

İYİ BİR YÖNETİM Mİ? İYİ BİR YÖNETİCİ Mİ? İŞTE BÜTÜN MESELE BU: DENEYİMSEL BİR ÇALIŐMA¹

Yrd. Doç. Dr. Sevtap SARIOĐLU UĐUR²

Öğr. Gör. Uğur UĐUR³

Doç. Dr. Mustafa SOBA⁴

ÖZET

Yönetim, kısaca başkaları ile iş görebilme sanatı olarak ifade edilen, planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetleme fonksiyonlarından oluşan bir süreçtir. Bu süreçte örgüt için önemli olan iyi bir yönetim mekanizmasının böylelikle örgüt için en doğru kararları alabilen yönetici veya yöneticilerin varlığıdır. Bu çalışma yukarıdaki bilgiler doğrultusunda bir kamu kurumunun⁵ dört farklı biriminde görev yapan 11 farklı tepe yöneticisinin değerlendirilmesine yönelik yapılmıştır. Çalışmada, ilgili yöneticilerle çalışan ve rastgele seçilen 65 çalışanın görüşleri yüz yüze görüşme yöntemiyle gerçekleştirilmiş olup katılımcılara ilgili yöneticilerin değerlendirilmesi için açık uçlu soru yöneltmiştir. Böylelikle her bir çalışanın yöneticileri ile ilgili gerçek düşüncelerini paylaşması sağlanmıştır. Katılımcıların görüşleri doğrultusunda elde edilen veriler SPSS 18 programına yüklenerek istatistikî analizler gerçekleştirilmiştir. Ayrıca çalışmada demografik özelliklerin yer aldığı 5 adet kapalı uçlu soru yer almaktadır. Çalışmada, 65 katılımcı 30 farklı yönetici özelliği ile ilgili görüş bildirmişlerdir. Sonuç olarak iyi bir yönetimin iyi bir yönetici ile ilgili olduğu; iyi bir yöneticinin ise *işini seven, çalışanlarına değer veren, iletişimi kuvvetli olan ve örgüt için verimli olmak adına çaba gösteren özelliklere sahip olması gerektiği* bulguları elde edilmiştir. Çalışmanın özellikle yönetici rollerine sahip kişilere ve yönetim bilimine katkı yapacağı düşünülürken farklı sektörlerde çalışılabilir.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, Yönetici, Yönetim Kademeleri, Örgütsel Davranış, İnsan.

¹ Bu çalışma 21-23 Ekim 2017 tarihleri arasında, Antalya'da düzenlenen ASEAD II. Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu'nda sözlü olarak sunulmuş olan bildirinin geliştirilmiş halidir.

² Uşak Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, sevtap.ugur@usak.edu.tr

³ Cumhuriyet Üniversitesi Gemerek MYO, uugur@cumhuriyet.edu.tr

⁴ Uşak Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, mustafa.soba@usak.edu.tr

⁵ Her hangi bir sübjektif kaniya varılmaması açısından kamu kurumunun ismi açıklanmamıştır.

A GOOD MANAGEMENT? A GOOD MANAGER? THIS IS THE WHOLE QUARTER: AN EXPERIMENTAL STUDY

ABSTRACT

The functions of planning, organizing, directing, coordinating and supervising, which are expressed as management, briefly art of being able to see others and work, have been completed. In this process, an important management mechanism for the organization is the existence of managers or managers who can make the right decisions for the organization. This study was carried out to evaluate 11 different top managers appointed by four different units of a public institution in the direction of advanced information. In the study, the selected 65 employees who worked and worked with the relevant managers were interviewed face to face or an open-ended question was asked for the evaluation of the managers involved. This allows each employee to share real thoughts about their managers. Statistical statisticians were carried out in accordance with the views of participants in the SPSS 18 program. In addition, there are 5 closed-ended questionnaires where demographic features are included in the study. In the study, 65 participants gave opinions about 30 different managerial features. As a result, a good management is concerned with a good manager; a good management loves the work, values its employees, strengthens and organizes communication, and has the characteristics of trying to be productive. Employees can be employed in different sectors while they are thought to contribute to the management of people with special managerial roles.

Keywords: Management, Manager, Management Levels, Organizational Behavior, Human.

