

Üst Düzey Yönetici Başına Düşen Çalışan Sayısının İncelenmesi: Bakanlıklar Örneği

Hasan İŞÇİ*

Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Bölümü Doktora
Öğrencisi

hasan.isci@std.yildiz.edu.tr, ORCID ID; 0000-0002-8112-5504

Öz

Yöneticiler, bir organizasyonun etkin ve zamanında işlem yapabilmesi için çok önemlidir. Üst düzey yöneticiler, yönetim hiyerarşisinde diğer yöneticileri idare ettikleri için kritik öneme sahiptir. Bu çalışmada, yönetici ve üst düzey yönetici kavramları açıklanmış ve çeşitli bakanlıkların merkez teşkilatlarında görev yapan yönetici sayıları incelenmiştir. Seçilen üç bakanlığın merkez teşkilatlarındaki toplam çalışan ve yönetici sayıları belirlenmiştir. Merkez teşkilatı çalışan sayıları, yönetici sayılarına oranlanarak, üst düzey yönetici başına düşen çalışan sayısı hesaplanmıştır.

Çalışmanın amacı, yönetici başına düşen çalışan sayısını tespit etmek ve farklı devlet dairelerindeki durumları karşılaştırmaktır. Yönetici sayılarının, yetkileriyle doğrudan ilişkili olmadığı göz önüne alındığında, her bir yönetim kadrosu için AHP (Analitik Hiyerarşi Süreci) yöntemi kullanılarak ağırlık hesaplaması yapılmıştır. Ardından, ağırlıklandırılmış yönetici sayıları çalışan sayısına oranlanarak, yönetici başına düşen çalışan sayısı tekrar hesaplanmıştır.

Sonuçlara göre, yönetim kadrosunda daha fazla yönetici bulunan makamlarda, yönetici başına düşen çalışan sayısının da daha yüksek olduğu görülmüştür. Yönetici sayısının fazla olmasının, yönetici başına düşen çalışan sayısı ile ilişkili olup olmadığını belirlemek amacıyla verilerin ikili korelasyonları hesaplanmıştır. Elde edilen bulgulara göre, üst düzey yönetim kadrosundaki yönetici sayısı arttıkça, yönetici başına düşen çalışan sayısının da arttığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Kamu Yönetimi, Üst Düzey Yönetici, Analitik Hiyerarşi Prosesi, Bakanlıklar.

An Investigation Of The Number Of Employees Per Senior Manager: The Case Of Ministries

Abstract

Managers are crucial for an organization to be able to operate effectively and on time. Senior managers are critical because they handle other managers in the management hierarchy.

In this study, the concepts of manager and senior manager are explained and the number of managers working in the central organizations of various ministries is examined.

The total number of employees and managers in the central organizations of the three selected ministries was determined. The number of employees in the central organization was calculated by proportioning the number of managers to the number of employees. The study aims to ascertain the employee-to-manager ratio and compare the situations across various government departments. Considering that the number of managers is not directly related to their authority, weights were calculated for each management staff using the AHP method. Then, number of weighted managers was divided by the number of employees. After that the number of employees per manager was found.

Based on the findings, it was observed that the authorities with more managers in the management staff had more employees per person. In order to find out whether the high number of managers is related to the number of employees per manager, pairwise correlations of these data were calculated. The findings reveal that an increase in the number of managers within the senior management staff corresponds to a rise in the number of employees per manager.

Keywords; Public Administration, Senior Manager, Analytic Hierarchy Process, Ministries.

GİRİŞ

Yönetici sözlük anlamıyla “Yönetme gücünü elinde bulunduran kişi, yöneten kişi; idareci, menajer.” olarak tanımlanmıştır. (TDK, 2023) Genel anlamıyla yönetici; karar verebilen, operasyonları yöneten ve belirli bir organizasyonda karar almak ve uygulamak suretiyle kurumu, işletmeyi veya örgütü yönlendiren kişidir.

