

## KÜÇÜK İŞLETME YÖNETİCİLERİNİN DAVRANIŞ ALGILARINA DÖNÜK NİTEL BİR ÇALIŞMA

A QUALITATIVE STUDY ON SMALL BUSINESS MANAGERS' PERCEPTIONS OF  
BEHAVIOR

Özgül YÜKSEKBİLGİLİ<sup>1</sup> - İbrahim YILDIRIM<sup>2</sup>

### Öz

Yöneticilerin; yönetsel amaçları gerçekleştirmek üzere çalışanları etkileyerek yönlendirebilmesi, örgütün kaynaklarını en verimli şekilde bir araya getirip planlama yaparak bunları organize edebilmesi, çalışanların koordinasyonlarını sağlayarak geleceğe dönük amaç ve hedefler belirleyebilmesi, etkin ve verimli bir yöneticilik sergileyebilmesi için sahip olması gereken özellikler vardır. Yöneticiler görevlerini yaparken ellerindeki gücü kullanma şekillerine ve çevreyi algılamalarına göre farklı davranışlar içerisinde bulunurlar. Bu doğrultuda Gaziantep ilinde 19 küçük işletme yöneticisi ile görüşmeler yapılmıştır. Araştırma kapsamında verilere yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığı ile ulaşılmış ve elde edilen veriler MAXQDA 2022 programına aktarılmıştır. İçerik analizi ile elde edilen bulgulara göre yönetici davranışı teması, yönetici davranışını olumlu etkileyen faktörler teması ile yönetici davranışını olumsuz etkileyen faktörler teması olmak üzere 3 tema oluşturulmuştur. Sonuç olarak katılımcılar küçük işletme yöneticilerinin davranışları temasına en çok kalite/müşteri memnuniyetine önem verme kodunu vurgulamışlardır. Ayrıca araştırmada katılımcılar tarafından "personel" kavramını ön planda tuttıkları da tespit edilmiştir. Araştırmamıza göre katılımcıların özellikle takım çalışmasının yönetici davranışlarını olumlu yönde etkilediği, personel anlaşmazlıkları/personelin işe olan ilgisizliğinin ise yönetici davranışlarını olumsuz yönde etkileyen faktörlerin başında olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada yöneticilerinden deneyim sürelerine göre görüşlerinde farklılık olup olmadığı da incelenmiştir. 20 yıldan daha fazla deneyimi olan yönetici grubu müşteri memnuniyeti, risk alabilmek, hırs, teşvik etme ifadelerini önemsedikleri tespit edilmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** Küçük işletme, yönetici, yönetici davranışı

### Abstract

There are some qualifications that managers should have such as being able to influence and direct employees in order to achieve managerial goals, organizing the resources of the organization by bringing them together in the most efficient way, planning and organizing them, setting future-oriented goals and objectives by ensuring the coordination of employees, and exhibiting an effective and efficient management. Managers engage in different behaviors according to the way they use their power and perceive the environment while performing the tasks assigned to them. Accordingly, interviews were conducted with 19 small business managers in Gaziantep province. Within the scope of the research, the data were obtained through a semi-structured interview form and these data obtained were transferred to the MAXQDA 2022 program. Based on the findings obtained through content analysis, three themes were formed: the theme of manager behavior, the theme of factors affecting manager's behavior positively, and the theme of factors affecting manager's behavior negatively. And as result, the participants emphasized the code of giving importance to quality/customer satisfaction the most in the theme of small business managers' behaviors. In addition, it was determined that the participants in the research prioritized the concept of "personnel". According to our research, it has been determined that the participants, especially teamwork, have a positive effect on the managerial behaviors, and staff disagreements/indifference of the staff to the work are the leading factors that negatively affect the managerial behavior. In the research, it was also examined whether there was a difference in the opinions of the managers according to the experience. It has been determined that the executive group, which has more than 20 years of experience, attaches importance to customer satisfaction, risk taking, ambition, and encouragement.

**Keywords:** Small business, manager, manager's behavior

<sup>1</sup>Dr., Hasan Kalyoncu Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, ozgul.tan@hku.edu.tr, Orcid: 0000-0003-3034-5424

<sup>2</sup>Prof. Dr., Hasan Kalyoncu Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, yildirim.ibrahim.27@gmail.com, ORCID: 0000-0003-1557-8406

*Makale Türü: Araştırma Makalesi – Geliş Tarihi: 20.01.2023 – Kabul Tarihi: 23.06.2023*

*DOI:10.17755/esosder.1239221*

*Atıf için: Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 2023;22(87): 1049-1065*

## 1. GİRİŞ

Yönetim, çalışanlar ile kıt kaynakları, belirli amaçlar doğrultusunda etkili ve verimli şekilde bir araya getirme, örgütlenme, yöneltme ve kontrol etme sürecidir (Uygur, 2007: 5). Yönetim, olgu olarak tanımlanabilir olmasına rağmen her yöneticinin bunu yansıtmaya biçimi farklıdır. Aynı örgütsel çatı altında bile yöneticilerin tarzları birbirini tutmaz. Çünkü yönetim, yöneticinin elinde şekillenir ve ne kadar yönetici varsa o kadarda yönetim stili mevcuttur (Özdemir, 1998: 7).

Yönetici, başkaları tarafından emrine verilmiş olan kişileri sevk ve koordine ederek, onların etkinliklerini kullanarak örgütün gelişimine katkı sunan ve yaptığı işlerden dolayı üstlerine rapor veren kişidir (Canbolat, 2016: 5). Yönetici, dinamizm ve değişimin hakim olduğu günümüz koşullarında görevini yaparken sadece emir vermekle kalmaz, detaylı planları ortaya koyan, emrindeki kişileri seçerek, etkin örgütsel yapılar yaratır ve kendisiyle ilgili sektör çalışanlarıyla olumlu ilişkiler geliştiren kişidir. Organizasyon içi olduğu kadar organizasyon dışı beşeri ilişkilere önem verir. Özellikle küçük işletmeler gibi emek yoğun ve çok fazla yüz yüze ilişkinin gerektiği işyerlerinde yöneticinin kimlerle, nasıl ve hangi düzeyde ticari ve beşeri ilişkiler geliştireceği konusunda bir farkındalığının olması gerekmektedir. Zaten genel bir tanıma göre de küçük işletmeci, iç ve dış müşteri ilişkilerine önem veren ve onların hassasiyetlerini nazara alan kimsedir.

Günümüz dünyasında gelişen bilim ve küreselleşmenin etkisi ile örgütler dönüşüm geçirmekte ve işletmeler daha fazla etkileşime girdikleri müşteri ve çevresindeki insanlara karşı sorumluluk duymaktadırlar. Organizasyonların temel amacı beşeri olarak iç ve dış müşteri tatmini ve kârlılıktır. Eskiden organizasyonlar yalnız kendi iç hedeflerine yönelirken, artık çevreye ve insanlara karşı daha duyarlı ve davranış etkilerinin farkına varan organizasyon yöneticilerine ihtiyaç duymaktadırlar. Önemli bir işi icra etmenin yolu yöneticilikten ziyade etkin ve başarılı bir yöneticilikten geçmektedir (Özel, 2016: 33). Başarılı yöneticilerin özellikleri sistematik olarak ele alınabilir. Başarılı yöneticinin özellikleri şunlardır diye kesin bir çerçeve çizmek mümkün değildir (Bedük, 2000: 166). Yönetici kuruluştaki mevcut kaynakları en iyi şekilde kullanan ve çalışanları en verimli bir şekilde çalıştırma görev ve sorumluluğundadır (Bedük, 2000: 165). Bu nedenle araştırmada, yönetici davranışlarını etkileyen olumlu ve olumsuz faktörler ayrı ayrı sorulmuş ve yönetici davranışlarının ortaya konulması temel amaç olarak belirlenmiştir.