GİRİŞ

Değişmeyen tek şey değişimin kendisi olsa da değişmeyen tek şeyin, örgütlerde yönetim faaliyetinin olmazsa örgütsel faaliyetlerin sağlıklı bir şekilde yürümeyeceği gerçeğidir. Değişen çevre koşulları, örgütsel yönetim anlayışları ve birçok farklı çağdaş yönetim yaklaşımları çalışma hayatına etki ederken yönetimin aldığı kararlar sonucu bu değişimlerin çalışana ve örgüte olan katkısından söz etmek mümkündür. Zira yönetici/yöneticilerin bakış açısına göre örgüte getirilecek bir yenilik kararı örgütü daha başarıya götürebilecekken yeniliğe kapalı bir yönetim anlayışı örgütün rakiplerinden geri kalmasına sebep olabilir. Böylelikle yönetim dediğimiz fonksiyonun işlevselliği ilgili yönetim kademelerindeki yöneticilerle birebir ilgili olduğundan, örgütün yönetim faaliyetleri değerlendirilirken esasında yönetim fonksiyonunun değil; yöneticilerin değerlendirildiği bir durum söz konusudur. İyi bir yönetim, örgütün yapısını oluşturan her bir girdi ile birebir ilgili iken yöneticilerin örgüte olan bireysel ve yönetsel katkısı göz ardı edilemez. Yönetim, sadece emir komuta yetkisine dayanarak örgüt üyelerine emir vermekten ziyade onların her türlü verimliliğini sağlamak adına her türlü yönetsel işlevini yerine getirmek zorundadır. Bu işlevi yerine getirecek olan mekanizma ise yöneticilerdir. Bu sebeple iyi bir yönetimden bahsedebilmek ilgili örgütün

yöneticilerinden geçtiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Bu sebeple yöneticilerin örgüt açısından iyi olarak kabul edilmesi yönetimin de iyi olarak değerlendirileceği gerçeğini beraberinde getirmektedir. Genel olarak işini layıkıyla yerine getiren, iletişimi kuvvetli örgütün amaçlarıyla çalışanların amaçlarını ortak paydada buluşturabilen, çalışanları motive eden ve çalışanlar arasında ayırım yapmayan yöneticiler iyi - olumlu olarak değerlendirilmekte ve böylelikle örgütün yönetim anlayışının da bu doğrultuda iyi - olumlu olduğu kabul edilmektedir.

1. YÖNETİM KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ

Yönetim kavramı farklı bakış açıları ile yıllardır yeni tanımlamalar ve yeni yönetim yaklaşımları ile gerek bilim dünyasında gerek birebir uygulama alanları olan işletmelerde yerini almaktadır. Genel tanımı organizasyon kaynaklarının etkin ve yeterli biçimde planlanması, örgütlenmesi, yönltilmesi, koordine edilmesi ve denetlenmesi yoluyla organizasyon amaçlarına erişilmesidir (Özalp, vd., 1997: 3). Koçel'in (2013:58) tanımlamasına göre yönetim birden fazla kişinin varlığı ile ortaya çıkan ve bu yönü ile ekonomik faaliyetten ayrılan bir grup faaliyetidir. Bir diğer kabul görmüş tanım ise işletmenin temel girdileri olarak kabul edilen işgücü ve fiziksel varlıkların belirli amaçlar doğrultusunda bir araya en uygun ve uyumlu biçimde getirilmesi sürecidir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001:164). Bu tanımlarla birlikte insanı, organizasyonu, fiziki unsurları, amaçlara ulaşmayı hedef alan çok sayıda tanım olmakla birlikte Genç ve Demirdöğen (2000:252) yönetimin kısaca başkalarıyla iş görmek olduğunu ifade eder. İşletmeler kurulurken var olan amaçları mutlaka birileri aracılığı ile gerçekleştirilmek zorundadır. İlgili kişilerin yetki ve sorumluluklarına göre faaliyet gösteren işletmeler işletmenin içinde bulunduğu durumu bilen, ekonomik koşullara göre işletmeyi yönlendiren kısaca geleceği gören yönetim sayesinde, önceden belirlenen amaçlara çalışanlarla birlikte ulaşmaya çalışır. Zira bir işin nasıl, ne zaman, ne kadar gibi spesifik soruları ile birlikte gerçekleştirileceği, yönetimin aldığı kararlar sayesinde mümkün olmaktadır.