Üst düzey yönetici ise şöyle tanımlanmıştır: Operasyonel faaliyetler ile ilgili nihai karar vericiler olarak, işletmenin mevcut ve gelecekteki başarı veya başarısızlığında etkili olabilecek en kritik pozisyondaki işgören grubudur. (Alayoğlu, 2010, s. 151- 174).

Bu tanımlamalara bakıldığı zaman yöneticilerin işletmede ne kadar önemli rol oynadıkları görülmektedir. Öyle ki, her bir işlem veya aksiyon için, özellikle devlet kurumlarında, yoğun bir bürokrasi süreci izlenmektedir. Bu yönüyle devlet kurumları, özel işletmelerden ayrılmaktadır.

Yönetici sayısının çalışan sayısına göre incelenmesi, kamu kurumlarının etkinliği ve verimliliği açısından kritik bir öneme sahiptir. Yönetici-çalışan oranı, bir organizasyondaki iş akışının dengeli olup olmadığını ve karar verme süreçlerinin hızını belirler. Fazla sayıda yönetici, bürokrasiyi artırarak süreçlerin yavaşlamasına ve maliyetlerin artmasına yol açabilirken, yetersiz sayıda yönetici iş yükünün eşit dağıtılamamasına ve yönetsel performansın düşmesine neden olabilir.

Kamu kurumlarında optimal bir yönetim yapısı oluşturmak, vatandaşlara sunulan hizmetlerin kalitesini artırmak ve kamu kaynaklarının etkin kullanılmasını sağlamak için gereklidir. Bu nedenle, çalışan sayısına göre yönetici sayısının değerlendirilmesi, kurumların hem stratejik karar alma süreçlerinde hem de operasyonel işlemlerinde sürdürülebilir başarı elde etmeleri için önemli bir araçtır.

Bu çalışmanın amacı, seçilen üç bakanlığın merkez teşkilatlarındaki üst düzey yönetici başına düşen çalışan sayısını belirlemek ve bu oranları bakanlıklar arasında karşılaştırarak analiz etmektir. Yönetici ve çalışan oranlarının kurumların etkinliğine doğrudan etki ettiği düşünülse de, yöneticilerin sayısının yetki ve sorumluluk dağılımıyla birebir örtüşmeyebileceği varsayılmaktadır. Bu nedenle, yönetim kadrolarının yapısal farklılıklarını daha doğru analiz edebilmek amacıyla, her bir yönetici pozisyonu için Analitik Hiyerarşi Süreci yöntemi uygulanarak ağırlıklandırma yapılmıştır. AHP ile belirlenen ağırlıklar, yöneticilerin karar alma süreçlerindeki önem derecesini yansıtmakta ve bu doğrultuda yönetici sayıları yeniden değerlendirilerek çalışan-yönetici oranları hesaplanmaktadır. Bu yaklaşımla, sadece basit bir çalışan-yönetici oranı sunmak yerine, yöneticilik pozisyonlarının işlevselliği ve etkinliği de göz önünde bulundurulmuştur. Çalışma, farklı bakanlıklar arasındaki yönetim yapılarının birbirinden nasıl ayrıştığını ortaya koyarak, kamu yönetiminde daha dengeli bir organizasyon yapısının oluşturulmasına katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Yöneticilerin bu kadar önemli olması kurumların başarısını da etkilemektedir, dolayısıyla akla şu soru gelmektedir; “Devlet kurumlarındaki yönetici sayısı yeterli mi, yetersiz mi, fazla mı?”

1.Literatür Taraması

Hem yerel hem de uluslararası kaynaklardan yapılan taramalarda üst düzey yönetici sayısının incelenmesi konusunun yeterince ele alınmadığını görülmüştür. Çoğu çalışma, yöneticilerin sayısının ve niteliklerinin organizasyonel performans üzerindeki etkilerine odaklanmakta, ancak doğrudan üst düzey yöneticilerin sayısına yönelik spesifik analizler sınırlı kalmaktadır. Bu durum, kamu ve özel sektörde etkili yönetim yapılarının oluşturulması için daha fazla araştırma ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır.

