleme).....	25
2.3.5.1. Eşgüdümlemenin İlkeleri.....	26
2.3.5.1.1. Bölümler Arası Yatay ve Görevsel İşbirliğinin Yapılması.....	27
2.3.5.1.2. Uyuşmazlıkların Çözümlemesinde “Birleştirici” Yöntemin Uygulanması.....	27
2.3.5.1.3. Tarafları Tatmin Edici Bir Üçüncü Birleştirici Yolun Bulunması.....	27
2.3.6. Kontrol (Denetim).....	27
2.3.7. Karar verme.....	29
2.3.7.1. Karar Tipleri.....	31
2.3.7.2. Karar Verme Süreci.....	32
2.4. YÖNETSEL DÜZEYLER.....	32
2.4.1. Alt Düzey Yöneticiler.....	33

2.4.2.	Orta Düzey Yöneticiler.....	33
2.4.3.	Üst Düzey Yöneticiler.....	34
2.5.	YÖNETİM BECERİLERİ.....	36
2.5.1.	Teknik Beceri.....	38
2.5.2.	İletişim Becerisi	38
2.5.3.	Beşeri İlişkiler Becerisi	38
2.5.4.	Analitik Beceri	39
2.5.5.	Karar Verme Becerisi.....	39
2.5.6.	Kavramsal Beceri.....	39
2.6.	Örgütlerde Algı Kavramı.....	40
2.6.1.	Algı.....	41
2.6.1.1.	Algının Özellikleri	42
2.6.2.	Algı Yönetimi	43
2.7.	BENLİK.....	44
2.7.1.	Kişilik özellikleri.....	44
2.7.2.	Yetkinlikler	44
2.7.3.	Değerler	44
2.7.4.	İdeal Benlik.....	44
2.7.5.	Sosyal Kimlikler	45
2.7.6.	Öz değer.....	45
BÖLÜM III	48
YÖNETİCİ ROLLERİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ, YÖNETİCİLERİN GÖREVLERİ VE YÖNETSEL ROLLER	48
3.1.	YÖNETİCİLERİN GÖREVLERİ.....	49
3.1.1.	Yönetici Başkalarıyla Çalışan ve Onlar Vasıtasıyla Amaca Ulaşmaya Çalışan Kişidir.....	49
3.1.2.	Yönetici Rekabet Halindeki Amaçları Dengeler	50
3.1.3.	Yönetici Her Şeyden Önce Sorumluluk Yüklenen Kişidir.....	50
3.1.4.	Yönetici Kavramsal (Fikri) Bir Düşünürdür.....	50
3.1.5.	Yönetici Örgütte Arabuluculuk İşlevini Yerine Getirir	50
3.1.6.	Yönetici Aynı Zamanda Bir Politikacıdır.....	50

3.1.7.	Yönetici Bir Diplomattır.....	51
3.2.	YÖNETSEL ROLLER VE YÖNETİCİ ROLLERİ	52
3.2.1.	Yönetici Rollerini.....	54
3.2.1.1.	Kişilerarası Roller	55
3.2.1.1.1.	Temsilci (figurehead) rolü	55
3.2.1.1.2.	İlişki sağlayıcı (liaison) rolü	55
3.2.1.1.3.	Lider rolü (leader).....	56
3.2.1.2.	Bilgi İle Bağlantılı (Bilgi Sağlayıcı) Roller.....	56
3.2.1.2.1.	Takipçi rolü (monitor)	56
3.2.1.2.2.	Dağıtıcı (Haberci) rolü (disseminator).....	56
3.2.1.2.3.	Sözcü rolü (spokesperson)	57
3.2.1.3.	Karar Verme İle İlgili Roller.....	57
3.2.1.3.1.	Girişimci (entrepreneur) rolü	57
3.2.1.3.2.	Problem çözücü (problem solver) rolü	58
3.2.1.3.3.	Kaynak dağıtıcı (resourceallocator) rolü	58
3.2.1.3.4.	Müzakereci (negotiator) rolü.....	58
3.3.	YÖNETİCİLERİN GÜNCEL ROLLERİ.....	61
3.3.1.	Eğitici	61
3.3.2.	Mentor	61
3.3.3.	Sürekli gelişimci	61
3.4.	ASTLARIN GELİŞTİRİLMESİNDE YÖNETİCİLERİN ROLÜ	62
BÖLÜM IV	64
ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	64
4.1.	YÖNTEM.....	64
4.1.1.	Evren ve Örneklem.....	64
4.1.2.	Veri Toplama Aracı.....	65
4.1.3.	Verilerin Analizi	67
4.1.4.	Veri Analiz Yöntemleri.....	77
4.1.5.	Bulgular ve Yorumlar.....	104
SONUÇ VE ÖNERİLER	115
EKLER/METİNLER	124

EK-1: Puanlama Formu	124
EK-2: Demografik ve Metafor Soru Formu.....	126
EK-3: Uygulama İzin Yazısı.....	127
EK-4: Özgeçmiş	128



TABLolar LİSTESİ

Tablo- 1 Karar Verme Süreci.....	32
Tablo- 2 Çeşitli Yönetim Seviyelerinde Yerine Getirilen Görevler	35
Tablo- 3 Örgütün Çeşitli Düzeylerinde Gerekli Yönetimsel Beceriler	38
Tablo- 4 Yönetici Roller ve Bunlara İlişkin Faaliyetler.....	60
Tablo- 5 Anket Geçerlilik Testi Sonucu.....	77
Tablo- 6 Demografik Verilerde Tanımlayıcı İstatistikler.....	77
Tablo- 7 Cinsiyet Frekans Tablosu	78
Tablo- 8 Eğitim Frekans Tablosu.....	79
Tablo- 9 Pozisyon Frekans Tablosu	80
Tablo- 10 Kademe Frekans Tablosu	81
Tablo- 11 Yöneticilere Göre Faktörlerin Tanımlayıcı İstatistikleri	82
Tablo- 12 Çalışanlara Göre Faktörlerin Tanımlayıcı İstatistikleri.....	84
Tablo- 13 Yöneticilere ve Çalışanlara Göre Kolmogorov-Smirnov Z Testi Anlamlılık Sonuçları.....	87
Tablo- 14 Cinsiyete Göre Yönetici Roller Puanları T-Testi Tablosu	88
Tablo- 15 Eğitime Göre Yönetici Roller Puanları F Testi Tablosu	90
Tablo- 16 Sürekli Gelişimci Rolü İçin Eğitim Değişkeni LSD Testi Tablosu	91
Tablo- 17 Kademeye Göre Yönetici Roller Puanları F Testi Tablosu.....	92
Tablo- 18 Yönetim Fonksiyonu, Yönetim Beceri ve Yönetici Roller Korelasyon Tablosu	93
Tablo- 19 Yöneticilerin Kurum Algısı	94
Tablo- 20 Çalışanların Kurum Algısı.....	95
Tablo- 21 Yöneticilerin Yönetici Algısı.....	96
Tablo- 22 Çalışanların Yönetici Algısı.....	96
Tablo- 23 Yönetici ve Çalışanın Kurum Algısı Çapraz Tablosu	97
Tablo- 24 Yönetici ve Çalışanın Yönetici Algısı Çapraz Tablosu.....	97
Tablo- 25 Yöneticilerin Kurum Algısı ve Yönetici Algısı Çapraz Tablosu.....	97
Tablo- 26 Çalışanların Kurum Algısı ve Yönetici Algısı Çapraz Tablosu.....	98
Tablo- 27 Yöneticilerin Metaforla Kurum Algısı ve Puanlamayla Yönetici Roller Gruplaması Tablosu	98

Tablo- 28 Çalışanların Metafor Kurum Algısı ve Yönetici Rollerini Puanları Grubu	
Tablosu	100
Tablo- 29 Yöneticilerin Metafor Yönetici Algısı ve Yönetici Rollerini Puanları Grubu	
Tablosu	101
Tablo- 30 Çalışanların Metafor Yönetici Algısı ve Yönetici Rollerini Puanları Grubu	
Tablosu	103



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil-1 Yönetim Fonksiyonları ve süreci	13
Şekil-2 Örgütlerde Yönetim Süreci.....	16
Şekil-3 Yönetim fonksiyonları, yönetsel beceriler ve yönetsel düzeyler arasındaki ilişki.	17
Şekil-4 Temel İletişim (Haberleşme) Süreci	25
Şekil-5 Kontrol Sürecinin Temel Aşamaları	29
Şekil-6 Yönetsel Düzeyler	33
Şekil-7 Yönetim fonksiyonları, yönetsel beceriler ve yönetici rolleri arasındaki ilişki..	36
Şekil-8 Benlik, algı ve yönetici rolleri arasındaki ilişki	46
Şekil-9 Yöneticilerin kurum algısı metafor ve yönetici rolleri puanları gruplaması gösterimi	99
Şekil-10 Çalışanların kurum algısı metafor ve yönetici rolleri puanları gruplaması gösterimi	101
Şekil-11 Yöneticilerin yönetici algısı metafor ve yönetici rolleri puanları gruplaması gösterimi	102
Şekil-12 Çalışanların yönetici algısı metafor ve yönetici rolleri puanları gruplaması gösterimi	104

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik- 1 Yönetici-karar verme ilişkisi	30
Grafik- 2 Mintzbergin Yönetici Rollerini.....	54
Grafik- 3 Cinsiyet Frekans Grafiği.....	78
Grafik- 4 Eğitim Frekans Grafiği.....	79
Grafik- 5 Pozisyon Frekans Grafiği.....	80
Grafik- 6 Kademe Frekans Grafiği.....	81



KISALTMALAR VE SİMGE DİZİNİ

M.Ö.: Milattan önce

TDK: Türk Dil Kurumu



Giriş

Örgütlerde yöneticilik rolünü üstlenen, yani her kademede yöneticilik görevi yapan yöneticiler açısından yönetimin özelliklerini, fonksiyonlarını, becerilerini, yönetim düzeylerini, yöneticilerin rollerini tüm kavramlarıyla açıklamak gerekmektedir.

Yöneticiler ile çalışanların örgüt ortamında meydana gelen algı durumlarının anlamlı hale getirilmesi, çalışanların ve yöneticilerin kişilik özelliklerini de ortaya koyarak kurumlarını algılama sonuçlarını değerlendirmesi, hem yöneticilerin hem de çalışanların yönetici rollerini metaforik ve puanlama yöntemiyle ele alarak kurum ve yönetici algısını; fonksiyonların, becerilerin ve rollerin önem derecelerini ortaya koyarak nasıl algılandığını tespit etmek bu çalışmamızın temelini oluşturacaktır.

Yönetici rollerini net ortaya koyabilmek için; yönetim fonksiyonları, yönetim düzeyleri ve yönetim becerileri ile ilişkilendirip, aralarındaki ilişkiler roller açısından incelenecektir.

Ancak tüm açıklamalarda bakış açısı daima yöneticinin rolü olacaktır. Herhangi bir disiplinin bilgi ve bulgularının profesyonelce uygulanabilen bir meslek haline gelebilmesinin birinci şartı, o alanda öğretilbilir bilgi birikiminin olmasıdır. Örgütlerde donanım, bilgi birikimi, biriktikçe öğretilen bilgi arttıkça yöneticiliğin meslek haline gelmesi hızlanmaktadır. Yönetici olmak isteyenler, bilgi birikiminden payına düşeni alan, almak için çaba gösteren, çantasını dolduran, örgütünde karşılaşacağı problem ve sorunların çözümünde kullanandır.

Böylece yönetici; usta çırak ilişkisi içinde örgütü yöneten değil, bilimsel bilgi ve deneyim çerçevesinde yöneticilik rolünü yerine getirendir.

Koçel'e (2010) göre, iyi bir yönetici de kavram, teori, metot ve tekniklerini ve bunları doğuştan gelen beceri ve yetenekleri ile kullanarak örgütünü, birimini başarıya ulaştırabilmelidir. Yönetici, rolünü yerine getirirken bilimsel ve sanat yönünü bir araya getirerek yönetmelidir. "Yönetmek bir sanattır" ifadesinin hakkını vermelidir.

Yönetici rollerini yerine getirirken yöneticide oluşan düşünce sistemini belirleyen insanın doğduğu, büyüdüğü ve yaşadığı çevrede hâkim olan düşünce sistemi, kavramlar

ve değer yargılarıdır. Dolayısıyla yöneticiler de, yaşadıkları dönemin örgüt ve yönetim kültüründen etkilenirler.

Belirli hedeflere ulaşmak isteyen yönetici ancak iyi özümsemiş bir örgüt kültürü içinde başarıya ulaşabilir. Yönetici, örgüt işleyişine belirli durumlarda müdahil olarak yön verebilir. Özellikle yöneticinin başarısını etkileyen temel faktörlerden biri, örgüt içinde ortaya çıkmış planlanmış ve planlanmamış ilişkiler; bir diğeri ise, çeşitli davranışlar ve süreçlerin var olmasıdır. İşte bu çalışmada amaç yönetici ve çalışanların kurum ve yönetici algılarını, yönetsel becerilerinin, yönetim fonksiyonlarının ve yönetici rollerinin önem derecesini ve aralarındaki ilişkiyi, ayrıca; cinsiyet, kademe, eğitim ve pozisyon gibi faktörlerin yönetici ve çalışanlarda algı farklılığı yaratıp yaratmadığını ortaya çıkarmaktır.

BÖLÜM I

PROBLEM DURUMU VE TEMEL KAVRAMLAR

1.1. PROBLEM

1. Örgütlerde yöneticiler ve çalışanlar, hem yöneticisini hem de kurumunu nasıl algılamaktadır?
2. Yöneticiler ve çalışanlar, önem derecelerini ortaya koyarak yönetici rollerini, yönetim fonksiyonlarını ve becerilerini nasıl algılamaktadır?

1.2. ALT PROBLEMLER

1. Yönetici rolleri, yönetim fonksiyonları ve becerileri arasında ilişki var mıdır?
2. Cinsiyet faktörünün yönetici rollerinde algı farklılığı oluşturmasında etkisi var mıdır?
3. Eğitim faktörünün yönetici rollerinde algı farklılığı oluşturmasında etkisi var mıdır?
4. Kademe faktörünün yönetici rollerinde algı farklılığı oluşturulmasında etkisi var mıdır?

1.3. VARSAYIMLAR

Araştırmaya katılan katılımcıların veri toplama araçlarına içten ve samimi cevaplar verdiği kabul edilmiştir.

1.4. SINIRLILIKLAR

1. Araştırma bulguları, Trabzon Sosyal Güvenlik Kurumu, Karadeniz Sosyal Güvenlik Merkezinde görevli yönetici ve çalışanların görüşleri ile sınırlıdır.
2. Araştırma bulguları anketteki sorularla sınırlıdır.
3. Araştırma, kullanılan istatistiksel analizlerle sınırlıdır.

1.5. ARAŞTIRMANIN AMACI

Örgütlerde rol oynayan yöneticilerin ve çalışanların; kurumunu ve yöneticisini nasıl algıladığını, yönetici rollerinin, yönetim fonksiyonlarının ve becerilerinin önem derecesinin hem yöneticiler hem de çalışanlar tarafından nasıl algılandığını, değişkenlik gösteren faktörlerin (cinsiyet, eğitim, kademe) yönetici rollerinde algı farklılığı yaratıp yaratmadığını, yönetici rolleri, yönetim fonksiyonları ve becerileri arasındaki ilişki düzeyini ortaya koymak ve elde edilen bulgulara bakarak çeşitli öneriler geliştirmek çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

1.6. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bu araştırmanın önemi, yöneticilerin ve çalışanların hem yönetici hem de kurum algılarının, nicel ve nitel araştırma teknikleriyle ölçülmesi ve sonuçların yönetim fonksiyonları, yönetim becerileri ve yönetici rolleri algısı kullanılarak istatistiksel yöntemler ile desteklenmesidir. Ayrıca çalışmada, yönetici ve çalışanların, kurum ve yönetici algısının metafor yöntemi ile ölçülmüş olması ve bu yöntemle yapılan çalışma örneklerinin literatürde çok az oluşuyla çalışmanın özgünlüğüne vurgu yapılmaktadır.

1.7. TEMEL KAVRAMLAR

Bir bilim dalı veya herhangi bir disiplinin incelenmesinde, öncelikle temel kavramların bilinmesi gerekir. Her disiplin, kendine özgü kavramların açıklanmasıyla daha kolay ifade edilebilir.

Tüm örgütler tek tip olmadığı gibi, genel özellikleri bakımından da aynı değildir. Örgüt içinde çalışan kişiler kişilik özellikleri ve sosyal durumları bakımından birbirinden ayrılırlar. Buna paralel olarak da kişilerin görev üstlenme beklentileri de değişiklik göstermektedir. Yöneticinin rollerinden bahsedebilmek için öncelikle yönetim, yönetici, koç, mentor, kültür, örgüt kültürü, rol, statü, rol çatışması, rol belirsizliği, duyum, algı, metafor, mecaz, metonomi, benlik ve görüşme gibi kavramlara da değinilmesi gerekmektedir.

1.7.1. Yönetim

Sanatın en eskisi olarak nitelendirilmesine karşılık, yönetimin bir bilim dalı olarak ortaya çıkması nispeten yenidir (O'donnel 1972, 11-21). İlk dönemlerden bu yana birey ve toplumsal yaşamın organize edilmesi şeklinde algılanmasına karşın, teorik ve uygulamalı çalışmaların nispeten yeni olması bunun temel nedenlerinden biridir. Bu ve benzeri nedenlerden dolayı, yönetim bilimi ile ilgili kavramlar tam olarak ortaya konulamamış ve bilim insanlarının üzerinde görüş birliğine vardıkları ortak bir tanıma ulaşılmamıştır (O'donnel 1972, 11-21). Bu durum yönetim konusunda farklı tanımların ortaya çıkması sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Nitekim yönetim kavramı ile bazen bir süreç ifade edilmekte, bazen bu sürecin unsurları olan birim, kişi veya grup anlaşılmakta, bazen de yönetim enformasyon topluluğu olarak ele alınarak, yöneticilerin karar verme ve liderlik gibi rollerini örgüt faaliyetlerinde nasıl kullanılabileceği üzerinde durulmaktadır (Şimşek ve Çelik 2012, 3).

Yönetimi bir süreç olarak görmek isteyen yönetim bilimciler göre; yönetim, belli bir kitleyi belirlemiş amaçlara doğru yöneltme, aralarındaki işbirliği ile koordinasyonu sağlama çabalarının bütünü olarak ifade edilmiştir (Şimşek ve Çelik 2012, 3).

Eren'e (2011) göre yönetim, "Belirli bir takım amaçlara ulaşmak için, başta insanlar olmak üzere, parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbirleriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır" demiştir.

Mintzberg (1973), yönetsel dikkatin baskın olarak kişinin kendine bakışı, ilişkileri, organizasyon şartları ya da genel durum ve değişim konularının her biri üzerinde kurulmasını ifade etmiştir. Dolayısıyla yönetim gelişimi sırasıyla; kendini yönetmek, organizasyonu yönetmek, genel durumu yönetmek, ilişkileri yönetmek ve değişimi yönetmek çerçevesini takip ederek organize edilebilmelidir.

Başka bir tanımda ise yönetim, eski değişle sevk ve idare, İngilizcedeki "Management" kelimesinin karşılığı olarak kullanılmaktadır. Sevk, öne katıp sürme, Arapçadan gelme "devr" kökünden gelen idare ise çevirme, döndürme ve yürütme ve becerme uğraşısı anlamlarını taşımaktadır. Kısaca sevk kelimesi bir amaca yönelik

uğraşı, idare ise bir amaca yönelmiş uğraşının eldeki olanak ve koşullara uygun bir yöntemle sonuçlandırmasını ifade eder (Seminer 1980, 3-4).

Farklı yazarlar tarafından ortaya konan bu tanımlardan yola çıkarak, yönetim kavramını şöyle tanımlayabiliriz. Örgütün faaliyetlerini, çalışanlarını, kaynaklarını, olanaklarını, yönetim fonksiyonlarını kullanarak örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için sevk ve idare etmek şeklinde ifade edilebilir.

1.7.2. Yönetici

Yönetici, "Başkaları vasıtasıyla amaçlara ulaşmaya çalışan kişi" şeklinde tanımlanabilir (Koçel 2010, 63-64). Profesyonel yönetici ise bu işi meslek olarak yapan kişidir. Profesyonel yönetici, orta ve uzun vadeli planlar yapabilen, neden ile sonuç arasındaki bağlantıyı araştırabilen, faydacı ve pragmatik olmalıdır (Gerber 1996).

1.7.3. Koç

Koçluk kavramı ile ilgili olarak yapılan birçok çalışma doğrultusunda ortaya koyulan farklı tanımlamalar bulunmaktadır. Koç kavramı "Astına bire bir geri bildirimde bulunarak, iş performansının gelişimi noktasında ilham veren ve yol gösteren kişi" olarak tanımlanmıştır (Özyurt 2010, 17).

1.7.4. Mentor

Mentor, akıl hocası, güvenilir danışman veya yol gösterici olarak tanımlanmaktadır. Koçtan farklı olarak iş performansı ve kariyer gelişiminin dışında psiko-sosyal bir fonksiyonu da içeren mentorluk rolü daha kapsamlı bir anlama ve fonksiyonel yapıya sahip durumdadır (Özyurt 2010, 17). Çalışanına yol göstermenin yanında psikolojik danışmanlık yapan kişidir.

1.7.5. Rol

Rol kavramını farklı şekillerde tanımlamak mümkündür. Bir topluluğun veya toplum içindeki başka insanların sınırları belirlenmiş olarak oynadıkları bir oyundur veya bir yöneticinin sergilemesi beklenen bir takım davranışlardır şeklinde tanımlanmaktadır

(Krotee 2007). Başka bir tanımda ise rol, organize edilmiş davranış kalıpları veya setleridir (Don Hellriegel 1992, 12-14) şeklinde tanımlanmıştır.

1.7.6. Statü

Statü, kişinin toplumda işgal ettiği pozisyon veya mevkii şeklinde tanımlamak mümkündür. Rol kavramı ise, belli bir makama, pozisyona sahip olan bir kişiden beklenen davranıştır. Toplumlar ve örgütler birçok rolden oluşmaktadır (Gökçe ve Şahin 2003, 18).

1.7.7. Rol Çatışması

Rol çatışması, aynı anda birden çok rolü gerçekleştirmek isteyen kişi, rollerden birine diğerine oranla daha fazla uyması şeklinde tanımlanırken, kişilerin üzerine aldığı rollerin ya da farklı kişi rollerinin çatışması anlamında da kullanılabilir (Gökçe ve Şahin 2003, 19-20). Örneğin, kişinin adam öldürme konusundaki etik değerleri ile askerlik mesleğini tercih edip savaşa birini öldürmesi durumu örnek verilebilir.

1.7.8. Rol Belirsizliği

Hem yöneticiler hem de çalışanlar, statüleri gereği örgüt içinde ve dışında kendilerinden beklenen rol ve davranışlar hakkında yeterli bilgi sahibi olmamaları durumunda rol belirsizliği ortaya çıkar. Başka bir ifadeyle, herhangi bir örgütte çalışan kişilerin örgüt içerisindeki statüleri gereği örgüt içi ve dışı beklentilerin neler olduğu bilmemeleri durumunda rol belirsizliği ortaya çıkar (Gökçe ve Şahin 2003, 22).

1.7.9. Duyum

Yaşam alanımızdaki tüm uyarıcıların sinir akımı haline getirilerek beynimize ulaştırılmasına "duyum" denir. Başka bir tanımda ise duyum, yaşam alanımızdaki enerji değişikliklerinin, yani uyarıcıların, sinir akımı haline getirilerek beynimize iletilmesidir (Saydam 2005/a, 38).

1.7.10. Algı

Beş duyu organımız tarafından kaydedilen uyarıcıların beynimiz tarafından örgütlenip yorumlanarak anlamlandırılması sürecidir. Duyum, uyarıcıların duyu organları üzerinde bıraktığı etki, algı ise bu etkinin anlamlandırılması sürecidir (Saydam 2005/a, 38).

1.7.11. Benlik

Benlik, bireyin kişiliğine ilişkin kanıları, kendini algılayış biçimi olarak özetlenebilir. Veya kendimiz hakkında edindiğimiz ilk ve en önemli inançlarımızın toplamıdır. Kişiliği yönlendiren, biçimlendiren bir öğedir. Benlik, gerçeği tanımak ve uyum sağlamak; çevreden gelen uyarıcıları algılamak, seçmek, saklamak, anımsamak, düşünmek; kavramları değerlendirmek; karşılaşılan engellere çözüm bulmak; geleceğe ilişkin tasarılar yapmak, savunmak düzenekleri geliştirmek gibi görevleri yerine getirir (Yurdakul 1992, 7-14). Benlik kişiliğe biçim veren kalıtsal ve çevresel etmenlerin ortak ürünüdür.

1.7.12. Metafor

Eğretileme, ödünçleme, istiare anlamına gelen metafor Fransızca kökenlidir. Metafor; bir varlığı, bir cismi başka bir varlığa bir cisme benzetirken kullanılan mecazdır. Genel itibarıyla somut ifadelerle anlatımı daha güçlü kılma süreci de denilebilir (Aristoteles 2003). Metaforla açıklanmak istenen olguya ilişkin özelliklerin daha canlı ve somut şekilde ifade edilmesidir (Şimşek ve Yıldırım 2013, 147).

Örneğin, İstiklal Marşımız da, “Korkma! Sönmez bu şafaklarda yüzen al sancak!” dizesindeki “al sancak” ifadesiyle bayrağımızı kastetmiş ve metafor yapmıştır.

1.7.13. Mecaz

Benzetme sonucu gerçek anlamının dışında kullanılan kavram veya ad değiştirmesine mecaz denir. Mecâz, anlatımı daha güçlü kılmak ve söze canlılık kazandırmak amacıyla yapılır (Sözlük 2013). Mecazla metafor birbirine yakın terimlerdir.

Yahya Kemal Bayatlı “Kandilli yüzerken uykularda, Mehtabı sürükledik sulara” bu mısralarda güzelleştirme, zarifleştirme ve güçlendirme gibi amaçlarla mecaz olarak kullanılmasına örnektir (Sözlük 2013).

1.7.14. Metonimi

Metonimi, “bir kavramın ilgili veya bağlantılı olduğu başka bir kavram vasıtasıyla anlatılması” şeklinde tanımlanabilir (Erdem 2003, 262). Metoniminin de metafor gibi birden çok anlam ifade ettiği söylenebilir. Metonimi, sözcüklerin anlamını geliştiren, genişleten bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır (Modern Türklük 2004).

1.7.15. Kültür

Kültür kelime manası “Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü” şeklinde tanımlanmaktadır (Sözlük 2014). Başka bir düşünürü göre kültür, insanların nasıl davranmaları gerektiğini belirleyen soyut düşünceler, ilkeler vb. örüntülerdir (E.C.Cuff, W.W.Sharrock ve D.W.Francis 2013, 100).

Kültür, bir toplumda yaşayanları birbirine bağlayan, aralarında ilişkileri güçlendiren ve birlikteliği sağlayan kurumların toplamı olarak düşünülmüştür (Tezcan 1993). Başka bir tanımda ise Kültür, toplumların geçmişten devir aldıkları tüm değerlerin toplamıdır (Kongar 1972). Erdoğan (1975) ise Kültürü, insanların mekansal ve toplumsal çevrelerine uyum sağlayabilmeleri için yarattıkları tüm eserlerin bütünüdür, şeklinde ifade etmiştir. Tüm bu tanımlara baktığımızda kültürü, bir toplumun tüm yaşam biçimi, toplumun duygu, düşünce ve hareketlerinden oluşan kalıplar şeklinde de tanımlayabiliriz. Kısaca şöyle de tanımlayabiliriz; kültür, insanın doğa dışında yarattığı ve ona eklediği maddi ve manevi şeylerdir.

1.7.16. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, "Bir örgüt içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir". Kültür, kişilerin yapmak zorunda olduğu şeylerin ne olduğu, davranışlarını nasıl belirlemeleri gerektiği konusunda

duygu ve öngörü kazandırır. Başka bir değişle işletme kültürü, örgüt çalışanlarının duygu, düşünce ve rol kalıplarını şekillendiren önemli değer ve inançlardır (Dinçer 1992, 271).

1.7.17. Görüşme

Görüşme; önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim süreci olarak tanımlanmıştır. Görüşme, aynı zamanda mülakat kelimesinin eş anlamlısı olarak da kullanılmaktadır. Başka bir tanımda ise görüşme, bir araya gelen iki veya daha fazla kişinin, belli bir amacı gerçekleştirmek üzere, konuşma, mimik, araç ve tekniklerini kullanarak var ettikleri bir etkileşimdir (Şimşek ve Yıldırım, 147).

BÖLÜM II

YÖNETİM KAVRAMI, ÖZELLİKLERİ VE FONKSİYONLARI

2.1. Yönetimin Tanımı ve Özellikleri

Yönetim kavramı ile ilgili mevcut literatürde birçok tanım bulunmaktadır. Bu tanımlar, bilim adamlarının yaklaşımlarına göre farklılıklar göstermektedir. İktisatçılara göre yönetim, toprak, sermaye ve işgücü ile birlikte üretim fonksiyonlarından oluşmaktadır (Çeşmeci 2004, 45-46).

Yönetim fonksiyonları sınıflandırılırken, bunları; tedarik, üretim, pazarlama, finans, muhasebe, araştırma ve geliştirme gibi işletme fonksiyonlarından ayırmak gerekir. İşletmenin faaliyetleri ilk kez Henry Fayol tarafından; teknik, ticari, mali, muhasebe ve güvenlik şeklinde ortaya konmuş ve işletmeden işletmeye farklılık gösterdiğini ifade etmiştir. Fayol tarafından işletmenin altıncı faaliyeti olarak Planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol gibi yönetim faaliyeti ise genel itibarıyla tüm organizasyonlarda yeknesaklık arz eden evrensel bir özelliğe sahiptir (Şimşek ve Çelik 2012, 35).

Yönetim ile ilgili düşünürler, yönetimin bir yetki sistemi olduğunu ifade ederler; bunlara göre organizasyon, çalışan ve yönetici olmak üzere iki gruptan oluşur. Bu iki grup arasındaki ilişki güç ilişkisidir. Yönetimle ilgilenen sadece bu disiplinler değildir. aynı zamanda psikoloji, hukuk, sosyal psikoloji ve muhasebe gibi sosyal bilimle de amaca uygun bir biçimde tanımlamaya çalışmışlardır (Çeşmeci 2004, 45-56).

Koçel (2010), yönetimin tanımlanmasında bir fikir birliği olmadığından söz etmekte, ancak, genelde görüş birliğine varılan tanımını “Başkaları ile birlikte ve onlar vasıtasıyla amaçlara ulaşmaya çalışma” şeklinde yapmaktadır.

Eren (2011) ise, yapılan bu tanımda yönetimin sadece beşeri bir süreç olarak görüldüğünü belirtmekte ve yönetimde insanların yanı sıra, mevcut olan tüm kaynakların da amaçlar doğrultusunda kullanılması gerektiğini ifade etmektedir.

Eren (2011) bu tanımı açarak yönetimi, “Belirli bir takım amaçlara ulaşmak için, başta insanlar olmak üzere, parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbirleriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır” şeklinde tanımlamıştır.

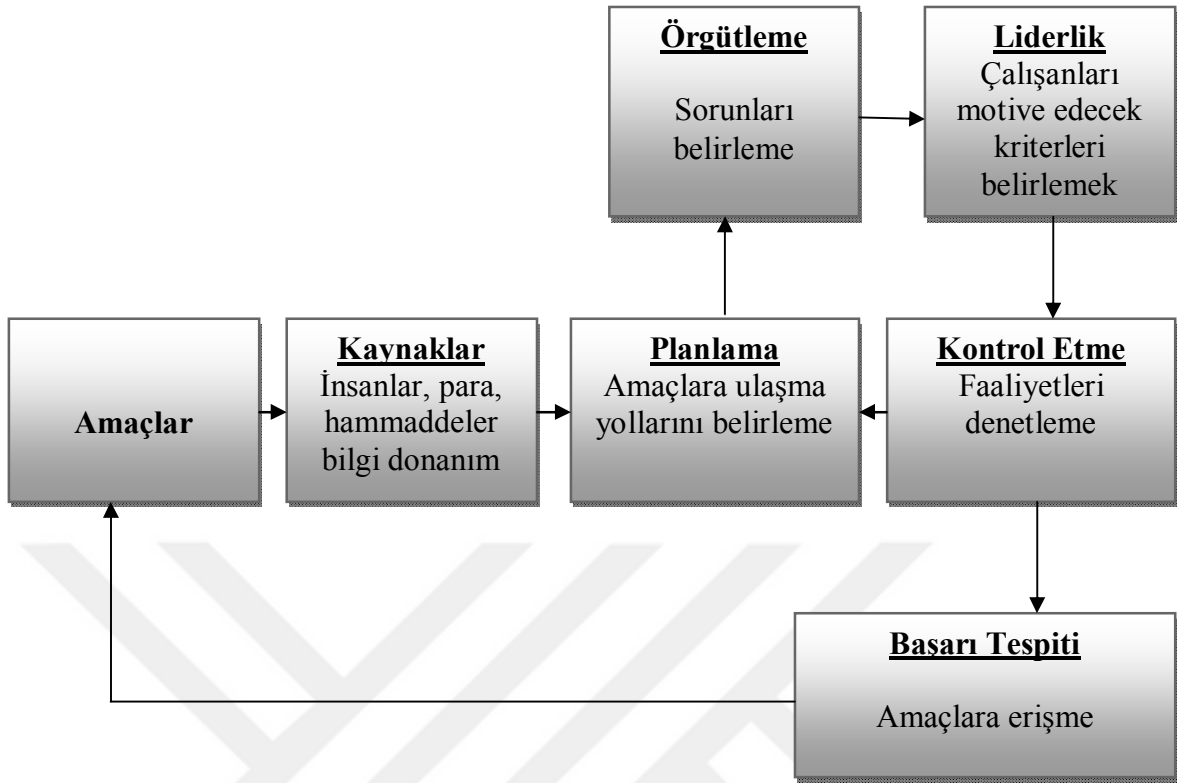
Yönetim, değişen bir çevrede, başkaları ile birlikte ve onlar vasıtasıyla, belirli amaçlara ulaşmak için kullanılan bir süreçtir (Çeşmeci 2004, 45). Bu sürecin temelinde ise, sınırlı kaynakların etkili ve verimli kullanımı yatmaktadır.

Yukarıda verilen bütün bu tanımların ve yaklaşımların ortak noktası, yönetimin, “Çalışan kişilerin çabaları aracılığıyla amaçların başarılması süreci” olduğu yönündedir. Yönetimin olabilmesi için bir yönetici ve en azından da yönetilen insan grubunun olması gerekir. Bu yönüyle, yönetim beşeri kaynakların en etkin ve verimli bir şekilde kullanımını gerekli kılar.

Yönetimin süreç olma özelliğinin yanı sıra, evrensel olma özelliği de vardır. Yönetimin evrensellik özelliği, yönetim prensiplerinin her tür örgütte ve örgütlerin her kademesinde uygulanabilir olmasından ileri gelmektedir. İşletmelerde, öğrenci yurtlarında, dini kuruluşlarda, atletizm takımlarında, hastanelerde ve daha sayılamayacak kadar bir çok yerde, yönetimden söz edilebilmektedir. Yöneticilerin yaptığı işler doğal olarak bir örgütten diğerine göre farklılık gösterebilmektedir, çünkü her farklı örgütte farklı teknik bilgi ve beceriye ihtiyaç duyulmaktadır (Çeşmeci 2004, 45-46).

2.2. Süreç Olarak Yönetim

Yönetim süreci bir dizi faaliyeti içerir. Yönetim fonksiyonları olarak bilinen ve birbiri ile etkileşim halinde olan ve sürekli tekrarlanan planlama, örgütlenme, yürütme, kontrol, koordinasyon, karar verme, iletişim şeklinde sıralanabilir ve şekil üzerinde şöyle gösterilebilir (Şimşek ve Çelik 2012, 3).



Şekil-1 Yönetim Fonksiyonları ve Süreci

Kaynak: Eren, 2011

Bu şekilde işleyen yönetim süreci, organizasyonun en üst düzeydeki yöneticilerden en alt düzeydeki yöneticisine kadar tüm yöneticilerin kullandıkları bir faaliyetler dizisidir. Şimşek ve Çelik (2012) göre yönetim basamakları; üst, orta, alt yönetim ve birde iş gören olmak üzere en az dört hiyerarşik kademedен oluştuğu ifade edilmiştir. Yönetim işlevi, yönetici adını verdiğimiz kişi ve gruplar aracılığıyla yerine getiren bir süreç olarak kabul edildiğine göre, bu sürece işlerlik kazandıran kişi olarak “yönetici” kavramı üzerinde durmakta fayda vardır.

Yöneticiyi, başkaları ile birlikte ve onlar vasıtasıyla amaçlara ulaşmaya çalışan kişidir. Profesyonel yönetici ise bu işi meslek haline getiren ve meslek olarak icra eden kişidir. Profesyonel yönetici, orta ve uzun vadeli planlar yapabilen, neden ile sonuç arasındaki bağlantıyı araştırabilen, faydacı ve pragmatik olmalıdır. Profesyonel yönetici olmadan ne düzen olur, ne de öngörü olur (Michael 1996, 25).

Fayol, yönetimi ve yöneticiyi süreç kavramı çerçevesinde açıklarken, McGregor ise, yöneticilerin, çalışanların düşünceleri ile ilgili iki farklı tutum takındıklarını ifade etmiştir. Bu tutumları X ve Y teorisi olarak ifade etmiştir. X Teoride, yöneticilerin çalışanlar hakkında kötümser bir yönetsel düşünceyi benimsedikleri, Y Teoride ise yöneticilerin çalışanlar hakkında biraz daha iyimser oldukları bir modeli temsil ettiğini ifade etmiştir (Şahin, 2014, 82).

2.3. Yönetimin Fonksiyonları

Yönetimin fonksiyonlarının neler olduğu ve bu fonksiyonların önem derecesi konusunda yönetim bilimciler arasında bir birliklilik yoktur (Can 1991). Bu bağlamda, yönetim işinin nasıl yapılması gerektiği ile ilgili olarak çeşitli teoriler geliştirilmiştir.

