



DOI:10.1501/sbeder\_0000000153

**Makale Bilgisi**

Gönderildiği tarih: 12 Mart 2018  
Kabul edildiği tarih: 17 Nisan 2018  
Yayınlanma tarihi: 30 Haziran 2018

**Article Info**

Date submitted: 12 March 2018  
Date accepted: 17 April 2018  
Date published: 30 June 2018

**Anahtar sözcükler**

Örgütsel İletişim, Örgütsel Destek,  
Örgütsel Adalet, Kararlara Katılım ve  
Örgütsel Güven.

**Keywords**

Organizational Communication,  
Organizational Support,  
Organizational Justice, Participative  
Management and Organizational  
Trust

## AKADEMİK VE İDARİ PERSONELİN GÖZÜNDEN YÖNETİCİLER(İ): ANKARA ÜNİVERSİTESİ TÖMER ÖRNEĞİ

MANAGERS FROM THE PERSPECTIVE OF ACADEMIC AND  
ADMINISTRATIVE STAFF: EXAMPLE OF ANKARA UNIVERSITY  
TÖMER

**Dr. Arcan TUZCU**

Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü,  
tuzcu@politics.ankara.edu.tr

**Prof. Dr. Dilber ULAŞ**

Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü,  
ulas@politics.ankara.edu.tr

**Öz**

Günümüzde örgütsel iletişimi sağlama, bilgi paylaşımı, örgütsel destek verme, örgütsel adaletin temini, kararlara katılım sağlama ve örgütsel güven oluşturma vb. konular yöneticilerin başarısında ve çalışanları tarafından değerlendirilmesinde dikkate alınan konular haline gelmektedir. Bu nedenle yöneticilerin bu konulardaki tutumu çalışanlarca olumlu veya olumsuz, başarılı veya başarısız bir yönetimin belirleyicisi olabilmektedir. Bu çalışmada TÖMER personelinin üst, orta ve alt kademelerdeki yöneticilerine yönelik bakış açısı ve çalışanların gözünden farklı kademelerde görev yapan bu yöneticilerin yönetim uygulamaları arasındaki benzerlik ve farklılıklar belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışanların üst yönetime ilişkin değerlendirmeleri hayli olumsuz iken, orta kademe yönetime yönelik değerlendirmeleri olumlu, alt kademe yönetime yönelik değerlendirmeleri ise oldukça yüksektir.

**Abstract**

Today, organizational communication, information sharing, organizational support, organizational justice, participating in decisions and creating organizational trust have been very important issues for the managers' success and their evaluation by the employees for this reason, managers' attitude in these matters can be a determinant of positive or negative, successful or unsuccessful management of the employees. In this study, it was tried to determine the similarities and differences between TÖMER personnel's point of view towards the managers at the upper, middle and lower levels and the management practices of the managers who work at different levels. While employees' top management evaluations are highly unfavorable, mid-level managerial evaluations are positive, and lower-level managerial evaluations are quite high.

**GİRİŞ**

Yönetici kime denir? Bu basit gibi görünen sorunun cevabını vermek için çok sayıda tanım yapılabilir. Bunlardan belki de en sık kullanılanlardan birkaçı şu şekildedir. “Yönetici; kar ve riski başkalarına ait olmak üzere, mal ve hizmet üretmek için üretim elemanlarını bir araya getiren ve işletmeyi çalıştırma sorumluluğu olan kişidir” (Öztekın, 2016: 16). Bozkurt ve Ergun'a (1998) göre “Bir kurum ya da örgütte bir birimin ya da hizmetin sorumlusu konumunda görev yapan ve bu göreviyle ilgili olarak günlük, tekrar eden ve koşulları belli işlemlerin dışına taşan kararları alan, gözetim ve denetimde bulunan üsttür” (Bulut ve Bakan, 2005: 65). Başka bir tanıma göre ise yönetici “Başkaları vasıtasıyla işgören kişidir” (Koçel, 2001: 16). Son olarak

yönetici iş yapan değil yaptıran kişidir. Bu tanımları artırmak mümkündür. Bu tanımları vermenin amacı bu ve benzer açıklamaların 'yönetici kimdir?' sorusunu cevaplamak için yeterli olmayabileceğini göstermektir.

Bugün toplumsal, kültürel, politik, ekonomik ve teknolojik gelişmelerle evrilen iş yaşamı öyle bir noktaya gelmiştir ki; örgütlerde yönetici ve yöneticilik anlayışı çalışanlar tarafından sorgulanabilir bir hal almıştır. Çalışanlar yöneticilerin tutum ve davranışlarını, onların yönetim anlayışlarını sorgulayabilmekte, bu yolla yöneticileri başarı veya başarısızlıkların odak noktası haline getirebilmektedir. O'Driscoll ve Beehr (1994) örgüt yaşamıyla ilgili yapılan çalışmalarda, çalışanların işle ilgili karşı karşıya kaldıkları olumsuzlukların sebebi olarak, örgüt yöneticilerinin davranışlarının etkisinden bahsetmektedir (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012: 133).

Günümüzde 'emir veren' yönetici anlayışı veya 'emirin demiri kestiği' bir bakış açısı, askeri organizasyonlarda veya örgütü askeri bir mekanikle yönetmeye çalışan yöneticilerin dünyasında geçerlidir. Ordudaki örgütlenme bir istisna olarak verilmiş olsa da, yıllar önce bir albay ile yaptığımız görüşmede geçen şu ifade ordudaki yapının bile bir istisna olmayabileceğini göstermektedir. Albay "Astlarıma konu ile ilgili fikirlerini sorarım, görüşlerini değerlendiririm ve kararımı veririm, artık o andan itibaren kararım sorgulanmadan, harfiyen yerine getirilir" derken 'emirin demiri kesmeden önce!' oluşumuna işaret etmektedir. Bu örnek en katı yönetim ve yöneticilik anlayışına sahip olduğu düşünülen orduda bile, uygun yer ve zamanda katılımcı uygulamaların mümkün olabileceğine işaret etmektedir.

Modern dünyada yöneticilerin; adalet gözetken, iletişime açık olan, astlarına güven veren, çalışanlarının düşünceleri dikkate alan, onları bilgilendiren, iş doyumuna önem veren, çalışanlarının sorunları dikkate alan, sorunlarının çözümü konusunda yardımcı olan, geri bildirim sağlayan, çalışanlarıyla belirli bir sıklıkta bir araya gelen, çalışanlarına değer veren, yenilikçi, takdir eden, alınan veya alınacak kararları tartışma fırsatı veren, çalışanlarını karar sürecine dahil eden vb. bir yapıda olmalarını beklemek artık bir 'lüks' değildir.

Buradan hareketle bu çalışmada Ankara Üniversitesi Türkçe ve Yabancı Diller Araştırma ve Uygulama Merkezi'nde (TÖMER) akademik ve idari personelin üst, orta ve alt kademedeki yöneticilerine yönelik bakış açısı ve farklı kademelerde görev yapan bu yöneticilerin yönetim uygulamaları arasındaki benzerlik ve farklılıklar belirlenmeye çalışılacaktır.

### **Yönetmel Düzeyler ve Yönetmel Beceriler**

Hiyerarşik bir örgütsel yapı içinde görev alan yöneticilerin temel olarak üç farklı kategoride sınıflandırılması mümkündür. Alt kademe yöneticiler; şef, usta, ustabaşı, gözetmen veya birim sorumlusu vb. unvanlarla anılan yönetici grubudur. Alt kademe yöneticiler yönetime dair herhangi bir yetki ve sorumluluğu bulunmayan işçi ya da memur düzeyinde bulunan kişilerin ilk kademe amirleridir. Bu yönetim kademesinin astlarıyla birlikte yaptıkları mesai süresi çok daha fazladır. Bu yüzden de çalışanların doğrudan ve en çok iletişim içinde oldukları yönetici grubudur. Bu nedenle bu yönetici grubu için insan ilişkileri becerisi diğer kademelerdeki yöneticilere kıyasla daha fazla ön plana çıkar. Çünkü bu beceri “çalışanları anlayabilme, onlarla birlikte çalışabilme ve iyi geçinebilme” becerisidir (Can, 1999: 25). Bu yüzden çalışanlar ile bu kademedeki yöneticiler arasında kurulan ilişki biçimsel olduğu kadar biçimsel olmayan bir nitelik taşır. Diğer taraftan alt kademe yöneticilerin çalışanlara işin yerine getirilmesine yönelik teknik konularda da destek olması beklenir. Çünkü çalışanların bir sorunla karşı karşıya kaldıklarında kapısını ilk çaldıkları kişiler bu kademedeki yöneticilerdir. Yeterli desteği alamadığını düşünen çalışanın gözünde yöneticinin yeri zarar görebilir. Alt kademe yöneticiler, kendilerine bağlı bulunan işgören grubuna yönelik olarak işin doğası gereği yakın gözetim ve denetim uygularlar. Ancak bu gözetim ve denetimin, cezai yönü kadar uyarıcı, yön gösterici ve düzeltici bir boyutu da vardır.

Orta kademe yöneticiler; yetki ve sorumlulukları itibariyle daha geniş bir hareket alanına sahip bulunan yöneticilerdir. Organizasyonun tepe yönetimi tarafından belirlenen politika ve stratejilerin başarıyla hayata geçirilebilmesi için gerekli olan faaliyetlerin yerine getirilmesi ve bu faaliyetler arasındaki koordinasyonun sağlanmasından sorumludurlar. Diğer taraftan üst kademe yönetim ile alt kademe yönetim arasında iletişimi sağlamak ve bir nevi köprü görevini yerine getirmek temel işlevleridir. Özellikle işe ilişkin teknik beceri ve insan ilişkileri becerisi alt kademe yöneticilere kıyasla biraz daha arka plandadır. Bu becerilerin yerine daha çok analitik ve kavramsal beceriler ön plana çıkmaktadır. Bu kategorideki yöneticiler şube müdürü, yönetmen, müdür yardımcısı veya muavini veya ikinci müdür vb. unvanlar ile adlandırılırlar.

