

# Üniversitelerde Bölüm Başkanlığı Yapan Öğretim Elemanlarının Yönetsel Etkililik Düzeyleri\*

## Managerial effectiveness levels of academic staff serving as university department chairs

Hülya Kasapoğlu

Karadeniz Teknik Üniversitesi, Fatih Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, Trabzon

### Özet

Toplumsal değişimin öncüsü niteliğindeki yükseköğretim kurumlarında, nitelikli insan gücü yetiştirmek hedeflenmektedir. Bunun için öncelikle üniversitelerdeki her bir bölümün, insan gücü kaynağını etkili ve doğru bir şekilde yönlendirebilen, liderlik özellikleri taşıyan bölüm başkanlarına sahip olması büyük önem taşımaktadır. Bölüm başkanları, akademik kimlikleri yanında, bölüm bazında örgütün lideri konumundaki kişilerdir ve herhangi bir eğitim almadan başladıkları yöneticilik görevlerinde ne ölçüde etkili oldukları önemlidir. Bölüm başkanlarının performanslarının güçlendirilmesi adına değerlendirilmeleri ve sonuçlar hakkında bilgilendirilmeleri gerekir. Bu araştırma ile yükseköğretimde bölüm başkanlarının yönetsel etkililik düzeyine ilişkin öğretim elemanlarının görüşlerinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Öğretim elemanlarının görüşleri arasındaki farklar cinsiyet, uzmanlık alanı, kıdem ve akademik unvanlarına göre değerlendirilmiştir. Bu araştırmanın örneklemini, Karadeniz Teknik Üniversitesinde görev yapan, araştırmaya katılmaya gönüllü 114 öğretim elemanı oluşturmaktadır. Araştırmada, araştırmacı tarafından geliştirilen yönetsel etkililik ölçeği kullanılmıştır. Ölçekle, öğretim elemanlarının bölüm başkanları hakkında görüşleri belirlenmiştir. Görüşler arasında fark olup olmadığı Manny-Whitney U ve Kruskal-Wallis testi ile kontrol edilmiştir.

**Anahtar sözcükler:** Bölüm başkanı, etkililik, öğretim elemanı, yönetsel etkililik.

**B**ir organizasyonun işleyişinin temelinde etkileme olayı bulunmaktadır. Yönetici kendisine verilen sorumluluğu, başkalarını etkileyerek, onların belirli davranışları göstermelerini sağlayarak yerine getirmektedir (Koçel, 1998). Etkileme, çalışanı istenilen nitelikte ve nicelikte iş yapması için

### Abstract

Higher education institutions as a pioneer of social change, aim to educate qualified workforce. For this purpose, firstly it is very important that in every department of universities there should be heads of departments who are in capable of directing human resources appropriately and effectively and have leadership qualities. Head of the departments together with their academical identity are leaders of the organization in the departmental level and it is important how effective they are in managerial duties which they start with no background training. In order to strengthen the performances of department heads, they should be assessed and should be informed about the results. The aim of this research was to determine Heads of Departments' level of managerial effectiveness according to instructors' views. The differences between instructors' opinions have been evaluated in terms of gender, area of expertise, priority and academic titles. The sample of this research is consisted of 114 voluntary instructors who work at Black Sea Technical University. In the study the managerial effectiveness scale, developed by the researcher, is used. With the scale, instructors' opinions about their department chairs are determined. Many-Whitney U and Kruskal-Wallis tests are used to check if there is a difference between instructors' opinions or not.

**Key words:** Effectiveness, heads of departments, instructors, managerial effectiveness.

motive etmektedir. İnsanı ve diğer kaynakları amaçları gerçekleştirecek biçimde düzenlemek yöneticinin görevidir (Balci, 2002).

Yükseköğretim örgütleri gittikçe karmaşıklaşan bir çevre içerisinde yer alırken, yükseköğretim yöneticileri, kaynakların, paranın ve öğrencinin azalması, yeni program istekleri, değişim

### İletişim / Correspondence:

Yrd. Doç. Dr. Hülya Kasapoğlu  
KTÜ Fatih Eğitim Fakültesi,  
Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim  
Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve  
Ekonomisi Anabilim Dalı, Trabzon  
e-posta: hulyak2000@yahoo.com

Yükseköğretim Dergisi 2013;3(2):90-96. © 2013 Deomed

Geliş tarihi / Received: Eylül / September 24, 2012; Kabul tarihi / Accepted: Mart / March 6, 2013;  
Çevrimiçi yayın tarihi / Published online: Temmuz / July 26, 2013

\*Bu çalışma Karadeniz Teknik Üniversitesi bilimsel araştırma projesi olarak hazırlanmıştır.

Çevrimiçi erişim / Online available at: www.yuksekogretim.org • doi:10.2399/yod.13.012 • Karekod / QR code:





istekleri ve diğer kurumlarla rekabet içerisinde kalmaktadırlar. Bunun yanında, kaynaklar sınırlanıp, resmi prosedürlerin uygulanması yönünde zorlamalar da ortaya çıkmaktadır (Peterson ve Blackburn,1985). Tüm bu oluşumlar üniversitelerde yönetsel etkililik kavramını daha önemli bir noktaya taşımaktadır.

