

Yöneticiler Aslında Ne Yapar? Yönetici Rollerini Hakkında Bursa Merkezli İşletmelerde Bir Araştırma*

What Managers Really Do? An Empirical Study about Managers' Roles in
Bursa

Nilüfer RÜZGAR

Yalova Üniversitesi
Yabancı Diller Yüksekokulu,
Yalova, Türkiye
niluferruzgar@hotmail.com

Mustafa KURT

Yalova Üniversitesi,
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
Yalova, Türkiye
mkurt@yalova.edu.tr

Özet

İşletme yöneticilerinin kişisel özellikleri ve üstlendikleri roller hem yerel, hem de uluslararası literatürde birçok çalışmaya konu olmuştur. Yine de, Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerin yöneticileri hakkında yapılan çalışmaların sayısı yetersiz kalmaktadır. Bu çalışma, Mintzberg’in yönetsel roller yaklaşımına dayalı olarak Bursa’da faaliyet gösteren işletmelerdeki yöneticilerin üstlendikleri rolleri ortaya koyma iddiasındadır. Elde edilen bulgulara göre yöneticilerin öncelikli olarak kişilerarası (lider) ve bilgilendirici (nezaretçi) rollerini sergiledikleri saptanmıştır.

Anahtar kelimeler: Bursa, yönetici rolleri, yönetici profili

Abstract

Although many studies focus on roles and profiles of the managers in the literature, the roles and the profiles of the managers in Turkish business system has been remained unexplored. This study aims to reveal roles of managers from Bursa based on Mintzberg’s managerial roles categories: interpersonal, informational and decisional roles. According to the findings that managers prominently play interpersonal (leader) and informational (monitor) roles.

Keywords: Bursa, roles of managers, profile of managers

* Bu çalışma, “Yöneticilerin Profilleri ve Rollerini: Anadolu 500 Bursa Firmalarına İlişkin Bir Araştırma” başlıklı Yüksek Lisans tezi esas alınarak hazırlanmıştır. Çalışmanın ilk versiyonu 9th International Strategic Management Conference’da bildiri olarak sunulmuştur.

Giriş

Yönetici profillerinin ve rollerinin önemi 1950’li yıllarda Carlson’ın bir çalışmasıyla birlikte anlaşılmaya başlanmıştır. O tarihten günümüze kadar bu alanda farkındalık artıp çeşitli araştırmalar (Wheelen and Snyder, 1981; Wright vd., 1992; Broadbridge, 1999; Boone and Kurtz, 2001; Behehstifar vd., 2012; Yue, 2012) yapılmış olsa da yönetim literatüründeki çalışmaların sayısı, özellikle yerel bağlam dikkate alındığında, yetersiz kalmıştır. Özellikle Türkiye’deki yönetici profillerini ve rollerini irdeleyen çalışmalar (Burgaz, 1997; Gökçe ve Şahin, 2003; Bayat, 2005; Bayram 2011) oldukça sınırlıdır. Türkiye’de son yıllarda İstanbul dışındaki girişimciler ve işletmeler anlamlı bir çıkış ve ivme yakalamıştır. Bu ekonomik yükseliş, başarılı Anadolu işletmelerinde görev yapan yöneticilerin profillerini ve rollerini derinlemesine inceleme yönünde motivasyon oluşturmaktadır. Osmanlı İmparatorluğu döneminden bu yana ekonomik aktiviteler bağlamında çok önemli bir yeri olan Bursa ilinin, 2012 yılında 120 adet işletmesiyle Anadolu’nun en başarılı 500 işletmesi arasında yer almayı başarması bu sanayi şehrinin ekonomik olarak son derece hızlı bir ivmeyle yükselişe geçtiğinin bir kanıtıdır. Bu nedenle İstanbul dışında yükselen bu işletmeleri yöneten yöneticilerin kişilik özelliklerinin detaylı bir şekilde araştırılıp ortaya çıkarılmaya çalışılması önem arz etmektedir. Bu çalışmada, yöneticilerin rollerini ve profil özelliklerini ortaya çıkarabilme amacıyla örnekleme dâhil olan 120 başarılı Bursa işletmesinin yöneticilerine odaklanılmış, Mintzberg’in yönetici rolleri kuramına göre yöneticilerin sergiledikleri rolleri belirlenmeye çalışılmıştır.

