

YÖNETİM GELİŞTİRMEYİ ETKİLEYEN BAZI FAKTÖRLER İLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA

Abdullah KARAKAYA

Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Safranbolu Meslek Yüksekokulu, 78600, Karabük, Türkiye

ÖZET

Bu araştırma; yönetim geliştirmede (yönetim reformunda) etkili olabilecek bazı faktörleri belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla araştırmanın teorik kısmında; yönetimin önemi ve yönetim geliştirmenin gerekliliği incelenmektedir. Araştırmanın uygulama kısmında, yönetim geliştirmede yöneticilerin hangi faktörleri etkili bulduğu araştırılmaktadır. Araştırmada yüz yüze anket yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen veriler, sayılar ve yüzdeler şeklinde tablolarda sunulmuş ve yöneticilerin hangi faktörleri etkili buldukları, Z testi ile test edilmiştir.

Sonuçlar; bilgi teknolojisi, şeffaflık, yerinden yönetim ve nitelikli personel faktörlerinin yönetim geliştirmede etkili olabileceğini göstermektedir. Yönetim geliştirme çalışmalarının yararlı olması açısından, bu dört faktöre öncelik ve önem verilmesi yararlı olacaktır.

Anahtar Kelimeler : Yönetim, Yönetim Geliştirme

A STUDY RELATED TO SOME FACTORS EFFECTIVE IN MANAGEMENT DEVELOPMENT

ABSTRACT

This study aims to determine some factors that might be effective in management development. For this purpose, in the theoretical part of the research, the importance of management and the necessity of management development are researched. In the empirical part of the research, which factors do the managers consider important in management development are examined. In the study, face to face questionnaire method has been used. The data obtained have been presented in the charts as numbers and percentages and which factors do managers consider effective have been tested with Z test.

The results show that information technology, transparency, local government and qualified personnel may be effective in management development. For the management development studies to be useful, the four factors should be given priority and importance.

Key Words: Management, Management Development

1. GİRİŞ

Bilindiği gibi yönetim evrensel bir kavramdır. Bu yönü ile yönetim, günlük yaşantımızın hemen her alanına girmiş ve yine hemen her kesimin üzerinde az ya da çok konuşabildiği bir konuma gelmiş bulunmaktadır. Yönetim, insanların ortak amaçlar için bir araya geldikleri her yerde, her kurumda, hiyerarşinin her kademesinde, her zaman diliminde yaygın bir kullanım alanına sahiptir.

Toplumların en önemli amaçları özet olarak, varlıklarını sürdürmek ve yaşam kalitesini yükseltmek şeklinde ifade edilebilir. Bu amaçları gerçekleştirmek, her alandaki örgütlerde; başta insan olmak üzere tüm kaynakların optimum kullanılmasına bağlıdır. Kaynak kullanımında optimumluk düzeyini etkileyen önemli unsurlardan birisi de, örgütlerdeki yönetim yaklaşım ve uygulamalarıdır.

Ülkelerin kalkınması, o ülkede yer alan örgütlerin etkin ve verimli çalışması ile mümkün olur. Günümüzün gelişmiş ülkeleri ile gelişme sürecindeki (ya da az gelişmiş) ülkelerini birbirinden ayıran en önemli özelliklerden birisi de, bu ülkelerin örgütlerindeki yönetim kalitesidir. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasındaki açığı kapatmak ve uluslararası ilişkilerin karşılıklı çıkar esasına göre geliştirilebilmesi, gelişmekte olan ülkelerdeki yönetim kalitesi ile yakından ilişkilidir. Ülkemiz, yönetim kalitesinde sağlayacağı ilerlemelerle, uluslararası toplumda pazarlık gücünü artıracak ve daha iyi duruma gelecektir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Yönetim

Eski bir sanat ve yeni bir bilim dalı olarak nitelenen yönetim ile ilgili kavramlar ve tanımlar henüz tam olarak açıklığa kavuşmuş değildir. Bununla birlikte geleneksel anlamda, genel kabul görmüş bazı yönetim tanımları yapılabilir. Yönetim, insan ve diğer kaynakları mümkün olan en iyi şekilde birleştirerek, örgütsel amaçlara etkin ve verimli ulaşma sürecidir [1]. Diğer bir ifade ile yönetim; iş gücü, sermaye, teknik donanım vb. örgütsel kaynakların, örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere etkin bir şekilde koordine edilmesidir [2]. Yönetim kısaca, örgütsel kaynakların, örgütsel amaçları başarmak için iş birliği ve uyum içerisinde kullanılmasındır [3].