Yönetsel etkililik; yöneticilerin kendi kendini geliştirmesinde, örgütlerin gelişiminde ve sonuç olarak, modern toplumun gerçekleştirilmesi ve sürdürülmesinde hayati önem taşımaktadır (Karatepe, 2005). Örgütler, yönetsel etkililiği, planlama, denetleme, karar verme, iletişim, etkileme gibi yönetsel işlemlerle sağlamaktadır (Cook, 2008). Kowalski (2003), akademik yönetim çerçevesi içerisinde, eğitim yöneticilerini, kurumu temsil etme, örgütlenme, liderlik, yöneticilik, kolaylaştırıcılık, arabuluculuk, iletişim, denetim gibi sorumluluklarla tanımlamaktadır.

Yöneticinin etkinliğinin gelişmesi, kuruluşun amaçlarının, hedeflerinin ve gidişatının gözden geçirilmesini gerektirecektir. Kuruluşlar daha iyi bir personele sahip olduklarından dolayı daha etkili değildir. Aksine personelini kendi standartları, alışkanlıkları ve koşulları çerçevesinde motive edebildikleri için daha iyi personele sahiptirler. Bütün bunlar, bireylerin etkili yöneticiler olabilmek için, kendi kendilerini sistematik, konsantre ve kararlı bir biçimde eğitmelerini gerektirmektedir (Drucker, 1994, s. 203). Etkili bir yöneticinin sahip olması ve geliştirmesi gereken bazı becerileri kendi açısından değerlendirmesi ve kendini yetersiz bulduğu noktalarda ne gibi iyileştirmeler yapabileceğine karar vermesi gerekir (Barutçugil, 2006, s. 153).

Eğitim kurumlarında yönetim görevini üstlenen akademik eğitim yöneticileri, eğitim kurumlarının belirlediği amaçlara ulaşmasında, gerekli olan insan ve madde kaynaklarının sağlanmasında ve bu kaynakların etkili biçimde kullanılmasında, belirlenen politikalar kapsamında alınan kararların uygulanmasında görevlidirler. Bu süreçte, yasal güçlerinin yanında, sosyal, teknik, kültürel ve karizmatik güçlere de sahip olması gerekir (Battal ve Sahan, 2002). Etkili liderlerin sahip olmaları beklenen karakter özellikleri; İkna edebilme, pozitif etki yaratma, doğru iletişim becerileri, pozitif rol modeli oluşturma, sorumluluk dengesi olarak sayılabilir (Goetsch, 2005).

Bir lider olarak yöneticinin etkililiğini gösteren aşamalar, problem çözme basamakları olan problemi tanımlama ve eylem adımları için alternatifleri sıralama, her bir alternatif çözüm için sonuçları tahmin etme, alternatif çözümlerden iyi sonuç verenleri belirleme, bu sonuçlardan en iyi olanı seçebilme ve son adım olan alınan kararların uygulanması ve sonuçların değerlendirilmesi sürecini başarı ile yürütebilmesi olarak ifade edilebilir (Oğuz, 2009).

Bir yöneticinin, etkili yönetim süreçlerini uygulayabilmesindeki önemli etkenlerden birisi de o yöneticinin sahip olduğu duygusal ve sosyal yeterlikleridir. Kendi duygularının bilincin-

de olan ve bunları yönetebilen liderler, kendilerini daha kolay kontrol edip onu izleyenlerin güven ve saygılarını kazanarak, rol model olabilirler. Ayrıca, başkalarının duygularını anlayabilen liderler, onların beklenti ve hassasiyetlerini kavrayabilir ve onlara esin kaynağı olabilirler. Bireylere önem verip onlarla sadece grup içinde değil, aynı zamanda birebir olarak da ilişkiler kurabilen, kendilerini başkalarının yerine koyan liderler, ilişkilerini etkili yönetebilmektedirler (Barling, Slatter ve Kelloway, 2000).

Akademik yöneticiler, öğretim programlarının içine giren program dışı etkinlikleri, politika ve kanunlara göre örgütlemek, yaratıcılığın değerini ve çeşitliliğini kullanarak hoşgörülü bir iklimin geliştirilmesine yardımcı olmak zorundadırlar. Üniversite bütçesini hazırlama, politikalar belirleme, zaman çizelgeleri yapma ve akademisyenlerle yapılan öğretim programlarının da bu rol içerisinde yer alan konular olduğu belirtilmektedir (Can, 2007).

Yönetsel işlemlerdeki etkililiğin ölçülmesi, örgütün etkili bir şekilde yönetilmesine önemli ölçüde katkı sağlar. Yükseköğretim örgütlerindedeki, yönetsel etkililiğin yönetim işlemleri aracılığıyla değerlendirilmesi, bu örgütlerin önceden belirlenmiş olan amaçlarını gerçekleştirmelerini ve etkili bir şekilde yönetilmelerini sağlayacaktır (İra ve Şahin, 2010).