1. Yönetici Roller Kavramı

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

Her ne kadar yöneticilerin sahip olması gereken belirli özellikler çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya konmuş olsa da, bu özellikleri yönetim kademeleri bağlamında değerlendirmek onları daha anlaşılır kılmaktadır. Genellikle literatürde üç farklı yönetim kademesinden bahsedilir. Bunlardan ilki üst kademe yönetim ve yönetici, ikincisi orta kademe yönetim ve yönetici ve üçüncüsü alt kademe yönetimidir. Üst kademe yönetim, genellikle tepe yönetim olarak adlandırılmaktadır. Bu tip yöneticileri örgütün bütününe yön vermekle sorumludur. Yetkinin en üst seviyede olduğu bu kademede işletmenin yönetim sorumluluğunu taşıma, misyon, vizyon ve stratejilerini belirleme, işletmeyi temsil etme görevleri yerine getirilmektedir. Ayrıca üst yönetim, örgütün kendi kültüründen kaynaklanan etkin davranış biçiminin fiilen uygulanmasını da sağlamaktadır (Drucker; 1997). Tepe yönetimde, yönetim kurulu başkanı, yardımcı ve üyeleri, başkan, genel koordinatör, genel müdür ve yardımcıları yer almaktadır. Üst kademe yönetimde, görevlerin gereğini yerine getirebilme açısından

kavramsal yetenek ön plandadır (Ataman, 2001, s. 17). Orta kademe yönetim tepe yönetim tarafından belirlenmiş genel amaçların gerçekleştirilmesine yönelik uygulama planlarının geliştirildiği; alt kademe yöneticilerin çalışmalarının koordine edildiği ve uygulamaya yönelik çok sayıda işin yapıldığı yönetim kademesidir. Ayrıca bu kademedeki yöneticiler işletmenin ilk kademe yöneticilerinin de dahil olduğu en alttaki insan kaynağıyla, en üst yönetim arasındaki ilişkileri sağlarlar (Bayat, 2005). Orta kademe yönetimde yer alan yöneticiler, bölüm müdürü, fabrika müdürü, daire başkanı, idare amiri gibi unvanlarla anılmaktadır ve bu yönetim kademesinde teknik bilgi ve yetenekten ziyade beşerî yeteneğe ihtiyaç duyulmaktadır. Alt kademenin bizzatı gerçekleştirilecek operasyonların plan ve programı bu evreyle ilgilidir (Ataman, 2001, s. 18). Alt kademe yönetim ise işleri fiilen gerçekleştiren işçilerin teknik, ticarî ya da büro personelinin yönetiminden birinci derecede sorumlu olan yöneticilerin oluşturduğu yönetim kademesidir. Bu yönetim kademesinde, yöneticilerin faaliyetleri büyük ölçüde teknik nitelikli olmakla birlikte çok az bir kısmı idarî niteliklidir (Ataman, 2001, s. 18). Alt kademe yönetimi oluşturan yöneticiler ise şef, amir, formen, ustabaşı, usta gibi unvanlara sahiptir. Her üç kademe görev yapan yöneticilerin sergilemesi gereken rollerin ve sahip olması gereken yeteneklerin de belirlenip benimsenmesi önemlidir. Tepe yönetimde görev alan yöneticiler üst olarak sergilemeleri gereken rolleri sergilerken orta kademe ve alt kademe yöneticiler ise kendi sorumluluklarına paralel rolleri sergilerler.

Yöneticinin rolleri ile ilgili çalışmalar özellikle Mintzberg'in çalışmalarıyla önem kazanmış ve bu konuyla ilgili yapılan birçok çalışma (Miner, 1976; McCarthy, 2000; Masry vd. , 2006; Jung ve Sosik, 2006; Seebungkerd ve Phornprapha, 2007; Ramezani vd. 2011) Mintzberg'in çalışmasını referans almıştır. Literatürde yönetici rollerine ilişkin yapılan çalışmalara bakıldığında ise; McConkey C. ve Short L. (2008) çalışmalarında Mintzberg'in belirlediği 10 yönetici rolünü girişimciler üzerinde inceleyerek bunlardan hangilerini üstlendiklerini, üstlendikleri rollerin onları göz ardı ettikleri rollerden daha başarılı kılıp kılmadığını araştırmışlardır. Çalışmanın bulguları girişimcilerin başlıca üstlendikleri rolün girişimci rolü olarak öne çıktığını, irtibat uzmanı ve gözlemci rollerinin de girişimciler tarafından önemli ölçüde benimsendiğini ortaya koymaktadır. Bilgi sistemleri yöneticileri üzerine Ives ve Olson (1981: 55) tarafından hazırlanan bir çalışmada ise Mintzberg sınıflandırması bağlamında ele alındığında yöneticilerin ağırlıklı olarak stratejik planlama ve yönetim kontrolü faaliyetlerine yöneldikleri, operasyonel kontrol alanında ise fazla faal olmadıkları öne sürülmüştür. Yöneticiler bilgi toplamak amacıyla irtibat sağlamaktadırlar ve dolayısıyla müzakerecilik ve sözcülük rollerini çok az üstlenmektedirler. Shahmandi vd. (2011: 49-50) dünyaca ünlü üniversitelerin rektör, dekan ve yardımcılar gibi akademik liderler üzerine yaptıkları çalışmalarında özellikle yöneticilik bölümlerinde okuyan öğrencilerin Mintzberg'in sunduğu rollerden liderlik, müzakerecilik ve problem çözücülük gibi belirli birkaç tanesini mutlaka üstlenmelerini ve aynı şekilde onlara eğitim veren akademik liderlerin de bu rolleri en iyi şekilde üstlenip uygulamalarının gerekliliğini önemle vurgulamışlardır. Gottschalk (2002: 3), Norveç'teki yöneticiler üzerine yürütmüş olduğu bir çalışmada bu rollerden girişimcilik rolünün ağırlıklı olarak benimsendiğini tespit etmiştir.

