

KAMU ÖRGÜTLERİNDE YÖNETSEL ETKİNLİĞİN ARTIRILMASI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Hasan EKİNCİ*
Abdullah YILMAZ**

ÖZET

Sosyal yaşamın sürekliliği ve toplumsal refahın artırılması açısından yaşamsal öneme sahip kamu örgütlerinin etkin ve verimli biçimde faaliyet gösterebilmeleri için, bu örgütlerin yönetim kademelerinde görev yapan personelin yönetsel etkinliklerinin optimal düzeye çıkarılması gerekir.

Bu çalışmada, kamu örgütlerinde yönetsel etkinliğin artırılması üzerine kısa teorik bilgiler ve konu ile ilgili olarak Sivas il merkezinde gerçekleştirilen ampirik bir uygulama yer almaktadır.

GİRİŞ

Bir disiplin olarak kabul edilip incelenmeye başlandığı tarihten bugüne kadar geçen süreç içerisinde yönetim bilimi, çok farklı açılardan uygulamalara konu olmuştur. Özellikle XX. yüzyılın ikinci yarısında ortaya çıkan ve kısa zamanda biyolojiden tıbbı, siyaset biliminden yönetim bilimine kadar geniş bir yelpazede kullanım alanı bulan “Sistem Yaklaşımı”nın bilimsel uygulamalarda kullanılmasıyla birlikte yönetimin farklı boyutları uygulama konusu yapılmaya başlanmıştır. Yönetimin bu farklı boyutlarından biri etkinlik boyutudur.

Kâr amacı gütmeyen çeşitli kamu ve özel örgütlerde verimliliğin ölçülememesi, verimliliği bir ölçüt olarak alan ve verimlilikten daha geniş bir kavram olan etkinlik kavramının ortaya atılmasına neden olmuştur.

Etkinliğin tanımı üzerinde düşünürler arasında henüz tam bir fikir birliğine varılmamıştır. Etzioni, Barnard, Hall ve Price’a göre, etkinlik, örgütün amaçlarını gerçekleştirme derecesidir. Katz ve Kahn ise etkinliği, örgütün çıktılarının mümkün olan bütün yollardan (ekonomik, teknolojik, siyasal, vb.) en yüksek düzeye çıkarılması olarak tanımlamaktadır (Dicle, 1975: 27).

Gibson ve arkadaşları ise etkinliği üç ayrı perspektifte tanımlamaktadırlar (Gibson vd., 1991: 25). Onlara göre en temel seviye, örgüt üyelerinin, tek tek çalışanların, görevlerindeki performanslarının göz önünde bulundurulduğu “bireysel etkinlik”tir. Bireylerin yerine getirdikleri görevler bir bütünün parçaları

* Yrd. Doç. Dr., Cumhuriyet Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü

** Dr., Cumhuriyet Üniversitesi, İ.İ.B.F., Kamu Yönetimi Bölümü

gibi örgüt içindeki işlerin ve pozisyonların bir parçası olduğu için, yönetici bireyin performans gelişim sürecini çeşitli standartlara göre periyodik aralıklarla değerlendirir.

Bireyler nadiren diğer bireylerden izole edilmiş şekilde tek başlarına çalışırlar ve genellikle bir grup içinde çalıştıkları için, diğer bir etkinlik türü ile karşılaşmaktadır ki bu “grup etkinliği”dir. Grup etkinliği, basitçe, grubun bütün üyelerinin üretime katkıları toplamı olarak ifade edilebilir. Ancak, grup etkinliğinin -sinerjik etkilerden dolayı- üyelerin katkıları toplamından daha fazlasını ifade ettiği de unutulmamalıdır.

Etkinliğe üçüncü bakış açısı ise “örgütsel etkinlik”tir. Örgütler bireyleri ve grupları içerdikleri için, örgütsel etkinlik birey ve grup etkinliklerini içermektedir. Bununla beraber örgütsel etkinlik, bireysel etkinlik ve grup etkinliği toplamından daha fazlasını ifade etmektedir. Çünkü, grup etkinliğinde olduğu gibi, sinerjik etkiler nedeniyle örgütler, parçalarının performansları toplamından daha yüksek bir performans düzeyine ulaşabilmektedirler.

Etkinlikle ilgili her üç perspektif arasında göz ardı edilmemesi gereken bir bağımlılık vardır. Şöyle ki: Grup etkinliği bireysel etkinliğe ve örgütsel etkinlik grup etkinliğine bağlıdır (Gibson vd., 1991: 25). Bu üç perspektif arasındaki ilişki örgütten örgüte -yapılan işe ve kullanılan teknolojiye göre- değişir.

Örgütlerin varoluş nedeni amaçların etkili bir biçimde başarılmasıdır. Öteden beri sürüp gelen verimliliği ve etkililiği artırma çabaları zamanımızda daha da yoğunluk kazanmıştır. Bu artırma istekleri bu kavramların tanımlanması ve ölçülmesi gereğini de beraberinde getirmektedir.

Örgüt kuramlarının hemen tümü etkinliği tanımlamayı ve arttırmayı amaçlamaktadır. Etkinlik üzerindeki incelemelerin tarihçesi, insan emeğini en yüksek çıktıyı verecek biçimde örgütlemeye çalışan ilk örgüt yazarlarına kadar uzanmaktadır (Tosun, 1981: 1). Etkinlik, yirminci yüzyıla kadar, verimlilikle eş anlamlı bir kavram olarak kullanılmıştır. Bir örgütün etkinliğinin verimliliğine bakılarak belirlenmesinin temelinde yatan düşünce, o örgütün mal veya hizmet üretme dışında başka bir amacının olmadığı düşüncesidir. Oysa, örgütler açık sistemler olarak çevreleriyle sürekli etkileşim halinde buldukları için uygulamacılar zaman içinde ilk dönemin bu sınırlı bakış açısından vazgeçmiş ve etkinliği sistem düzeyindeki ölçütlere göre yeniden tanımlamaya yönelmişlerdir (Tosun, 1981: 2).