Son katmanı tepe yönetim olarak da ifade edilebilecek üst kademe yöneticiler oluşturmaktadır. Bu kategorideki yöneticiler ise başkan, genel müdür, genel müdür yardımcısı veya koordinatör gibi sıfatlarla ifade edilirler. Başında buldukları organizasyonun tüm sorumluluğunu üstlenen bu tip yöneticiler, örgütün uzun vadeli amaç, politika ve stratejilerinin altına imza atarlar. Bu kademe bütünleştirme

becerisi olarak da ifade edilen kavramsal becerinin en fazla kullanımının beklendiği yönetim kademesidir. Çünkü bu düzeyde organizasyonu kuş bakışı bir gözle değerlendirebilecek olan yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kademe yöneticilerin gerçekten tüm örgütü kapsayacak bir bakış açısına sahip olmaları hayati bir öneme sahiptir. Çünkü alınan kararlar büyük ölçüde uzun vadeli olup sadece belirli bir birimi değil tüm örgütü ilgilendirmektedir. Diğer taraftan bu kararların alınması noktasında sadece organizasyona yönelik bir kavrayış yeterli olmaz. Aynı zamanda örgütün dış çevresi ile olan ilişkilerini anlamak ve analiz etmek de gerekmektedir. Alt düzeydeki kararlara rehberlik edeceği ve işlem maliyetleri diğer yöneticilerin aldığı kararlara kıyasla çok daha yüksek olacağı için karar verme becerisi, çok daha yaşamsal bir öneme sahiptir. Bu kademe yöneticiler için büyük resme odaklanmak daha önemli olduğundan insan ilişkileri becerisinin daha az önemli olduğuna işaret edilmektedir.

### **Geleneksel Yönetici Kalıplarından Uzaklaşmak**

Akademisyenlerden oluşan bir topluluğun üniversite ziyareti sırasında sempatik ve samimi tavırlarıyla topluluğa eşlik eden üniversite rektörünün, genç akademisyenlere -kendi davranışlarını kastederek- “Siz hiç böyle rektör gördünüz mü?” sorusuna genç akademisyenin cevabı “Biz hiç rektör görmedik ki!” şeklinde olmuştu. Üst düzey yöneticilerin çalışanlarından ‘uzakta’ olmaları genel olarak kabul edilse de, bu örnekte vurgulanmak istenen çalışanların tepe yöneticileri ile daha sıkı bir iletişim kurmayı bekledikleridir. Örgütsel amaçlara ulaşmada çalışanların yöneticileri ile kuracakları bağın önemini gözden kaçırmamak gerekir.

Örgütler rekabet aracı olarak sadece sahip oldukları teknolojiyi, pazar olanaklarını veya finansman seçeneklerini vb. kullanmanın yeterli olmadığını her geçen gün daha da farkına varmaktadır. Rekabetçi olmanın ve verimliliği artırmanın yollarından biri insan kaynağını etkin bir şekilde kullanmaktır. Bu durum hizmet işletmelerinde çok daha belirleyici bir hal almaktadır. Bu konuda yöneticilerin yaklaşımı son derece önemlidir. Yöneticinin gösterdiği yönetim anlayışı, çalışanların örgütsel değerlere ve amaçlara bağlılığı üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilmektedir. Lok ve Crawford (2004) yönetim tarzı ile çalışanın performansı, motivasyonu, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiye vurgu yapmaktadır (Özutku, 2005: 71). Yöneticilerin örgütsel amaçlara elindeki insan kaynağını etkin bir şekilde kullanarak ulaşabileceklerini unutmamaları gerekmektedir. Çakınberk’e (2010) göre günümüzün yöneticileri, değişim ve yenilikleri örgüte kazandıran, çalışanların kuruma olan bağlılığını güçlendiren, onların potansiyelini en iyi şekilde kullanabilmeleri için motive eden, onlara öncülük edip yeni fikirler ortaya

çıkarmalarını destekleyen kişilerdir (Örücü ve Teker, 2014: 75). Bunu başarabilmek için yöneticilerin çalışanları ile çok yönlü bir iletişim kurması bir zorunluluk haline almaya başlamıştır (Örücü ve Teker, 2014: 75).

Onaran'a (1981) göre çalışanlar ihtiyaçlarının bir kısmını iş yerinde doyurma beklentisi içindedirler (Yılmaz ve Boğa Ceylan, 2011: 280). Barutçugil (2004) çalışanlar yeterince motive edilemediğinde ve iş doyumunu sağlayamadığında, onların yeteneklerini yeterince kullanamama ve potansiyelini performansla dönüştürememe olasılığının altını çizmektedir (Yılmaz ve Boğa Ceylan, 2011: 280). Çalışanlar işlerinden memnun oldukları sürece daha verimli çalışmakta ve buna paralel olarak iş doyumunu elde etmektedirler. Bu bağlamda çalışanları karar alma süreçlerine dâhil ederek, yeterli ve zamanında bilgilendirerek, adaletli davranarak, hoşgörü göstererek, iletişim kurarak onların sahip olduğu enerjiyi dışarı çıkarmanın ve artırmanın aracı yöneticilerdir. Kurumuna gönülden bağlı çalışanlara sahip olmak, diğer üretim araçlarına sahip olmak kadar önem taşımaktadır. İşini severek yapan, görevinin ötesine geçerek fazladan çaba gösteren, örgütü ile özdeşleşen çalışanlar, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde kilit bir role sahiptir (Cihangiroğlu vd., 2014: 437).

Yönetici ve çalışanları arasındaki ilişki, taraflar arasındaki karşılıklı ilişkilerin inşa edilmesi, geliştirilmesi ve devamlılığının sağlanmasını içerir. Bu ilişkide amaç, yönetici ve çalışanlar arasında işbirliğinin sağlanarak, çalışanların iş doyumunu ve bağlılığının artırılmasıdır. Örgüt içinde işbirliğinin sağlanması, örgütsel kaynakların verimli kullanılmasına ve örgütsel güven ortamının oluşturulmasına da katkı verecektir. Örgütsel güven ise karşı karşıya kalınan sorunların çözülmesini kolaylaştırarak güven, saygı, iyi niyet, iletişim ve bilgi paylaşımının geliştirilmesine yardımcı olacaktır. Yönetici ve çalışanlar arasında sağlıklı bir ilişkinin kurulabilmesi için, örgüt içi tüm uygulamalarda, çalışanların beklentilerinin de hesaba katılması gerekmektedir. Bu ilişki temelde, örgütsel adalete, karşılıklı güvene, bağlılığa ve iletişime dayanmaktadır (Demirel, 2009: 138).

### **Çalışanlarla Örgütsel İletişimin Sağlanması**

Goldhaber (1990) örgütsel iletişimi “kurumu bir arada tutan bir yapıştırıcı, örgütsel fonksiyonları pürüzsüzleştiren bir yağ, sistemi birbirine bağlayan bir ip, kurumun her tarafına yayılan bir güç” olarak nitelendirilmektedir (Eroğlu ve Özkan, 2009: 52).

Wiener (1975) ve Bilgin (1996) iletişimin işlevlerini; çalışanların iletişim ihtiyacını karşılamak, çalışanlara neyi niçin ve nasıl yapması gerektiğini göstermek, çalışanların değerlendirilmesini, yönetsel fonksiyonların uygulanabilmesini ve otoriteyi sağlamak şeklinde sıralamaktadır (Şahin, 2007: 86). Diğer taraftan iletişimin görevi; çalışanın kendisinden bekleneni, diğer çalışanların sorumluluklarını ve kendi görevinin bunlarla olan ilişkisini anlamasını sağlamak, çalışanda aidiyet duygusu yaratmak, bilgi akışını sağlama yoluyla katılımı güvence altına almaktır (Halis, 2000: 221-222). İletişim bilginin toplanmasına, çalışanların haberdar edilmesine, çalışanlardan geribildirim alınmasına hizmet etmektedir.

İyi bir iletişim ağı; çıktılarının kalitesini yükseltecek, değişimi kolaylaştıracak ve örgütün uyum kapasitesini de artıracaktır. Cheney (1983) yönetimin çalışanla kurduğu iletişimin “kişinin belirli bir gruba duygusal katılımı” (Van Dick vd., 2004) şeklinde ifade edilen örgütsel özdeşleşme sürecini etkilediğini belirtmiştir. Çünkü etkili iletişim yoluyla bilgi paylaşımı çalışanların örgütsel değerleri algılama ve benimsemesine katkı sağlar ve bu şekilde ortaklıklar yaratılır. Çalışanlar ne kadar yeterli ve doğru bilgi ile donatılırlarsa o ölçüde özdeşleşme düzeyleri artar (Kalemci Tüzün ve Çağlar, 2008: 1020-1021).

İletişim bilginin paylaşımını ve kullanımını içerirken, belirsizlik ise bilgi eksikliğinden kaynaklanır. İyi bir iletişim iş tatminine kapı açarken, belirsizlikler dünyası çalışanların iş doyumunu aşağı çeker. Schweiger ve Denisi'ye (1991) göre iletişim yetersizliği belirsizliğe neden olmakta bu da stres, iş tatminsizliği, güvensizlik, düşük örgütsel bağlılık ve verimsizlik, devamsızlık ve işten ayrılma eğiliminde artışa yol açmaktadır. Sağlıklı bir iletişim ise belirsizlikle mücadeleye imkân verirken, iş tatminini de artırmaktadır (Yüksel, 2005: 293).

Etkili bir iletişim sisteminin kurulduğu bir örgütte, örgütsel amaçların doğru olarak anlaşılması olmasının, çalışanların ortak amaçların gerçekleştirilmesi için uyum ve işbirliği içinde hareket etmelerine aracılık ettiği düşünülür (Durgun, 2006: 120). Diğer bir deyişle iletişim sistemi, yönetim süreçlerinin sağlıklı bir şekilde işlemesine katkı sağladığı gibi, örgütsel amaçlara ulaşılmasında da etkin bir araç olarak değerlendirilmektedir (Demirel vd., 2011: 35). Bu sistem aynı zamanda yeni bilgi üretmeyi de teşvik etmelidir. Bu şekilde çalışanların örgütçe paylaşılan değerler oluşturarak bu değerlere sahip çıkma bilinci güçlendirilebilecektir (Demirel vd., 2011: 35). Bu yönüyle örgütsel iletişim, örgütteki tüm unsurların ortak amaçlar için etkileşimde bulunmasını sağlayarak örgütsel bütünleşmenin gerçekleştirilmesine de katkı sağlar.



Örgütsel iletişim mekanizması, eylemlere yönelik tepkileri geribildirim yoluyla yönetime iletebilmelidir. Ancak bu şekilde çift yönlü bir süreç sağlanabilir (Karcıoğlu vd., 2009: 65). Örgütler etkin bir iletişim süreci sağlayarak ve çalışanların paylaşım duygusunu arttırarak, işbirliği ve uyum duygusunu güçlendirmeli, sürtüşmeleri ise aşağı çekebilmelidir (Karcıoğlu, 2009: 65).

Çalışanlar kendilerinden beklenenin ne olduğunu, performanslarının nasıl görüldüğünü ve kendileri hakkında ne düşünüldüğünü bilmek isterler. İletişim yoluyla çalışanlar kendilerinden ne beklenildiğini, işlerini nasıl yapacaklarını ve meslektaşlarının yaptıklarıyla ilgili olarak ne düşündüklerini öğrenme fırsatına sahip olurlar (Demirel vd., 2011: 35). Çalışanların bu tip bilgilere sahip olmasına aracılık eden bir iletişim sistemi oldukça, çalışanların motivasyonu bundan olumlu etkilenecek ve kendilerini güvende hissedeceklerdir. Aksi taktirde çalışanın işe olan ilgisinde azalma ve motivasyon kaybı söz konusu olabilecektir (Tınaztepe, 2012: 55).