Yerel literatürde yapılan çalışmalar yönetici rolleri yerine daha çok yöneticilerin demografik profilleri üzerine yoğunlaşmıştır. Buğra ve Üsdiken (1997) ihracata dayalı faaliyet gösteren işletmelerin üst düzey yönetici olarak mühendislik eğitimi almış

kişilerden oluştuğunu belirtmekte, Yamak ve Üsdiken (2006), 1980 sonrasına odaklandıkları çalışmalarında dönemin ihracat ağırlıklı faaliyetlere yer veren işletmelerinin çoğunlukta olmasından ötürü yabancı dile hâkim, değişimlere çabuk adapte olabilecek ve firma içerisinde uygulayabilecek kapasitede olan genç yöneticileri tercih ettiklerini vurgulamaktadır. Çeşitli çalışmaların örneklemine yer alan yöneticilere ilişkin profil bilgilerini içerdiği bilinse de yönetici rollerine ilişkin bir çalışmanın yapılmamış olması çalışmanın motivasyonunu oluşturmaktadır.

2. Mintzberg’e Göre Yönetimsel Roller

Mintzberg 1975 yılında yönetim literatürüne “yönetici rolü”nü sunmuştur. Mintzberg’e göre yöneticilerin gerçekte ne yaptıklarını açıklamak mevcut anlayışlarla mümkün olmamaktadır. Yöneticilerin işine yönelik yazılanların kanıtlardan mahrum olduğunu ve yalnızca bu kanıt eksikliğinden dolayı değil, aynı zamanda yapılan araştırmalar sonucunda tanımlanan görevlerin tam tersinin ispatlanmış olmasından dolayı da bu anlayışı göz ardı etmek gerektiğini vurgulamıştır (Mintzberg, 1973, p. 4). Mintzberg, rol teorisini geliştirirken 5 farklı alandaki yöneticiler (danışma işletmesi, teknoloji işletmesi, tüketici ürünleri işletmesi, hastane ve okul) üzerinde çalışma yapmış, beş gün süresince bu yöneticilerin meşgul oldukları görevleri gözlemlemiş ve bu gözlemler sonucunda rol teorisini oluşturmuştur. Bu teoriye göre yöneticilerin 10 rol sergilediklerini tespit etmiş ve bu rolleri ayrıntılı olarak açıklayarak, “Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations,” (Yönetimde Mintzberg: Garip Örgütsel Dünyamızın İçerisi) isimli kitabında (1990) bilim dünyasına sunmuştur. Buna göre tespit edilen 10 rol toplamda 3 başlık altında kategorize edilmiş ve Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1: Mintzberg’in Yönetim Rollerini Sınıflandırması

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

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

2.1. Kişilerarası Roller

Mintzberg’in sınıflamasında ilk kategori kişiler arası rollerdir. Bu bağlamda kişilerarası roller; (1) temsil/yol gösterici rolü, (2) lider rolü ve (3) irtibat sağlama rolü olarak ele alınmaktadır. Temsil rolü dendiğinde yöneticinin astları tarafından izlenen ve örnek alınan bir figür olduğu vurgulanmak istenmiştir. Bir otorite figürü olarak yerine getirmesi gereken hem sosyal hem de yasal yükümlülüklerin bilincinde olma rolüdür. (Mintzberg, 1990).