Bununla birlikte, Winter, Zaslavskiy ve Abdulali yaptıkları çalışmada fon yönetiminde yöneticilerin sayısı ile fon performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. (Wintner vd., 2014) Çalışmada yöneticilerin seçilme becerisi ve fon büyüklüğünün verimlilik üzerindeki etkilerini araştırılmıştır. Çalışmanın temel bulguları şunlardır: Yönetici seçim becerisi; yetenekli yöneticilerin seçilmesi, fon performansını olumlu yönde etkiler. Bu, yalnızca yönetici sayısının değil, yöneticilerin niteliğinin de başarıda kritik bir faktör olduğunu gösterir. Fon büyüklüğünün etkisi; fon büyüdükçe ölçek ekonomilerinden faydalanmak mümkün olsa da, ek yöneticilerin performansa katkısı sınırlı olabilir. Büyük fonlarda, yönetim süreçlerinin karmaşıklaşması da risk teşkil edebilir. Çeşitlendirme ve karmaşıklık dengesi; çalışma, çok sayıda yönetici atanmanın çeşitlendirme avantajları sağlarken, aynı zamanda karmaşıklığı artırabileceğini vurgular. Yazarlar, verimli bir yönetim için optimum sayıda yönetici belirlemenin önemine dikkat çekmektedir.

Makale, özellikle portföy yönetimi ve fon büyüklüğü gibi konulara odaklanmakla birlikte, yöneticilerin sayısının yalnızca sayı olarak değil, niteliksel olarak da değerlendirilmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu bulgular, hem finans hem de kamu sektöründeki yönetici-çalışan oranlarını analiz etmek isteyen araştırmacılar için anlamlı ipuçları sunmaktadır.

Christianson ve Sachs çalışmalarında, kamu yönetiminde organizasyonel büyüklük ve birim sayısının hizmet kalitesine etkilerini incelemiştir. (Christenson ve Sachs, 1980) Araştırma, büyük yönetim yapılarının verimlilik üzerindeki potansiyel olumsuzluklarını tartışırken, küçük ya da optimal yönetim birimlerinin performansa olumlu etkilerini ele almışlardır. Çalışma, devlet hizmetlerinin etkinliğini artırmak için uygun yönetim dengesi sağlanması gerektiğini vurgulamıştır.

2.Verilerin Toplanması Ve Yöntem

Yönetici sayıları ve çalışan sayıları örnekleme için Türkiye Cumhuriyeti'nin bakanlıklarından üç bakanlık seçilmiştir. Bilindiği gibi Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nde şu bakanlıklar bulunmaktadır;

Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Tarım ve Orman Bakanlığı, Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı, Ticaret Bakanlığı, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı, Milli Savunma Bakanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı, Kültür ve Turizm Bakanlığı, İçişleri Bakanlığı, Hazine ve Maliye Bakanlığı, Gençlik ve Spor Bakanlığı, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı, Dışişleri Bakanlığı, Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, Adalet Bakanlığı'dır. (<https://www.tccb.gov.tr/kabine/>, 2023)

Bu kurumların arasından seçilen Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı, Tarım ve Orman Bakanlığı, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Bakanlıkların çalışan ve yönetici sayıları, merkez teşkilatları dikkate alınarak belirlenmiştir. Taşra teşkilatlarında görev yapan yönetici ve çalışanlar ise kapsam dışında bırakılmıştır.

Üst yönetici pozisyonu için şube müdürü, daire başkan yardımcısı, daire başkanı, başkan, genel müdür yardımcısı, genel müdür, bakan yardımcısı ve bakan, görev unvanları baz alınmıştır. Bakanlıkların çeşitli bağlı kuruluşlarının merkez teşkilatları da sayıya dahil edilmiştir. Bakanlıklara bağlı çalışan müdür, müdür yardımcısı, grup başkanı, şef gibi pozisyonlar üst yönetici olarak değerlendirilmemiştir.

Tarım ve Orman Bakanlığı'nın üst yönetim kadrosu Tablo 1'de görüldüğü üzere. Uygulama kolaylığı olması açısından her bir yönetim kadrosuna bir sembol atanmıştır. Aynı zamanda bu semboller AHP çalışmasının kriterlerini oluşturmaktadır.