Çalışanların çalışma yaşamlarında karşı karşıya kaldığı iletişim ortamından tatminini ifade eden iletişim doyumu, bireyin iletişim süreci beklentileri tarafından şekillenir. Purviss'e (1997) göre beklentiler karşılandığında yüksek, beklentiler karşılanmadığında ise düşük iletişim doyumu ortaya çıkmaktadır. Çalışanların iletişim açısından tatmin oldukları örgütlerde performans, verimlilik ve müşteri odaklı çalışma olumlu etkilenirken, stres, iş bırakma ve işe gelmeme oranlarında düşüş görülmüştür (Eroğlu ve Özkan, 2009: 52).

Öğretim elemanları, üniversitelerdeki iletişim sürecinin ve akademik kültürün oluşması ve devamlılığının en temel unsurlardan bir tanesidir. Öğretim elemanları bu yönüyle farklı bir konuma sahiptir. Çünkü bu kurumların temel işlevleri olan öğretim ve araştırma faaliyetleri alanlarında uzun yıllar boyunca çalışarak hatırı sayılır bir birikime sahip olan ve işlerini yaparken büyük oranda özerkliğe ihtiyaç duyan bu kişiler tarafından gerçekleştirilmektedir (Gizir, 2007: 248). Rowley (1996) öğretim elemanlarının iletişim sürecinde pasif bir mesaj alıcı konumda olmadıklarını, aksine onların bu sürecinin en can alıcı parçası olduklarını belirtmektedir.

George ve Jones, (1999) ile Bartol ve Martin (1998) yöneticilere etkili bir iletişim sistemi oluşturma konusunda bir takım sorumluluklar düştüğünü vurgulamaktadır. Bunlar: astlara belirlenen hedeflere ulaşmaları için bilgi sağlamak, örgütsel değişikliklerle ilgili olarak astlara açık ve net bilgiler vermek, astları motive etmek için onlara duyulan güveni göstermek, astların performansları hakkında geri bildirimde bulunmak, astların birbirleri ile iletişim kurmalarını teşvik etmek, astlar ile konuşmak, onları dinlemek, onların iş ve özel hayatları ile ilgili

duygu ve düşüncelerini öğrenmek ve geri bildirimde bulunmak şeklinde sıralanabilir (Şahin, 2007: 86).

Griffin vd. (2001) de iletişim sürecinde üstlerin rolüne işaret etmektedir. Yöneticiler çalışanlara bilgi ve geri bildirim sağlanmasında belirleyici olmaktadır. Örgütsel iletişim süreci iki yönlü bir süreç olmasına rağmen, bu sürecin açık ve etkili olması yöneticilere bağlıdır. Yani astların iletişim sürecindeki etkisi, yöneticilerin iletişim kanallarını açık tutması ve bu sürecin işleyişine olanak tanınmasıyla mümkündür. Dolayısıyla, çalışanları bilgilendirme kaynakları arasında yöneticilerin önemli bir rolü bulunmaktadır. Çalışan ile yönetici arasındaki iletişimi bilgi iletimi ile sınırlamak mümkün değildir. İletişim aynı zamanda karşılıklı görüş alışverişini de kapsar. Diğer bir deyişle yönetici ve çalışan arasındaki iletişim çok boyutludur (Yüksel, 2005: 293).

Örgütsel iletişimin etkili olabilmesi için iletişim kanallarının açık ve çok yönlü olmasından yöneticiler birinci dereceden sorumludurlar (Demirel vd., 2011: 36). Örgütsel hedeflere ulaşmak için bilginin ilgili birimlere ulaştırılmasında da yönetici anahtar bir role sahiptir. Bu sayede çalışanlar kendilerinden ne beklediğini ve örgütün kısa ve uzun vadeli hedeflerinin ne olduğunu bilebilirler. Daft'a (2000) göre yöneticiler çalışanları belirlenen hedeflere ulaşmada motive edebilmek ve ortak vizyonu açıklayabilmek için çalışanlarıyla iletişim kurmak zorundadır (Şahin, 2007: 83). Yönetim tarafından çalışanların uygun zamanda ve miktarda bilgilendirilmeleri, yönetimin örgütsel iletişime ne kadar değer verdiğinin bir göstergesi olarak ortaya çıkmaktadır. Kamu yönetiminde bu konuya gereken değerin verilmediğine, yöneticiler ve çalışanlar arasında yeterli iletişimin oluşmadığına, bunun da işbirliği ve uyumu zayıflattığına, kurum içinde çatışmalara ve motivasyon kaybına neden olduğuna işaret edilmektedir (Şahin, 2007: 82).

Çalışanların örgüt ile ilgili konularda bilgi sahibi olmak istemeleri bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır. Bu ihtiyacın karşılanmaması halinde çalışanlar kendilerine gereken değerin verilmediğini düşünecek ve kendilerini örgütün bir üyesi olarak hissetmekte zorlanacaklardır (Eroğlu ve Sarıkamış, 2008: 64).

### **Çalışanlara Yönelik Bilgi Paylaşımı**

Örgütler çalışanlar olmadan bilgiyi üretemez ve bilgi örgütteki çalışanlar ve gruplar arasında paylaşılmadığı sürece de örgütsel etkinlik tam anlamıyla sağlanamaz. Peltokorpi'ye (2006) göre bilgi paylaşımı, öğrenmenin geliştirilmesine, benzer hataların tekrarlanmamasına, iyi uygulamaların çalışanlar arasında yaygınlaştırılmasına, ve çalışanların motivasyonlarının artmasına imkân



taniyacaktır. Yang'a (2007) göre de örgütteki bilgi paylaşımı süreci, öğrenmeyi olumlu yönde etkilemekte ve dolayısıyla da örgütsel etkinliğe katkı sağlamaktadır (Karaaslan vd., 2009: 143-146). Byrne vd. (2006) bilgi paylaşımının, iş tatmininin yükselmesine, sosyal ilişkilerin gelişmesine, zamanın etkin ve verimli kullanılmasına, örgüt içi uygulamalara ve motivasyona olumlu katkı sağladığını belirtmektedir (Demirel ve Seçkin, 2011: 100). Bilgi paylaşımı, çalışanların sahip olduğu bilginin örgütsel amaçlara uygun olarak kullanılmasına imkân verebileceği gibi, yönetimin uygulamalarının adil olduğu konusunda güvenin oluşmasına da yardımcı olacaktır. Bilgi paylaşımına yönelik yetersiz bir sistemin varlığı çalışanların örgütsel adalet algılarında bir güven kaybına ve dedikodu mekanizmalarının devreye girmesine yol açabilecektir (Demirel ve Seçkin, 2011: 105).

Diğer taraftan bilgi paylaşımının bir diğer yönü olan geribildirim, hem çalışanların yöneticileri tarafından hem de yöneticilerin çalışanları tarafından nasıl görüldüklerini anlamalarına yardımcı olur. Hangi kademedede olursa olsun yöneticilerin çalışanlarına yapıcı geri bildirimler vermesi, çalışanların gelişimine katkı sağladığı kadar, yöneticilerin yönetsel sorumluluklarından birini daha yerine getirmelerine yardımcı olur. Başarılı yöneticiler sürekli geri bildirim sağlamaya çalışmakla kalmayıp buna ihtiyaç duyduklarını bilen, açık fikirli ve olumsuz geribildirmeyi bile bir "armağan" olarak kabul eden kişilerdir (Taşçı ve Eroğlu, 2008: 30-31).

### **Çalışanlara Örgütsel Destek Verilmesi**

Örgütsel destek, çalışanların katkılarına örgüt tarafından ne kadar değer verildiği ve onların refahının ne kadar düşünüldüğü ile ilgilidir. Cummins ve Oldham (1997) yönetimin desteğinin kapsamını; kararlara katılımı teşvik eden, onlarla iletişim kuran, faaliyetlerini çalışanlara açıklayan, iş ile ilgili sorunları çözmelerinde onlara yardımcı olan, çalışanları ödüllendiren ve sürekli kontrolden kaçınan bir yönetim olarak açıklamaktadır (Gündüz Çekmecelioğlu, 2011: 31). Özdevecioğlu (2003) da destekleyici bir örgütte olması gereken özellikleri; çalışanların görüşlerini dikkate almak, çalışanlara iş güvencesi sağlamak, örgüt içi ilişkilerin olumlu olmasını sağlamak, adaletli davranmak ve çalışanları önemseyip başarılarını takdir etmek şeklinde sıralamıştır (Üren ve Çorbacıoğlu, 2012: 33).

Örgütler çalışanlarının kişiliklerine, yaptıkları işlere, önerdikleri görüşlere değer vermeli ve bu yönde bir tutum sergilemelidirler. Çalışanların düşüncelerini dikkate almak, iş güvenliklerini sağlamak, adaletli davranmak, çalışanları önemsemek, onlara rağmen bazı kararları almamak destekleyici bir yönetimde bulunması gereken özelliklerdir (Taştan vd. 2014: 123 ve İplik vd., 2014: 111).

Örgütün bu yöndeki tutumu çalışanlar için çok önemlidir. Çünkü çalışanlar örgüt tarafından takdir edilme, beğenilme, değer verilme, kurum için gerekli ve faydalı olduklarını hissetme ihtiyacı duyarlar. Örgütün çalışanlarına karşı sergilediği bu tutum çalışanların da örgüte karşı olumlu davranışlar sergilemesine ve örgüt ile bütünleşmesine neden olacaktır (Köse ve Gönüllüoğlu, 2010: 87). Destekleyici yöneticiler, çalışanların duygu ve ihtiyaçlarıyla ilgilenir, geri bildirim sağlar, onların kendilerini geliştirmelerine yardımcı olur. Bu tip bir anlayış; çalışanların kendilerini güvende hissetmelerine ve yaptıkları işi sahiplenmelerine ve motivasyonlarının artmasına katkı sağlar (Gündüz Çekmecelioğlu, 2011: 31). Freston ve Wilson (1985) ve Hoy ve Hannum (1997) yöneticinin verdiği desteğin, yöneticinin denetim görevinden daha etkili olduğuna işaret etmektedir (Şama ve Kolamaz, 2011).