Bu teoriler Bilimsel Yönetim Teorisi, Yönetim Süreci Teorisi, Davranışsal Teori, Kantitatif Teori, Sistem Teorisi, Durumsallık Yaklaşımı ve Çağdaş Yaklaşımlar bunların başlıcalarıdır (Koçel 2010).

Yönetimi bir süreç olarak gören ilk yönetim bilimcisi Henry Fayol, yönetim sürecini esas itibariyle; planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve denetim şeklinde sıralamıştır. Fakat daha sonra yazarlar ve araştırmacılar tarafından koordinasyon, her fonksiyonun içinde yer alan bir kavram olduğu gerekçesiyle ayrı bir fonksiyon olarak incelenmemeye başlanmıştır (Fidan 1996). Fayol'a benzer olarak, 1937 yılında Gulick de şu yönetim fonksiyonlarını geliştirmiştir; "(POSDCORB) Planlama, organizasyon, personel bulma-yerleştirme ve yetiştirme, yürütme, koordinasyon, raporlama ve bütçeleme" fonksiyonlarını ortaya koymuştur (Parlak, 2013, 65). Bu gün ise çoğu yönetim bilimci tarafından planlama, örgütlenme, yürütme ve kontrol ana fonksiyon, karar verme, koordinasyon ve iletişim bağlantı fonksiyonu olarak sınıflandırılmıştır.

Klasik örgüt kuramlarından olan ve Max Weber tarafından geliştirilen Bürokrasi yaklaşımı, günlük konuşmalarda söylendiği gibi, işleri aksatan, gereksiz yazışma ve zaman kaybına sebep olan, bugün git yarın gel uygulamalarını ifade etmesinin aksine, ideal örgüt yönetim modelini ifade etmektedir. Başka bir ifade ile bürokratik yapı gerçeklik açısından ideal bir örgüt yapısıdır. Weber bürokrasi yaklaşımının özelliklerini şöyle ifade etmiştir: "Açık şekilde belirlenmiş hiyerarşik yapı, işlevsel uzmanlaşmaya

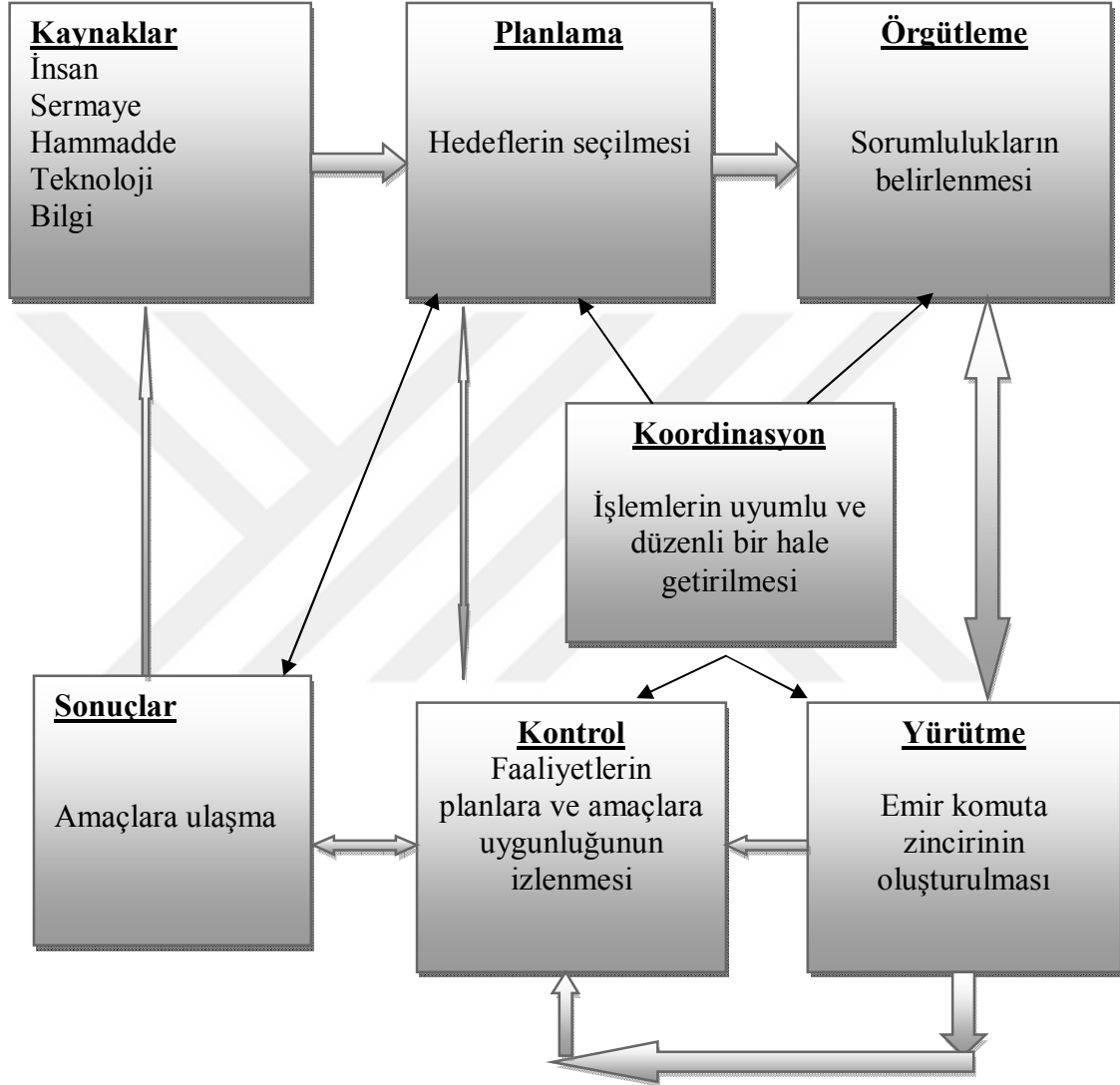
dayanan iş bölümü, resmiyete ve biçime bağlılık, soyut kurallar dizisinin varlığı, yasal yetkinin uygulanması, kanunilik, teknik yetenek, memur ile görevin birbirinden ayrılması, organizasyon dışı müdahale, çalışanlara maaş verilmesi, çalışanların iş güvenliği" şeklinde özelliklerini sıralamıştır. Weber üç tip yetkinin olabileceğinden bahsetmektedir: Astların üstlerin emirlerine uyması durumu olan geleneksel yetki, astların kendilerine örnek aldıkları üstün kişiliğinin benimsemesine karizmatik yetki ve astların bir emri, meşru sayarak kabullenme haline bürokratik ve rasyonel yetki şeklinde tanımlamıştır (Parlak, 2013, 71-74).

Başka bir kuram ise, sistem kuramıdır. Birbirine bağlı olan iki ve daha fazla parçadan oluşan, özellikleri itibariyle sınırları olan diğer sistemlerden ayırt edilen örgütlenmiş bölünmez bir bütün olarak tanımlanmaktadır. Sistem kuramı, sosyal bilimler, tabi bilimler ve matematik konuları açısından düşünülmüştür. Bu kural genel itibariyle, "Her türlü sisteme uygulanabilecek genel ilke ve prensipleri bulmayı ve geliştirmeyi amaçlayan disiplinler arası matematiksel bir çalışma alanıdır". Sistem kuramı olayları incelemek yerine olayları anlama, tahminde bulunma, denetim açısından daha etkin olma durumudur (Parlak, 2013, 102-103).

ABD ve Japonya'nın yönetim yapısını karşılaştıran ve iki ülkenin farklı yönetim yapılarına sahip olduğunu gören William OUCHI, bu iki yönetim sistemini birleştirerek yeni bir yönetim sistemi ortaya çıkartmış ve buna da "Z kuramı" adını vermiştir. Bu kuram personelin işe alınmasını, sorumluluğunu, karar alış biçimini, değerlendirme ve terfisini, denetim durumunu, uzmanlaşma ve gösterilen ilgi konularını ele almıştır. Bu yöntem bütüncül düşünen, birlikte karar almasını sağlayan, örtülü denetim mekanizmasını işleten, yaşam boyu iş vaadinde bulunan bir sistemdir (Parlak, 2013, 111-112).

Örgütün çevresi ve teknolojisinin örgüt üzerindeki etkileri "Durumsallık Yaklaşımı" ile ortaya konmuştur. 1960'lı yıllarda ortaya atılan 1980'li yıllarda gelişen ve genel kabul edilen çağdaş yönetim tekniğidir. İkinci dünya savaşından sonra elde edilen bulgular ve veriler bu yöntemin doğuşunda büyük rol oynamıştır. Bu yöntem, insanı bir madde olarak gören, arka plana atan, makine gibi çalışması gerektiğini öngören bir sistemdir (Parlak, 2013, 113-114).

Bu kuramlar ortaya konulduktan sonra, yönetim fonksiyonları arasındaki ilişkiler şu şekilde ortaya konmuştur: Fidan (1996) göre iletişim, karar verme ve koordinasyonun ayrı bir fonksiyon olmadığını ve her fonksiyonun içinde mutlaka bulunduğunu vurgulayarak yönetimin fonksiyonlarının birbiriyle olan ilişkisi aşağıda gösterilmiştir.



Şekil-2 Örgütlerde Yönetim Süreci

Kaynak: Dinçer, ve Fidan, 1996

Yönetim fonksiyonlarını detaylı olarak açıklamadan önce, yönetim fonksiyonlarının yönetim düzeyleriyle ve becerilerle olan ilişkiyi ortaya koymak gerekir. Yönetim bir süreç olarak ifade edildiğine göre, bu sürecin olması için yönetim fonksiyonlarının olması gerekir. Yani planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon, iletişim, karar verme ve kontrol fonksiyonlarının olması gerekir. Yönetici, fonksiyonları

yerine getirirken becerileri çerçevesinde yerine getirmektedir. Yani, fonksiyonları yerine getirirken; kavramsal, beşeri ilişkiler, karar verme, analitik, teknik beceri ve iletişim yetilerini kullanarak yerine getirir.

Yönetim fonksiyonlarının yönetsel düzeylerle ilişkisi incelendiğinde yönetimin var olabilmesi için hiyerarşik düzenin olması gerekir. Fonksiyonların her aşamasında yönetsel düzeyleri görmek mümkündür. Dolayısıyla yönetim fonksiyonları, yönetsel düzeyler ve beceriler arasında ayrılmaz ilişki vardır. Bu ilişkiyi bir bütün olarak görebilmek için aşağıdaki tablo yardımıyla göstermeye çalışılmıştır.



Şekil-3 Yönetim Fonksiyonları, Yönetsel Beceriler ve Yönetsel Düzeyler Asındaki İlişki

2.3.1. Planlama

“Yönetim geleceğe bakmaktır” sözü reel sektörün, iş dünyasının planlamaya verdiği önemin derecesini belirtmektedir. Planlama yönetimin bütünüdür olmasa bile onun en önemli yönünü meydana getirir (İşcan 1986). Planlama, geleceğin değerlendirilmesi ve ona göre gerekli tedbirlerin alınmasıdır (Şimşek ve Çelik 2012, 35).

Planlama ile ilgili farklı tanımlar ortaya konmuştur; Eren'e (2011) göre planlama, yapılacak faaliyetlerle ulaşılmak istenen durumu gerçekleştirmeye yöneliktir. Plan, esasen, nereye ulaşılmak istendiğinin ve nelerin gerçekleştirilmesi gerektiğinin kararlaştırılmasıdır. Dolayısıyla, karar vermekle plan yapmak bir noktada birbirleriyle ilintilidir. Planlar, birden fazla kararı içeren kararlar toplamıdır. Planlama ise planı ortaya çıkarmak için sarf edilen gayretler, sürecini ifade eder. Bu noktada, plan bir sonuç iken, planlama ise bir süreçtir.

Can (1991) planlamayı şöyle tanımlamıştır "Amaçların ve bu amaçların elde edilmesi için gerekli olan faaliyetlerin belirlenmesi sürecine planlama adı verilir".

Koçel (2010) ise planlama; ne yapılmalıdır, ne zaman yapılmalıdır, nasıl yapılmalıdır, nerede yapılmalıdır, kim veya kimler tarafından yapılmalıdır, hangi maliyet ile yapılmalıdır ve hangi sürede yapılmalıdır. Sorularını sorarak planlamayı tanımlamaya çalışmıştır.

2.3.1.1. Planlamanın Özellikleri

Planlamanın özelliklerini aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:

- Planlar, her şeyden önce açık, net, kesin ve geçerli bir amaca sahip olmalıdır.
- Planlamada ve buna bağlı olarak planlar arasında birlik ve uyumun olması gerekir.
- Planlamada sürekliliğin belirlenmesi esastır.
- Organizasyonların, değişen çevre koşullarına uyum sağlamaları için, planların çok net, kesin ve katı olmamaları, başka bir deyimle esnek olmalıdır.

- Planlar, yanlış anlamalara, karışıklıklara ve her türlü yoruma yer vermeyecek kadar açık ve net olmalıdır.
- Planlar işletmenin benimsediği standart ve politikalara uygun olmalıdır.

Kısaca; birlik, devamlılık, esneklik, amaca bağlılık, açıklık ve denge iyi bir planlamada ve planda aranan belli başlı özellikleri oluşturur (Şimşek ve Çelik 2012, 39).

Yukarıda bahsettiğimiz özellikler dışında genel anlamda planlamanın üç temel özelliğinden bahsedilebiliriz; süreç olma özelliği, esnek olma özelliği ve zamanlamayı gerekli kılma özelliğinin olmasıdır.

Planlama bir Süreçtir. Planlama geleceğe dönük bir araştırma, düşünme, değerlendirme ve seçim (karar verme) sürecidir. Olayların geçmişteki gelişimi, eğilimi ve özellikleri incelenerek, belirli varsayımlara gidilmekte ve bu varsayımlar planlamada kullanılmaktadır. Yönetici, varsayımları değerlendirerek mevcut kaynakları hangi yönde kullanacağı kararını vermektedir. Verilen kararların toplamı ise planlamayı oluşturmaktadır (Koçel 2010, 156-158).

Planlama Esnek Olmalıdır. Planlama geleceğe dönük varsayımlara dayandığı için bazı riskler taşımakta ve bu risklerin üstlenilmesi gerekmektedir. Riski en aza indirebilmek için planlama esnek olmalıdır. Planın uygulanması sırasında oluşacak beklenmedik durumlar ve yeni koşullara göre, gerekli değişiklikler yapılabilmelidir (Çeşmeci 2004, 45-56).

Planlama Zamanlamayı Gerektirir. Planlama ileriye hazırlama veya harekete geçirme sürecidir. Bu süreç, ulaşılmak istenen hedeflerin belirlenmesini, bunun için gerekli tercihlerin yapılmasını (kararların verilmesini) ve bu tercih sonucunda yapılacak işlerin zamanlamasını kapsar. Zamanlama unsuru planın çok önemli bir boyutudur ve planlanan her işin ne zaman gerçekleştirilmesi gerektiğini gösterir (Koçel 2010, 156-158).

2.3.1.2. Planlamanın Aşamaları

Amaçların belirlenmesi, amaçlara ulaştıracak alternatif yolların belirlenmesi, her alternatif yolun dayandırılabilmesi temel dayanak noktalarının oluşturulması, amaçlara

ulaşmak için en uygun alternatifin seçilmesi, amaçlara ulaşmak için seçilen alternatifi kapsayan planların geliştirilmesi, planların uygulamaya geçirilmesi, bu altı planlama süreci Certo (2000) tarafından geliştirilmiştir.

Koçel (2010) ise, planlamanın dört aşamadan oluşan bir süreç olduğundan söz etmektedir. planlama süreci öncelikle misyon belirleme ve vizyon oluşturma ile başlamalıdır. Esasen, işletme yönetiminde uzun vadeli ve stratejik nitelikli planlamada, misyon ve vizyonun oluşturulması çok önemlidir.

Koçel'e (2010) göre, planlama sürecinin diğer üç aşaması ise yukarıda bahsettiğimiz (a) amaç ve hedeflerin belirlenmesi; (b) amaçlara ulaştıracak alternatif yolların belirlenmesi ve (c) alternatifler arasından seçim yapılmasıdır. Sadece farklı olan misyon ve vizyon oluşturma aşamasının olmasıdır. Bu aşamalar, yukarıda belirtilen Certo'nun planlama süreci aşamaları ile de örtüşmektedir. Diğer taraftan, birçok yönetim bilimciye göre ise, planlama süreci sadece iki temel aşamadan oluşmaktadır; (a) amaçların belirlenmesi ve (b) planların geliştirilmesi (Eren 2011).

Eren (2011), amaç belirlemenin ve planlamanın önemini şu şekilde açıklamaktadır. Amaç ve planların bilinmesi belirsizliklerin ortadan kaldırılması anlamına gelmektedir. Böylece yönetilenler, şimdi ve gelecekte nereye gideceklerinden, ne yapacaklarından emin olarak hareket edebilme olanağına kavuşmaktadırlar. Bu da, onların moral ve motivasyonunu olumlu yönde etkileyebilmektedir.

Şimşek ve Çelik (2012) planlama aşamalarını ise, a) Zaman Boyutu açısından 1)Uzun vadeli planlar 2) Orta vadeli planlar 3) Kısa vadeli planlar b) Uğraşı konusuna göre c) Örgütsel birim açısından d) Unsurları açısından şeklinde planlama aşamalarına ayırmışlardır.

2.3.2. Örgütlenme (Organizasyon)

Örgüt kavramı farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Yönetim literatüründe en çok taraftar bulan tanımlardan biri ünlü yönetim bilimci Chester I. Barnard tarafından yapılmıştır. Buna göre, "Örgüt; belirli amacı gerçekleştirmek üzere iki veya daha fazla kişinin çabalarını bilinçli olarak birleştirmeleri yolu ile ortaya çıkan işbirliği sistemidir".

Örgütlenme veya organize etme, örgüt yapısının oluşturulması ile ilgili eylemler veya bir süreci ifade eder (Şimşek ve Çelik 2012, 41).

Organizasyon, yöneticinin her türlü bilgi, beceri, yetenek ve kişilik özellikleri ile kendisini, başarısını gösterebileceği, vizyonunu ve yapmak istediklerini realize edebileceği bir oyun alanıdır. Yani organizasyon, yöneticinin İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için kullandığı bir araçtır (Koçel 2010, 175).

Eren'e (2011) göre ise, örgütlenme süreci, yapılacak işleri ve bu işleri yapmak için gerekli olan insan kaynaklarının ve maddi kaynakların en uygun şekilde seçilmesini ve işlevsel bir şekilde gruplandırılmasını gerekli kılmaktadır.

Örgütlemeyi; (a) iş ile iş (b) iş ile insan (c) insan ile insan arasındaki ilişkilerde düzen ve düzenlemeler olarak görmek mümkündür (Koçel 2010, 177). Tüm tanımların ortak noktası, beşeri ve maddi kaynakların düzenlenmesi, gruplandırılması veya eşgüdümleşmiş bir biçimde bir araya getirilmesidir.

Can'a (1991) göre ise örgütlenme süreci ana hatlarıyla şunları kapsamaktadır. (a) başarılması gereken işlerin belirlenmesi (b) insan kaynaklarının değerlendirilmesi (c) maddi kaynakların değerlendirilmesi (d) işlevlerin, beşeri ve maddi kaynakların örgütsel bir yapı içinde sınıflandırılması (e) belli bir işi yapma yükümlülüğünün ve bu işi yapmak için gerekli kararları verme ve harekete geçme hakkının ortaya konmasıdır.

Organizasyon süreci sonunda ortaya çıkan yapı resmi örgüt yapısıdır. Bu yapıya formal yapıda denilmektedir. Formal veya resmi yapı önceden, bilinçli olarak ve belirli bir amaç doğrultusunda oluşturulan ilişkiler topluluğunu ifade etmektedir. İnfomal örgüt yapısı ise, kendiliğinden doğal olarak, bilinçli bir düzenleme sonucu olmadan, ortaya çıkan ilişkileri ifade etmektedir. Bir yöneticinin resmi olmayan yapıyı görmemezlikten gelmesi mümkün değildir. Resmi olan yapının aktifliği resmi olmayan yapı önemli ölçüde etkileyebilmektedir (Koçel 2010, 181).

2.3.3. Yönelme ve Etkileme (Yürütme)

Yönelme, çalışanların veya astların kısa ve uzun dönemde etkili ve verimli bir şekilde çalışmalarını sağlamaya yönelik yönetim işlevlerinin bütünüdür. Bir

yönetim motive ederek astlarını amaçlara ulaşmaya sevk eder. Yönelme örgütleme ile kontrol arasında bağlaç görevini görür (Şimşek ve Çelik 2012, 41).

Fayol, yürütmeyi talimat verme ve yerine getirtme kavramı ile özdeşleştirirken Koontz ve O'Donnel adlı düşünürler ise astlara önderlik etme ve onların çabalarını amaçlara yönlendirme olarak algılamaktadır. Massie ise yürütmeyi astlara emir verme, eğitim, güdüleme ve örgütte disiplini sağlama çabalarının tümü olarak tanımlamıştır.

İletme ve etkileme, organizasyon çalışanlarının faaliyetlerini, organizasyon amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda yönlendirir. Yönelme ve etkileme, örgüt üyeleri üzerine birer insan olarak odaklaşmayı gerektirmektedir. Önderlik etme, güdüleme (motive etme), grup içi ve gruplar arası ilişkileri yönlendirme ve iletişimi sağlama, iletme ve etkileme işlevi kapsamında gerçekleştirilen temel faaliyetleridir (Certo 2000, 307).

Birçok kaynakta, yönetimin yönelme ve etkileme fonksiyonu “liderlik etme” olarak geçmektedir Bunun nedeni, liderlik etmenin, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek üzere, örgütteki insanların davranışlarını etkilemek olarak tanımlanmasından kaynaklanmaktadır (Can 1991, 148).

2.3.3.1. Yönelme İşlevinin Temel ilkeleri

Yönelme işlevinin yerine getirilmesinde bir dizi temel ilkelerden yararlanılmasına rağmen, bunlardan iki tanesi özellikle büyük önem taşımaktadır (Can 1991, 148).

2.3.3.1.1. Amaç birliği

İşletmelerde çalışan bireylerin kişisel beklentileri, umutları, tutum ve davranışları onları örgüt davranışlarından farklı bireysel birtakım amaçlar oluşturmaya yöneltir (Can 1991, 148).

2.3.3.1.2. Kumanda birliği

Görevini yerine getirme esnasında her astın yalnızca tek bir amirden emir almasını öngören bu ilke, bir örgütlenme ilkesi olmak kadar yöneltme işlevini de önemli bir ilkesini oluşturur (Can 1991, 148).

2.3.4. İletişim

İletişim, çok kullanılmasına ve basit görünmesine karşın, bünyesinde pek çok sorun taşıyan bir süreçtir. Bir mesaj alışverişi olarak da tanımlanan iletişim süreci olmadan, örgütlerin varlığı düşünülemez. Bütün yönetim faaliyetleri iletişim sürecinin etkin işlemesine dayanmaktadır. Yöneticinin verdiği bütün kararlar, ulaşılan sonuçlar ve gelişmeler örgütteki ilgili kişi ve gruplara iletilmedikçe fazla bir şey ifade etmezler (Koçel 2010, 183).

İletişim, en basit şekilde, “Bireyler arasında bilgilerin paylaşılması süreci” olarak tanımlanmaktadır (Certo 2000, 307).

Certo (2000), iletişimin örgüt için önemini şu şekilde ifade etmektedir: Bir organizmada kan dolaşımı ne ise, bir örgütte iletişim de o dur. Kan nasıl organizmadaki her hücreye oksijen sağlıyorsa, iletişim de örgütteki her gruba, her bireye bilgi sağlamaktadır. Hücreler oksijensiz kaldıklarında fonksiyonlarında bozulma olur ve daha sonra ölürlür. Örgütlerde de bireylere gerekli bilgiler verilmezse, aksamalar baş göstermekte ve bu devam ederse, hem örgüt, hem de bireyler için ölümcül bir etkisizlikle sonuçlanabilmektedir

İletişimden söz edebilmek için örgüt içindeki bireyler arasında karşılıklı olarak fikir, bilgi ve duygu alışverişini zorunlu kılan bir ilişkinin kurulması gerekmektedir. Bu ilişkinin nasıl olması gerektiği, bir üst organ tarafından önceden belirlenmiş ve gerekli kılınmışsa, buna biçimsel ilişki denmektedir. Dolayısıyla bu ilişkiden dolayı yapılan iletişim de biçimsel (formal) iletişimdir. Eğer bu ilişki herhangi bir zorunluluk olmadan, bir ihtiyaçtan dolayı (arkadaşlık gibi) ortaya çıkan bir ilişki ise, buna biçimsel olmayan ilişki ve bu ilişkiden dolayı yapılan iletişime de biçimsel olmayan (informal) iletişim denilmektedir (Şimşek ve Çelik 2012, 93).

Bir iletişim süreci başlıca şunlardan oluşmaktadır. (a) gönderici (b) kod (c) ileti (d) iletişim kanalı (e) alıcı ve (f) geribildirim (feedback) olarak sıralanabilir (Şimşek ve Çelik 2012, 93).

Gönderici, dışarıdan gelen veya beyinde oluşan bir fikir, düşünce veya veriyi simgeler yardımıyla kodlayıp alıcıya ileten insan ya da kurum olabilir. İleticinin görevi, alıcıya gönderilecek mesajın önce belirlenmesi, sonra da bu mesajın anlaşılır nitelikte olmasına yardımcı olmaktır (Şimşek ve Çelik 2012, 93).

Kod, iletinin işaret haline dönüşmesinde kullanılan semboller ve bunlar arasındaki ilişkileri düzenleyen kurallarla ilgilidir. Kodlar, ironik, gösterge ve sembolik gibi farklı türlerde ele alınabilir (Şimşek ve Çelik 2012, 93)

İleti, vericiden alıcıya gönderilen ve iki taraf arasında ortak bir anlayış zemini ortaya koymayı amaçlayan bazen sade, bazen karmaşık simgelerden oluşan bir iletişim sürecidir (Şimşek ve Çelik 2012, 93).

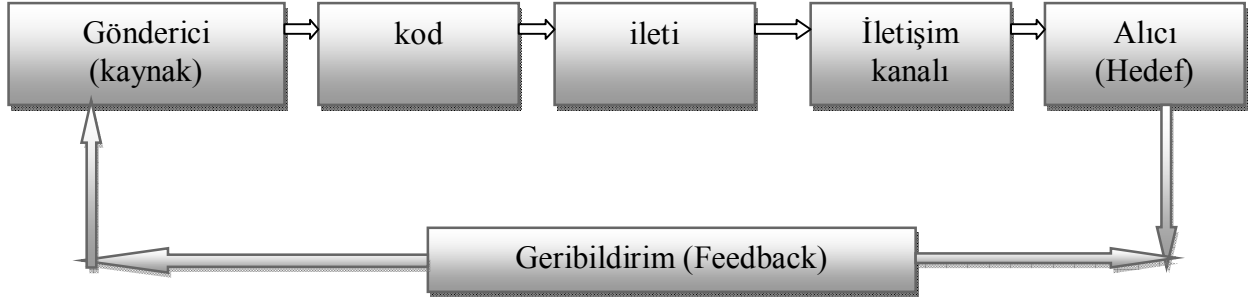
İletişim kanalı, Mesajın alıcıya iletiildiği veya içinde geçtiği yol olarak ifade edilebilir. Örneğin telefon hattının var olması gibi. İletişim kanalları ile vasıtaları çoğu zaman aynı manada kullanılsa bile bir farklılık mevcuttur (Şimşek ve Çelik 2012, 93).

Alıcı, mesajı alan kişidir; farklı duyu organlarıyla mesajı taşıyan kodları algılayarak onları kendine göre anlamlaştırmaktadır. İletişim sürecinin sonuncu halkasını veya ögesini alıcı oluşturur. Alıcı olmadan iletişim sürecinin tamamlanması mümkün değildir (Şimşek ve Çelik 2012, 93).

Geribildirim, iletişim sürecinin tamamlanması için iletinin veya mesajın alıcı tarafından anlaşıldığını belirten karşıt bir mesajın verildiği süreci ifade eder. Geri bildirim (feedback) olarak bilinen bu aşamada iletişim sürecinin başlangıç aşamasında ortaya çıkmış olan tüm güçlüklerin tekrarlanması ihtimal dâhilindedir (Şimşek ve Çelik 2012, 94).

Yöneticiler hem birer gönderici, hem de birer alıcı olarak, bir örgütün iletişim sürecinde en önemli konumdadırlar. Etkin bir iletişim için nelerin yapılması gerektiği ve

iletişimi engelleyen hususların neler olduğu, yöneticiler tarafından iyi bilinmelidir. İletişim sürecini anlatan temel iletişim süreci aşağıda gösterilmiştir.



Şekil-4 Temel İletişim (Haberleşme) Süreci

Kaynak: Şimşek ve Çelik, 2012

2.3.5. Koordinasyon (Eşgüdümleme)

Eşgüdümleme, bir organizasyonun çalışmalarını kolaylaştırmak ve başarı düzeyini yükseltmek için bütün faaliyetler ve birimler arasında uyum sağlanmasıdır (Şimşek ve Çelik 2012, 123).

Eşgüdümleme, örgütsel amaç ve hedeflerin elde edilmesinde farklılaştırılmış faaliyetlerin uyum içinde uygulanma ve ayarlanması sürecidir (Can 1997, 103).

Eren'e (2011) göre ise; koordinasyon, örgütteki farklı birimler arasındaki işbirliğinin kalitesini de ifade etmektedir. Eğer bu kalite yüksek düzeyde ise birimler arasındaki çatışma, anlaşmazlıklar ve amaca yönelmeme gibi sorunlar azalacak, koordinasyon da o derece iyi sağlanmış olacaktır.

Tüm bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, koordinasyon işlevinin temel özelliği; örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için örgüt içindeki faaliyetlerin birbiriyle uyum içinde gerçekleştirilmesini sağlamasıdır.

Koordinasyon fonksiyonu birçok kaynakta, diğer yönetim fonksiyonları içinde ele alınıp incelenmektedir. Bunun nedeni, koordinasyonun bütün yönetim fonksiyonlarında yerine getirilmesi için gerekli bir faktör olarak görülmesinden kaynaklanmaktadır.

Koordinasyon, organizasyonda karışıklıkların önlenmesi, planlamada belirlenen kurallarda sapma olmadan uygulanması, kişilerarası ilişkilerin gelişmesi ve çeşitli problemlerin çözümünde etkin rol oynayan fonksiyondur. Bu fonksiyonun yerine getirilmesinde idarecilere büyük sorumluluklar düşer. Bu açıdan yöneticilik koordinatörlük olarak tanımlanabilir (Efil 1994, 103).

Koordinasyon her şeyden önce iletişim, bilgi akışı ve işbirliğinin ürünüdür. Bu yüzden iletişimin önemi, özellikle örgüt üyeleri arasındaki bilgi akışını gerçekleştirmeye yönelik olduğundan dolayı, göz ardı edilemez. Örgüt dışı elemanlarla ilişkilerde doğacak uyumsuzluk sorunlarının aşılabilmesi için gerekli olan temel araç, bilgi sistemleridir (Eren 2011, 290)

Koordinasyonun başarılı olduğu örgütlerde şu hususların önemli olduğunu ifade etmiştir. (a) Bölümler birbirleri ile sıkı ilişkiler içine girmiş ve uyum içindedirler. (b) Her bölüm, diğer bölümlerden haberdar olup, kendi fonksiyonu ile diğer bölümlerin fonksiyonları arasında ne gibi ilişkilerin var olduğunu bilmektir. (c) Bölümler arası eylem birlikteliği için sürekli kontrol işlemektedir (Şimşek ve Çelik 2012, 124).

Örgütlerde etkin bir koordinasyonu sağlamak için dikkat edilmesi gereken diğer konular ise; (a) basit ve iyi çalışan bir örgüt yapısının kurulması (b) plan ve programların uyumlaştırılması ve (c) örgüt üyeleri arasındaki gönüllü koordinasyonun özendirilmesidir (Efil 1994). Buradan yola çıkarak denebilir ki, koordinasyon, planların ilk geliştirildiği andan itibaren düşünülmeli ve gerçekleştirilmelidir. Her örgüt üyesinin yetki ve sorumlulukları açıkça belirlenmeli ve üyeler arasındaki iletişim teşvik edilmelidir.

Örgütlerde koordinasyonun olmaması veya yetersiz olması, örgüt üyelerinde düşük moral ve isteksizlik gibi sonuçlara yol açabilmektedir Bu durumda örgüt, amaçlarına ulaşmakta gecikmekte veya hiç ulaşamamaktadır. Bu nedenle, koordinasyon sürekli olmalı ve yönetim sürecinin her aşamasında yerine getirilmelidir (Efil 1994).

2.3.5.1. Eşgüdümlemenin İlkeleri

Eşgüdümlemenin sağlanması veya düzgün bir biçimde yürütülmesi için aşağıdaki temel ilkelere uymak gerekir (Efil 1994).

2.3.5.1.1. Bölümler Arası Yatay ve Görevsel İşbirliğinin Yapılması

Yatay işbirliği, organizasyonun birimleri arasında yatay yetkiye dayanan ilişkileri ifade eder (Efil 1994).

2.3.5.1.2. Uyuşmazlıkların Çözümlemesinde “Birleştirici” Yöntemin Uygulanması

Her organizasyonda çalışanlarla organizasyon arasında veya organizasyonla çeşitli birimler arasında değişik konularda uyuşmazlıklar ortaya çıkabilir. Bunlar; taraflar birbiri üzerinde hâkimiyet sağlamaya çalışabilir, orta yolun bulunması gerekir (Efil 1994).

2.3.5.1.3. Tarafları Tatmin Edici Bir Üçüncü Birleştirici Yolun Bulunması

Şimşek ve Çelik’e (2012) göre, koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olacak en iyi uyuşmazlık çözüm yolunun “Entegrasyon” olduğu ileri sürülmektedir.

2.3.6. Kontrol (Denetim)

Kontrol sözcüğü, günlük yaşamda denetim, teftiş, gözden geçirme, nezaret, murakabe vb. gibi pek çok anlamda kullanılmıştır (Şimşek ve Çelik 2012, 138). Şimşek ve Kaval’a göre, kontrol; ekonomik faaliyet ve olaylara ilişkin iddiaların, önceden belirlenmiş ölçülere uygunluk derecesinin araştırılması ve sonuçların ilgi duyanlara bildirilmesi amacıyla tarafsızca kanıt toplanması ve bunların değerlendirme sürecidir (Kaval 2005, 3). Örgütlerde planlar ve hedeflere gerçekçi uyumun sağlandığından emin olmak için faaliyetlerin sürekli olarak dinamik, atılğan ve esnek bir kontrol düzeni içinde denetlenmesi gerekir.

Certo’ya (2000) göre; kontrol, "Belirlenen standart, plan ve amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını tespit etmek amacıyla sistematik olarak yapılan karşılaştırma ve düzeltme sürecidir".

Erişilmesi arzulanan amaçlarla, başarı standartlarıyla ve planlarla belirlenmiş hususların, uygulamaya ilişkin örgütsel faaliyetlerle uyumlaştırılmasını sağlayan sistematik süreçler toplamıdır (Eren 2011, 209).

Yapılan bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi, yönetim sürecinin planlama ve kontrol işlevleri arasında çok yakın bir ilişki vardır. Bir örgütün hangi amaçları, ne şekilde gerçekleştireceği planlama fonksiyonu tarafından belirlenirken, amaçlara ne derecede ulaşıldığı veya nasıl daha iyi ulaşılacağı kontrol fonksiyonu tarafından belirlenmektedir.

Efil (1994), Can (1997) ve Eren (2011)' göre, kontrol süreci dört temel aşamadan oluşmaktadır. (a) amaç, plan ve politikalar ışığında standartların belirlenmesi; (b) fiili veya mevcut başarı durumunun ölçülüp belirlenmesi; (c) standartlarla erişilen fiili başarıların karşılaştırılması ve (d) gerekli düzeltici tedbirlerin alınmasıdır.

Kontrolün anlam kazanabilmesi için örgütsel faaliyetlerin sonuçlarının belli bazı kıstaslara (ölçütlere) göre ele alınması gerekir. Bu kıstaslar standart olarak isimlendirilmektedir. Standartlar nicel olabileceği gibi, nitel de olabilir. Standart oluşturmanın zor veya imkânsız olduğu durumlarda ise, amaçlar standartların yerini alabilmektedir.

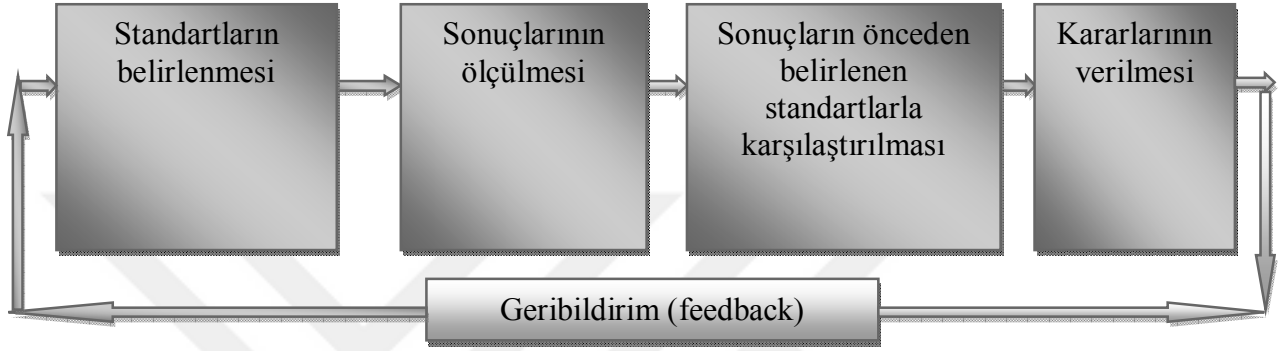
Fiili durumun belirlenmesi için farklı araçlardan yararlanılabilmektedir. Bu araçlar; kayıtlar, bütçeler, yönetim bilgi sistemleri veya örgüt faaliyetlerinin ayrıntılı dökümünü veren benzeri araçlardan oluşabilir. Fiili durumun saptanma aşaması iyi bir gözlem, analiz ve yorum gerektirmektedir (Çeşmeci 2004).