İkinci Dünya Savaşı’ını izleyen yıllarda, örgüt kuramlarındaki gelişmelere paralel olarak, yönetim literatüründe etkinliği inceleyen ve onu açıklamaya çalışan modeller de artmıştır. Bu durum, etkinliğin farklı açılardan ele alınmasına ve bunun sonucu olarak, kavramın çoğu kere birbiriyle çelişecek biçimde yorumlanmasına yol açmıştır. Etkinlik ölçütleri değerlendirmeyi yapanın kim olduğuna ve bakış açısına göre değiştiğinden, etkin olanla olmayanın birbirinden nasıl ayrılacağı da belli değildir (Tosun, 1981: 3).

I. ETKİNLİK - VERİMLİLİK İLİŞKİSİ

Etkinlik ve verimlilik kavramları yönetim literatüründe başlangıçta eş anlamlı olarak kullanılmıştır. Karşılaşılan pek çok problem, bu iki kavramın birbirinden ayırt edilememesinden kaynaklanmaktaydı (Fontana, 1993: 83). Bir örgütün etkinliğinin verimliliğine bakılarak belirlenmesinin temelinde yatan düşünce; o örgütün mal veya hizmet üretme dışında başka bir amacının olmadığı düşünce-siydi. Oysa, örgütler açık sistemler oldukları ve çevreleriyle sürekli etkileşim halinde buldukları için, uygulamacılar bu sınırlı bakış açısından vazgeçmiş ve etkinliği sistem düzeyindeki ölçütlere göre ve verimlilikten ayrı bir kavram olarak tanımlamaya yönelmişlerdir (Tosun, 1981: 2). Bu yöneliş sonucu verimlilikten farklı, ama onu da kapsayan bir “etkinlik” kavramı uygulamaların odak noktasına yerleşmiştir. Bu iki kavramın birbirinden ayrılmasının ikinci bir nedeni ise, kâr amacı gütmeyen çeşitli kamu ve özel örgütlerde verimliliğin ölçüle-mesidir. Bunun sonucunda, verimliliği bir ölçüt olarak alan ve verimlilikten daha geniş bir kavram olan “etkinlik” kavramı ortaya atılmıştır. Örneğin, James Price (1968), etkinlik ölçütlerini sayarken ilk sıraya verimliliği yerleştirmektedir (Baransel, 1993: 38).

Verimlilik ile etkinlik arasındaki farkı belirtmek için genellikle Drucker’ın ayrımı kullanılmaktadır (Henry vd., 1993: 62; Kobu, 1993: 31-32). Drucker’e göre, verimlilik, işlerin doğru yapılmasıyla ilgilidir; etkinlik ise doğru işlerin yapılmasıdır (Drucker, 1994b: 44). Yani, verimlilik girdiler ve çıktılarla ilgilenirken, etkinlik çıktılar, sonuçlar ve bunların etkileriyle ilgilenir (Henry vd., 1993: 62). Gerçekten, verimlilik üretim kaynaklarının ne kadar iyi kullanıldığını ölçerken, etkinlik amaçların ne ölçüde gerçekleştiğini belirler. Buna paralel bir görüş olarak, verimlilik ölçütlerinin bir örgütün üretim faaliyetlerinin etkinliğinin nesnel ölçütleri olduğu belirtilmiştir (Jones, 1995: 34). Verimlilik örgüt içi faali-yet sahalarının tümüyle ilgilidir; etkinlik ise, bunun yanında, diğer sosyal yapı-larda olduğu gibi işin gerçekleştirilmesiyle birlikte başlar (Drucker, 1994b: 44). Verimlilik her ne kadar ilk aşama olarak görülse de etkinlik önceliklidir ve ve-rimliliğin etkinliğe yardımcı olarak kullanılması gerekir (Fontana, 1993: 83).

II. KAMU SEKTÖRÜNDE ETKİNLİK

Kamu sektörünün faaliyetlerine yönelik şikayetler, hemen her ülkede gi-derek artmaktadır. Özel sektörde gittikçe artan etkinlik, verimlilik ve kalite endi-şeleri kamu sektöründe henüz kendini yeterince hissettirmemektedir (Yıldız, 1995: 77). Oysa, kamu yönetiminin etkin ve verimli çalışması ve kaliteli hizmet-ler sunması tüm ülke ekonomisini ve özel sektörü doğrudan etkilemektedir.

Kamu örgütlerinde kâr amacının birincil amaç olmayışı, kârın kamu yö-netiminde verimliliğin bir ölçütü olarak kullanılmasına her zaman olanak ver-memektedir. Bu durum, kamu örgütlerinde verimliliğin ölçülmesini zorlaştırmak-tadır (Dicle, 1975: 27). Bu nedenle, çok sayıda kamu yönetimi düşünürü, özelli-kle son yıllarda, kamu yönetiminde verimlilik kavramından çok, verimliliği bir

kriter olarak alan ve daha geniş bir kavram olan etkinlik kavramına ağırlık verilmesi gerektiğini savunmuşlardır.

Özel sektörle kıyasıya bir rekabet haline -koşulların zorlamasıyla- giren kamu örgütlerinde etkinliğin elde edilmesinden birinci derecede sorumlu olan yöneticiler özel sektördeki meslektaşlarından bazı önemli noktalarda farklılaşmaktadır. Bu farklılaşma, onlar açısından azımsanmayacak bir dezavantajdır. Bu farklılıklar şunlardır (Bower, 1977: 134);

1. Kendi örgütleri dışındaki örgütlerce belirlenmiş hedefleri kabullenmek zorundadırlar;
2. Kendi grupları dışındaki gruplarca düzenlenmiş örgüt yapılarında faaliyet göstermek zorundadırlar;
3. Kariyerleri büyük oranda yönetimin kontrolü dışında bulunan bireylerle birlikte çalışmak durumundadırlar;
4. Hedeflerine ulaşmak için özel sektördeki meslektaşlarına tanınan süreden daha az süreye sahiptirler.