Destek gören çalışanların kendilerini örgüte daha fazla bağlı hissettikleri, performanslarının arttığı, örgütsel amaçlar uğruna ekstra çaba içine girdikleri, örgüt ile özdeşleştikleri, kendilerini güvende hissettikleri, arkalarında örgütün gücünü hissettikleri ve iş tatmini sağladıkları gözlemlenmiştir (Taştan vd., 2014: 123 ve İplik vd., 2014: 111). Çalışanların yönetimden çeşitli şekillerde değerli olduklarına yönelik mesajlar almaları örgütsel destek algısının artmasına yol açar. Örgütsel destek ile çalışanların örgüte olan katkılarının farkında olunduğu, onların mutluluklarına önem verildiği, onlarla çalışmaktan memnuniyet duyulduğu belirtilmekte ve bu şekilde onların ait olma ve takdir edilme ihtiyaçları karşılanmaktadır. Yönetim tarafından değer verildiği ve önemli bulunduğu dair algı, çalışanın örgüt üyeliğini perçinleyecek ve bu şekilde çalışanlar olumlu davranışları daha fazla sergileyecektir (İplik vd., 2014: 111). Shore ve Shore (1995) da çalışanların örgütleri için yaptıkları katkıların takdir edilip ödüllendirilmesinin örgütsel destek algısına katkıda bulunduğunu belirtmektedir (Üren ve Çorbacıoğlu, 2012: 33). Çalışanların örgüt tarafından destek görme, değer verilme, yalnız bırakılmama vb. algılarının çalışanların örgütleri ile gönül bağı kurmalarına ve örgütsel bağlılıklarını arttırmalarına yardımcı olacağı vurgulanmaktadır (Taştan vd., 2014: 122).

### **Örgütsel Adaletin Temini**

İş yaşamında yöneticilerin yönetim tarzı adalet duygusunun şekillenmesinde de önemli bir rol oynar. Yöneticinin temel görevi çalışanların kendisine ve örgüte yönelik tutumlarının olumlu bir biçimde şekillenmesini sağlamaktır. Örgütsel adalet algısı, yöneticilerin çalışanların zihninde bu düşünceyi uyandırması açısından büyük önem taşır. Çalışanlar kendilerini ilgilendiren konularda kararlara katılım ve yöneticiye ulaşma konusunda fırsat eşitliğine sahip olduklarını

düşünürlerse, örgüt içi adalet algıları da güçlenecektir. Diğer taraftan çalışan yöneticisini örgütün uygulayıcısı olarak görür. Bu nedenle yöneticinin tutumu oldukça önemlidir. Yöneticilerin adaletli tutumları, çalışanların örgütsel adaletin sağlandığı konusundaki fikrini şekillendirir. Çalışanlar yöneticilerin kendilerine yönelik tutum ve davranışlarını örgütsel adaletin bir ölçüsü olarak değerlendirir. Yönetimin adil tutumu, çalışanların güven duygularını da perçinleyecektir (Demir, 2000: 197)

Adams'a (1965) göre çalışanların motivasyonlarının yüksekliği, örgüte yönelik bağlılıkları ve yöneticilerine duydukları güven, yöneticilerinden adil bir muamele görmelerine bağlıdır. Yöneticiler adaletli bir tutum göstermedikleri takdirde, çalışanlar yöneticilerine karşı olumsuz bir tutum içerisine girecekler ve çalışanların tatmin düzeyi azalacaktır. İşcan ve Sayın'a (2010: 211) göre çalışanların güven duygusunu en fazla etkileyen faktör örgütsel adalet algılarıdır. Şeşen ve Basım (2010) ise örgütsel adalet algısı yüksek çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeye daha eğilimli olduklarını belirtmiştir.

Yöneticinin çalışanlarla yakından ilgilenmesi, aralarındaki eşitliği ve adaleti gözetmesi; çalışanların yöneticisine güvenmesine, yöneticisine olan bağlılığın artmasına, örgütsel adalet algısının yükselmesine, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesine ve huzurlu bir çalışma ortamının oluşmasına yardımcı olmaktadır (Baltacı vd., 2014: 357). Kaneshiro (2008) örgütsel adaletin; iş tatminine, gruplar arası işbirliğinin gelişmesine, problemlerin çözümüne, örgütsel verimliliğin artmasına, çalışanların güven, sadakat ve bağlılığına, örgütsel vatandaşlık bilincinin yükselmesine, sosyal bağların güçlenmesine, işten ayrılmaların önlenmesine, çalışan performansı ile iş yaşamının kalitesinin artmasına ve yönetici ile çalışan arasındaki işbirliğinin oluşmasına olumlu katkı sağladığını belirtmektedir (Demirel, 2009: 140). Çalışanlar yönetimin aldığı kararların ve yaptığı uygulamaların haksız veya adaletsiz olduğu yönünde bir düşünceye kapılırlarsa dargınlık ve kızgınlık hisleriyle hareket edebilmekte ve kendilerince bu haksızlığa neden olan duruma tepki olarak bir takım olumsuz tutum ve davranışlar içine girebilmektedir. Ancak yönetimin adil ve hakkaniyetli bir tutum sergilediğine yönelik bir düşünce belirirse, bu durumda çalışanlar buna olumlu bir tepki gösterme ihtiyacını hissederler. Bu şekilde de örgüt ile çalışanlar arasında her geçen gün daha güçlü bir bağın kurulması mümkün olabilir (Bağcı, 2013: 168).

### **Çalışanların Kararlara Katılımı**

Çalışanların hangi kararlara katılabileceği konusundaki çerçeveyi French vd. (1960) ile Wang (2003) “kararlara katılacak olan kişileri gelecekte etkileyecek kararlar” şeklinde çizmektedirler (Cihangiroğlu vd., 2014: 438). Follett ise, çalışanlar üzerinde güç kullanmak yerine çalışanlarla birlikte güç kullanmaktan söz etmektedir (Bakan vd., 2013: 111).

Kararlara katılım, alınan kararın benimsenmesini ve uygulanmasını kolaylaştırır. Karar sürecinin dışında olan kişiler bu kararları benimsemeye daha az isteklidirler. Kararlara katılanlar konunun veya sorunun bizzat öznesi durumunda oldukları için sağlıklı bir karar verilmesinde anahtar bir rol oynarlar. Katılım yoluyla çalışanların görüşlerini açıklama fırsatı bulması, çalışanların gelişimine aracılık eder. Bu şekilde sorumluluk bilinçleri gelişir ve kendilerine değer verildiği düşüncesiyle birlikte iş doyumları, işe bağlılık ve işi sahiplenme duyguları olumlu etkilenir. Katılım çalışanların örgüt içi gelişmeleri de yakından takip etmelerine olanak tanır. Katılım çalışanlarda kendilerine olan güvenin bir işareti olarak algılanır ve bu da işe yönelik çabaların artmasına yardımcı olur. Tüm bu etkiler düşünüldüğünde katılım sağlamak, yönetim görev ve süreçlerinin en önemli unsuru sayılmaktadır (Demirtaş ve Alanoğlu, 2015: 85).

Bir yönetici karar alırken bundan etkilenen herkesin karara katılması gerektiğine inanmalıdır. Çalışanlar kararın alınmasına katılmışlar ise o kararın kabul görme olasılığı da artacaktır. Ergin’e göre (1995) çalışanlar kendilerine gelişmelerle ilgili olarak bilgi veren ve kendilerinin düşünce ve önerilerine açık olan yöneticileri destekler ve severler, iletişim kanallarını açık tutan yönetici hem çalışanlarını bilgilendirecek hem de onların önerilerini dile getirmelerine imkan verecektir (Ottekin Demirbolat, 1999: 83).

Kararlara katılma özellikle eğitim kurumlarında önemlidir. Çünkü bu tip örgütlerde paydaşlar daha çok sayıda olup kararların etki alanı daha geniştir (Aksay ve Ural, 2008: 440). Öğretmenlerin yerinden yönetilen ve demokratik süreçlerin etkin olduğu okullarda kararlara daha yoğun katıldıkları, merkezden yönetilen ve otokratik süreçlerin etkin olduğu okullarda ise daha az katıldıkları görülmektedir (Yavuz, 2004: 51). Benzer şekilde Cheng (1996) okulda yerinden yönetim eğilimi ile öğretmenlerin karar sürecine katılımı arasındaki olumlu ilişkiye işaret etmektedir (Yavuz, 2004: 51). Yıldırım (1989) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin % 70’den fazlasının okulla ilgili tüm kararlara katılmak istediği görülmektedir (Aksay ve Ural, 2008: 443).

Bakan ve Büyükbeşe (2008) çalışanların fikirlerinden yararlanan yönetimin, daha gerçekçi kararlar alarak yönetsel etkinliği ve verimliliği artırabileceğine, Williamson (2008) ise çalışanların karar verme imkânlarının genişletilmesinin, daha sağlıklı kararların alınabilmesi için çalışanların birikimlerinin kullanılmasına imkân vereceğine değinmektedir (Erkmen ve Bozkurt, 2011: 202). Bakan ve Büyükbeşe (2008: 38-40) kararlara katılımın; farklı görüşleri dikkate aldığı için kararların doğruluğunu artırdığını, iletişime dayalı sağlıklı bir örgüt ikliminin ortaya çıkmasına yardımcı olduğunu, karşı görüştekilerle empati kurmasını kolaylaştırdığını, çalışanların iş tatminini, bağlılıklarını ve motivasyonlarını yükselttiğini, örgüte güven duygusunu geliştirdiğini, iş birliğini artırdığını, çalışanların değişime yönelik dirençlerini azalttığını, öğrenme sürecine katkı sağladığını, örgütsel amaçların daha iyi anlaşılmasını sağladığını, ast ve üst arasındaki iletişimi kolaylaştırdığını, demokratik ve katılımcı bir örgüt kültürünün oluşmasına katkı sağladığını belirtmektedir.

Katılım çalışanların kabul görme, ait olma, grubun üyesi olma ve grupla dayanışma içinde olma, kendine güvenme vb. gibi psikolojik ihtiyaçlarının doyurulmasını ve dolayısıyla iş tatminini olumlu etkiler (Bakan vd., 2013: 113). Karar alma sürecine dahil olan çalışanların, kendilerini işin sahibi olarak görecekları, işe ve kuruma olan bağlılıklarının artacağı düşünülür. Bunun yanı sıra, karar alma sürecinin bilgi paylaşımı ve aktarımı sağladığına da işaret edilir (Aksay vd., 2016: 116). Çalışanlar sorunları ele alıp çözüm üretmekten doyum sağlar. Bu hiç de hafife alınacak bir şey değildir. Diğer taraftan kişinin hissettiği bağımsızlık ve kendi geleceği üzerinde bir nebze de olsa söz sahibi olma duygusu (Aksay ve Ural, 2008: 435) paha biçilemez. Çalışanın bilgi ve deneyimine saygı duyulması ve bundan yararlanması çalışanın moralini yükseltecektir. Saygı ve kabul gören çalışan bunu koruyabilmek için kendini geliştirme ihtiyacı hissedecektir (Uras, 1995). Argyris (1964) katılımın olduğu örgütlerde ortaya çıkan bir başarıyı çalışanlar kendilerine mal edecekleri için, onların mutlu olacaklarına işaret etmektedir (Bakan vd., 2013: 112). Han vd. (2010) de, çalışanların karara katılımının; kendi kendine yönetmeyi bilmelerine, işbirliğine, yeteneklerini sergileyebilmelerine, düşüncelerini açıklayabilmelerine, kendilerinin gelişim ihtiyacının karşılanmasına, onların bilgi paylaşma eğilimlerini güçlendirmesine katkı sağladığını belirtmektedir (Aksay vd., 2016: 116). Katılım konusunda desteklenen çalışanların aidiyet duygusunun güçlenmesi ve yönetime güven duymaları sağlanabilir. Güven duygusu da karşılıklı katılımı ve aidiyeti olumlu etkiler (Asunakutlu, 2002: 8-9).

