**A RESEARCH ON THE EFFECT OF EXECUTIVE PERSONALITY CHARACTERISTICS AND CULTURAL DIFFERENCES ON SUCCESS IN MANAGEMENT**

**YÖNETİCİ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN VE KÜLTÜR FARKLILIĞIN YÖNETİMDEKİ BAŞARIYA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yönetici, bir organizasyonda liderlik rolü üstlenen ve birlikte çalıştığı ekibini yöneten birinci derecede sorumlu profesyonel bir kişidir. Genellikle yöneticiler, organizasyon ve örgütlerde pek çok bölümü yönetmekten sorumludur. Farklı yöneticiler olmakla birlikte, genellikle performans incelemeleri yapmak, örgüt hedeflerine ulaşmak ve karar vermek gibi görevleri vardır. Yöneticiler genellikle örgüt çalışanları ile örgütün sahibi konumundaki kişiler arasındaki iletişimi sağlamakla yükümlüdürler.

Yöneticilerin sorumlulukları, çalıştıkları sektöre ve organizasyona bağlı olarak değişebilir. Ancak, farklı sektörlerdeki yöneticilerin bazı ortak sorumlulukları şunları içermektedir:

**Takımına liderlik etmek**

Bir yöneticinin temel sorumluluğu ekibine liderlik etmektir. Çalışanlarına yön vermek ve sorunlara ivedi yanıtlar getirmek. İcabı durumunda görevleri belirli çalışanlara devretmek ve projelerin yolunda gitmesini sağlamak. Başarılı yöneticiler, ekiplerinin üretkenliğini artırmak için adil bir lider olma rolünü üstlenirler.

**Çalışanları eğitmek**

Yöneticiler genellikle çalışanlarını yaptıkları işleri yerine getirmeleri ve yeni beceriler elde etmeleri için eğitmekten sorumludur. Onlara mesleki gelişim fırsatları da sunabilirler. Yöneticiler genellikle çalışanlarına mentörlük yaparlar ve kariyerlerinde ilerlemelerini sağlarlar.

**Karar almak**

Yöneticinin önemli bir görevi de kendi yönettiği örgüt adına karar vermektir. Bazen yöneticiler zor kararlar alırlar, bu nedenle örgüt liderinin güçlü bir analitik karar verme gücüne sahip olması önemlidir. Yöneticinin doğru kararlar alabilmesi için hedef belirlemesi, bilgi toplaması, seçenekleri saptaması, seçenekleri değerlendirmesi ve seçtiği opsiyonu paylaşması gerekir. Yöneticiler genellikle en iyi kararları vermelerine yardımcı olmak için çalışanları ve şirketlerindeki diğer kişilerle iletişim kurarlar.

**Örgütün bütçesini yönetmek**

Yöneticiler bazen örgütün bütçe sorumluluğunu da üstler finans ve muhasebe departman müdürleriyle ortaklaşa çalışma yürütür. Örgütün bütçesini doğru oluşturmak için diğer departman yöneticileri ile görüşebilirler, bölümlerinin çalışması için ne kadar finansmana ihtiyaç duyulacağını birlikte belirleyebilirler.

**Performans değerlendirmesi yapmak**

Yöneticilerin bir diğer önemli sorumluluğu da çalışanları için performans değerlendirmeleri yapmaktır. Genellikle, performans incelemeleri periyodik olarak yapılır. Performans incelemelerinde yöneticiler, çalışanlarına nasıl gelişebilecekleri konusunda geri bildirim ve önerilerde bulunur. Ayrıca, çalışanlarının hedefler belirlemesine veya hedeflere ulaşma konusundaki ilerlemelerini izlemelerine yardımcı olabilirler.

**Performans yorumlarını yönetmek**

Yöneticiler performans değerlendirmelerini yorumlamak, çıkan sonuçlara göre örgütün işleyişinde yeni kararlar almak ve çalışanlara feedback vermekten sorumludurlar. İş görenlere hedef belirlemelerinde veya hedefe yönelik çalışmalar yapmalarında yardımcı olurlar.

**Yeni çalışanları işe almak**

Yöneticiler yeni çalışanları işe almak için sık sık örgütün insan kaynakları departmanıyla birlikte çalışırlar. İşe başvuran adayları belirler, görüşmeler yapabilir ve uygun aday bulunana kadar iş tekliflerini uzatabilirler. Başarılı yöneticiler, bir iş adayının ekiplerine uygun olup olmadığını nasıl anlayacaklarını bilirler, çünkü insanların bölümlerinde başarılı olmak için hangi becerilere ve niteliklere ihtiyaç duyduklarını bilirler.