Standartlarla fiili durumun karşılaştırılması sonucunda farklılıkların olup olmadığı, eğer varsa, bu farklılıkların nedenleri araştırılmaktadır. Belirlenen standartların üzerindeki başarıdan kaynaklanan herhangi bir farklılık varsa standartlar daha da yükseltilebilir. Eğer gerçekleştirilen başarı düzeyi standartlara göre daha düşükse, bunun nedenleri objektif bir şekilde incelenmelidir. Bu inceleme sonucunda, ne tür düzeltici tedbirler alınabileceği daha belirgin hale gelebilecektir.

Düzeltilici tedbirlerin alınması aşamasında verilecek kararlar, kontrol sürecinin doruk noktasıdır (Can 1997). Yönetici sapmaların nedenlerini iyi tespit edebilmeli ve uygulayacağı tedbirlerin, o sapmaları düzeltebilecek etkin ve rasyonel tedbirler olmasına dikkat etmelidir (Paşaoğlu 2013). Düzeltici tedbirler, sapmalar meydana geldikten sonra

uygulanabilir. Ancak, unutulmamalıdır ki, denetimin asıl amacı aksamalar olmadan gerekli tedbirlerin alınmasıdır (Efil 1994).

Şimşek ve Çelik (2012) ise, kontrol aşamalarını aşağıda gösterildiği şekilde izah etmiştir. Kontrol işlemi önceden ortaya konan standart ve uygulamaların karşılaştırılmasını ve gerekirse düzeltici önlemleri almaktır.



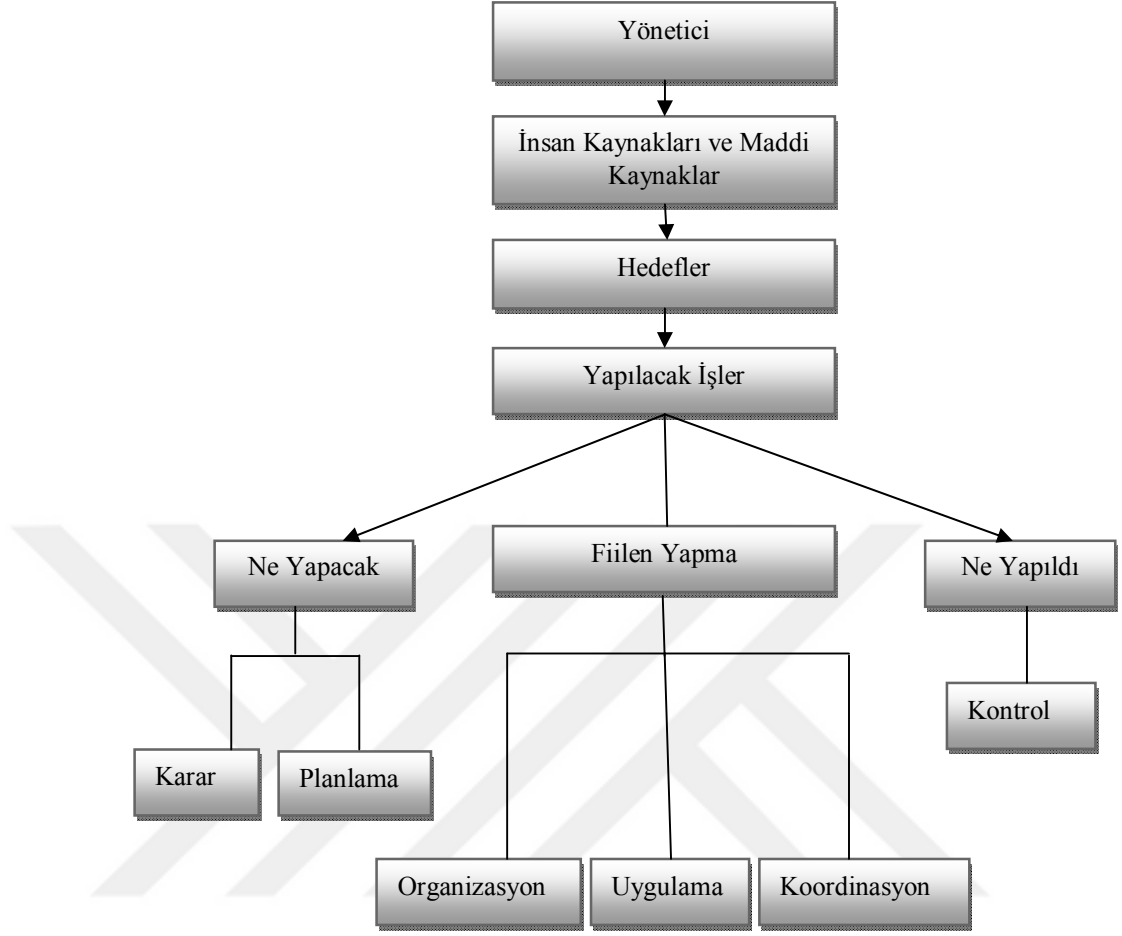
Şekil-5 Kontrol Sürecinin Temel Aşamaları

Kaynak: Şimşek ve Çelik, 2012

2.3.7. Karar verme

Yönetimin bağlayıcı fonksiyonlarından biride karar verme sürecidir. Sözlük tanımını itibariyle karar, “Bir iş için düşünüp taşınılarak uygun diye üzerinde durulan çare” şeklinde ifade edilmektedir (Sözlük 1974, 454). İşletme yönetiminin bir kavramı olarak karar bir “seçim”i (tercihi) ifade eder. "Yöneticinin veya herhangi bir kişinin herhangi bir konuda yaptığı seçim “Karar” dır". Yöneticinin konu üzerinde düşünüp taşınması sonucu seçim diye kabul ettiği yol yöneticinin kararını ifade eder (Koçel 2010, 111).

Kararsızlık, karar verememe seçim yapamamayı ifade eder. Bunun aşağıda ele alacağımız çeşitli nedenleri olabilir. Ancak yöneticilik işinin temelinde karar verme vardır. Bu nedenle karar veremeyen yönetici işini yapamaz (Koçel 2010, 111).



Grafik- 1 Yönetici-Karar Verme İlişkisi

Kararın neden yöneticilik işinin temeli olduğunu grafik üzerinde kısaca şöyle ifade edilebilir: Yönetici belirli amaç ve hedefleri gerçekleştirmek üzere emrine verilen maddi kaynakları kullanan kişidir. Bu kaynaklar kullanılarak örgütün amacı gerçekleştirilir. İşte bu noktada karar verme karşımıza çıkmaktadır. Yönetici hangi işlerin yapılacağını, hatta nasıl yapılacağını belirlemeli ki çalışan o işi yapabilsin. Dolayısıyla yönetici çeşitli işler arasından bir tercih yapmak zorundadır. Seçilen tercih yöneticinin kararını ifade eder. Seçilen tercihle ilgili diğer alt düzeyde kararların tamamı “Planlamayı” İfade eder. Artık çalışan hangi işin yapılacağını bilir (Koçel 2010, 111).

Küreselleşme ve enformasyon dönemine girmekle karar olayının örgüt yönetimindeki rolü ve önemi daha da artmıştır. Günümüzde yönetici karar verecek çalışanlar buna uyacak anlayışı yerine, kararları, işi bizzat yapanların vermesi, en azından

yararı onlarla birlikte verme yönünde bir eğilim kuvvetlenmektedir. Bazen sade yönetim, bazen kademe azaltma ve bazen de kademeyi kuvvetlendirme olarak ifade edilen bu durum, karar vermeyi, işin yapıldığı noktalara yaklaştırmayı amaçlamaktadır. Bu durum, yetki devri olayından çok daha kapsamlı bir yaklaşımı ifade etmektedir (Koçel 2010, 112).

Burada belirtmek istediğimiz, karar verici kim olursa olsun veya hangi kademede bulunursa bulunsun, karar verme işinin bir seçim yapma işi olduğunu vurgulamaktadır. Kararın tek kişi tarafından veya grup (takım) halinde veriliyor olması, bu niteliğini değiştirmez (Koçel 2010, 111).

Yönetici, seçim yapılamıyorsa kaynakların ne için ve nasıl kullanılacağı bilmiyor demektir. Ancak en önemli ve tekrar geri kazanılamayacak bir maliyet unsuru olarak "Zaman" işlemektedir. Yönetici tercih yapamamaktadır. Dolayısıyla yöneticinin amaca ulaşması gecikmekte, dolayısıyla doğru mu yanlış mı yaptığını değerlendirme imkanı ortaya çıkmamaktadır. Böylece kıt kaynaklar israf edilmiş olmaktadır. Bu nedenle "En kötü karar bile kararsızlıktan iyidir" ifadesi literatürde yerleşmiş bulunmaktadır (Koçel 2010, 111).

2.3.7.1. Karar Tipleri

İşletmelerde yönetim ve organizasyon uygulamalarında verilen kararları, değişik kriterlere, göre gruplamak ve tiplere ayırmak mümkündür. Böyle bir sınıflamanın en önemli yararı, hem değişik karar türlerinin sorunların daha açık görebilmek hem de farklı karar türlerinde farklı teknik ve yaklaşımların kullanılabilceğini göstermektir (Koçel 2010, 112).

Karar tipleri ile ilgili en çok şu sınıflandırma yapılmıştır: "Programlanabilen ve programlanamayan kararlar, stratejik ve operasyonel kararlar, kişi ve grup kararları, alt ve üst kademe kararları ve belirlilik ve belirsizlik şartları altında verilen kararlar" şeklinde olmak üzere beş karar ortaya çıkmaktadır (Koçel 2010, 112).

Bu sınıflamalar arasında örtüşmeler olmakla beraber her karar tipinin vurguladığı özellik farklıdır, örneğin, üst kademelerde verilen kararların çoğu stratejik nitelikte, programlanamayan ve belirsizlik şartları altında verilen kararlardır. Ancak bu ortak

özelliklere rağmen, programlanabilme ve programlanamama, karar vermede İzlenecek yol ve prosedürler ile seçim kriterlerini vurgulamaktadır. Kişi ve grup kararları ise, karar sürecini tek kişinin kullanması ile çok kişinin kullanması halinde ortaya çıkacak sonuçtan vurgulamaktadır (Koçel 2010, 113).

2.3.7.2. Karar Verme Süreci

Yukarıdaki açıklamalardan da çıkarılacağı üzere, hangi tipe girerse girsin, karar bir sonucu ifade eder. Yani yönetici karar vermekle bir sürecin sonucunu açıklamış olur. Dolayısıyla karar konusunu incelemek için sadece nihai sonucu ifade eden seçim veya tercihin incelenmesi yetmez, Bunun aksine giderek, bu noktaya yani seçim yapmaya gelinceye kadar nelerin olup bittiğine bakmak gerekir (Koçel 2010, 113).

Koçel'e göre (2010), bu açıdan ele alındığında, karar verme işini bir süreç (proses) olarak görmek mümkündür. Yani karar verme, belirli bir başlangıç ve bitiş noktası olan ve iş, faaliyet veya düşüncelerin birbirini izlediği ve sonunda bir tercihin yapılması ile sonuçlanan bir işler topluluğu, süreç olarak da ele alınabilir. Bu sürecin safhalarının neler olduğunu aşağıda tablo aracılığıyla açıklamaya çalışalım.

Tablo- 1 Karar Verme Süreci

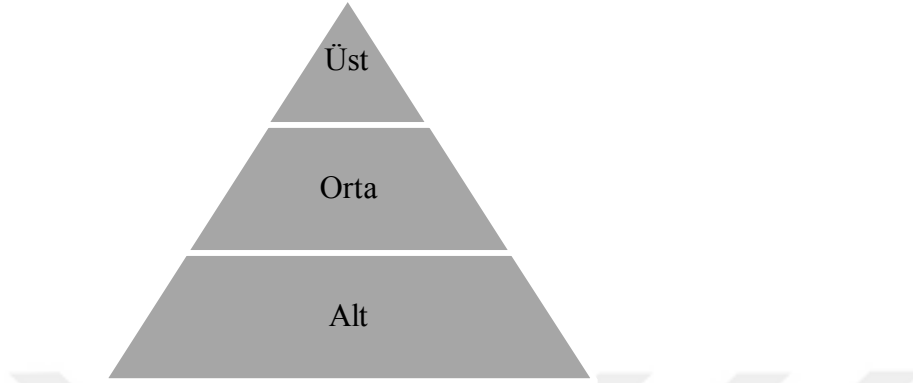
Safha-1	Safha-2	Safha-3	Safha-4	Safha-5
Amaç belirleme	Sorunları irdeleme	Alternatif belirleme	Alternatifleri irdeleme	Seçim yapma

Kaynak: Koçel, 2010

2.4. Yönetmel Düzeyler

Örgütler; büyük, küçük, özel, kamu gibi çeşitlerde olduğu için yönetim düzeyleri de farklı farklıdır. Bu yüzden yönetici kavramından bahsedildiğinde sadece üst yönetici akla gelmemelidir (Özalp 2005, 22).

Örgütlerde alt, orta ve üst düzey yöneticiler bulunmaktadır. Bu yönetsel düzeyler arasında ki temel fark, yöneticilerin sahip olduğu otorite, yetki, sorumluluk ve örgütsel faaliyetlerin derecesidir. Bu düzeyler aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmıştır.



Şekil-6 Yönetsel Düzeyler

Kaynak: Özalp, 2005

2.4.1. Alt Düzey Yöneticiler

Tepede bulunan üst düzey yöneticiler, günlük rutin faaliyetlerin yürütülmesinden ve sonuçlandırılmasından sorumludurlar. Bundan dolayı yönetme yetkisi olmayan işçi, memur, hizmetli gibi çalışan ve herhangi bir yönetim görevi olmayan kişileri yöneten, birim şefleri, postacı başı, ustabaşı, kalfa ve diğer hizmet birimlerinin başları gibi çeşitli çalışanlar alt düzey yöneticileri oluştururlar (Paşaoğlu 2013, 12-14). Banka şefleri, fabrikaların ustabaşları, büro yöneticileri bu tür yöneticilere örnektir (Kavuncubaşı 2000). Bunlar işin temelinde yer alan işin mutfağında yetişen yöneticilerdir.

2.4.2. Orta Düzey Yöneticiler

Bölüm, birim ve daire başkanları, servis şeflerinin yardımcıları, iş yerlerindeki genel sekreterler, bölge müdürleri ve yardımcıları gibi unvanı olanlar orta düzey yöneticilerdir. Bu yöneticiler plan geliştirirler, bunlar uygulama aşamasındaki işleri görürler, yapılanları kontrol ederler, maliyet analizleri yaparlar ve üst düzey yöneticilere raporlar oluştururlar.

Orta düzey yöneticiler, üst düzey yöneticiler tarafından belirlenen amaçlara ulaşmak için gerekli olan program ve faaliyetlerin organize edilmesinden sorumlu olarak örgütün işlevsel yönetimi ile ilgili faaliyetlerle uğraşırlar (Eren 2011, 28).

2.4.3. Üst Düzey Yöneticiler

Paşaoğlu'na göre (2013), “İşletmenin en üstünde yer alan ve tepe yöneticileri olarak ifade edilen yöneticiler; genel müdür, başkan, bölüm ve daire müdürleri, daire başkanları, müsteşarlar, müdürler gibi yöneticilerden oluşur. Bu düzey yöneticilerin, çalışmaları genelde işletme dışına dönüktür ve işletmeyi bir bütün olarak görürler.” Üst düzey yöneticilerin yönetici becerileri; teknik beceri, iletişim becerisi, beşeri ilişkiler becerisi, analitik beceri, seçme veya karar verme becerisi ve kavramsal beceri gibi becerilere sahiptirler.

En tepedeki yöneticilerin çalışmaları bütün işletme düzeniyle ilgili olup, iktisadi sistem için de işletmenin amaçlarını en iyi şekilde gerçekleştirmeye yöneliktir. İcranın başı olarak da ifade edilen **CEO** bir şirketin, işletmenin veya biriminin en üst dereceli yöneticisidir (Eren 2011, 29).

Üst, orta ve alt yönetim düzey yöneticilerinin yerine getirdikleri görevler farklı farklıdır. Yönetim basamakları çalışmanın içine alınmasının sebebi yönetimin her basamağındaki yöneticilerin farklı becerileri ve rollerinin olmasıdır. Dolayısıyla yönetsel düzeylerle direkt bağlantılı olduğu için ve konu bütünlüğü oluşturulduğu için çalışmanın içine alınmıştır. Yönetsel düzeyleri özetleyen tablo aşağıda özetlenmiştir.

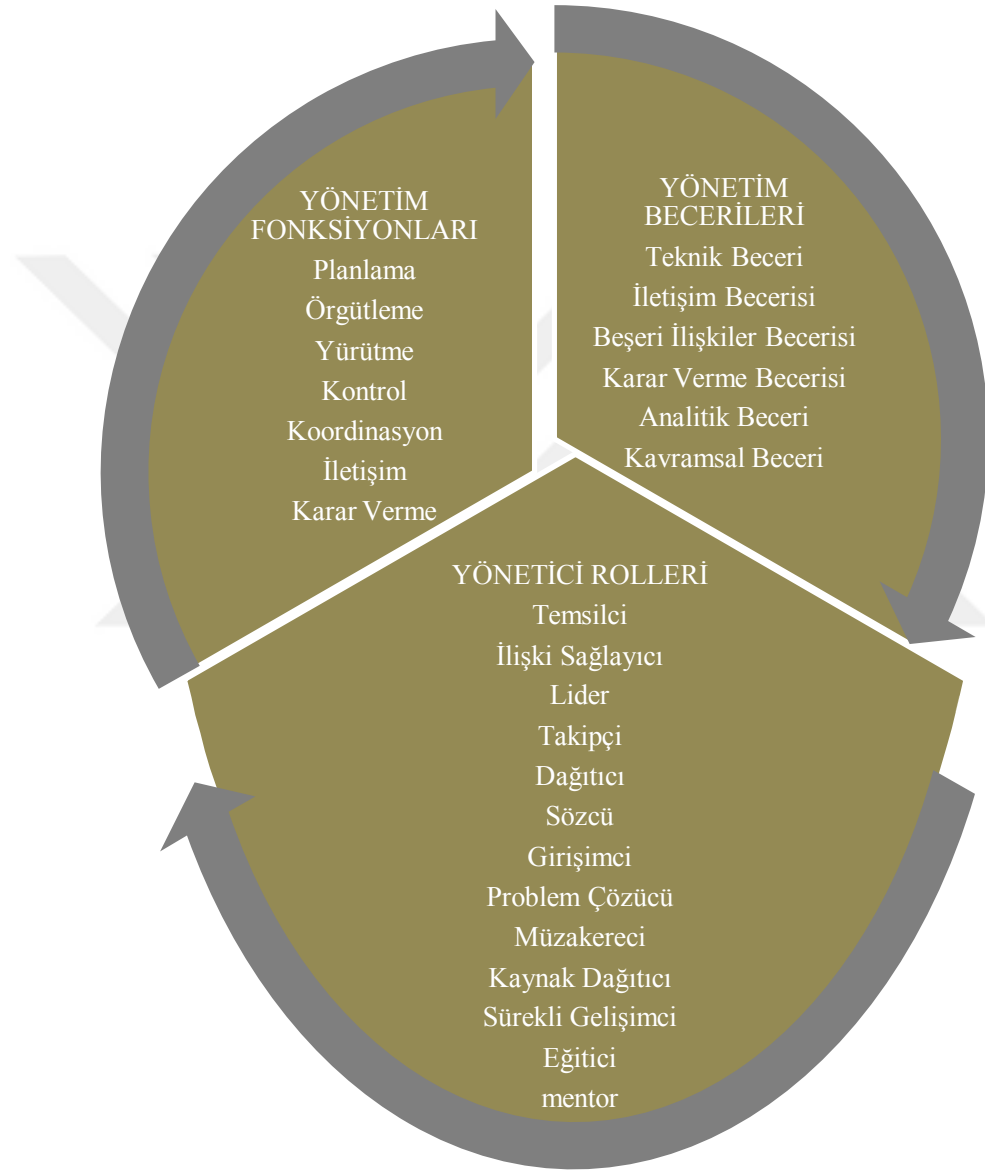
Tablo- 2 Çeşitli Yönetim Seviyelerinde Yerine Getirilen Görevler

Üst Yönetim
İşletme için en önemli kararları alırlar, uzun dönemli planları hazırlar ve yayınlarlar. ana bölümlerin çalışmalarını gözden geçirirler, işletme sahipleriyle örgüt arasında köprü görevi görürler.
Orta Yönetim
Aylık ve yıllık üretim ve satış raporları hazırlarlar, işletmenin teknik planlarını yaparlar, üst yönetimin kararlarını uygulamaya koyarlar, bölüm amaçlarını saptarlar.
Alt Yönetim
Günlük işlerin yürütülmesini sağlarlar, çalışanlarla yakın ilişkiye girerler, üretim ve satışların dönemsel sonuçlarını gözden geçirirler, işlerin teknik denetimini sağlarlar.

Kaynak: Özalp, 2005

2.5. Yönetim Becerileri

Yönetim becerilerini açıklamadan önce yönetim becerileri, yönetim fonksiyonları ve yönetici rolleri arasında nasıl bir ilişki olduğunu ortaya koymak gerekir. Öncelikle şekil yardımıyla bunu ortaya koyduktan sonra neyin anlatılması istediğini aşağıda açıklanmaya çalışılacaktır.



Şekil-7 Yönetim Fonksiyonları, Yönetimsel Beceriler ve Yönetici Rollerinin Arasındaki İlişki

Yönetim bir süreç olarak ifade edildiğine göre, bu sürecin olması için yönetim fonksiyonlarının olması gerekir. Yani planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon, iletişim, karar verme ve kontrol fonksiyonlarının olması gerekir. Yönetici, fonksiyonları

yerine getirirken becerileri çerçevesinde yerine getirmektedir. Yani, fonksiyonları yerine getirirken; kavramsal, beşeri ilişkiler, karar verme, analitik, teknik beceri ve iletişim yetilerini kullanarak yerine getirir.

Yönetim becerileri açısından ise, rollerle birbirini tamamladığını, iç içe geçtiği görülmektedir. Hatta aynı kavramla ifade edilmektedir. Karar verme ve iletişim yönetim fonksiyonları iken aynı zamanda yönetim becerileri içinde de yer almaktadır. Yönetimin her basamağında görevlerini yerine getiren yönetici aynı zamanda becerilerine uygun davranmış olur. Kavramsal, analitik, beşeri ilişkiler, karar verme, iletişim ve teknik becerisi olmadan problem çözme, kaynakları dağıtma, girişimci, bilgi toplayıcı ve lider özelliklerini yerine getiremez. Yönetici becerilerine uygun rollerini yerine getirmek zorundadır.

Yönetim becerileri; teknik, kişisel, iletişim, kavramsal ve karar verme becerileri olarak sınıflandırmıştır. Yönetim becerilerini teknik, iletişim, beşeri ilişkiler, analitik, karar verme ve kavramsal beceri olmak üzere altı kategori şeklinde sınıflandırmıştır (Mirze 2010).

Efil (1994), Kantz'ın yönetim becerilerine ek olarak beşeri ilişkiler ve analitik becerinin olması gerektiğini ifade etmiştir. Bir yöneticide üst düzey yönetici ise kavramsal; orta düzey yönetici ise beşeri ilişkiler, analitik ve karar verme becerilerinin; alt düzey yöneticilerde ise teknik ve iletişim becerisinin olması gerekir.

Yöneticilerden bahsederken örgütte bulunan tüm düzeydeki yöneticileri içermektedir. Yalnız, yöneticilerin sahip olması gereken becerilerinin yanı sıra yöneticilerin belli ölçülerde bazı özelliklere de sahip olması gerekir. Bu özellikler yöneticilerin organizasyonda buldukları basamağa göre farklılık gösterir. Bu farklılık daha ayrıntılı ve daha açıklamalı olarak şekil yardımı ile gösterilmektedir (Mirze 2010).

Tablo- 3 Örgütün Çeşitli Düzeylerinde Gerekli Yönetsel Beceriler

Üst düzey Yöneticiler					Kavramsal
Orta düzey Yöneticiler		Beşeri ilişkiler	Analitik	Karar verme	
Alt düzey Yöneticiler	Teknik	İletişim			

Kaynak: Efil, 2010

2.5.1. Teknik Beceri

Yukarıda şekilde görüldüğü gibi teknik beceri en alt basamaktaki yöneticilerde bulunması gereken beceridir. Çünkü organizasyonda çalışanlarla sürekli ilişki içinde olan ve onlara her türlü desteği veren alt yöneticilerdir. Alt yönetimde yer alan yöneticilerin her biri, bir bilim dalında teknik bilgiye sahiptir. Ancak, bu teknik bilgiyi kullanabilme yeteneği en önemli unsurdur. Un fabrikasında çalışan alt düzey bir yöneticisinin tarım endüstrisi ile ilgili bilgi sahibi olması teknik beceriye bir örnektir (Paşaoğlu 2013, 12-14).

2.5.2. İletişim Becerisi

Günümüzde iletişim becerisi en önemli faktörlerden biri olmuştur. İşletmelerde çalışanların ve yöneticilerin birbirlerini anlaması, düşündüklerini birbirine aktarmaları çok önemlidir. Çünkü iletişim ile birlikte çalışanların motivasyonları artacak ne tür becerilerinin olduğu anlaşılacak, işletmeyi daha iyi benimseyerek yöneticinin istekleri yapacaklardır (Aktepe 2007). Yönetici ile çalışan arasında iletişimsizlik baş gösterdiğinde çatışma başlayacak hatta işletmenin başarısızlığına sebep olacaktır.

2.5.3. Beşeri İlişkiler Becerisi

Yönetimde çalışanlarla ilişki içinde olmak önemlidir. Çünkü çalışanlar sayesinde arzu edilen amaçlara ulaşılabilir. Bu yüzden çalışanları motive edebilmek, onlara yol, yordam gösterebilmek, problemlerine çözüm üretebilmek, onları sıkıntılarını anlamak ve

karşılıklı paylaşımları arttırmak önemlidir. Bütün bunları gerçekleştiren yönetici beşeri ilişkiler becerisinde yetenekli olmalıdır (Paşaoğlu 2013, 12-14).

2.5.4. Analitik Beceri

Paşaoğlu'na göre (2013) “Örgütün stratejilerini, hedeflerini, politikalarını, planlarını hazırlamak ve bütün bunların sonuçlarını tahmin edebilmek, analitik beceridir” Genel itibariyle tüm yönetim düzeylerinde bulunması gereken analitik beceri, en çok üst düzey yöneticilerde bulunması gereken bir özelliktir. Örgütün en tepesindeki yöneticiler ise örgüt için çok önem taşıyan işlerle ilgilenirler. Alt ve orta düzeydekiler daha önceden düşünülmüş veya planlanmış faaliyetlerle ilgilenirken, üst düzeydeki yöneticiler daha karmaşık, belirsiz durumlarla iç içedir. Tüm bu nedenlerden dolayı üst düzey yöneticilerin analitik beceriye sahip olması gerekir.

2.5.5. Karar Verme Becerisi

Karar verme becerisi, işletmenin belirli amaçlara ulaşması için veya işletmede karşılaşılan problemleri çözmek için belirlenen tercihler arasından birini seçmektir. İşletmede karar verme becerisi yerine getirildiğinde, planlama, yürütme ve kontrol gibi fonksiyonlar yerine getirildiği için karar önemli bir unsur haline gelmektedir (Paşaoğlu 2013, 12).

Karar verme becerisi, işletmenin çalışanlarının her kademesinde bulunması gerekmektedir. Ancak karar verme becerisi genellikle üst yöneticiler tarafından yerine getirmektedir, diğer yönetim düzeyleri ise, daha çok yöneticiler tarafından verilen diğer emirleri yerine getirmektedir (Paşaoğlu 2013, 12).

2.5.6. Kavramsal Beceri

Kavramsal beceri, aslında karar verme veya tercih yapma ile ilgilidir. Yönetici sadece işletme içi durumu dikkate almaz, aynı zamanda işletme dışı kurum ve kuruluşları da takip eder (Paşaoğlu 2013, 14).

Örgüt dışında yaşanacak olayları tahmin etmeye, örgüt durumdan ne kadar etkileyeceğine karar vermeye çalışır. Ayrıca örgüt içinde yaşanan olaylardan ve

çalışanlardan da haberi vardır. İşletmeyi bir bütün olarak görür ve dış çevre ile ilişkilerini uyumlaştıran kararlar alır. Bu tür becerilere sahip olan kişiler kararlar alabilir, dolayısıyla örgütlerinde en üst düzey yönetici olabilirler (Paşaoğlu 2013, 14).

2.6. Örgütlerde Algı Kavramı

Enformasyon çağını yaşadığımız şu dönemde, hızlı bir şekilde gelişen teknolojik altyapının yardımıyla toplum çok hızlı ve çok kolay bilgiye ulaşma imkânına sahiptir. Beş duyu organları sayesinde çevrede yaşanan olayları algılayan insan, bu sayede bulunduğu mekânı veya çevresini anlama becerisine sahip olmaktadır. Bu beceriye geçmişte yaşadığı deneyimlerin de katkısı olmaktadır. İnsanoğlunun, algı yönetimi sayesinde çevresini algılama konusu; uluslar, ülkeler, hükümetler, askeri kurumlar ve işletmelerin ilgisini çekmektedir. Bu tür örgütler, hedef kitlelerine yönelik bir algı oluşturmakta ve bu algının başkaları üzerinde etkili olmasını gerçekleştirmeye çalışmaktadır (Bakan ve Kefe 2012, 19).

İnsanlar, çevresinde ve dış dünyada yer alan bir sürü bilgi arasından kendisine lazım olanı veya ihtiyacı olduğu düşündüğünü seçer (Baltaş ve Baltaş 2007, 39). Bu seçiminde insanda var olan beş duyu organı yardımcı olmaktadır.

Beş duyu organımız; görme, duyma, dokunma, tatma ve koklama olup, beynimizin verdiği komutlar sayesinde dünyayı algılarız. Duyularımız olmadan dünyayı algılayamayız. Duyu organlarımızdaki bir eksiklik çevremizdeki ve dış dünyadakileri tam olarak algılayamayız (Bakan ve Kefe 2012, 20). Çevremizdeki var olan bilgi yığını, ancak duyu organları sayesinde algılar ve hissederiz.

İnsanın çevresinde gerçekleşenleri gördüğü, hissettiği, duyduğu, kokladığı ve tattığı her şey, beyinde gerçekleşen bir dizi eylemler sonucu oluşmaktadır. Bunun yanında insan zihninin temel bakım ve beslenme ihtiyacı karşılandığı zaman, insan zihni yeteneği sayesinde kendisinde var olan bilgileri yaklaşık 100 yıl boyunca muhafaza edebilmektedir (Bakan ve Kefe 2012, 20).

İnsanlarda var olan duygu ve düşünceler doğumdan itibaren kişilerin yetenek ve becerileri doğrultusunda gerçekleşmektedir. Renkleri birbirinden ayırmak, müziği yorumlamak, dokunduğumuz bir nesnenin şiddetini belirlemek, duyuusal mekanizmaların

nasıl kurulduğunu ve işlendiğini, ışık, ses, dokunma ve tat duyularına nasıl aracılık ettiği duyuşal süreçlerin anlaşılması ile açıklanır (Arkonaç 1998, 107-112).

Friman (1999), Pepper'ın 1967 yılında yapmış olduğu çalışmasını ele alarak, algısal durumun duygular ve çevre arasındaki etkileşimini incelemiş, algının var olabilmesi için bir nesne ve gözlemcinin gerektiğini belirtmiştir. "Bir masa görüyorum" denildiğinde, masa bir nesne, gören ise gözlemci olmaktadır.

Burada masayı görmemizi sağlayan algı, başka bir ifade ile beynimizdeki birikmiş bilgiyi aktarır ve gruplandırılmış, karşılaştırılmış sınırsız kararlar arasından bilinçli bir seçim yapmamızı sağlar. Bildiğimizin aksine görme işlemini gerçekleştiren aslında gözler değil beyindir. Görmeyi sağlayan beynin bir zarar görmesi durumunda gözlere gerekli mesajı gönderemez ve gözler görmezler (Coren 1993, 4).

Konu ile ilgili Epicharmus (M.Ö. 450) şunu söylemiştir: "Akıl görür, akıl duyar. Aklın dışında kör ve sağırız" (Coren 1993, 4) demiştir.

2.6.1. Algı

Algı "İçten ve dıştan gelen uyarıcıların duyumlar aracılığıyla anlamlı hale getirilmesine algı" denir. Örneğin; bir sesi duymak duyum iken, sesin kime ait olduğunu anlamak algıdır (Saydam 2005/a, 38).

Algı ile duyum arasında şu noktalarda farklılık oluşmaktadır. Duyum basit fizyolojik bir olaydır. Algı ise karmaşık psikolojik bir olaydır. Duyumdan gelen uyarıcılar tek tek değerlendirilir. Algıda ise bir bütün olarak değerlendirilir.

Duyum her şeyde aynı şekilde gerçekleşir. Algı da ise bireyden bireye farklılık gösterir (Saydam 2005/a, 38).

Başka bir tanımda ise algının, "nesnelere ve nesnelere arasında gerçekleşen bilinçli deneyimler olduğu söylenebilir" (Coren 1993, 17). Bu tanım kapsamında algı kavramını değerlendirdiğimizde birilerine göre doğru olan başkalarına göre yanlış olabilir. (Friman 1999, 6).

Arkonaç'a göre ise, "Duyu organlarımızca taşınan duyuşsal verileri örgütleyip yorumlamaktadır". İnsanların çevresindeki yer alan uyarılara anlam verme sürecidir. Algı faaliyeti gerçekleşirken beden dili, kullanılan sözcükler, giyim tarzı, içinde yaşanan mekân algılama için önemli birer faktörlerdir (Baltaş ve Baltaş 2007, 19).

Eren'e göre (2010), "Birbirinden bağımsız olan görme, duyma, koklama, tatma gibi duyu organlarından gelen duyuşsal veriler, anlamlı bir bütüne dönüşmesi için bir araya getirilip anlama ya da yoruma kavuşturulur" demektir.

İnsanın genetik yapısı, algıyı etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Algı, insanın doğuşundan gelen yetenekler ve insanın yetişmesi ile sonradan öğrenilen becerilerin birleşimidir, ayrıca insanın doğum ile gelen yeteneklerini öğrenme ile şekillenerek gelişmesidir (Arkonaç 1998, 65-66,107-112).

Stupak (2000), kendi çalışmasına atıfta bulunarak, algıyı, insanın tecrübesi ve zihinsel algısı şeklinde oluştuğunu ifade etmiştir. Cialdini, "Tecrübeye dayanan algı"nın, görme, duyma, dokunma, koklama ve tat alma şeklinde duyuşlarımız ile geliştirildiğini, "Zihinsel algı"nın ise, bir şeyleri bilme şeklinde isimlendirdiği altıncı his olarak tanımlanabileceğini ifade etmiştir.

2.6.1.1. Algının Özellikleri

1. Algıda Seçicilik (dikkat): Organizma, dikkatini uyarıcılardan sadece bir tanesine odaklaştırıp onun özellikleri algılamasıdır. Dikkat, beş duyuş organının tek bir uyarıcı üzerinde toplanmasıdır (Coren 1993, 14).

2. Algıda Değişmezlik: Bir kez algılanan nesnelerin, renkleri, büyüklükleri değiştiği halde, başka zamanda aynı şekilde algılanması durumudur (Bakan ve Kefe 2012, 22).

3. Algıda Organizasyon: Uyarıcıların bir bütün olarak algılanmasıdır. Algının en önemli özelliğini oluşturmaktadır.

4. Mekân ve zaman algısı: Nesnelerin sürekli bir alan veya mekân üzerinde algılanması durumuna mekân ve zaman algısı denir.

Nesnelerin tanımlarını yaparken belli bir mekâna göre tanımlarız. Zaman algısı ise nesnelerin yer veya mekân içerisinde pozisyon değiştirmesi durumunda organizmada zaman algısına neden olur (Bakan ve Kefe 2012, 22).

5. Algı Alanı, Algı Dayanağı, Derinlik Algısı, Algıda Bütünlük:

Algı Alanı; İnsanların belli bir anda çevresinde fark ettiği her şeydir. Örneğin evin penceresinden park alanına bakan bireyin gördüğü çocuklar, onun o andaki algı alanını oluşturur. Algı Dayanağı; Birey, kendisi dışındaki dış dünyayı olduğu gibi algılamaz. Uyarıcıları yorumlarken iyi-kötü, hoş- hoş olmayan, gibi değer yargıları doğrultusunda anlamlandırılır. Derinlik Algısı; nesnelerin üç boyutlu olarak algılanması durumuna derinlik algısı denir. Algıda Bütünlük ise Nesneler bir bütün olarak algılanması durumuna denir (Özer 2003, 366).

2.6.2. Algı Yönetimi

İnsan, çevre ile olan ilişkisini beş duyu organı sayesinde yürütmektedir. Önce çevreden alınan veriler beyne iletilmekte ve daha sonra algıladığı durumla ilgili insanın düşünce süreci başlamaktadır. Bu şekilde insanın beyinde bir anlam yaratılmaktadır. İnsanların daha önce sahip olduğu benzer düşünceler, hangi yorumları yaptığı, konuya ilişkin var olan inanış kalıplarının neler olduğu araştırılmaktadır. İnsan beyinde süreklilik gösteren bu süreç, mevcut işletme içinde gerçekteşen algılama sistemi için de temel oluşturmaktadır (Uğurlu 2008, 148). Bu süreci “Anlama” algı yönetiminin temelini oluşturmaktadır. Bir insan veya konuya ilişkin farklı düşüncelerin kendi içinde mantıklı bir tutarlılık ile olduğu hipotezi anlamının temelini oluşturur (Özer 2003, 366).

Eren’e göre (2010), algı yönetimi açısından önemli olan, algı sürecini “Algılayan bireyin özellikleri, algılanan nesnenin özellikleri, algılama ortamı” şeklinde sıralamak mümkündür.

Uğurlu’ya göre (2008) algı yönetimi ise, “Bireyler hakkında elde edilen anlamların, örgütsel süreçlerle yoğrulması ve algı unsurunun, örgütün ve bireyin amaçlarının gerçekteşmesine katkı sağlayacak şekilde kullanılması” şeklinde tanımlamıştır.