Tüm bu olumlu görüşlere rağmen çalışanların kararlara yeterince katılmadığı görülmektedir. Bunun nedenleri arasında yöneticinin otorite kaybına uğrayacağına yönelik mit ve yöneticinin bunu nasıl yapacağını bilmemesi sayılmaktadır. Oysa bu durum yöneticinin zayıflamasına değil, daha yaşamsal kararları alabilmek için zaman kazanmasına yol açmaktadır. Katılımın ancak destekleyici ve samimi bir iletişimle mümkün olacağına işaret edilmekte ve bunda yönetimin rolüne vurgu yapılmaktadır (Bakan vd., 2013: 112).

### **Çalışanlarda Güven Oluşturma**

Örgüte güven, çalışanların örgütün kendileri yararına davranacaklarına, en azından zararına eylem göstermeyeceğine yönelik güvenidir (Kalemci Tüzün, 2007: 104). Çalışan örgüt içi ilişkilerinde zarar görmeyeceğine, hak ve menfaatlerinin korunacağına ve yönetimin kendi yararına davranışlar içinde bulunacağına yönelik olumlu düşünceler besliyorsa güven söz konusudur (Demirkaya ve Şimşek Kandemir, 2014: 268). Örgüt yapısı içinde güven, örgüt için bir sosyal sermaye olup kopyalanamaz, saklı bir bilgidir (Kalemci Tüzün, 2007: 105). Güven talep edilebilecek bir kavram da değildir (Asunakutlu, 2002: 11). Süreç içerisinde kazanılır, elde edilmesi ne kadar zaman alıcıysa kaybı da o kadar çabuk olur. Güven örgüt içinde kendiliğinden ortaya çıkabilecek bir kavram da değildir. Güven yaratmak yöneticilerin elindedir. Yöneticiler yaptıkları ve yapmadıklarıyla örgütte güveni oluşturabilir veya yok edebilir (İşcan ve Sayın, 2010: 202). Yılmaz ve Giderler (2007) yöneticilerin düzenli olarak bilgi alışverişinde bulunmaları, karşılıklı etkileşime açık olmaları, kararlara katılmayı sağlayan bir örgüt yapısı oluşturmaları, adil ve dürüst olmaları, davranışlarında tutarlılık göstermeleri vb. özelliklerinin, çalışanların onlara duydukları güveni arttırdığına işaret etmektedir (Yolaç, 2011: 65).

Güven baskıyla değil çalışanların istek ve işbirliğiyle ortaya çıkmaktadır. Mishra ve Morrissey (1990) çalışanlar ve yöneticiler arasındaki güven ilişkisi sağlanmadan çalışanların yüksek performans göstermelerinin mümkün olmadığını belirtmektedir (Yolaç, 2011: 64-65). Bu yüzden örgütlerde güvenin inşasında yöneticilere önemli bir görev düşer. Çünkü yöneticiye duyulan güven, çalışanlar tarafından örgütün bütününe atfedilir. Bu yüzden güven yöneticiler tarafından başlatılması gereken bir süreçtir. Güven adaleti, adalette güveni doğurur (Demir, 2000: 197). Yöneticilerin çalışanlarına karşı sergilediği davranış biçimi, aynı zamanda çalışanların onlara olan güven düzeyini belirlemektedir. Yolaç (2011: 64) da yöneticilerin çalışanların örgüte olan güvenlerini sağlama ve onlarla olumlu ilişkiler kurma konusunda çok önemli bir role sahip olduğuna işaret etmektedir.



İslamoğlu vd. (2007) bu durumun örgütün performansını artırdığını tespit etmiştir. Yöneticiye güvenin az olduğu kurumlarda ise iş yapma maliyetleri artmaktadır (Yolaç, 2011: 64).

Tan ve Tan (2000) örgüte güvenin algılanan örgütsel destek ve adalet, yöneticiye olan güvenin ise onun yeteneği, yardımseverliği gibi kavramlarla ilişkili olduğunu, örgüte güvenin örgütsel bağlılık düzeyini etkilerken, yöneticiye güvenin çalışan memnuniyeti ve yaratıcı davranışı etkilediğini vurgulamaktadır (Kalemci Tüzün, 2007: 108-109). Wong vd. (2006) göre ise güven, örgütsel bağlılığı artırır, ekstra çabaları güçlendirir, işbirliğini artırır, çatışmaları azaltır. Azalan güven, motivasyonu, iş tatminini ve verimliliği azaltır, stresi ve çatışmaları artırır (Demirkaya ve Şimşek Kandemir, 2014: 268). Bu nedenle güven eksikliğinin hem örgüt hem de çalışan üzerinde olumsuz etkileri bulunmaktadır. Güvensiz çalışan bir kişi, bu duyguyu hissetmeyen birine kıyasla örgütsel amaçlara ulaşma konusunda daha az katkı vermektedir (Kalemci Tüzün, 2007: 107).

### **Araştırma Hipotezleri**

Bu araştırma Ankara Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğünce kabul edilen 'TÖMER'in Marka Değerinin Belirlenmesi' başlıklı alt yapı projesi bünyesinde elde edilen anket verilerine dayanmaktadır. Araştırma çalışanların alt, orta ve üst kademe yöneticilerine yönelik değerlendirmelerini içermektedir. Bu kapsamda akademik ve idari personelin yöneticilerine yönelik görüşleri belirlenmeye çalışılmış ve çalışanların gözünden farklı kademede bulunan yöneticilerin, yönetim skorları arasındaki benzerlik ve farklılıklara işaret edilmiştir. Buradan hareketle test edilecek hipotezler aşağıda belirtilmektedir.

H01: Yönetim kademeleri arasında yönetim skorları açısından fark yoktur.

H02: Merkez yönetimi ile şube yönetimi arasında yönetim skorları açısından fark yoktur.

H03: Merkez yönetimi ile birim yönetimi arasında yönetim skorları açısından fark yoktur.

H04: Şube yönetimi ile birim yönetimi arasında yönetim skorları açısından fark yoktur.

H05: Şubeler arasında şube yönetimi skorları açısından fark yoktur.

H06: Şubeler arasında birim yönetimi skorları açısından fark yoktur.

H07: Akademik ve idari personelin merkez yönetimi değerlendirmeleri arasında fark yoktur.

H08: Akademik ve idari personelin şube yönetimi değerlendirmeleri arasında fark yoktur.

### **Araştırma Örneklemi**

TÖMER dokuz şubede 410 personeliyle faaliyet göstermektedir. Üst, orta ve alt kademede yönetici pozisyonundaki kişiler çıkarıldıktan sonra geriye kalan 380 personel içinden örnekleme gidilmemiş, tam sayım ile anketler kendi kendine doldurma yöntemine göre uygulanmıştır. 105 idari personelin 76'sı (% 72.4'si) ve 275 akademik personelin 165'i (% 60'i) çalışmaya katılmıştır. Katılımcıların yaşları 21 ile 60 arasında değişmekte olup ortalaması 36'dır. Katılımcılara ilişkin dağılımlar Tablo 1'de izlenebilir.

**Tablo 1. TÖMER çalışanlarına ilişkin demografik veriler**

<b>Cinsiyet</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>	<b>TÖMER'den başka bir kurumda çalışma</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
Kadın	149	62	Evet	159	66
Erkek	92	38	Hayır	82	34
Toplam	241	100	Toplam	241	100
<b>Eğitim</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>	<b>TÖMER'de çalışma süresi</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
İlk ve ortaokul	7	3	1 yıldan kısa	19	8
Lise	31	13	1-5 yıl	72	30
Üniversite	152	63	6-10 yıl	34	14
Yüksek lisans	46	19	11-15 yıl	31	13
Doktora	5	2	15 yıl üzeri	85	35
Toplam	241	100	Toplam	241	100

Akademik ve idari personelin şubelere göre dağılımı ise Tablo 2'de görülmektedir.

**Tablo 2. Şubeler bazında çalışmaya katılan personelin dağılımı**

Şube	Personel	Katılım	Toplam Katılım
Merkez (Ankara)	İdari	26	26
Ankara	Akademik/İdari	64/19	83
Alanya	Akademik/İdari	6/3	9
Antalya	Akademik/İdari	10/6	16
Bursa	Akademik	19	19
Kadıköy	Akademik/İdari	9/5	14
Taksim	Akademik/İdari	30/3	33
İzmir	Akademik/İdari	19/10	29
Samsun	Akademik/İdari	8/4	12

### **Veri Toplama Araçları**

Nitel ve nicel yöntemler veri toplama aracı olarak birlikte kullanılmıştır. İlk aşamada, tüm şubelerde odak grup çalışmaları yürütülmüştür. Odak grup çalışmalarına Alanya, Bursa, Samsun ve Antalya şubelerinde personelin tamamına yakını, Ankara, İzmir ve İstanbul şubelerinde ayrı ayrı yapılan iki odak grup çalışmasına ise 30'a yakın çalışan katılmıştır. Bu yolla 150 kadar akademik ve idari personel ile yüz yüze görüşülmüş ve çalışanların alt, orta ve üst kademe yöneticilerine ilişkin bakış açıları gözlemlenebilmiştir.

İkinci aşamada yukarıda belirtilen dokuz farklı şubede toplam 241 çalışanın katıldığı bir anket çalışması yapılmıştır.

TÖMER'de yönetim 3 kademelidir. En tepedeki yapı; merkez müdürü ve yardımcıları ile merkez idari koordinatöründen oluşmaktadır. Merkezde bulunan idari personel doğrudan merkez müdürü ve yardımcıları ile merkez idari koordinatöründen talimat almaktadır. Merkezde sadece yönetici olarak görev yapan akademik personel ve yönetici vasfına sahip olmayan idari personel bulunmaktadır.