Doğru şeylerin, doğru yöntem ve araçlarla ölçülmesi gerekmektedir. Akademisyenlerin performanslarını güçlendirmek için doğru yöntem ve araçların kullanılarak ölçüm yapılması, değerlendirilmesi ve onlara geri bildirim verilmesi bir gerekliliktir. Çünkü ölçemediğimizi yönetemeyiz ve iyileştiremeyiz (Işığışık, 2004).

Uzun bir dönem boyunca işletmelerde ve endüstride yönetsel etkililik değerlendirilmeleri yapılmasına rağmen, yükseköğretimde bu nadiren yapılmıştır. Yöneticinin sahip olduğu yeterlik, yönetimin temel işlemlerindeki performansı nasıl sağladığıyla ilgilidir. Bundan dolayı yönetsel etkililik belirlenirken, alt birimlerde belirlenen amaçların başarılmasında nasıl etkili olduklarına ve bireysel olarak yöneticinin etkililiğine bakılarak karar verilir (Murry, 1993).

Etkililik, yöneticinin bir niteliğidir ve sayısal olarak ölçülebilir. Etkililiğin ölçülmesi için, yöneticilerin eylem ve davranışlarının değerlendirilmesi gerekir (Karşlı, 2004).Yönetsel etkililik ya da yönetimin etkililiği, örgütsel etkililikten farklı bir kavramdır. Yönetimin etkililiği, yöneticilerin davranışı sonucu oluşan bir kavramdır ve ölçülmesinde davranışa yönelik değişkenler kullanılmaktadır (Özbaşar, 1976, s. 23). Bu nedenle araştırmada yönetsel etkililiğin yönetici davranışı boyutu incelenmiş ve sonuçlar bu doğrultuda değerlendirilmiştir.

17609 sayılı Üniversitelerde Akademik Teşkilat Yönetmeliğine göre bölüm başkanı, bölümün her düzeydeki eğitim-öğre-

tim ve araştırmalarından ve bölümle ilgili her türlü faaliyetin düzenli ve verimli olarak yürütülmesinden, kaynakların etkili bir biçimde kullanılmasını sağlamakla sorumludur (Resmi Gazete, 1982). Araştırmada Karadeniz Teknik Üniversitesi örneğinden yola çıkarak akademik personelin görüşleri doğrultusunda, bölüm bazında örgüt lideri konumunda olan ve yönetsel görevler gerçekleştirmesi beklenen bölüm başkanlarının, yönetsel etkililik düzeyine ilişkin bulgulara ulaşılmaya çalışılmıştır. Bölüm başkanlarının herhangi bir eğitim almadan başladıkları yöneticilik görevlerinde ne ölçüde etkili oldukları önemlidir. Araştırmada, bölüm başkanlarının yönetsel etkililik düzeyleri hakkında bilgi edinmek, onların kendileri hakkında bilgi edinmelerini ve eksiklerini fark etmeleri sağlamak amaçlanmaktadır. Ayrıca, bilgi toplumu için insan gücü yetiştiren üniversitelerde, yönetsel yapıyla ilgili ipuçlarını ortaya koymak ve yönetsel yapıların yeni bir anlayışla düzenlenmesi noktasında katkı sağlamak hedeflenmektedir.

Bu araştırmada, “üniversitede bölüm başkanlığı yapan öğretim elemanlarının yönetsel etkililik düzeyleri nedir” sorusuna yanıt aranmıştır. Bu doğrultuda aşağıda belirtilen alt amaçlar incelenmiştir:

- Öğretim elemanlarının görüşlerine göre, üniversitede bölüm başkanlığı yapan öğretim elemanlarının yönetsel etkililikleri hangi düzeyde gerçekleşmektedir?
- Öğretim elemanlarının “bölüm başkanlarının yönetsel etkililik düzeyine ilişkin” görüşleri arasında, cinsiyetlerine, uzmanlık alanlarına, toplam hizmet sürelerine, akademik unvanlarına göre anlamlı bir farklılık var mıdır?

## Yöntem

### Evren ve örneklem

Araştırmada, 2011-2012 eğitim öğretim yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi’nde görev yapan araştırmaya katılmaya gönüllü 21 kadın, 93 erkek toplam 114 öğretim elemanı ile çalışılmıştır. Bu araştırma, problemin ilgili olduğu alan ile verilerin çözümlenmesinde yararlanılan teknikler açısından durum saptamaya yönelik, genel tarama modelinde bir çalışmadır.

Genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla, evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 2005).

### Veri toplama aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen 23 ifadeden oluşan yönetsel etkililik ölçeğı kullanılmıştır. Ölçek geliştirme sürecinde başlangıçta yönetsel etkililik ile ilgili alan taraması yapılmıştır. Yönetsel etkililik ile il-

gili kaynaklar taranmış, bu kaynaklarda en fazla değinilen etkili yönetici davranışları belirlenmiş ve bunlar birer ölçek maddesine dönüştürülerek yönetsel etkililik ile ilgili ölçek oluşturulmuştur. Yönetsel etkililik ölçeğı ön uygulamada 52 yöneticiye uygulanmış ve ölçeğın güvenilirlik katsayısı 0.9554 olarak bulunmuştur.