Tablo 1. Tarım ve Orman Bakanlığı Üst Düzey Yönetici sayıları

Görev	Sayı	Sembol
Bakan	1	K1
Bakan yardımcısı	4	K2
Genel Müdür	12	K3
Genel Müdür Yardımcısı	30	K4
Başkan	1	K5
Daire Başkanı	112	K6
Toplam	160	

(Kaynak: <https://www.tarimorman.gov.tr/SGB/Belgeler>)

Tarım ve Orman Bakanlığı merkez teşkilatının 2023 yılı itibari ile personel sayısı 5434 olarak belirtilmiştir. (Tarım ve Orman Bakanlığı: Performans Programı. <https://www.tarimorman.gov.tr/SGB/Belgeler>, 2023).

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın verileri incelenmiş ve Tablo 2' de görüldüğü gibi üst düzey yöneticiler listelenmiştir. Toplamda 65 tane üst düzey yönetici olduğu görülmektedir. Bu yöneticilerden sayısı en çok olan grup 28 kişi ile daire başkanlığıdır.

Tablo 2. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Üst Düzey Yönetici Sayıları

Görev	Sayı	Sembol
Bakan	1	K1
Bakan yardımcısı	4	K2
Genel Müdür	6	K3
Genel Müdür Yardımcısı	7	K4
Başkan	6	K5
Daire Başkanı	28	K6
Daire Başkan Yardımcısı	5	K8
Şube Müdürü	8	K9
Toplam	65	

(Kaynak: <https://www.csgb.gov.tr/media>, 2023)

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın 2022 yılı itibari ile personel sayısı 3005 olarak belirtilmiştir. (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı: Stratejik Plan. <https://www.csgb.gov.tr/media>, 2023).

Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı'nın verileri Tablo 3'de görüldüğü gibidir. Bu bakanlığın toplam üst düzey yönetici sayısı 94'tür. Yöneticiler arasında en fazla olan grup daire başkanlığıdır.

Tablo 3. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı Üst Düzey Yönetici Sayıları

Görev	Sayı	Sembol
Bakan	1	K1
Bakan yardımcısı	4	K2
Genel Müdür	8	K3
Genel Müdür Yardımcısı	15	K4
Başkan	6	K5
Başkan Yardımcısı	1	K7
Daire Başkanı	59	K6
Toplam	94	

(kaynak: <https://www.uab.gov.tr/uploads/pages/stratejik-yonetim>, 2023)

Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı'nın 2022 yılı itibari ile personel sayısı 1633 olarak belirtilmiştir. (Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı: Faaliyet Raporu. <https://www.uab.gov.tr/uploads/pages/stratejik-yonetim>, 2023).

Bakanlıkların toplam yönetici sayıları ve çalışan sayılarına bakıldığında, üst düzey yönetici sayısının en çok olduğu bakanlık Tarım ve Orman Bakanlığı olarak görülmektedir. Bakanlıkların toplam yönetici ve çalışan sayılarına bakıldığında, en fazla üst düzey yöneticiye sahip bakanlık Tarım ve Orman Bakanlığı olarak öne çıkmaktadır. Ancak, yönetici ve çalışan sayılarındaki farklılıklar, bakanlıkların yapısı, iş yükü ve görev alanlarına bağlı olarak değişmektedir. Benzer veya farklı yapılar söz konusu olduğunda dahi, her durumda karşılaştırılabilir ve objektif analizler yapabilmek için bir endeks oluşturma gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu sayede, yönetim yapılarının etkinliği daha anlamlı bir şekilde değerlendirilebilir.

Endeksin oluşturulmasında iki temel veri kullanılmıştır. Bu veriler; çalışan sayısı ve üst düzey yönetici sayısıdır. Ancak üst yönetiminde kendi arasında birçok kademesi mevcuttur. Makam olarak daha üst düzey olan yöneticilerin astlara göre daha etkili olduğu göz önüne alınarak, yöneticilerin görev tanımlarının ağırlıkları hesaplanmıştır. Bu hesaplama işlemi için analitik hiyerarşi prosesi kullanılmıştır.