Tablo 2: Kişilerarası Yönetici Rol ve Faaliyetleri

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

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

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

2.2. Bilgilendirici Roller

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

Tablo 3: Bilgilendirici Yönetici Rol ve Faaliyetleri

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

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

2.3. Karar Verici Roller

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

Tablo 4: Karar Verici Yönetici Rol ve Faaliyetleri

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

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

Her işletmenin kendi içerisinde karşılaştığı bir takım problemlerin olması son derece normaldir. Önemli olan yöneticinin karışıklık giderici rolünü en iyi şekilde üstlenerek bu problemleri çözebilmesi ve sorumluluğu astlarının üzerine yıkmayarak kendi üzerine alabilmesidir. Yönetilen takımın uygulamak istediği yöntemlerin tartışılıp uygulama sürecinin ortaya çıkarılma aşamasında yapılması gerekenleri müzakere etmek de yöneticinin bir diğer rolüdür. Önemli kararların yönetilen takımla, departmanın tamamı ile ya da tüm örgüt kapsamında alınması gerektiğinde yöneticinin müzakereci rolünü etkili bir şekilde üstlenmesi gereklidir (Mintzberg, 1990, pp. 49-61). Kişilerarası ilişki ve etkileşim, bilgilendirici olma ve karar verici olma rolleri başarıda yöneticilerin ve yönetici rollerinin önemini ortaya koymaktadır. İşletmeler için stratejik hedefler olan değişim, büyüme, karlılık, varlığını sürdürmenin yönetsel rollerle de ilişkili olduğu açıktır.

3. Mintzberg'in Yönetim Rollerini Yaklaşımı Bağlamında Bursa İşletmelerinde Araştırma

3.1. Amaç ve Kapsam

Bu araştırmanın amacı Türk işletmelerinde yönetici rollerini Bursa'da faaliyet gösteren işletmeler temelinde ortaya koymaktır. Bu çerçevede 2012 senesinde Ekonomist dergisi tarafından hazırlanan "Anadolu 500" listesinde yer alan 120 Bursa işletmesinin yöneticilerinden elde edilen bilgiler doğrultusunda yönetici rolleri ve profilleri açıklanmaya çalışılmıştır. Bu çerçevede işletmelerdeki tepe yöneticilere (genel müdür, müdür, müdür yardımcıları) anket formu uygulanmış ve Mintzberg'in 3 grupta sınıflanan yönetsel rollerinin Bursa'da faaliyet gösteren işletmelerdeki izdüşümü saptanmaya çalışılmıştır. Ayrıca yöneticilerin, bu üç ana rollerin alt bileşenlerinden hangilerine daha çok yöneldikleri de araştırılmıştır. Yanı sıra, bulgular kısmında çeşitli kontrol değişkenleri ile yönetici rolleri arasındaki ilişkilere ilişkin sonuçlara da yer verilmiştir.

3.2. Yöntem

Araştırma nicel araştırma yöntemlerinden ankete dayalı veri toplamayı benimsemiştir. Araştırma kapsamında veri elde etme aracı olarak iki bölümden oluşan bir anket formu oluşturulmuştur. Anket formunda ilk bölümde hem işletmeyle, hem de yöneticinin özellikleri ile ilgili 21 adet soru bulunmaktadır. İkinci bölümde ise Sharpe'nin (1993) bir çalışmasında kullanılan 46 sorudan oluşan ve yönetici profillerini işletmedeki rolleri bağlamında sınıflandırmayı hedefleyen 7'li bir Likert ölçeği adapte edilerek kullanılmıştır. 1'den 7'ye kadar olan cevap seçeneklerinde 1 numara "hiç önemli değil" ifadesine karşılık gelirken 7 numara "çok önemli" ifadesine karşılık gelmektedir. Çalışma kapsamında tüm sektörlerde faaliyet gösteren işletmeleri dâhil etmeye büyük özen gösterilmiştir. Anketlerin büyük bir kısmı elektronik posta yoluyla ulaştırılırken bir kısmı faks aracılığıyla ulaştırılmıştır. Elektronik posta adresleri ve faks numaraları geçersiz olan işletmelere ise elden verilmiştir. 2012 yılına ait Anadolu 500 listesinde Bursa ilini temsil eden 120 işletmenin üst kademe yöneticilerine (genel müdür ve yardımcıları) ilgili anket formları gönderilmiş, toplamda 98 adet geçerli dönüş sağlanmıştır. Anket formları SPSS paket programı ile analiz edilmiştir.