Algı yönetimi kavramı, aynı zamanda soru sormayı ve personelden geri bildirim almayı gerektirir. Örneğin; birçok yönetici geri bildirim almaz veya ara sıra alır. Ama etkin geri bildirim yapılacak işlerle ilgili bilgi sağlar (Bakan ve Kefe 2012, 22).

2.7. Benlik

Yurdakul'a göre (1992), "Benlik, bireyin kişiliğine ilişkin kanıları, kendini algılayış biçimi" olarak özetlenebilir. Genç yaştan itibaren kişilerin çevresiyle kurduğu ilişkiler ve iletişim, kişinin hem kendi iç dünyasını, hem de dış dünyasını algılamasını sağlar. Kişinin benlikle ilişkilerini yönetme becerisi ile iletişim arasında güçlü bir ilişki vardır. Leonard ve L.L.Beauvais (1995) Benlik kavramını, dört faktörden oluştuğunu ifade etmiştir.

2.7.1. Kişilik özellikleri

Kişinin davranışları arasında tutarlılık olduğu zaman, dışarıdan bakanlar ve kişinin kendisi davranışları ile kişilik özellikleri arasından bağ kurar.

2.7.2. Yetkinlikler

Her birey belli yeteneklere, becerilere, yetilere, bilgi düzeyine ve algıya sahiptir. Bu da benlik özelliğinin yetkinliğini ortaya koyar (Yurdakul, 1992, s. 7).

2.7.3. Değerler

Kişi kararlarına ve davranışlarına değerlerin yön verdiğiğine inanır ve kendisini de öyle algılar. Benlik algısı kişinin etrafı ile veya çevresi ile etkileşimi sonucunda oluşur. Çevre tepkileri açık, net ve tutarlı olduğu zaman güçlü bir benlik algısı oluşur. Belirsiz ve tutarsız tepkiler ise zayıf benlik algısına neden olur (Yurdakul, 1992, s. 7).

2.7.4. İdeal Benlik

Her insanın kendisinde olmasını istediği yetkinlikler ve değerler vardır. Kişi kendisinde var olduğunu düşündüğü bu yetkinliklere ve değerlere inanmak ve başkalarını da inandırmak ister. Çocukluk yıllarında aile bireylerimizle akranlarımızla kurduğumuz iletişim, bize ideal benliğimizin ne olması gerektiğini öğretir. Yakın çevremizin koşulsuz olumlu tepki verdiği, davranışlarımızı onaylandığı hissi bizlerde var olur ve bunu içselleştiririz (Leonard, L.L.Beauvais ve W. 1995).

2.7.5. Sosyal Kimlikler

Bireyler, içinde var oldukları ve değer verdikleri gruplar içinde kurdukları sosyal ilişkiler sonucunda sosyal kimlikler geliştirirler. Birey, iş arkadaşı grubunda başka, futbol oynadığı kulüpte farklı, çalıştığı lokalde farklı, iş ortamında farklı roller üstlenir; farklı davranışların gerektirdiği sosyal kimliğe uygun davranışları sergiler (Leonard, L.L.Beauvais ve W. 1995).

2.7.6. Öz değer

Öz değer kavramını şöyle tanımlamak mümkündür; "ideal benlikle algılanan benlik arasındaki farktır". Algılanan benlik ideal benlikle eşleştiği zaman, öz değer oldukça yüksek çıkacaktır. Ancak arasındaki fark, elde edilen sosyal dönütle sürekli değişir. Bu nedenle öz değer kavramı, benlik kavramının aktif bir bileşenidir (Leonard, L.L.Beauvais ve W. 1995). Örnek vermek gerekirse, çevresinin inatçı biri olduğuna dair hakkında sözlü ya da sözsüz geri bildirim alan biri, kendisini inatçı biri olarak algılamaya başlar.



Şekil-8 Benlik, Algı ve Yönetici Roller Arasındaki İlişki

Algı ve benlik kavramlarını yukarıda açıklamaya çalışılmıştır. Ancak algı, benlik ve yönetici rolleri arasındaki ilişki ortaya koymak için yukarıda tablo üzerinde gösterilerek, aralarındaki ilişkiyi açıklamak mümkündür. İçten ve dıştan gelen uyarıcıların duyular aracılığıyla anlamlı hale getirilmesine algı denildiği daha önce açıklanmıştı. Bunu da örnek yardımıyla şöyle açıklayabiliriz; bir tat almak duyum iken, ne tadı olduğunu anlamak algıdır. Bir ses duymak duyum iken, kimin veya neyin sesi olduğunu anlamak algıdır. Benlik ise bireyin kişiliğine ilişkin kanıları, kendini algılayış biçimi olarak özetlenebilir. İkisi arasındaki farkı şöyle özetlemek mümkündür, algı dışarıdan bir araç vasıtasıyla algılanırken, benlik ise kişinin kendisini nasıl gördüğü ile

ilgilidir. Kişi benliği ile ilgili algı oluşturabilir. İkisinin rollerle ilişkisini ise yönetici rollerini yerine getirirken algı ve benlik çerçevesinde yerine getirmektedir. Yani yönetici herhangi bir rolü yerine getirirken kendisi nasıl algılıyor veya o rolün benliğinde nasıl yorumladığını, algı ve benlik çerçevesinde hareket ederek yerine getirmektedir.



BÖLÜM III

YÖNETİCİ ROLLERİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ, YÖNETİCİLERİN GÖREVLERİ VE YÖNETSEL ROLLER

Bir davranış kümesinin rol olarak adlandırılabilmesi için iki koşulun yerine getirilmesi beklenmektedir. Birincisi bu davranışların bireye özgü olmaktan çıkıp, belirli bir *pozisyona* özgü olması; ikincisi, *normatif* bir özellik kazanarak sosyal açıdan beklenen davranışlar olarak algılanması gerekliliğidir. Bu koşullar açısından bakıldığında işletme yaşantısı içerisinde yöneticilere ait davranış gruplarını, birincisi pozisyona özgü oldukları için, ikincisi de işletme içerisinde beklenen davranış grupları oldukları için yönetici rolleri olarak adlandırmak mümkündür (Işık 2001, 32). Biz burada daha çok beklenen davranışlara bakarak yönetici rollerini ortaya koymaya çalışacağız.

Statü rolleri; kişilerin belirli statü rollerini işgal ettiklerini bildiğimizde onların ne yapmaları gerektiğini, nasıl davranacakları konusunda bazı beklentilere sahip olmaları gerektiğini ve kişinin rolüyle ilişki içinde nasıl davranması gerektiğini bilmek gerekir (E.C.Cuff, W.W.Sharrock ve D.W.Francis 2013, 100).

Genel düzeyde yedi temel yönetim fonksiyonu açısından incelenebilecek olan yönetici rolleri ile ilgili olarak yapılan çalışmalara bakıldığında değerlendirilen konular itibari ile farklı sonuçlar elde edilmiştir.

1930, 1940 ve 1950'li yıllarda yapılan çalışmaların daha ziyade karakter özellikleri doğrultusunda yapıldığı, 1960 ve 1970'li yıllardaki çalışmaların davranışsal yaklaşıma odaklanarak yöneticilerin zamanlarını nasıl harcadığı üzerine odaklandığı görülmektedir. Burada şunu görebiliyoruz, 1950 ve öncesi genel karakter yapısı ortaya çıkarken 1960 yıllar ve sonrasında davranışsal yaklaşımlar ortaya atılarak performans kriterleri ön plana çıkmıştır (Özyurt 2010, 57).

1980'li yıllara gelindiğinde ise yöneticilerin davranışlarının ve aktivitelerinin belirli rollere ayrıştırılarak sınıflandırıldığı gözlemlenmektedir (Ellinger 1997, 42). Bu noktada Mintzberg'in yapmış olduğu çalışma en popüler olanlarından biridir

Davranışsal yaklaşım konusunda yapılan ilk çalışmalar yöneticinin zamanını nasıl geçirdiği ile ilgili aktivitelerin listelenmesi ile sonuçlandırılmıştır. Elde edilen bulgular sonrasında yöneticinin daha ziyade organize etme, bütünleştirme, düzenleme ve astların eğitilmesi gibi konularla ilgilendiği belirtilmiştir (Ellinger 1997, 42).

Sınıflandırma yöntemi ile ortaya konulan çalışmalar içinde Mintzberg'in on yönetici rolü çalışması en bilinenlerdendir. Bu alanda gerçekleştirilen farklı çalışmalarda sınıflandırma tekrar edilmiş ya da Mintzberg'in bulguları genişletilmiştir (Özyurt 2010, 57). Birçok yönetim bilimci, yazar ve araştırmacı yönetsel rolleri açıklamadan önce yöneticinin görevlerinin neler olduğunu ortaya koymaya çalışmıştır. Çünkü yönetici rolleri ile yönetici görevleri eş anlamlı veya aynı yönde anlamlandırılabilceğini görülmüştür. Dolayısıyla yönetici rollerini incelemeyen önce, yöneticinin görevlerinin neler olduğunu ortaya koymaya çalışılması gerekmektedir (Özyurt 2010, 57).

3.1. Yöneticilerin Görevleri

Yönetici tanımı yapılırken; örgütsel, planlayıcı, organizatör, lider ve denetleyici olarak tanımlanmıştır. Yani yönetim fonksiyonları yerine getiren ve işleten kişi olarak tanımlanmıştır. Gerçekte, her yönetici içinde olduğu örgütün belirlenen hedefler yönünde faaliyet göstermesi için yukarıda belirtilen görevlerini de aşan roller yerine getirmeye çalışır (Öznur 2003, 55-103). Yönetici rollerini incelemeyen yönetim görevlerinin ortaya koymak suretiyle bir yöneticinin kim olduğu ve gerçek yaşamda işlevlerini yerine getirirken neler yaptığına ilişkin görevlerini ortaya koymaya çalışılacaktır (Şimşek ve Çelik 2012, 15).

3.1.1. Yönetici Başkalarıyla Çalışan ve Onlar Vasıtasıyla Amaca Ulaşmaya Çalışan Kişidir

Burada ki "Diğer insanlar veya başkaları" yalnızca astları ve nezaretçileri değil, aynı zamanda diğer yöneticileri ve aynı statüdeki diğer yönetici arkadaşlarını kapsamaktadır. Yönetici, bir bütün olarak örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinde kendisine yardımcı olan her kademe ki personelle çalışır. Bunun yanında, yöneticiler, görevlerin başarılması için gereksinim duydukları sağlıklı bilgileri elde etmek için örgüt içinde birlikte ve dayanışma içinde çalışırlar ve en azından çalışmak durumdadırlar (Şimşek ve Çelik 2012, 15).

3.1.2. Yönetici Rekabet Halindeki Amaçları Dengeler

Her yönetici, sahip olduğu zaman ve diğer kaynaklar yönünden, benzer durumdaki yöneticilerle sürekli bir rekabet içinde bulunur. Söz konusu kaynakların sınırlı olmaları nedeniyle, yönetici çeşitli amaç ve gereksinimler arasında bir denge kurmak zorundadır (Şimşek ve Çelik 2012, 15).

3.1.3. Yönetici Her Şeyden Önce Sorumluluk Yüklenen Kişidir

Yönetici, belirli bir takım görevlerden ve bu görevlerin başarıyla yerine getirilmesinden sorumlu tutulan kişidir. Yönetici sorumluluğunun ölçüsünde değerlendirilir (Şimşek ve Çelik 2012, 15).

3.1.4. Yönetici Kavramsal (Fikri) Bir Düşünürdür

Her yönetici analitik, kavramsal ve teknik bir düşünür olmak zorundadır. Bununla, yöneticinin belirli bir sorun üzerinde yeterince müzakerede bulunabilmesi ve sonuçta söz konusu problem için geçerli bir çözüm getirebilmesi ifade etmek istenmektedir (Şimşek ve Çelik 2012, 15).

3.1.5. Yönetici Örgütte Arabuluculuk İşlevini Yerine Getirir

Örgütler; aralarında sürekli etkileşim, uyumsuzluk ve çelişkilerin var olduğu bireylerden meydana gelir. Örgütler veya onların alt birimlerindeki çalışanlar arasında ortaya çıkan sorunlar, kurum bütünlüğünde moral ve verimliliği olumsuz yönde etkilemek suretiyle işlev bozukluklarına yol açabilir (Şimşek ve Çelik 2012, 15). En önemlisi, örgüt içi çatışmaların sürüp gitmesi, çoğu zaman bunlardan rahatsız olan becerikli ve çalışkan personelin örgütünü istemeyerek de terk etmelerine neden olabilmektedir. Görüldüğü gibi yönetici rollerinden problem çözücü rolü yöneticinin görevlerinden olan arabuluculuk göreviyle aynı anlam ifade ettiğini görülmektedir (Şimşek ve Çelik 2012, 15).

3.1.6. Yönetici Aynı Zamanda Bir Politikacıdır

Yöneticinin bir politikacı gibi davranması gerektiğini söylemek, şüphesiz, onun politik bir kariyer elde etmek için gayret gösterdiği manasına gelmez. Böyle bir ifade, sadece, örgütsel amaçları geliştirmek için yöneticinin gereken yer ve zamanlarda

profesyonel bir politikacı gibi ikna ve uzlaştırma becerisini kullanması gerekir (Şimşek ve Çelik 2012, 15). Yönetici politikacı gibi davranırken aynı zamanda ilişki sağlayıcı rolünü de yerine getirmiş olmaktadır.

3.1.7. Yönetici Bir Diplomattır

Her yönetici örgütüne ilişkin toplantılarda kendi biriminin kısmi temsilcisidir. örgüt içinde ve dışında her personeli ile ilgilenir. İşleri yürütürken tüm örgütün temsilcisi olarak hareket eder (Şimşek ve Çelik 2012, 16). Yönetici oldukça güç karar alır. Tüm zamanlar için düzgün ve hatasız bir şekilde işleyen bir örgüt çok az gösterilebilir.

Yukarıda, yöneticilerin kendi örgütlerinde oynadıkları çoğu kez birbirleriyle çatışma halindeki roller dizisini anahtarları ile özetlemeye çalışılmıştır.

Yöneticinin niteliklerini belirten özelliklerin üzerinde durmadan yönetici rolünün diğer bazı önemli yönleri üzerinde durmakta fayda vardır. Yönetime ilişkin tanımımızda, yeterince açıklanmayan yöneticilerin rolleri ile ilgili iki temel kavram; Hesap verme sorumluluğu, verimli etkili çalışma şeklinde özetlenebilir. Yöneticilerle diğer personel arasındaki temel farklılık, yöneticilerin sadece kendi çalışmalarından değil fakat aynı zamanda başkalarının da çalışmalarından sorumlu tutulmalarıdır. Buna yönetimde hesap verme sorumluluğu denir (Şimşek ve Çelik 2012, 17).

İşler yaptırma ve gördürme açısından yöneticilerin başkalarına bağımlı olmaları kendileri yönünden önemli bir risk oluşturur. İşlerin başarılması için gerekli sorumluluğun kendilerinde fakat inisiyatifin başkalarında bulunması, yöneticilerin çoğu kez kuşku ve endişe içinde kalmalarına neden olmaktadır (Şimşek ve Çelik 2012, 17).

Koçel (2010) ise yönetim nedir, yönetici kimdir, yönetici ne iş yapar, yönetici ne iş yapmalı gibi soruları sorarak yöneticinin görevlerinin neler olduğunu ortaya koymaya çalışmıştır. Koçel'in (2010) yönetici görevleri ile Şimşek'in yönetici görevleri arasında pek farklı olmadığı görülmektedir. (a)Yöneticilik insanları yönetmek, onları belirli amaçları gerçekleştirecek işleri yapmaları için yönlendirmektir. (b) Yönetim işi bir insan yönetme işidir (c)Yönetici yönetim işini yapan kişidir. (d) Yöneticilik hem bilgiyi hem bireysel beceri ve yetenekleri gerektirir. (e) Yöneticilik işi meslekleşerek yöneticiler profesyonel hale gelmektedir, (f) Amacına başkaları vasıtasıyla, başkalarının çalışması,

işleri yapması suretiyle ulaşmak durumunda olan herkes yöneticilik rolü oynuyor demektir. (g) İş ile kendisi arasında sadece bir kişi olan da yönetici durumundadır, on kişi, yüz kişi, bin kişi olan da yönetici durumundadır. (h) Yönetilen kişi sayısının artması yönetim işinin esasını değiştirmez, sadece verilen kararların kapsamını ve düzeyini değiştirir. (ı) Yönetilen kişi sayısının artması yönetim kademesini (alt, orta, üst kademeler) ve verilen kararların işletmenin geleceği ile doğrudan ilişkisini artırır (Koçel 2010, 103).

Yukarıdaki sorulara bir başka açıdan bakılarak daha sistematik cevaplar da verilmiştir. Bu cevaplardan bir kısmı yöneticilerin fiilen ne iş yaptıklarını, vurgularken diğerleri “ne iş yapmaları gerektiği” üzerinde durmuştur. Bu konudaki en güzel örnek Henry Mintzberg’in araştırmasıdır (Baysal 1993).

3.2. Yönetmel Roller ve Yönetici Rollerini

Yönetici rollerini açıklamadan önce, rollerle beceriler ve rollerle fonksiyonlar arasındaki ilişkiyi ortaya koymak gerekir. Yönetim bir süreç olarak ifade edildiğine göre bu sürecin olması için yönetim fonksiyonlarının olması gerekir. Yani planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon, iletişim, karar verme ve kontrol fonksiyonlarının olması gerekir. Yönetici rolleri genel düzeyde yedi temel yönetim fonksiyonu dikkate alınarak incelenir. Yönetici, yönetim fonksiyonlarını uygularken aynı zamanda rollerini de yerine getirmiş olur, dolayısıyla roller yönetim fonksiyonları dikkate alınarak incelenir.

Yönetim becerileri ile rollerin, birbirini tamamladığını, iç içe geçtiği görülmektedir. Hatta aynı kavramla ifade edilmektedir. Karar verme ve iletişim yönetim fonksiyonları iken, aynı zamanda yönetim becerileri içinde de yer almaktadır.

Yönetimin her basamağında görevlerini yerine getiren yönetici aynı zamanda becerilerine uygun davranmış olur. Kavramsal, analitik, beşeri ilişkiler, karar verme, iletişim ve teknik becerisi olmadan problem çözme, kaynakları dağıtma, girişimci, bilgi toplayıcı ve lider özelliklerini yerine getiremez. Yönetici becerilerine uygun rollerini yerine getirmek zorundadır.

Literatüre bakıldığında, yönetsel rollerle ilgili genelde Mintzberg'in on yönetsel rolü ele alındığı görülmüştür. Ancak Şimşek ve Çelik (2012) yönetsel rolleri incelerken yöneticinin bilgi sağlama rolü ile karar verici rolünü yöneticilerin bireylerarası rollerinin altında göstermiş, farklı bir pencereden incelemiştir. Koçel (2010) Mintzberg'i temel almakla beraber yönetsel rolleri yönetim fonksiyonları ve yönetici özellikleriyle ilişkilendirerek açıklamıştır. Mintzberg (1980), ise yöneticilerin yürüttükleri faaliyetlerin, buldukları pozisyon için belirlenmiş çeşitli roller ve davranış setleri açısından tanımlanabileceğini vurgulamış ve üç ana grup altında toplanan on farklı rolün varlığından bahsetmiştir.

Mintzberg, düşünülenlerin aksine, yöneticilerin örgütlerde çok değişik işler yaptıklarını ve roller oynadıklarını göstermiştir. Mintzberg'e göre yöneticiler, kişilerarası ilişkiler, bilgi toplama ve dağıtma ve karar verme olmak üzere üç ana grupta toplamıştır.

Mintzberg, her yöneticinin işinin, çalışılan iş kolu ve yönetici kademelerindeki göreceli önem farklılıklarına rağmen bu üç işlevin birleşiminden meydana geldiğini ifade etmiştir. Yöneticiler bu rollerden birçoğu ile tanımlanabilirler ve roller Fayol'un yönetim işlevleri çerçevesine zıtlık oluşturmaktan çok tamamlayıcı olarak görülmelidir (Çiftçi 2013, 27-30).

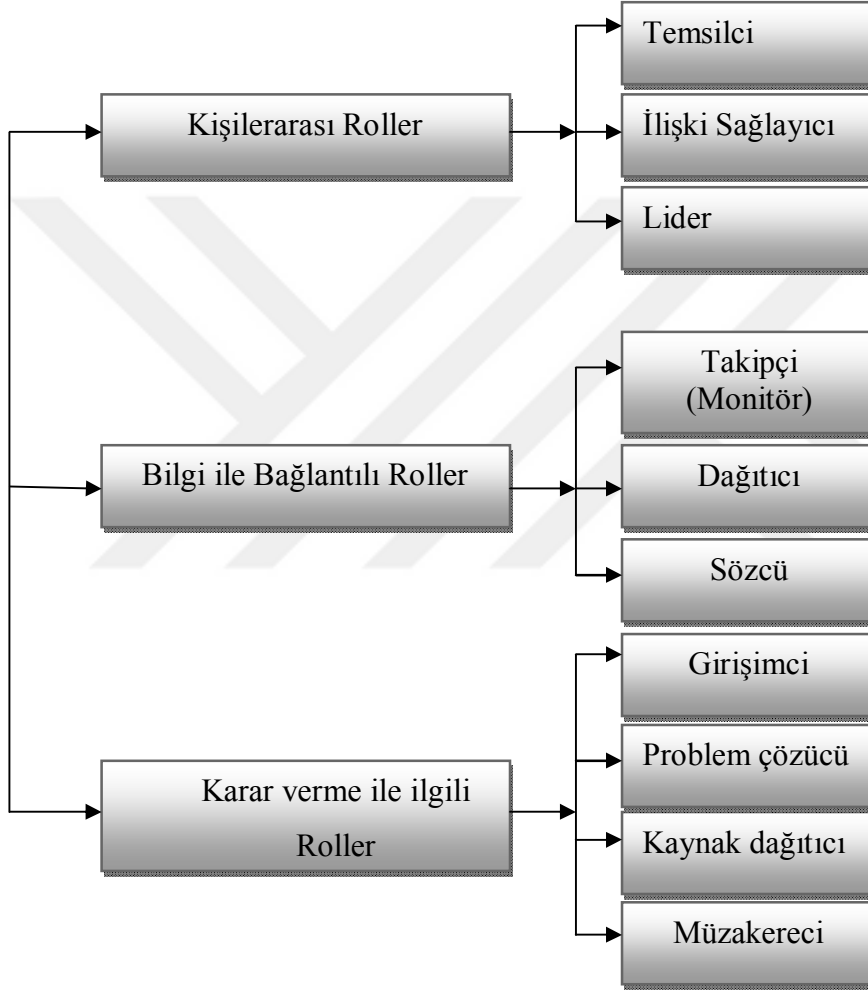
Yöneticinin kişilerarası rolü, astlık-üstlük ilişkileri, örgüt içi ve dışı ilişkileri kurmak şeklindeki çalışmaları ve örgütün temsil edici yönünden oluşmaktadır. Yöneticinin bilgi toplama ve dağıtma şeklindeki informational rolü ise, örgüt içinden ve dışından çeşitli yollarla bilgi ve datanın toplanması, bunların gerekli yerlere aktarılması, örgüt ile ilgili bilgilerin örgüt dışına aktarılması gibi faaliyetleri kapsadığını ifade etmiştir (Koçel 2010, 103).

Nihayet karar verme ile ilgili rolü ise girişimcilik ile yenilikler yapmak, var olan problemleri ortadan kaldırmak, kaynakların adil ve dengeli dağıtmasını sağlamak, çeşitli pazarlıklara katılmak gibi faaliyetlerini kapsamaktadır (Koçel 2010, 103).

Örgüt içinde ve dışında rol uyumunun sağlanabilmesi için; "Yöneticinin kendi rolünü, çalışanların rolünü, kendi rolünü çalışanlar gözüyle, yönetici rolünü örgüt dışındaki insanlar gözüyle, algılaması gerekmektedir" (Gökçe ve Şahin 2003, 148).

3.2.1. Yönetici Rollerini

Yöneticilerin yürüttükleri faaliyetlerin, buldukları pozisyon için belirlenmiş çeşitli roller ve davranış setleri açısından tanımlanabileceğini vurgulamış ve üç ana grup altında toplanan on farklı rolün varlığından bahsetmiştir (Mintzberg 1973, 92-93). Bu rollerin hangi roller olduğunu, yöneticinin rolleri nasıl yerine getirdiği aşağıda açıklanmıştır.



Grafik- 2 Mintzbergin Yönetici Rollerini, 1971-1980

3.2.1.1. Kişilerarası Roller

Mintzberg (1980) kişilerarası rolleri üçe ayırmıştır. Bunlar; temsilci rolü, ilişki sağlayıcı rolü ve lider rolüdür.

3.2.1.1.1. Temsilci (figurehead) rolü

Yönetici, örgütü simgeleyen ve ikinci/üçüncü şahıs ya da kurumlar tarafından, statüsü ve yetkileri nedeniyle ilişki kurulması gereken semboller olarak algılanan kişilerdir. Yönetici, bu rol kapsamında, örgütü dışarıda gerek sosyal, gerekse resmi amaçlarla temsil etmektedir. Orta kademe yöneticiler ise, kendisine bağlı çalışanları üst yönetime karşı temsil ederken, aynı zamanda, üst yönetimi de çalışanlar arasında temsil edilmektedir (Işık 2001, 33-36).

Bir numaralı adam işlevi rolünü görmesi, örgütünün başı olarak yönetici; bir takım törensel görevleri, ziyaretleri kabul etme, örgüt çalışanlarının birinin nişan veya nikâh törenlerine katılma, bir müşteriyi yemeye götürme, gezdirme vb. icra etmek üzere bireylerarası rollerinden temsilci rolünü yerine getirmiş olur (Şimşek ve Çelik 2012, 17). Yönetici dışarıda bir takım törenlere, içerde ise çalışanlarının dışarıdaki faaliyetlerine katılarak temsilcilik görevini yerine getirmektedir.

3.2.1.1.2. İlişki sağlayıcı (liaison) rolü

Yönetici kendi çalışma arkadaşları ve örgüt dışındaki kişiler ile ilişki içinde bulunarak, bir bilgi ve iletişim merkezi fonksiyonu üstlenmektedir. İç ve dış temasların devamlılığını sağlayabilmek için bir ağ oluşturmakta; üst düzey yönetici bu rolü, bilgi elde etmek için kullanırken, orta kademe yönetici, rutin iş akışının sağlanmasında kullanmaktadır (Işık 2001, 33-36).

Yönetici ast ve üstlerden başka satıcılar ve müşteriler gibi çeşitli çıkar gruplarıyla ilişki kurarak bağlayıcı rolü yerine getirmektedir (Şimşek ve Çelik 2012, 17). Yönetici tarafından toplanan bilgiler örgüt içinde ve dışında paylaşarak bilgi ve iletişim merkezi ağı görevini görmektedir.

3.2.1.1.3. Lider rolü (leader)

Yönetici ile çalışan arasındaki ilişkiyi tanımlar. Yönetici, astları için yüksek performans sergileyebilecekleri çalışma koşullarını ve şartları yaratmaktan sorumludur (Mintzberg 1973).

Liderlik rolü, iş görenlerin işe alınması, eğitilmesi, yetiştirilmesi ve teşvik edilmesi şeklinde yerine getirdiği roldür (Şimşek ve Çelik 2012, 17). İki tanımı birleştirerek; çalışanları, işe almak, performanslarını yükseltmek, motive etmek, eğitmek ve yetiştirmek şeklinde tanımlamak mümkündür.

3.2.1.2. Bilgi İle Bağlantılı (Bilgi Sağlayıcı) Roller

Yöneticilerin bilgi ile bağlantılı ve bilgi sağlayıcı rolleri, bilgi akışlarının sağlanabilmesi ile ilgilidir. Bilgi ile bağlantılı roller; takipçi (monitör), dağıtıcı ve sözcü rolleridir.

3.2.1.2.1. Takipçi rolü (monitor)

Yönetici, örgütün performansını ve mevcut durumunu değerlendirebilmek için çok farklı kaynaklardan bilgiye ulaşmaya çalışır ve bilgi toplar (Işık 2001, 33-36). Bu topladığı bilgiler; iç operasyonlar ve dış çevre ile ilgili analizler, yöneticilerin vereceği kararlar açısından ve örgütün etkinliği açısından çok değerlidir. Böylelikle, örgütün içinde bulunduğu dış çevredeki değişimi takip edilebilmekte, riskler ve yeni olanaklar teşhis edilebilmekte ve karar vermek için çeşitli senaryolar test edilebilmektedir (Işık 2001, 33-36).

Yönetici takipçi rolü ile sürekli biçimde yararlanılabilecek olan bilgileri araştırır. Bu amaçla çalışanlarla iletişime geçerek onlardan bilgiler toplanmaya çalışılır. Monitör rolü, genellikle yönetici kendi grubunun en iyi bilgi sağlayan kişisi durumuna getirir (Şimşek ve Çelik 2012, 17). Kısaca, yönetici örgütün bilgi deposudur, aynı zamanda toplanan bilgilerle hızlı ve kolay karar almasını sağlar.

3.2.1.2.2. Dağıtıcı (Haberci) rolü (disseminator)

Yönetici, dış kaynaklı fikirleri ve özel bilgileri örgüt bünyesine taşır ve dağıtır; çalışanlar arasındaki örgüt içi bilgi akışının aksamadan yürütülmesini destekler. Bu

amaçla, politikalar, kurallar ve yönetmelikler yayınlar. Çalışanlarla yapılan birebir temaslar, kullanılan yönetim tarzı ve tespit edilen öncelikler sayesinde, örgüt içinde bir kültürün de gelişmesini sağlamaktadır (Işık 2001, 33-36).

Haberci veya dağıtıcı rolü, yönetici, kendisinde var olan önemli bilgileri çalışanlara ve diğer birimlere dağıtma ve iletme işlevini yerine getirir (Şimşek ve Çelik 2012, 17). Şöyle de ifade edebiliriz temsilci göreviyle toplanan bilgilerin yönetici tarafından çalışanlara ve diğer paydaşlara dağıtılmasıdır.

3.2.1.2.3. Sözcü rolü (spokesperson)

Yönetici, örgütle ilgili bilgileri örgüt dışından ilgili kişi ve kurumlara bildirmekle yükümlüdür. Yani, halkla ilişkiler görevini üstlenmektedir (Mintzberg 1973).

Şimşek ve Çelik'e (2012) göre ise, sözcü rolü, iletici rolü olarak da ifade edilebilir. Yönetici toplamış olduğu bilgileri bir kısmını birimin ve hatta örgütün dışındaki bireylere iletir.

3.2.1.3. Karar Verme İle İlgili Roller

Yöneticiler, örgüt veya departman stratejilerini oluşturmaktan, bu stratejilere uygun kararlar vermekten ve kararlar arası bağlantılar kurmaktan sorumludur. Karar vermeye ilişkin roller; girişimci rolü, problem çözücü rolü, kaynak dağıtıcı rolü ve müzakereci rolü olmak üzere dört'e ayrılmıştır.

3.2.1.3.1. Girişimci (entrepreneur) rolü

Yönetici, örgüt içindeki kontrollü değişimi başlatır. Performans açıklarını ve bunu kapatacak gelişim programlarını tanımlar. Bu gelişimin gerçekleşebilmesi için gerekli kararları alır ve faaliyetleri başlatmak için inisiyatifini kullanır (Mintzberg 1973).

Girişimcilik rolü; şirketi geliştirme, genişletme ve benzeri işlevleri yerine getirmeye çalışır (Şimşek ve Çelik 2012, 18). Örneğin, yönetici bu rolü gereği örgütü ile ilgili yeni bir fikir veya öneri aldığı zaman bunu gerçekleştirmek üzere hemen harekete geçer. Bir girişimci olarak değişim sürecini başlatır veya ortaya koyar veya bunlara cevap vermeye çalışır (Şimşek ve Çelik 2012, 18).

3.2.1.3.2. Problem çözücü (problem solver) rolü

Yönetici, ortaya çıkan beklenmedik durumlarla ve daha önceden programlanmış çözümlerin olmadığı durumlarla başa çıkmak zorundadır. Problem, çalışanlara, mevcut kaynaklara ve dış tehditlere, herhangi bir kişinin yaptığı bir hataya veya yeniliğe bağlı olabilir (Mintzberg 1973). Bu rol, duruma sakin bir şekilde hâkim olmayı, kaynakları tekrar dağıtmayı ve destek hizmeti sağlamayı kapsar.

Yönetici, müşterilerle, iş görenler, şirketle diğer örgütler arasındaki problemleri çözer, yeni öneriler ortaya koyarak, bunlara cevap vermeye çalışır (Şimşek ve Çelik 2012, 18). Yönetici, örgüt içinde meydana gelen sorunları ile örgüt dışından meydana gelen sorunları çözmek şeklinde tanımlamak mümkündür.

3.2.1.3.3. Kaynak dağıtıcı (resourceallocator) rolü

Yönetici, örgütün işgücünü ve kaynaklarını nerede kullanacağına karar verir. Kendi zamanını ve çalışanlarının zamanını, örgüt ve departman hedefleri doğrultusunda planlar, işleri programlar, yetki dağıtımını yapar (Mintzberg 1973).

Yönetici, kaynakların kimlere nasıl verileceğini kararlaştırmakla yükümlüdür. Ayrıca yönetici, uygulamaya geçmeden önce örgütte başkaları tarafından alınmış bütün kararları mantık süzgecinden geçirir (Şimşek ve Çelik 2012, 18).

3.2.1.3.4. Müzakereci (negotiator) rolü

Yönetici, örgütü adına üçüncü şahıslar ve kurumlarla müzakere masasına oturur (Mintzberg 1980). Görüş ayrılığı olan ortamlarda, örgüt çıkarlarından çok fazla ödün vermemek için gereken faaliyetleri yürütür.

Başka bir görüşe göre ise bir şirket başkanı herhangi bir işi bir danışman firması ile tartışıp çözümleyebilir. Benzer şekilde bir departman şefi de bir sözleşmeyi bir satıcı ile tartışıp sonuçlandırabilir (Şimşek ve Çelik 2012, 18).

Yukarıda yönetici rollerinin neyi ifade ettiğini açıklamaya çalıştık. Yöneticinin örgüt içindeki sorumluluktan ve hiyerarşideki yeri, bu rollerden hangilerine daha fazla zaman ayıracağını belirler. Mintzberg (1980) araştırma bulgularına göre, satış bölümü

yöneticileri, zamanlarının büyük bir dilimini kişilerarası rollere; üretimden sorumlu yöneticiler, karar verme ile ilgili rollere ve personel yöneticileri ise, bilgi ile ilgili rollere zaman harcamaktadır.

Tepe yöneticiler için çoğu zaman bu roller birbiri içine geçmiş durumdadır ve hangi aktivitenin hangi rol içine girdiğini ayırtmak çok mümkün değildir. Orta kademe yöneticiler de bu rolleri üstlenir, ancak üst düzey yöneticilere göre kapsamaları farklıdır. Orta kademe yönetimin odaklandığı konuların sınırların daha belirgindir ve daha kısa vadelidir; temsilci rolü daha düşük öneme sahipken, problem çözücü ve müzakereci rolleri daha fazla önem taşır. Liderlik tüm faaliyetlerin odağında yer aldığı için, tüm yönetim kademeleri için en önemli rollerden birisidir (Işık 2001, 33-36).

Şimşek'e göre, tartışma için gereksinim duyulan bilgiye sadece yöneticilerin sahip olmaları nedeniyle, yöneticilerin zamanlarının önemli bir kısmını çeşitli konularda ortaya çıkan uyuşmazlıkların çözümlenmesine tesis etmesi gerekmektedir (Şimşek ve Çelik 2012, 18).

Yönetici rollerini hangi açıdan incelersek inceleyelim sonuç olarak Mintzberg'in yönetici rolleri ile örtüştüğünü görüyoruz. Oluşan farklılık farklı açılardan örneklendirmeler yapılmıştır. Yaşama ilişkin olay ve durumların kısmen önceden görüşüp denetlenebileceği, yöneticinin olay ve durumlarla ortaya çıktıkları haliyle ilgilenmesi gerektiğini belirtmek gerekir. Yukarıda açıklamaya çalışılan yönetici rolleri aşağıda tablo üzerinde açıklanmıştır.

Tablo- 4 Yönetici Roller ve Bunlara İlişkin Faaliyetler

GRUP	ROL	FAALİYET
Kişilerarası Roller	Temsil	Resmi törenler ve sembolik görevlerle, ziyaretçileri kabul etmek, resmi ve hukuki dokümanları imzalamak
	Lider	Astları yönetmek, motive etmek, astları eğitmek öğüt vermek, iletişim kurmak
	İlişki Sağlayıcı	Örgüt içi ve örgüt dışı bilgi ilişkileri oluşturmak, bu ilişkileri yazılı mektuplar, telefonlar ve toplantılar yaparak gerçekleştirmek
Bilgi ile Bağlantılı Roller	Takipçi (Monitör)	İhtiyaç duyulan bilgileri aramak ve elde etmek, periyodikleri ve raporları taramak, kişisel ilişkiler kurmak
	Dağıtıcı	Diğer örgüt üyelerine bilgi aktarmak, onlara bilgi notları ve raporlar göndermek telefon konuşmaları yapmak
	Sözcü	Sözlü konuşmalarla, raporlarla, kısa mesajlarla dış örgütlere bilgi aktarmak
Kararlara ilişkin Roller	Girişimci	İyileştirici projelere girişmek, yeni fikirleri ortaya çıkarmak başkalarına fikir oluşturma hakkı vermek
	Problem Çözücü	Tartışma ve kriz ortamlarında düzeltici çabalara girişmek, astlar arasındaki çatışmaları çözmek, çevresel krizlere adapte olmak.
	Kaynak Dağıtıcı	Kaynakların kimlere dağıtılacağına karar vermek, program ve bütçe önceliklerini belirlemek
	Müzakereci	Sendika, satış, satın alma ve bütçe kontratlarının müzakerelerinde bölümlerini temsil etmek ve bölüm çıkarlarını savunmak

Kaynak: Mintzberg, 1975

3.3.Yöneticilerin Güncel Rollerini

Önceki bölümde tartışılan roller arasında yer almayan rollerden birisi, yöneticilerin “*Ast rolünün*” literatürde çok fazla incelenmemiş olmasıdır. Bu rol, üstünün beklentilerine uygun faaliyetlerin sergilenmesi ile ilgilidir ve bu kapsamdaki etkin performans, bağlı bulunulan yöneticinin yaklaşım, değer ve perspektifinin anlaşılmasına bağlıdır (Işık 2001, 33-36).