Veri toplama aracının yapı geçerliliğinin sağlanabilmesi için maddelerin ayırıcılığına bakılmıştır. Kapsam geçerliliğinin sağlanabilmesi amacıyla başvurulan uzman görüşleri doğrultusunda yönetsel etkililik ölçeğinde 2 madde atılmış, gerekli görülen yerlerde yeniden düzenleme yapılmıştır. Sonuç olarak ankette, yönetsel etkililik düzeyi ile ilgili 23 madde yer almıştır. Bu çalışmalardan sonra veri toplama aracına biçimsel olarak da uygun bir şekil verilerek son şekli hazırlanmıştır. Uygulamadan önce yönetsel etkililik ölçeğı üniversite bölüm başkanlarına göre uyarlanmıştır. Uyarlanan ölçeğın Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0.978 olarak bulunmuştur. Çalışmada Cronbach alfa güvenilirlik katsayısına bakıldığında testin güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğu söylenebilir.

Bir maddenin, bir faktörde yer alabilmesi için o faktördeki yükünün 0.30’un üstünde bulunması gerekmektedir (Büyüköztürk, 2010). Yönetsel etkililik ölçeğini oluşturan maddelerin tek bir faktörü ölçüp ölçmediğini belirlemek üzere faktör analizi yapılmıştır. Faktör yükünün 0.30’un üzerinde olması ifadelerin ilgili boyutu ölçen bir yapıda olduğunun kanıtı olarak görülmüştür. Ölçekte yer alan her bir maddeye ilişkin görüşler; “hiçbir zaman”, “nadiren”, “bazen”, “çoğu zaman”, “her zaman” şeklinde sınıflandırılan ölçek maddeleri ile alınmıştır.

### Verilerin analizi

Araştırmada anket tekniğı kullanılarak toplanan veriler SPSS 15 programına kaydedilmiş ve verilerin normal dağılım gösterip göstermediğı, Kolmogorov-Smirnov testi ile kontrol edilmiştir. Kolmogorov-Smirnov testi, grup büyüklüğünün 50’den fazla olması halinde, puanların normalliğe uygunluğunu saptamada kullanılan bir yöntemdir (Büyüköztürk, 2010). Testin sonucunda, Asymp. Sig. (2-tailed) değerin cinsiyet için 0.000; çalışılan birim için 0.002; hizmet süresi için 0.001; akademik unvan için .001 olduğu görülmüştür. Assymp. Sig. (anlamlılık) satırındaki değerin istatistiksel anlamlılık hesaplamalarında sınır değeri kabul edilen 0.05’den küçük olması incelenen faktörlerin dağılımlarının normal olmadığını göstermektedir. Değerler 0.05’den küçük olduğundan, çalışmada nonparametrik istatistik yöntemlerini kullanılmıştır. Bu nedenle araştırmada ikili grupların karşılaştırmalarında Mann-Whitney U testi, üç ve daha fazla olan grupların karşılaştırmalarında Kruskal-Wallis testi kullanılarak hesaplama yapılmıştır.



## Bulgular ve Yorum

Bu bölümde araştırma bulguları ve bulgulara dayalı olarak yapılan yorumlar yer almaktadır. Araştırmada elde edilen bulgular ve yorumlar, araştırmanın alt amaçları doğrultusunda aşağıda verilmiştir.

### Öğretim elemanlarının görüşlerine göre, üniversite bölüm başkanlarında yönetsel etkililik düzeyi

Birinci alt amaçta, üniversitede bölüm başkanlığı yapan öğretim elemanlarının yönetsel etkililik düzeylerine ilişkin, öğretim elemanlarının görüşleri alınmış ve bulgular Tablo 1'de verilmiştir.

Tabloya bakıldığında, bölüm başkanlarının, değişen gelişen koşullara uyum sağlama, bölümde karşılaştığı sorunları çözme konusunda yeterli olma, bölüme katkı sağlayabilecek herkesle iyi ilişkiler kurma, inandığı bir konuda çevresindekileri ikna edebilme, insanlarla etkili bir şekilde iletişim kurma, anlatılan-

ları dikkatle dinleyip anlama becerisine sahip olma, bölümdeki eğitim öğretim etkinliklerini izleme, bölümün kaynaklarının amacına uygun etkililikte kullanılması için yönlendirme yapma davranışlarına ilişkin öğretim elemanlarının ifadelerinin ( $\bar{x}=3.41-4.20$ ) aralığında bulunduğu, dolayısıyla öğretim elemanlarının bölüm başkanları ile ilişkili olarak bu ifadelerle “çoğu zaman” aralığında görüş belirttikleri bulunmuştur. Geriye kalan, alanla ilgili yeni yaklaşımları bölüme taşıyıp, paylaşma; eğitim işgörenlerini, kişisel ve mesleki gelişme etkinliklerine katılmaları için özendirme; bölümün eğitim etkinliklerinin örgütlenmesini başarma; zamanı etkili kullanma; ödül sistemini doğru bir şekilde kullanma; bölümde moral arttırıcı uygulamalarda bulunma; çalışanlar arasındaki bireysel farklılıkları dikkate alma; bölümde alınan kararlara katılımı sağlama; gerekli zamanlarda doğru kişilere yetki verme; çevre olanaklarından bölümün, bölümün olanaklarından da çevrenin eğitim amaçlı olarak yararlanmasını sağlama; bölümün amaçlarına ulaşması için öğretim elemanları ve öğrenciler ile işbirliği yapma; bölümde öğ-

■ **Tablo 1.** Öğretim elemanlarının “bölüm başkanlarının yönetsel etkililik işlevlerine” ilişkin görüşleri.