**Yönetici türleri**

Örgütlerde farklı yönetici türleri mevcuttur:

**Üst düzey yöneticiler**

Üst düzey yöneticiler genellikle örgütte CEO konumunda olan ve örgütün genel stratejisiyle ilgilenen kişilerdir. Birçok departmandan birinci derece de sorumludurlar. Ayrıca, farklı görev ve projelerin, örgütün kapsayıcı misyonuyla uyumlu olmasını sağlamaktan da sorumludurlar.

**Genel müdürler**

Genel müdürler, Örgütün ürün üretimini denetlemek, kaliteyi arttırmak de dâhil olmak üzere çeşitli yönetim görevlerinden sorumludur. Genellikle çalışanları için hedefler belirler ve ürün planları oluştururlar. Genel müdürün amacı, örgüte yeni pazarlar bulmak ve örgütün gelirini artırmaktır.

**Orta kademe yöneticiler**

Orta kademe yöneticileri belirli çıktılara ulaşmaktan sorumludur. Sorumlulukları örgütte üretilen ürünlerin kalitesi veya hizmetleriyle ilgilidir. Orta kademe yöneticileri genellikle bir örgütün üst kademe yöneticileriyle ile iletişim kurar ve sonuçları onlara rapor ederler.

**Takım yöneticileri**

Ekip yöneticileri, yani süpervizörler bir örgütün belirli gruplarını ve yaptıkları işleri denetlemekten sorumludur. Projeleri denetlemek, ekipleri canlı tutmak ve onlara yön vermekten sorumludurlar. Takım yöneticileri de takımın çalışmaları ile ilgili bilgileri ve sonuçları örgütün üst düzey yöneticileri ile paylaşırlar.

**Yönetici becerileri**

Başarılı bir yönetici olmak için aşağıdaki beceriler gerekmektedir:

Örgütlerde kültürü yaratacak en temel güç liderliktir. Schein’a göre

“Bir madeni paranın iki yüzü gibi değerlendirilen örgüt kültürü ve liderliğin örgütsel

performans üzerinde ayrı ayrı ve bir arada çok önemli etkileri vardır.”

**Liderlik**

Liderlik, yöneticiler için temel bir beceridir, yöneticinin en önemli iş sorumluluğu ekiplere liderlik etmektir. Yöneticiler genellikle ekip ruhu oluşması için liderlik eder ve çalışanlarını eylemlerini ve iş etiğini yansıtmaya çalışırlar.

Başarılı liderlik vasıfları:

**Motivasyon:**

Liderlik vasfı olan yöneticiler çalışanlarını nasıl motive edecekleri konusunda başarılıdırlar. Ayın başarılı çalışanını ödüllendirme ve farklı promosyonlar ile çalışanları daha verimli çalışmaya teşvik ederler.

**Pozitif davranış**

Başarılı liderler örgütte olumlu bir tutum sergilerler ve çalışanlarını da aynısını yapmaya teşvik ederler. Yöneticinin iyimser düşünce tarzı ve başkalarıyla olan iletişiminde ki pozitif etkileşimi çalışanlara da yansır.

**Güven:**

Güven, zor durumlarla başa çıkmak ve çalışanlarını etkili bir şekilde yönlendirmek için başarılı bir liderde olması gereken önemli bir özelliktir. Yöneticinin önemli kararlar almasında ve takımına örnek olmasında gerekli bir davranıştır.

**Uyum gösterme, esneklik**

Yönetici özelliği duruma adapta olabilmeyi, esnek davranışı, zor koşullarda bile etkili bir şekilde liderliği sürdürebilme becerisi anlamını taşır.

**Yetkilendirme**

Yetkilendirme, görev dağıtımında farklılık yaratma iş görenlerin kapasite ve becerilerine göre yeni atamalar yapmak ve diğer yurt dışı faaliyetleri yönetmek için görev ve sorumluluklarını başkalarını yetkilendirerek kendi zamanlarını boşaltmalarını sağladığı için başarılı liderlerin son derece etkili becerisidir.