Orta kademe yönetim, şubelerdeki müdür ve yardımcılarını kapsamaktadır. Şubelerde hem akademik hem de idari personel, şube müdürü ve yardımcısına bağlı olarak çalışmaktadır. Şube müdürleri akademik olduğu kadar idari konularda da yetki sahibidir.

Alt kademe yönetim ise şubelerde görevli akademik personelin bağlı bulunduğu (Türkçe, İngilizce ve Yabancı Diller) akademik birimin sorumlusu ve yardımcılardan oluşmaktadır. Şubelerde görevli akademik personel şubelerinde bağlı oldukları akademik birim yöneticilerine karşı da sorumludur.

Bu bağlamda merkez ve şubelerdeki akademik ve idari personelin üst, orta ve alt kademe yöneticilerini değerlendirebilmeleri için üç farklı anket oluşturulmuş ve her bir anket kendi içinde ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

TÖMER çalışanlarının bu üç kademedeki yöneticilerine yönelik görüşleri; adalet gözetme, iletişime açık olma, astlarına güven verme, çalışanlarının düşünceleri dikkate alma, çalışanları bilgilendirme, çalışanlarının iş doyumuna önem verme, çalışanların sorunları dikkate alma, çalışanlarının sorunlarının çözümü konusunda onlara yardımcı olma, çalışanlara geri bildirim sağlama, çalışanlarla belli aralıklarla bir araya gelme, çalışanlarına değer verme, yenilikçi olma, çalışanları takdir etme, alınacak kararlar konusunda çalışanlarına yönetimle tartışma fırsatı verme ve çalışanları karar sürecine dahil etme şeklinde 15 faktör kullanılarak beşli Likert Ölçeği ile ölçülmüştür.

Bu amaçla şube akademik personeline birim yönetimini değerlendirmesi için 8, şube yönetimini değerlendirmesi için 16 ve merkez yönetimini değerlendirmesi için 13 olmak üzere toplam 37 soru sorulmuştur. Şube idari personelinin, şube ve merkez yönetimini değerlendirdiği toplam 29 soru bulunmaktadır. Merkez idari personelinin ise yalnızca merkez yönetimini değerlendirdiği 16 soru bulunmaktadır. Soru formlarında akademik ve idari personele aynı sorular yöneltildiği gibi, ayrıca personelin yalnızca kendi görevlerini ilgilendiren sorular da sorulmuştur.

Anketler, TÖMER'in merkez ve şubelerine belirtilen hedef kitleye uygulanmak üzere gönderilmiş, çalışanlara dağıtımının yapılması sağlanmış ve olası yanlış katılımı engellemek için doldurulmuş anket formlarının kapalı zarfta teslim edilmesi istenmiştir. Bütün anketler tek bir merkezde toplandıktan sonra, IBM SPSS Statistics 22 istatistik paket programı yardımıyla veri girişleri yapılmıştır. Yöneticilerin birim yönetimi (alt kademe), şube yönetimi (orta kademe) ve genel merkez yönetimi (üst kademe) olmak üzere üç ayrı kategoride değerlendirilmesi istenmiştir. Çalışmanın analizleri, sözü edilen paket program yardımıyla gerçekleştirilmiştir.

Katılımcıların beşli Likert Ölçeği'ne dayalı olarak 1-Kesinlikle katılmıyorum, 5-Tamamen katılıyorum şeklinde vermiş oldukları cevaplar 100 üzerinden puanlandırılmıştır. Daha sonra faktörler için elde edilen yönetim puanlarının ortalaması alınarak üst, orta ve alt kademe yöneticilere yönelik skorlar elde

edilmiştir. Bu skorların yönetim kademelerine ve şubelere göre farklılık gösterip göstermediği istatistiksel olarak araştırılmıştır. Bunun için öncelikle, Kolmogrov-Smirnov testi ile normallik değerlendirmesi yapılmış ve buna göre hipotezler parametrik ve parametrik olmayan testler ile sınanmıştır.

### **Güvenilirlik Analizleri**

Güvenilirlik analizleri, bütün sorular esas alınarak yukarıda belirtilen üç anket için ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Buna göre şubede çalışan akademik ve idari personel için hazırlanan soru formları çok güvenilir (cronbach's alpha=0.96) bulunurken, merkez idari personeli için hazırlanan soru formunun güvenilirliği kabul edilebilir düzeyde (cronbach's alpha=0.6) bulunmuştur.

### **Bulgular**

#### **Merkez (Üst Kademe) Yöneticilerine İlişkin Bulgular**

Merkez yönetimi; merkez müdürü ve yardımcıları ile merkez idari koordinatöründen oluşmakta olup, merkez idari personeli ile şube akademik ve idari personeli tarafından verilen yanıtlar doğrultusunda değerlendirilmiştir.

İçsel tutarlılıkları incelendiğinde, bütün soruların güvenilir olduğu görülmüştür (alpha=0.95). Merkez yönetiminin değerlendirmesine ilişkin ortalamalar, şube ve merkez personeli için ayrı ayrı hesaplanmış ve daha sonra birlikte değerlendirilerek ortalama puan hesaplanmıştır. Buna göre, şube personelinin merkez yönetimini değerlendirme puanı 43.9 ile düşük iken, merkez personelinin merkez yönetimini değerlendirme puanı da benzer şekilde 44.7 ile düşük bulunmuştur. TÖMER genelinde ise merkez yönetiminin değerlendirilme puanı 42.6 olarak hesaplanmıştır.

#### **Şube (Orta Kademe) Yöneticilerine İlişkin Bulgular**

Şube yönetimi; şube müdürü ve yardımcılardan oluşmakta olup, şube akademik ve idari personeli tarafından verilen yanıtlar doğrultusunda değerlendirilmiştir.

Sorulara verilen cevaplar değerlendirildiğinde, TÖMER genelinde şube yönetimlerinin 61.4 ile orta düzeyde puanlandığı görülmüştür. Puanlama normal dağılım göstermemektedir ( $z=1.541$ ;  $p=0.017$ ). Bundan dolayı karşılaştırmalarda parametrik olmayan istatistiksel analizler kullanılmıştır. Şubeler bazında elde edilen ortalama puanlar Tablo 3'de belirtilmektedir.

**Tablo 3. Akademik ve idari personelin şube yönetimlerine yönelik değerlendirmeleri**

Şube	Sıklık	Ortalama Puan
Antalya	16	87.4
Alanya	9	77.4
Samsun	12	77.4
İzmir	30	75.8
Bursa	18	70.2
Kadıköy	14	64.1
Ankara	90	50
Taksim	34	46.7

Taksim Şubesi'nde çalışan akademik ve idari personelin tüm şubeler içinde memnuniyet düzeyi en düşük personel olduğu görülmektedir. Bu şubeyi Ankara Şubesi çalışanları izlemektedir. Şube yönetiminin en yüksek puanı aldığı şube ise 87.4 ile Antalya Şubesidir.

#### **Birim (Alt Kademe) Yöneticilerine İlişkin Bulgular**

Birim yönetimi; birim sorumlusu ve yardımcılarında oluşmakta olup, şube akademik personeli tarafından verilen yanıtlar doğrultusunda değerlendirilmiştir.

İçsel tutarlılık test edildiğinde ölçeğin güvenilirliğini 0.96 olarak ölçülmüştür. TÖMER genelinde birim sorumlularının değerlendirilme puanı 72.3 ile yükseğe yakın bulunmuştur. Birim sorumluları ile ilgili puanlama normal dağılım göstermemektedir ( $z=1.642$ ;  $p=0.009$ ). Bu nedenle karşılaştırmalarda parametrik olmayan istatistiksel testler kullanılmıştır. Şubeler bazında birim sorumluları değerlendirildiğinde ise ortalama puanlar Tablo 4'de yer almaktadır.



**Tablo 4. Akademik personelin birim sorumlularına yönelik değerlendirmeleri**

Şube	Sıklık	Ortalama Puan
Samsun	8	90.6
Antalya	10	82.5
İzmir	20	81.8
Kadıköy	9	81.7
Bursa	19	75.0
Ankara	70	73.7
Alanya	6	70.8
Taksim	33	51.7

Birim sorumlularının yönetim yaklaşımının şubede çalışan akademik personel tarafından en fazla memnuniyet verici bulunduğu şube Samsun şubesidir. Taksim Şubesi çalışanları, şube yönetimi gibi birim yönetiminin yaklaşımından da memnuniyet duymamaktadır.

#### **Hipotez Testleri**

İlk olarak TÖMER'de üst, orta ve alt kademe yöneticilerin yönetim puanları arasında bir farkın olup olmadığı test edilmiştir. Buradan hareketle hipotez şu şekilde oluşturulmuştur.

H01: Yönetim kademeleri (merkez, şube ve birim) arasında yönetim skorları açısından fark yoktur.

Yöneticilere ait yönetim skorları normal dağılım göstermediğinden ( $z=2.032$   $p=0.001<0.01$ ) parametrik olmayan testler uygulanmıştır.  $p=0.000$  ( $KW-x^2=112.363$ ) olduğundan yönetim kademeleri arasında yönetim skorları açısından fark olduğu %99 güvenlilikle söylenebilir.

Buradan hareketle farklı olan grupları bulmak için ikili karşılaştırmalar yapılmış ve aşağıdaki hipotezler test edilmiştir.

H02: Merkez yönetimi ile şube yönetimi arasında yönetim skorları açısından fark yoktur.

$p=0.000$  (Mann-Whitney  $U=19005$ ) olduğundan, bu iki yönetim kademesi arasında yöneticilerin yönetim skorlarının ortalamaları arasında fark olduğu %99 güvenlilikle söylenebilir.

H03: Merkez yönetimi ile birim yönetimi arasında yönetim skorları açısından fark yoktur.

$p=0.000$  (Mann-Whitney  $U=9621$ ) bulunduğundan, bu iki yönetim kademesi arasında yöneticilerin yönetim skorlarının ortalamaları arasında fark olduğu %99 güvenilirlikle söylenebilir.

H04: Şube yönetimi ile birim yönetimi arasında yönetim skorları açısından fark yoktur.

$p=0.000$  (Mann-Whitney  $U=14949$ ) bulunduğundan, bu iki yönetim kademesi arasında yöneticilerin yönetim skorlarının ortalamaları arasında fark olduğu %99 güvenilirlikle söylenebilir.

Diğer taraftan şubeler bazında şube ve birim yönetimleri arasında yönetim skorları açısından bir farkın olup olmadığı aşağıdaki hipotezler test edilerek belirlenmiştir.

H05: Şubeler arasında şube yönetimi skorları açısından fark yoktur.

