

BEŞ BAKANLIKTAKİ YÖNETMENLERİN YÖNETİMDE İNSAN İLİŞKİLERİNE İLİŞKİN TUTUMLARI

(Araştırma Özeti)

Doç. Dr. İbrahim BAŞARAN (*)

Tüm örgütler, teknik değerlerle insan değerlerinin bir bütünlük içinde birleşiminden ve etkileşiminden doğarlar. Bunları birbirinden ayırmak ve birini diğerine yeğlemek olanaksızdır.

Yönetimde İnsan İlişkileri, örgütün insan değerine ilişkin yönünü, başka bir deyişle işgörenlerin örgütsel davranışını inceleyen bir bilim dalı olarak, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı içerir. Yönetimde insan ilişkileri, örgütteki işgörenleri, en etkili biçimde, kendi gereksinmelerini doyurmaları ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmeleri için ekip çalışması geliştirmeye güdülemektir (Davis, 1972). İnsan ilişkilerinin bu tanımı, işgörenin gönlünü yapmaya, kayrılmasına, sırtının okşanmasına ve işgöreni kullanmaya dayanan eski tanımından tümüyle ayrılmakta; işgörenin yaşamını ve örgütün etkililiğini nicelik ve nitelikçe en üst düzeye ulaştırmayı öngörmektedir.

Bu araştırma, yönetimde insan ilişkilerinin yukarıdaki anlamına uygun olarak, beş bakanlığın merkez örgütünde çalışan orta kademe yönetmenlerinin insan ilişkilerine ilişkin tutumlarını tanımak için 1979 yılında yapılmıştır. Tutum, insanın bildiği ve becerikli olduğu bir konuda, gereksinme duyduğunda onu eyleme geçiren ve eylemlerini yönlendiren bir duygudur. Bir durum karşısında insanın tutumu elverişli olmadığında, eyleme geçmesi düşünülemez. Bu yüzden, yönetmenlerin birlikte çalış-

(*) Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Yönetimi ve Teftiş Bölümü

tıkları işgörenlere yaptıkları davranışların kökeninde, onlara karşı takındıkları tutum yatmaktadır.

Araştırmanın Amacı :

Bir yönetmen, gerek yönetmen oluncaya kadar, gerekse yönetmen olduktan sonra, örgütteki yaşantılarıyla, genel olarak insan ilişkilerine ilişkin bilgi ve becerileri sezebilmektedir. Ama, yönetmenin insan ilişkilerine elverişsiz olan tutumu, yaşantılarla elde ettiği bu bilgi ve beceriyi davranışa dönüştürmesine engel olabilmektedir. Bu yüzden, bir yönetmenin insan ilişkilerini geliştirmek için yapılacak hizmet içi eğitim, insan ilişkilerine ilişkin bilg ve beceri vermekle birlikte, asıl ona gerekli tutumu kazandırmayı amaçlamalıdır.

Bu araştırma, yönetmenlerin örgütte insan ilişkilerine ilişkin tutumlarını tanımayı amaçlamaktadır. Davranışı oluşturan bilgi, beceri ve tutum öğelerinden yalnız tutumun araştırma konusu yapılmasının nedeni, örgütte insan ilişkileri için gereken davranışların kökeninde tutumun bulunmasıdır. İlk, yönetmenlerin işgörenlere; işgörenlerle iyi ilişki kurmaya; ve insan ilişkileri konusunda eğitilmeye karşı tutumlarının olumlu olması gerekir. Bu tutum olmadıkça, insan ilişkileri konusunda eğitilmelerine ve bozuk ilişkilerin sağaltılmasına, yönetmenlerin kapılarını açmalarını sağlamak da olanaksızlaşır.

Yönetmenlerin insan ilişkilerinde yapılacak hizmet içi eğitimleri iki aşamalı olarak ele alınabilir. Birinci aşama yönetmenlerce insan ilişkileri konusunda bilgi ve beceri vermeyi amaçlayabilir. İkinci aşama ise yönetmenlerin bozuk olan insan ilişkilerini sağaltmayı üstlenebilir. Yönetmenlerin bu iki aşamalı hizmet içi eğitimlerinin ikisinde de insan ilişkilerine ilişkin tutumlarının tanınmasına öncelikle, gereklilik vardır. Ancak, hizmet içi eğitimin birinci aşamasında yönetmenlerin tutumlarının tanınması ile ikinci aşamasında tanınması arasında derinlik ve yenginlik yönünden ayrılık vardır. Öğretici eğitim olan birinci aşamada, yönetmenlere verilen belli durumlar karşısında onların yaın tutumlarının tanınmasına gereklilik vardır. Sağaltıcı eğitim olan ikinci aşamada, yönetmenlerin tutumlarının derinliğine ve genişliğine tanınmasına; ve ele alınmasına gereklilik vardır. Bu araştırma, birinci aşama eğitim için gerekli olan dü-

zeyde yönetmenlerin tutumlarını tanımayı ele almak için hazırlanmıştır.