**İletişim**

Yöneticiler, hem çalışanları hem de örgütlerin diğer üyeleri, paydaşları ve yurt dışı ortakları ile sık sık iletişim kurduklarından örgütün başarılı olması için etkili iletişim becerilerine ihtiyaç duyarlar. Yazılı iletişim yani rapor ve e-posta yazmak için yazılı iletişim becerilerine, aktif dinleme becerilerine ve yurt dışı ilişkilerinde ise yabancı dil ve dilleri etkili bir şekilde kullanma becerilerine sahip olmaları gerekmektedir. Yöneticilerin etkili iletişim kurabilmeleri için bu beceriye sahip olmaları önemlidir. Aktif dinleme, göz teması, beden dili ve gülümsemeyi içermekte aynı zamanda o ülkenin kültürünü iyi bilmek gerekmektedir.

**Karar verme**

Yöneticiler genellikle ekipleri için zor kararlar vermek zorundadır, bu nedenle güçlü karar verme becerileri çok önemlidir. Genellikle yöneticiler, işyerindeki kararları ve diğer sorunları ele almalarına yardımcı olmak için kendi karar verme süreçlerini geliştirir. Başarılı yöneticiler, karar verirken şirketteki diğer insanlardan geri bildirim istemeye de isteklidir.

**İlişki kurma**

Başarılı yöneticiler çalışanları ile ilişkiler kurarlar. Çalışanlarıyla tanımak ilgi ve becerilerini bilmek iş göreni yönlendirmede gereklidir. Yöneticiler çalışanlarıyla güçlü ilişkiler kurduğunda, karşılıklı güvenin artmasına ve çalışanların moralinin yükselmesine yardımcı olabilirler.

**Müşteri hizmeti**

Müşteri hizmetleri becerileri yöneticiler için de yarar sağlayabilir. Bazen yöneticiler, müşterilerin ve örgüt sahipleri ya da ortaklar arasında bir iletişim hattı görevi görerek, şirketlerinin müşterileriyle doğrudan iletişim kurmasını sağlarlar. Yöneticinin ikna kabiliyeti empati ve sabır gibi özellikleri müşteri hizmetleri becerilerine fayda sağlar.

Yöneticilik becerileri, örgütteki ekiplere ve departmanlar arasında toplantılara liderlik etmeyi bazı durumlarda görevleri devretmenizi ve işbirliğini desteklemeye yardımcı olabilir. Yöneticilik örgütün performans standartlarını korumak için çalışanları eğitmeyi ve değerlendirmeyi, onlara liderlik etmeyi de içerebilir.

**Yöneticilerin sahip olduğu ortak liderlik becerileri şunları içerir:**

Kararlılık

Güvenilirlik

Çatışma çözümü

Yapıcı eleştiri

Görevleri devretme

Empati

Yetkilendirme

Bütünlük

Mentorluk

Motive edici olma

Sabır

İlişkileri yönetimi

Görev delegasyonu

Takım oluşturma ve takımı yönetme

Başarılı bir yönetim için yönetici ve ekibi için SMART hedefleri belirlenmelidir. Stratejik uyum ve motivasyon ve değişen dünyaya ve iletişime uyum sağlamak için kolay bir yoldur. Yönetici olarak takımınızı motive etmekten ve takımın performansını iyileştirmekten sorumlusunuzdur. Yöneticilerin kendileri için AKILLI hedefler koyması kendi liderlik becerilerini geliştirmesi çağa ayak uydurması gerekmektedir. SMART nitelikleri, net, ilham verici hedefler oluşturmanıza ve geliştirmenize yardımcı olur. SMART şu anlama gelir:

**Spesifik, özel**

Başarıya odaklı sade kısa hedef. Hedefler belirlenir ve basitçe yazılır. Amaç anlaşılabilir olmak, herhangi bir uzmanlık bilgisi olmadan hedefi okuyan herkes tarafından hemen anlaşılabilmektir.

**Ölçülebilir**

Uz görü sahibi olmak, ilerlemeyi izlemek ve hedefinize ne zaman ulaşacağınızı belirlemek için net bir ölçüm. Tam olarak ne kadar ürün elde etmeniz veya geliştirmeniz gerektiğini ölçümlemeyi ifade eder

**Ulaşılabilir**

Amaçladığınız hedef ancak kaynaklarınız, zamanınız ve araçlarınız göz önüne alındığında gerçekçidir ve ulaşmak mümkündür. Bazen hedefler esnek olabilir ve belirli zorluklarla karşılaşmak mümkündür, ancak tamamen imkânsız hedefler oluşturmak yöneticiyi başarısızlığa sürükler.

**Amaca uygunluk**

Örgütün amacı misyon ve vizyonu ve ulaşmak istediği hedef örgütün kendisi, yöneticisi ve ekibi için değerli ve önemlidir.