Yönetim ancak birden fazla kişinin varlığı ile ortaya çıkan ve bu yönü ile ekonomik faaliyetten ayrılan, bir grup faaliyeti (sosyal bir faaliyet) olarak kabul edilmektedir [4]. Buna göre yönetim, başkaları vasıtasıyla amaçlara ulaşma veya başkalarına iş gördürme becerisidir [5]. İnsancıl anlamda yönetimin tanımı ise; insanın, insani amaçlar için, insan tarafından, insanca yönlendirilmesidir [6]. Yönetim amaçlara yönelmiş insansal ve psiko-sosyal bir süreçtir [7].

Toplumsal gereksinimlerin özelliklerine bağlı olarak, farklı özellik gösteren toplumsal birimlerde, yönetim de farklılıklardan söz edilebilir. Bunlardan temel nitelikli olan ikisi kamu yönetimi ve işletme yönetimidir. Kamu yönetimi; toplumun tümüne yönelik hizmetleri yönetmeyi içermektedir. Bu geniş anlamıyla devlete yürütülen tüm hizmetlerin yönetimi, kamu yönetiminin kapsamına girer. Dar anlamda kamu yönetimi; devletin iç işlerini düzenlemek için kurduğu güvenlik, koruma, ilişki düzenleme gibi, toplumun gönenç içinde yaşamasına yönelik hizmetlerin yönetimidir [8]. İşletme yönetimi ise, işletmelerin amaçlarını etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilmeleri için yapılması gerekli faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi, koordine ve kontrol edilmesidir [9].

Kamu ve işletme yönetimlerinin her ikisinde de ortak amaçların ve bu amaçların gerçekleştirilmesinde benzer araçların bulunduğu söylenebilir [10]. Mevcut yönetim ilkeleri ve yöntemleri kamu-özel ayırımına bakılmaksızın tüm örgütlere uygulanabilir. Bununla birlikte kamu örgütlerinin; tekelci, hizmet amaçlı, yasal kısıtlayıcı yapı, katı kurallar gibi bazı niteliklere sahip olmaları [11], kamu yönetimiyle işletme yönetimi arasında, yönetsel anlamda olmasa bile bazı farklılıklara neden olabilmektedir [12].

Yönetim, en küçüğünden (aile, işletme gibi) en büyüğüne (devlet, uluslar arası örgütler gibi) kadar tüm örgütlerde geçerli ve gerekli bir işlemdir. Yönetim, örgütlerin amaçlarına etkin ve verimli ulaşabilmeleri bakımından zorunlu bir işlemdir [13]. Yani yönetim, örgütler için hayati bir öneme sahiptir [14]. Bir toplumun örgütlerindeki yönetim yaklaşımı ve uygulamaları ile, o toplumun kalkınmışlık düzeyi arasında doğrusal bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Yönetim kalitesi tüm toplumu etkiler.

Yapılan araştırmalar, geri kalmış ülkelerde sermaye ve teknolojik değerlerin etkin ve verimli bir biçimde kullanımını sağlayacak, yönetim bilgisine sahip yöneticilerin yeteri kadar olmadığını göstermiştir. İkinci Dünya Savaşından zarar görmüş ve doğal kaynak bakımından zengin olmayan Japonya ve Hollanda gibi ülkelerin hızlı kalkınmalarında, bu ülkelerdeki kaliteli yöneticilerin, kaynakları etkin ve verimli kullanmaları ile açıklanmıştır [15]. Kaynakların yararlı mal ve hizmetlere dönüştürülmesinde önemli faktörlerden birisi de yönetim bilgi ve yeteneğidir [16]. Yönetimi iyi olmayan örgütler kendilerine tahsis edilen kaynakları gelişigüzel kullanarak israf edeceklerdir. Yönetimi iyi olan örgütler ise faaliyetlerini işbirliği içinde hedefe yönelik olarak gerçekleştireceklerdir [17].