Çalışanların meslek yaşamlarında deneyimlerinin artışıyla birlikte, yeni bilgiler edindikçe kişisel değerlerini yeni durumlara uyarlayarak profesyonel değer algılarını geliştirebilmekte ve şekillendirebilmektedirler (Kaya ve Kantek, 2019: 19). Bu nedenle yapılan bu çalışmada yöneticilerin deneyim sürelerine göre de yöneticilerinin davranış algıları incelenmiştir.

## 2. YÖNETİCİ DAVRANIŞLARI VE ROLLERİ

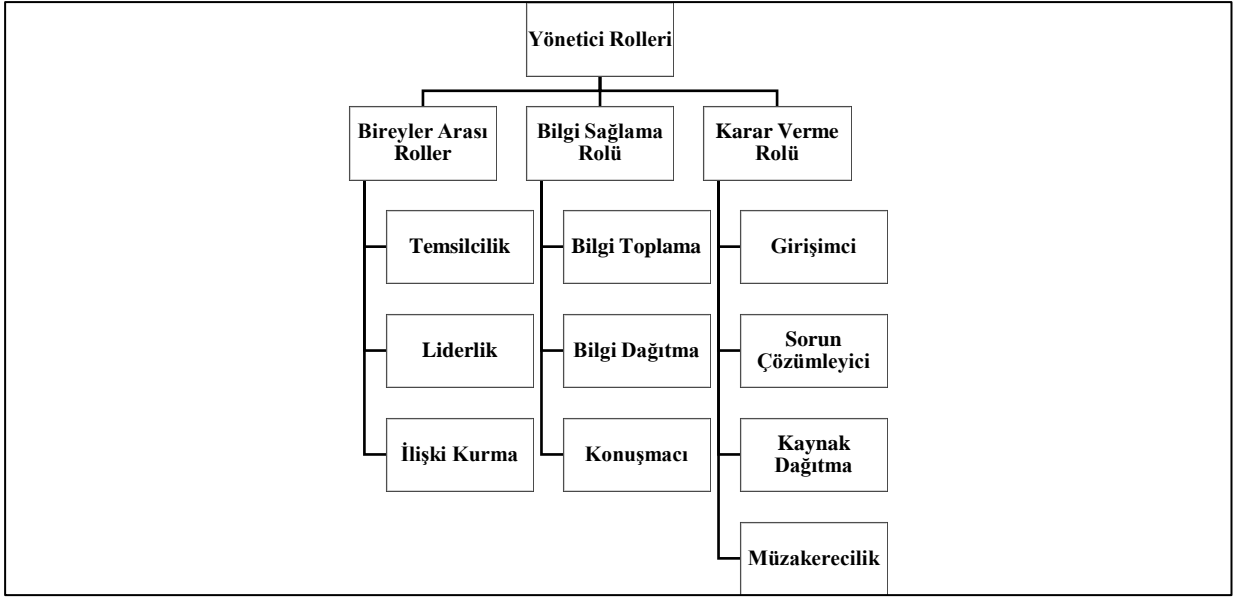
Deliveli (2010: 45) yapmış olduğu bir çalışmada yöneticiyi örgüt amaç ve planları doğrultusunda personelin görev dağılımını belirleyip bunları kontrol eden buldukları birimlerin diğer birimler ile koordinasyonunu sağlayan kişi olarak tanımlarken, Arıkboğa (2007: 8) ise örgüt menfaatleri doğrultusunda orta ve uzun vadeli planlar yaparak, stratejik bir bakış açısı ile belirlenen hedeflere ulaşmaya çalışan kişi olarak yöneticiyi tanımlamıştır. Hicks (1972: 58) ise yaptığı çalışmada yöneticinin bir örgütte yaratıcılık, planlama, örgütlenme, teşvik, haberleşme ve kontrol fonksiyonlarını içeren rollerinin olduğunu belirtmiştir.

Yöneticilerin, yetenekli ve becerikli, ast ve üst ilişkilerini çok iyi özümsemiş, kişiler arası ilişkileri güçlü, sorunları önceden sezinleyebilen ve kaynaklarını optimal seviyede kullanan kişiler olması beklenir. Aynı zamanda örgüt amaç ve hedeflerini kavramış,

karşısındakini ikna edebilen, gerektiğinde politik davranan, anlık çözümler geliştirebilen, çalışanlara karşı adil davranan ve onların görüşlerine önem veren analitik düşünce yapısında olması da beklenir. İyi bir yönetici tecrübeli ve birikimlidir. Örgütlerde yönetici olma şartlarında kıdem aranmasının temel koşulu bundandır. Bir başkasını yönetebilmek için o kişiden daha üstün özelliklere sahip olmak gerekir (Aytürk, 2007: 6-7).

Yöneticinin rolü ve davranışlarının algılanması yönetimde etkinliğin sağlanması açısından önemlidir (Mech, 1997:295). Ayrıca Mücevher (2023: 60) yaptığı çalışmada yönetici davranışlarının yöneticilerin asli görev ve rolleri ile ilgili olduğu belirtmiştir.

Yöneticilerin hangi işlerle ilgilendikleri ile ilgilenen ve bu konu üzerinde araştırmalar yapan Mintzberg (1973: 92-93) yapmış olduğu bir çalışmada bireyler arası rol, bilgi verme rolü ile karar verme rolü altında on yönetici rolü bulmuştur.



(Kaynak: Mintzberg, 1973: 92-93)

**Şekil 1.** Yönetici Roller

Alexander (1979:188-189) yapmış olduğu çalışmada yöneticilerin hiyerarşik basamaklara ve departmanlarına yönelik rollerini araştırmış ve hiyerarşide yukarıya çıkıldıkça Mintzberg'in tanımladığı yönetsel rollere duyulan ihtiyacın arttığını ifade etmiştir. Araştırma sonucunda ise Mintzberg'in yönetici rollerinin güçlü etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan çalışmada, yöneticilerin görevlerini yerine getirirken en çok ihtiyaç duyduğu roller, bireyler arası rollerden liderlik ve temsilcilik rolleri, bilgi sağlama rollerinden bilgi toplama, bilgi dağıtma ve konuşmacı rolleri, karar verme rollerinden girişimcilik rolü olarak belirlenmiştir.

Günümüzün rekabetçi ve dinamik iş ortamında her ticari örgütün başarılı olması için etkili yöneticilere ihtiyacı vardır. Her başarılı ve etkili yöneticinin farklı yönetim seviyelerinde etkili ve verimli performans göstermesi için bazı yeterliklere sahiptir. Etkili bir yönetici olmak için liderlik becerileri, müşteri odaklılık, sonuç odaklılık, problem çözme, iletişim becerileri ve takım lideri olmak üzere en kritik altı yeterliliği belirlemiştir (Bhardwaj ve Punia, 2013: 72). Lala (1986), ise etkili ve başarılı yöneticilerin 12 niteliğini; iletişim, yeterlilik, karar verme, alçakgönüllülük ve sevgi, şefkat, vizyon, takım çalışması, eğitim, dayanıklılık, bütünlük, cesaret ve insan yönetimi olarak tanımlamıştır (Bhardwaj ve Punia, 2013:

73).Bhardwaj ve Punia (2013: 80) yapmış olduğu çalışmada ise araştırma çalışmalarını incelemiş ve yaygın olarak kullanılan başarılı ve etkili yöneticiler tarafından yönetsel yetkinliklerini iletişim becerileri, takım çalışması, proaktiflik, vizyon, özyönetim, sonuç odaklılık, stratejik yönelim, hırs, sebat, karar verme, risk alma ve yaratıcılık olarak sıralamıştır.

Elwood N. Chapman ve Pat Heim ve (1990: 11) yapmış olduğu çalışmada yöneticinin göstermesi gereken davranışları Tablo 1’de gösterilmiştir.