İfadeler	N	$\bar{x}$	Medyan	Standart sapma
1. Alanla ilgili yeni yaklaşımları bölüme taşıyıp, paylaşır.	114	3.19	3.00	1.395
2. Eğitim işgörenlerini, kişisel ve mesleki gelişme etkinliklerine katılmaları için özendirir.	114	3.14	3.00	1.375
3. Bölümün eğitim etkinliklerinin örgütlenmesinde başarılıdır.	114	3.26	4.00	1.311
4. Değişen, gelişen koşullara uyum sağlayabilir.	114	3.46	4.00	1.298
5. Zamanı etkili kullanır.	114	3.39	4.00	1.301
6. Ödül sistemini doğru bir şekilde kullanır.	114	2.83	3.00	1.369
7. Bölümde moral arttırıcı uygulamalarda bulunur	114	2.76	3.00	1.378
8. Çalışanlar arasındaki bireysel farklılıkları dikkate alır.	114	3.03	3.00	1.327
9. Bölümde alınan kararlara katılmamızı sağlar	114	3.26	4.00	1.317
10. Gerekli zamanlarda doğru kişilere yetki verir	114	3.19	3.00	1.268
11. Bölümde karşılaştığı sorunları çözme konusunda yeterlidir.	114	3.43	4.00	1.276
12. Bölüme katkı sağlayabilecek herkesle iyi ilişkiler kurar.	114	3.63	4.00	1.256
13. Çevre olanaklarından bölümün, bölümün olanaklarından da çevrenin eğitim amaçlı olarak yararlanmasını sağlar.	114	3.28	3.00	1.259
14. İnandığı bir konuda çevresindekileri ikna edebilir.	114	3.50	4.00	1.192
15. İnsanlarla etkili bir şekilde iletişim kurar.	114	3.58	4.00	1.204
16. Anlatılanları dikkatle dinleyip, anlama becerisine sahiptir.	114	3.65	4.00	1.205
17. Bölümün amaçlarına ulaşması için öğretim elemanları ve öğrenciler ile işbirliği yapar.	114	3.37	4.00	1.221
18. Bölümdeki eğitim-öğretim etkinliklerini izler.	114	3.46	4.00	1.331
19. Bölümde öğrenci sağlığı ve güvenliğine ilişkin önlemlerin alınmasını sağlar.	114	3.27	4.00	1.299
20. Bölüme kaynak, fırsat sağlama konusunda başarılıdır.	114	3.18	3.00	1.292
21. Bölümün kaynaklarının (bilgisayar, tepegöz, slayt vb.) amacına uygun etkililikte kullanılması için öğretim elemanlarını yönlendirir.	114	3.41	4.00	1.368
22. Güçlü ve zayıf yönlerini bilir.	114	3.28	3.00	1.379
23. İşteki çalışkanlığı ve coşkusunu örnekler.	114	3.28	3.00	1.347

Hiçbir zaman (1) 1.00–1.80, Nadiren (2) 1.81–2.60, Bazen (3) 2.61–3.40, Çoğu zaman (4) 3.41–4.20, Her zaman (5) 4.21–5.00

renci sağlığı ve güvenliğine ilişkin önlemlerin alınmasını sağlama; bölüme kaynak, fırsat sağlama konusunda başarılı olma; güçlü ve zayıf yönlerini bilme; işteki çalışkanlığı ve coşkusuyla örnek olma davranışlarını içeren toplam 15 ifade ise katılımcılar tarafından ( $\bar{x}=2.61-3.40$ ) aralığında değerlendirilmiştir. Yani katılımcılar bölüm başkanlarının bu davranışları “bazen” düzeyinde gerçekleştirdikleri görüşündedirler. İfadeler içinde standart sapması küçük olan, en homojen değerlendirme “insanlarla etkili bir şekilde iletişim kurar” ifadesinde ortaya çıkarırken, en heterojen değerlendirme “alanla ilgili yeni yaklaşımları bölüme taşır, paylaşır” ifadesinde ortaya çıkmaktadır. Standart sapma değerleri testin ayırtecdiliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Başka bir anlatımla, öğretim elemanları bölüm başkanlarının yönetsel etkililik işlevlerinin çok iyi düzeyde olmadıklarını ilerini sürmektedirler. Uygulama sonucunda öğretim elemanlarının bölüm başkanlarının yönetsel etkililik düzeyleri hakkındaki görüşleri ağırlıklı olarak “bazen” düzeyinde kalmıştır.