Özel işletmelerin mal ve hizmet kalitesini iyileştiremedikleri takdirde varlıkları sona erdiği gibi, kamu kurumları da, katkıda bulunanların öfkesi ve süratle ortaya çıkan yeni ihtiyaçlar sonucu bir gelir azalması ile karşı karşıya kalmaktadır (Yıldız, 1995: 77). Kıtlaşan kaynakların rasyonel kullanımı bu yüzden daha da önem kazanmaktadır. Ayrıca, kamu sektöründe örgütsel etkinliğin ölçülmesinde kullanılacak, bütün örgütler için her zaman geçerli tek bir ölçüt bulunmamaktadır (Dicle, 1975: 40). Etkinlik ölçütlerinin saptanmasında, ana hatlarıyla, uygulamacının sahip olduğu düşünce çevresi, örgütün amaç ve nitelikleri ile içinde bulunulan diğer çevresel koşullar belirleyici olmaktadır.

III. YÖNETİM - ETKİNLİK İLİŞKİSİ

Örgütsel etkinliğin artırılmasında en önemli faktör olan yönetimin -dolayısıyla yöneticinin- yürüttüğü faaliyetlerde etkin olup olmadığı inceleme konusu yapılmalı ve değerlendirilmelidir. Ancak, Drucker'ın belirttiği gibi; "... yöneticiliğe ilişkin diğer her alanda dağlar gibi kitap ve makalenin yayınlandığı bir dönemde, etkinliğe pek ilgi gösterilmemektedir" (Drucker, 1994a: 10).

"Yönetimsel Etkinlik" olarak da adlandırılan "Yönetici Etkinliği", örgütün zirve hedeflerinin başarımı ile ilgilidir. Bu nedenle, "Yönetici Etkinliği" girdilerle değil, çıktılar ve/veya etkilerle bağlantılıdır ve sonuçlara ulaşılması ile hizmetin alıcılar üzerindeki etkisiyle ilgilenir (Henry vd., 1993: 62).

Drucker'a göre, etkin bir yönetici olabilmek için elde edilmesi gereken beş zihin alışkanlığı vardır (Drucker, 1994a: 33-34):

1. Etkin yöneticiler zamanlarının nereye harcadığını bilirler. Denetimleri altında tutabildikleri en asgari zamanı bile sistematik biçimde kullanmaya çalışırlar.

2. Etkin yöneticiler kendilerine somut hedefler koyarlar. Çalışmaktan çok, sonuç elde etmek için çaba harcarlar. İşe teknik ve araçlar bir yana, yapılacak işten değil, “Benden ne yapmam bekleniyor?” sorusuyla başlarlar.

3. Etkin yöneticiler sahip oldukları güçlere dayalı olarak çalışırlar. Yapamayacakları şeylerle işe girişmezler.

4. Etkin yöneticiler, daha yüksek bir performansın olağanüstü sonuçlar vereceği birkaç büyük alan üzerinde konsantre olurlar. Kendilerine öncelikler koyar ve bunlara yönelik kararlarını sonuna kadar korurlar.

Bir ticari kuruluşta, hastanede, bir devlet kuruluşunda, sendikada, üniversitede ya da orduda çalışıyor olsun, yönetici, en doğru şeyleri yapması beklenen kişidir. Bu da, yalın bir dille ifade edilirse, yöneticinin kendisinden etkin olması beklenen kişi olduğu anlamına gelir. Bu yüzden yöneticinin ilk yönetsel görevi, etkin olma kapasitesine sahip işlerden mümkün olan en yüksek randımanı elde etmektir (Drucker, 1994b: 44). Yönetici etkinliği herhangi bir yöneticinin sahip olabileceği sıradan bir özellik değildir. Yöneticinin etkinliği, karşılaştığı bir sorunun çözümü için o soruna özgü çareler üretebildiği anda belli olur (Reddin: 7).

Yöneticinin görevi örgüt, grup ve birey düzeylerindeki etkinlik nedenlerini tanımlayabilmektir (Gibson vd., 1991: 25). Etkin bir yönetici, ne katkıda bulunabileceği üzerinde yoğunlaşır. Başını işinden kaldırıp, kuruluşun koyduğu hedeflere yönelir. Etkin yönetici kendisine şu soruyu sorar: “Hizmet ettiğim kurumun performansına ve elde edeceği sonuçlara ne gibi katkılarda bulunabilirim?” Katkı üzerinde yoğunlaşma, etkin olmanın anahtarıdır. Bu; yöneticinin kendi çalışmasını, işinin içeriğini, düzeyini, standartlarını, etkisini, amirleri, meslektaşları ve satıcılar ile olan ilişkilerini, toplantı ve rapor hazırlama gibi yönetim araçlarını kullanışını etkilemektedir.

Bütün etkin yöneticilerde bulunan ortak özellik (Drucker, 1994a: 32); “...sahip oldukları şeyleri etkin kılan uygulamalardır.” Ve bu uygulamalar, etkin yönetici, bir ticari kuruluşta, bir hükümet kuruluşunda veya bir hastanede yönetici ya da bir üniversitede dekan olarak çalışsa da hep aynıdır. Modern bir toplumun ekonomik açıdan üretken, toplumsal açıdan canlı kılınması için etkin yöneticilik, en çok umut bağlanılan faktörlerden biri konumundadır. Örgütlerin ve toplumların yaşamında merkezi bir yere sahip olan yönetsel etkinliği sağlamayı amaçlayan bir program, çok iyi bir planlamaya ve çok iyi bir uygulamaya muhtaçtır (Reddin: 20).