**Tablo 1.** Yönetici Davranışları

Gerektiğinde Sert Bir Tutum Gösterme
Disipline Dayalı Bir Ortam Oluşturma
Dayanışma
Rapor Desteği Sağlama
Teşvik Etme
Ödüllendirme
Şefkat Gösterme
İyi Bir Dinleyici Olma
Şeffaf Bir Yönetim Gösterme
Bilgilendirme
Etiğe Uygun Hareket Etme
Organize Etme
Zaferleri Paylaşma
İşleri Severek Yaptırma
Olumlu Tutum Gösterme
Hataları Kabullenme
Mantıksal Karar Verme
Başkalarına Danışma
Yönetici Konusunda Duyarlı Olma
Başkalarının Saygısını Kazanma

Yöneticilerin; yönetsel amaçları gerçekleştirmek üzere çalışanları etkileyerek yönlendirebilmesi, örgütün kaynaklarını en verimli şekilde bir araya getirip planlama yaparak bunları organize edebilmesi, çalışanların koordinasyonlarını sağlayarak geleceğe dönük amaç ve hedefler belirleyebilmesi gerekmektedir. Yöneticilerin etkin ve verimli bir yöneticilik sergileyebilmesi için sahip olması gereken özellikler vardır. Başarılı ve etkin bir yönetici olmak için yöneticilerde aranan özellikleri Önal (1995: 14) şu şekilde özetlemiştir;

- İnsanları tanımalı, iletişim kurmalı ve sevmelidir.
- Haberleşme konusunda yetenek sahibi olmalıdır.
- Sezgi gücü olmalıdır.
- Duygusal olgunluk sahibi olmalıdır.
- Kararları açık-net olmalıdır.
- Sorunlar ve konular üzerine odaklanabilmelidir.
- Astlarından daha zeki olmalıdır.
- Objektif ve adil olmalıdır.
- Sorunları metodik ve mantıksal olarak ele alabilmelidir.
- Çalıştığı örgüte bağlı olmalıdır
- Hoşgörülü olmalıdır.
- Dürüst olmalıdır.
- Cesaret sahibi olmalı, kendine güvenmeli ve kararlı olmalıdır.
- Teknik bilgi, tecrübe ve yetenek sahibi olmalıdır.
- Girişken olmalıdır.
- Bütünsel düşünebilmelidir.

- İkna yeteneği olmalıdır.
- Koordinasyon yeteneği olmalıdır.
- Tertipli ve düzenli dış görünüşüne önem vermelidir.

### 3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Yöneticinin temel görevi sistemi çalışır düzeyde tutmaktır. Sistemin çalışır düzeyde tutulması, örgütün amaçlarının ve hedeflerinin etkili biçimde gerçekleştirilmesiyle olanaklıdır. Bu amaca ulaşabilmek için yöneticinin insan ve madde kaynaklarını etkili ve rasyonel biçimde kullanması gerekir (Arslan ve Göksoy, 2017: 34). Yöneticiler kendilerine atfedilen görevleri yaparken ellerindeki gücü kullanma şekillerine ve çevreyi algılamalarına göre farklı davranışlar içerisinde bulunurlar. Bu kapsamda bu çalışmada küçük işletme sahiplerinin davranış algılarının ortaya konulması temel amaç olarak belirlenmiştir. Ayrıca yönetici gruplarını deneyim sürelerine göre de değerlendirme yapılarak davranış algıları ortaya konulacaktır.

Araştırmanın temel amacını ortaya koymak için veri toplama sürecinde aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Sizce başarılı bir işletme yöneticisinin davranışları nasıl olmalı? (Personeline, müşterilerine, dükkân komşularına, meslektaşlarına, tedarikçilere, borçlulara, ailesi ve çocuklarına vb.)
2. Sizce başarılı bir yöneticinin davranışlarını olumsuz olarak neler etkilemektedir?
3. Sizce başarılı bir yöneticinin davranışlarını olumlu yönde neler etkilemektedir?

#### 3.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada nitel araştırma yaklaşımında fenomenoloji (görgünbilim) kullanılmıştır. Fenomenoloji (görgünbilim) yaklaşımının temelini, katılımcı/katılımcıların bireysel tecrübeleri oluşturmaktadır. Araştırmada, görüşme yöntemi kullanılmıştır. Çalışma yapılmadan önce Hasan Kalyoncu Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurul'una başvurulmuş ve 01.12.2022 tarih ve 2705 sayılı etik kurul onayı alınmıştır.

#### 3.3. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmacılar nicel desenlerden etkilenerak çeşitli formüller geliştirmeye çalışsalar da nitel araştırmalar için kullanılması önerilen, kabul görmüş bir örneklem büyüklüğü belirleme formülü bulunmamaktadır (Baltacı, 2018: 261). Berg (2001: 120) yapmış olduğu çalışmada ise nitel olarak yapılan çalışmalarda örneklem büyüklüğünün en az 15 olması gerektiğini belirtmiştir. Ancak nitel araştırmalarda belli bir sayıdan ziyade verilerin kalitesi ve yeterli olması önemlidir. Nitel araştırmalarda temel amaç; örneklemin nicelik olarak temsilinden ziyade bir olguyu netleştirebilmesi ve derinleştirebiliyor olmasıdır (İslamoğlu ve Almiaçık, 2014: 212). Araştırmanın örneklem büyüklüğü 20 katılımcı olarak planlanmış ancak 19 kişiden sonra katılımcıların cevapları birbirinin tekrarı olmaya başlamıştır. Bu nedenle 19 kişi ile örneklem tamamlanmıştır. Nitel çalışmalarda araştırmacının, incelediği olguyu açıklamasında yardımcı olacak birey ve mekân ve durumları, çalışma için seçmesi amaçlı bir seçimdir (Baltacı, 2018: 266). Araştırmanın örneklem seçiminde, katılımcılar hakkında daha kapsamlı bilgiye ulaşabilmek için amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme tercih edilmiştir. Araştırma kapsamında katılımcı grubunu 9'u kadın 10'u erkek olmak üzere toplam 19 kişi oluşturmaktadır.

Bu araştırmada Gaziantep ilinde yer alan farklı sektörlerden küçük işletme statüsündeki işletmelerde çalışan ve yaş aralığı iş kurma yaşına gelmiş (20-60 yaş arasındaolan) kadın veya erkek orta veya üst düzey yöneticiler örneklem olarak seçilmiştir.

### 3.4. Veri Toplama Tekniği

Bu araştırmada, derinlemesine mülakat tekniği kullanılmış olup, görüşmeler 01 – 20 Aralık 2022 tarihleri arasında yüzyüze yapılmıştır. Katılımcılar ile görüşülmeden önce katılımcılara çalışmanın niteliği hakkında aydınlatıcı bilgiler verilmiş ve yapılan araştırma kapsamında katılımcıların özel bilgilerinin korunacağı hakkında bilgilendirmeler de yapılmıştır.

Güvenirliği sağlanması adına literatürden destek alarak görüşme soruları oluşturulmuş ve sonrasında alanında uzman akademisyenlerin görüşleri doğrultusunda yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda soruların anlaşılır olup olmadığını anlamak ve yeni soruların gerekip gerekmediğini görmek amacıyla pilot uygulama pilot bir uygulama gerçekteştirilerek görüşme formuna son şekli verilmiştir. Pilot uygulama yönetici olarak görev yapan 2 kişi ile gerçekteştirilmiştir.

Nitel araştırmalarda aktarılabirliği sağlamanın en önemli yöntemi örneklem seçiminin nasıl yapıldığı ile ilgili ayrıca katılımcılar ve çevreyle ilgili detaylı bilgilerin verilmesidir (Başkale, 2016:26). Bu çalışmada araştırmacılara aktarılabirliği sağlanmaya çalışılmıştır. Bu durum da çalışmanın geçerliliğini artırmaktadır.

Katılımcılara gönüllülük esasına dikkat edilerek, görüşmelere başlamadan önce araştırmanın amacı aktarılmış ve verecekleri bilgilerin tamamen bilimsel amaçlı kullanılacağı bilgisi iletilmiştir. Katılımcılara, görüşmenin yaklaşık olarak 30-45 dakika süreceği ve görüşmeyi istedikleri anda bitirebilecekleri konusunda bilgi verilmiştir. İnanırliği sağlamanın etkili yollarından biri de katılımcılarla kurulan uzun süreli etkileşimdir. Uzun süreli etkileşim sayesinde araştırmacı, çalışma yaptığı grubun kültürünü ya da tutumlarını öğrenerek derinlemesine bir anlayış geliştirmektedir.