**Zamana Bağlılık**

Örgütün net bir hedefi olmalıdır. Hedefe ulaşmak için zaman ayırmak, doğru planlamak ve bu plan çerçevesinde zamana bağlı olarak hedefe varmak çok önemlidir.

Yönetim, çok boyutlu bir kavramdır. Yönetimi “insanlar aracılığıyla işlerin yaptırılması sanatı” (Lewis vd. 1994:5) olarak tanımlayanlar olduğu gibi “istenilen amaçları gerçekleştirebilmek için kaynakların (insan gücü, para, zaman, malzeme ve yer unsurları) etkin ve yeterli bir şekilde birleştirilmesi ve koordine edilmesi” (Hitt vd. 1989:15) şeklinde tanımlayanlar da vardır. Yönetim, nasıl tanımlanırsa tanımlansın; en önemli unsur, yönetimin beşeri (insan kaynakları) yönüdür. Bu da etkili iletişimi gerektirir.

Örgütlerin de tıpkı toplumlar gibi kendilerine özgü davranış kalıpları, inançları ve değerleri vardır. Bu değerler toplamına, örgüt kültürü denir. Bu kültür, örgütlere bir kişilik verir ve yönetim tarzını belirler. Kültür örgütün işleyişinde önemlidir.

Değişen dünyada örgütün paydaşları iş ilişkilerinde oldukları yönetici ve örgütleri çeşitliliğe doğru itmektedir. Kurumsal performans söz konusu olduğunda, yurt dışı paydaşlar yalnızca bir şirketin alt yapısına bakmazlar. Örgütün işyeri çeşitliliğini artırma, ürün yelpazesini yenileme çabalarına ve yöneticilerin kendi kültürlerine ne kadar aşina olduklarına ve kendi dillerinde iletişim kurma çabalarına bakarlar. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan organizasyonlar hem iç hem de dış çevresinde meydana gelen gelişme ve değişimlere kolaylıkla uyum sağlarlar. Kültür, bir toplumun yaşayış biçimidir, öğrenilmiş davranışların bir ifadesidir. Kültür değişime açıktır çağın ihtiyaçlarına göre değişim göstermektedir. Kültür sosyal ve tarihi bir mirastır korunması gerekmektedir. Örgütler dışa dönük yapıları nedeniyle farklı kültürden oluşan paydaşlara sahiptirler. Sürdürülebilir iş ilişkileri için paydaşların dilini ve kültürünü bilmek önemlidir. Çağımızda rekabetin giderek yoğun hale gelmesi, küreselleşme eğiliminin giderek yaygınlaşması örgütlerin ya da organizasyonların ayakta kalmasını zorlaştırmaktadır. Özellikle yönetim, pazarlama, rekabet, teknoloji vb. alanlarda meydana gelen yeni yaklaşımlar ve gelişmeler, örgütlerin klasik metotların dışında bazı arayışlara girmelerini kaçınılmaz hale getirmiştir. Çağa ayak uydurmak bilimsel bilgi ve teorilerin yerinde, zamanında, durum ve koşullara göre uygulanması ile ancak gerçekleşebilir (Baransel,1993:37). Her toplum kendi yönetimini oluştururken, hem evrensel yönetim biliminin verilerinden hem de kendi toplumunun kültürel özelliklerinden etkilenmekte ve bunları sürdürme çabasındadır. Örgüt başarısı ve devamlılığı için yöneticiler arzu edilen doğrultuda etkinlik sağlamak, verim elde etmek istiyorlarsa kültürel değerlere ve farklı ülkelerin dillerine karşı yapıcı bir tavır sergilemelidirler. Yönetimin başarısı, bilimsel verilere bağlı olduğu kadar; yönetilen kişilerin kültürel özelliklerine de uygun olmasına bağlıdır (Çeçen,1985:119-120).