3.3. Bulgular

Anketlerden elde edilen sonuçlara göre değerlendirildiğinde, 5-11 numaralı tablolar Bursa'da bulunan yöneticilerin rollerini, işlerini icra ederken yerleştirdikleri önem sırasına göre göstermektedir. Bu tabloda yönetici rolleri, Mintzberg'in sınıflandırması 10 gruptan oluşmasına rağmen 6 grup olarak kategorize edilmiştir. Yol Gösterici, Bilgi Aktarıcı, Kriz Yöneticisi ve Müzakereci rolleri dâhil edilmemiştir. Bunun sebebi Sharp'ın (1993) çalışmasında bu dört rolün sadece belirli yönetim seviyelerinde ve belirli yönetim işlevlerinde yer bulabileceğini vurgulaması ve kendi çalışmasında da 6 rol üzerinden değerlendirme yapmasıdır. Bahsi geçen çalışmada Sharp (1993) rolleri yine 3 ana grupta ancak 6 alt kategoride sınıflandırmıştır.

Tablo 5: Ölçeğin Tanımsal İstatistikleri

İstatistikler							
		Lider	İrtibat Uzmanı	Nezaretçi	Sözcü	Girişimci	Kaynak Dağıtıcısı
N	Geçerli	94	94	93	93	94	90
	Geçersiz	4	4	5	5	4	8
Ortalama		6,19	5,97	6,06	6,00	5,98	5,79
Std. Sapma		,60954	,68750	,604	,64268	,69553	,571

Çalışmanın bulgularına göre yöneticiler tabloda yer alan 6 rolün her birini performe etmelerine rağmen ortalamalar açısından en çok lider, nezaretçi ve sözcü rollerini yerine getirmektedir. Kişiler arası rollerden olan lider rolü daha çok astlar üzerinde kontrol ve onları yönlendirmeyi karşılamaktadır. Bilgilendirici rolü bağlamında bakıldığında ise nezaretçi ve sözcü rolünün öne çıktığı anlaşılmaktadır. Yöneticilerin işleriyle ilgili bilgi toplamayı, bilgilerini astlarıyla paylaşmayı ve aynı zamanda bilgi fazlasının üstesinden hem işletmeyi hem de astlarını gözlemleyerek gelmeyi önemli buldukları görülmektedir. Sözcü rolü bağlamında ele alındığında ise, yöneticilerin firma adına konuşma eylemini de yerine getirdikleri ortaya çıkmaktadır. Karar verme rolleri ise nispi olarak daha az yerine getirilmektedir.

Çalışmanın bu kısmında cinsiyet, mezun olunan fakülte, yönetsel pozisyon ve yönetimde görev süresi ile yönetsel roller arasındaki ilişkiye yönelik analizlerden bahsetmek mümkündür.

Tablo 6: Cinsiyetin Roller Üzerindeki Etkisi (Bağımsız Test Ortalamaların Eşitliği İçin T-Testi)

Yönetici Rolü Boyutu	Cinsiyet	Ortalama	T Değeri
Lider	Erkek	6,28	1,565
	Kadın	6,09	Sig.(,121)
İrtibat Uzmanı	Erkek	5,91	,306
	Kadın	6,11	Sig.(,760)
Nezaretçi	Erkek	5,98	-1,641
	Kadın	6,18	Sig.(,104)
Sözcü	Erkek	6,02	-1490
	Kadın	5,97	Sig.(,140)
Girişimci	Erkek	6,02	,299
	Kadın	5,97	Sig.(,766)
Kaynak Dağıtıcısı	Erkek	5,89	1,542
	Kadın	5,70	Sig.(,127)

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

Öncelikle cinsiyetin yönetici rolleri üzerindeki etkisine bakılmış ancak anlamlı bir etkiye rastlanılmamıştır.

Tablo 7: Mezun Olunan Fakültenin Roller Üzerindeki Etkisi (Bağımsız Test Ortalamaların Eşitliği İçin T-Testi)

Yönetici Rolü Boyutu	Mezun Olunan Fakülte	Ortalama	T Değeri
Lider	İİBF	6,23	-,392
	Diğer	6,18	Sig.(,696)
İrtibat Uzmanı	İİBF	6,03	1,363
	Diğer	6,12	Sig.(,177)
Nezaretçi	İİBF	6,02	,843
	Diğer	6,12	Sig.(,401)
Sözcü	İİBF	5,96	,768
	Diğer	6,15	Sig.(,444)
Girişimci	İİBF	5,88	1,516
	Diğer	6,12	Sig.(,133)
Kaynak Dağıtıcısı	İİBF	5,72	1,261
	Diğer	5,88	Sig.(,211)

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

Çalışmada mezun olunan fakülte ile sergilenen yönetici rolleri arasından anlamlı bir ilişki olup olmadığına bakılmış, tablodan anlaşıldığı üzere yöneticilerin farklı fakültelerden mezun olmuş olmaları ile sergiledikleri roller arasında doğrudan bir ilişki bulunmadığı görülmüştür. Yine de ortalamalar itibarıyla İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi mezunlarının daha düşük olması dikkat çekicidir.