### 3.5. Verilerin Analizi

Bu çalışmada nitel analiz tekniği olarak içerik analizi kullanılmıştır. Nitel araştırma verileri, verilerin kodlanması (daha önce belirlenmiş kavramlara göre yapılan kodlama, verilerden çıkarılan kavramlara göre yapılan kodlama, genel bir çerçeve içinde yapılan kodlama), temaların bulunması, verilerin kodlara ve temalara göre düzenlenmesi ve tanımlanması ve bulguların yorumlanması olmak üzere dört aşamada analiz edilir (Yıldırım ve şimşek, 2011: 223).

Araştırmacının araştırma sürecinde kendi konumunu net olarak ifade etmesi, katılımcıların açık bir şekilde ifade edilmesi, sosyal ortam ve süreçlerin tanımlanması, kavramsal çerçevenin ayrıntılı sunulması ve veri toplama ile analiz yöntemlerinin belirtilmesi nitel araştırmanın güvenilirliğinin sağlanması noktasında yardımcı olmaktadır (Yıldırım ve şimşek, 2021: 285-286).

Yapılan bu çalışmada yönetici davranışı teması, yönetici davranışını olumlu etkileyen faktörler teması ile yönetici davranışını olumsuz etkileyen faktörler teması olmak üzere 3 tema oluşturulmuştur. Elde edilen veriler 1'den 19'a kadar numaralandırılmış ve MAXQDA 2022 programına aktarılmıştır. Yapılan nitel analizde her bir katılımcının verdiği cevaplar okunmuş ve tema ile ilişkili verilen cevapların sayısı ve çeşidi değerlendirmeye alınmıştır. Ayrıca bulgu ve yorumların desteklenebilmesi için katılımcıların sorulara verdikleri cevap

metinlerinden alıntılara da yer verilmiştir. Bununla beraber geçerliliğin sağlanabilmesi için yoğun betimlemelere de yer verilmiştir

#### 4. ARAŞTIRMA BULGULARI

##### 4.1. Araştırmanın Katılımcılarına Ait Bilgiler

19 katılımcıyla çalışma gerçekleştirilmiş olup, katılımcılar 1Y'den 19Y'ye kadar olacak şekilde numaralandırılarak Tablo 2'de gösterilmiştir. Ayrıca Tablo 2'de katılımcılara ait bilgiler de gösterilmektedir.

**Tablo 2.** Araştırma Çalışma Grubu

Belge Adı	Cinsiyet	Yöneticilik Süresi	Personel Sayısı	Sektör
1Y	Erkek	11	42	Isı - Soğutma Sistemleri
2Y	Erkek	25	16	Cam Baskı
3Y	Kadın	5	30	Gıda
4Y	Kadın	2	36	Tekstil
5Y	Kadın	23	10	Gıda
6Y	Kadın	23	40	Tekstil
7Y	Erkek	20	13	Mobilya
8Y	Erkek	16	12	Mobilya
9Y	Kadın	30	15	Dekorasyon
10Y	Erkek	30	20	Tekstil
11Y	Erkek	2	12	Kimyasal Yağ
12Y	Kadın	20	15	Tekstil
13Y	Erkek	42	12	Bakırcılık
14Y	Kadın	16	12	Gıda
15Y	Kadın	18	16	Gıda
16Y	Erkek	10	10	Tekstil
17Y	Erkek	13	15	Bilişim
18Y	Erkek	7	10	Tekstil
19Y	Kadın	48	45	Gıda

##### 4.2. Yönetici Davranışlarına İlişkin Bulgular

Yapılan görüşme içeriklerine ait kelime bulutu Şekil 2'de verilmektedir. Araştırmaya katılan katılımcıların verdikleri yanıtlar incelenmiş ve kelimelerin tekrar sıklıklarına göre en çok dikkat çeken kelimelerin sırasıyla; iş, yönetici, personel, işletme, zaman, müşteri olduğu görülmektedir. Diğer kelimelerin ifade sıklığı yüksek olsa da “personel” kavramının katılımcılar tarafından en çok üzerinde durulan konu olduğu ve ön planda tuttukları tespit edilmiştir.





14Y: “Müşterilerine karşı ise ılımlı ve anlayışlı hatta güler yüzlü yaklaşmalıdır diye düşünüyorum.”

17Y: “Müşterilerin görüşlerini her zaman önemsemeli eksiklerini düzeltilmeli ayrıca müşterisine her zaman saygılı ve kibar olmalıdır.”

19Y: “Öncelikle müşteriye saygılı olmalı. Güler yüzlü ve gerektiğinde alttan almayı bilmeli, empati kurmayı bilmelidir.”

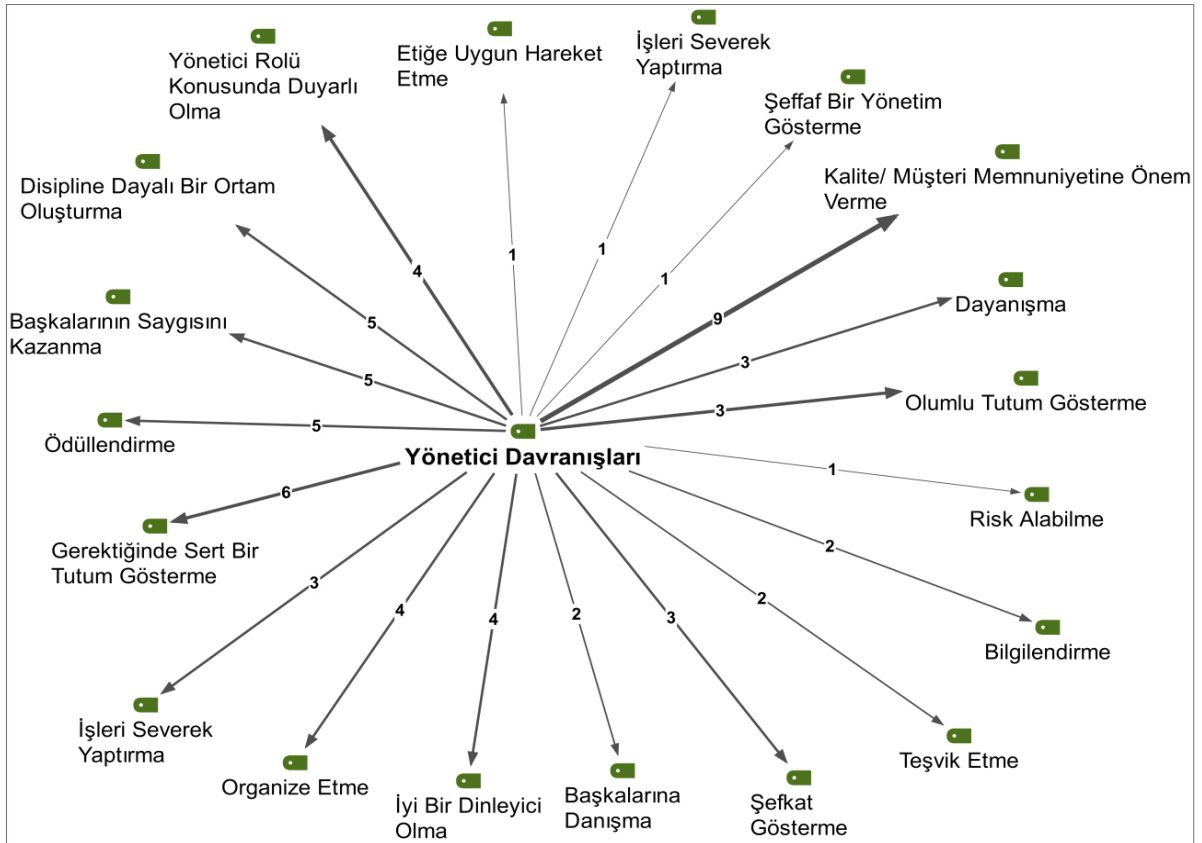
Katılımcıların yönetici davranışı temasına dair katılımcılar tarafından sıkça ifade edilen bir diğer kod gerektiğinde sert bir tutum gösterme olup bu koda ilişkin alıntılar şöyledir:

2Y: “Personelin sizi sevmesini saymasını, aynı zamanda da o yanlış birşey yaptığında size olan saygısından dolayı çekinip hatasını düzeltmeye çalışmasını sağlayabiliyorsanız herşey yolunda demektir. Yani personellere bu hissi verebilmek lazım.”