### Öğretim elemanlarının cinsiyetlerine göre, bölüm başkanlarının yönetsel etkililik düzeylerine ilişkin görüşleri

Araştırmanın ikinci alt amacının birinci maddesinde, üniversitede bölüm başkanlığı yapan öğretim elemanlarının yönetsel etkililik düzeylerine ilişkin, öğretim elemanlarının görüşleri, cinsiyet değişkenine göre ele alınmış ve görüşler arasında anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmıştır. Bu doğrultuda Mann-Whitney U testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 2’de verilmiştir.

Tabloya göre öğretim elemanlarının cinsiyetlerine göre bakıldığında [ $U=973.000$ ,  $p>0.05$ ], kadın ve erkek öğretim elemanlarının bölüm başkanlarının yönetsel etkililik düzeyleri hakkındaki görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Sıra ortalamalarına bakıldığında her iki grubun görüşlerinin yaklaşık aynı olduğu söylenebilir.

### Öğretim elemanlarının uzmanlık alanlarına göre, bölüm başkanlarının yönetsel etkililik düzeylerine ilişkin görüşleri

Araştırmanın ikinci alt amacının ikinci maddesinde, üniversitede bölüm başkanlığı yapan öğretim elemanlarının yönetsel etkililik düzeylerine ilişkin, öğretim elemanlarının görüşleri, uzmanlık alanı değişkenine göre ele alınmış ve görüşler arasında anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmıştır. Bu doğrultuda Kruskal-Wallis testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 3’de verilmiştir.

Analiz sonuçları, öğretim elemanlarının uzmanlık alanlarına göre, bölüm başkanlarının yönetsel etkililik işlevlerine ilişkin görüşlerinin anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göster-

**Tablo 2.** Öğretim elemanlarının cinsiyetlerine göre “bölüm başkanlarının yönetsel etkililik işlevlerine ilişkin” görüşleri.

Değişken	Grup	n	Sıra ortalaması	Sıra toplamı	U	p
Yönetsel etkililik	Kadın	21	57.33	1204.00	973.000	0.980
	Erkek	93	57.54	5351.00		

mektedir [ $\chi^2_{(2)}= 15.258$ ,  $p>0.05$ ]. Başka bir anlatımla, öğretim elemanlarının uzmanlık alanları, onların bölüm başkanlarının yönetsel etkililik işlevlerine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır.

### Öğretim elemanlarının toplam hizmet sürelerine göre, bölüm başkanlarının yönetsel etkililik düzeylerine ilişkin görüşleri

Araştırmanın ikinci alt amacının üçüncü maddesinde, üniversitede bölüm başkanlığı yapan öğretim elemanlarının yönetsel etkililik düzeylerine ilişkin, öğretim elemanlarının görüşleri, hizmet süresi değişkenine göre ele alınmış ve görüşler arasında anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmıştır. Bu doğrultuda Kruskal-Wallis testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4’de verilmiştir.

Analiz sonuçları, öğretim elemanlarının hizmet sürelerine göre, bölüm başkanlarının yönetsel etkililik işlevlerine ilişkin görüşlerinin anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir [ $\chi^2_{(2)}= 5.855$ ,  $p>0.05$ ]. Başka bir anlatımla, öğretim elemanlarının hizmet süreleri, onların bölüm başkanlarının yönetsel etkililik işlevlerine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır.

**Tablo 3.** Öğretim elemanlarının cinsiyetlerine göre “bölüm başkanlarının yönetsel etkililik işlevlerine ilişkin” görüşleri.

Çalıştığı birim	n	Sıra ortalama	sd	$\chi^2$	p	Anlamlı fark
Mühendislik	37	54.99				
Orman	13	70.92				
İktisat	9	59.61				
Sürmene	7	77.43				
Eğitim	18	55.00				
Fen	11	61.59				
Edebiyat	1	35.00	12	15.258	0.228	Fark yok
Diş Hekimliği	1	38.50				
Tıp	7	32.57				
Mimarlık	3	89.67				
Meslek Y.O	4	38.75				
İletişim	2	32.75				
<b>Toplam</b>	<b>114</b>					



### Öğretim elemanlarının akademik unvanlarına göre, bölüm başkanlarının yönetsel etkililik düzeylerine ilişkin görüşleri

Araştırmanın ikinci alt amacının dördüncü maddesinde, üniversitede bölüm başkanlığı yapan öğretim elemanlarının yönetsel etkililik düzeylerine ilişkin, öğretim elemanlarının görüşleri, akademik unvan değişkenine göre ele alınmış ve görüşler arasında anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmıştır. Bu doğrultuda Kruskal-Wallis testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 5'de verilmiştir.

Analiz sonuçları, öğretim elemanlarının akademik unvanlarına göre, bölüm başkanlarının yönetsel etkililik işlevlerine ilişkin görüşlerinin anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir [ $\chi^2_{(2)} = 5,265$ ,  $p > 0.05$ ]. Başka bir anlatımla, öğretim elemanlarının akademik unvanları, onların bölüm başkanlarının “yönetsel etkililik” işlevlerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır.