Etkin yöneticiler, nihayetinde, etkili kararlar almak durumunda olan kişilerdir. Bunun, her şeyden önce bir sistem işi olduğunu bilirler. Birçok kararı hızla almanın, yanlış karar almak anlamına geldiğinin de farkındadırlar. Gerekli olan, az ama temel nitelikteki kararlar ve göz alıcı taktikler yerine doğru stratejilerdir. Son olarak; etkin yönetici, personelin kişiliği ile değil, performansı ile ilgilenir (Reddin: 7)

IV. KAMU ÖRGÜTLERİNDE YÖNETSEL ETKİNLİĞİN ARTIRILMASI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

A. Uygulamanın Amacı ve Hipotezleri

Uygulamanın amacı; Drucker'ın belirttiği ve yukarıda sıralanan etkin bir yönetici olabilmek için elde edilmesi gereken beş zihni alışkanlık esas olmak üzere kamu örgütlerinde görev yapan yöneticilerin yönetsel etkinliklerinin geliştirilmesinde hangi faktörlerin ne ölçüde etkili olduğunu belirlemektir. Ankette yer verilen faktörler şunlardır: Denetim altında gelişimin sağlanması; gereksinim duyulan bilgi birikiminin kazandırılması (Drucker, 1994a: 10-13); hizmetiçi eğitim (Drucker, 1994a: 13); insanları yönetebilme becerisinin geliştirilmesi; karar alma yeteneğinin geliştirilmesi (Drucker, 1994a: 143-197); kendini ispatlama ve yaratıcılık olanağının verilmesi (Drucker, 1994a: 133); örgüt faaliyetlerini öğrenmenin sağlanması; örgüt yönetimine bağlılığın artırılması (Baransel, 1993: 38); örgütsel vizyon ve misyona katkının artırılması (Baransel, 1993: 38); sorumluluk alma yeteneğinin geliştirilmesi; yönetsel becerilerin geliştirilmesi (Reddin: 7).

Uygulama ile ilgili olarak oluşturulan hipotezlerde ankete cevap veren yöneticilerin demografik özellikleri ile anket sorularında belirtilen değişkenleri algılamaları arasındaki ilişkiler test edilmiştir. Uygulamanın hipotezleri şunlardır:

H₁: Yöneticilerin buldukları yönetim kademesi ile katılmış oldukları eğitim programları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Yöneticilerin “Yönetici personelin örgüt faaliyetlerini öğrenmeleri yönetsel etkinliği artırmaktadır” görüşüne katılım düzeyleri öğrenim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₃: Yöneticilerin “Yönetici personelin örgütsel vizyon ve misyona katkıda bulunması yönetsel etkinliği artırmaktadır” görüşüne katılım düzeyleri öğrenim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₄: Yöneticilerin “Yönetici personelin hizmet içi eğitim alması yönetsel etkinliği artırmaktadır” görüşüne katılım düzeyleri buldukları yönetim kademesine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₅: Yöneticilerin “Yönetici personelin üstlerinin denetimi altında gelişmesi yönetsel etkinliği artırmaktadır” görüşüne katılım düzeyleri” buldukları yönetim kademesine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₆: Yöneticilerin “Yönetici personelin sorumluluk alma yeteneğinin geliştirilmesi yönetsel etkinliği artırmaktadır” görüşüne katılım düzeyleri buldukları yönetim kademesine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₇: Yöneticilerin “Yönetici personelin yönetsel becerilerinin geliştirilmesi yönetsel etkinliği artırmaktadır” görüşüne katılım düzeyleri yönetici olarak çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

B. Yöntem

Bu kısımda, sırasıyla uygulamanın modeli, örneklemin seçimi, veri toplama aracı, verilerin toplanmasında izlenen yol ve verilerin analizinde kullanılan istatistiksel teknikler açıklanmıştır.

1. Model ve Örneklemin Seçimi

Uygulama anket modeline dayalıdır. Uygulamanın evrenini; Sivas il merkezinde faaliyet gösteren 18 kamu kurum ve kuruluşunda (Bayındırlık ve İskan İl Müdürlüğü, Defterdarlık, Valilik, Posta İşleme Müdürlüğü, Köy Hizmetleri 5. Bölge Müdürlüğü, Devlet Su İşleri 19. Bölge Müdürlüğü, Milli Eğitim İl Müdürlüğü, Tarım İl Müdürlüğü, Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü, İş ve İşçi Bulma Kurumu Şube Müdürlüğü, Vakıflar Bölge Müdürlüğü, Karayolları 16. Bölge Müdürlüğü, Halk Eğitim Merkezi, İl Sağlık Müdürlüğü, TZDK Bölge Müdürlüğü, Gümrük Muhafaza İl Şube Müdürlüğü, Bağ-Kur, SSK İl Müdürlüğü) görev yapan bölge müdürleri, il müdürleri, bölge müdür yardımcıları, il müdür yardımcıları, şube müdürleri ve vali yardımcılarında oluşan toplam 120 kamu yöneticisi oluşturmaktadır. Söz konusu yöneticilerin tümüne anket ulaştırılmış, 105 yöneticinin cevapları araştırmacılara ulaşmış ve değerlendirmeye alınmıştır. Dolayısıyla araştırmanın örneklemini 105 yöneticiden oluşmuştur. Örneklemin evreni karşılama oranı % 87,5'tir.

2. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde istatistiksel tekniklerden güvenilirlik analizi, yüzde (%), tablo ortalaması (\bar{X}), çapraz tablo, standart sapma (S.D.) ile uygulama hipotezlerinin test edilmesinde hipotez testlerinden ki-kare (X^2) analizi kullanılmıştır.