2.1.AHP yöntemi

Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP), Thomas L. Saaty tarafından 1977’de geliştirilen çok ölçütlü karar verme tekniğidir. AHP karar almada, grup veya bireyin önceliklerini de dikkate alan, nitel ve nicel değişkenleri bir arada değerlendiren matematiksel bir yöntemdir.

AHP yönteminde, karar vericinin amacına yönelik etmenlerin ve bu etmenlere ait alt etmenlerin belirlenmesi ilk aşamadır. Bu süreçte, karar vericinin belirlediği amacın etkileyen faktörler tespit edilmeye çalışılır. Bu aşamada, karar sürecini etkileyen etmenlerin bulunabilmesi için anketlere veya uzman görüşlerine başvurulabilir. (Saaty , 1990, s. 9-26)

Amaç, etmen ve alt etmenler belirlendikten sonra, etmen ve alt etmenlerin kendi aralarındaki önem derecelerinin belirlenmesi için ikili karşılaştırma karar matrisleri oluşturulur. Bu matrislerin oluşturulmasında Saaty tarafından önerilen 1-9 önem skalası kullanılır. Saaty tarafından önerilen 1-9 önem skalası en iyi sonuçların elde edilmesini sağlamaktadır. (Saaty , 1990, s. 9-26) Tablo 4’de önem skalası değerleri ve anlamları açıklanmıştır.

Tablo 4. Önem Skalası Değerleri ve Tanımları

Değer	Tanım	Açıklama
1	Eşit önemli	İki seçenekte eşit derecede önemli
3	Orta derece önemli	Tecrübe ve yargı bir kriteri diğerine karşı biraz üstün kılmakta
5	Kuvvetli derecede önemli	Tecrübe ve yargı bir kriteri diğerine karşı oldukça üstün kılmakta
7	Çok kuvvetli derecede önemli	Bir kriter diğerine göre üstün sayılmıştır
9	Kesin önemli	Bir kriterin diğerinden üstün olduğunu gösteren kanıt çok büyük güvenilirliğe sahiptir
2,4,6,8	Ara değerler	Uzlaşma gerektiğinde kullanılmak üzere iki ardışık yargı arasındaki değerler

(kaynak: Saaty , 1990, s. 9-26)

Karar matrislerinden elde edilen bilgilerin Analitik Hiyerarşi Prosesi yöntemi içindeki yargılarla ilişkilendirilmesi, bir matrise dönüştürülür. Eğer a_{ij} , i . özellik ile j . özelliğin ikili karşılaştırma değeri

olarak gösterilecekse, aji değeri $1/a_{ij}$ eşitliği ile hesaplanır. Bu özellik, karşılıklı ilişki özelliği olarak adlandırılır. (Saaty, 1990, s. 9-26)

İkili karşılaştırma karar matrisleri oluşturulduktan sonra, takip eden aşama öncelik veya ağırlık vektörlerinin hesaplanmasıdır. AHP metodolojisine göre, karşılaştırma matrisinin özdeğer ve özvektörleri, öncelik sırasını belirlemeye yardımcı olur.

Öncelik vektörlerinin hesaplanmasında yaygın olarak kullanılan bir yöntem şöyledir: Normalleştirilmiş matris, her bir sütun değerinin ayrı ayrı ilgili sütun toplamına bölünmesiyle elde edilir. Daha sonra normalleştirilmiş matristen hareketle, her bir satırın değerlerinin ortalaması alınır. Bu elde edilen değerler, her bir kriter için bulunan önem ağırlıklarını temsil eder. Bu ağırlıklar kullanılarak öncelik vektörü oluşturulur. (Saaty, 1990, s. 9-26)