Şubeler bazında şube yönetimlerinin değerlendirilmeleri arasında istatistiksel olarak fark olduğu görülmüştür (KW- $\chi^2= 63.518$ ;  $p=0.000$ ). Buna göre, Ankara ve Taksim şubelerinde çalışan personelin şube yönetimine ilişkin olarak atfettiği puan diğer şubelerden daha düşüktür. Bunun yanında en yüksek puanı alan şube yönetimi, Antalya Şubesi yönetimidir.

H06: Şubeler arasında birim yönetimi skorları açısından fark yoktur.

Şubeler bazında birim sorumlularına yönelik puanlar arasında istatistiksel olarak fark vardır (KW- $\chi^2= 35.543$ ;  $p=0.000$ ). Samsun şubesinde görevli akademik personel birim sorumlularını yüksek derecede olumlu değerlendirirken. Taksim şubesindeki akademik personel birim sorumlularını olumsuz değerlendirmiştir.

Merkez ve şube yönetimlerinin akademik ve idari personel tarafından farklı değerlendirilip değerlendirilmediklerini ortaya koymak için ise aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H07: Akademik ve idari personelin merkez yönetimini değerlendirmeleri arasında fark yoktur.

Akademik ve idari personelin gözünden merkez yönetiminin değerlendirilmesi arasında fark olup olmadığı araştırıldığında, istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür (Mann-Whitney  $U=4156.5$ ;  $p=0.197$ ).

H08: Akademik ve idari personelin şube yönetimini değerlendirmeleri arasında fark yoktur.

Şubelerde çalışan akademik ve idari personelin şube yönetimlerini değerlendirmeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark gözlenmemiştir (Mann-Whitney U=3649; p=0.162).

### **Çalışanların TÖMER Hakkındaki Görüşleri**

Bu araştırmada çalışanlara ayrıca 'Sizce TÖMER bir insan olsaydı hangi sıfatları hak ederdi?' sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya ankete katılan 241 kişiden 174 tanesi cevap vermiştir. Elde edilen cevaplar içerisinde TÖMER'e ilişkin olumlu ve olumsuz bir takım değerlendirmeler bulunmaktadır. Değerlendirmeler konular itibariyle sınıflandırılmış ve araştırmayla ilgili olanlar dikkate alınmış ve listelenmiştir.

82 çalışan ele alınan konularla ilgili olarak TÖMER'e yönelik olumlu değerlendirmelerde bulunmuştur. Çalışanların TÖMER ile ilgili olarak dile getirdikleri olumlu ifadeler şunlardır.

**Tablo 5. Çalışanların TÖMER hakkındaki olumlu değerlendirmeleri**

<b>Değerlendirme</b>	<b>Sıklık</b>
Güvenilir	14
Deneyimli	13
Bilgili	9
Sıcakkanlı	6
Fedakâr	6
Eğlenceli	6
Başarılı	6
Güler yüzlü	4
Sabırlı	4
Kaliteli	4
Saygın	4
Disiplinli	4
Güzel	3
Öncü	3
İyi kalpli	2
Mütevazı	2

Adaletli	2
Samimi	2
Eğitici	2
Çekici	2
Kültürlü	2
Renkli	2

Çalışanlarca en çok tekrar eden ve TÖMER'e atfedilen olumlu sıfatlar sırasıyla 'güvenilir, deneyimli, bilgili, sıcakkanlı, fedakâr, eğlenceli, başarılı, güler yüzlü, sabırlı, kaliteli, saygın ve disiplinli' şeklindedir. Bunlar dışında 'elit, işinin hakkını veren, yardımsever, tanınmış, iddialı, soylu, kadim, güçlü, vefalı, ciddi, misafirperver, sevecen, aktif, yetkin, çalışkan, kendine güvenen' vb. 30'u aşkın ifade birer kez dile getirilmiştir.

Diğer taraftan çalışanların üçte biri (58 kişi) TÖMER'e yönelik olarak Tablo 6'da belirtilen olumsuz ifadeleri kullanmıştır.

**Tablo 6. Çalışanların TÖMER hakkındaki olumsuz değerlendirmeleri**

Değerlendirme	Sıklık
Adaletsiz	33
Bencil	12
Çıkarıcı	3
Hep alan ama vermeyen	1
Umursamaz	4
İlgisiz	2
Çaba sarf etmeyen	1
Önemli konuları geçiştiren	1
Güven vermeyen	5
Vicdansız	4
Dengesiz	1
Tutarsız	1

İstikrarsız	1
Yanardöner	1
Çalışanın hevesini kıran	3
Motivasyon düşüren	1
İletişimsiz	2
Eleştiriye kapalı	1
Anlayışsız	1
Düşüncesiz	1
Empati kuramayan	1
Üvey baba	2
Baskıcı	2

Görüldüğü üzere çalışanların kurumları hakkında en çok dile getirdikleri ifade 'adaletsiz' kelimesidir. Adaletsiz ifadesinin içinde sayılan ancak çalışanların kendi seçtikleri kelimelerle belirtilen ifadeler 'kul hakkına riayet etmeyen, evlatları arasında ayırım yapan, çalışanların arasında adaletsizlik yaratan, çalışanların hakkını vermeyen, çocukları arasında ayırım yapan anne, çalışanlar arasında kadrolu sözleşmeli ayırım yapan, üvey evlat muamelesi yapan' şeklindedir. Bu ve benzer nitelikteki ifadeler 33 kere tekrar edilmiştir. Diğer bir deyişle soruyu yanıtlayan yaklaşık her beş kişiden biri, kurumunun adaletsiz olduğuna yönelik bu veya benzer bir değerlendirme yapmıştır. Bu ifadeyi 16 kez tekrar edilen 'bencil' ve 'çıkarıcı' kelimeleri takip etmektedir. Üçüncü olarak 'umursamaz' ifadesi, benzer ifadelerle birlikte en çok kullanılan kelimedir. Ardından 'güven vermeyen' ve 'vicdansız' ifadeleri gelmektedir.

Değerlendirmeler içerisinde kuruma yönelik olarak sadece olumlu veya sadece olumsuz görüş bildiren çalışanlar olduğu kadar kurum hakkında yukarıdaki tablolarda belirtilen olumlu ve olumsuz ifadeleri aynı anda kullanan çalışanlar da bulunmaktadır. Değerlendirme yapan çalışanların yarısı TÖMER hakkında sadece olumlu görüş belirtirken, üçte biri sadece olumsuz görüş belirtmiş, altıda biri ise aynı anda hem olumlu hem de olumsuz görüş belirtmiştir. Bu iki tablodan hareketle ortaya çıkan dikkat çekici bir nokta bulunmaktadır. Olumsuz değerlendirmeler temelde yönetimin ve yöneticilerin tutumuna ilişkin olarak yapılırken, olumlu değerlendirmelerin daha çok TÖMER'in kurumsal kimliğine

(kurum itibarı, tecrübesi ve birikimi, eğitim kalitesi, personelin tutumu vb.) yönelik olarak yapıldığı düşünülmektedir. Diğer bir deyişle çalışanların yaptıkları olumlu değerlendirmeler, yönetimin veya yöneticilerin doğrudan kendilerine yönelik olarak takındıkları tutuma ilişkin değildir.

### **Sonuç**

Modern iş yaşamında her kademedeki yöneticinin çalışanlarına yönelik tutumu; hem yöneticilerin çalışanların iş tatmini ve verimliliklerini artırma yoluyla örgütsel amaçları elde etme hedeflerine ulaşmalarında hem de çalışanların iş doyumunu ve örgütsel bağlılık yoluyla çalışma hayatında doyurma ihtiyacı duydukları duyguları tatmin etmelerinde belirleyici olabilmektedir. Bu nedenle de yöneticilerin çalışanlara yönelik yaklaşımı son derece önemlidir. Örgütsel iletişimi sağlama, bilgi paylaşımı, örgütsel destek verme, örgütsel adaletin temini, kararlara katılım sağlama ve örgütsel güven oluşturma vb. konular yöneticinin başarısında ve çalışanları tarafından değerlendirilmesinde dikkate alınan özellikler haline gelmektedir. Bu nedenle yöneticilerin çalışanların gözünde olumlu bir izlenim oluşturabilmesi bu konularda gösterdiği çabaya da bağlı olmaktadır.

Bu çalışmada TÖMER'in organizasyon yapısı içerisinde üç farklı yönetsel pozisyonu oluşturan merkez, şube ve birim yönetimleri masaya yatırılmıştır. Bu üç düzeydeki yöneticilerin sözü edilen faktörler dikkate alınarak kurumdaki tüm çalışanlar tarafından değerlendirilmesi istenmiştir. Bu değerlendirmeler ışığında merkez yönetiminin diğer yönetim kademeleri dikkate alındığında çalışanların beklentilerini en az karşılayan yönetim kademesi olduğu anlaşılmaktadır. Üstelik bu sonuç merkez bünyesinde çalışan idari personel için geçerli olduğu kadar farklı şehirlerde bulunan şubelerde görevli akademik ve idari personel için de söz konusudur. Diğer bir deyişle merkez yönetiminin performansına yönelik değerlendirmeler benzerlik göstermektedir. Burada şubelerin merkezden coğrafi olarak uzak olmalarının etkisinden bahsedilebilirdi. Ancak merkez personelinin ve Ankara şubesi personelinin puanlamalarının düşüklüğü dikkate alındığında böyle bir değerlendirme yapmanın mümkün olmadığı da anlaşılmaktadır. Şube personelinin merkez personelinden daha fazla merkez yönetimi ile bir araya gelme isteğinin de bu ihtiyacın bir başka yansıması olduğu söylenebilir. Bu nedenle merkez yönetiminin ivedilikle bu sonucun nedenlerini düşünmesi ve çalışanlarla yeterince kurulamayan ilişkilerin onarılması ve inşa edilmesi için gereken çabayı sarf etmesi gerekmektedir. Her düzeydeki çalışanlar tarafından dile getirilen ve kurumdaki gelişmelerden haberdar olma ve kurumun (ailenin) bir parçası olma şeklinde özetlenebilecek beklentilerin karşılanması gerekmektedir. Aksi halde



karşılanamayan bir ihtiyacın sebep olduğu memnuniyetsizlikle çalışanlar işlerini yapmaya devam etmek zorunda kalacaklardır. Hizmet sektöründe özellikle de eğitim sektöründe öğretmenlerin katkısı hizmet kalitesinin sağlanmasında son derece belirleyicidir. Bu nedenle merkez yönetimi kendisine yönelik olarak 241 çalışanı tarafından yapılan değerlendirmeyi dikkate almalı ve buna ilgisiz kalmamalıdır. Çalışanların TÖMER'i bir insan olarak düşündükleri zaman, kurum için kullandıkları ifadeler dikkate alındığında, üst yönetimin tutum ve davranışlarına yönelik olarak kayda değer olumsuz değerlendirmelerin yapıldığı gözden kaçırılmamalıdır. Her ne kadar bu değerlendirmelerin TÖMER'in bütününe yönelik olarak yapıldığı düşünülse bile, yaşamsal kararları alan yönetim kademesi merkez yönetimi olduğundan ve merkez yönetiminin diğer yönetim kademelerine göre yönetim puanlarının hayli düşük olmasından hareketle bu değerlendirmeyi yapmak yanlış olmayacaktır. Üstelik şubelerde yapılan odak grup görüşmeleri sonucunda elde edilen izlenimler de bu düşünceleri destekler niteliktedir.