### Sonuçlar ve Öneriler

Günümüzde yükseköğretim alanını etkileyen en önemli etkenlerden biri, rekabetin giderek her alanda küreselleşmesidir. Küresel rekabet, sadece ulusal düzeyde değil uluslararası düzeyde de başka üniversitelerle yarışır hale gelmelerinde ve kurumsal performanslarını arttırmalarında, üniversiteler üzerinde önemli bir baskı unsuru haline gelmiştir. Bu baskı üniversiteleri amaç, yapı, süreç ve çıktıları açısından kendilerini yeniden gözden geçirmeye zorlamakta ve üniversitelerin nasıl yönetileceğine ilişkin yeni açılımlar getirmektedir (Popli, 2005, s. 17-18). Üniversitelerde gelişime yönelik adımların atılmasında yöneticiler büyük bir rol oynamaktadır.

Yönetici başkaları tarafından bulunduğu konuma getirilmiş, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için çaba gösteren, işleri planlayan, uygulatan ve denetleyen kişidir. Yönetici, eldeki tüm kaynakları ve örgütsel, yönetsel süreçleri kullanarak örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan kişi olarak da tanımlanabilmektedir (Eraslan, 2004; Dağlı ve ark., 2008).

Toplumsal değişimin öncüsü niteliğindeki yükseköğretim kurumlarında, nitelikli insan gücü yetiştirmek hedeflenmektedir. Bunun için öncelikle üniversitelerdeki her bir bölümün, insan gücü kaynağını etkili ve doğru bir şekilde yönlendirebilen, liderlik özellikleri taşıyan bölüm başkanlarına sahip olması büyük önem taşımaktadır. Bölüm başkanlarının yönetsel etkililik düzeyine ilişkin aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Öğretim elemanları bölüm başkanlarının yönetsel etkililik işlevlerini belirlemek için hazırlanmış ölçekte 8 ifadeye çoğu zaman, 15 ifadeye ise bazen aralığında cevaplar vermiştir. Bu sonuçlara göre öğretim elemanlarının, bölüm başkanlarının yönetsel etkililik düzeyini “orta” düzeyde buldukları yorumu yapılabilir.

**Tablo 4.** Öğretim elemanlarının hizmet sürelerine göre “bölüm başkanlarının yönetsel etkililik işlevlerine ilişkin” görüşleri.

Kıdem	n	Sıra ortalama	sd	$\chi^2$	p	Anlamlı fark
1 yıldan az (A)	6	77.58				
1-3 yıl (B)	21	64.67				
4-6 yıl (C)	11	56.95				
7-9 yıl (D)	13	50.73	7	5.855	0.557	Fark yok
10-12 yıl	19	60.92				
13-15 yıl	8	49.13				
15 yıl +	35	51.91				
Diğer	1	78.00				
<b>Toplam</b>	<b>114</b>					

- Öğretim elemanlarının “bölüm başkanlarının yönetsel etkililik düzeyine ilişkin” görüşleri arasında, cinsiyetlerine, uzmanlık alanlarına, toplam hizmet sürelerine, akademik unvanlarına göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu değişkenler öğretim elemanlarının “bölüm başkanlarının yönetsel etkililik düzeyi” ne ilişkin görüşlerinin anlamlı bir belirleyicisi değildir diyebiliriz.

Bu araştırma sonuçlarına bağlı olarak şu önerilerde bulunabilir:

- Yöneticilik belli bir uzmanlık ve bilgi birikimi gerektiğinden akademik kimlikleri olan bölüm başkanlarının, yöneticilik becerilerini arttırabilmeleri için liderlik eğitimi almaları sağlanabilir.
- Bölüm başkanlarının zamanlarını daha fazla liderlik ve eğitimcilik davranışlarına harcayabilmeleri için, bürokratik yükleri azaltacak yeni düzenlemelere gidilebilir.
- Türkiye’deki yükseköğretim yöneticilerinin, yönetsel etkililiğini arttırabilmek amacıyla, zihinsel, fiziksel, ruhsal ve duygusal - sosyal yeterliklerini geliştirmek ve etkili liderlik davranışlarını kazandırmak için hizmet içi eğitimler ve çalışmalar düzenlenebilir.

**Tablo 5.** Öğretim elemanlarının akademik unvanlarına göre “bölüm başkanlarının yönetsel etkililik işlevlerine ilişkin” görüşleri .