Küreselleşmenin doğal bir sonucu olarak kişiler, gruplar, toplumlar ve uluslararası ilişkilerin yoğunlaşmış olması da yönetimin önemini artırmaktadır. Bireyler ve gruplar arasında işbirliği ve uyum (koordinasyon) çağımızın en önemli sorunlarından biridir. Bu konuda ortaya çıkarılacak herhangi bir gelişme, teknolojik

gelişmeler kadar önemlidir denilebilir [15]. Bu durum örgütlerde insan unsurunu ve insanın yönetimdeki önemini de artırmaktadır.

Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla örgütler, beşeri ve beşeri olmayan kaynaklar olmak üzere iki ana kaynağı kullanırlar. Bununla birlikte bir örgütün oluşmasında ve amaçlarına başarılı biçimde ulaşmasında temel unsur insan kaynaklarıdır. Örgüt ve yönetim dendiğinde temel konu insandır [18]. Bu nedenle çağdaş örgüt anlayışı örgütleri, insan kaynakları ve teknik değerlerin oluşturduğu mekanik sistemler olmaktan çok, insanların oluşturduğu sosyal sistemler olarak görmektedir [19]. Günümüzde yeni yönetim düşüncesini ve örgütlerin yapılandırılmasını etkileyen üç önemli gelişmeden birisinin insani değerlerle ilgili olduğunun kabul edilmesi [4], örgütlerde insan unsurunun önemini vurgulaması açısından önemlidir.

Örgütü oluşturan beşeri unsur olarak insan, psiko-sosyal bir varlık olması sebebiyle; his, düşünce, arzu, ihtiras, ümit ve korku gibi bir dizi davranışsal yeteneklere sahiptir. Bu nedenle insan, kendine verilen görevleri tepkisiz karşılayıp gerçekleştiren bir cisim veya alet olmayıp, örgütün diğer kaynaklarından farklı olarak ele alınıp değerlendirilmesi gereken bir unsurdur. Buna göre örgüt, onu oluşturan insan gruplarının çeşitli özelliklerini alan sosyal bir yapı, bu yapının doğurduğu karmaşık ilişkiler ve bu ilişkileri oluşturan beşeri etkileşimlerin bir sonucudur [20]. Bu nedenle insana gerekli değerin verilmediği, onun yeterince bilgili ve güçlü kılınmadığı bir örgütün, insanlar (toplum- ulus) lehine iyi işletilmesinin mümkün olmayacağı bilinmelidir [21].

2.2. Yönetim Geliştirme

Yönetim geliştirme sözcüğü, genellikle var olan durumdan daha iyi bir duruma geçme ya da ona yeni bir biçim verme amacına yönelik çabaların tümü için kullanılmaktadır. İdari reform, idari ıslahat, reorganizasyon, yeniden yapılanma, yönetimin yeniden düzenlenmesi, iyi yönetimin geliştirilmesi ve örgüt geliştirme gibi terimlerin, bazen içerik ve kapsam yönünden farklılıklar göstermekle birlikte, çoğu zaman yönetim geliştirme kavramı ile eş anlamlı olarak kullanıldığı görülmektedir.

Yönetim geliştirme geniş kapsamlı bir terim olup, yönetimi; insan, yapı, teknoloji, amaçlar ve amaçlara koordinasyon içinde gitme yönlerinden inceleyerek, günün koşullarına uygun yeni yapılanma çabalarını kapsar [22]. Bir diğer ifade ile örgütün yoğun rekabet ortamında varlığını sürdürebilmesi için çevresel değişikliklere gerekli uyumu zamanında göstermesi bakımından, örgütün kendini sürekli yenilemesi sürecidir [23].