4Y: “Her konuda sakın, güler yüzlü ve anlayışlı olunmalı. Aslında katı kurallı fakat bir o kadar o kuralları es geçecek bir kişilik.”

8Y: “Personelimle aramdaki bağı korumalıyım ne çok yakın ne çok uzak olmamalıyım. Aksi takdirde aşırı samimiyet ve aşırı uzaklık sıkıntı çıkarabilir.”

15Y: “Yönetici çalışanını yeri geldiğinde eleştirip yeri geldiğinde övmeli.”



Şekil 3. Yönetici Davranışları-Hiyerarşik Kod-Alt-Kod Modeli

Yapılan çalışmada katılımcılara bir yöneticinin davranışlarını olumlu olarak neler etkilediğine dair görüşleri sorulmuştur. Şekil 4’de yönetici davranışını olumlu etkileyen faktörler teması altında “müşteri memnuniyeti”, “takım çalışması”, “iletişim”, “risk alabilmek”, “hırs”, “iş yaşam dengesi”, “özverili olma”, “yeniliklere açık olma”, “sakinlik”, “dürüstlük”, “proaktiflik”, “disiplin” olmak üzere 12 kod tespit edilmiştir.

Katılımcıların yönetici davranışını olumlu etkileyen faktörler temasında en çok ifade edilen kod ise takım çalışması kodu olmuştur. Konu ile ilgili katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

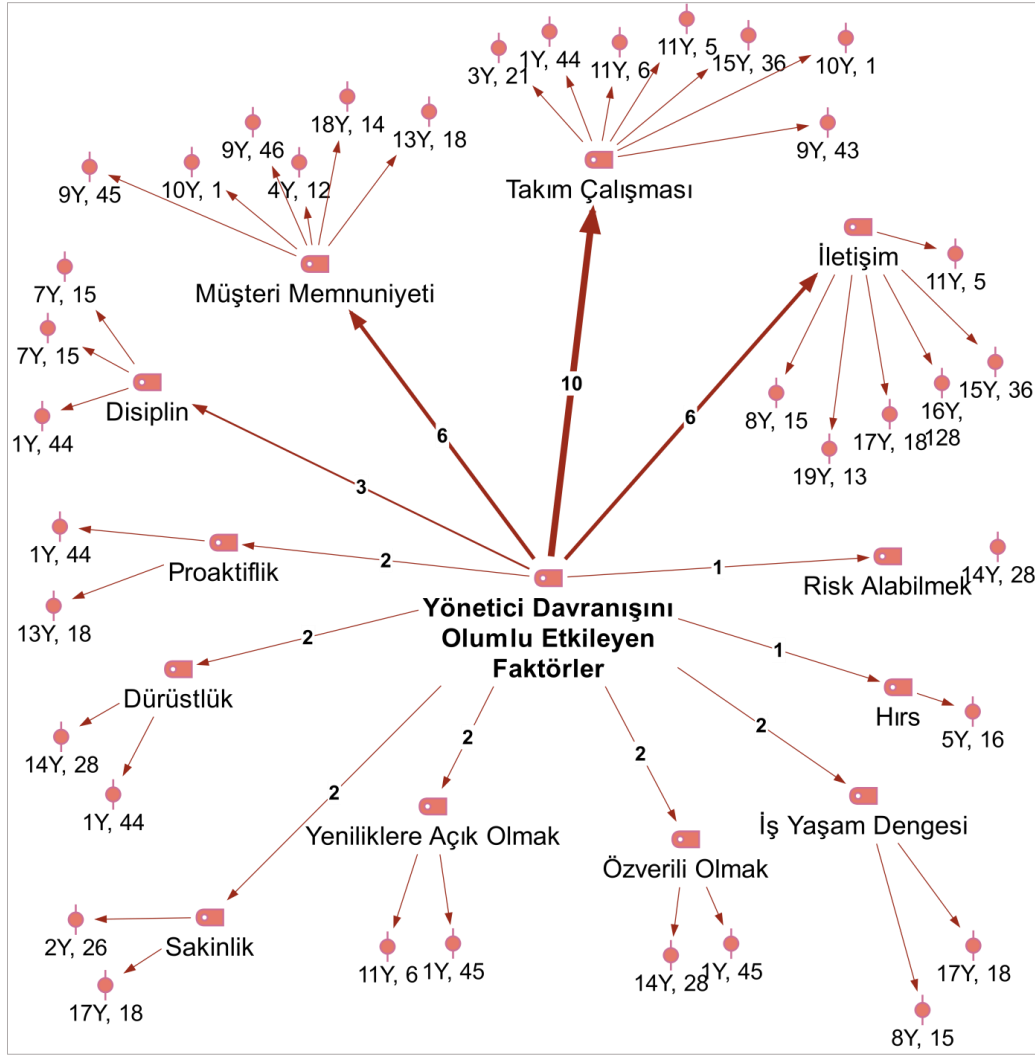
- 10Y: “*Profesyonelce amatör ruhta çalışan ekip her zaman başarılı bir yöneticiyi olumlu etkileyen en büyük faktördür.*”
- 11Y: “*Bir işletmede ekip kurmak çok önemlidir. Birlikte çalışacağınız insanları sizinle aynı, benzer sorumlulukları taşıyan kişilerden seçmelisiniz. Aksi durumda çalışanlar işletmenizin amacını, kültürünü benimsemezse bu durum yöneticinin tüm davranışlarını olumsuz etkiler.*”
- 15Y: “*Çalışanlarımla uyum içinde bir ekip olarak çalışmak yöneticiyi olumlu etkiler.*”
- 16Y: “*Birbirinin görüşlerine önem veren birlik ve beraberliğin sağlandığı başarılı bir ekip.....*”
- 17Y: “*Çalışanlara saygı göstermek durumundasınız onlarla iyi anlaşın ki işlerini severek yapsınlar ve ekibin bir parçası olduklarını anlasınlar. Çünkü onlar olmazsa aslında eksiksiniz.*”

Katılımcıların yönetici davranışını olumlu etkileyen faktörler temasında katılımcılar tarafından sıkça ifade edilen kodlar iletişim ve müşteri memnuniyeti olup, iletişime ilişkin alıntılar şöyledir:

- 15Y: “*Çalışanlar ile kurduğumuz iletişimin güçlü olması yöneticiyi olumlu etkiler.*”
- 19Y: “*.....bunun nedenlerini kendime ve çalışanlarıma soruyorum. Hatanın nereden geldiğini bulmaya çalışıp eksiklerimi kapatıyorum.*”

Müşteri memnuniyeti koduna ilişkin katılımcıların ifadeleri ise şu şekildedir;

- 4Y: “*Müşteri memnuniyeti bizim içinde çok önemli. Onlar sevdiğe siz yapıyor, bir şeyler başarıyor, siz yaptıkça onlar seviyor, başarı git gide artıyor.*”
- 9Y: “*Müşterilerimizden tam memnuniyet almak.*”
- 10Y: “*İş yerinin çıkarları doğrultusunda çalışıp müşteri memnuniyetine odaklı çalışmakta önemli bir etkidir.*”
- 13Y: “*Biz müşterilerimize ne kadar çok memnun edersek bu bizi daha şevklendirip memnun etmekte.*”
- 18Y: “*Müşteriye doğru ve gününde cevap verebilmek.*”