Tablo 8: Yönetimsel Pozisyonun Roller Üzerindeki Etkisi (Bağımsız Test Ortalamaların Eşitliği İçin T-Testi)

Yönetici Rolü Boyutu	Yönetici Tipi	Ortalama	T Değeri
Lider	Yönetici	6,15	1,874
	Yönetici Yardımcısı	6,46	Sig.(,064)
İrtibat Uzmanı	Yönetici	6,03	-1,728
	Yönetici Yardımcısı	5,85	Sig.(,088)
Nezaretçi	Yönetici	6,06	,452
	Yönetici Yardımcısı	6,14	Sig.(652)
Sözcü	Yönetici	6,05	-,980
	Yönetici Yardımcısı	5,71	Sig.(,330)
Girişimci	Yönetici	5,97	,867
	Yönetici Yardımcısı	6,13	Sig.(,396)
Kaynak Dağıtıcısı	Yönetici	5,79	-,023
	Yönetici Yardımcısı	5,79	Sig.(,982)

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

Tablo 8’de sunulan sonuçlar yönetici ya da yönetici yardımcısı olarak görev yapmanın katılımcıların sergiledikleri yönetici rolleri üzerinde anlamlı bir etkisi

olmadığını göstermektedir. Ortalamalar açısından bazı boyutlarda yönetici yardımcılarının daha yüksek rakamlarla temsili dikkat çekmektedir.

Tablo 9: Yöneticilik Yapılan Sürenin Roller Üzerindeki Etkisi

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

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

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

Yukarıda bahsedilen kontrol değişkenleri açısından bir farklılaşmanın olmamasının, yönetsel pozisyonların geniş bir yelpazede ele alınmamış olmasından (sadece genel müdür ve genel müdür yardımcıları) kaynaklandığı akla gelmektedir. Bu argüman, örneklemin orta kademe yöneticileri ve alt kademe yöneticileri de kapsayacağı bir durumda farklılaşmaların ortaya çıkabileceğini akla getirmektedir.

4. Sonuç

Yöneticilerin ne tür roller sergilediklerinin tespit edilmesi ile hangi alt rollerde daha etkili olabildikleri belirlemek önemlidir. Bu çalışmada Mintzberg’in sınıflandırması bağlamında yöneticiler tarafından sergilenen rollere dair elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Çalışmanın temel sonucu Bursa ilinde faaliyet gösteren ve çalışmaya dahil olan işletmelerdeki yöneticilerin Mintzberg’in yönetici rolleri sınıflamasından kişilerarası (lider) ve bilgilendirici (nezaretçi) rollerine önem vermesidir. Yöneticilerin astlar üzerinde belirleyici bazı süreçlere sahip olmasına da karşılık gelen lider rolünün öne çıkması, güç mesafesinin yüksek olduğu bir kültür olan ülkemizde yöneticilerin daha da öne çıktığı bir yapıyı ortaya koyması açısından ilginç görünmektedir. Bilgilendirici rollerden olan nezaretçi rolü ise iş çevresindeki gelişmeleri işletme içine aktarmakla ilgilidir. Bu rolün yöneticilerce önemsenmesi, işletmelerin oldukça dinamik bir çevrede faaliyetlerini sürdürdüğünü akla getirmektedir. Yani sıra, bu çalışmada cinsiyet, yönetsel görev süresi, eğitim ve yönetsel unvanlarla yönetsel roller arasındaki ilişki araştırılmıştır. İstatistiksel testlerin sonuçları ile cinsiyet, yönetsel unvan, yönetsel görev süresi ile mezun olunan fakülte ile yönetsel roller arasında bir ilişki olmadığı saptanmıştır.

Uluslararası literatürde yönetici rollerine ilişkin bugüne kadar yapılmış çeşitli çalışmalar mevcuttur. Ancak ulusal alanda bu konuda esas alınabilecek yayın kısıtlılığı bu çalışmanın sonuçları üzerinden bir karşılaştırmayı güçleştirmektedir. Türkiye gibi geç sanayileşen ve fakat özellikle 1980'lerden itibaren hızlı bir yükseliş gösteren bir ülkede faaliyet gösteren işletmelerin araştırılması ilginç olabilmektedir. Yükselen bir iş sisteminde görev yapan yöneticilerin sahip oldukları profillerin ve sergiledikleri yönetsel rollerin irdelenerek ortaya konulması yönetim literatürüne katkı sağlayarak mevcut kuramları ve çalışmaları test etme şansı vereceği gibi gelecek araştırmalara da yol gösterici olabilecektir. Yanı sıra, Anadolu bölgelerinde yürütülecek benzer araştırmalar Türkiye'nin bölge bölge yönetici profilinin ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Böylelikle bölgesel farklılıklar öğrenilmiş olacak, karşılaştırmalı değerlendirmeler ve çalışmalar yapma olanağı doğabilecektir.