İşletmelerde yönetim fonksiyonu yerine getirilirken bazı faaliyetlerin birlikte yapılması ve birbirinden ayrı düşünülmesi mümkün değildir. Bir işin nasıl yapılacağına planı, kimlerle yapılacağına koordine edilmesi, amaçlara ulaşıp ulaşılmadığının kontrolü işletmelerde yönetim tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu bağlamda "yönetim fonksiyonları" olarak adlandırılan planlama, örgütlenme, yönltilme, koordinasyon ve denetleme işlevleri yönetim işlevlerini oluşturmaktadır (Mucuk, 2008: 79). Bu işlevler sistematik bir biçimde ilgili yönetim kademeleri tarafından yerine getirildiği müddetçe yönetim başarısından söz etmek mümkündür. Yönetim fonksiyonları ile birlikte işletmeler canlı sistemlere ya da organizmalara has birçok özellik gösterdiklerinden ve yaratıcı tasarımlara da açık olduklarından örgüt teorisyenleri biyolojik yanlılara karşı sürekli uyanık olmak zorundadırlar (Hodgkinson, 2008: 48). İşte bu ve benzeri sebeplerle işletmelerde yönetim son derece önemlidir. Yönetimin önemi ile birlikte bazı özellikleri de göz önünde bulundurulmalıdır. Öncelikle yönetimin bir sanat ve sezgiye dayanan özelliğinin ötesinde, bir bilim dalı haline

gelmesi birçok safhadan sonra gerçekleştiği bilinmektedir (Gümüş, 2002:376). Bununla birlikte kar amacı gütsün ya da gütmesin tüm işletmelerde yönetimin bazı özellikleri mevcuttur. Bu özellikleri şu şekilde özetlemek mümkündür (Özalp, vd., 1997: 4-5) :

- Amaç özelliği
- Grup özelliği
- Beşeri özelliği
- İşbirliği özelliği
- İşbölümü ve uzmanlaşma özelliği
- Koordinasyon özelliği
- Yetki özelliği
- Evrensel özelliği
- Basamaksal özellik

Değişmeyen tek şey değişimin kendisi olsa da değişmeyen tek şeyin, örgütlerde yönetim faaliyetinin olmazsa örgütsel faaliyetlerin sağlıklı bir şekilde yürümeyeceği gerçeğidir. Değişen çevre koşulları, örgütsel yönetim anlayışları ve birçok farklı çağdaş yönetim yaklaşımları çalışma hayatına etki ederken yönetimin aldığı kararlar sonucu bu değişimlerin çalışana ve örgüte olan katkısından söz etmek mümkündür.

2. YÖNETİCİ KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ

Yönetim fonksiyonu bilgi ve uzmanlık isteyen özellikli bir işletme fonksiyonudur. Bu fonksiyonun yerine getirilmesini sağlayan kişi veya kişilerin birtakım yeteneklere sahip olması gerekmektedir. Zira yönetimin iyi olarak kabul edilmesi ancak iyi bir yönetici ya da yöneticilerin varlığı ile mümkündür. Kısaca yönetim faaliyetlerini yerine getiren kişi olarak kabul edilen yönetici; kârı ve riski başkalarına ait olmak üzere mal veya hizmet üretmek için üretim öğelerinin alımını yapan veya yaptıran ayrıca bunları belli ihtiyaçları doyumak amacına yönelen ve işletmeyi girişimci adına çalıştırma sorumluluğu olan kişidir (Güney, 2004: 269). Yöneticiler, işletmenin içinde bulunduğu durumu belirleyen, gelecekle ilgili doğru kararlar alabilen ve işletmenin başarısı için sürekli gelişmeleri takip edebilen özelliklere sahip olması gerekmektedir. Nitekim yönetici tanımlarından birinde de özgün sorunları, analitik ve yaratıcı teknikleri bir arada kullanarak çözen ve kararlar alan kişi olarak bahsedilmiştir (Barutçugil, 2006: 2). İşletme büyüklüklerinin artması, teknolojik gelişmeler, rekabetin şiddetlenmesi, gibi nedenlerle, işletmelerde kumanda örgütüne, danışma ve yardımcı hizmetler sağlayan bölümlerin kurulması zorunlu hale gelmiş ve yöneticiler sınıfının ortaya çıkmasını hızlandırmıştır (Erkut,2009: 29). Bu doğrultuda işletmelerde yönetim kademeleri adı altında alt kademe, orta kademe ve üst kademe olmak üzere üç farklı şekilde sınıflandırılmaktadır. Bu kademelerdeki her bir yöneticinin farklı yetki ve sorumlulukları mevcuttur. İşletmenin tüm yetki ve sorumluluğunu taşıyan, uzun dönemli politika ve stratejileri belirleyen üst kademe yöneticileridir. Alt kademenin çalışmalarını koordine edip üst kademe tarafından belirlenen amaçları gerçekleştirmeye çalışan orta kademe yöneticileri, günlük işletme faaliyetlerini yerine getiren yöneticiler ise alt kademe yöneticilerdir (Mucuk,