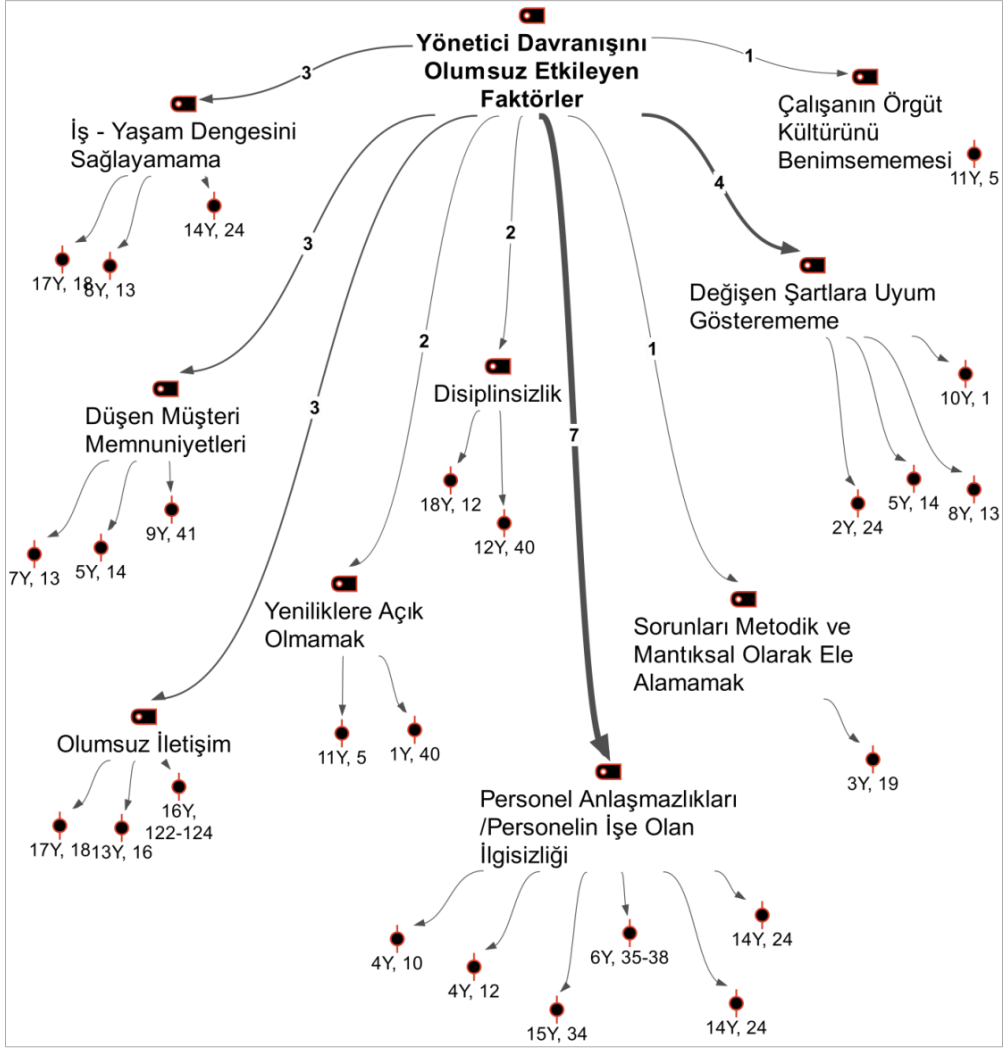
**Şekil 4.** Yönetici Davranışını Olumlu Etkileyen Faktörler -Kod-Alt kod-Bölümler Modeli

Yapılan çalışmada katılımcılara bir yöneticinin davranışlarını olumsuz olarak neler etkilediğine dair görüşleri sorulmuştur. Şekil 5’de yönetici davranışını olumsuz etkileyen faktörler teması altında “iş yaşam dengesini sağlayamama”, “düşen müşteri memnuniyetleri”, “olumsuz iletişim”, “yeniliklere açık olmamak”, “disiplinsizlik”, “personel anlaşmazlıkları/personelin işe olan ilgisizliği”, “sorunları metodik - mantıksal olarak ele alamamak”, “değişen şartlara uyum gösterememek”, “çalışanın örgüt kültürünü benimsememesi” olmak üzere 9kod tespit edilmiştir.

Katılımcıların yönetici davranışını olumsuz etkileyen faktörler temasında en çok ifade edilen kod personel anlaşmazlıkları/personelin işe olan ilgisizliği kodu olmuştur. Konu ile ilgili katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

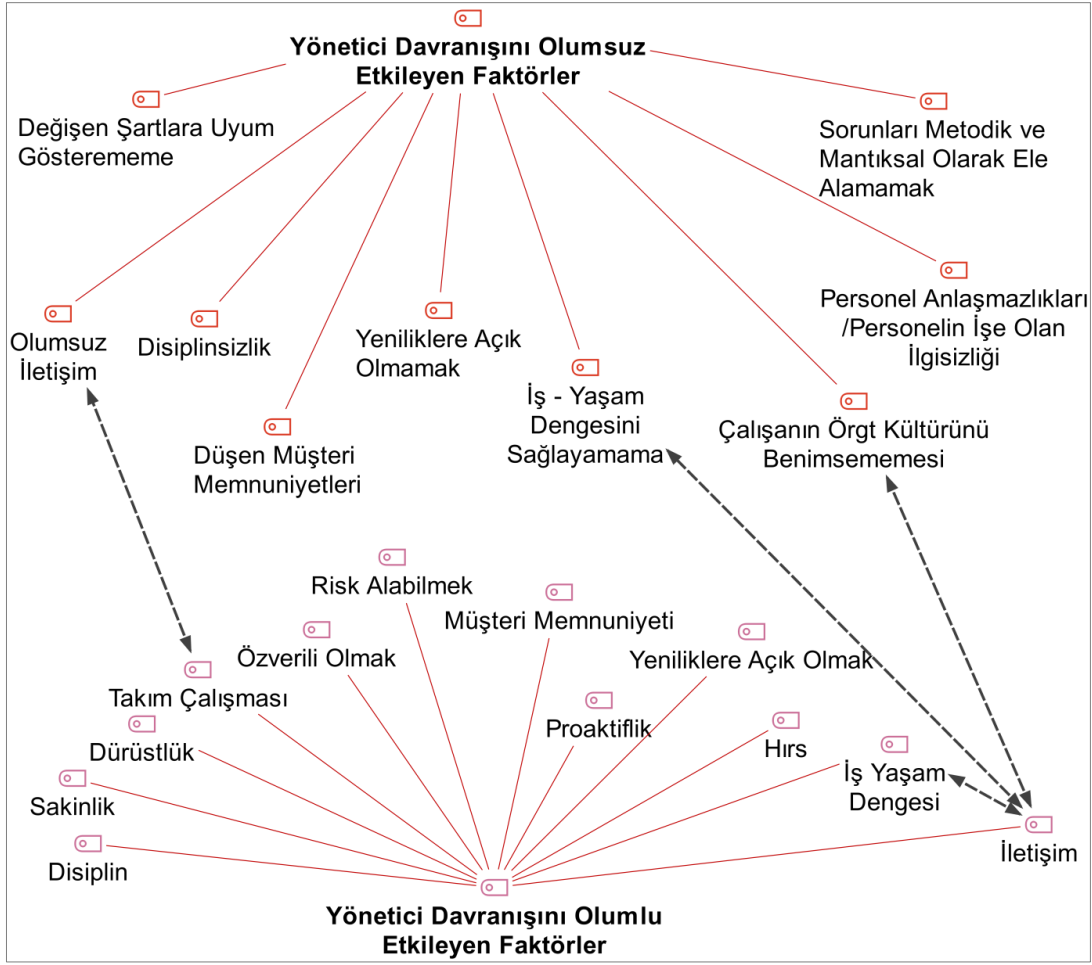
4Y: “*Ve özellikle personel-yönetici arasındaki bağ çok önemli. Bizim gibi personellerle aile oluşumu verimi artırıyor her türlü sizin başarınız artırıyor. Eğer personeller arasında yada personel ve yönetici arasında olan bir anlaşmazlık sizin davranışlarınız olumsuz olarak etkiler.*”