Günümüzde insan odaklı yönetim anlayışının geçerli olduğu varsayımına göre, yönetim geliştirmenin amacı; insan kaynaklarının düşünce ve davranışlarını, içinde çalıştığı örgüte yeniden yöneltmek, böylelikle hem etkinliği, hem de verimliliği artırarak örgütsel başarıyı artırmaktır [24]. Yönetim geliştirme bir bütün olarak örgütün performansını geliştirmeyi amaçlamaktadır [4]. Yönetim geliştirmenin gerçek amacı; insan ağırlıklı iyileştirme ve yenileştirmelerle örgütü, değişen çevreye daha iyi uyum sağlayan, insan ilişkileri gelişmiş sağlıklı bir süreç oluşturarak, yenileşme sürekliliği kazanmış, kendini sürekli yenileyen bir yapıya kavuşturmadır [22].

Çok hızlı yaşanan değişim ve küreselleşme toplumsal sistemin tüm alt sistemlerini ve bireyleri derinden etkilemektedir. Bu durum yeni koşullara ve yeni sorunlara uygun yeni yönetim yaklaşımlarının hayata geçirilmesini gerekli kılmaktadır [25]. Kamu sektöründe de kamu hizmetlerinin sunumunun, değişen küresel koşullar karşısında sorunlu hale gelmesiyle, kamu örgütleri etkin ve verimli hizmet sunabilmek için çeşitli reform arayışları içerisine girmiştir. Bu arayışların bir sonucu olarak, 1980'li yıllardan itibaren özel sektör kuruluşlarında egemen olan değerlerin ve yönetim tekniklerinin kamu sektöründe uygulanmasına dönük olarak yeni kamu işletmeciliği yaklaşımı gündeme gelmiştir [26].

Ülkemizde kamu yönetiminde yeniden yapılanma konusu değişen toplumsal ve çevresel şartlar sonucunda zaman zaman gündeme gelmektedir. Osmanlı İmparatorluğu neredeyse son ikiyüz yılını idarede ıslahat teşebbüsleriyle geçirmiştir. Türkiye Cumhuriyeti'nin yönetim sistemi, Osmanlı İmparatorluğundan devir alınan düzende o günün koşullarına uymak için zorunlu görülen ve yapılması mümkün olan değişiklikler sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu düzen, rasyonel olmaktan çok, o dönemin ihtiyaçlarına cevap vermeye uğraşan, etkin olmaktan çok, asgari gereksinimleri karşılamaya çalışan bir düzen niteliğinde görünmektedir. Özellikle çok partili hayata geçtikten sonra, politik ve sosyo-ekonomik yapıdaki değişimler kamu yönetimde önemli değişiklikler yapılması zorunluluğunu da beraberinde getirmiştir. Bu doğrultuda çeşitli raporlar

hazırlanıp, kamuoyuna sunulmasına rağmen, bu güne kadar arzulanan ölçüde ve toplumsal ihtiyaçlara uygun bir yeniden yapılanma gerçekleştirilememiştir [27].

3. ARAŞTIRMANIN TANITILMASI

3.1. Alanın Tanıtılması

Araştırma Karabük il genelindeki (ilçeler ve belediyeler dahil) kamu kurum ve kuruluşları ile bağlı birimlerinde görev yapan tüm yöneticiler ve danışma kurullarına seçilecek olan sivil toplum örgütleri yöneticileri (İçişleri Bakanlığının 07.05.2002 tarih ve BO50ÖKM000011-12/467 sayılı kararıyla uygulamaya konulan iyi yönetimin geliştirilmesi kapsamında il ve ilçelerde oluşturulan danışma kurullarını ifade etmektedir) üzerinde, Ağustos 2002 – Ocak 2003 döneminde gerçekleştirilmiştir.

3.2. Araştırmanın Amacı

Karabük il genelindeki (ilçeler ve belediyeler dahil) kamu kurum ve kuruluşları ile bağlı birimlerinde görev yapan tüm yöneticiler (üst ve orta düzey) ve danışma kurullarına seçilmiş olan sivil toplum örgütlerinin yöneticilerine uygulanan bu araştırmanın temel amacı, kamuda yönetim geliştirme (iyi yönetimin geliştirilmesi, kamu yönetimi reformu) çalışmalarında, hangi faktörlerin ne ölçüde etkili olduğunu belirlemek ve bu sonuçlara göre önerilerde bulunmaktır.