Karar vericinin faktörler arasında yapmış olduğu karşılaştırmaların tutarlılığını değerlendirmek için, her bir karşılaştırma matrisi için Tutarlılık Oranı (T.O.) hesaplanması gerekmektedir. Bu hesaplama sürecinde, n alternatif sayısına bağlı olarak rasgele indeks (R.I.) sayıları kullanılır. Hesaplamalar sonucunda elde edilen değer, 0,10'un altında ise oluşturulan karşılaştırma matrisinin tutarlı olduğu sonucuna varılır. Ancak, eğer bu değer 0,10'un üzerinde ise karşılaştırma matrisi tutarsız kabul edilir ve düzenlenmesi gereklidir. (Saaty, 1990, s. 9-26)

Tutarlılık oranı şu şekilde hesaplanır;

$$\lambda_{\max} = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{d_i}{w_i}}{n} \quad (1)$$

Tutarlılık oranının hesaplanmasında ihtiyaç duyulan bir başka değer ise rassallık endeksi (RI)'dir. Sabit sayılardan meydana gelen ve n değerine göre belirlenen RI değerlerinin yer aldığı veriler Tablo 5'de verilmiştir. (Güner, 2005, s. 133)

Tablo 5. Rassallık Endeksi Verileri

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

RI	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49
----	---	---	------	-----	------	------	------	------	------	------

(kaynak: Güner, 2005, s. 133)

3.ARAŞTIRMA BULGULARI

Üst yöneticilerin sahip oldukları yetkiler ve yönetsel gücü, üst yöneticiler arasında yaptırım farklılıkları oluşturmaktadır. Kamuda yöneticiler arasında ast-üst ilişkisi mevcuttur. Dolayısıyla bakanın yetkileri ile daire başkanının yetkileri karşılaştırıldığında ciddi farklar göze çarpmaktadır. Bakanlık makamı daha kapsayıcı ve yürütmeyi elinde bulunduran bir görevi üstlenirken, başkanlık, şube müdürlüğü gibi üst düzey yöneticiler daha az yetkiye ve sorumluluk alanına sahiptir.

Bu bakımdan tüm üst yöneticilerin eşit ağırlığa sahip olarak çalışanlarla ilgilenmesi söz konusu olamaz. Tablo 6'de AHP metoduna göre kriterlerin önem karşılaştırmaları ve ağırlıkları verilmiştir.

Tablo 6. Kriterlerin Önem Karşılaştırmaları ve Ağırlıkları

Kriterler	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	AĞIRLIK
K1	1	2	3	5	7	7	8	8	8	0,34
K2	0,50	1	2	3	5	5	7	7	7	0,23
K3	0,33	0,50	1	2	3	3	5	5	5	0,15
K4	0,20	0,33	0,50	1	2	2	3	3	3	0,09
K5	0,14	0,20	0,33	0,50	1	1	2	2	2	0,05
K6	0,14	0,20	0,33	0,50	1	1	2	2	2	0,05
K7	0,13	0,14	0,20	0,33	0,50	0,50	1	1	1	0,03
K8	0,13	0,14	0,20	0,33	0,50	0,50	1	1	1	0,03
K9	0,13	0,14	0,20	0,33	0,50	0,50	1	1	1	0,03

Tablo 6'da da görüldüğü gibi ağırlığı en büyük olan kriter K1 kriteridir. K7, K8, ve K9 kriterleri ise 0,03 değeri ile eşit öneme sahiptir.

Kriterlerin karşılaştırılmalarında kullanılan tablonun tutarlılık oranı 0,009103 olarak bulunmuştur. Bu da karar tablosunun tutarlı olduğunu göstermektedir.

3.1.Yöntem

AHP yöntemiyle elde edilen üst yönetici ağırlıkları, yönetici başına düşen çalışan sayısı hesaplamasında kullanılmıştır. Bu hesaplamanın ilk adımı belirlenen her bir kriter ağırlığının yönetici sayısı ile çarpılmasıdır. Bu işlemle yönetici sayılarının, ağırlıkları ile çarpımı yöneticilerin etkinliğinin matematiksel olarak ifade edilmesi amaçlanmıştır. İşlemin ardından elde edilen sonuçlar Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Yönetici Sayıları İle Ağırlıkların Çarpımı