2008: 79). Bu bağlamda yöneticilerin sahip olması gereken bazı yeteneklerin olması kaçınılmazdır. Teknik, beşeri ve kavramsal olmak üzere sınıflandırılan bu yetenekler her yönetim görevi üstlenen kişilerde bulunması gereken özelliklerdir. Teknik yetenek, belirli görevler yerine getirilirken gerekli olan mesleki bilgidir. Bununla birlikte işletmelerde yapılan tüm yönetsel faaliyetler çalışanlar aracılığı ile yerine getirilmektedir. Böylelikle beşeri yeteneğin kuvvetli olması zorunludur. Ayrıca işletmeyi bir bütün olarak görebilme ve işletme bölümlerini bu bütünlük içinde oturtabilme yeteneği ise kavramsal yetenek olarak ifade edilmektedir (Karalar, 2011:195). Bu yeteneklerle beraber Gümüş, (1999: 371) yöneticilerin iyi bir yönetici olarak kabul edilmesi için *planlama, akılcı kararlar verme ve etkili iletişim becerisi* özelliklerine sahip olması gerektiği üzerinde durmuştur. Yöneticilerin sahip olması gereken özellikler onları mevcut yönetilenlerden ayıran bir farklılık olmakla birlikte geliştirmeleri gereken bazı yetenekler ise şu şekilde sıralanmıştır (Yüksel, 2003: 58):

- Problem çözme yeteneği,
- Yaratıcılık yeteneği,
- Başkalarıyla birlikte etkili çalışma yeteneği,
- Etkileyici iletişim kurabilme yeteneği,
- Farklı kavramları birleştirebilme yeteneği,
- Liderlik yeteneği

Yöneticiler taşıdıkları özelliklerinin yanı sıra birtakım rolleri de üstlenmektedirler. Bu roller de üç farklı şekilde ele alınmaktadır. Şöyle ki; başkanlık, liderlik, bağlantı olarak ayrılan *kişilerarası roller*; mesaj yollayan, haber yayan ve sözcü olmak üzere *haberleşme rolü*; düzenleyici, değişimi başlatan, paylaşımcı ve görüşmeci olmak üzere *kararla ilgili rollerdir* (Kıngır ve Şahin, 2005:401). Yöneticiler ilgili rolleri gereği doğrultusunda işletmenin menfaatlerine göre davrandıklarında başarılı olabileceklerdir. Özetle başarılı yöneticilik insan davranışlarını önceden kestirebilme ve denetim yeteneklerine dayanmakta olduğunu vurgulayan Genç ve Demirdöğen, (2000: 252), başarılı bir yöneticide bulunması gereken temel yetenekleri şu şekilde sıralamışlardır:

- İnsanları tanımak,
- Objektif olmak ve objektif kalabilmek,
- Kendine güvenmek, iradesi kuvvetli olmak,
- Yerinde kararlar almak,
- İnisiyatif sahibi olmak,
- Sorumluluk duygusuna sahip olmak

3. ARAŞTIRMA VE BULGULAR

3.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışma, yönetim faaliyetlerinin yönetim kademelerinde bulunan kişiler tarafından gerçekleştirildiği gerçeğine dayanarak yönetimin “iyi” kabul edilmesinin yöneticilerin “iyi” olması ile ilişkili olup olmadığının ortaya çıkarılması amacı ile yapılmıştır. Yönetim hiyerarşisindeki her bir yöneticinin farklı kişilik, kültür ve iletişim becerisi olması sebebi ile astlarına bu doğrultuda farklı davranacaklarından ilgili çalışanların bu davranışları algılamaları ile ortaya çıkan yönetimin iyi-kötü olgusu sadece çalışanlar açısından değerlendirilmeyip örgütün verimliliği açısından da son derece önemlidir. Zira örgütsel faaliyetlerde en önemli unsur belirlenen örgütün amaç ve hedeflerine ulaşılmasıdır. Bu doğrultuda örgüt içi çalışanların verimli olması, üst ve astın birbirlerine karşı olumlu tutumları sayesinde gerçekleşmektedir.