C. Bulgular ve Yorumlar

1. Güvenilirlik Analizi

Çalışma için hazırlanan anketin güvenilirliğini ölçmek için, ön çalışmada 30 denek üzerinde uygulama yapılmıştır. Geliştirilen 16 değişkenli Likert tipi anket verilerinin güvenilirliği ölçülmüş, analiz sonucunda, anket verilerinin Alpha katsayısı, 0,8590 olarak saptanmıştır. Bu değer 1.00'a yakın bir değer olduğundan anketin güvenilir olduğuna ve dolayısıyla uygulamada kullanılmasına karar verilmiştir.

2. Ankete Cevap Verenlerin Demografik Özellikleri

Bu kısımda ankete cevap veren bireylerin demografik özellikleri kapsamında yaş gruplarına, cinsiyetlerine, eğitim düzeylerine, görev yaptıkları yönetim kademelerine ve yönetici olarak çalışma sürelerine göre dağılımları yer almaktadır.

Ankete cevap verenlerin yaş gruplarına göre dağılımı şu şekilde gerçekleşmiştir: Ankete cevap verenlerin yarıya yakını (% 49,5; 52 kişi) 21-35 yaş grubunda yer almaktadır. Bu yaş grubunu % 39'luk bir oranla (41 kişi) 36-50 yaş grubu izlemektedir. 51-65 yaş grubundan 11 kişi % 10,5'lik bir katılım gerçekleştirirken, ankete en az katılım % 1'lik bir oranla (1 kişi) 66 - + yaş grubunda yer alan deneklerce gerçekleştirilmiştir. Bu dağılım anketin gerçekleştirildiği örgütlerde yönetici grubun genellikle genç ve orta yaşlı bireylerden oluştuğunu göstermektedir. Dinamik, sürekli değişen ve rekabetçi iş dünyasının gerektirdiği potansiyel enerjiye sahip bireylerin genellikle bu yaş gruplarında yer aldığı düşünülürse, yukarıdaki dağılımın Sivas il merkezindeki kamu örgütlerinde görev yapan yönetsel nüfus açısından umut verici olduğunu belirtmek mümkündür.

Ankete cevap verenlerin cinsiyetlerine göre dağılımı şöyle gerçekleşmiştir: Ankete cevap verenlerin % 28,6'lık kısmını (30 kişi) bayanlar, % 71,4'lük kısmını ise (75 kişi) erkekler oluşturmaktadır. Bu veriler, Sivas ilinde kamu kurumlarındaki yöneticilik mesleğinde erkeklerin dikkat çekici çoğunluğunun bir göstergesidir.

Ankete katılan bireylerin eğitim düzeylerine göre dağılımı ise şöyle gerçekleşmiştir: Eğitim düzeyleri içinde en büyük kategoriyi oluşturan lise mezunları 56 kişi ile ankete % 53,3'lük bir katılım sağlamışlardır. Bu kategoriyi sırasıyla % 23,8'lik oranla (25 kişi) üniversite mezunları, % 10,5'lik oranla (11 kişi) ortaokul mezunları, % 9,5'lik oranla (10 kişi) ilkokul mezunları ve son olarak % 2,9'luk oranla lisansüstü mezunları izlemektedir.

Ankete cevap verenlerin görev yaptıkları yönetim kademelerine göre dağılımları şu şekilde gerçekleşmiştir: % 53'3 ile (56 kişi) ankete en yüksek katılım anket formunda alt düzey olarak tanımlanan müdür yardımcısı ve şef pozisyonunda görev yapan yöneticiler tarafından gerçekleştirilmiştir. Müdürlerin yer aldığı orta düzey yöneticiler 35 kişi ile % 33,3'lük bir katılım gerçekleştirirken genel müdür, bölge müdürü, il müdürü ve bunların yardımcılardan oluşan üst düzey yöneticiler 14 kişi ve % 13,3'lük bir oranla en düşük katılımı gerçekleştirmişlerdir.

Ankete cevap verenlerin yönetici olarak çalışma sürelerine göre dağılımları ise şöyle gerçekleşmiştir: 50 kişi ve % 47,6 oranı ile 1-5 yıllık yöneticilik deneyimi olan denekler en büyük grubu oluşturmuştur. Bu grubu sırasıyla % 26,7 (28 kişi) ile 6-10 yıl; % 16,2 (17 kişi) ile 11-15 yıl ve son olarak % 9,5 (10 kişi) oranları ile 16-+ yıl yöneticilik deneyimi olan yöneticiler takip etmektedir. Alt düzey yöneticilerin sayıca çokluğuna ilişkin yukarıdaki veriler de dikkate alındığında 1-5 yıllık yöneticilik deneyimi olan deneklerin % 47,6 oranındaki yüksek katılımının normal olduğu anlaşılmaktadır. Ancak, bu grubun dışındaki 6-10 ve

11-15 yıllık yöneticilik deneyimine sahip deneklerin ankete katılanların % 42,9'unu oluşturması dikkate alındığında, Sivas il merkezindeki yönetsel nüfusun yöneticilik deneyimi açısından -yıl kriteri açısından- nispeten yeterli bir düzeyde olduğunu belirtmek mümkündür.

3. Ankete Cevap Verenlerin Katıldıkları Eğitim Programlarına Göre Dağılımı

Ankete cevap verenlerin katıldıkları eğitim programlarına göre dağılımı Tablo 1'de görülmektedir. Tablo verilerine göre % 31,4'lük aynı orana sahip iki grup ilk sırada yer almaktadır. Bunlar üniversitelerin sunduğu sertifika programlarına katılan yöneticiler ile kişisel çalışma ve uygulamalar ile kendilerini geliştirdiklerini belirten yöneticilerdir. Örgüt tarafından düzenlenen hizmetiçi eğitim programlarının yöneticilerin eğitiminde azımsanmayacak bir öneme sahip olduğu çizelgedeki % 26,7'lik orandan anlaşılmaktadır. Yöneticilerin en az katıldıkları eğitim programı yönetici yetiştirme kurslarıdır. Bunun nedeni, söz konusu kursların ülkemizde henüz yaygınlık kazanmamış ve gerek kamu gerekse özel örgütlerin ilgisini yeterli düzeyde çekememiş olmasıdır.