14Y: “*Personellerin işe odaklanmamaları, personellerin işe ilgisizliği, aynı zamanda fazlaca telefon trafiği, kurallara uyulmaması, sorumsuzluk.*”



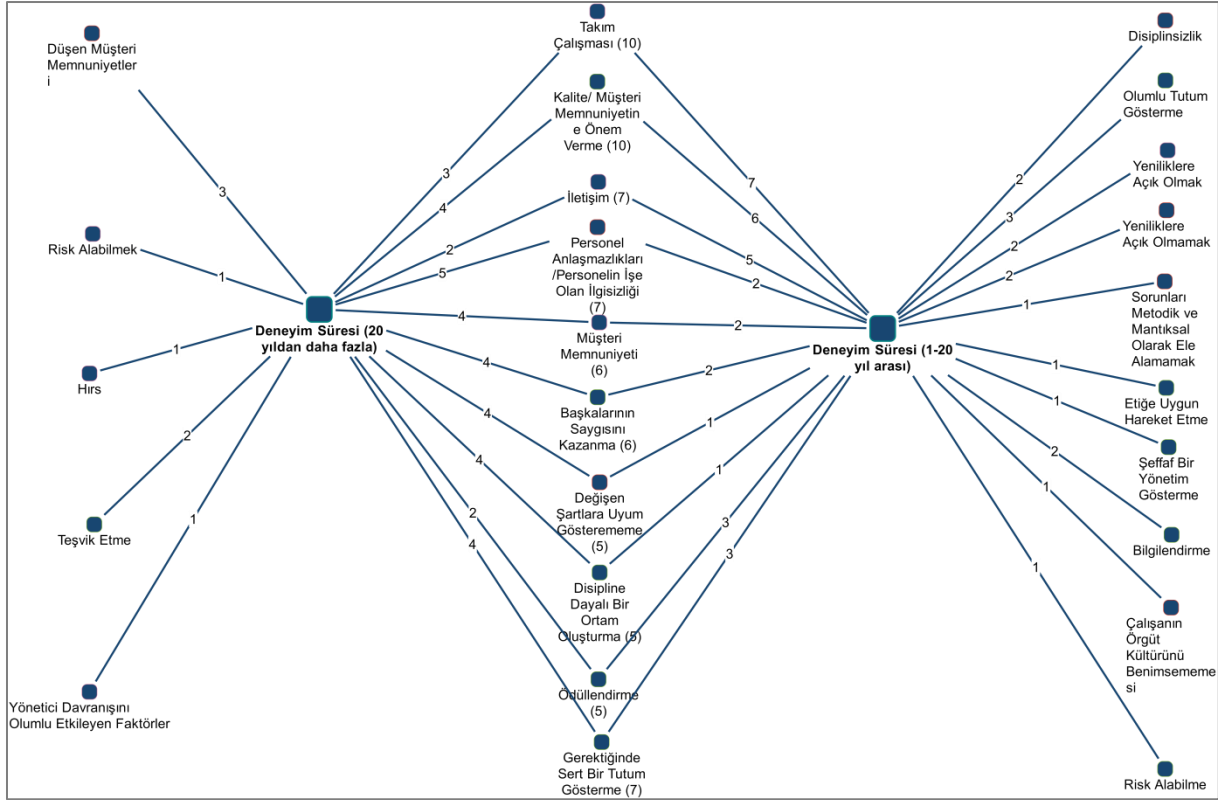
Şekil 5. Yönetici Davranışını Olumsuz Etkileyen Faktörler - Kod-Alt kod-Bölümler Modeli

Kodlar arasındaki ilişki haritası kod birlikte oluşma modeli ile çıkarılmış ve Şekil 6'da gösterilmiştir. Şekil 6'da gösterilen kodlar arasındaki ilişkide, takım çalışması ile olumsuz iletişim arasında bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca iletişim ile iş-yaşam dengesi kodu, iletişim ile çalışanın örgüt kültürünü benimsememesi kodu arasında da güçlü bir ilişki olduğu görülmüştür.



**Şekil 6.**Kod-Birlikte-Oluşma Modeli

1-20 yıl deneyimi olan yöneticiler ile 20 yıldan daha fazla deneyimi olan yöneticiler iki gruba ayrılmıştır. Yöneticilerin deneyim sürelerine göre yapılan yönetici görüşmeleri iki vaka modeli analizi ile incelenmiş ve Şekil 7’de edilmiştir. Bu karşılaştırma neticesinde iki grup arasında ortak kodlar tespit edilmiştir. Her iki grubun ortak kodlanan ve ağırlıkları birbirinden farklılık gösteren kodlamaları incelenmiştir. Bunlar; gerektiğinde sert bir tutum gösterme, ödüllendirme, disipline dayalı bir ortam oluşturma, değişen şartlara uyum gösterme, başkalarının saygısını kazanma, müşteri memnuniyeti, personel anlaşmazlıkları/personeline olan ilgisizliği, iletişim, takım çalışması ve kalite/müşteri memnuniyetine önem verme kodlarıdır. Analiz sonuçlarına göre her iki grupta en çok ele alınan kod takım çalışması (10) kodu ile kalite/müşteri memnuniyetine önem verme (10) kodu olmuştur. Farklılıklara bakıldığında ise deneyim süresi 20 yıldan daha fazla olan yönetici grubunun düşen müşteri memnuniyeti, risk alabilmek, hırs, teşvik etme kodları yer almaktadır. Deneyim süresi 1-20 yıl arası olan yönetici grubu ise disiplinsizlik, olumlu tutum gösterme, yeniliklere açık olmamak, sorunlara metodik-mantıksal olarak ele alamamak, etiğe uygun hareket etme, bilgilendirme, çalışanın örgüt kültürünü benimsememesi, risk alabilme kodlarının yoğunlaştığı söylenebilir.



Şekil 7. İki Vaka Analizi

## 5. SONUÇ

Bu çalışma, küçük işletme yöneticilerinin davranışlarını ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır. Yapılan bu çalışmada Gaziantep ilindeki küçük işletme yöneticilerinin yönetici davranış algıları tespit edilmesi amaçlanmış ve çalışma “yönetici davranışları”, “yönetici davranışını olumlu etkileyen faktörler” ve “yönetici davranışını olumsuz etkileyen faktörler” olmak üzere 3 tema üzerinde durulmuştur.

Yapılan çalışma bulgularında bilgilendirme, teşvik etme, işleri severek yaptırma, etiğe uygun hareket etme, şeffaf bir yönetim gösterme, başkalarına danışma, gerektiğinde sert bir tutum gösterme, yönetici konusunda duyarlı olma, ödüllendirme, organize etme, işleri severek yaptırma, danışma, risk alabilme, iyi bir dinleyici olma, kalite/müşteri memnuniyetine önem verme, olumlu tutum gösterme, başkalarının saygısını kazanma, şefkat gösterme, disipline dayalı bir ortam oluşturma ile yönetici rolü konusunda duyarlı olma faktörlerinin yöneticinin göstermesi gereken davranışlar olarak görülmüştür. Bulgulanan yönetici davranışları içerisinde katılımcılar tarafından en fazla “kalite/müşteri memnuniyetine önem verme” üzerinde durduğu görülmüştür. Yöneticiler müşterilerinin istek ve taleplerini görebilmeli, ihtiyaçlarına cevap verebilmeli ve müşteriye verdiği sözleri yerine getirebilmelidir. Ayrıca müşteriye memnun etmek için yaratıcı ve yenilikçi yöntemleri kullanabilmelidir. Bundan dolayıdır ki yönetici davranışları arasında en sık kullanılan ifade kalite/müşteri memnuniyetine önem verme olduğu söylenebilir. Wong ve Li (2015: 854) yaptığı bir çalışmada benzer sonuç ile bir yöneticinin davranışının işyerinde hem çalışan hem de müşteri memnuniyetini büyük ölçüde etkilediğini öne sürmüştür.