3.2. Çalışmanın Yöntemi

Bu çalışma bir kamu kurumunun dört farklı biriminde görev yapan 11 farklı tepe yöneticisinin değerlendirilmesine yönelik yapılmıştır. Çalışmada, ilgili yöneticilerle çalışan ve rastgele seçilen 65 çalışanın görüşleri yüz yüze görüşme yöntemiyle gerçekleştirilmiş olup katılımcılara ilgili yöneticilerin değerlendirilmesi için açık uçlu soru yöneltilmiştir. Böylelikle her bir çalışanın yöneticileri ile ilgili gerçek düşüncelerinin paylaşması sağlanmıştır. İlgili cevaplar bilimsel olarak değerlendirilmiş olup yöneticiler hakkındaki olumlu ve olumsuz değerlendirme olarak sınıflandırılmış ve benzer cevaplar aynı başlık altında toplanarak değerlendirilmiştir. Çalışmada ayrıca demografik unsurlara ilişkin kapalı uçlu sorular da yer almakta olup katılımcıların görüşleri doğrultusunda elde edilen veriler SPSS 18 programına yüklenerek istatistikî analizler gerçekleştirilmiştir.

3.3. Çalışmanın Kısıtları

Çalışma objektif olmak adına gereken hassasiyeti göstermiş olup aynı objektiflik katılımcılardan da beklenmektedir. Ancak katılımcıların vermiş olduğu cevapların subjektif olup olmadıkları bilinmemekte; verilen cevapların doğru olduğu düşünülmekte; bu bağlamda katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda değerlendirilen bu kurumun çalışanlar açısından yönetici algılarını ortaya koyarken diğer kamu ve özel kurumlara genellenemez.

3.4. Çalışmanın Analiz ve Bulguları

Çalışmanın analiz kısmı üç aşamalı olmak üzere gerçekleştirilmiştir. Öncelikle ilk aşamada katılımcıların demografik özellikleri frekans analizi yapılarak, cinsiyet, eğitim seviyesi, yaş, çalışma yılı ve idari görevleri belirlenmiş ve Tablo 1’de verilmiştir.

Cinsiyet	f	%	Yaş	f	%	Eğitim	f	%
Kadın	27	41.5	18-23	2	3.1	Lise	1	1.5
Erkek	38	58.5	24-31	12	18.5	Önlisans	14	21.5
Toplam	65	100.0	32-37	19	29.2	Lisans	19	29.2
Çalışma Yılı	f	%	38-43	21	32.3	Lisansüstü	31	47.7
1-5	10	15.4	44-49	9	13.8	Toplam	65	100.0
6-10	24	36.9	50 >	2	3.1	İdari Görev	f	%
11-15	21	32.3	Toplam	65	100.0	Var	7	10.8
16 >	10	15.4				Yok	58	89.2
Toplam	65	100.0				Toplam	65	100.0

Tablo 1’de görüldüğü üzere araştırmaya katılanların çoğunluğunu erkek (38) katılımcılar oluşturmaktadır. Yaş aralığında orta yaş (24-43: 52) katılımcılar ağırlıkta olup eğitim seviyesi lisans (19) ve lisansüstü (31) olmak üzere dağılmıştır. Katılımcıların 6-15 yıl (45) çalışma aralığında ve idari görevi bulunanların sadece 7 katılımcı olduğu görülmektedir.

Araştırmanın ikinci aşamasında sözel olarak “yönetim faaliyetlerinin yöneticinin kendine has özellikleri ile ilgili olup olmadığı” yönünde bir değerlendirme yapmaları istenmiş ve özet olarak yöneticilerin özelliklerinin yönetim faaliyetleri ile ilişkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. İlgili veriler Tablo 2’de gösterilmiştir.

İlişki	f	%
Var	61	93.8
Yok	4	6.2
Toplam	65	100.0

Tablo 2’de görüldüğü üzere katılımcıların neredeyse tamamı (61) yönetici özelliklerinin yönetim fonksiyonuna yansıdığı görüşünde olup böylelikle kurumda ilgili yönetim faaliyetlerinin değerlendirilmesinden bahsedilirken esasında yöneticilerin bizzat kendilerinden bahsedildiği görüşünün hakim olduğu söylenebilir.