Diğer taraftan, Mintzberg'in yetmişli yıllarda ortaya atmış olduğu bu modeli, doksanlı yılların öğrenen organizasyon ve sürekli iyileşme felsefesi açısından değerlendirdiğimizde Gelişim ile ilgili rollerin eksikliği fark edilmektedir (Işık 2001, 33-36). Bu kapsamda şu alt roller üzerinde durulmalıdır.

3.3.1. Eğitici

Yöneticinin eğitici rolü, insan kaynağının geliştirilmesi, performansının yükseltilmesi ve kariyer gelişiminin sağlanması amacıyla, kişilerin yeteneklerini, becerilerini ve bilgi düzeyini yükseltecek bir gelişim ortamının örgüt içinde oluşturulması ile ilgili faaliyetleri kapsamaktadır (Işık 2001, 33-36).

3.3.2. Mentor

Yöneticinin mentor rolü, çalışanlarının kariyer gelişimini sağlarken, belirlenmiş yönetici adayları ile birebir ilişki içinde olmasını ve bu adayın geliştirilmesine yönelik doğrudan bir ilişki içine girilmesini kapsamaktadır (Işık 2001, 33-36). Bu ilişki uzun süreli ve gelişimsel niteliktedir. Yönetici adayını, cazip terfi olanakları ortaya çıktığında aday olarak gösterir ve destekler. Astına, hedeflerine ulaşmasını ve başarıyı yakalamasını sağlamak için pratik ipuçları verir rehberlik ve danışmanlık yapar.

3.3.3. Sürekli gelişimci

Sürekli gelişimci (continous Improver) rolü ise, yöneticinin sistemlerdeki açıklanan ve hataları sürekli takip ederek bunları ortadan kaldıracak çözüm yöntemlerini hayata geçirmeyi ve örgütsel sistemlerde sürekli gelişimi sağlayacak faaliyetlerin yürütülmesini kapsamaktadır (Işık 2001, 33-36).

Böylelikle, Mintzberg'in modelinde yer alan rollere, ast olma rolü ile gelişim ile ilgili roller de eklendiğinde, yöneticilerin üstlendiği rolleri 14 sınıfta ele alabileceğimizi ortaya çıkmaktadır.

Sürekli gelişimci rolü, bir anlamda sürekli öğrenme kültürü anlayışı ile ilintilidir. Yöneticinin gerek sistemlerdeki açıkları ve hataları sürekli takip ederek bunların ortadan kaldırılmasını gerekse de çalışanın ve işletmenin sürekli olarak geliştirilmesini hedeflemektedir. Böylece astların örgüt kültürünü benimseyerek daha verimli çalışmasını sağlanmaktadır.

3.4.Astların Geliştirilmesinde Yöneticilerin Rolü

Öğrenen organizasyon ya da örgütsel öğrenme süreci içerisinde her çalışanın üstlenmiş olduğu sorumluluğun yanı sıra astların gelişiminde ve dolayısı ile astlara rol model olunmasında yöneticilerin can alıcı bir rolü bulunmaktadır. Bu can alıcı rol, sürekli değişen çevre şartları içerisinde faaliyet gösteren işletmelerin geleceği açısından da ayrı bir öneme sahip bulunmaktadır (Özyurt 2010, 17).

Rekabet gücünün her zaman değişim içinde olduğu ve bu değişime uyum sağlayabilen işletmelerin yoluna devam ettiği bilinen bir gerçektir. Örneğin; İstanbul Sanayi Odası'nın ilk defa 1967 yılında yayınladığı ve ağırlıklı olarak gıda, giyim ve otomotiv sanayi işletmelerinin yer aldığı ilk 100 sanayi listesinde yer alan işletmelerden, 2008 yılındaki listede yer alan işletme sayısının sadece 17 olması da bu gerçeği destekler niteliktedir (Özyurt 2010, 17).

Bu değişim içerisinde öğretme ve öğrenme sürecinin sürekliliği önem kazanmaktadır (Özyurt 2010, 57). Biçimsel eğitim sistemlerinin yanı sıra biçimsel olmayan bir şekilde uygulanan eğitim geliştirme faaliyetleri ve yöneticilerin rol almış oldukları uygulamalar, çalışanların tümünün gelişimini sağlayacaktır.

Yöneticilerin (tecrübeli kişilerin) astlarını (tecrübesiz kişileri) geliştirme sürecindeki rolleri yeni gündeme gelen bir husus değildir (Özyurt 2010, 17). Her toplum içerisinde daha tecrübeli olanların tecrübesiz olan diğer kişilerin gelişimine katkı sağladığı bilinmektedir.

Mentorluk olgusunun ortaya çıkışındaki temel faktör kendi toplumumuzda da var olan usta-çırak ilişkisi veya Osmanlı yönetimindeki lala-şehzade ilişkisi, üniversitelerde var olan öğretim üyesi – asistan ilişkisi gibi göz ardı edilmemesi gereken bilgi birikimini bize sunmaktadır (Özyurt 2010, 17).

Günümüz uygulamalarında iş başında eğitim, hala yöneticiler tarafından beceri geliştirmede en temel kaynak olarak gözükmektedir.

Elde edilmiş olan bilgilerin ve yeni fikirlerin tüm işletmeye yayılmasında da etkin rol alan yöneticiler sadece bireylerin değil işletmenin gelişimine de katkı sağlamış olmaktadır (Özyurt 2010, 17). İşletme düzeyinde öğrenme sürecinin getirdiği sonuç sürekli öğrenme kültürünün devamını da sağlayacaktır.

BÖLÜM IV

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

4.1. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın yürütülmesinde izlenecek yöntem, araştırmanın evreni, örnekleme, veri toplama araçları, veri toplama aracının uygulanması, geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları, verilerin toplanması, çözümlenmesi ve yorumu yer almaktadır.

4.1.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini, 2014 yılı Trabzon Sosyal Güvenlik Kurumu Karadeniz Sosyal Güvenlik Merkezinde görevli, 110 yönetici ve çalışan oluşturmaktadır. Örneklem ise, 13 yönetici ve 35 çalışan olmak üzere toplam 48 kişiden oluşmaktadır. Çalışmanın Case Study (örnek olay) olarak ele alınması, kurum esaslı incelenmesi, çalışmanın yapıldığı kurumda çalışan ve yönetici sayısının sınırlı olması, en önemlisi çalışmanın nitel yöntemle yapılmasından dolayı örneklem yeterli görülmüştür.

Nitel çalışmalarda örneklem büyüklüğüne ilişkin olarak, toplanacak verinin derinliği ve genişliği önemlidir. Örnekleme dâhil edilecek birey ya da bireyler elde edilmesi planlanan verinin derinliği ve genişliği örneklem büyüklüğü ile genellikle ters orantılıdır. Yani araştırmaya katılanlardan toplanacak verinin miktarı arttıkça örnekleme dâhil edilmesi gereken bireylerin sayısı azalmaktadır (Şimşek ve Yıldırım, 143). Nitel çalışmalarda süreç içinde birbirini tekrar etmeye başlayan kavramlar ortaya çıkmaya başladığında örnekleme tatmin düzeyi ortaya çıkar, bu noktada da örneklem yeterli görülebilir (Şimşek ve Yıldırım, 143). Ayrıca nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğünün hesaplamada belli bir kuralı yoktur. Yukarıdaki nedenlerden dolayı çalışmaya katılan kişi sayısı yeterli kabul edilmiştir. Çalışmanın yapılabilmesi için Trabzon Sosyal Güvenlik Kurumundan izin alınmış, izin ile ilgili yazı ek-3'te gösterilmiştir.

Araştırmanın örnekleme belirlenirken “Kolayda Örneklem” yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi; kolayca ulaşılabilir fertlerin seçilmesi ile oluşturulan örnekleme yöntemidir (Yıldız ve Bircan 2010, 176).

Bu örnekleme yönteminde en az maliyetle en kısa zamanda bilgiye ihtiyaç duyulduğu zaman kullanılan bir yöntemdir.

Metafor yöntemi ile sorulacak soruların açık uçlu olması, zaman alması ve kurum iş yoğunluğunun fazla olması nedeniyle kurum içindeki kişilere, bilgiye hızlı ve kolay ulaşmak için, kolayda örnekleme yöntemi seçilmiştir.

4.1.2. Veri Toplama Aracı

Çalışmada hedeflenen amaca ulaşmak için, uygulanan ve iki kısımda oluşan anket ile sonuçların değerlendirilmesi şeklindedir. Anket uygulaması açık uçlu sorular, demografik sorular ve puanlamalı sorular olarak belirlenmiştir. Ayrıca içerik gereği anketler çalışanlar ve yöneticiler olarak iki guruba ayrılmıştır. Bu çalışmada yapılan anketler, 2014 yılı Aralık ayında Trabzon Sosyal Güvenlik Kurumu, Karadeniz Sosyal Güvenlik Merkezinde görevli yöneticilere ve çalışanlara uygulanmıştır. Anketlerin oluşumu, literatürde yapılan tarama sonucu farklı çalışmalar incelenmiş, inceleme sonucu Işık (2001)'in "Öz yeterlilik inancı: yönetici rolleri açısından bir inceleme" konulu doktora tezinde kullandığı ölçekten faydalanılmıştır.

Verilen metafor cevaplarının yanı sıra, anketin ilk kısmında demografik sorular ile; cinsiyet, eğitim durumu, pozisyonu, kademesi bilgileri de alınmıştır. Bu bilgilerin yönetici rollerinde algı farklılığı yaratıp yaratmadığı ortaya konmuştur.

Toplamda yapılan anket sayısı 48 adet olup, bunlardan 13 adedi yöneticiler tarafından ve 35 adedi çalışanlar tarafından yüz yüze görüşme yöntemi ile metaforlar yoluyla toplanmıştır. Veriler yüz yüze görüşme yöntemi ile alındığından, cevaplayıcılar tarafından anlaşılmayan kavramlar, araştırmacı tarafından açıklanmıştır.

Görüşme yöntemi; önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim süreci olarak tanımlanmıştır (Şimşek ve Yıldırım, 147).

Metaforların kullanılması sebebi; Betimleme ve bir süreci hızlandırma veya iyileştirme de kullanılır (Morgan 1980, 25,605-622). Metaforlar, açıklanması istenen olguya ilişkin özelliklerin daha somut biçimde ifade edilmesidir (Şimşek ve Yıldırım,

238). Bu çalışmada metafor kullanmasının sebebi, daha fazla bilgiye ulaşmak, somut ve nesnel bilgiyi elde etmek ve açıklanmak istenen konuya ilişkin cevaplayıcıların daha rahat davranmasını sağlamaktır.

Anketin ikinci kısmında ise, puanlama yöntemi esas alınarak yönetim fonksiyonları, yönetim becerileri ve yönetici rolleri hakkındaki algı ölçülmüştür. Benzer şekilde bu sorulara da 13 yönetici ve 35 çalışan personel cevap vermiştir.

Puanlama yöntemi; işlerin göreceli değerini belirlemek için her faktörün kendi içindeki derecelendirmesinden ve faktör tanımlamalarından yararlanmaktadır (Kurgun ve Yemişçi 2007, 8). Derece düzeyleri ilgili iş için faktörlerin tanımlanmasında ortaya çıkacak belirgin farklılıkları yansıtan düşükten yükseğe puan değerlerini ifade etmektedir. İşler her bir faktör ve ifade edilen derece ile değerlendirilir. İşin hiyerarşi içerisindeki yeri her faktör için verilmiş puanların toplamı ile belirlenir (David ve Robbins 1988, 483).

Sayısal yöntemlerden olan puanlama yönteminde, işin hiyerarşi içerisindeki yeri her faktör için verilmiş puanların toplamı ile belirlenir (Kurgun ve Yemişçi 2007, 8). Yaygın olarak kullanılan yöntemlerin başında gelmektedir. Yaygın kullanılmasının sebebi, nesnel kurallara bağlanmış olması gelmektedir (Ataay 1990, 54). Faktör değerlendirmelerinde her faktöre belli sistem içinde puan verilmesiyle belirlenir.

Puanlama yöntemi ile yönetim fonksiyonları, yönetim becerileri ve yönetici rollerine, çalışanlar ve yöneticiler tarafından puanlama yapılarak, faktörlerin önem dereceleri ortaya konmuştur.

Son dönemde nitel ve nicel yöntemler birlikte kullanılmaktadır (Mixed methodology). Bu çalışmada da puanlama ve metafor yöntemleri birlikte kullanılmıştır. İki yöntemin birlikte kullanılmasının nedeni, araştırma sonuçlarının daha kapsamlı anlaşılmasını sağlamak ve araştırmanın geçerliliğini artırmak için kullanılmaktadır (Tashakkori ve Teddie 1998, 40-41).

4.1.3. Verilerin Analizi

Yönetici ve kurum algısının tespit edilmesi için, anketin ilk kısmında yer alan açık uçlu sorular metafor cevaplar içerecek şekilde düzenlenmiştir. Metafor cevaplar ile yönetici ve kurum algısının oluşturduğu, kavramsal ifadelerle ortaya konulmaya çalışılmıştır. Böylelikle metaforlar aracılığıyla yönetici ve kurum algısını anlama, başka bir kavramla açıklama, çalışanların zihinsel kıvraklıklarıyla bu algının ne derece sembolleştirildiği ortaya konmuştur.

Verilen metafor cevaplarının yanı sıra anketin ilk kısmında yer alan cinsiyet, eğitim durumu, pozisyonu, kademe bilgileri ile de algının demografik verilere göre değişip değişmediği incelenmiştir.

Puanlama yöntemi ile yönetim fonksiyonları, yönetim becerileri ve yönetici rollerinin önem dereceleri ortaya konmuştur.

Analizlerin gerçekleştirilmesi ve sonuçlarının bilimsel açıdan değerlendirilmesi için SPSS 14.0 paket programı kullanılmıştır. Anketlerin geçerliliğinin test edilmesi için, öncelikle Cronbach's Alpha testi yapılmıştır. Cronbach's Alpha Testi; elde edilen faktörlerin ve tüm ölçek maddelerinin bir iç tutarlılığıdır. Alfa değeri 0,5'in altında olmamalı, tercihen 0,8'in üzerinde olmalıdır (J.C.Nunnally 1978).

Veriler hakkında genel bilgi sahibi olmak amacıyla tanımlayıcı istatistikler (Mod, medyan, aritmetik ortalama, standart sapma, aralık, en az en çok) hesaplanmıştır. Aritmetik Ortalama; herhangi seri ile ilgili gözlemlerin toplamının, toplanan gözlem sayısına bölümü ile bulunur (Yıldız ve Bircan 2010, 38). Medyan; verilerin küçükten büyüye doğru sıralanması halinde tam ortaya düşen değer (veriler tek ise), veya ortaya düşen iki değer çiftinin ortalaması (veriler çift ise) medyan olarak bilinir (Yıldız ve Bircan 2010, 57). Mod; veriler içinde en çok tekrarlanan (frekansı en büyük olan) değer olarak ifade edilir. (Yıldız ve Bircan 2010, 62). Standart Sapma; dağılımdaki her bir değerlerin ortalamaya göre ne uzaklıkta olduğunu gösteren ölçüdür (Yıldız ve Bircan 2010, 76).

Devam eden analizlerde farklılıkların-benzerliklerin, ilişkilerin ortaya konması için; hangi istatistiksel yöntemlerin kullanılacağı, verilerin normal dağılıma uygun olup

olmamasına göre belirleneceğinden "Kolmogorov-Smirnov Z-Testi" ile belirlenmiştir. Kolmogorov-Smirnov Z-Testi; bir örnek dağılımının teorik dağılıma uygun olup olmadığı, bu test ile tespit edilebilir. Aynı zamanda χ^2 uygunluk testine bir alternatiftir. χ^2 testinin uygulanabilmesi için beklenen değer en az 5'e eşit olması gerekir. Eğer beklenen değerler 5'ten küçükse, χ^2 uygunluk testinin uygulanabilmesi için ya örneklem büyüklüğü artırılacak ya da sınıfların birleştirilmesi gerekecektir. Böyle bir durumda bilgi kaybı söz konusudur. Kolmogorov-Smirnov testinde ise beklenen değerler için χ^2 gibi bir alt limit şartı yoktur (Yıldız ve Bircan 2010, 305-306). Dolayısıyla verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığı Kolmogorov-Smirnov testi ile ortaya konmuştur.

Değişkenlerin normal dağılıma uygun olması sebebiyle ikili karşılaştırmalar için bağımsız iki örneklem T testi, çoklu karşılaştırmalar için F testi, ilişkilerin ortaya konması içinde Pearson Rho katsayısı hesaplamaları yapılmıştır.

Metaforik verilerde, "Metafor Analizi Tekniği" kullanılarak açıklanmaya çalışılmıştır. Metaforların analizinde, yönetici ve çalışanların kurum algısı ve yönetici algısı metaforlarının frekansları, yüzdeleri alınmıştır. Yöneticilere ve çalışanlara göre, ortaya konmuş metaforlara göre, oluşturulan gruplamaya göre, olası farklılık Ki-Kare testi ile ortaya konmuştur.

Yöneticilerin ve çalışanların kurum algısı ve yönetici algısı puanlama gruplaması yapılarak, puanlama ile metaforların pozitif, negatif ve nötr ilişkisi ortaya konulmuştur. Gruplama yaparken indirgeme uygulanmıştır. Yönetici rollerine verilen puanların ortalamalar dikkate alınarak düşük puanlar için olumsuz (0-4,50 aralığı), ortalama etrafındaki puanlar için nötr (4,51-7,00 aralığı) ve yüksek ortalama puanları için (7,10-10,00 aralığı) kullanılmıştır.

Ki-Kare Testi; nitel çalışmalarda parametrik olmayan iki ya da daha çok grup arasında fark olup olmadığı ve iki değişken arasında bağ bulunup bulunmadığının testinde kullanılır (Baykul 1999, 387). Örnekleme yoluyla elde edilen rakamların, ana kütle rakamlarına uygun olup olmadığı; bir başka ifadeyle gözlenen değerlerin teorik (beklenen) değerlere uygunluk gösterip göstermediği ki-kare testi ile belirlenir.

Beklenen frekans değerleri ile gözlenen frekans değerleri karşılaştırılır. Bu değerler arasında uyum varsa sıfır hipotezi kabul edilir. Gözlenen ve beklenen değerler arasındaki fark azaldıkça hesaplanan ki-kare istatistiğinin anlamlı çıkma olasılığı düşecektir. Ki-kare değerleri 0 ile ∞ arasında değişir.

Metafor analizi; metaphor yani istiare (mecaz) ifadeyi canlı, daha canlı güzel, şiddetli ve heyecanlı hale getirir (Altun 2003, 1-5). Metaforla açıklanmak istenen olguya ilişkin özelliklerin daha somut biçimde ifade edilmesidir (Şimşek ve Yıldırım, 147). Açıklanmak istenen olguyu daha canlı kılarak resmetme imkânı sağlayan metottur. Metafor yönteminin kullanılmasının nedeni, direkt ifade edilemeyen duygu ve düşüncelerin benzetme yoluyla ifade etmesini sağlayarak, daha fazla bilgiye ulaşmasını sağlamaktır (Şimşek ve Yıldırım, 147).

Bu çalışmada 54 adet farklı metafor kullanılmıştır. Çalışmada metaforlar yoluyla benzetme, değişmeceli (mecazi) yolla çalışanların ve yöneticilerin; kurum algısı ve yönetici algısı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Çalışmada cevaplayıcılar tarafından ortaya konulan metaforlar aşağıda tanımlanmıştır.



Aslan; Afrika'da ve Asya'da yaşayan, erkekleri yelesi, yırtıcı, uzunluğu 160 cm, kuyruğu 70 cm ve ucu püsküllü, çok koyu sarı renkli güçlü bir memeli türüne Aslan denir. Toplumda karşılığı Gürbüz, cesur ve yiğit adam olarak kullanılmaktadır.



Ağustos Böceği; kanatlılardan, erkeği yazın karnının altındaki özel bir organdan kesik ve sürekli ses çıkaran bir böcek, orak böceği. Toplumda tembel, ehli keyif olarak kullanılmaktadır.



At ; binme, yük çekme, taşıma vb. hizmetlerde kullanılan, tek tırnaklı hayvan. Toplumda özgürlük anlamında kullanılmaktadır.



Ağaç; Meyve verebilen, gövdesi odun veya kereste olmaya elverişli bulunan ve uzun yıllar yaşayabilen bitki. Toplumda verimli, herkese el uzatan anlamında kullanılmaktadır.



Anne; Çocuğu olan kadın, ana, valide, koca karı, mader, nene, aba. Toplumda şefkatli, kucaklayıcı, sahipleyici anlamında kullanılmaktadır.



Baba; Çocuğu olan erkek, peder. Toplumda sahipleyici, baş, reis manasında kullanılmaktadır.



Boşluk; Oyuk, çukur, kapanmamış yer. Toplumda anlamsızlık manasında kullanılmaktadır.



Bukalemun; 20-30 santimetre boyunda, renk değıştirmesiyle ünlü bir tür sürüngen, kaya keleri. Toplumda kişi bazlı değıerlendirmede davranışını, görüşünü çıkarına göre değıştiren kimse şeklinde değıerlendirilmektedir.



Cadı; Geceleri dolaşarak insanlara kötülük ettiğine inanılan hortlak. Toplumda kötü, zarar verici olarak kullanılmaktadır.



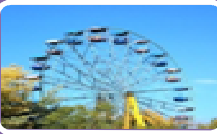
Casper; çizgi film kahramanı. Toplumda sevimli çizgi film karakteri manasında kullanılmaktadır.



Çiçek; Bir bitkinin, üreme organlarını taşıyan çoğu güzel kokulu, renkli bölümü. Toplumda sevilen, güzellik, manasında kullanılmaktadır.



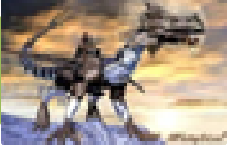
Çıplak Kral; kendi yaptıklarının farkında olmayan, başkaları tarafından da uyarılmayan kimse.



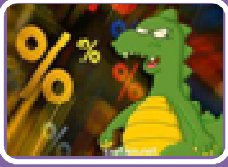
Dönme Dolap; Eğlence alanlarında, bir eksen çevresinde yukarıdan aşağı dönen ve oturma yerleri olan eğlence aracı. Toplumda tutarsız manasında kullanılmaktadır.



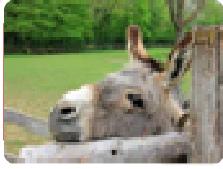
Diktatör; Bütün siyasi yetkileri kendinde toplamış bulunan kimse.



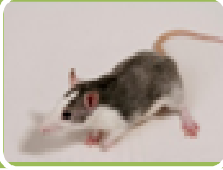
Ejderha; Türlü biçimlerde tasarlanan korkunç bir masal canavarı, ejder, dragon. Toplumda zarar verici kötülük verici olarak kullanılmaktadır.



Enflasyon; para şişkinliği, tüketimin çok üretim az olması durumu. Toplumda pahalılık anlamında kullanılmaktadır.



Eşek; uzun kulaklı binek ve hizmet hayvanı, merkep, karakaçan, uzun kulaklı. Toplumda iyi yük taşıyan anlamında kullanılmaktadır.



Fareli Köy; Ortaçağ'da Aşağı saksonya Almanya'nın Hamelin (Hameln) kasabasında pek çok çocuğun evden ayrılarak, daha sonra ölümü ile ilgili bir efsane konusudur. Toplumda her şeyi yiyen yok eden anlamında kullanılmaktadır.



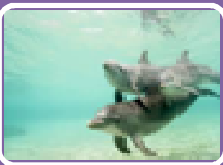
Film; Sinemalarda gösterilen eser, Fotoğrafçılıkta, radyografide ve sinemacılıkta resim çekmek için kullanılan, selülozdan, saydam, bükülebilir şerit. Toplumda haz duymak, zaman geçirmek için izlenen gösteri anlamında kullanılmaktadır.



Gargamel; avlanma yaşağına rağmen ha bire kaçan şirin babayı avlamaya çalışan şirin baba avcısı. Toplumda zarar veren yok etmeye çalışan anlamında kullanılmaktadır.



Güvercin; Güvercingillerden, hızlı ve uzun zaman uçabilen, kısa vücutlu, sık tüylü, evcilleşmiş birçok türü bulunan, yemle beslenen bir tür kuş. Toplumda haber veren, güvenilir anlamında kullanılmaktadır.



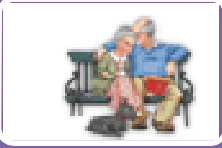
Hamsi; Hamsigillerden, Akdeniz, Karadeniz ve Batı Avrupa kıyılarında avlanan, 10-12 santimetre boyunda, ince uzun bir balık. Toplumda hareketli, kıpır kıpır anlamında kullanılmaktadır.



Heykel; aş, tunç, bakır, kil, alçı vb. maddelerden yontularak, kalıba dökülerek veya yoğrulup pişirilerek biçimlendirilen eser, yontu, statü. Toplumda durağan, sessiz, iletişimsizlik anlamında kullanılmaktadır.



Hayalet; var olmadığı hâlde bazen görüldüğü sanılan peri, hortlak vb. görüntüler. Toplumda korkulan var olmadığı halde varmış anlamında kullanılmaktadır.



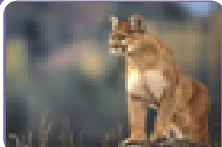
İhtiyar Karı Koca; Yaşlı, kocamış olan, pir (kimse), genç karşıtı. Toplumda yaşlanmış kadın ve erkek anlamında kullanılmaktadır.



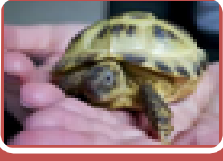
İnek; dişi sığır. Toplumda çok çalışkan manasında kullanılmaktadır.



Kanguru;Avustralya'da yaşayan, iri, otçul, memeli, ön ayakları kısa, art ayakları ile kuyruğu uzun ve güçlü, başı küçük, dişisinin karnında yavrularını taşıyacak bir kesesi bulunan keseli hayvan. Toplumda yükü fazla olmasından dolayı çökmüş manasında kullanılmaktadır.



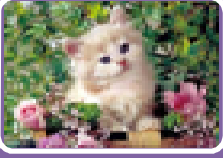
Kaplan; enine siyah çizgili, koyu sarı postu olan, Asya'da yaşayan çevik ve yırtıcı hayvan. Toplumda güçlü, çevik anlamında kullanılmaktadır.



Kaplumbağa; Kaplumbağalardan, çok sert ve kemiksi bir kabuk içinde yaşayan, ağır ağır yürüyen, dört ayaklı, sürüngen hayvan. Toplumda ağır manasında kullanılmaktadır.



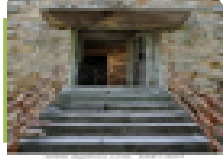
Karınca; Zar kanatlılardan, toplu olarak yaşayan, yuvaları toprağın altında olan ve birçok türü bulunan böceklerin genel adı. Toplumda çok çalışkan anlamda kullanılmaktadır.



Kedi; köpek dişleri iyi gelişmiş, kasları çevik ve kuvvetli evcil, küçük memeli hayvan, pisik. Toplumda nankör manada kullanılmaktadır.



Keçi; Geviş getirenlerden, eti, sütü, derisi ve kılı için yetiştirilen, memeli dişi hayvan. Toplumda inatçı manada kullanılmaktadır.



Kırık Merdiven; Bir yere çıkmaya veya bir yerden inmeye yarayan basamaklar dizisinin kırılan kısmı. Toplumda hayatının bazı evrelerindeki sıkıntılar manasında kullanılmaktadır.



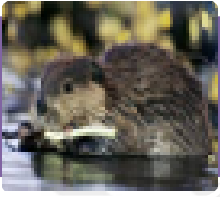
Köpek; boy ve biçim bakımından pek çok cinsi olan, çok iyi koku alan, sadık, bekçilik ve avcılık gibi işler için beslenen memeli hayvan. Toplumda sadık manasında kullanılmaktadır.



Köle; Savaşta tutsak alınan, yabancı ülkelerden zorla kaçırılıp özgürlükten yoksun bırakılan veya başkasından satın alınan kimse, kul, esir. Toplumda çok çalışılan, gece gündüz zulüm altında olan kimse manasında kullanılmaktadır.



Kumbara; Para biriktirmek için kullanılan, bozuk veya kâğıt para atılan deliği olan, metal, toprak, plastikten yapılmış küçük kap. Toplumda zengin, bilgi sahibi, donanımlı manalarında kullanılmaktadır.



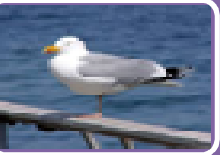
Kunduz; kuyruğu geniş ve yassı, art ayak parmaklarının arası perdeli, ağaçları kemirerek beslenen, su kıyılarında yaşayan, yuvalar ve su setleri kuran, postu değerli bir hayvan. Toplumda engelleyici anlamında kullanılmaktadır.



Kuş; Yumurtlayan omurgalılarından, akciğerli, sıcakkanlı, vücudu tüylerle örtülü, gagalı, iki ayaklı, iki kanatlı uçucu hayvanların ortak adı. Toplumda özgürlük sembolü manasında kullanılmaktadır.



Kırmızı Balıklı Kurt; efsaneleşmiş hikaye.



Martı; çoğu beyaz renkte, eti yenmez, yüzücü, perde ayaklı deniz kuşlarının ortak adı. Toplumda kötü manasında kullanılmaktadır.



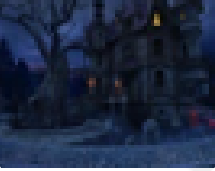
Odun; Yakılmak için kesilmiş, parçalanmış ağaç, Anlayışsız ve kaba (kimse). Toplumda işe yaramaz, düzeltilmesi gereken anlamında kullanılmaktadır.



Perili Köşk; Doğaüstü güçleri olduğuna inanılan, hayal ürünü varlık, Çok güzel, alımlı, becerikli kadın, Bahçe içinde yapılmış süslü ev, kasır. Toplumda çok güzel evlerin benzetilmesi manasında kullanılmaktadır.



Polyanna; Polyannacılık, kaybedilen herhangi bir şey için üzülme yerine elindekilerle yetinme ve mutlu olma davranışıdır. Kötü olayların iyi taraflarını görmeye çalışır. Toplumda da yukarıda anlamda kullanılmaktadır.



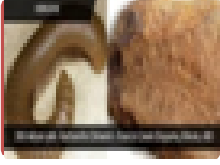
Pamuk Prenses; Hükümdar ailesinden olan kadın veya kızlara verilen unvan. Toplumda özellikle kız çocukları için kullanılan güzellik manasında kullanılmaktadır.



Sivrisinek; Çift kanatlılardan, insan ve memeli hayvanların kanıyla beslenen, birçok türü bulunan ve bir türü sıtma mikrobu taşıyan, sulak, bataklık yerlerde çok üreyen ve bulaşıcı hastalıkları yaygın uçucu böcek. Toplumda çalışmış gibi görünen ancak gerçekte çalışmayan kimseler anlamında kullanılmaktadır.



Seyis; At bakıcısı.



Sürüngen; Sürünerek giden (hayvan). Toplumda hem sessiz sedasız işlerini halleden hem de sessiz bir şekilde kötülük eden manasında kullanılmaktadır.



Su Aygırı; amilyasından çok büyük memeli bir otobur hayvan. Toplumda çok yiyen manasında kullanılmaktadır.



Şemsiye; Bir sapın üzerinde esnek tellere gerilmiş, açılıp kapanabilen, yağmur ve güneşten korunmak için kullanılan, su geçirmez kumaştan yapılmış taşınabilir eşya, güncek. Toplumda koruyucu manasında kullanılmaktadır.



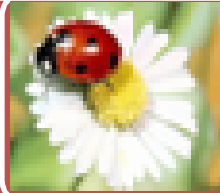
Şirin Baba; Asıl adı: Schtroumpf Şirinler'in lideridir. Diğer şirinlerin aksine kırmızı kıyafetleriyle dikkat çeker. Sihir konusunda uzmandır. Toplumda sevecen, sevilen anlamında kullanılmaktadır.



Tilki; uzunluğu 90, kuyruğu 30 santimetre kadar, ırklarına göre çeşitli renklerde olan, ağız ve burnu uzun ve sivri, kümes hayvanlarına zarar veren, kürkü beğenilen bir tür memeli. Toplumda kurnaz anlamında kullanılmaktadır.



Tulum Elbiseli İnsan; iş elbisesi giymiş kimse. Toplumda üniformalı işçi anlamında kullanılmaktadır.



Uğur Böceği; Vücudu yarım küre biçiminde, turuncu, kırmızı renkli, üzerinde yedi tane kara nokta bulunan kın kanatlı böcek, gelin böceği, hanım böceği, uçuç böceği. Toplumda uğur getirdiğine inanılan böcek anlamında kullanılmaktadır.



Yaprak; Bitkilerde solunum, karbon özümlemesi, terleme vb. olayların olduğu, çoğu klorofilli, yeşil ve türlü biçimdeki bölümler. Toplumda tutarsız manasında kullanılmaktadır.

Kaynak:Türk Dil Kurumu, <http://tdk.gov.tr> (Erişim Tarihi: 29 Aralık 2014).

4.1.4. Veri Analiz Yöntemleri

Çalışmanın analizini uygulamak ve geçerliliğini test etmek amacıyla Cronbach's Alpha testi uygulanmıştır. Test sonuçları, Tablo-5'te gösterilmektedir.

Tablo- 5 Anket Geçerlilik Testi Sonucu

Faktörler	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı	Katılımcı Sayısı
Yönetim Fonksiyonları (1)	0,960	7	48
Yönetim Becerileri (2)	0,940	6	48
Yönetici Roller (3)	0,963	13	48
1+2+3	0,971	26	48

Tablo 5'te görüldüğü gibi, alfa değerinin tüm faktörlerde ve anketin tamamı ele alındığında oldukça yüksek olduğu hesaplanmıştır. Buna göre yapılan anketin puanlama kısmının her bir faktör ve tüm anket açısından bakıldığında **“Yüksek Derecede Güvenilir”** olduğu yorumu yapılmaktadır. Anketin iç tutarlılığının bu noktada uygun olduğu ve analiz için diğer adımlara geçilebileceği anlaşılmaktadır.

Değişkenlerin tanınması amacıyla, tanımlayıcı istatistikler hesaplanmıştır. Demografik verilerin kategorik olması sebebiyle, frekans tabloları oluşturulmuştur.

Tablo- 6 Demografik Verilerde Tanımlayıcı İstatistikler

	Cinsiyet	Eğitim	Pozisyon	Kademe
N Değer	48	48	48	13
N Kayıp	0	0	0	35
Medyan	1,50	2,00	2,00	2
Mod	1,00 ^a	2,00	2,00	2
Aralık	1,00	2,00	1,00	3

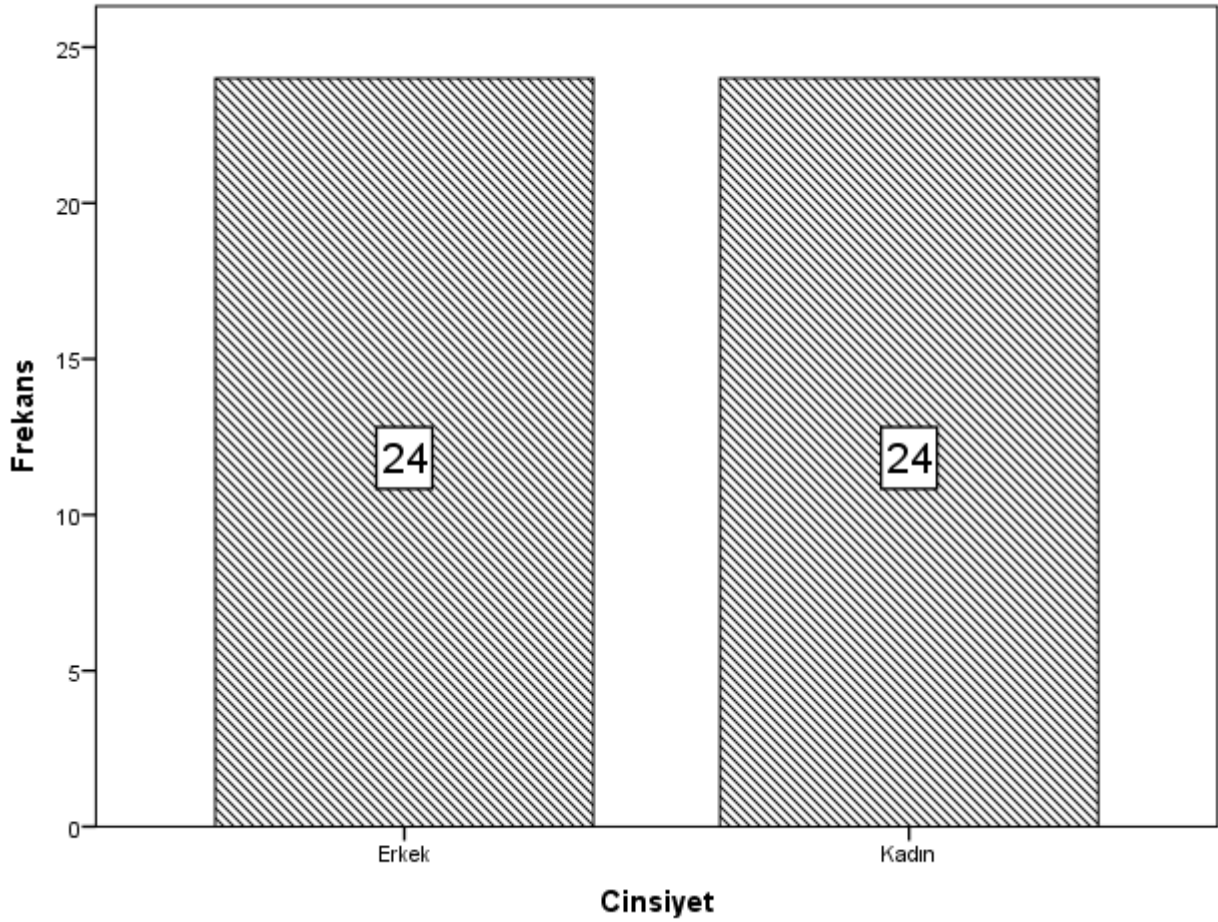
a. Birden fazla mod bulunduğu küçük değere sahip olan gösterilmiştir.