Tablo 1. Ankete Cevap Verenlerin Katıldıkları Eğitim Programlarına Göre Dağılımı

Sıra	Eğitim Programları	Sayı	%
1	Kişisel Çalışma ve Uygulama	33	31,4
2	Üniversitelerin Sunduğu Sertifika Programları	33	31,4
3	Örgüt Tarafından Düzenlenen Hizmetiçi Eğitim Programları	28	26,7
4	Yönetici Seminer, Konferans, Panel vb. Etkinlikler	9	8,6
5	Yönetici Yetiştirme Kursları	2	1,9
	Toplam	105	100,0

Ankete cevap verenlerin buldukları yönetim kademelerinin katıldıkları eğitim programlarına göre dağılımı aşağıda Tablo 2'de görülmektedir. Tablo verileri incelendiğinde üst düzey yöneticilerin yarıdan fazlasının (% 57,1) üniversitelerin sunduğu sertifika programlarına katıldıkları; orta düzey yöneticilerin genellikle üniversitelerin sunduğu sertifika programları (% 45,7) ile örgüt tarafından düzenlenen hizmetiçi eğitim programlarına (% 40) katıldıkları görülmektedir. Alt düzey yöneticilerin ise büyük çoğunluğunun (% 44,6) kişisel çalışma ve uygulama yoluyla yönetsel bilgi ve becerilerini geliştirdikleri görülmektedir. Bu

oranlar, yöneticilerin örgüt içinde yükseldikçe gerek örgüt içi gerekse örgüt dışı eğitim programlarına katılma olanaklarının arttığını göstermektedir.

Tablo 2. Ankete Cevap Verenlerin Buldukları Yönetim Kademelerinin Katıldıkları Eğitim Programlarına Göre Dağılımı

Yönetim Kad./ Katıldığı Eğitim Prog.	Hizmet İçi Eğitim Prog.	Sertifika Prog.	Yönetici Yetiştirme Kursları	Seminer, Konferans vb.	Kişisel Çalışma ve Araştırma	Toplam
Üst Düzey %	2	8	-	1	3	14
	14,3	57,1	-	7,1	21,4	100,0
Orta Düzey %	14	16	-	-	5	35
	40,0	45,7	-	-	14,3	100,0
Alt Düzey %	12	9	2	8	25	56
	21,4	16,1	3,6	14,3	44,6	100,0
Toplam %	28	33	2	9	33	105
	26,7	31,4	1,9	8,6	31,4	% 100,0

Tablo verilerine ilişkin istatistiksel analiz sonuçları yukarıdaki hipotezi doğrulamaktadır. Şöyle ki: Tablo 2'ye ilişkin X^2 analizinde X^2 değeri 26,881 çıkmıştır. Bulunan ki-kare değeri ile serbestlik düzeyi (df) = 8 ve $\alpha = 0,05$ önem düzeyinde kritik X^2 değerleri tablosundaki değer karşılaştırılmış, hesaplanan X^2 değeri tablodaki değerden ($X^2_t = 15,51$) büyük çıktığı için deneklerin buldukları yönetim kademesi ile katılmış oldukları eğitim programları arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç, uygulama hipotezlerinden "**H₁**: Yöneticilerin buldukları yönetim kademesi ile katılmış oldukları eğitim programları arasında anlamlı bir ilişki vardır" hipotezini doğrulamaktadır.

4. Ankete Cevap Verenlerin Uygulamada Kullanılan Değişkenlere İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi

Uygulamaya katılan deneklerin yönetici etkinliğini belirleyen/etkileyen başlıca faktörlerin yönetsel etkinliği hangi düzeylerde artırabileceğine ilişkin görüşlerine ait tablo ortalamaları Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3. Ankete Cevap Verenlerin Uygulamada Kullanılan Değişkenlere İlişkin Görüşlerine Ait Frekans Dağılımları ve Tablo Ortalamaları

Değişkenler	1	2	3	4	5	\bar{X}	S.D.
Yönetici Personelin Karar Alma Yeteneğinin Geliştirilmesi	-	-	-	-	105	5,0000	0,0000
Yönetici Personelin Gerekseindiği Bilgi Birikiminin Kazandırılması	-	-	1	-	104	4,9810	0,1952
Yönetici Personelin Hizmetçi Eğitim Alması	-	-	-	3	102	4,9714	0,1674
Yönetici Personelin Sorumluluk Alma Yeteneğinin Geliştirilmesi	-	1	-	10	94	4,8762	0,4089
Yönetici Personelin İnsanları Yönetebilme Becerisinin Geliştirilmesi	-	-	3	36	68	4,6381	0,5024
Yönetici Personelin Örgüt Yönetimine Bağlılığının Artırılması	-	6	3	52	44	4,2762	0,7783
Yönetici Personele Kendini İspatlama Olanasının Verilmesi	-	11	1	60	33	4,0952	0,8607
Yönetici Personelin Örgütsel Vizyon ve Misyona Katkısının Artırılması	-	9	1	66	29	4,0952	0,7909
Yönetici Personelin Yönetmeliklerinin Geliştirilmesi	-	10	-	67	28	4,0762	0,8050
Yönetici Personelin Örgüt Faaliyetlerini Öğrenmelerinin Sağlanması	2	6	13	57	27	3,9619	0,8871
Yönetici Personelin Denetim Altında Gelişmesinin Sağlanması	5	4	4	57	26	3,9048	0,9759

(1: Hiç Katılmıyor; 2: Katılmıyor; 3: Kararsız; 4: Katılıyor; 5: Tamamen Katılıyor)

$\bar{X} = 1.00-2.36$ Katılmıyor; $\bar{X} = 2.37-3.66$ Kısmen Katılıyor;
 $\bar{X} = 3.67-5.00$ Çok Katılıyor