Araştırmanın üçüncü ve son aşaması ise katılımcıların yöneticiler hakkındaki yönetsel faaliyetlerinden yola çıkılarak değerlendirmeleri istenmiş ve katılımcıların vermiş oldukları cevaplar bilimsel tanımlamalarla özdeşleştirilerek ve anlaşılmasını daha kolay kılmak adına yalınlaştırılmıştır. Örneğin bir katılımcının “işyerinde sürekli herkes birbiri ile tartışma yaşarken yönetici bu sözlü sataşmaları göz ardı edip hiç müdahalede bulunmuyor, sanki hiçbir şey olmamış gibi davranıyor” ifadesinin yerine “ yöneticim çalışanlar arasındaki çatışmaların farkında değildir” ifadesi kullanılmıştır. Katılımcıların vermiş oldukları tüm cevaplar bu şekilde değerlendirilmiş ve aynı tarz cevap veren katılımcılar aynı başlıkta değerlendirilmiş ve frekans tablosu bu şekilde oluşturulmuştur. Katılımcıların yöneticileri ile ilgili düşünceleri Tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 3. Yönetici Özellikleri					
Çalışanların Yöneticilerini Değerlendirmesi	f	%	Çalışanların Yöneticilerini Değerlendirmesi	f	%
Yöneticim çalışanlar arasındaki çatışmaların farkında değildir	7	10,8	Yöneticim önceki yönetimi sürekli kötüler	2	3,1
Yöneticim problemleri görmezden gelir	5	7,7	Yöneticim sorun olduğunda işten çıkarmakla tehdit eder	1	1,5
Yöneticim kurumla ilgili sorumluluklarını yerine getirmez	5	7,7	Yöneticim sürekli kurumu kötüler	1	1,5
Yöneticim çalışanları ile konuşurken yüzlerine dahi bakmadan konuşur; tel / evrakla ilgilenir	5	7,7	Yöneticim inanç-siyasi-etnik köken vb. unsurları kendisine benzeyen çalışanları daha çok korur	1	1,5
Yöneticim çalışanlarla ilgili değildir	4	6,2	Yöneticimle acil durumlarda dahi görüşmüyorum	1	1,5
Yöneticim çalışanlara selam dahi vermez	3	4,6	Yöneticim çalışanlarla gereğinden fazla samimidir	1	1,5
Yöneticim idari görevlerini sürekli çalışanlarına devreder	2	3,1	Yöneticim çalışanlarını takdir etmez	1	1,5
Yöneticim çalışanları ile ilgili sorumluluklarını yerine getirmez	2	3,1	Yöneticim çalışanları ödüllendirmez	1	1,5
Yöneticim performans değerlendirme yapmaz	2	3,1	Yöneticim işlerini sanki zorla yapmaktadır	1	1,5
Yöneticim çalışanlarını eğitime göndermez	2	3,1	Yöneticim çalışanlarını takdir etmez	1	1,5
Yöneticim cinsiyet ayrımı yapar	2	3,1	Yöneticim çalışanlarını her konuda destekler	2	3,1
Yöneticim çalışanını cezalandırmaktan çekinmez	2	3,1	Yöneticim çalışanlara moral verir	2	3,1
Yöneticim çalışanların kariyer yönetimine önem vermez	2	3,1	Yöneticim çalışanların sorunlarını çözmek için elinden geleni yapar	1	1,5
Yöneticim dedikodu yapar	2	3,1	Yöneticim iletişime önem verir	1	1,5
Yöneticim sürekli kendini öven konuşmalar yapar	2	3,1	Yöneticimle çekinmeden konuşabiliyorum	1	1,5
Toplam	47	72,6	Toplam	18	27,3