Yararlanılan Kaynaklar

- Ataman, G. (2001) İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar, Türkmen Yayınları, İstanbul
- Bayat F. (2005). "Örgüt İçerisindeki Rol ve İşlevleri Bakımından 'Orta Kademe' Yöneticileri, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7/3, s. 1-13
- Bayram M. (2011), "Otel İşletmelerinin Genel Müdür Profillerinin Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma", Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, cilt 22, sayı 1, Bahar: 35-48
- Beheshstifar M., Motahari J., ve Moghadam M. (2012), "Relation Between Managers' Traits With Their Assessment of The Successful Criterion in Iran", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, September 2012, vol. 2, no.9, pp. 301-314
- Boone L. ve Kurtz D. (2001), "CEOs: a Group Profile", Business Horizons, pp. 38-42
- Broadbridge A. (1999), "A Profile of Female Retail Managers: Some Insights", The Service Industries Journal, vol.19, no.3, pp. 135-161
- Buğra A. ve Üsdiken B. (1997), "Introduction: State , Market and Organizational Form", State, Market and Organizational Form, Ayşe Buğra and Behlül Üsdiken (eds.) de Gruyter Studies in Organization, Berlin and New York, pp.1-11
- Burgaz B. (1997), "Managerial Roles Approach and The Prominent Study of Henry Mintzberg and Some Empirical Studies Upon The Principal Work", Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi13: 9-20
- Daft, R. L. (1994) Management, Dryden Press, NewYork
- Drucker, P. (2007) Etkin Yöneticinin Seyir Defteri, Optimist Yayın Dağıtım, İstanbul
- Gottschalk P. (2002), "The Chief Information Officer: A Study of Managerial Roles in Norway", Proceedings Of The 35th Hawaii International Conference On System Sciences
- Gökçe O. ve Şahin A. (2003). "Yönetimde Rol Kavramı ve Yönetsel Roller", SÜ İİBF Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, s. 133-156

- Ives B. ve Olson M. (1981). ‘‘Manager Or Technician? The Nature Of The Information Systems Manager’s Job’’, MIS Quarterly, Vol.5, No.4, pp. 49-63
- Jung D. ve Sosik J. (2006), ‘‘Who Are The Spellbinders? Identifying Personal Attributes Of Charismatic Leaders’’, Journal Of Leadership And Organizational Studies, vol.12, no.4, pp. 12-26
- Koçoğlu E. , (2010). ‘‘İşletmelerde Yöneticilerin Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanımı: Ankara İli Örneği’’, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı
- McCarthy C. (2000), ‘‘View From The Top: Henry Mintzberg On Strategy And Management’’, Academy of Management Executive, 2000, vol.14, no.3, pp. 31-39
- McConkey W. ve Short L. (2008), ‘‘What Do Entrepreneurs Do?’’ , pp. 149-159
- Miner J. (1976), ‘‘Relationships Among Measures of Managerial Personality Traits’’, Journal of Personality Assessment, 1976, 40, 4, pp. 383-397
- Mintzberg, H. , (1989). ‘‘Mintzberg On Management: Inside Our Strange World Of Organizations’’, Free Press, 1989
- Mintzberg, H. (1990) ‘‘The Manager’s Job: Folklore and Fact’’, Harvard Business Review, March – April, 1990, pp. 49 – 61
- Ramezani Z. , Khabiri M., Alvani S. ve Tondnevis V. (2011), ‘‘Use Of Mintzberg’s Model Of Managerial Roles To Evaluate Sports Federations Managers Of Iran’’, Middle-East Journal Of Scientific Research, 10 (5): 559-564, 2011
- Seebungkerd P. ve Phornprapha S. (2007), ‘‘The Positive Effect Of Leadership Profile of Managers On Work Environment And Business Performance’’, International Journal Of Management And Decision Making, Volume 8, Issue 2-4, 2007, pp. 190-213
- SHahmandi E., Silong A., Ismail I., Samah B. ve Othman J. (2011,) ‘‘Competencies, Roles and Effective Academic Leadership In World Class University’’, International Journal Of Business Administration, vol.2, no.1, pp. 44-53
- Sharpe D. , (1993), The Chief Information Officer: A Study of Managerial Roles, Journal of Management Information Systems, Vol.10, No.2 (Fall,1993), pp.111
- Wheelen T. ve Snyder N. , (1981). ‘‘Managerial roles: Mintzberg and the Management Process Theorists’’, Academy Of Management Proceedings, pp. 249-253
- Wright P. ,Theerathorn P. , Gilmore J. and Lado A. , (1992), ‘‘Top Managers, Organizational Culture And Strategic Profiles: Implications For Business Performance’’, American Business Review, pp. 25-36
- Yamak S. ve Üsdiken B. (2006), ‘‘Economic Liberalization And The Antecedents Of Top Management Teams: Evidence From Turkish ‘Big’ Business’’, British Journal of Management, Vol. 17, s. 177-194
- Yue V. (2012), ‘Role and Position : Job Expectation And Practises’’, Asian Social Science, vol. 8, no. 1, January 2012, pp. 12-26