Sembol	ÇSGB	TOB	UAB
K1	0,34	0,34	0,34
K2	0,92	0,92	0,92
K3	0,9	1,8	1,2
K4	0,63	2,7	1,35
K5	0,3	0,05	0,3
K6	1,4	5,6	2,95
K7	-	-	0,03
K8	0,15	-	-
K9	0,24	-	-
Toplam	4,88	11,41	7,09

ÇSGB: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, TOB: Tarım ve Orman Bakanlığı, UAB: Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı

Elde edilen veriler normalize edilmiştir. Normalizasyon için elde edilen toplam, sütun bazında kriter sayısına bölünmüştür. Normalize edilen sonuçlar Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. Normalize Edilmiş Kriterler

Sembol	ÇSGB	TOB	UAB
K1	0,06967213	0,02979842	0,04795487
K2	0,18852459	0,08063103	0,12976023
K3	0,18442623	0,15775635	0,16925247
K4	0,12909836	0,23663453	0,19040903
K5	0,06147541	0,00438212	0,04231312
K6	0,28688525	0,49079755	0,41607898
K7	-	-	0,00423131
K8	0,0307377	-	-
K9	0,04918033	-	-

ÇSGB: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, TOB: Tarım ve Orman Bakanlığı, UAB: Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı

Normalizasyon sonrasında her bir kriter ilgili kurumun toplam sayısı ile çarpılmıştır. Bu işlemle her bir yönetici başına düşen çalışan sayısı bulunmuştur. Yöneticilerin yetkileri göz önünde bulundurulduğundan kişi başına düşen çalışan sayısı yöneticilere göre değişiklik göstermiştir. Yönetici başına düşen çalışan sayısı Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9. Üst Yönetici Başına Düşen Çalışan Sayısı

Sembol	ÇSGB	TOB	UAB
K1	209	162	78
K2	567	438	212
K3	554	857	276
K4	388	1286	311
K5	185	24	69
K6	862	2667	679
K7	-	-	7

K8	92	-	-
K9	148	-	-

ÇSGB: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, TOB: Tarım ve Orman Bakanlığı, UAB: Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı

SONUÇ

Üst düzey yöneticilerin yetki ve sorumluluk seviyelerine göre bakanlıklar örneği Tablo 6'ya göre hazırlanmıştır. En üst kademe yönetici olan bakandan, üst düzey yöneticilerin en alt basamağına kadar yetkiler azalarak gitmektedir. Dolayısıyla en alt basamaktaki üst düzey yöneticilerin sayısı diğerlerine göre çok olsa da, yetki bakımından diğer yöneticilerden daha az yetkiye sahip oldukları için yönetime olan ağırlıkları da azdır. Ancak yönetici sayılarının çok olması, üst düzey yönetici başına, bakanlıkların merkez teşkilatlarında görev yapan çalışanların az düşeceği anlamına gelmemektedir.

Elde edilen sonuçlara bakıldığında üst düzey yönetici sınıflandırmalarındaki yöneticilerin sayısı ne kadar çoksa, o kriterdeki yöneticiye en fazla çalışan düşmektedir. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı örnek verilecek olursa; bakanlıktaki en fazla bulunan yönetim kadrosu 28 kişi ile daire başkanıdır. (daire başkanı kriteri K6 ile sembolize edilmiştir.) Aynı şekilde, 862 çalışanla yönetici başına en çok çalışan düşen yönetici grubudur.

Üst yönetici sayısı ile yönetici başına düşen çalışan sayısı arasında ilişki olup olmadığını bulmak için elde edilen verilerin ikili korelasyonuna bakılmıştır. Her bir yönetici pozisyonunun yönetici sayısı ve Tablo 9'dan elde edilen veriler ikili olarak karşılaştırılmıştır. Sonuçlar Tablo 10'da görüldüğü gibidir.

Tablo 10. Üst yönetici sayısı ile yönetici başına düşen çalışan sayısı arasında ilişki

	ÇSGB	TOB	UAB
r	0,706	0,966	0,936

ÇSGB: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, TOB: Tarım ve Orman Bakanlığı, UAB: Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı

Tablo 10’da görüldüğü gibi üst düzey yönetici sayıları ile yönetici başına düşen çalışan sayısı arasında pozitif ve çok kuvvetli doğrusal ilişki vardır. Bu verilerden elde edilen sonuca göre yönetici sayısı arttıkça, o yönetici kademesi grubuna düşen çalışan sayısı da artmaktadır.