3.3. Metodoloji

Araştırma kapsamındaki kurum, kuruluş ve örgütlerde yaklaşık 500 adet yöneticinin görev yapmakta olduğu tahmini olarak belirlenmiştir. Yönetici sayısının tam olarak belirlenmesi için çaba harcanmış ancak pratik ve ekonomik olmadığı kanısı ile vazgeçilmiştir. Bu yöneticiler tam sayım yöntemi ile araştırma kapsamına alınmış olup 500 yöneticiden 363'ü ile bizzat araştırmacı tarafından yüz yüze görüşme yapılmış, diğer yöneticilerle çeşitli nedenlerden dolayı (ulaşamamız, vakit ayıramamaları, ülke gerçekleri dikkate alındığında yönetimle ilgili yapılan araştırmaların yönetimdeki iyileştirmeye katkısının olmayacağı gerekçesi vb.) görüşme yapılamamıştır.

Araştırmada toplam 15 soru sorulmuştur. Bunların 6 tanesi yöneticilerin demografik özelliklerini belirlemeye yöneliktir. Diğer 9 soru ise; yönetim geliştirmeye etki eden faktörleri belirlemeye yönelik fonksiyonel değişkenlerle ilgilidir. Bu araştırmanın amacına ve kısıtlarına uygun olarak yönetim geliştirmeye etki eden faktörler; bilgi teknolojisi, nitelikli personel, yasal zorunluluk, şeffaflık, yerinden yönetim, maliyet, istikrarsızlıklar, yönetim anlayışı ve kültürel yapı olmak üzere 9 başlıkta gruplandırılmıştır.

3.4. İstatistiksel Değerlendirme

3.4.1. Frekanslar ve nispi frekanslarla ilgili değerlendirme

Yöneticilerin demografik özellikleri ile ilgili veriler Tablo 1'de sunulmuştur:

Tablo 1: Yöneticilerin Demografik Özellikleri

A- Düzey	Üst Düzey	Orta Düzey	XXXX	XXXX
	173 (% 48)	190 (% 52)	XXXX	XXXX
B- Meslek	Teknik (Fen)	İdari (Sosyal)	Sağlık	Diğer
	128 (% 35)	197 (% 54)	26 (% 7)	12 (% 4)
C- Deneyim	3' den az	3 – 10	11 - 20	21 ve fazla
	46 (% 13)	146 (% 40)	117 (% 32)	54 (% 15)
D- Yaş	30' dan az	30 – 40	41 - 50	51 ve fazla
	14 (% 4)	140 (% 39)	161 (% 44)	48 (% 13)
E- Cinsiyet	Bayan	Bay	XXXX	XXXX
	58 (% 16)	305 (% 84)	XXXX	XXXX
F- Eğitim	Orta Öğretim	Ön Lisans	Lisans	Lisans Üstü
	36 (%10)	76 (%21)	193 (%53)	58 (%16)

Araştırma kapsamındaki yöneticilerin % 48'i üst düzey, %52'si orta düzey yöneticilerden oluşmaktadır. Yöneticilerin % 35'i teknik, % 54'ü idari, % 7'si sağlık ve % 4'ü diğer konularla ilgili görevlerde çalışmaktadır. Yöneticilerin % 13'ü üç yıldan daha az deneyime, % 40'ı 3-10 yıl arası deneyime, % 32'si 11-20 yıl arası deneyime ve % 15'i 21 yıl ve daha fazla iş deneyimine sahiptir. Yöneticilerin % 4'ü 30 yaşından küçük, % 39'u 30-40 yaş arası, % 44'ü 41-50 yaş arası ve % 13'ü 51 yaşından daha büyüktür. Yöneticilerin % 16'sı bayan, % 84'ü ise erkektir. Yöneticilerin % 10'u orta öğretim, % 21'i ön lisans, % 53'ü lisans, % 16' ise lisans üstü öğretim düzeyine sahiptir.