Tablo-6'dan anlaşılacağı gibi; cinsiyet, eğitim, pozisyon ve kademe değişkenleri incelenmiştir. Cinsiyet değişkeni için en sık karşılaşılan değer yoktur. Eğitim değişkeni için, en çok karşılaşılan değer üniversite mezunu olması; pozisyon

değişkeni için çalışan sayısının fazla olması ve kademe değişkeni için ise çoğunlukla orta kademenin olduğu söylenebilmektedir.

Tablo- 7 Cinsiyet Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde	Değer Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Değer	Erkek	24	50,0	50,0
	Kadın	24	50,0	100,0
	Toplam	48	100,0	

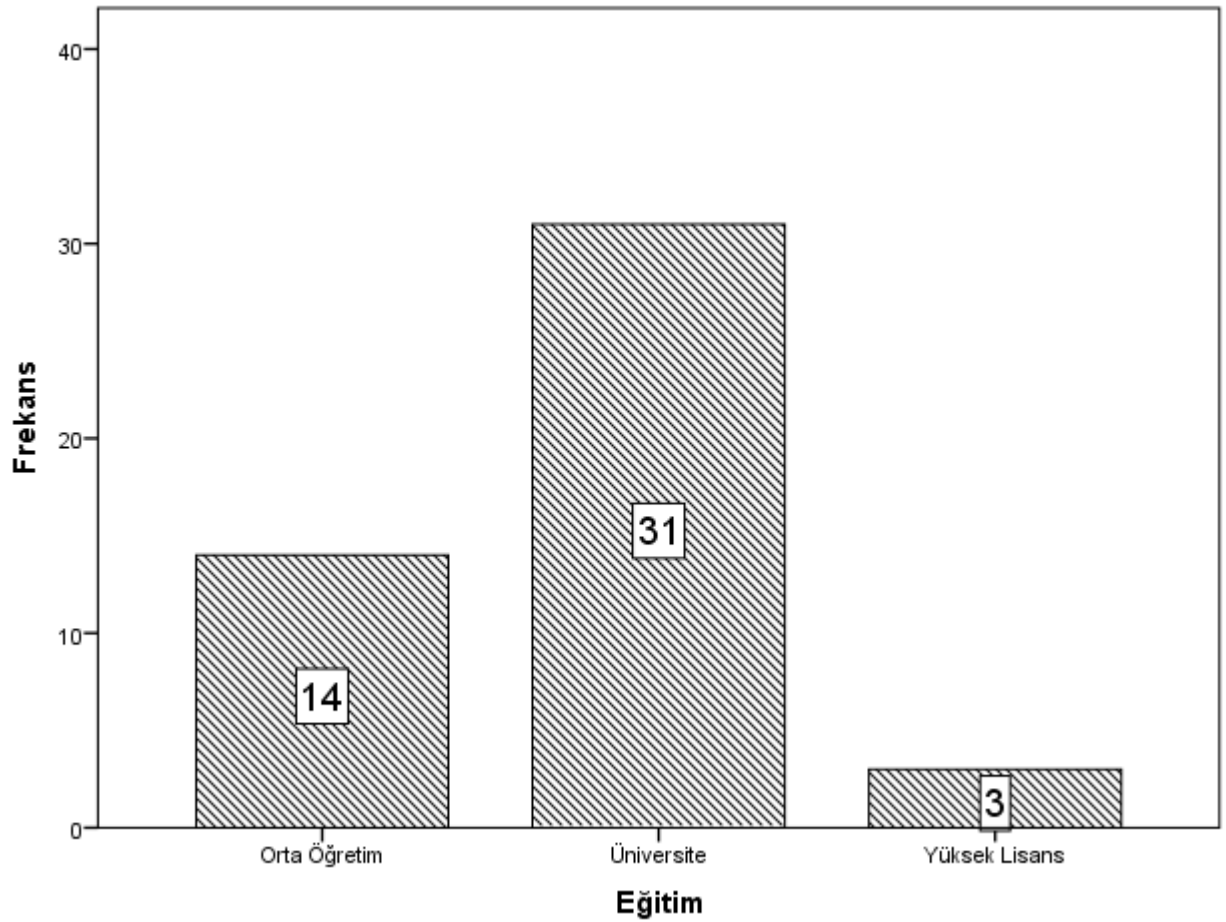


Grafik- 3 Cinsiyet Frekans Grafiği

Tablo-7'ye göre, katılımcıların cinsiyetleri eşit oranda dağılmıştır. Çalışmaya katılan erkekler tüm katılımcılar içerisinde %50'lik bir orana sahipken; benzer şekilde çalışmaya katılan kadınlar tüm katılımcılar içerisinde %50'lik katılım oranına sahiptir.

Tablo- 8 Eğitim Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde	Değer Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Orta Öğretim	14	29,2	29,2	29,2
Üniversite	31	64,6	64,6	93,8
Yüksek Lisans	3	6,2	6,2	100,0
Toplam	48	100,0	100,0	

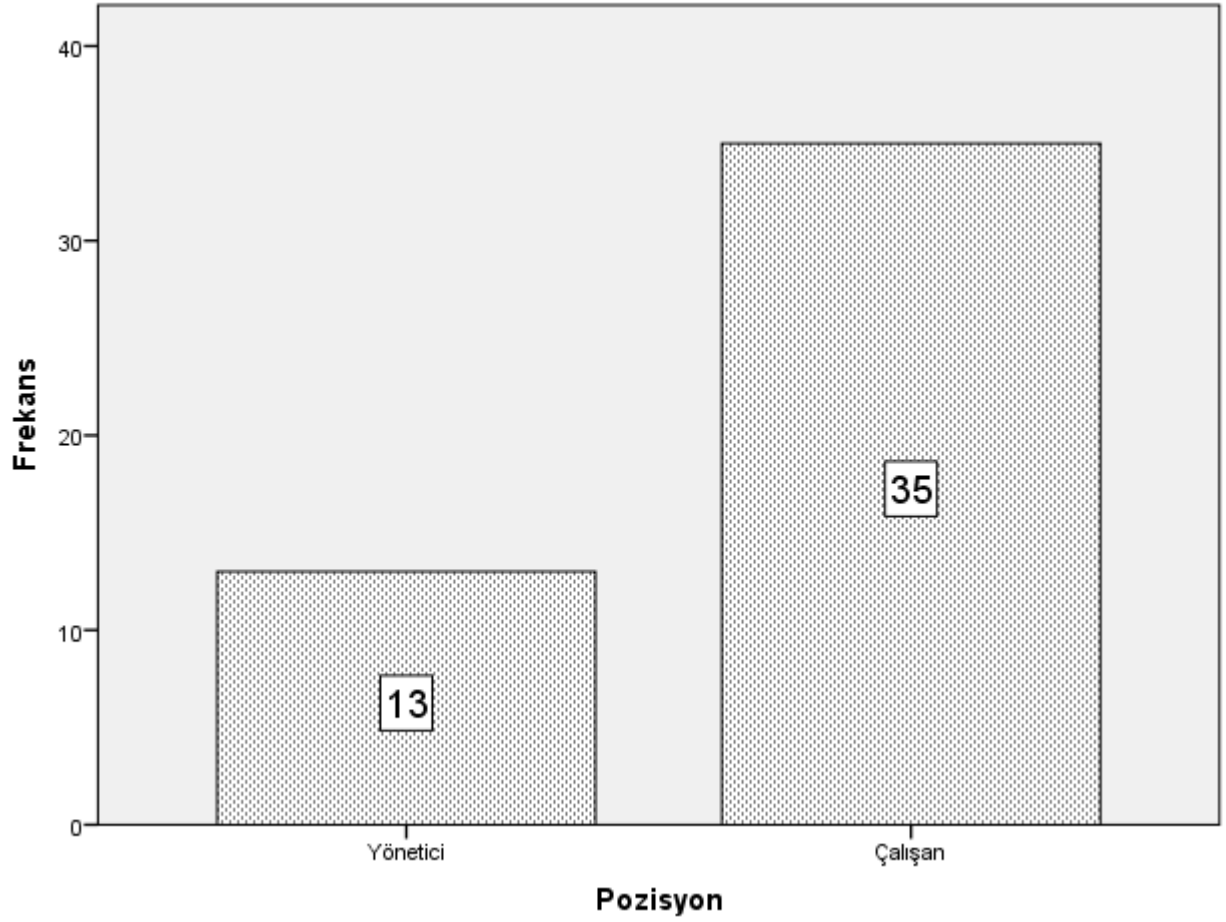


Grafik- 4 Eğitim Frekans Grafiği

Tablo-8'den anlaşılacağı gibi, ankette belirtilen 4 eğitim seviyesi içerisinde, ne yöneticilerde ne de çalışanlarda doktora derecesi alan herhangi bir kişi yoktur. Katılımcıların %29,2'si Ortaöğretim, %64,6'sı Lisans, %6,3'ü Yüksek Lisans derecesine sahiptir. Katılımcıların çoğunluğunun (%70,9) yükseköğrenim kurumlarından mezun oldukları anlaşılmaktadır.

Tablo- 9 Pozisyon Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde	Değer Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Yönetici	13	27,1	27,1	27,1
Çalışan	35	72,9	72,9	100,0
Toplam	48	100,0	100,0	

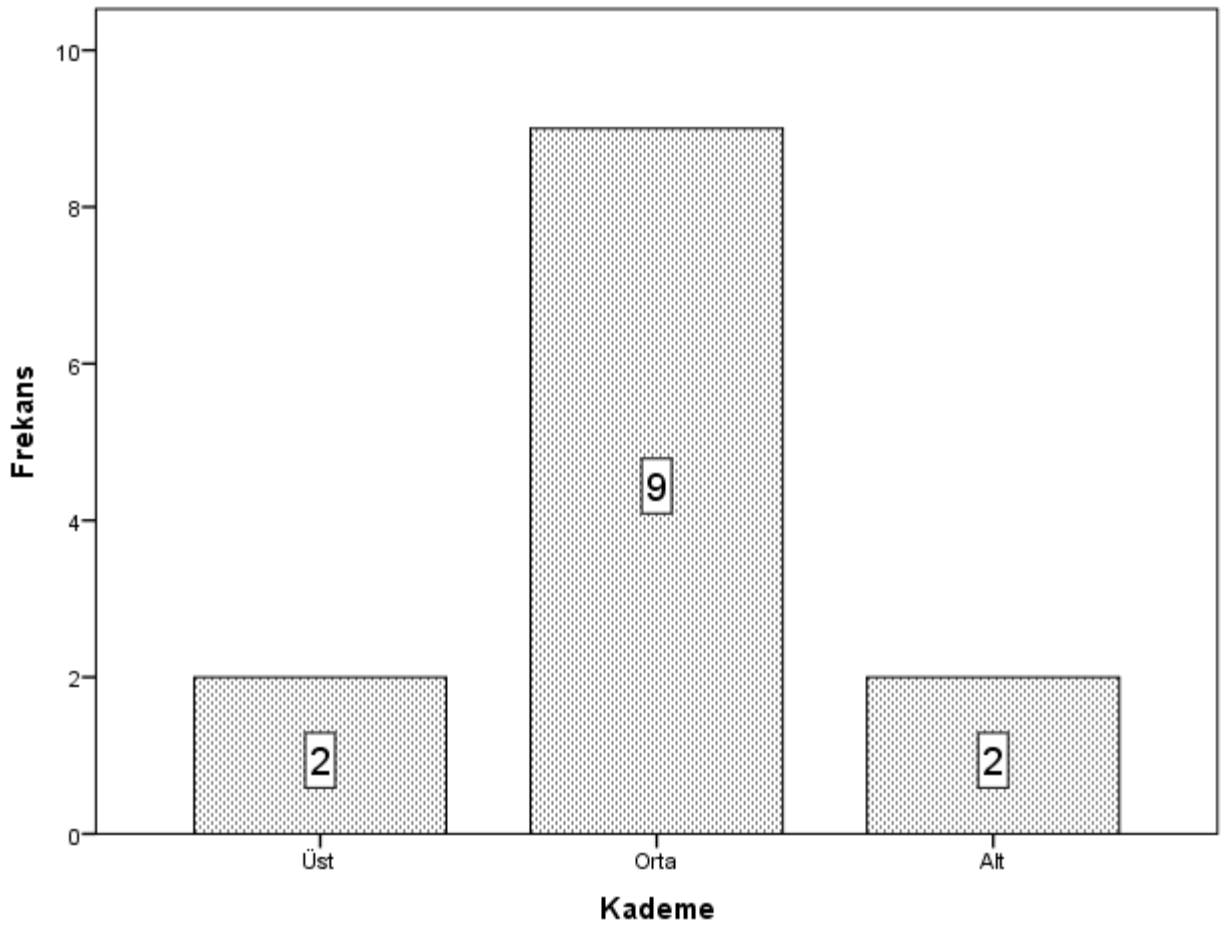


Grafik- 5 Pozisyon Frekans Grafiği

Tablo-9'a göre, ankete katılan kişilerden % 27,1'i yönetici, %72,9'u çalışanlardan oluşmaktadır.

Tablo- 10 Kademe Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde	Değer Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Değer	Üst	2	15,38	15,38
	Orta	9	69,23	84,61
	Alt	2	15,38	100,0
	Toplam	13	100,0	



Grafik- 6 Kademe Frekans Grafiği

Yukarıdaki (Tablo-10) tabloya göre, çalışmaya katılan yöneticilerin %15,38'lik kısmı üst düzey yönetici, %69,23'ü orta dereceli yönetici ve %15,38'i ise alt kademe yönetici olarak belirlenmiştir.

Tablo- 11 Yöneticilere Göre Faktörlerin Tanımlayıcı İstatistikleri

	N	Aralık	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Hata	Standart Dağılım	Varyans
Koordinasyon	13	8,00	1,00	9,00	4,92	0,66	2,39	5,74
Karar Verme	13	7,00	2,00	9,00	5,46	0,59	2,14	4,60
Kontrol	13	7,00	1,00	8,00	4,84	0,59	2,15	4,64
İletişim	13	7,00	1,00	8,00	4,84	0,74	2,70	7,30
Yürütme	13	7,00	1,00	8,00	5,07	0,66	2,39	5,74
Planlama	13	7,00	1,00	8,00	4,61	0,66	2,39	5,75
Örgütlenme	13	7,00	1,00	8,00	4,53	0,69	2,50	6,26
Analitik Beceri	13	9,00	1,00	10,00	5,23	0,77	2,80	7,85
İletişim Becerisi	13	8,00	1,00	9,00	5,30	0,69	2,49	6,23
Kavramsal Beceri	13	7,00	2,00	9,00	6,07	0,64	2,32	5,41
Beşerî İlişkiler Becerisi	13	8,00	2,00	10,00	6,38	0,65	2,36	5,59
Karar Verme Becerisi	13	9,00	1,00	10,00	5,69	0,71	2,59	6,73
Teknik Beceri	13	10,00	,00	10,00	5,30	0,73	2,65	7,06
Sürekli Gelişimci Rolü	13	8,00	1,00	9,00	5,61	0,68	2,46	6,09
Eğitici Rolü	13	9,00	1,00	10,00	5,46	0,78	2,84	8,10
İlişki Sağlayıcı Rolü	13	5,00	3,00	8,00	5,53	0,55	1,98	3,93
Girişimci Rolü	13	8,00	1,00	9,00	5,23	0,61	2,20	4,85
Müzakereci Rolü	13	7,00	1,00	8,00	5,69	0,73	2,65	7,06
Sözcü Rolü	13	7,00	1,00	8,00	5,46	0,68	2,47	6,10
Dağıtıcı Rolü	13	7,00	1,00	8,00	4,92	0,57	2,06	4,24
Mentor Rolü	13	7,00	2,00	9,00	5,23	0,64	2,31	5,35
Takipçi Monitör Rolü	13	8,00	1,00	9,00	5,23	0,67	2,42	5,85
Kaynak Dağıtıcı Rolü	13	7,00	1,00	8,00	5,00	0,60	2,19	4,83
Problem Çözücü Rolü	13	7,00	1,00	8,00	5,38	0,64	2,32	5,42
Lider Rolü	13	9,00	1,00	10,00	6,00	0,74	2,67	7,16
Temsilci Rolü	13	6,00	3,00	9,00	6,00	0,53	1,91	3,66

Yukarıdaki (Tablo-11) tabloya göre yöneticiler, koordinasyon fonksiyonuna ortalama olarak on üzerinden 4,92 puan vermişlerdir ve standart sapması $\pm 2,39$ olarak hesaplanmıştır. Yöneticiler, karar verme fonksiyonuna ortalama olarak on üzerinden 5,46 puan vermişlerdir ve standart sapması $\pm 2,14$ olarak hesaplanmıştır. Yöneticiler, kontrol fonksiyonuna ortalama olarak on üzerinden 4,84 puan vermişlerdir ve standart sapması $\pm 2,15$ olarak hesaplanmıştır. Yöneticiler, iletişim fonksiyonuna ortalama olarak on üzerinden 4,84 puan vermişlerdir ve standart sapması $\pm 2,7$ olarak hesaplanmıştır.

Yöneticiler, yürütme fonksiyonuna ortalama olarak on üzerinden 5,07 puan vermişlerdir ve standart sapması $\pm 2,39$ olarak hesaplanmıştır. Yöneticiler, planlama fonksiyonuna ortalama olarak on üzerinden 4,61 puan vermişlerdir ve standart sapması $\pm 2,39$ olarak hesaplanmıştır. Yöneticiler, örgütlenme fonksiyonuna ortalama olarak on üzerinden 4,53 puan vermişlerdir ve standart sapması $\pm 2,5$ olarak hesaplanmıştır.

Yöneticiler, analitik beceriye ortalama olarak on üzerinden 5,23 puan vermişlerdir ve standart sapması $\pm 2,80$ olarak hesaplanmıştır. Yöneticiler, iletişim becerisine ortalama olarak on üzerinden 5,30 puan vermişlerdir ve standart sapması $\pm 2,49$ olarak hesaplanmıştır. Yöneticiler, kavramsal beceriye ortalama olarak on üzerinden 6,07 puan vermişlerdir ve standart sapması $\pm 2,32$ olarak hesaplanmıştır. Yöneticiler, beşeri ilişkiler becerisine ortalama olarak on üzerinden 6,38 puan vermişlerdir ve standart sapması $\pm 2,36$ olarak hesaplanmıştır. Yöneticiler, karar verme becerisine ortalama olarak on üzerinden 5,69 puan vermişlerdir ve standart sapması $\pm 2,59$ olarak hesaplanmıştır. Yöneticiler, teknik beceriye ortalama olarak on üzerinden 5,30 puan vermişlerdir ve standart sapması $\pm 2,65$ olarak hesaplanmıştır.

Yöneticiler, sürekli gelişimci rolüne ortalama olarak on üzerinden 5,61 puan vermişlerdir ve standart sapması $\pm 2,46$ olarak hesaplanmıştır. Yöneticiler, eğitici rolüne ortalama olarak on üzerinden 5,46 puan vermişlerdir ve standart sapması $\pm 2,84$ olarak hesaplanmıştır. Yöneticiler, ilişki sağlayıcı rolüne ortalama olarak on üzerinden 5,53 puan vermişlerdir ve standart sapması $\pm 1,98$ olarak hesaplanmıştır. Yöneticiler, girişimci rolüne ortalama olarak on üzerinden 5,23 puan vermişlerdir ve standart sapması $\pm 2,20$ olarak hesaplanmıştır. Yöneticiler, müzakereci rolüne ortalama olarak on üzerinden 5,69 puan vermişlerdir ve standart sapması $\pm 2,65$ olarak hesaplanmıştır. Yöneticiler, sözcü rolüne ortalama olarak on üzerinden 5,46 puan vermişlerdir ve standart sapması $\pm 2,47$ olarak hesaplanmıştır. Yöneticiler, dağıtıcı rolüne ortalama olarak on üzerinden 4,92 puan vermişlerdir ve standart sapması $\pm 2,06$ olarak hesaplanmıştır. Yöneticiler, mentor rolüne ortalama olarak on üzerinden 5,23 puan vermişlerdir ve standart sapması $\pm 2,31$ olarak hesaplanmıştır. Yöneticiler, takipçi rolüne ortalama olarak on üzerinden 5,23 puan vermişlerdir ve standart sapması $\pm 2,42$ olarak hesaplanmıştır. Yöneticiler, kaynak dağıtıcı rolüne ortalama olarak on üzerinden 5,00 puan vermişlerdir ve standart sapması $\pm 2,19$ olarak hesaplanmıştır. Yöneticiler,

problem çözücü rolüne ortalama olarak on üzerinden 5,38 puan vermişlerdir ve standart sapması $\pm 2,32$ olarak hesaplanmıştır. Yöneticiler, lider rolüne ortalama olarak on üzerinden 6,00 puan vermişlerdir ve standart sapması $\pm 2,67$ olarak hesaplanmıştır. Yöneticiler, temsil rolüne ortalama olarak on üzerinden 6,00 puan vermişlerdir ve standart sapması $\pm 1,91$ olarak hesaplanmıştır.

Tablo- 12 Çalışanlara Göre Faktörlerin Tanımlayıcı İstatistikleri

	N	Aralık	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Hata	Standart Dağılım	Varyans
Koordinasyon	35	10,00	,00	10,00	4,91	0,54	3,20	10,25
Karar verme	35	10,00	,00	10,00	5,97	0,51	3,03	9,20
Kontrol	35	10,00	,00	10,00	5,54	0,58	3,44	11,84
İletişim	35	10,00	,00	10,00	5,71	0,65	3,84	14,79
Yürütme	35	10,00	,00	10,00	5,74	0,52	3,09	9,55
Planlama	35	10,00	,00	10,00	5,88	0,55	3,28	10,81
Örgütlenme	35	10,00	,00	10,00	4,94	0,63	3,75	14,11
Analitik Beceri	35	10,00	,00	10,00	5,25	0,56	3,32	11,07
İletişim Becerisi	35	10,00	,00	10,00	6,37	0,59	3,51	12,35
Kavramsal Beceri	35	10,00	,00	10,00	5,62	0,48	2,88	8,29
Beşeri İlişkiler Becerisi	35	10,00	,00	10,00	6,20	0,54	3,25	10,57
Karar Verme Becerisi	35	10,00	,00	10,00	5,68	0,50	2,95	8,75
Teknik Beceri	35	10,00	,00	10,00	5,88	0,48	2,88	8,33
Sürekli Gelişimci Rolü	35	10,00	,00	10,00	4,80	0,46	2,74	7,51
Eğitici Rolü	35	10,00	,00	10,00	4,68	0,51	3,01	9,10
İlişki Sağlayıcı Rolü	35	10,00	,00	10,00	4,85	0,49	2,95	8,71
Girişimci Rolü	35	10,00	,00	10,00	5,05	0,47	2,83	8,05
Müzakereci Rolü	35	10,00	,00	10,00	4,14	0,51	3,05	9,36
Sözcü Rolü	35	10,00	,00	10,00	5,02	0,49	2,90	8,44
Dağıtıcı Rolü	35	10,00	,00	10,00	5,02	0,51	3,04	9,26
Mentor Rolü	35	10,00	,00	10,00	4,80	0,48	2,87	8,28
Takipçi Monitör Rolü	35	10,00	,00	10,00	4,71	0,53	3,15	9,97
Kaynak Dağıtıcı Rolü	35	10,00	,00	10,00	4,97	0,49	2,90	8,44
Problem Çözücü Rolü	35	10,00	,00	10,00	5,02	0,56	3,32	11,08
Lider Rolü	35	10,00	,00	10,00	5,62	0,54	3,24	10,53
Temsil Rolü	35	10,00	,00	10,00	5,48	0,46	2,76	7,66

Yukarıdaki (Tablo-12) tabloya göre yöneticiler, koordinasyon fonksiyonuna ortalama olarak on üzerinden 4,91 puan vermişlerdir ve standart sapması $\pm 3,20$ olarak hesaplanmıştır. Yöneticiler, karar verme fonksiyonuna ortalama olarak on üzerinden 5,97 puan vermişlerdir ve standart sapması $\pm 3,03$ olarak hesaplanmıştır. Yöneticiler,

kontrol fonksiyonuna ortalama olarak on üzerinden 5,54 puan vermişlerdir ve standart sapması $\pm 3,44$ olarak hesaplanmıştır. Yöneticiler, iletişim fonksiyonuna ortalama olarak on üzerinden 5,71 puan vermişlerdir ve standart sapması $\pm 3,84$ olarak hesaplanmıştır. Yöneticiler, yürütme fonksiyonuna ortalama olarak on üzerinden 5,74 puan vermişlerdir ve standart sapması $\pm 3,09$ olarak hesaplanmıştır. Yöneticiler, planlama fonksiyonuna ortalama olarak on üzerinden 5,88 puan vermişlerdir ve standart sapması $\pm 3,28$ olarak hesaplanmıştır. Yöneticiler, örgütlenme fonksiyonuna ortalama olarak on üzerinden 4,94 puan vermişlerdir ve standart sapması $\pm 3,75$ olarak hesaplanmıştır.

Yöneticiler, analitik beceriye ortalama olarak on üzerinden 5,25 puan vermişlerdir ve standart sapması $\pm 3,32$ olarak hesaplanmıştır. Yöneticiler, iletişim becerisine ortalama olarak on üzerinden 6,37 puan vermişlerdir ve standart sapması $\pm 3,51$ olarak hesaplanmıştır. Yöneticiler, kavramsal beceriye ortalama olarak on üzerinden 5,62 puan vermişlerdir ve standart sapması $\pm 2,88$ olarak hesaplanmıştır. Yöneticiler, beşeri ilişkiler becerisine ortalama olarak on üzerinden 6,2 puan vermişlerdir ve standart sapması $\pm 3,25$ olarak hesaplanmıştır. Yöneticiler, karar verme becerisine ortalama olarak on üzerinden 5,68 puan vermişlerdir ve standart sapması $\pm 2,95$ olarak hesaplanmıştır. Yöneticiler, teknik beceriye ortalama olarak on üzerinden 5,88 puan vermişlerdir ve standart sapması $\pm 2,88$ olarak hesaplanmıştır.

Yöneticiler, sürekli gelişimci rolüne ortalama olarak on üzerinden 4,80 puan vermişlerdir ve standart sapması $\pm 2,74$ olarak hesaplanmıştır. Yöneticiler, eğitici rolüne ortalama olarak on üzerinden 4,68 puan vermişlerdir ve standart sapması $\pm 3,01$ olarak hesaplanmıştır. Yöneticiler, ilişki sağlayıcı rolüne ortalama olarak on üzerinden 4,85 puan vermişlerdir ve standart sapması $\pm 2,95$ olarak hesaplanmıştır. Yöneticiler, girişimci rolüne ortalama olarak on üzerinden 5,05 puan vermişlerdir ve standart sapması $\pm 2,83$ olarak hesaplanmıştır. Yöneticiler, müzakereci rolüne, ortalama olarak on üzerinden 4,14 puan vermişlerdir ve standart sapması $\pm 3,05$ olarak hesaplanmıştır. Yöneticiler, sözcü rolüne ortalama olarak on üzerinden 5,02 puan vermişlerdir ve standart sapması $\pm 2,90$ olarak hesaplanmıştır. Yöneticiler, dağıtıcı rolüne ortalama olarak on üzerinden 5,02 puan vermişlerdir ve standart sapması $\pm 3,04$ olarak hesaplanmıştır. Yöneticiler, mentor rolüne ortalama olarak on üzerinden 4,80 puan vermişlerdir ve

standart sapması $\pm 2,87$ olarak hesaplanmıştır. Yöneticiler, takipçi rolüne ortalama olarak on üzerinden 4,71 puan vermişlerdir ve standart sapması $\pm 3,15$ olarak hesaplanmıştır. Yöneticiler, kaynak dağıtıcı rolüne ortalama olarak on üzerinden 4,97 puan vermişlerdir ve standart sapması $\pm 2,90$ olarak hesaplanmıştır. Yöneticiler, problem çözücü rolüne ortalama olarak on üzerinden 5,02 puan vermişlerdir ve standart sapması $\pm 3,32$ olarak hesaplanmıştır. Yöneticiler, lider rolüne ortalama olarak on üzerinden 5,62 puan vermişlerdir ve standart sapması $\pm 3,24$ olarak hesaplanmıştır. Yöneticiler, temsil rolüne ortalama olarak on üzerinden 5,48 puan vermişlerdir ve standart sapması $\pm 2,76$ olarak hesaplanmıştır.

Demografik verilerin ve puanlamadan gelen faktörlerin, tanımlayıcı istatistiklerinin hesaplanması ve analizin hangi yöntem/ler aracılığıyla gerçekleştirileceği problemi doğmaktadır. Bu durumu aşmak için Kolmogorov-Smirnov Z-Testi ile faktörlerin normallik sınaması yapılmıştır. Test sonuçları Tablo-13'e göre aşağıda gösterilmektedir.

Tablo- 13 Yöneticilere ve Çalışanlara Göre Kolmogorov-Smirnov Z Testi Anlamlılık Sonuçları

Faktörler	Kolmogorov-Smirnov Z Testi Anlamlılık Seviyesi	
	Yönetici	Çalışan
Koordinasyon	0,64	0,37
Karar Verme	0,99	0,43
Kontrol	0,43	0,36
İletişim	0,65	0,11
Yürütme	0,75	0,79
Planlama	0,36	0,21
Örgütlenme	0,74	0,45
Analitik Beceri	0,84	0,52
İletişim Becerisi	0,60	0,12
Kavramsal Beceri	0,72	0,80
Beşeri İlişkiler Becerisi	0,57	0,34
KararVermeBecerisi	0,88	0,55
TeknikBeceri	0,94	0,13
Sürekli Gelişimci Rolü	0,39	0,57
Eğitici Rolü	0,86	0,36
İlişki Sağlayıcı Rolü	0,67	0,80
Girişimci Rolü	0,91	0,65
Müzakereci Rolü	0,30	0,43
Sözcü Rolü	0,48	0,39
Dağıtıcı Rolü	0,93	0,41
Mentor Rolü	0,91	0,82
Takipçi Monitör Rolü	1,00	0,81
Kaynak Dağıtıcı Rolü	0,99	0,84
Problem Çözücü Rolü	0,95	0,66
Lider Rolü	0,91	0,53
Temsilci Rolü	0,45	0,49

Yukarıdaki (Tablo-13) Tablo'ya göre, faktörlere verilen puanların %95 güven aralığında reddedilmediği ($p \geq 0,05$) anlaşılmaktadır. Böylece faktörlerin normal dağılıma uyduğu yorumu yapılabilmektedir. Bu testin sonucunda, veriler ile ilgili yapılacak testlerde parametrik yöntemlerin kullanılabilceği ortaya çıkartılmıştır.

Tablo- 14 Cinsiyete Göre Yönetici Roller Puanları T-Testi Tablosu

Bağımsız Örneklem Testi		Eşit Varyans için Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği için T-Testi						
		F	Anlamlılık	t	sd	Anlamlılık	Ortalama Farkları	Stadart Hata Farkları	Farkın %95 Güven Aralığı	
									Alt	Üst
Sürekli Gelişimci Rolü	Eşit Varyans Varsayımı	0.05	0.83	0.81	46.00	0.42	0.63	0.77	-0.93	2.18
	Farklı Varyans Varsayımı			0.81	45.94	0.42	0.63	0.77	-0.93	2.18
Eğitici Rolü	Eşit Varyans Varsayımı	1.35	0.25	0.83	46.00	0.41	0.71	0.86	-1.02	2.44
	Farklı Varyans Varsayımı			0.83	44.80	0.41	0.71	0.86	-1.02	2.44
İlişki Sağlayıcı Rolü	Eşit Varyans Varsayımı	0.00	0.99	0.00	46.00	1.00	0.00	0.79	-1.60	1.60
	Farklı Varyans Varsayımı			0.00	45.93	1.00	0.00	0.79	-1.60	1.60
Girişimci Rolü	Eşit Varyans Varsayımı	0.02	0.89	-0.16	46.00	0.87	-0.13	0.78	-1.69	1.44
	Farklı Varyans Varsayımı			-0.16	45.92	0.87	-0.13	0.78	-1.69	1.44
Müzakereci Rolü	Eşit Varyans Varsayımı	0.02	0.89	0.43	46.00	0.67	0.38	0.88	-1.39	2.14
	Farklı Varyans Varsayımı			0.43	45.98	0.67	0.38	0.88	-1.39	2.14
Sözcü Rolü	Eşit Varyans Varsayımı	0.43	0.52	0.67	46.00	0.50	0.54	0.81	-1.08	2.16
	Farklı Varyans Varsayımı			0.67	45.84	0.50	0.54	0.81	-1.08	2.16
Dağıtıcı Rolü	Eşit Varyans Varsayımı	1.06	0.31	0.51	46.00	0.61	0.42	0.81	-1.22	2.05
	Farklı Varyans Varsayımı			0.51	45.21	0.61	0.42	0.81	-1.22	2.05
Mentor Rolü	Eşit Varyans Varsayımı	0.19	0.66	0.11	46.00	0.92	0.08	0.79	-1.51	1.68
	Farklı Varyans Varsayımı			0.11	45.47	0.92	0.08	0.79	-1.51	1.68
Takipçi, Monitör Rolü	Eşit Varyans Varsayımı	0.21	0.65	0.14	46.00	0.89	0.13	0.86	-1.61	1.86
	Farklı Varyans Varsayımı			0.14	45.57	0.89	0.13	0.86	-1.61	1.86
Kaynak Dağıtıcı Rolü	Eşit Varyans Varsayımı	0.02	0.90	1.46	46.00	0.15	1.13	0.77	-0.43	2.68
	Farklı Varyans Varsayımı			1.46	45.92	0.15	1.13	0.77	-0.43	2.68
Problem Çözücü Rolü	Eşit Varyans Varsayımı	0.32	0.57	0.19	46.00	0.85	0.17	0.90	-1.64	1.97
	Farklı Varyans Varsayımı			0.19	45.85	0.85	0.17	0.90	-1.64	1.97
Lider Rolü	Eşit Varyans Varsayımı	0.52	0.47	-0.61	46.00	0.55	-0.54	0.89	-2.34	1.26
	Farklı Varyans Varsayımı			-0.61	45.51	0.55	-0.54	0.89	-2.34	1.26
Temsilci Rolü	Eşit Varyans Varsayımı	0.17	0.68	0.45	46.00	0.66	0.33	0.74	-1.17	1.83
	Farklı Varyans Varsayımı			0.45	45.76	0.66	0.33	0.74	-1.17	1.83

Katılımcıların cinsiyetlerine göre yapılan puanlamalarda, bir farklılığın olup olmadığını test etmek amacıyla bağımsız örneklem T- Testi uygulanmıştır. Test sonuçları yukarıdaki tablodan (Tablo-14) incelenebilmektedir. Sonuçlara göre, verilen cevapların herhangi birinde katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılık görülmemektedir ($p_i \geq 0,05$). Böylece cinsiyete göre, katılımcıların yönetici rolleri skorları arasında, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır, denilebilmektedir.



Tablo- 15 Eğitime Göre Yönetici Rollerinin Puanları F-Testi Tablosu

ANOVA		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Sürekli Gelişimci Rolü	Gruplar Arası	50.32	2	25.16	3.98	0.03
	Grup İçi	284.66	45	6.33		
	Toplam	334.98	47			
Eğitici Rolü	Gruplar Arası	31.52	2	15.76	1.86	0.17
	Grup İçi	380.96	45	8.47		
	Toplam	412.48	47			
İlişki Sağlayıcı Rolü	Gruplar Arası	13.36	2	6.68	0.90	0.41
	Grup İçi	334.55	45	7.43		
	Toplam	347.92	47			
Girişimci Rolü	Gruplar Arası	17.39	2	8.70	1.24	0.30
	Grup İçi	315.09	45	7.00		
	Toplam	332.48	47			
Müzakereci Rolü	Gruplar Arası	3.33	2	1.67	0.18	0.84
	Grup İçi	422.48	45	9.39		
	Toplam	425.81	47			
Sözcü Rolü	Gruplar Arası	4.20	2	2.10	0.26	0.77
	Grup İçi	357.78	45	7.95		
	Toplam	361.98	47			
Dağıtıcı Rolü	Gruplar Arası	13.20	2	6.60	0.84	0.44
	Grup İçi	352.80	45	7.84		
	Toplam	366.00	47			
Mentor Rolü	Gruplar Arası	22.12	2	11.06	1.53	0.23
	Grup İçi	325.55	45	7.23		
	Toplam	347.67	47			
Takipçi Monitör Rolü	Gruplar Arası	23.29	2	11.64	1.35	0.27
	Grup İçi	388.69	45	8.64		
	Toplam	411.98	47			
Kaynak Dağıtıcı Rolü	Gruplar Arası	18.88	2	9.44	1.30	0.28
	Grup İçi	326.10	45	7.25		
	Toplam	344.98	47			
Problem Çözücü Rolü	Gruplar Arası	25.22	2	12.61	1.36	0.27
	Grup İçi	418.03	45	9.29		
	Toplam	443.25	47			
Lider Rolü	Gruplar Arası	24.00	2	12.00	1.28	0.29
	Grup İçi	421.48	45	9.37		
	Toplam	445.48	47			
Temsilci Rolü	Gruplar Arası	3.51	2	1.76	0.26	0.77
	Grup İçi	303.74	45	6.75		
	Toplam	307.25	47			

Eğitime göre, yönetici rolleri skorları karşılaştırılmak istenmiştir. Dört farklı eğitim maddesi olduğundan analiz F-Testi ile gerçekleştirilmiştir. Yukarıdaki tablo (Tablo-15) incelendiğinde, faktörlerden sadece sürekli gelişimci rolü ile ilgili olarak bir farklılıktan bahsetmek mümkündür ($p_i \geq 0,05$; $p_{\text{Sürekli Gelişimci Rolü}} \leq 0,05$).