Kıdem	n	Sıra ortalama	sd	$\chi^2$	p	Anlamlı fark
Profesör	24	42.73				
Doçent	13	53.73				
Yrd. Doç.	31	57.13	4	5.265	0.261	Fark yok
Öğr. Gör.	8	52.69				
Araştırma Gör.	32	61.55				
<b>Toplam</b>	<b>114</b>					

- İş yaşamında etkili ilişkiler kurabilmek ve başarılı sonuçlar alabilmek için yaralanılacak kişisel özelliklerden biri de başkaları üzerinde bıraktığımız izlenim, yarattığımız etki ve kazandığımız saygınlıktır (Barutçugil, 2006, s. 45). Bölüm başkanlarının seçiminde, bölümlerdeki akademik ve iletişim çabalarını yönlendiren rollerinden kaynaklı olarak gelişime inanmış, değişme ve yenileşmeye açık, kişisel etkililiği yüksek, hem kendi gelişimini sürdüren hem de işgörenlerin gelişimini destekleyen kişilerin seçilmesine özen gösterilmelidir.
- Yöneticiler kendi deneyimleri üzerine iyice düşünmeye, geri-iletim yoluyla bilgiler toplamaya, bunları analiz etmeye ve gerektiğinde davranışlarını değiştirmeye yatkın ve uygun bir yapıda olmalıdır (Hill, 1999). Bölüm başkanları yönetsel olarak kendi eksiklerinin farkına varamayabilir. Bölümdeki diğer işgörenler eksikleri daha kolay görebilirler. Bölüm başkanlarının bunları göz önünde bulundurarak kendilerini objektif olarak değerlendirmeleri ve başka insanların kendilerine ilişkin değerlendirmelerini önemseyip kendilerini yenilemeleri önerilebilir.
- Yükseköğretim örgütlerinin, akademik ve bilimsel olarak gelişmesi, etkili şekilde yönetilmeleriyle olanaklıdır. Yükseköğretim örgütlerinin yönetsel etkililiklerinin değerlendirilmesi, yükseköğretim örgütlerinin daha iyi yönetilmelerini ve amaçlarına ulaşmalarını sağlayabilir. Bu anlamda değerlendirme çalışmaları öğrenci boyutu da katılarak geliştirilebilir.

## Kaynaklar

- Balci, A. (2002). *Etkili okul geliştirme. Kuram, uygulama ve araştırma*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Barling, J., Slatter F., and Kelloway, E. K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership and Organization Development Journal*, 21(3), 157-161.
- Barutçugil, İ. (2006). *Yöneticinin yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Battal, N. ve Sahan, H. (2002). Balıkesir Üniversitesi Necatibey Eğitim Fakültesinde düzenlenen yönetici eğitimi kursunun değerlendirilmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(7), 22-33.
- Büyükoztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. (11. baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Can, N. (2007). İlköğretim okul yöneticisinin bir öğretim lideri olarak yeni öğretim programlarının geliştirilmesi ve uygulanmasındaki yeterliliği. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 3(2), 228-244.

- Cook, M. D. (2008). *Exploring the impact of management functions on indigenous policy*. Unpublished Doctoral Dissertation. Prescott Valley, Arizona: Northcentral University.
- Dağlı, A. ve ark. (2012). Özel grupların yönetimi, Kıran, H. (Ed.) *Etkili sınıf yönetimi* (s. 303-337) (8. baskı) Ankara: Anı Yayıncılık.
- Drucker, P. (1994). *Etkin yöneticilik*. İstanbul: Eti Kitapları.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik olgusunun tarihsel evrimi. Temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmasının analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, 162.
- Goetsch, D. (2005). *Effective leadership. Ten steps for technical professions*. New Jersey: Pearson Education, Prentice Hall.
- Hill, L. (1999). Parlak elemanları geliştirmek, F. Hesselbein, P. M. Cohen (Eds.) *Liderden lidere* (s. 314) (S. Atay, Çev.) İstanbul: MESS Yayınları.
- İra, N. ve Şahin, S. (2010). Yönetimsel etkililik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması. *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 16-29.
- İşığöç, E. (2008). Performans ölçümü, yönetimi ve istatistiksel analizi. *Ekonometri ve İstatistik*, 7, 1-23.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemi*. (20. baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Karatepe, S. (2005). Yönetimsel etkililik: Okul yönetiminde yönetsel etkililiğin aslarla ilişkiler boyutu. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(2), 307-326.
- Kasapoğlu, H. (2009). *Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre yönetsel etkililik açısından okul yöneticilerinin kendilerini geliştirme düzeyinin değerlendirilmesi*. Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Koçel, T. (1998). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kowalski, T. J. (2003). *Contemporary school administration*. New York: Pearson Education Inc.
- Murry, J. (1993). *Development of assessment criteria to determine the managerial effectiveness of community and technical college administrators*. Unpublished Doctoral Dissertation. Fayetteville, Arkansas: University of Arkansas.
- Oğuz, E. (2009). İlköğretim okul yöneticilerinin karar verme stilleri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 17(2), 415-426.
- Özbaşar, S. (1976). Organizasyonlarda etkinlik kavramına yaklaşımlar ve bir öneri. *İstanbul Organizasyon Dergisi*, 1, 1-6.
- Peterson, W. M. and Blabkburn, R. (1985). Faculty effectiveness: Meeting institutional needs and expectations. *The Review of Higher Education*, 9(1), 21-24.
- Popli, S. (2005). Ensuring customer delight: A quality approach to excellence in management education. *Quality in Higher Education*, 11(1), 17-24.
- Resmi Gazete (1982). Üniversitelerde akademik teşkilat yönetmeliği. *Resmi Gazete*, 17609.