Tablodaki bulgulara bir bütün olarak bakıldığında, deneklerin bütün değişkenlere çok katıldıkları görülmektedir. Yönetmelik etkinliği artıran başlıca yönetimlerin uygulamaya katılan yöneticilerin önem algılamalarına göre sırasıyla şunlar olduğu görülmektedir:

- * Karar alma yeteneğinin geliştirilmesi,
- * Gereksinim duyulan bilgi birikiminin kazandırılması,
- * Hizmet içi eğitim verilmesi,
- * Sorumluluk alma yeteneğinin geliştirilmesi,
- * Kendini ispatlama olanağının verilmesi,
- * Örgütsel vizyon ve misyona katkının artırılması,
- * Yönetmelik becerilerinin geliştirilmesi ve
- * Denetim altında gelişmenin sağlanması.

Uygulama hipotezlerine ilişkin test sonuçları ise şöyle gerçekleşmiştir(1):

- * **H₂**: Yöneticilerin ‘Yönetici personelin örgüt faaliyetlerini öğrenmeleri yönetsel etkinliği artırmaktadır’ görüşüne katılım düzeyleri öğrenim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” hipotezine ilişkin X^2 analizinde X^2 değeri 60,208 çıkmıştır. Bulunan ki-kare değeri ile serbestlik düzeyi (df) = 16 ve $\alpha = 0,01$ önem düzeyinde kritik X^2 değerleri tablosundaki değer karşılaştırılmış, hesaplanan X^2 değeri tablodaki değerden ($X^2_t = 32,00$) büyük çıktığı için deneklerin “Yönetici personelin örgüt faaliyetlerini öğrenmelerinin onların yönetsel etkinliğini artıracığı”na ilişkin görüşlerinin öğrenim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna varılmış ve **H₂** hipotezi kabul edilmiştir.
- * **H₃**: Yöneticilerin ‘Yönetici personelin örgütsel vizyon ve misyona katkıda bulunması yönetsel etkinliği artırmaktadır’ görüşüne katılım düzeyleri öğrenim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” hipotezine ilişkin X^2 analizinde X^2 değeri 20,505 çıkmıştır. Bulunan ki-kare değeri ile serbestlik düzeyi (df) = 12 ve $\alpha = 0,05$ önem düzeyinde kritik X^2 değerleri tablosundaki değer karşılaştırılmış, hesaplanan X^2 değeri tablodaki değerden ($X^2_t = 21,03$) küçük çıktığı için deneklerin “Yönetici personelin örgütsel vizyon ve misyona katkıda bulunmasının onların yönetsel etkinliğini artıracığı”na ilişkin görüşlerinin öğrenim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna varılmış ve **H₃** hipotezi reddedilmiştir.
- * **H₄**: Yöneticilerin ‘Yönetici personelin hizmet içi eğitim alması yönetsel etkinliği artırmaktadır’ görüşüne katılım düzeyleri buldukları yönetim kademesine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” hipotezine ilişkin X^2 analizinde X^2 değeri 20,074 çıkmıştır. Bulunan ki-kare değeri ile serbestlik düzeyi (df) = 2 ve $\alpha = 0,01$ önem düzeyinde kritik X^2 değerleri tablosundaki değer karşılaştırılmış, hesaplanan X^2 değeri tablodaki değerden ($X^2_t = 9,21$) büyük çıktığı için deneklerin “Yönetici personelin hizmet içi eğitim almasının onların yönetsel etkinliğini artıracığı”na ilişkin görüşlerinin buldukları yönetim kademesine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna varılmış ve **H₄** hipotezi kabul edilmiştir.
- * **H₅**: Yöneticilerin ‘Yönetici personelin üstlerinin denetimi altında gelişmesi yönetsel etkinliği artırmaktadır’ görüşüne katılım düzeyleri” buldukları yönetim kademesine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” hipotezine ilişkin X^2 analizinde X^2 değeri 11,686 çıkmıştır. Bulunan ki-kare değeri ile serbestlik düzeyi (df) = 8 ve $\alpha =$

0,05 önem düzeyinde kritik X^2 değerleri tablosundaki değer karşılaştırılmış, hesaplanan X^2 değeri tablodaki değerden ($X^2_t = 15,51$) küçük çıktığı için deneklerin “Yönetici personelin üstlerinin denetimi altında gelişmesinin onların yönetsel etkinliğini artıracığı”na ilişkin görüşlerinin buldukları yönetim kademesine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna varılmış ve H_5 hipotezi reddedilmiştir.

- * “ H_6 : Yöneticilerin ‘Yönetici personelin sorumluluk alma yeteneğinin geliştirilmesi yönetsel etkinliği artırmaktadır’ görüşüne katılım düzeyleri buldukları yönetim kademesine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” hipotezine ilişkin X^2 analizinde X^2 değeri 8,445 çıkmıştır. Bulunan ki-kare değeri ile serbestlik düzeyi (df) = 4 ve α = 0,05 önem düzeyinde kritik X^2 değerleri tablosundaki değer karşılaştırılmış, hesaplanan X^2 değeri tablodaki değerden ($X^2_t = 9,49$) küçük çıktığı için deneklerin “Yönetici personelin sorumluluk alma yeteneğinin geliştirilmesinin onların yönetsel etkinliğini artıracığı”na ilişkin görüşlerinin buldukları yönetim kademesine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna varılmış ve H_6 hipotezi reddedilmiştir.
- * “ H_7 : Yöneticilerin ‘Yönetici personelin yönetsel becerilerinin geliştirilmesi yönetsel etkinliği artırmaktadır’ görüşüne katılım düzeyleri yönetici olarak çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” hipotezine ilişkin X^2 analizinde X^2 değeri 16,966 çıkmıştır. Bulunan ki-kare değeri ile serbestlik düzeyi (df) = 6 ve α = 0,01 önem düzeyinde kritik X^2 değerleri tablosundaki değer karşılaştırılmış, hesaplanan X^2 değeri tablodaki değerden ($X^2_t = 16,81$) büyük çıktığı için deneklerin “Yönetici personelin yönetsel becerilerinin geliştirilmesinin onların yönetsel etkinliğini artıracığı”na ilişkin görüşlerinin yönetici olarak çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna varılmış ve H_7 hipotezi kabul edilmiştir.