Tablo- 16 Sürekli Gelişimci Rolü İçin Eğitim Değişkeni LSD Testi Tablosu

Bağımlı Değişken	(I) Eğitim	(J) Eğitim	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	st Sınır
Sürekli Gelişimci Rolü	Ortaöğretim	niversite	1.68	0.81	0.04	0.05	3.31
		Yüksek Lisans	4.02	1.60	0.02	0.80	7.25
	niversite	Ortaöğretim	-1.68	0.81	0.04	-3.31	-0.05
		Yüksek Lisans	2.34	1.52	0.13	-0.72	5.41
	Yüksek Lisans	Ortaöğretim	-4.02	1.60	0.02	-7.25	-0.80
		niversite	-2.34	1.52	0.13	-5.41	0.72

F-Testi sonuçları, farklılık olması durumunu belirtmektedir. Ancak farklılığın nereden kaynaklandığını göstermemektedir. Bu sebeple Post Hoc testlerden LSD testi, sürekli gelişimci rolü puanlarına uygulanarak, farklılığın hangi eğitim kademesinden kaynaklandığı bulunmuştur. Yukarıdaki tablodan (Tablo-16) farklılığın ortaöğretim mezunları ile yükseköğrenim mezunları arasında olduğunu görmek mümkündür. ($p_{\text{Ortaöğretim,niversite}}=0,044$ ve $p_{\text{Ortaöğretim,Yüksek Lisans}}=0,016$).

"En Küçük nemli Fark (LSD) Testi", deneme hatasındaki büyümeyi önlemek için, hiç bir tedbir öngörmeyen, dolayısıyla karşılaştırma hata oranını önemli ölçüde artan testtir (Yıldız ve Bircan 2010, 409).

Tablo- 17 Kademeye Göre Yönetici Rollerinin Puanları F Testi Tablosu

ANOVA		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Sürekli Gelişimci Rolü	Gruplar Arası	2.35	2	1.18	0.17	0.85
	Grup İçi	70.72	10	7.07		
	Toplam	73.08	12			
Eğitici Rolü	Gruplar Arası	2.73	2	1.37	0.14	0.87
	Grup İçi	94.50	10	9.45		
	Toplam	97.23	12			
İlişki Sağlayıcı Rolü	Gruplar Arası	0.01	2	0.00	0.00	1.00
	Grup İçi	47.22	10	4.72		
	Toplam	47.23	12			
Girişimci Rolü	Gruplar Arası	1.42	2	0.71	0.12	0.88
	Grup İçi	56.89	10	5.69		
	Toplam	58.31	12			
Müzakereci Rolü	Gruplar Arası	2.27	2	1.13	0.14	0.87
	Grup İçi	82.50	10	8.25		
	Toplam	84.77	12			
Sözcü Rolü	Gruplar Arası	3.84	2	1.92	0.28	0.76
	Grup İçi	69.39	10	6.94		
	Toplam	73.23	12			
Dağıtıcı Rolü	Gruplar Arası	0.03	2	0.02	0.00	1.00
	Grup İçi	50.89	10	5.09		
	Toplam	50.92	12			
Mentor Rolü	Gruplar Arası	0.42	2	0.21	0.03	0.97
	Grup İçi	63.89	10	6.39		
	Toplam	64.31	12			
Takipçi Monitör Rolü	Gruplar Arası	4.42	2	2.21	0.34	0.72
	Grup İçi	65.89	10	6.59		
	Toplam	70.31	12			
Kaynak Dağıtıcı Rolü	Gruplar Arası	12.61	2	6.31	1.39	0.29
	Grup İçi	45.39	10	4.54		
	Toplam	58.00	12			
Problem Çözücü Rolü	Gruplar Arası	6.35	2	3.18	0.54	0.60
	Grup İçi	58.72	10	5.87		
	Toplam	65.08	12			
Lider Rolü	Gruplar Arası	2.61	2	1.31	0.16	0.86
	Grup İçi	83.39	10	8.34		
	Toplam	86.00	12			
Temsilci Rolü	Gruplar Arası	1.00	2	0.50	0.12	0.89
	Grup İçi	43.00	10	4.30		
	Toplam	44.00	12			

Yöneticilerin, kademelere göre puanlamaları arasında, bir farklılığın olup olmadığı F-Testi ile incelenmiştir. Yukarıdaki tabloda (Tablo-17) görüldüğü gibi, yöneticilerin kademelerine göre; yönetici rolleri skorları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo- 18 Yönetim Fonksiyonu, Yönetim Beceri ve Yönetici Rollerini Korelasyon Tablosu

		Yönetim Fonk. Ort.	Yönetim Bec. Ort.	Yönetim Rol. Ort.
Yönetim Fonk. Ort.	Korelasyon Katsayısı	1	,856**	,625**
	Anlamlılık		,000	,000
Yönetim Bec. Ort.	Korelasyon Katsayısı	,856**	1	,603**
	Anlamlılık	,000		,000
Yönetim Rol.Ort.	Korelasyon Katsayısı	,625**	,603**	1
	Anlamlılık	,000	,000	

** Korelasyon 0,01 (P<0,01) düzeyinde anlamlıdır.

Pearson korelasyon katsayısı, kesin sınırlamalar olmamakla beraber, 0,50'nin altında korelasyon zayıf, 0,50 ile 0,70 arası korelasyon orta, 0,70 ve üzeri korelasyon kuvvetlidir (Durmuş vd. 2013:145).

Yukarıdaki (Tablo-18) tablo'ya göre, yönetim fonksiyonları ile yönetim becerileri arasında istatistiksel olarak 0,01 anlam seviyesinde pozitif yönlü güçlü bir ilişki ($r=0,856$); yönetim fonksiyonları ile yönetici rolleri arasında istatistiksel olarak 0,01 anlam seviyesinde pozitif yönlü orta dereceli bir ilişki ($r=0,625$) ve yönetim becerileri ile yönetici rolleri arasında istatistiksel olarak 0,01 anlam seviyesinde pozitif yönlü orta dereceli bir ilişki ($r=0,603$) vardır.

Tablo- 19 Yöneticilerin Kurum Algısı

Metaforlar	Metafor Frekansı	Yüzde
Aslan	1	7.69
Baba	3	23.08
Cadı	1	7.69
Eşek	1	7.69
İhtiyar karı koca	1	7.69
İnek	1	7.69
Kanguru	1	7.69
Odun	1	7.69
Şemsiye	3	23.08
Toplam	13	100.00

Yukarıdaki (Tablo-20) tabloya göre; yöneticiler, kurum algısı için 9 farklı metafor kullanılmıştır. 7 metafor 1 defa kullanılırken, 2 metafor 3'er defa kullanılmıştır. Aslan ve şemsiye metaforu, kurum algısının % 46,16'sını oluştururken diğer metafor ise %53,54'nü oluşturmaktadır.

Tablo- 20 Çalışanların Kurum Algısı

Metaforlar	Metafor Frekansı	Yüzde
Aslan	2	5.71
At	3	8.57
Boşluk	1	2.86
Bukalemun	1	2.86
Cadı	1	2.86
Casper	1	2.86
Çiçek	1	2.86
Dönme Dolap	1	2.86
Ejderha	1	2.86
Enflasyon	1	2.86
Eşek	1	2.86
Fareli köy	1	2.86
Gargamel	1	2.86
Hamsi	1	2.86
Heykel	1	2.86
Kanguru	1	2.86
Kaplan	1	2.86
Kaplumbağa	3	8.57
Karınca	3	8.57
Kedi	1	2.86
Köpek	1	2.86
Kumbara	1	2.86
Perili köşk	1	2.86
Polyanna	1	2.86
Sivrisinek	1	2.86
Sürüngen	1	2.86
Şemsiye	1	2.86
Tilki	1	2.86
Toplam	35	100.00

Yukarıdaki (Tablo-21) tabloya göre; çalışanlar, kurum algısı için 28 farklı metafor kullanılmıştır. 24 metafor 1 defa, 1 metafor 2'şer defa kullanılırken, 3 metafor 3'er defa kullanılmıştır. 3'er ve 2'şer defa kullanılan metaforlar kurum algısının %31,42'sini oluştururken, diğer metafor ise %68,58'ini oluşturmaktadır.

Tablo- 21 Yöneticilerin Yönetici Algısı

Metaforlar	Metafor Frekansı	Yüzde
Ağaç	1	7.69
Anne	1	7.69
Baba	1	7.69
Gülen insan	1	7.69
Karınca	3	23.08
Köle	1	7.69
Kuş	1	7.69
Pamuk Prenses	1	7.69
Polyanna	2	15.38
Şemsiye	1	7.69
Toplam	13	100.00

Yukarıdaki (Tablo-22) tabloya göre; yöneticiler, yönetici algısı için 10 farklı metafor kullanılmıştır. 8 metafor 1 defa, 1 metafor 2 defa kullanılırken, 1 metafor 3'er defa kullanılmıştır. 2'şer ve 3'er defa kullanılan metaforların, yöneticilerin yönetici algısının %38,46'sını oluştururken, diğer metafor ise %61,54'ünü oluşturmaktadır.

Tablo- 22 Çalışanların Yönetici Algısı

Metaforlar	Metafor Frekansı	Yüzde
Ağustos böceği	2	5.71
Aslan	2	5.71
At	1	2.86
Bukalemun	3	8.57
Çıplak kral	1	2.86
Diktatör	1	2.86
Film	1	2.86
Güvercin	2	5.71
Hayalet	2	5.71
Heykel	2	5.71
Kaplan	1	2.86
Kaplumbağa	2	5.71
Karınca	1	2.86
Keçi	2	5.71
Kedi	1	2.86
Kırık merdiven	1	2.86
Kunduz	1	2.86
Kurt	1	2.86
Martı	1	2.86
Seyis	1	2.86
Su aygırı	1	2.86
Şirin baba	2	5.71
Tilki	1	2.86
Uğur böceği	1	2.86
Yaprak	1	2.86
Toplam	35	100

Yukarıdaki (Tablo-23) tabloya göre; çalışanlar, yönetici algısı için 25 farklı metafor kullanılmıştır. 16 metafor 1 defa, 8 metafor 2 defa kullanılırken, 1 metafor 3'er defa kullanılmıştır. 2'şer ve 3'er defa kullanılan metaforların, çalışanların yönetici algısının %49,93'ünü oluştururken, diğer metafor ise %50,07'sini oluşturmaktadır.

Tablo- 23 Yönetici ve Çalışanın Kurum Algısı Çapraz Tablosu

Kurum Algısı	Nötr	Pozitif	Negatif	Total
	0	1	2	
Pozisyon Yönetici	0	9	4	13
Çalışan	5	6	24	35
Total	5	15	28	48

Yöneticiler ve çalışanlar tarafından ortaya konmuş metaforlar; oluşturulan gruplamaya göre, olası farklılık Ki-Kare testi ile ortaya konmuştur. Analiz sonucunda yöneticilerin kurum algısının pozitif, çalışanların kurum algısının negatif yönde olduğu istatistiksel olarak ($\chi^2=12,409$) ispat edilmiştir.

Tablo- 24 Yönetici ve Çalışanın Yönetici Algısı Çapraz Tablosu

Yönetici Algısı	Nötr	Pozitif	Negatif	Total
	0	1	2	
Pozisyon Yönetici	3	6	4	13
Çalışan	5	9	21	35
Total	8	15	25	48

Yöneticiler ve çalışanlar tarafından konmuş metaforlar; oluşturulan gruplamaya göre, olası farklılık Ki-Kare testi ile ortaya konmuştur. Analiz sonucunda yöneticilerin yönetici algısının ve çalışanların yönetici algısının, istatistiksel olarak farklı olduğu ($\chi^2=3,262$) ispat edilmiştir.

Tablo- 25 Yöneticilerin Kurum Algısı ve Yönetici Algısı Çapraz Tablosu

Yönetici Algısı	Nötr	Pozitif	Negatif	Total
Kurum Algısı	0	1	2	
Nötr (0)				
Pozitif (1)	2	4	3	9
Negatif (2)	1	2	1	4
Total	3	6	4	13

Yöneticilerin, kurum algısı ve yönetici algısı arasında metaforlara göre oluşturulan gruplamada, farklılığın olup olmadığı Ki-Kare testi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda yöneticilerin bu iki algı için de, farklı bir durumda olmadığı ispatlanmıştır ($\chi^2=0,090$).

Tablo- 26 Çalışanların Kurum Algısı ve Yönetici Algısı Çapraz Tablosu

Yönetici Algısı	Nötr	Pozitif	Negatif	Total
Kurum Algısı	0	1	2	
Nötr (0)				
Pozitif (1)	3	1	1	5
Negatif (2)	0	4	2	6
	2	4	18	24
Total	5	9	21	35

Çalışanların, kurum algısı ve yönetici algısı arasında metaforlara göre oluşturulan gruplamada, farklılığın olup olmadığı Ki-Kare testi ile incelenilmiştir. Analiz sonucunda çalışanların bu iki algı için de farklı bir durumda olmadığı ispatlanmıştır ($\chi^2=1,645$).

Tablo- 27 Yöneticilerin Metaforla Kurum Algısı ve Puanlamayla Yönetici Rollerini Gruplaması Tablosu

Metafor	Metafor Gruplaması	Yönetici Rollerini Puan Gruplaması
Baba	1	2
Şemsiye	1	0
Cadı	2	0
İhtiyar karı Koca	1	1
Baba	1	2
Baba	1	2
İnek	2	2
Kanguru	2	2
Aslan	1	1
Odun	2	1
Eşek	1	1
Şemsiye	1	0
Şemsiye	1	0



Olumlu Düşünce

- Metafor Sonuçları :9
- Yönetici rolleri sonuçları :4



Nötr Düşünce

- Metafor Sonuçları :0
- Yönetici rolleri sonuçları :4



Olumsuz Düşünce

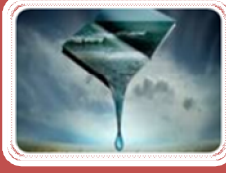
- Metafor Sonuçları :4
- Yönetici rolleri sonuçları :5

Şekil-9 Yöneticilerin Metafor Kurum Algısı ve Yönetici Rollerini Puanlama Gruplaması Gösterimi

Şekil-9'a göre; yöneticilerin, kurum algısı için belirttikleri metaforlar ile yönetici rollerine verdikleri puanlar arasında bir tutarlılık bulunmamaktadır. Her iki gruplama için doğru eşleşme oranı %38,46 olarak hesaplanmıştır.

Tablo- 28 Çalışanların Metafor Kurum Algısı ve Yönetici Rollerini Puanları Gruplaması Tablosu

Metafor	Metafor Gruplaması	Yönetici Rollerini Puan Gruplaması
Çiçek	1	1
Enflasyon	2	1
Kumbara	0	0
At	2	2
Dönme dolap	2	1
Perili köşk	2	2
Boşluk	0	0
Polyanna	2	2
Cadı	2	1
At	2	2
Köpek	0	0
Aslan	1	0
At	2	2
Kaplumbağa	2	2
Gargamel	2	0
Karınca	2	2
Bukalemun	2	2
Fareli köy	2	2
Kaplan	2	2
Hamsi	0	0
Ejderha	2	1
Kedi	2	1
Eşek	0	0
Casper	1	1
Tilki	1	1
Heykel	2	2
Sivrisinek	2	2
Karınca	2	2
Kaplumbağa	2	2
Kanguru	2	2
Karınca	2	2
Aslan	1	0
Sürüngen	2	2
Kaplumbağa	2	2
Şemsiye	1	1



Olumlu Düşünce

- Metafor Sonuçları :6
- Yönetici rolleri sonuçları :9



Nötr Düşünce

- Metafor Sonuçları :5
- Yönetici rolleri sonuçları :8



Olumsuz Düşünce

- Metafor Sonuçları :24
- Yönetici rolleri sonuçları :18

Şekil-10 Çalışanların Metafor Kurum Algısı ve Yönetici Rollerini Puanları Gruplaması Gösterimi

Şekil-10'a göre; çalışanların, kurum algısı için belirttikleri metaforlar ile yönetici rollerine verdikleri puanlar arasında, bir tutarlılık bulunmaktadır. Her iki gruplama içinde doğru eşleşme oranı, %77,14 olarak hesaplanmıştır.

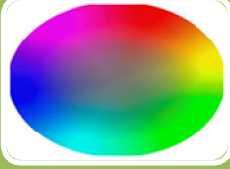
Tablo- 29 Yöneticilerin Metafor Yönetici Algısı ve Yönetici Rollerini Puanları Gruplaması Tablosu

Metafor	Metafor Gruplaması	Yönetici Rollerini Puan Gruplaması
Karıncı	2	2
Şemsiye	1	1
Baba	1	0
Tulum elbiseli İnsan	1	1
Karıncı	2	2
Karıncı	2	2
Köle	2	2
Polyanna	0	0
Anne	1	1
Pamuk prenses	1	1
Polyanna	0	0
Kuş	0	0
Ağaç	1	1



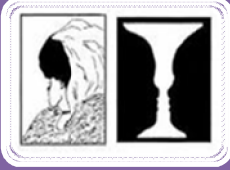
Olumlu Düşünce

- Metafor Sonuçları :6
- Yönetici rolleri sonuçları :5



Nötr Düşünce

- Metafor Sonuçları :3
- Yönetici rolleri sonuçları :4



Olumsuz Düşünce

- Metafor Sonuçları :4
- Yönetici rolleri sonuçları :4

Şekil-11 Yöneticilerin Metafor Yönetici Algısı ve Yönetici Rollerini Puanları Gruplaması Gösterimi

Şekil-11'e göre; yöneticilerin, yönetici algısı için belirttikleri metaforlar ile yönetici rollerine verdikleri puanlar arasında, bir tutarlılık bulunmaktadır. Her iki gruplama içinde doğru eşleşme oranı, %92,31 olarak hesaplanmıştır.

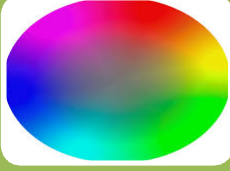
Tablo- 30 Çalışanların Metafor Yönetici Algısı ve Yönetici Rollerini Puanları Grublaması Tablosu

Metafor	Metafor Grublaması	Yönetici Rollerini Puan Grublaması
Güvercin	1	1
Aslan	1	0
Güvercin	1	1
Heykel	2	2
Kunduz	0	0
Kedi	2	2
Tilki	0	0
Diktatör	2	2
Şirin baba	1	1
Uğur böceği	0	0
At	2	0
Kaplumbağa	2	2
Seyis	2	2
Bukalemun	2	2
Karınca	1	0
Hayalet	2	2
Kurt	2	2
Çıplak kral	2	2
Aslan	1	0
Martı	0	0
Keçi	2	1
Keçi	2	1
Film	0	0
Bukalemun	2	2
Kaplan	1	0
Heykel	2	2
Kaplumbağa	2	2
Ağustos böceği	2	2
Su aygırı	2	2
Bukalemun	2	2
Kırık merdiven	2	2
Şirin baba	1	1
Hayalet	2	2
Ağustos böceği	2	2
Yaprak	1	1



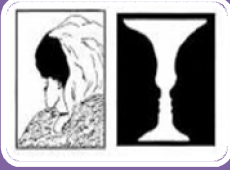
Olumlu Düşünce

- Metafor Sonuçları :9
- Yönetici rolleri sonuçları :7



Nötr Düşünce

- Metafor Sonuçları :5
- Yönetici rolleri sonuçları :10



Olumsuz Düşünce

- Metafor Sonuçları :21
- Yönetici rolleri sonuçları :18

Şekil-12 Çalışanların Metafor Yönetici Algısı ve Yönetici Rollerini Puanları Gruplaması Gösterimi

Şekil-12'ye göre; çalışanların, yönetici algısı için belirttikleri metaforlar ile yönetici rollerine verdikleri puanlar arasında, bir tutarlılık bulunmaktadır. Her iki gruplama içinde doğru eşleşme oranı, %80 olarak hesaplanmıştır.

4.1.5. Bulgular ve Yorumlar

Metafor ve puanlama yöntemi ile alınan verilerin, analiz edilmesi sonucu aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır: Puanlama yöntemi ile alınan verilerin geçerliliğini ölçmek amacıyla Cronbach's Alpha testi uygulanmış (Tablo-5), alfa değeri yönetim fonksiyonlarında 0,960, yönetim becerilerinde 0,940, yönetici rollerinde 0,971, tüm faktörlerde ise (0,971) bulunmuştur. Buna göre puanlama kısmının "**Yüksek derecede güvenilir**" olduğunu yorumu yapılabilmektedir. Puanlama kısmının yüksek derecede güvenilir olması, anketin iç tutarlılığının uygun olması nedeniyle diğer analizlere de adım oluşturmuştur. Puanlamanın yüksek derece güvenilir olması, puanlamanın çok isabetli yapıldığı yorumu yapılabilmektedir.

Çalışmada demografik verilerle; cinsiyet, eğitim, pozisyon ve kademe değişkenleri incelenmiştir (Tablo-6). Cinsiyet değişkeni için en sık karşılaşılan değer bulunmamıştır. Çünkü cevaplayıcıların %50'si Kadınlardan, %50'si erkeklerden

oluşturmuştur. Eğitim değişkeni için ise en çok karşılaşılan değer üniversite mezunudur. Yüksek oranda yükseköğrenim mezunu olması (%70,9) cevaplayıcıların çalışmaya katkısını artırabilecektir. Pozisyon değişkeni için, 35 çalışan katılmış (%72,90) dolayısıyla yüksek oranda çalışanlardan oluşmaktadır. Kademe değişkeni için ise çoğunlukla (%69,23) orta kademedeki oluşmaktadır. Dolayısıyla alınan verilerden, eğitim düzeyi yüksek olduğu ve yöneticilerde de ağırlıklı olarak orta kademe yöneticilerin yer aldığı söylenebilmektedir.

Ankette, 4 eğitim seviyesi belirtilmiştir. Belirtilen 4 eğitim seviyesi içerisinde ne yöneticilerde ne de çalışanlarda doktora derecesi olan herhangi bir kişi olmamıştır. Katılımcıların %29,2'si Ortaöğretim, %64,6'sı Lisans, %6,3'ü Yüksek Lisans derecesine sahiptir. Katılımcıların çoğu (%70,9) yükseköğrenim mezunlarından oluşmaktadır (Tablo-8). Özellikle cevaplayıcıların eğitim düzeyinin yüksek olması, sorulara verilen cevapların ve sonuçların isabetli olabileceği düşünülmektedir.

Çalışmada, ankete katılanların %27,1'i yönetici ve %72,9'u çalışanlardan oluşmaktadır (Tablo-9). Anketin yapıldığı kurumda yönetici sayısının sınırlı olması nedeniyle, yüzdeler içinde yönetici sayısı düşük kalmıştır. Ancak değerlendirme mevcut oran üzerinden yapılmıştır.

Çalışmaya katılan yöneticilerin, %15,38'lik kısmı üst düzey, %69,23'ü orta düzey ve %15,38'i ise alt düzey yöneticilerden oluşmaktadır (Tablo-10). Çalışmaya katılan yöneticilerin yüksek bir oranı kendini orta kademelî yönetici olarak tanımlamıştır. Çalışmanın yapıldığı kurumda yönetici sayısının sınırlı olması ve kurum hiyerarşik yapısı düşünüldüğünde yüksek oranda orta düzey yöneticinin çıkması şaşırtıcı bir durum olarak görünmemektedir.

Yöneticilerin puanlaması sonucu; yönetim fonksiyonlarının, yönetim becerilerinin ve yönetici rollerinin ortalamaları alınmıştır (Tablo-11). Buna göre, yönetim fonksiyonlarını 0-10 arasında puanlayan yöneticiler; **karar verme fonksiyonuna** 5,46 ortalamayla en yüksek, **Örgütlenme fonksiyonuna** ise 4,53 ortalamayla en düşük puan vermişlerdir. Yöneticiler açısından örgüt içinde en önemli **karar verme fonksiyonu** iken, en önemsiz ise **örgütlenme fonksiyonu** olmuştur, yorumu yapılabilmektedir.

Yönetim becerilerini 0-10 arasında puanlayan yöneticiler; **beşeri ilişkiler becerisine** 6,38 ortalamayla en yüksek, **analitik beceriye** ise 5,23 ortalamayla en düşük puan vermişlerdir. Yöneticiler açısından örgüt içinde en önemli beceri; **beşeri ilişkiler** iken, en önemsiz ise **analitik** becericidir, yorumu yapılabilir.

Yönetici rollerini 0-10 arasında puanlayan yöneticiler; **lider ve temsilci** rollerine 6,00 ortalamayla en yüksek, **dağıtıcı** rolüne ise 4,92 ortalamayla en düşük puan vermişlerdir. Yöneticiler açısından örgüt içinde en önemli **temsilci ve lider** rolü iken, en önemsiz ise **dağıtıcı** rolü olduğu yorumu yapılabilir.

Çalışanların puanlaması sonucu; yönetim fonksiyonlarının, yönetim becerilerinin ve yönetici rollerinin ortalamaları alınmıştır (Tablo-12). Buna göre, yönetim fonksiyonlarını 0-10 arasında puanlayan çalışanlar; **karar verme fonksiyonuna** 5,97 ortalamayla en yüksek, **koordinasyon fonksiyonuna** ise 4,91 ortalamayla en düşük puan vermişlerdir. Çalışanlar açısından en önemli **karar verme** fonksiyonu olurken, en önemsiz ise **koordinasyon** fonksiyonu olduğu yorumu yapılabilir.

Hem yöneticiler hem de çalışanlar **karar verme** fonksiyonuna yüksek puan verirken, önemsiz gördükleri için düşük puan verdikleri fonksiyonlar farklı çıkmıştır. Bu da gösteriyor ki, karar verme bir örgütte vazgeçilmez fonksiyonlardan biridir. Yöneticilerin ve çalışanların ortak düşündüğü **karar verme** fonksiyonu çıkması, bu fonksiyonunun hem yöneticiler hem de çalışanlar tarafından aynı yönde algılandığı yorumu yapılabilir.

Yönetim becerilerini 0-10 arasında puanlayan çalışanlar; **iletişim becerisine** 6,37 ortalamayla en yüksek, **analitik beceriye** ise 5,25 ortalamayla en düşük puan vermişlerdir. Çalışanlar açısından en önemli **iletişim becerisi** olurken, en önemsiz ise, **analitik beceri** olduğu söylenebilir.

Hem yöneticiler hem de çalışanlar, **analitik beceriye** en düşük puan verirken, en yüksek puan verdikleri beceriler farklı çıkmıştır. Yöneticilerin ve çalışanların ortak düşündüğü **analitik** becerinin çıkması, hem yöneticiler hem de çalışanların analitik beceriyi aynı yönde algıladıkları yorumu yapılabilir.

Yönetici rollerini 0-10 arasında puanlayan çalışanlar, *lider rolüne* 5,62 ortalamayla en yüksek, *müzakereci rolüne* ise 4,14 ortalamayla en düşük puan vermişlerdir. Çalışanlar açısından en önemli lider rolü olurken, en önemsiz ise müzakereci rolü olduğu söylenebilmektedir.

Yöneticiler ve çalışanlar, en yüksek puanı *lider rolünün* vererek önemini ortaya koyarken, düşük puan verdikleri roller farklı çıkmıştır. Çalışanlar ve yöneticiler tarafından lider rolünün benimsenmesi, rolün aynı yönde algılandığı yorumu yapılabilmektedir.

Demografik verilerin ve puanlamadan gelen faktörlerin, tanımlayıcı istatistiklerinin hesaplanması için, analizin hangi yöntem/ler aracılığıyla gerçekleştirileceği problemi doğmuştur (Tablo-13). Bu durumu aşmak için, Kolmogorov-Smirnov Z-Testi ile faktörlerin normallik sınaması yapılmıştır. Faktörlere verilen puanların, %95 güven aralığında reddedilmediği ($p \geq 0,05$) anlaşılmaktadır. Böylece faktörlerin normal dağılıma uyduğu yorumu yapılabilmektedir. Bu testin sonucunda, verilerle ilgili yapılacak testlerde, parametrik yöntemlerin kullanılabilceği ortaya çıkartılmıştır.

Cinsiyete göre, yönetici rolleri puanları için T-Testi yapılmış; buna göre, yönetici rollerine verilen cevapların cinsiyete göre değişmediği yorumu yapılabilmektedir (Tablo-14). Çalışanların ve yöneticilerin, cinsiyetlerinin çalışmanın yapıldığı kurumda farklılık yaratıcı bir faktör olmadığı anlaşılmaktadır. Böylece geçmişten gelen, cinsiyet faktörünün kişilerde farklılaşma yarattığı yönündeki algısı çürütülmüş olmaktadır.

Yönetici rollerine verilen cevapların eğitime göre değişmediği yorumu yapılabilmektedir (Tablo-16). Çalışanların ve yöneticilerin, eğitimlerinin çalışmanın yapıldığı kurumda, farklılık yaratıcı bir faktör olmadığı anlaşılmaktadır. Böylece, farklı eğitim seviyelerine sahip olsalar da yöneticilerin ve çalışanların, bir yöneticinin benimsemesi gereken rollerdeki görüşü benzer olmaktadır. Bu durum tüm çalışanların ortak bir işi yürütmelerinden kaynaklanan ortak bilincin sonucudur, şeklinde yorumlanabilmektedir. Ancak eğitime göre sürekli gelişimci rolündeki; orta öğretim mezunları ile yükseköğrenim mezunları arasında farklılık hesaplanmış; buna göre orta öğretim mezunlarının sürekli gelişimci rolündeki puanları yüksek öğretim mezunlarına

göre daha düşüktür. Böylece, orta öğretim mezunlarının yöneticilerdeki gelişim rolüne aldıkları yorumu yapılabilmektedir.

Araştırma verilerinden yola çıkarak, yönetici rollerine verilen cevapların kademeye göre değişmediği yorumu yapılabilmektedir (Tablo-17). Yönetici kademelerinin, çalışmanın yapıldığı kurumda farklılık yaratıcı bir faktör olmadığı anlaşılmaktadır. Böylece kademe faktörünün, yöneticilerin yönetici rolleri puanlamasında herhangi bir etkiye sahip olmadığı anlaşılmaktadır.

Yönetim Fonksiyonları ile Yönetim Becerileri arasında, istatistiksel olarak 0,01 anlam seviyesinde **pozitif yönlü güçlü** bir ilişki ($r=0,856$) varken, Yönetim Fonksiyonları ile Yönetici Rollerini arasında istatistiksel olarak 0,01 anlam seviyesinde **pozitif yönlü orta dereceli** bir ilişki ($r=0,625$) vardır (Tablo-18). Yönetim Becerileri ile Yönetici Rollerini arasında ise istatistiksel olarak 0,01 anlam seviyesinde **pozitif yönlü orta dereceli** bir ilişki ($r=0,603$) vardır.

Yöneticiler, kurum algısı için 9 farklı metafor kullanılmıştır (Tablo-20). 7 metafor 1 defa kullanılırken 2 metafor 3'er defa kullanılmıştır. Aslan ve şemsiye metaforu kurum algısının % 46,16'sını oluştururken diğer metafor ise %53,54'nü oluşturmaktadır.

Daha önce literatürde yönetim tarzlarını belirten metaforlar kullanılmıştır. Bunlar; otoriter yönetim biçimi ile goril tipi yönetici, insancıl yönetim biçimi ile kumru tipi yönetici, liberal yönetim biçimi ile güvercin, orta yol yönetim biçimi ile tilki ve demokratik yönetim biçimiyle aslan yönetim biçimi ortaya konulmaya çalışılmıştır (Yılmaz 2005, 31-35). Bu çalışmada da, verilerin toplanması esnasında yöneticilerin kurum algısı ile ilgili kullandığı metafor ve metafor yorumları aşağıda sıralanmıştır:

Baba metaforu ile "çünkü vatandaşa hizmet eden bir kurum olduğu için, topluma fayda sağlayan bir kurum, baba nasıl çocuklarına davranıyorsa kurum da tüm topluma hizmet eden bir baba vazifesi görmektedir. insanlara sosyal hakları açısından hizmet sunan yardımcı olan bir kurumdur." "Şemsiye metaforu ile tüm vatandaşlara hizmet eden kucaklayan, herkese kol kanat gelen bir kurumdur, tüm insanları bir çatı altında toplayarak hizmet eden bir kurumdur." "Cadı metaforu ile planı, programı, düzeni olmayan, cadı kazanı gibi olan bir kurumdur." "İhtiyar karı koca metaforu ile sosyal

güvenlik sistemi olduğu için doğumdan ölüme kadar insanlara hizmet eden bir kurumdur." "İnek metaforu ile insanlara her açıdan hizmet veriyor. A dan z ye kadar herkes bu hizmetten yararlanıyor, dolayısıyla büyük bir yük oluşturuyor." "Kanguru metaforu ile tüm vatandaşların yükü sırtında taşıyor, iş yükü ağır olduğu için, artık bu yükü taşıyamıyor, bitmek tükenmek üzere." "Aslan metaforu ile istediği gibi yönetme ve hükmetme becerisi var olan bir kurumdur." "Odun metaforu ile oyulması, şekillenmesi gereken bir kurumdur, işlenmesi, düzeltilmesi gereken bir kurumdur" "Eşek metaforu ile tüm vatandaşın yükünü sırtında taşıyan bir kurumdur, toplumun yüzde yüzüne hitap eden ve bunu taşımak zorunda olan bir kurumdur, hizmet etmek temel esastır." yukarıda yöneticiler tarafından kullanılan kurum algısı ile ilgili metaforlar olumlu yönde algılandığını, söylenebilmektedir.

Çalışanlar, kurum algısı için 28 farklı metafor kullanılmıştır (Tablo-21). 24 metafor 1 defa, 1 metafor 2'şer defa kullanılırken, 3 metafor 3'er defa kullanılmıştır. 3'er ve 2'şer defa kullanılan metaforlar kurum algısının %31,42'sini oluştururken diğer metafor ise %68,58'ini oluşturmaktadır. Çalışanların kurum algısı ile ilgili kullandığı metafor ve metafor yorumları aşağıda sıralanmıştır:

"Heykel, metaforu ile ne yaptığı, ne işle meşgul olduğu kimse tarafından anlaşılmayan, durağan bir kurumdur." "Şemsiye metaforu ile tüm insanları, kucaklayan, bir damla yağmurdan bile zarar görmesini istemeyen kurumdur." "Kumbara metaforu ile donanımlı, bilgili bir kurum olup bu bilgilerini yeri geldiğinde dağıtan yeri geldiğinde elinde tutan." "Dönme dolap metaforu ile kurum düzeni hep aynı sürekli yerinde sayan, aynı konu etrafında dönen kurumdur." "Enflasyon metaforu ile sürekli tüketen, kişileri yıpratıcı bir kurumdur." "Çiçek metaforu ile bir bütün olarak insanların mutlu olduğu bir kurumdur." "Kaplumbağa metaforu ile hantal, yavaş işleyen, iş yükü çok ağır olan bir kurum diyenler olduğu gibi sivrisinek gibi sürekli vızıldayan, bir şeyler yapıyormuş gibi görünmesine rağmen hiçbir şey yapmayan hantal bir kurumdur." "Sürüngen metaforu ile tüm topluma hizmet etmesine rağmen hak ettiği yeri bulamamıştır." "Aslan metaforu ile tüm vatandaşlara yardımcı olan, vatandaşların işlerini gören, güçlü bir kurumdur." "Karıncı metaforu ile çalışkan, sürekli üreten, sürekli hizmet eden bir kurum olması nedeniyle çekilmez hal almaktadır." "Kanguru metaforu ile sırtındaki yükü taşıyamaz hale gelmiş kurumdur." "Eşek metaforu ile çok çalışan, bitmek tükenmek bilmeyen iş yükü

olan bir kurumdur, hem ezilen hem kendinden veren kurumdur." "Kedi metaforu ile insanlara değer vermeyen bir kurumdur." "Ejderha metaforu ile kaba, korkunç, sert bir kurumdur" "Hamsi metaforu ile ilkesel olmayan bir kurumdur." "Kaplan metaforu ile toplumu kucaklayıcı değil, her şeyi kendine yontan, sürekli avının peşinde koşan bir kaplan gibi kurumdur." "Fareli köy metaforu ile yöneticileri çıplak kral ve etrafında bir sürü kavalcı, aslında zarar veren, içindeki her şeyi tahrip eden bir kurumdur." "Bukalemun metaforu ile tutarlı olmayan bir kurumdur." "Gargamel metaforu ile iş üreten değil engel olan, problem çıkartan kurum kurumdur." "At metaforu ile sürekli koşuturan, durmaksızın çalışılan bir kurumdur." "Köpek metaforu ile yeri geldiğinde topluma sadık, yeri geldiğinde bu sadıklığı yok sayan bir kurumdur." "Hayalet casper metaforu ile hizmetinden dolayı sevilen bir kurum." "Polyanna metaforu ile hiç sorun yokmuş gibi, sorunları olmayan, her şey yerli yerindeymiş gibi görünen bir kurumdur." "Perili köşk metaforu ile her yerden girip çıkmaya korkulan, insanların bir birilerinin arkasından kuyu kazdığı, insanların yüzüne konuşulmayanların arkasından konuşulduğu bir kurumdur." "Boşluk metaforu ile ne yaptığı belli olmayan bir kurumdur." "Cadı metaforu ile çalışanların birbiriyle uğraştığı, kimin ne iş yaptığının belli olmayan bir kurumdur." "Sivrisinek metaforu ile hep vızıldıyor, bir şeyler yapılmış gibi görünüyor. ama hiçbir şey yapmıyor, böyle bir kurum." "Tilki metaforu ile kurnaz her tarafa oynaya bilen bir kurum, yeri geldiğinde vatandaşı yeri geldiğinde kendi menfaatlerini korur." yukarıda çalışanlar tarafından kullanılan kurum algısı ile ilgili metaforlar olumlu yönde algılanmadığını söylenebilmektedir.