Yapılan çalışmada müşteri memnuniyeti, takım çalışması, iletişim, risk alabilmek, hırs, iş yaşam dengesi, özverili olmak, yeniliklere açık olmak, sakinlik, dürüstlük, proaktiflik ve disiplinli olmak faktörlerinin yönetici davranışlarını olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Araştırmamıza göre katılımcıların özellikle takım çalışmasının yönetici davranışlarını olumlu

yönde etkileyen faktörlerin başında olduğu bulgulanmıştır. Araştırmada öne çıkan bir diğer sonuç ise yöneticilerin personel kavramını özellikle vurgulamış olmalarıdır. Uygur (2007: 10) yaptığı bir çalışmada benzer sonuç ile bir yöneticinin çalışana değer verdiğini, çalışanların kişisel ve mesleki gelişimine önem verdiğini, ekip çalışmasını desteklediğini ve çalışanların problemleri ile ilgilendiği belirtmiştir. Bu bağlamda yöneticilerin çalışana değer vermesi, çalışanlarını takım çalışmasına teşvik etmesi ve çalışanları ortak bir hedef etrafında toplaması oldukça önemlidir. Böylelikle iyi bir takım çalışması yöneticiyi olumlu etkilediği yönde ilişkilendirilebilir.

Yapılan çalışmada iş yaşam dengesini sağlayamama, düşen müşteri memnuniyetleri, olumsuz iletişim, yeniliklere açık olmamak, disiplinsizlik, personel anlaşmazlıkları/personelin işe olan ilgisizliği, sorunları metodik - mantıksal olarak ele alamamak, değişen şartlara uyum gösterememek ve çalışanın örgüt kültürünü benimsememesi faktörlerinin yönetici davranışlarını olumsuz yönde etkilediği görülmüştür. Araştırmamıza göre katılımcıların özellikle personel anlaşmazlıkları/personelin işe olan ilgisizliği yönetici davranışlarını olumsuz yönde etkileyen faktörlerin başında olduğu bulgulanmıştır. Yöneticiler çalışanları aracılığı ile iş yaptığından dolayı çalışanların birbirleri ile anlaşmazlık içinde olması ya da çalışanların işe olan ilgisizliği yönetici davranışını olumsuz yönde etkilemektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin deneyim süreleri açısından da değerlendirmeler yapılmıştır. Yapılan çalışmada 1-20 yıl deneyimi olan yöneticiler ile 20 yıldan daha fazla deneyimi olan yöneticiler iki gruba ayrılarak incelenmiştir. Her iki grupta da takım çalışması ile kalite/müşteri memnuniyetine önem verme ifadeleri en çok üzerinde durulan ifadeler olduğu tespit edilmiştir. Ancak 20 yıldan daha fazla deneyimi olan yönetici grubu müşteri memnuniyeti, risk alabilmek, hırs, teşvik etme ifadelerini sık kullandıkları görülmüştür. İki grup arasındaki görüş farklılığı Bakırcı (2021: 93) tarafında yapılan çalışmada da yöneticilerin çalışmışlık süresi ile olan farklılığı destekler niteliktedir.

Sonuç olarak yapılan bu araştırmada örgütte personel anlaşmazlıkları/personelin işe olan ilgisizliği ile ilgili davranışların engellenmesi için önlemler alınmalı ve iyi bir takım oluşturulmalıdır. Bu araştırma sonuçlarının, teorik olarak alan yazındaki araştırmacılara farklı bakış açıları kazandırabileceği gibi uygulamada da yöneticilerin de bazı çıkarımlar yapmasını sağlayacağı kanaat edilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Alexander, L. D. (1979). The effect level in the hierarchy and functional area have on the extent Mintzberg's roles are required by managerial jobs. *Academy of Management Proceedings*, 1979(1), 186-189.
- Arıkboğa, Ş. (2007). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi, 288.
- Arslan, H. ve Göksoy, S. (2017). Hedef kuramı kapsamında beklenen ve gerçekleşen yönetici davranışları. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(1), 32-47.
- Aytürk, N. (2007). *Yönetim sanatı etkili yönetim ve yöneticilik becerileri* (5. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Bakırcı, A. (2021). *Yönetici davranışlarının çalışan iş doyumuna ve örgütsel bağlılığına etkisi; sağlık sektörü örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Kırşehir Ahievran Üniversitesi, Kırşehir.

- Baltacı, A. (2018). Nitel Araştırmalarda örnekleme yöntemleri ve örnek hacmi sorunsalı üzerine kavramsal bir inceleme. BEÜ SBE Dergisi,7(1), 231-274.
- Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenilirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi, 9(1), 23-28.
- Bedük, A. (2000). Başarılı bir yöneticinin özellikleri ve başarıya giderken üzerinde durulması gereken hususlar. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 4, 165-174
- Berg, B. L. (2007). Qualitative research methods for the social sciences. Boston: Pearson/Allyn & Bacon.
- Bhardwaj, A. and Punia, B.K. (2013). Managerial competencies and their influence on managerial performance: A literature review, International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences, Vol. 2, No. 5, 70-84.
- Canbolat, S. G. (2016). Yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algıları, Çedaş Grup Şirketleri örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz). (Yüksek Lisans Tezi). Hitit Üniversitesi, Çorum.
- Chapman Elwood N. and Pat Heim. (1990). Learning to lead: An action plan for success. California: Crisp Publications.
- Hicks H. G. (1972). Örgütlerin yönetimi: Sitemler ve beşeri kaynaklar açısından, Çev. Osman Tekok, Ankara: İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi.
- İslamoğlu, A. H. ve Alnıaçık, Ü. (2014). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri (4. Baskı). Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- Mech, T. (1997). The managerial roles of chief academic officers. The Journal Of Higher Education, 68 (3), 282-298.
- Kaya, A. ve Kantek, F. (2016). Yönetici hemşirelerin profesyonel değerler algısı ve etkileyen faktörler. Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi, 3(1), 18-25.
- Mintzberg, H., (1973). The nature of managerial work, New York: Harper and Row.
- Mücevher, M. H. (2023). Çalışanların gözünden iyi yönetici ve kötü yönetici davranışları ve bu davranışların sonuçları üzerine nitel bir araştırma. Enderun Dergisi, 7(1), 37-64.
- Önal, G. (1995). İşletme yönetimi ve organizasyonu, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Özalp, İ.Koparal, C. ve Berberoğlu, G. (1996). Yönetim ve organizasyon: TC Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi.
- Özdemir, M. (1998). Yönetim ve organizasyon (Vol. 10). Konya: Konya Ticaret Odası Yönetici Eğitim Merkezi.
- Özel, M. (2016). Yöneticilik dersleri, 3. Baskı, İstanbul: Küre Yayınları.
- Ramezani, Z., Khabiri, M., Alvani, S. and Tondnevis, F. (2011). Use of Mintzberg's model of managerial roles to evaluate sports federations managers of Iran. Middle-East Journal of Scientific Research, 10(5), 559-564.
- Smith, N., Vigor, H. ve Langlois, A. (1991). People in organizations: Oxford University Press.



- Telli, E., S., Ünsar, A. ve Oğuzhan, A. (2012). Liderlik davranış tarzlarının çalışanların örgütsel tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimleri üzerine etkisi: konuyla ilgili bir uygulama. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 2(2), 135-150.
- Uygur, A. (2007). *Yönetim ve organizasyon* (2. Baskı ed.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2021). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (12. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Wong, S. ve Li, J. (2015). Will hotel employees' perception of unethical managerial behavior affect their job satisfaction? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(5), 853-877.