Yönetim kadrosunun yetkilerinin kuvveti en çok olan bakan, (K1 ile sembolize edilmiştir.) en fazla çalışanla ilgilenmemektedir. Yetki ve yönetici sayıları önceki bölümlerde ağırlıklandırılarak hesaplanmış ve her bir bakanlık için tüm üst düzey yöneticilere düşen çalışan sayısı bulunmuştur. Bulunan sayılar incelendiğinde Tablo 10’da da gösterildiği gibi bir yönetim kadrosunun yönetici sayısı ne kadar fazlaysa, o kadroya o kadar çok çalışan düştüğü görülmüştür. Ayrıca yönetici başına düşen çalışan sayılarının Tablo 9’da görüldüğü gibi, eşit olmadığı ve her üç bakanlık için de yönetici başına düşen çalışan sayısının, özellikle genel müdür yardımcısı ve daire başkanı (K4 ve K6) kriterlerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

Tartışma ve Öneriler

Bu çalışmadan elde edilen veriler yalnızca küçük bir örnekleme içine aldığı için kısıtlı bir sonuç içermektedir. Bakanlıkların taşra teşkilatı da çalışmanın dışında tutulmuştur. Çalışmanın konusunu oluşturan üst düzey yönetici kavramı sübjektif bir bakış açısıyla değerlendirilmiştir. Hangi kadroların üst düzey yönetici sayılabileceği başka bir araştırmanın konusu olabilir.

Bu çalışmadan çıkan sonuçlar yönetim stratejisi belirlenmedeki boşluğu doldurmada kullanılabilir. Özellikle kamu düzeninde yönetici sayılarının belirlenmesi konusu için kaynak oluşturmaktadır.

Genel müdür yardımcısı ve daire başkanlarının, yönetici başına en fazla çalışan düşen grup olması dolayısıyla, bu kadrolarda iyileştirmeler yapılarak olası iş yükü azaltılabilir.

KAYNAKÇA

- Alayoğlu, N. (2010). Üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesi ve Türkiye'deki uygulamaların tespitine yönelik bir araştırma. In *Journal of Social Policy Conferences* (No. 55, 151-174).
- Christenson, J. A. ve Sachs, C. E. (1980). The impact of government size and number of administrative units on the quality of public services. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 89-101. <https://doi.org/10.2307/2392228>
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (2023), [https://www.csqb.gov.tr/media/88124/csqb-stratejik-plani-2022-2023.pdf\(08.08.2023\)](https://www.csqb.gov.tr/media/88124/csqb-stratejik-plani-2022-2023.pdf(08.08.2023))
- Güner, H., (2005), Bulanık AHP ve bir işletme için tedarikçi seçimi problemine uygulanması, Pamukkale Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 133 s.

Saaty, T.L. (1990). How to make a decision. the analytic hierarchy process, European Journal of Operational Research, Cilt: 48, Sayı: 1, 9-26.

Tarım ve Orman Bakanlığı (2023), https://www.tarimorman.gov.tr/SGB/Belgeler/Performans%20Programlar%C4%B1/2023_TOB_Performans_Program%C4%B1.pdf (08.08.2023)

Türk Dil Kurumu Sözlükleri (2023), <https://sozluk.gov.tr/> (08.08.2023)

Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı (2023), <https://www.tccb.gov.tr/kabine/> (08.08.2023)

Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı (2023), <https://www.uab.gov.tr/uploads/pages/stratejik-yonetim/2022-yili-uab-faaliyet-raporu.pdf> (08.08.2023)

Wintner, B. A., Zaslavskiy, L. ve Abdulali, A. (2014). How many managers? the impact of manager selection skill and fund size. Journal Of Derivatives & Hedge Funds, (20), 75-98. doi:10.1057/jdhf.2014.15