Tablo 3, toplam 30 farklı ifade ile çalışanların yöneticilerle ilgili görüşlerini bildiren ve aynı ifadeye kaç kişinin cevap verdiği frekans tablosudur. Bu tabloya göre 65 katılımcıdan sadece 7 kişi yöneticiler hakkında 5 farklı *olumlu* özellik belirtmişlerdir. Buna göre yöneticilerin, **çalışanlarını her konuda desteklediği, çalışanlara moral verdiği, çalışanların sorunlarını çözmek için elinden geleni yaptığı, iletişime önem verdiği ve çekinmeden konuşabildikleri** sonucu ortaya çıkmıştır. Araştırmada 58 kişi yöneticilerin 25 farklı *olumsuz* özelliği üzerinde durmuştur. Bu özelliklerden **en çok (7) yöneticim çalışanlar arasındaki çatışmaların farkında değildir** ifadesi yer alırken sırayla **yöneticim problemleri görmezden gelir (5), yöneticim kurumla ilgili sorumluluklarını yerine getirmez (5) ve yöneticim çalışanları ile konuşurken yüzlerine dahi bakmadan konuşur; tel / evrakla ilgilenir (5)** ifadeleri yer almıştır. Çalışanların yöneticileri hakkındaki olumsuz görüşleri açık uçlu sorular yöneltilerek oluşturulduğundan çalışanların objektif cevaplar verdikleri düşünülmekte ve ilgili kurumun yönetim anlayışının bu doğrultuda (olumsuz) olduğu varsayılmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışma yönetici özelliklerinden yola çıkarak yönetim fonksiyonunun iyi/kötü olmasının yöneticilerin iyi/kötü olması ile ilişkili olup olmadığını ortaya koymak üzere yapılmıştır. Katılımcıların (65) neredeyse tamamı (61) yönetici özelliklerinin yönetimi etkilediği görüşünde iken ilgili kurumda sadece 7 kişi yöneticileri hakkında olumlu 58 kişi ise olumsuz özellik taşıdığı görüşünü bildirmişlerdir. Bu çalışmada ortaya çıkan sonuç ise ne yazık ki yöneticilerin olumsuz olarak değerlendirildiği bir kurumun yönetim faaliyetinin de olumsuz olarak değerlendirildiği yönünde olmuştur. Böylelikle yöneticilerin yönetim faaliyetlerini temsil ettikleri gerçeği ile ;

- Öncelikle çalışanlara değer veren ve çalışanlar arasında ayırım yapmayan,
- Çalışanlarla doğru ve etkili iletişim sahibi,
- Örgütsel verimlilik odaklı,
- Kişisel gelişime önem veren; öncelikle kendini yetiştirebilen,
- Örgütün amaçları ile çalışanların amaçlarını ortak paydada buluşturabilen,
- Yönetim kademesinden aldığı yetkiyi olumlu yönde kullanan; çalışanları ezmeyen,
- Yetki devrini gerçekleştirebilen,
- Kişisel tutum ve davranışlarına özen gösteren,
- Kısaca yönetim kademesinin hakkını layıkıyla yerine getiren yönetici özelliklerine sahip olması tüm örgütler için geçerli olan özelliklerdir.

Son olarak, örgütlerin yatırım kararları, amaçlarını gerçekleştirmesi, başarısı, kısaca geleceği yönetimin alacağı kararlar doğrultusunda söz konusu olmaktadır. O halde iyi bir yönetimin iyi yöneticiler aracılığı ile gerçekleşmesi kaçınılmazdır. Gelecek araştırmalar için farklı ölçek kullanımı ve farklı uygulama alanları seçilerek yönetim ve yönetici arasındaki ilişkinin ortaya çıkarıldığı farklı çalışmaların yapılması önerilebilir.

KAYNAKÇA

- BARUTÇUGİL, İ. Yöneticinin Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2006.
- ERKUT, H. Yönetim'in İzleri, Yalın, İstanbul, 2009.
- GENÇ, N. ve Demirdöğen, O. Yönetim El Kitabı, Birey, İstanbul, 2000.
- GÜMÜŞ, M. Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar, Alfa, İstanbul, 2002.
- GÜNEY, S. Açıklamalı Yönetim ve Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü, Siyasal, Ankara, 2004.
- HODGKINSON, C. Yönetim Felsefesi, (Çev.İ.Anıl ve B.Doğan), Beta, İstanbul, 2008.
- KARALAR, R. Genel İşletme, Meta, İzmir, 2011.
- KINGIR, S. ve M. Şahin. Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler, (Ed. M.Tikici). Nobel, Ankara, 2005.
- KOÇEL, T. İşletme Yöneticiliği, Beta, İstanbul, 2013.
- MUCUK, İ. Temel İşletme Bilgileri, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2008.
- ÖZALP, İ., Koparal, C., Berberoğlu, G. Yönetim ve Organizasyon, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir: 1997.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve Tokol, T. İşletme, Ezgi, Bursa, 2001.
- YÜKSEL, Ö. (2003). Girişimciler İçin İşletme Yönetimi, (Ed.,T. Durukan), Gazi, Ankara, 2003.