Diğer taraftan TÖMER çalışanlarının genel olarak şube yönetimlerine yönelik değerlendirmeleri olumludur. Merkez yönetimi ile kıyaslandığında şube yönetimlerine yönelik olarak yapılan değerlendirmelerin anlamlı bir biçimde olumlu olduğu görülmektedir. Bu noktada çalışanlara yönelik beklentilerin şube yönetimlerinin çoğu tarafından karşılandığı anlaşılmaktadır. Ancak özellikle Ankara ve Taksim şube personelinin kendi şube yönetimlerine yönelik değerlendirmeleri oldukça olumsuzdur. Benzer bir şekilde merkez yönetimine yönelik bir iç bakışa ihtiyaç olduğu gibi bu iki şubeye yönelik de bir öz değerlendirme yapılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu iki şube, genel ortalamadan çıkarıldığında şube yönetimlerine yönelik değerlendirme puanı 61.4'den 75.3'e çıkmakta ve hayli iyi ve olumlu bir puanlamaya işaret etmektedir. Şubeler içinde akademik ve idari personel tarafından yapılan değerlendirmeler arasında bir farkın ortaya çıkmaması, şube yönetimlerine yönelik bakış açısının yapılan işin içeriğine göre değişmediğini göstermektedir. Bu sonuç memnuniyet düzeyinin yapılan işe göre farklılaşmadığı ve bunun yöneticilerin genel tutumlarıyla ilgili olduğu düşüncesini güçlendirmektedir. Son olarak Antalya şube yönetiminin başarısı yüz yüze görüşmeler sonucunda elde edilen gözlemlerle de tutarlıdır. Antalya şubesinde yapılan yüz yüze görüşmeler, gerçekten de şubenin bir 'aile' ortamı içinde olduğu izlenimi vermiştir. Antalya şubesini yakın ara takip eden şubelerde de benzer bir havanın varlığı dikkatlerden kaçmamıştır.

Son olarak birim yönetimlerine yönelik olarak yapılan değerlendirmeler dikkate alındığında ortaya şu sonuç çıkmıştır. 72.3 puan ile şube akademik personelinin en yakın amirleri olan birim sorumlularına karşı değerlendirmeleri hayli olumludur. Hipotez testleri ile de bu sonucun hem merkez hem de şube yönetim skorlarından anlamlı ölçüde farklı olduğu görülmüştür. Bu sonuç beklenen bir sonuçtur. Çalışanların en yakınında ve en yoğun olarak görüştüğü bu yöneticilerle daha sıkı bir iletişim kurmanın ortamı mevcuttur. Birim yöneticilerinin de bu olanağı iyi bir şekilde değerlendirdiği anlaşılmaktadır. Bir tek istisna Taksim şube yönetiminde olduğu gibi Taksim şubesi birim yöneticileri içinde de geçerlidir. Bu kadar yakın bir ortamda çalışan birim yöneticileri ve şube akademik personeli arasındaki kopuk bağı hızla güçlendirilmesi gerektiği düşünülmektedir.

TÖMER'in mevcut durumunun analizi amacıyla yapılan bu alt yapı projesinde, çalışanların farklı kademelerde görev yapan yöneticilerine yönelik değerlendirmelerinin belirlenmesine ve beklentilerin tam olarak karşılanamadığı noktaların tespit edilmesine çalışılmıştır. Takip eden çalışmalarda çalışanlarla arasındaki bağı zayıf olduğu görülen yönetim kademelerine yönelik yapılacak daha kapsamlı bir araştırma, buradaki sorunların ve olası etkilerinin daha iyi anlaşılmasını sağlayabilecektir. Diğer taraftan çalışanların yöneticilerine yönelik beklentileri ile çalışanların iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkilerin incelenmesi de konuya farklı bir yönden bakılmasına da imkân sağlayabilecektir.

### **Kaynakça**

- Aksay, K. , Erbil, C. & Ögüt, A. (2016). Çalışanların Karar Alma Sürecine Katılımının Yenilikçilik Kapasitesi ve Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkisi. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(31), 114-129.
- Aksay, O. & Ural, U. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Okulla İlgili Kararlara Katılımı. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 6(3), 433-460.
- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 1-13.
- Bağcı, Z. (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19), 163-184.
- Bakan, İ., Erşahan, E. & Büyükbeşe, T. (2013). Katılımcı Karar Verme ile Çalışanların İşe Yönelik Davranışları Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması, *Sosyal Bilimler Dergisi*, VI(1), 107-139.
- Bakan, İ. & Büyükbeşe, T. (2008). Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 13(1), 29-56.
- Baltacı, F. , Güçlü, C. & Çeliker, N. (2014). Liderlik Davranışının Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (3), 353-370.
- Bulut, Y. & Bakan, İ. ( 2005). Yönetici ve Yöneticilik Üzerine Kahramanmaraş Kentinde Bir Araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9, 63-89.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cemaloğlu, N. & Kılınç, A. Ç. (2012). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(23), 132-156.
- Cihangiroğlu, N. , Teke, A. , Özata, M. & Çelen, Ö. (2014). Mesleki Özendiriciler ve Kararlara Katılım Örgütsel Bağlılığı Etkiliyor Mu?. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 13(6), 437-444.

Demir, N. (2008). Liderlik Tarzının Örgütsel Adalet ile İlişkisi ve Lidere Olan Güvenin Bu İlişkideki Rolü. *Öneri*, 8(30), Haziran, 195-205.

Demirel, Y. (2009). Örgütsel Adaletin Yönetici-Çalışan İlişkileri Üzerine Etkisi: Farklı Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 17, 137-154.

Demirel, Y., Seçkin, Z. & Özçınar, F. (2011). Örgütsel İletişim ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2), 33-48.

Demirel, Y. & Seçkin, Z. (2011), Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Bilgi*, 56, 99-119.

Demirkaya, H. & Şimşek Kandemir, A. (2014). Örgütsel Adaletin Boyutları ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir İşletme İncelemesi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(2), 263-279.

Demirtaş, Z. & Alanoğlu, M. (2015). Öğretmenlerin Karara Katılımı ve İş Doyumu Arasındaki İlişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 16 (2), 83-100.

Durğun, S. (2006). Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, III(II), 112-132.

Erkmen, T. & Bozkurt, S. (2011). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, XXXI(II), 197-228.

Eroğlu, E. & Özkan, G. (2009). Örgüt Kültürü ve İletişim Doyumu ile Bireysel Özellikler Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama Örneği. *Selçuk İletişim*, 5(4), 50-61.

Eroğlu, E. & Sarıkamış, Ç. (2008). Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Başarı Teknik Servis AŞ'de Bir Uygulama, *İletişim Fakültesi Dergisi*, 32, 53-66.

Gizir, S. (2007). Üniversitelerde Örgüt Kültürü ve Örgüt-içi İletişim Üzerine Bir Derleme Çalışması, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 50, 247-268.

Gündüz Çekmecelioğlu, H. (2011). Algılanan Örgüt İkliminin Çalışanların İş Tatmini, Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi, *Yönetim*, 22(68), 29-47.

Halis, M. (2000). Örgütsel İletişim ve İletişim Tatminine İlişkin Bir Araştırma, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(1), 217-230.

İplik, E., İplik F. N. & Efeoğlu, E. (2014). Çalışanların Örgütsel Destek Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 6(12) 109-122.

İşcan, Ö. F. & Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.

Kalemci Tüzün, İ. (2007). Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2, 93-118.

Kalemci Tüzün, İ. & Çağlar, İ. (2008). Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi. *Journal of Yaşar University*, 3(9), 1011-1027.

Karaaslan, A., Ergun Özler, D. & Kulaklıoğlu, A. (2009). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, XI(II), 135-160.

Karcıoğlu, F. , Timuroğlu K. & Çınar, O. (2009). Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi Bir Uygulama, *Yönetim*, 20(63), 59-76.

Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Köse, S. & Gönüllüoğlu, S. (2010). Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27, 85-94.

Ottekin Demirbolat, A. (1999). Yönetici ve Empatik Yaklaşım. *Eğitim ve Bilim*, 14(114), 82-85.

Örücü, E. & Teker, K. (2014). Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 24, 73-90.

Öztekin, H. (2016). *Yöneticinin El Kitabı*, Antalya: Net Medya Yayıncılık.

Özutku, H. (2005). Algılanan Liderlik Tarzının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, XXIV, Sayı 2, 67-82.

- Şahin, A. (2007). Türk Kamu Yönetiminde Yönetmel İletişim ve Bu Konuda Düzenlenen Bir Anket Çalışmasının Sonuçları. *Maliye Dergisi*, 152, 81-102.
- Şama, E. & Kolamaz, C. (2011). Destekleyici ve Geliştirici Liderlik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9 (2), 313-342.
- Şeşen, H. & Basım, N. (2010). Çalışanların Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü. *ODTÜ Geliştirme Dergisi*, 37, 171-193.
- Taşçı, D. & Eroğlu, E. (2008). Kurumsal İletişim Kalitesinin Oluşmasında Yöneticilerin Geribildirim Verme Becerilerinin Etkisi. *Selçuk İletişim*, 5(2), 26-34.
- Taştan, S., İşçi, E. & Arslan, B. (2014). Örgütsel Destek Algısının İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi: İstanbul Özel Hastanelerinde Bir Çalışma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 121-138.
- Tınaztepe, C. (2012). Örgüt İçi Etkin İletişimin Örgütsel Sinizme Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 53-63.
- Uras, M. (1995). Karara Katılmada Kabul Alanı Modeli. *Eğitim Yönetimi*, 1(1).
- Üren, G. & Çorbacıoğlu S., (2012). Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İmalat Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir İşletme Örneği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 29-52.
- Yavuz, Y. (2004). Okullarda Yönetim ve Karara Katılma. *Eğitim, Bilim ve Toplum*, 2(6), 46-57.
- Yılmaz, A. & Boğa Ceylan, Ç. (2011). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(2), 277-394.
- Yolaç, S. (2011). Yöneticinin Algılanan Liderlik Tarzı ile Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Rolü. *Öneri*, 9(36), 63-72.
- Yüksel, İ. (2005). İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 6(2), 291-306.