Yöneticilerin belirttiği, yönetim geliştirmeyi etkileyen faktörlerle ilgili veriler Tablo 2'de sunulmuştur:

Tablo 2: Yönetim Geliştirmeyi Etkileyen Faktörlere ait Frekans ve Nispi Frekans Değerleri

FAKTÖRLER	Tamamen	Kısmen	Hiç
A- Maliyet	111 (% 31)	218 (% 60)	34 (% 9)
B- Hacim	93 (% 25)	191 (% 53)	79 (% 22)
C- Bilgi Teknolojisi	235 (% 65)	125 (% 34)	3 (% 1)
D- Yasal Zorunluluk	106 (% 29)	207 (%57)	50 (% 14)
E- Şeffaflık	291 (% 80)	69 (% 19)	3 (% 1)
F- Yerinden Yönetim	252 (% 70)	99 (% 27)	12 (% 3)
G- İstikrarsızlıklar	154 (% 42)	194 (% 54)	15 (% 4)
H-Nitelikli Personel	311 (% 86)	51 (% 14)	1 (% 0)
I- Kültürel Yapı	145 (% 40)	203 (% 56)	15 (% 4)

3.4.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada ele alınan, faktörlerle ilgili olarak 9 adet hipotez çifti oluşturulmuştur. Örneğin 11. sorudaki şeffaflık faktörü ile yönetim geliştirme arasındaki ilişkiye ait hipotez çifti aşağıda belirtilmiştir.

H₀: P₀ = 0.50 Yöneticilerin % 50'si, yönetim geliştirmede, şeffaflığı tamamen etkili bulmamaktadır.

H₁: P₀ > 0.50 Yöneticilerin % 50'sinden fazlası, yönetim geliştirmede şeffaflığı tamamen etkili bulmaktadır.

3.4.3. Hipotezlerle İlgili İstatistiksel Değerlendirme ve Bulgular

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde, oranlarla ilgili hipotez testi olarak, Z test istatistiği kullanılmıştır (n = 363 ve n > 30 olduğundan). Z testi ile, belli bir önem derecesinde (bu araştırmada % 5), ana kütlelin herhangi bir niteliğinin, belirli bir orandan (bu araştırmada % 50) büyük olup olmadığı test edilecektir. Buna göre incelenen faktörlerin belirlenen orandan büyük olup olmadığını belirlemek amacıyla hipotezler, Z testine tabi tutulmuştur.

Alternatif hipotezler büyük şekilde ifade edildiğinden, sağ kuyruk testi söz konusudur. Bunun matematiksel ifadesi şöyledir:

H₀: P = P₀

H₁: P₁ > P₀

Z test istatistik formülü aşağıda belirtilmiştir.

$$Z = \frac{P - P_0}{\sqrt{\frac{P_0(1 - P_0)}{n}}}$$

Bulunan Z değeri % 5 önem derecesinde + 1.65 olan tablo değeri ile karşılaştırılarak, hangi hipotezin geçerli olduğu konusunda bir karara varılmaktadır. Sağ kuyruk testinde, hesaplanan Z değeri teorik Z değerinden büyükse H₀ red, küçükse H₀ kabul edilmektedir [28-30]. Araştırmada incelenen 5 faktörle ilgili hesaplanan Z değerleri ve hipotezlere ait bilgiler Tablo 3'te sunulmuştur:

Tablo 3: Faktörlere İlişkin İstatistik Sonuçları

İlgili Faktörler	Hesaplanan Değeri	Z/Sonuç
A- Maliyet	- 7.252	H ₀ Kabul
B- Hacim	-9.542	H ₀ Kabul
C- Bilgi Teknolojisi	5.725	H ₀ Red
D- Yasal Zorunluluk	- 8.015	H ₀ Kabul
E- Şeffaflık	11.450	H ₀ Red
F- Yerinden Yönetim	7.634	H ₀ Red
G- İstikrarsızlıklar	- 3.053	H ₀ Kabul
H- Nitelikli Personel	13.740	H ₀ Red
I- Kültürel Yapı	- 3.817	H ₀ Kabul