Dünyanın her yerinde yönetimin temel ilkeleri ve fonksiyonları, bütün kültürel ortamdaki örgütler için geçerli ancak, uygulama biçimleri değişik olabilmektedir. Örneğin, farklı ülkelerde faaliyet gösteren aynı yasal düzenlemelere tabi olan ve benzer alanlarda faaliyet gösteren örgütlerin yapılanma biçimleri benzer olsa da uygulama ve varılan sonuçlar açısından farklılıklar gösterebilmektedir. Bu uygulamayı sadece kamuya ait kurumlarda ve örgütlerde değil STK’larda da rastlamak mümkündür. Aynı alanda faaliyet gösteren iki örgütten biri etkin ve verimli çalışırken; diğeri arzu edilen hedeflere ulaşamayabilir ya da başarısız olabilir (Erdoğan, 1994:164). Örgüt yönetimi pek çok fonksiyonları dışında liderlik etme, iletişim ve motivasyon fonksiyonları ve farklı örgütsel kültürlerine uyum sağlama açısından ele alınması yararlı olacaktır. Örgüt kültürü, örgütsel yaşamı düzenleyerek örgütün geleceğini belirler. Bu durum yönetimde etkililiğe işaret eder (Bakan vd., 2004: 20). Örgüt kültürü, bir örgütü başka bir örgütten ayıran çizgiyi gösterir. Çalışanlar arasında dayanışmayı artırır ve çalışanların örgütle olan ahengini kolaylaştırır (Şahin, 2010: 25)

Günümüz değerleri ile geçmiş dönem değerleri arasında önemli değişiklikler vardır. Geleneksel değerler olarak gösterilen disiplin yerini kendi kendini kontrole, hiyerarşi takım anlayışına, itaat katılıma, güç uzlaşma sağlama yeteneğine, etkinlik yaratıcılığa, mezkezileşme ise merkezileşmemeye bırakmıştır. Değerlerdeki bu değişimin sonucu olarak, yönetimde başarı sağlayacak araç ve yöntemlerde de birtakım değişiklikler meydana gelmiştir. Dış pazarlara açılma ve küreselleşme yöneliminin yayılması, rekabetin gitgide artması gibi ilerlemeler neticesinde, örgütlerin geleneksel yöntemlerden başka birtakım arayışlara gitmeleri kaçınılmaz olmuştur. Böylece örgüt kültürünün doğması ve yayılması, bu arayışın bir sonucu olmuştur (Ataman Unutkan, 1995: 23-24-25). Örgütteki kültürel unsurları kabullenen çalışanlar, yönetimin ve örgütün ihtiyaçlarına olumlu yönde cevap verir. Kişilerin ait olduğu kültürel yapı, örgütteki söz konusu kültür ile benzerlik gösterirse, çalışanların uyum sorunları en az düzeyde kalabilir (Köse vd., 2001: 222) Yönetimde durumsallık yaklaşımı gereği, bilimsel bilgi ve teorilerin yerinde, zamanında, durum ve koşullara göre uygulanması gerekmektedir. Her toplum kendi yönetimini oluştururken hem evrensel yönetim biliminin verilerinden hem de kendi toplumunun kültürel özelliklerinden etkilenmektedir. Yöneticiler arzu edilen doğrultuda etkinlik sağlamak istiyorlarsa, bu unsuru göz önünde tutmak zorundadırlar. Yönetimin başarısı, yönetim biçiminin bilimsel verilerine bağlı olduğu kadar; yönetilen kişilerin ve örgütün kültürel özelliklerine de uygun olmasına bağlıdır.

**KAYNAKLAR**

Ataman, U, G. (1995). İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü, Türkmen Kitabevi, İstanbul**.**

Baransel, A. (1993), Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, 3. Baskı, İstanbul.

Çeçen, A. (1985), “Kültür Yönetimi”, AİD, C. 18, S. 1, TODAİE, Haziran, 113-140

Drucker, P. F. (1974), “Yönetici Olmak Ne Demektir?”, Çev. Sabuncuoğlu, G.,Verimlilik Dergisi, C.3, S.2, Ankara. Erdoğan, İ. (1994), İşletmelerde Davranış, 4. Baskı, Beta Yayın, İstanbul.

Güvenç, B. (1989), İnsan ve Kültür, Remzi Kitabevi, İstanbul.

Hitt, M. A., Middlemist, R. D. ve Mathis, R. L. (1989), Management Concept

and Effective Practice, Third Edition, West Publishing Company, NewYork.

Lewis, P. S., Goodman, S. H. ve Frandt, P. M. (1994), Management Challenges

in the 21st Century, West Publishing Company, New York <https://kaizenatolyesi.com.tr/smart-hedefler/>

Koçel, T. (2010) İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda

Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, 12. Baskı, Beta

Yayıncılık, İstanbul.Köse, S, Tetik, S, Ercan, C, (2001), Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler

Cheng, Y., Stockdale, M.S. (2003). “The validity of the three-component model of

organizational commitment in a Chinese context”, Journal of Vocational

Behavior, 62, 465–489