SONUÇ

Örgütsel yaşamın vazgeçilemez unsurlarından biri olan yöneticiye etkin olması için örgüt tarafından belirli bir ücret ödenmektedir. Bunun karşılığında ise, yöneticinin çalıştığı örgütü etkin kılmaya çalışması beklenmektedir. Öyleyse, örgüt için yaşamsal bir öneme sahip olması beklenen bir yöneticinin etkin olabilmesi ve bu etkinliği sürekli artırabilmesi için yapılması gerekenler, buraya kadar yazılanlar ışığında, şöyle sıralanabilir:

- * Kamu örgütlerinin özel örgütlerden farklı nitelikler taşıdığı yönetici personel tarafından asla gözardı edilmemelidir;
- * Karar alma süreçlerine etkin katılımı sağlanarak, karar alma yeteneği geliştirilmelidir;
- * Mesleği ile ilgili literatürü sürekli takip etmesi için gerekli olanaklar sağlanarak gereksindiği bilgi birikimi kazandırılmalıdır;
- * Örgüt içi ve dışı eğitim programlarına katılması sağlanmalıdır;
- * Kendisine çeşitli yetkiler devredilirken sorumluluk da yüklenerek sorumluluk alma yeteneği geliştirilmelidir;
- * Örgüt yönetimi ile ilişkilerinde yönetime bağlılığını artırıcı stratejiler uygulanmalıdır;
- * Çeşitli fırsatlar verilerek kendisini ispatlamasına zemin hazırlanmalıdır;
- * Yöneticinin asıl görevinin örgüt misyon ve vizyonuna katkıda bulunmak olduğu unutulmamalı, bu katkıyı sağlaması için yönetici teşvik edilmelidir.

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen uygulama sonucunda uygulama hipotezlerine ilişkin ulaşılan başlıca bulgular ise şunlardır:

- * Örgüt içinde yükseldikçe yöneticilerin gerek örgüt içi gerekse örgüt dışı eğitim programlarına katılma olanakları artmaktadır.
- * Yöneticiler, öğrenim düzeyleri yükseldikçe yönetici personelin örgüt faaliyetlerini öğrenmelerinin onların yönetsel etkinliklerini artırdığına daha fazla inanmaktadırlar.
- * Yöneticiler, buldukları yönetim kademesi yükseldikçe yönetici personelin hizmet içi eğitim almasının onların yönetsel etkinliğini artıracığına daha fazla inanmaktadırlar.
- * Yöneticiler, yöneticilik deneyimleri arttıkça yönetici personelin yönetsel becerilerinin geliştirilmesinin onların yönetsel etkinliklerini artıracığına daha fazla inanmaktadırlar.

Sonuç olarak; değişmeyen tek şeyin değişim olduğu günümüzde, örgütsel etkinliğin sürekli olarak optimal düzeyde tutulmasında yaşamsal bir fonksiyon yüklenen örgüt yönetiminin bu fonksiyonunu her düzeydeki yönetici personelin desteği olmadan gerçekleştirmesi mümkün değildir. Yöneticilerin örgütsel etkinliğin optimizasyonunda gerekli katkıyı sağlaması ise, ancak yönetsel etkinliklerinin artırılması sayesinde gerçekleşecektir.

NOTLAR

- ^{1.} Araştırma hipotezlerine ilişkin çapraz çizelgelerin metin içerisinde verilerek ayrıntılı Şekilde ele alınmasının çalışmanın hacmini gereğinden fazla genişleteceği kaygısıyla, yazarlar hipotezlere ilişkin analiz sonuçlarını vermekle yetinmişlerdir.

KAYNAKÇA

- BARANSEL, A. (1993), **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, Cilt I, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No: 257, İstanbul.
- BOWER, J.L. (1977), "Effective Public Management", **Harvard Business Review**, March-April 1977, pp. 131-140.
- DİCLE, A. (1975), "Örgütsel Verimlilik ve Etkenlik", **ODTÜ Gelişme Dergisi**, 9 (Güz), ss. 25-44.
- DRUCKER, P. F. (1994a), **Etkin Yöneticilik**, (Çev: Ahmet ÖZDEN - Nuray TUNALI). Eti Kitapları, İstanbul.
- DRUCKER, P.F. (1994b), **Management (Tasks, Responsibilities, Practices)**, Butterworth - Heinemann Ltd.
- FONTANA, D. (1993), **Managing Time**, The British Psychological Society, Leicester.
- GIBSON J.L., J.M. IVANCEVICH and J.H. DONNELLY, Jr. (1991), **Organizations (Behavior-Structure-Processes)**, 7th Ed., Irwin Inc.
- HENRY, K.I., C. PAINTER. and C. BARNES. (1993), **Management in The Public Sector (Challenge and Change)**, Chapman and Hall, London.
- JONES, G. (1995), **Organizational Theory**, Addison-Wesley Publishing Company.
- KOBU, B. (1993), **Üretim Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No: 260, İstanbul.
- REDDIN, W. J. "How To Achieve Managerial Effectiveness" **Management by Objectives**. 4(4), pp. 7-20.
- TOSUN, M. (1981), **Örgütsel Etkililik**, TODAİE Yayını, Ankara.
- YILDIZ, G. (1995), "Kamu Yönetiminde Müşteri Tatmininin Ölçümü" **Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu**, ss. 77-87.