Tablo 3'te de görüldüğü gibi; yönetim geliştirme çalışmaları için katlanılması gereken maliyet, kurumların hacmi, yasal zorunluluk olarak uygulanması, çeşitli (ekonomik, siyasal, yasal vb.) istikrarsızlıklar ve toplumumuzun kültürel yapısı faktörlerinin yönetim geliştirmede önemli ve etkili olmadığı anlaşılmaktadır. Buna karşın bilgi teknolojisi desteği, şeffaflık, yerinden yönetim ve nitelikli personel faktörlerinin ise yönetim geliştirmede önemli ve etkili olduğu sonucu çıkmaktadır.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma kapsamında ele alınan faktörler açısından bir irdeleme yapıldığında, yönetim geliştirmede maliyet, hacim, yasal zorunluluk, istikrarsızlıklar ve kültürel yapı ile ilgili faktörlerin etkili olmadığı anlaşılmaktadır. Bu durum yönetim geliştirmede bu faktörlerin önemli ve öncelikli olmadığı şeklinde değerlendirilebilir. Bu sonuca göre, yönetim geliştirmenin gerekli maliyeti karşılayarak, tüm kurumlarda, yasal zorunluluğa gerek kalmaksızın, istikrarsızlıklara takılmadan ve toplumun kültürel yapısından etkilenmeden uygulanabileceği söylenebilir. Yöneticilerin uygulamada karşılaştıkları sorunları çözmede, tıkanan yönetsel yapının açılması için bir zorunluluk olarak gördükleri yönetim geliştirmede, bu faktörlerin öncelikle dikkate alınacak kadar önemli olmadığını düşündükleri de söylenebilir.

Bilgi teknolojisi desteği, şeffaflık, yerinden yönetim ve nitelikli personel faktörleri ile ilgili bir değerlendirme yapıldığında, bu faktörlerin yönetim geliştirmede etkili olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum yönetim geliştirmede bu faktörlerin önemli ve öncelikli olduğu şeklinde değerlendirilebilir. Bu sonuca göre, yönetim geliştirmenin; bilgi teknolojisi desteği, şeffaflık, yerinden yönetim ve nitelikli personel gibi faktörler olmadan gereği gibi uygulanamayacağı söylenebilir. Bu faktörlerin bu araştırma sınırları içerisinde yönetim geliştirmede temel faktörler olduğunu söyleyebiliriz.

Yönetim geliştirme çalışmalarında başarılı olabilmek, çoğunlukla yönetim alanındaki yeni gelişmeleri izlemek ve bunlardan; örgüte, yere ve zamana göre uygulama imkanı olanları uygulamayı gerektirir. Yönetim geliştirmede beklenen faydanın alınabilmesi, öncelikle ilgili yöneticilerin ve çalışanların bu konuda bilgilendirilmelerine, bilgilendirilmelerine ve eğitilmelerine bağlıdır. Bu ise bu konudaki eğitim faaliyetlerinin sürekliliğinin sağlanmasını gerekli kılmaktadır. Çünkü yönetim geliştirmede en önemli konulardan birisi de yönetime konu olan insanlardaki (yöneten ve yönetilen) anlayış değişikliğinin sağlanmasıdır. Hem yöneticiler ve hem de çalışanlar için yönetim geliştirme konusunun öğrenilmesi, benimsenmesi, uygulanabilir görülmesi ve uygulama çabasının sürekliliği zaman alıcı olabilir. Yönetim geliştirme çalışmalarının, toplumsal değişikliklerde olduğu gibi kısa sürede gerçekleşmeyeceği, aksine uzun ve sabırlı bir süreç gerektireceği bilinmelidir.