What Managers Really Do? An Emprical Study about Managers' Roles in Bursa

Nilüfer RÜZGAR

Yalova University
School of Foreing Languages,
Yalova, Turkey
niluferruzgar@hotmail.com

Mustafa KURT

Yalova University,
Faculty of Economics and Administrative
Sciences, Yalova, Turkey
mkurt@yalova.edu.tr

Extensive Summary

Introtuction

The Managerial Roles Approach which is one of the newer approaches to management analysis has been popularized by Henry Mintzberg. Mintzberg(1975) introduced his "role theory" in management literature. According to Mintzberg, there was no chance of explaining what managers really do by current perceptions. He also accentuated that the literature about manager's job was lack of proof and not only this lack of proof but also the fact that the actual evidences of previous studies were exactly the opposite, entailed the need to disregard this perception (Mintzberg, 1973, p.4). Mintzberg, carried studies on managers who manages 5 different fields such as consulting company, technology company, consumer goods company, hospital and school. He observed the tasks the managers were engaged and he generated his role theory at the end of these observations. According to the theory, he retained that the managers undertook 10 roles and explained these roles in his book "Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations", which was published in 1990. With reference to this, the 10 roles were gathered under 3 categories as interpersonal (figurehead, leader, liaison), informatioanl (monitor, disseminator, spokesperson) and decisional (entrepreneur, disturbance handler, resource allocator, negotiator).

Tablo 1: Mintzberg's Taxonomy on Role of Managers

Category	Role
Interpersonel	Figurehead Leader Liaison
Informational	Monitor Disseminator Spokesperson
Decisional	Entrepreneur Disturbance Handler Resource Allocator Negotiator

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

Methodology, Data Collection

The primary aim of this study is to describe the managers' roles in Turkish firms based in Bursa. In this context, it is tried to explain the managerial roles and profiles 120 of Bursa firms which took place in "Anatolian 500" list prepared by Ekonomist in 2012. In this sense, survey method is employed to the top management (general manager, manager, vice manager) and it is aimed to characterise the projection of the Managerial Roles Theory of Mintzberg, which are classified in 3 groups, on the firms that run business in Bursa.

Our research adapts survey based data collection. In the scope of the research a two-part survey is formed. The first part of the survey form involves 21 questions regarding both the firm and the features of the managers. As for the second part, a 7 dimension Likert Scale, which is used in a former study of Sharpe (1993), involving 46 questions and aiming at classifying the managers' profiles in the sense of their roles in their firms is adapted and used.

Relevant survey forms are conveyed to top management (general manager and vice manager), 98 valid responses are obtained. These survey forms are analysed through SPSS programme.

Findings

In the sense of the evaluations of the survey forms, tables 5 demonstrate the managers' roles in Bursa according to their perspective of order of importance while fulfilling their positions. In this table, managerial roles are classified into 6 groups although the Mintzberg classification involves 10 groups. Disseminator, disturbance handler and negotiator roles are excluded. In the afore mentioned table Sharp (1993) classified the roles in 6 groups and categorized the tasks that correspond to each role in this context.

Table 5: Descriptive Statistics

Statistics							
		Leader	Liaison	Monitor	Spokesperson	Entrepreneur	Resource Allocator
N	Valid	94	94	93	93	94	90
	Invalid	4	4	5	5	4	8
Means		6,19	5,97	6,06	6,00	5,98	5,79
Std. Deviation		,60954	,68750	,604	,64268	,69553	,571

According to the findings of the research that although the managers perform all 6 roles that are included in the table, they primarily demonstrate leader, monitor and spokesperson in terms of means.

Conclusion

The primary finding of this research is the fact that interpersonal (leader) and informational (monitor) roles of Mintzberg classification constitutes great importance for the managers of the firms in Bursa that are included in our research. Besides, gender, managerial tenure, education and the relation between managerial roles and managerial titles are investigated. It is verified that there is no statistically significant difference between gender, managerial title, managerial tenure and undergraduate faculty and managerial roles.