Yöneticiler, yönetici algısı için 10 farklı metafor kullanılmıştır (Tablo-22). 8 metafor 1 defa, 1 metafor 2 defa kullanılırken; 1 metafor 3'er defa kullanılmıştır. 2'şer ve 3'şer defa kullanılan metaforların, yöneticilerin yönetici algısının %38,46'sını oluştururken, diğer metafor ise %61,54'ünü oluşturmaktadır. Yöneticilerin yönetici algısı ile ilgili kullandığı metafor ve metafor yorumları aşağıda sıralanmıştır:

"Karıncı metaforu ile bitmek tükenmek bilmeyen bir enerji ile sürekli çalışıyorum bu da beni tüketiyor, çok yoruyor." "Şemsiye teli metaforu ile kurumum bir şemsiye ise bende onun teliyim, çünkü ancak şemsiyenin teli görevini görerek hizmet ederim, yani görevin küçük bir bölümünü yapabilirim, görevi paylaşıyorum." "Baba metaforu ile şefkatli kucaklayıcı biriyim." "Tulum elbiseli insan metaforu ile üniformalı görev adamıyım, ne

görev verirlerse yaparım." "Köle metaforu ile sürekli çalışıyorum ama hiçbir değerim yo, gece gündür çalışmama rağmen kıymet bilen yok, sürekli üzerine koyuyorum." "Polyanna metaforu ile sorunlara pozitif bakmaya çalışıyorum, Sorun çok yılmamaya çalışıyorum, nefes almaya ve aldırmaya çalışıyorum, durumu idare ediyorum da diyebilirim." "Anne metaforu ile bir anne şefkati gibi çalışanlarıma yaklaşıyorum, Herkese eşit davranıyorum, En problemlı durumlarda bile sabreden şefkatle çözüm arayan biriyim." "Pamuk prenses metaforu ile sürekli veriyorum ama karşılığını hiç ama hiç alamıyorum, varsın olsun yeter ki ben hizmet edebileyim." "Kuş metaforu ile bazen yanlarına konup dinlerim, bazen de uzak durmak gerektiğini düşünürüm" "Ağaç metaforu ile herkese el uzatıyorum, yardımcı oluyorum, eğitiyorum, yetiştiriyorum." yukarıda yöneticiler tarafından kullanılan yönetici algısı ile ilgili metaforlar olumlu yönde algılanmıştır, söylenebilmektedir.

Çalışanlar, yönetici algısı için 25 farklı metafor kullanılmıştır (Tablo-23). 16 metafor 1 defa, 8 metafor 2 defa kullanılırken 1 metafor 3'er defa kullanılmıştır. 2'şer ve 3'er defa kullanılan metaforların, çalışanların yönetici algısının %49,93'ünü oluştururken, diğer metafor ise %50,07'sini oluşturmaktadır. Çalışanların yönetici algısı ile ilgili kullandığı metafor ve metafor yorumları aşağıda sıralanmıştır:

"Güvercin metaforu ile yumuşak huylu, etliye sütlüye çok dokunmayan biridir." "Aslan metaforu ile demokratik, adil, eşitlikçi davranan biridir, yumuşak huylu biridir." "Heykel metaforu ile varlığı ile yokluğu belli olmayan biridir." "Kunduz metaforu ile işlere engel koymaya çalışan, iş çıkartan, iş yoğunluğu yaratıp engel çıkartan biridir, işine geldiği gibi davranan nereye koyacağını bilemezsin." "Kedi metaforu ile nankör olması, ne yaparsan yap yaranamazsın." "Tilki metaforu ile orta yolcudur, iki tarafı iyi idare eden biridir." "Diktatör metaforu ile her şeyin kendi kontrolü altında olması ister, çalışanın fikrinin hiçbir önemi yoktur." "Şirin baba metaforu ile sevecen, babacan, personelini anlayan biridir." "Uğur böceği metaforu ile çok tembel, sistemi iyi işletmeyen biridir, hem de sevecen biri olabiliyor." "At metaforu ile gururlu, kibirli, bir adım herkesten kendini uzak tutan, ulaşılması zor biridir." "Kaplumbağa metaforu ile yavaş çalışan, hızlı karar alamayan biridir." "Seyis metaforu ile çalışanlardan verim alması gerekirken, çalıştırmayı bilmeyen biridir." "Bukalemun metaforu ile her şarta her ortama uygun davranıyor, tutarlı değil, duruma göre değişiyor." "Karınca metaforu ile

karınca gibi sürekli başımızda bir dakika nefes aldurmaz." "Hayalet metaforu ile varlığı ile yokluğu pek fark edilmeyen biridir." "Kırmızı başlıklı kızdaki kurt metaforu ile önce şirin görünüp sonra bildiğini okuyan biridir." "Çıplak kral metaforu ile gerçekleri görmeyen, çevresindeki insanlar ne derse onları yapan biridir." "Martı metaforu ile yeri gelir şefkatli yeri gelir hırçın olan, ne yapacağı belli olmayan biridir." "Keçi metaforu ile inatçı, bildiğini okuyan, bildiğinden vazgeçmeyen biridir." "Film metaforu ile seyrettiğim de bazen keyif veren bazen de sıkıcı olabilen biridir." "Kaplan metaforu ile herkesi kucaklayan, kaplanın yavrularını koruduğu gibi çalışanlarını da koruyan biridir." "Ağustos böceği metaforu ile karıncalar çalışır onlar yatar, çalışanlar çalışır yöneticiler yatar" "Su aygırı metaforu ile hiçbir şeye yaramaz, bir sorun çözemedikleri gibi, problemleri de çözemezler." "Kırık merdiven metaforu ile engelleri çözeceklerine, engel çıkaranlardır." "Hayalet metaforu ile varlığı ile yokluğu pek fark edilmiyor." "Yaprak metaforu ile duruma göre pozisyon alır, en moralsiz durumunda bile yanında olur kısaca sevincinde de kederinde de yanındadır." yukarıda çalışanlar tarafından kullanılan yönetici algısı ile ilgili metaforlar olumlu yönde algılanmadığı söylenebilmektedir.

Yöneticiler ve çalışanlar tarafından ortaya konmuş metaforlara göre, oluşturulan gruplamaya göre, olası farklılık Ki-Kare testi ile ortaya konmuştur (Tablo-24). Analiz sonucunda, yöneticilerin kurum algısı pozitif olurken, çalışanların kurum algısının negatif yönde olduğu istatistiksel olarak ($\chi^2=12,409$) ispat edilmiştir. Şu yorum rahatlıkla yapılabilmektedir: Metafor analizi sonucu çalışanların kurumlarına karşı algısı olumsuz iken, yöneticilerin ise kurumlarına karşı algısı olumludur, denilebilmektedir. Bu farklılığın kurum kültüründen kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Özellikle çalışanların iş yükünün ağır olması bu algının oluşmasında en büyük etkindir.

Özdemir ve Akkaya'nın (2013), daha önce kurum algısı ile ilgili yaptığı çalışmada, çalışanların kurumlarına karşı olumsuz bir tutuma sahip oldukları tespit etmiştir.

Yöneticiler ve çalışanlar tarafından ortaya konmuş metaforlara göre, oluşturulan gruplamaya göre, olası farklılık Ki-Kare testi ile ortaya konmuştur (Tablo-25). Analiz sonucunda, yöneticilerin yönetici algısının ve çalışanların yönetici algısının istatistiksel olarak farklı olduğu ($\chi^2=3,262$) ispat edilmiştir. Metaforlardan çıkan sonuca göre

yöneticilerin yöneticiye olan algısı pozitif iken, çalışanların yönetici algısının negatif olduğu yorumu yapılabilmektedir. Çalışanın; çalışma şartları, yöneticilerin çalışanla iletişimsizliği çalışanlarda olumsuz bir algının oluşmasına sebep olabileceği düşünülmektedir. Erginer'in (2011), daha önce algı ile ilgili yaptığı çalışmada, yöneticilere yönelik olarak genel algılarının olumlu olduğu tespit etmiştir.

Yöneticilerin, kurum ve yönetici algısı arasında metaforlara ve oluşturulan gruplamaya göre, farklılığın olup olmadığı Ki-Kare testi ile incelenmiştir (Tablo-26). Analiz sonucunda, yöneticilerin bu iki algı için de farklı bir durumda olmadığı ispatlanmıştır ($\chi^2=0,090$). Kısaca şöyle de yorumlanabilir: Yöneticilerin hem kurumuna hem de yöneticisine karşı algısı pozitiftir. Yöneticilerin pozitif algısında en önemli faktör, tüm yetki ve sorumluluğun kendilerinde toplanmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Olumsuz algıladığı zaman sorumlu olarak kendi eksikliklerini ortaya koyacağından, böyle bir algıya girişmemektedir.

Çalışanların, kurum ve yönetici algısı arasında metaforlara ve oluşturulan gruplamaya göre farklılığın olup olmadığı Ki-Kare testi ile incelenmiştir (Tablo-27). Analiz sonucunda, çalışanların bu iki algı için de farklı bir durumda olmadığı ispatlanmıştır ($\chi^2=1,645$). Çalışanların metaforlara ve gruplamaya göre, hem kurum hem de yönetici algısı negatiftir. Çalışanların hem kurum hem de yönetici algısı negatif olmasının nedeni; iş yükünün çok ağır olması, sorunlarının yöneticiler tarafından çözülmediğini düşünülmesi, kendilerini değersiz hissetmeleri, hiyerarşik basamakları aşamamaları, vatandaşa yaşanan problemler tüm bunlar olumsuz bir algının oluşmasına sebep olabileceği düşünülmektedir.

Yöneticilerin, kurum algısı için belirttikleri metaforlar ile yönetici rollerine verdikleri puanlar arasında bir tutarlılık bulunmamaktadır (Şekil-9). Her iki gruplama içinde doğru eşleşme oranı, %38,46 olarak hesaplanmıştır. Yöneticiler, kurum algısı için belirledikleri metaforlarla kurumunu olumlu algılarken, yönetici rolleri için verdikleri puanlarla olumsuz değerlendirilmiştir. Metaforlar ile puanlama sonucu, kurum algısı ve yönetici rolleri arasındaki ilişki düşüktür, denilebilir.

Çalışanların, kurum algısı için belirttikleri metaforlar ile yönetici rollerine verdikleri puanlar arasında, tutarlılık bulunmamaktadır (Şekil-10). Her iki gruplama için

doğru eşleşme oranı %77,14 olarak hesaplanmıştır. Çalışanların kurum algısı için belirledikleri metaforlarla, yönetici rollerine verdikleri puanlama arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki vardır. Metaforla olumsuz bir algı ortaya konulmuşken, aynı algıyı puanlama içinde ortaya koymuştur, denilebilmektedir.

Yöneticilerin, yönetici algısı için belirttikleri metaforlar ile yönetici rollerine verdikleri puanlar arasında, tutarlılık bulunmaktadır (Şekil-11). Her iki grupta için doğru eşleşme oranı %92,31 olarak hesaplanmıştır. Yöneticilerin, metafor algısı ile yönetici rolleri algısı pozitif aynı yönde olduğu söylenebilir. Metaforlarla, yöneticiler kurumunu olumlu algılamakta, aynı zamanda puanlamayla da rolleri olumlu yönde algıladıkları söylenebilmektedir.

Çalışanların, yönetici algısı için belirttikleri metaforlar ile yönetici rollerine verdikleri puanlar arasında, tutarlılık bulunmaktadır (Şekil-12). Her iki grupta için doğru eşleşme oranı %80 olarak hesaplanmıştır. Çalışanlar, metafor yoluyla yöneticisini olumsuz algılamakta, puanlama ile de yönetici rolleri algısı olumsuz olmuştur denilebilmektedir.

Yukarıda verilen eşleşmeleri içeren tablolara bakıldığında, yönetici algılarına verilen metafor ve yönetici rollerine ait gruplamalarının; kurum algılarına verilen metaforlara göre daha tutarlı olduğu görülmektedir. Böylece, yönetici rolleri için yapılan puanlamanın, yöneticiler açısından bakıldığında kurum ve yönetici kavramları açısından değerlendirilemeyeceği düşünülmektedir.

Ancak yönetici pozisyonunda olmayan çalışanlar açısından, kurum ve yönetici metaforlarına verilen betimlemelerin, yönetici rolleri açısından çok da farklı olmadığı görülmektedir. Buradan yola çıkarak çalışanların hem kurumu hem de yöneticileri benzer şekillerde betimledikleri sonucuna ulaşmak zor olmayacaktır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Metafor ve puanlama yöntemleri ile alınan verilerin analizi sonucu aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır: Metaforlara göre, yöneticilerin kurum algısının pozitif; çalışanların kurum algısının negatif yönde olduğu istatistiksel olarak ispat edilmiştir. Metafor analizi sonucu, çalışanların kurumlarına karşı algısı olumsuz iken; yöneticilerin ise, kurumlarına karşı algısı olumludur denilebilmektedir.

Metaforlara göre, yöneticilerin yönetici algısı ile çalışanların yönetici algısının istatistiksel olarak farklı olduğu ispat edilmiştir. Metaforlardan çıkan sonuca göre, yöneticilerin yöneticiye olan algısı pozitif iken; çalışanların, yönetici algısının negatif olduğu yorumu yapılabilmektedir.

Yöneticilerin, kurum algısı ve yönetici algısı arasında metaforlara göre oluşturulan gruplama farklılığının olup olmadığı incelenmiştir. Analiz sonucunda yöneticilerin bu iki algı için de farklı bir durum ve anlayışta olmadığı ispatlanmıştır. Yöneticinin hem kurumuna karşı hem de yöneticisine karşı algısı pozitifdir, denilebilmektedir.

Çalışanların, kurum algısı ve yönetici algısı arasında metaforlara göre oluşturulan gruplama farklılığının olup olmadığı incelenmiştir. Analiz sonucunda çalışanların bu iki algı için de farklı bir durumda olmadığı ispatlanmıştır. Çalışanların metaforlara göre; hem kurum algısı hem de yönetici algısı negatiftir, denilebilmektedir.

Yöneticilerin kurum algısı için belirttikleri metaforlar ile yönetici rollerine verdikleri puanlar arasında bir tutarlılık bulunmamaktadır. Yöneticiler kurum algısı için belirledikleri metaforlarla kurumunu olumlu algıırken; yönetici rolleri için verdikleri puanlar olumsuz değerlendirilmiştir, denilebilmektedir.

Çalışanların kurum algısı için belirttikleri metaforlar ile yönetici rollerine verdikleri puanlar arasında bir tutarlılık bulunmaktadır. Çalışanların kurum algısı için belirledikleri metaforlarla, yönetici rollerine verdikleri puanlama arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki vardır. Yani metaforla olumsuz bir algı ortaya konulmuşken, aynı algıyı puanlama içinde de ortaya koymuştur, denilebilmektedir.

Yöneticilerin, yönetici algısı için belirttikleri metaforlar ile yönetici rollerine verdikleri puanlar arasında bir tutarlılık bulunmaktadır. Yöneticilerin metafor algısı ile yönetici rolleri algısı pozitif yönde olduğu söylenebilir. Yani metaforla yöneticiler yöneticilerini olumlu algılarken, aynı zamanda puanlamayla rolleri de olumlu yönde algıladıkları söylenebilmektedir.

Çalışanların yönetici algısı için belirttikleri metaforlar ile yönetici rollerine verdikleri puanlar arasında bir tutarlılık bulunmaktadır. Çalışanlar metafor yoluyla yöneticisini olumsuz algılarken, aynı zamanda puanlama ile de yönetici rolleri algısının olumsuz olduğu tespit edilmiştir, denilebilmektedir.

Yönetim fonksiyonları, yönetim becerileri ve yönetici rolleri arasındaki ilişki ortaya konmuş, buna göre; yöneticiler açısından örgüt içinde en önemli fonksiyon **karar verme** iken, en önemsiz **örgütlenme** fonksiyonu olmuştur. Beceriler içinde ise **beşeri ilişkiler** önemli iken, en önemsiz **analitik** beceri olmuştur. Roller içinde en önemli **temsilci ve lider** rolü iken, en önemsiz **dağıtıcı** rolüdür.

Çalışanlar açısından en önemli **karar verme** fonksiyonu olurken, en önemsiz **koordinasyon** fonksiyonu olmuştur. Beceriler içinde ise **iletişim** becerisi önemli iken, **analitik** önemsiz beceri olmuştur. Roller için en önemli **lider rolü** olurken, en önemsiz **müzakereci rolü** olmuştur.

Yöneticiler ve çalışanlar **karar verme** fonksiyonuna yüksek puan verirken, becerilerde ise, ortak yüksek puan verdikleri beceri olmamıştır. Ancak rollerde hem çalışanlar hem de yöneticiler **lider rolüne** en yüksek puan vermiştir. Bu da gösteriyor ki fonksiyonlar açısından **karar verme**, roller açısından **lider rolü** bir örgütte vazgeçilmez faktörlerdir. Becerilerde **beşeri ilişkiler ve iletişimin** önemi ortaya konulmuşken, **analitik beceri** hem yönetici hem de çalışan tarafından en önemsiz faktör olarak kabul edilmiştir.

Yönetim fonksiyonları, yönetim becerileri ve rolleri arasındaki ilişki ortaya konmuştur. Yönetim fonksiyonları ile yönetim becerileri arasında istatistiksel olarak **pozitif yönlü güçlü** bir ilişki, yönetim fonksiyonları ile yönetici rolleri arasında istatistiksel olarak **pozitif yönlü orta dereceli** bir ilişki ve yönetim becerileri ile yönetici rolleri arasında ise, istatistiksel olarak **pozitif yönlü orta dereceli** bir ilişki vardır.

Araştırmada, yönetici rollerine verilen cevapların cinsiyete göre değişmediği görülmüştür. Çalışanların ve yöneticilerin cinsiyetlerinin çalışmanın yapıldığı kurumda farklılık yaratıcı bir faktör olmadığı anlaşılmıştır. Böylelikle cinsiyet faktörünün geçmişten gelen kişilerde farklılaşma olması yönündeki algısı çürütülmüş olmaktadır, denilebilmektedir.

Araştırmada, yönetici rollerine verilen cevapların eğitime göre değişmediği görülmüştür. Çalışanların ve yöneticilerin eğitimlerinin çalışmanın yapıldığı kurumda farklılık yaratıcı bir faktör olmadığı anlaşılmaktadır. Böylelikle farklı eğitim seviyelerine sahip olsalar da yönetici ve çalışanların bir yöneticinin benimsemesi gerektiği rollerdeki görüşü benzer olmaktadır, denilebilmektedir.

Araştırmada, yönetici rollerine verilen cevapların kademeye göre değişmediği görülmüştür. Yöneticilerin kademelerinin çalışmanın yapıldığı kurumda farklılık yaratıcı bir faktör olmadığı anlaşılmaktadır.

Öneriler

Çalışanların ve yöneticilerin ilişki içerisinde oldukları çalışma ortamlarında, olumlu çalışma iklimi oluşturmasında, yönetici davranışının ve rolünün çok önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Yönetici çalışma ortamında olumlu iklim oluşturabilir.

Örgütlerde yöneticilere biçilen geleneksel roller hiyerarşik ve güç odaklıdır. Ancak günümüz örgüt sistemlerinde, yöneticilerin kontrol ve komuta rolleri sergilemekten çok; paylaşımcı, yetkiyi dağıtan, değişimi kolaylaştıran ve yapılandırmacı roller sergilemeleri beklenmektedir. Bu tür yaklaşımlar X ve Y kuramının, Y tipi yönetici modelini doğrulamaktadır. Yöneticilerde Y tipi modelini benimseyerek, olumsuz olan kurum ve yönetici algısını olumluya çevirme imkânını elde edebilir.

Örgüt yöneticilerinin sergileyecekleri dönüşümsel ve vizyoner liderlik rolleri, çalışanların güdülenme ve kurumlarını benimsemesinde katkıda bulunabilir.

İş yükünün çok ağır olması, sorunlarının yöneticiler tarafından çözülmediğini düşünülmesi, kendilerini değersiz hissetmeleri, hiyerarşik basamakları aşamamaları, vatandaşla yaşanan problemler, kurum ve yönetici algısının olumsuz olmasına sebep

olmaktadır. Yönetici problem yaratan değil; problem çözen, müzakere eden, iletişim kanallarını açık tutan, dağıtıcı ve sözcü rollerini oynayarak olumsuz olan algıyı olumluya çevirme imkânı elde edebilir.

Araştırmada, kararlara ilişkin ve kişilerarası rollere ilişkin rollerin önemi ortaya konulurken, bilgiye ilişkin monitör, dağıtıcı ve sözcü rollerinin çalışanlar tarafından olumsuz algılandığı ortaya çıkmıştır. Yönetici, özellikle var olan bilgilerini hem kurum içinde hem de kurum dışında kullanarak bilgi sağlayıcı rollere karşı olan olumsuz algıyı olumluya çevirme imkânı elde edebilir.

Araştırmada; eğitim, cinsiyet ve kademe faktörleri açısından yönetici rollerinin farklı algılanmadığı ortaya çıkmıştır. Bu üç faktör arasında rekabet faktörünü işleterek algı farklılığı oluşturulabilir.

Araştırmada, yönetici ve çalışan algısının farklı olması, örgütte iletişim eksikliğinin olduğunu göstermektedir. Yönetici örgüt içinde iyi bir iletişim ağı oluşturarak algı bütünlüğünü sağlayabilir.

Örgütte algı çatışmasının yaşanması nedeniyle; yönetici, birbirine güvenen, birbirine açık, aldatılma korkusunun olmayan, şeffaf, ortak amaçlar belirleyen, ast ile üst arasında bütüncül bir yapının kurulmasını sağlayabilir.

Örgüt yönetimi, belli süreden sonra terfi kuralını getirerek, çalışanın performansını artırılabilir, ayrıca ast-üst arasındaki kapalı duvarlar kaldırılarak astın ve üstün birbirini tanınmasını sağlayarak, karşılıklı adil bir değerlendirmenin yapılmasını sağlayabilir.

Örgüt yönetimi, önemli konulara ilişkin, tüm çalışanların görüşlerini alarak ortak karar almasını sağlayabilir. Böylece çalışanın kendini önemli hissetmesini sağlayarak olumsuz algı olumluya çevrilebilir.

Örgüt yönetimi, her personelin örgütü bir bütün olarak tanınması için tüm birimlerde çalıştırarak, örgütü bir bütün olarak tanınmasını sağlanabilir. Böylece örgüt kültürü oluşturarak olumsuz algı olumluya çevrilebilir.

KAYNAKÇA

Akgemici, Tahir, Adnan Çelik, ve Şerif Şimşek. 2001, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Ankara: Nobel Yayınları.

Aktepe, Eyüp. 2007, Genel İşletme, İstanbul: Nobel Yayınevi.

Altun, Mustafa. 2003, Edebi sanatlar: Klasik edebiyat bilgisi (belagat) bağlamında anlam.

Aristoteles. 2003, Metaphor Oxford Dictionary of English 2e. Çev. İsmail Tunalı, İstanbul: Remzi Kitabevi.

Arkonaç, Sibel. 1998, Psikoloji: Zihin Süreçleri Bilimi, 2. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınlar.

Ataay, İsmail Durak. 1990, İş Değerleme ve Başarı Değerlendirme Yönetimleri, İstanbul: Küre Matbaası.

Atay, Kenan. 2001, Okul kültürü Kuramdan Uygulamaya Eğitim Yönetimi, ss. 23, 179-191.

Bakan, İsmail, ve İlker Kefe. 2012, «Kurumsal Açıdan Algı ve Algı Yönetimi.» Sütçü İmam Üniv. Dergisi, S.19.

Baltaş, Zuhale, ve Acar Baltaş. 2007, Bedenin Dili. 39. Basım. Remzi Kitabevi.

Baykul, Yaşar. 1999, İstatistik "Metodlar ve Uygulamalar". Ankara: Anı Yayıncılık.

Baysal, Can. 1993, Çalışma yaşamında insan, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını.

Can, Halil. 1991, Organizasyon ve Yönetim. 1. Baskı, Ankara: Adım yayıncılık.

Certo, Samuel. 2000, Modern Management. Diversity, Quality, Ethics and the Global Environment. Prentice Hall Eighth Edition.

Coren, Stanley. 1993, Sensation and Perception. Harcourt Brace College Publishers.

Çeşmeci, Nihat. 2004, «Türkiye'de paket turların yönetiminde turist rehberlerinin fonksiyonu: yönetsel rollerin tespiti, sorunlar ve çözüm önerileri.» Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Çiftçi, Sevdâ. 2013, Spor Yöneticilerinin Öz Yeterlik Durumlarının Belirlenmesi, Bolu: İzzet Baysal Üniv. Sosyal Bil. Ens. Doktora Tezi.

- Cuff, E.C. Sharrock, W.W. ve Francis. D.W. 2013, Sosyololide Perspektifler. Çev. Ümit Tatlıcan, 1. Baskı, İstanbul: Say Yayınları.
- David, A. De Cenzo, Stephen P. Robbins. 1998, Resour Management, New Jersey.
- Dinçer, Ömer. 1992, Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası. İstanbul.
- Don Hellriegel, J. W. Slocum. 1992, Management. (6th ed). Addison-wesley Publishing Company.
- Durmuş, Beril. Yurtkoru, E.Serra. Çinko, Murat. 2013, Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi, İstanbul: Beta Yayınları, 5. Baskı.
- Efil, İsmail. 1994, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- Ellinger, A.M. 1997, Managers as Facilitators of Learning in Learning Organizations, ABD: Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Erdem, Melek. 2003, Türkmen Türkçesinde Metaforlar, 6. Baskı, Ankara: KÖKSAV Tengrim Türklük Bilgisi Araştırmaları Dizisi.
- Erdoğan, İlhan. 1975, «Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanmasına Etkisi ve Faktor Analizi Yöntemi ile Bir Araştırma,» İstanbul: İstanbul teknik Üniversitesi Yayını.
- Eren, Erol. 1998, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 5. Baskı, İstanbul: Beta Basım.
- Eren, Erol. 2010, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. 12. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, Erol. 2011, Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Beta Basım.
- Erginer, Aysun. 2011, İlköğretim Okullarında Okul Müdürlerine İlişkin Metaforik Algıları, Tokat: Gaziosmanpaşa Üniv. Sosyal Bilimler Enst.
- Eroğlu, Feyzullah. 1998, Davranış Bilimleri, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Fidan, Yahya. Dinçer, Ömer. 1999, İşletme Yönetimi, İstanbul: Beta Yayınları.
- Friman, H. 1999, Perception Warfare: A Perspective for the Future, Discussion Paper, The Swedish National Defence College. Stockholm: Department of Operational Studies.
- Gerber, Michael E. 1996, Girişimcilik Tutkusu, Çev.Tayfun Keskin, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Gökçe, Orhan, ve Şahin, Ali. 2003, «Yönetimde Rol Kavramı ve Yönetimsel Roller.» SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, ss.19-20.

Güney, Salih. 2000, Davranış Bilimleri, Ankara: Nobel Yayınlar.

İşcan, Orhan. 1986, İşletme Bilimlerine Giriş, Erzurum: Atatürk Üniv. İİBF Araştırma Merkezi Yayını.

Işık, İdil. 2001, Öz-Yeterlilik İnancı: Yönetici Rollerini Açısından Bir İnceleme, Doktora tezi, İstanbul S. 32.

Kaval, Hasan. 2005, Muhasebe Denetimi, Ankara: Gazi Kitapevi.

Kavuncubaşı, Şahin. 2000, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Koçel, Tamer. 2010, İşletme Yöneticiliği, 13. Baskı, Beta Yayıncılık.

Kongar, Emre. 1972, Toplumsal Değişme, Ankara: Bilgi Yayınevi.

Kreitner, Robert, ve Angelo Kınick. 1995, Organizational Behavior, Irwin.

Krotee, M., L., Bucher, C., A. 2007, Yönetim süreci, Spor Yönetimi, Spor Bilimleri Derneği. Çev.S. Köseoğlu.

Kurgun, Osman Acar. ve Yemişçi, 2007, Derya Alim, «İş Değerlendirme ve Performans Yöntemi ve Büyük Ölçekli Bir Otel İşletmesinde uygulama.» S.8.

Leonard, N.H., L.L.Beauvais, ve Richard W. 1995, A Self Concept-Based Model Of Work Motivation.

Mintzberg, Henry. 1973, The Nature of Managerial Work, New York: Harper and Row.

Mintzberg, Henry. 1980, On The Activities of Managers" The Nature of Managerial Work, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

Mirze, S. Kadri. 2010, İşletme "Yöneticiler ve Yönetim Becerileri, İstanbul: Literatür Yayınları.

«Modern Türklük.» 2004, Modern Türklük Araştırmaları Dergisi, No: 1 ss.55-63.

Morgan, Garreth. 1980, Paradigms, Metaphors and Puzzle Solving in Organization Theory, Administrative Science Quarterly.

Nunnally, J.C. 1978, Psychometric Tehery, New York: Megrow-Hill.

O'donnel, Koontz, Harold. ve Cyril. 1972, Principles of management, 5th ed. Nev York: Mc Gray Hill Book Company.

Özalp, İnan. 2005, İşletme Yönetimi, Eskişehir: Nisan Kitabevi.

Özdemir, Servet, Akkaya, Emek. 2013, «Genel Lise Öğrencileri ve Öğretmenlerinin Okul ve İdeal Okul Algılarının Metafor Yoluyla Analizi.» Kurum ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, No:2 ss.295-322.

Özer, A.Kadir. 2003, Gerçekçi Yönetişim Yönetici/Liderlik Modeli, İstanbul: Varlık Yayınları.

Özmen, Ahmet, ve diğerleri. 2013, İstatistik, 2. Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Öznur, Yüksel. 2003, İnsan Kaynakları Yönetimi, 5. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.

Özyurt, Mehmet. 2010, Yönetici Rollerinin ve Örgütsel Öğrenme Ortamının Eğitim Transferine Etkisi ve Bir Araştırma, İstanbul: Doktora Tezi.

Parlak, Bekir. 2013, Yönetim Bilimi ve Çağdaş Yönetim Teknikleri, 2. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.

Paşaoğlu, Didem. 2013, Yönetim ve Organizasyon, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2944 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1900.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, Vergiliel Tuz, Melek. 1995, Örgütsel Psikoloji, Bursa: Ezgi Kitabevi.

Saydam, Ali. 2005/a, Algılama Yönetimi, İstanbul: Rota Yayıncılık.

Seminer, 1980, İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, Devlet Sanayi ve İşçi Yatırım Bankası, No:5.

Şahin, Yusuf. 2014, Yönetim Bilimi ve Türk Kamu Yönetimi, 5. Baskı, İstanbul: Ekin Yayınevi.

Şimşek, Hasan. Yıldırım, Ali. 2013, Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Dokuzuncu Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Şimşek, Şerif, Çelik, Adnan. 2012, Yönetim ve Organizasyon, Konya: Eğitim Yayınevi.

Tashakkori, Teddie. 1998, Mixed Methodology Combining Qualitative and Quantitative Approaches, Thousands Oaks CA Sage Publications.

Tezcan, Mahmut. 1993, Kültür ve Kişilik, Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları.

Uğurlu, Özge. 2008, «Halkla İlişkiler “Algı” Çerçevesinden Bakış, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, sayı: 32 ss.145-165.

Usal, Alparslan, Kuşlivan, Zeynep. 1998, Davranış Bilimleri (Sosyal Psikoloji),

2. Baskı, İzmir : Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.

Yalçın, Mikail, Erginer, Aysun. 2014, «İlköğretim Okulu Öğrencilerinin Okul Müdürü Algılarına İlişkin Yaptıkları Çizimler.» Eğitim ve Bilim Dergisi sayı: 39, ss. 270-285.

Yıldız, Necati, Hüdaverdi, Bircan. 2010, Uygulama İstatistik, Dördünü Baskı, Ankara: Sageya.

Yılmaz, Çiğdem. 2005, «Yöneticilerin ve Yönetim ve İletişim Biçimleri: İşe Yönelik ve İnsana Yönelik Eğilimleri Üzerine Ampirik Bir Çalışma.» Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Yurdakul, Şükran. 1992, «Bazı Sosyo Ekonomik Değişkenlerin Lise Öğrencilerinin Benlik Tasarımına Etkisi,» Atatürk Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Dergisi, (Hacettepe Üniv. Yayınlanmamış Doktora Tezi), ss.7-14.

<http://www.baltas-baltas.com/kaynak/makaleler.asp?sayi=21&sira=229> (Erişim Tarihi: 16.01.2014).

<http://tr.wikipedia.org/wiki/Mecaz> (Erişim Tarihi: 4 Ocak 2013).

<http://www.tdk.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 5 Ocak 2015)

EKLER/METİNLER

EK-1: Puanlama Formu

Yöneticilerin ve Çalışanların Karşılıklı Rol Algısı (Yöneticilerin ve Çalışanların Gözüyle Kurum ve Yönetici Algısı)

Sayın Katılımcı;

Bu araştırma, Avrasya Üniversitesi, Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı, Tez çalışması kapsamında yürütülmektedir. Bu formda toplanan veriler, kişi veya şirket özelinde değerlendirilmeyecektir. Bu sebeple sorulara dikkatle, objektif bir şekilde ve eksiksiz olarak cevap vermeniz araştırmanın sağlıklı bir veri tabanı üzerine oturmasını sağlamak açısından son derece önemlidir.

Araştırmaya katılmanız ve gösterdiğiniz hassasiyet için içtenlikle teşekkür ederiz.

Puanlama Yöntemi

Puanlama yöntemi kullanarak; 0-10 puan aralığı üzerinden değerlendirme yaparak örgütünüzü de dikkate alarak; Yönetim Fonksiyonlarını, Yönetim Becerilerini ve Yönetici Rollerini ayrı ayrı puanlayınız? (Not: Bir puanı birkaç defa kullanabilirsiniz)

YÖNETİM FONKSİYONLARI (aşağıdaki kavramları 0-10 puan aralığı üzerinden puanlayınız)	PUANLAMA
Koordinasyon (Eşgüdümleme)	
Karar verme	
Kontrol	
İletişim	
Yürütme	
Planlama	
Örgütlenme (Organizasyon)	
YÖNETİM BECERİLERİ (aşağıdaki kavramları 0-10 puan aralığı üzerinden puanlayınız)	
Analitik Becerisi	
İletişim Becerisi	
Kavramsal Beceri	
Beşeri İlişkiler Becerisi	
Karar verme Becerisi	
Teknik Beceri	
YÖNETİCİ ROLLERİ (aşağıdaki kavramları 0-10 puan aralığı üzerinden puanlayınız)	
Sürekli Gelişimci Rolü	
Eğitici Rolü	
İlişki Sağlayıcı Rolü	
Girişimci Rolü	
Müzakereci Rolü	
Sözcü Rolü	
Dağıtıcı Rolü	
Mentor Rolü	
Takipçi (Monitör) Rolü	
Kaynak Dağıtıcı Rolü	
Problem Çözücü Rolü	
Lider Rolü	
Temsilci Rolü	

EK-2: Demografik ve Metafor Soru Formu

Yöneticilerin ve Çalışanların Karşılıklı Rol Algısı (Yöneticilerin ve Çalışanların Gözüyle Kurum ve Yönetici Algısı)

Sayın Katılımcı;

Bu araştırma, Avrasya Üniversitesi, Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı, Tez çalışması kapsamında yürütülmektedir. Bu formda toplanan veriler, kişi veya şirket özelinde değerlendirilmeyecektir. Bu sebeple sorulara dikkatle, objektif bir şekilde ve eksiksiz olarak cevap vermeniz araştırmanın sağlıklı bir veri tabanı üzerine oturmasını sağlamak açısından son derece önemlidir.

Araştırmaya katılmanız ve gösterdiğiniz hassasiyet için içtenlikle teşekkür ederiz.

Demografik ve Metaforik Özellikler

1. Cinsiyetiniz? Erkek Bayan
2. Eğitim seviyeniz? Orta Öğretim Üniversite Yüksek Lisans Doktora
3. Pozisyonunuz? Yönetici Çalışan
4. Kademeniz? Üst Orta Alt
5. Çalıştığımız bu kurumu bir nesne, bir şekil, bir hayvan, bir masal kahramanı, bir tarihsel kimlik ya da bir canlıya benzetmenizi istesem neye benzetirdiniz? Neden? Nasıl? (hem yöneticiler hem de çalışanlar tarafından cevaplanacaktır)
6. Çalıştığımız bu kurumdaki yöneticileri/yöneticinizi bir nesne, bir şekil, bir masal kahramanı, bir tarihsel kimlik, ya da bir canlıya benzetmenizi istesem neye benzetirdiniz? Neden? Nasıl? (sadece çalışanlar cevaplayacaktır).
7. Yönetici olarak kendinizi bir nesne, bir şekil, bir masal kahramanı, bir tarihsel kimlik, ya da bir canlıya benzetmenizi istesem neye benzetirdiniz? Neden? Nasıl? (sadece yöneticiler cevaplayacaktır).

EK-3: Uygulama İzin Yazısı



T.C.
SOSYAL GÜVENLİK KURUMU BAŞKANLIĞI
Trabzon Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü

Sayı : 72917533/ 17.658.644
Konu : Tez Çalışması

19.12.2014

AVRASYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
TRABZON

İlgi : 02.12.2014 tarih, 69268593-100-943 sayılı yazınız,

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Recai Cengiz tarafından yürütülen 'Yöneticilerin ve Çalışanların Karşılıklı Rol Algılayışları' konulu tez çalışması için **ilgide kayıtlı yazınız ekinde bulunan soru formuyla** Karadeniz Sosyal Güvenlik Merkezimizde araştırma yapması uygun görülmüştür.

Bilgilerinize arz ederim.


Musa BULUT
Sosyal Güvenlik İl Müdürü

Adres : Kemer kaya Mah. Atatürk Alanı Karşısı No:31 PK: 61200/TRABZON Ayrıntılı bilgi için: C. YAZICI Telefon : 0462 321 42 01 Faks : 0 462 321 42 45 e-posta: trabzongim@sgk.gov.tr

EK-4: Özgeçmiş

Recai CENGİZ, 1977 yılında Diyarbakır'da doğdu. İlkokul öğrenimini Diyarbakır da, orta ve lise öğrenimini Ankara'da tamamladı. Lisans eğitimini Karadeniz Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Maliye Bölümü'nde tamamladı. 2004-2007 tarihleri arasında özel sektörde pazarlama ve satış danışmanlığı yaptı. 2007-2010 tarihleri arasında Türkiye İstatistik Kurumu Trabzon Bölge Müdürlüğünde, 2010-2012 tarihleri arasında Cumhuriyet Üniversitesi Tıp Fakültesi Dekanlığında görev yaptı. 2013 tarihinden itibaren ise Türkiye İstatistik Kurumunda görev yapmaktadır.