KAYNAKLAR

1. Boone, L. E., Kurtz, D. L., **Contemporary Business**, The Dreyden Press, Sayfa 168, Florida, 1990.
2. Rachman, D., Mescon, M. H., Bovee, C. L., Thill, J. V., **Business Today**, Mc Graw-Hill Inc., Sayfa 154, New York, 1993.
3. Howe, S. W., **Corporate Strategy**, The Macmillan Press Ltd., Sayfa 3, Hong Kong, 1993.
4. Koçel, T., **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Sayfa 12-306, İstanbul, 2001.
5. Drucker, P. F., **Yeni Gerçekler**, Çeviren: Birtane Kaynakçı, İş-Türk Ltd. Şti., Sayfa 232, Ankara, 1994.
6. Tikici, M., Deniz, M., **Örgütsel Davranış**, Özmert Ofset, Sayfa i, Malatya, 1993.
7. Tosun, K., **İşletme Yönetimi**, Savaş Yayınları, Sayfa 161, Ankara, 1992.
8. Başaran, İ. E., **Yönetim**, Gül Yayınevi, Sayfa 27, Ankara, 1989.
9. Dinçer, Ö., Fidan, Y., **İşletme Yönetimi**, Beta Basım Basım Yayım Dağıtım A. Ş., Sayfa 6, İstanbul, 1996.
10. Ergün, T., Polatoğlu, A., **Kamu Yönetimine Giriş**, TODAİ Yayınları, No: 241, Sayfa 8, Ankara, 1992.
11. Toprak, K., “Yönetim Stratejilerindeki Gelişmeler” **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 426, Yıl: 72, Sayfa, 3 Mart 2000.
12. Can, H., Tecer, M., **İşletme Yönetimi**, TODAİ Yayınları, Sayfa 8-9, Ankara, 1978.
13. Tortop, N., İsbir, E. G., Aykaç, B., **Yönetim Bilimi**, Yargı Yayınları, Sayfa 20, Ankara, 1999.
14. Bedeian, A. G., Glueck, W. F., **Management**, The Dreyden Press, Sayfa 7, Usa, 1983.
15. Baransel, A., **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri**, 1. Cilt, Avcıol Basım Yayım, Sayfa 33-45, İstanbul, 1993.
16. Eren, E., **Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Sayfa v, İstanbul, 2001.
17. Hicks H. G., **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, Çeviren: Osman Tekok ve diğerleri, Turhan Kitabevi, Sayfa 249, Ankara, 1979.
18. Özdemir, S. **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**, Pegem A Yayıncılık, Sayfa 5, Ankara, 2000.
19. Şişman, M., **Örgüt Kültürü**, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Sayfa 5, Eskişehir, 1994.
20. Ülgen, H., **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulamaları**, Şahinkaya Matbaacılık Koll. Şti., Sayfa 102-103, İstanbul, 1993.
21. Hamitoğulları, B., **İktisadi Sistemlerin Temelleri**, Risale yayınları, Sayfa 386, İstanbul, 1988.
22. Peker, Ö., **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**, TODAİ Yayınları, No:258, Sayfa 9-19, Ankara, 1995.
23. Yılmaz, A., “Yönetimde Reform Gereklileri ve Uygulama Sorunları”, **Uzman Der**, Yıl:3, Sayı: 9-10, Sayfa 2, Ocak-Haziran 2000
24. Dinçer, Ö., **Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikler**, Timaş A.Ş., Sayfa 24, İstanbul, 1992.
25. Türkmen, İ., “Rekabette Üstünlük İçin Zorunlu Yönetimsel Değişimler”, **Egevizyon Dergisi**, Sayı: 16, Sayfa 54-55, Mart 1997.
26. Leblebici, D. N., Ömürgönülşen, U., Aydın, M. D., “Yeni kamu İşletmeciliği Yaklaşımında Önemli Bir Araç: Toplam Kalite Yönetimi”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 19, Sayı:1, Sayfa 123, 2001.
27. Öztürk, N. K., Coskun, B., “Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma ve Kamu Hizmetlerinde Kalite: Etiksel Bir Bakış”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 426, Yıl: 72, Sayfa 146-147, Mart 2000.
28. Dizdar E. N., **İstatistik**, Kale Ofset, Sayfa 169-173, Ankara, 2000.
29. Kurtuluş, K., **Pazarlama Araştırmaları**, Avcıol Basım Yayın, Sayfa 151, İstanbul, 1996.
30. Ünver, Ö., **Uygulamalı İstatistik Yöntemler**, Siyasal Kitabevi, Sayfa 299-304, Ankara, 1995