Yanıtlanacak Sorular :

Bu araştırmada, verilen belli durumlar karşısında, yönetmenlerin takındığı tutumların yalnız olumluluğu ve olumsuzluğunun ortaya çıkarılması öngörülmüştür. Böylece bu araştırmanın yanıtlamaya çalışacağı sorular şunlardır :

1. Yönetimde insan ilişkilerinin alanını oluşturan birey, küme, örgüt ve insan ilişkilerinin yönetimine ilişkin konularda, yazılı olarak verilen durumlara karşı yönetmenlerin tutumları nasıldır? (olumlu - olumsuz)

2. Yönetmenlerin insan ilişkilerine ilişkin tutumları, görev yaptıkları bakanlıklara; öğrenimlerine; yönetmelik kıdemlerine; insan ilişkileri konusunda ders ya da kurs görüp görmediklerine göre ayrılık göstermekte midir?

3. Yönetmenlerin insan ilişkilerine ilişkin saptanan tutumları, yönetmenler için gerektiği varsayılan tutumlarla çeliştiğinde, yönetmenlerin hizmet içi eğitim programlarının içeriği ne olmalıdır?

Birinci soruyla yönetmenlerin tutumlarının ne olduğunun; ikinci soruyla araştırma evrenini oluşturan alt kümelerin ayrımlaşan tutumlarının; üçüncü soruyla da yönetmenler için hazırlanacak hizmet içi eğitim programının içeriğinin ortaya çıkarılabileceği düşünülmüştür.

Araştırmanın Sınırı :

Bu araştırma, kamu hizmetlerinden ekonomik kalkınma ile doğrudan ilgisi olduğu varsayılan eğitim, sağlık, yönetim ve ekonomi alanlarında çalışan orta kademe yönetmenlerinin insan ilişkilerine ilişkin tutumlarını tanımak için yapılmıştır. Araştırmanın sınırları şunlardır :

1. Araştırma, Milli Eğitim, Sağlık ve Sosyal Yardım, İçişleri, Tarım - Gıda ve Hayvancılık, Sanayi ve Teknoloji Bakanlıklarının merkez örgütünde çalışan orta kademe yönetmenlerine uygulanmıştır. Araştırmanın bulguları bu evrenin oluşturduğu çevre ile sınırlıdır.

2. Orta kademe yönetmenleri olarak, bakanlıkta çalışan ve genel müdürlere bağlı (başkanlar ile) şu müdürleri kabul edilmiştir. Bu araştırmanın bulguları, hiyerarşik kesim olarak orta kademe düzeyindeki yönetmenlere ilişkindir.

3. Bu araştırma, yönetmenlerin insan ilişkilerindeki bilgi ve becerilerinin ne olduğunu bulmayı amaçlamamıştır.

4. Tutum (attitude), bireyin bir durumu (karşıtını) kabul ya da ret etmesine etkide bulunan maksadı olarak tanımlanmıştır. Araştırma aracında, yönetmenlerden yazılı olarak verilen bir durumu kabul ya da ret etmeleri istenmiştir. Bilgi türünden her hangi bir ögenin bulunması olasılığına karşı da yönetmenlere "şüpheliyim" seçeneğini seçme olanağı verilmiştir. Bununla birlikte aracın, tutumun dışında bilgiyi de, az bir olasılıkla, ölçebileceği kabul edilmektedir.

5. Araştırma aracı yönetmenlerin insan ilişkilerine ilişkin tutumlarının yeğinliğini (gücünü), genişliğini, sürekliliğini, merkez ya da uydu oluşunu ölçmeye elverişli değildir. Araştırma aracı, yönetmenlerin insan ilişkilerine ilişkin yalın (basit) tutumlarını, başka bir deyişle, tutumlarının olumluluğunu -olumsuzluğunu ölçmek için hazırlanmıştır.

6. Araştırmanın amaçlarında belirtildiği gibi, araştırma yönetmenlerinin insan ilişkilerinde hizmet içi eğitime dönük bir çalışmayı içermektedir. Yönetmenlerin istenmeyen yeğin, geniş, sürekli ve merkez tutumlarının klinik sağaltımına dönük bir çalışma bu araştırmanın amacı dışında tutulmuştur.

Veri Toplama Aracı :

Yönetimde insan ilişkilerinin boyutları olan birey (işgören), küme, örgüt ve insan ilişkilerinin yönetimine ilişkin kaynaklardan iki yüzü aşkın kavram sağılmıştır. Bu kavramların bilgi ve beceri isteyenleri elenerek, sayısı yüz yirmiye düşürülmüştür. Böylece elde edilen yüz yirmi kavram kabul ya da ret edilebilecek yazılı durumlara dönüştürülerek bu konuda uzman olan üniversite öğretim üye ve görevlilerine sunulmuştur. Uzmanların durumlara tepkileri alındıktan sonra ikinci bir elemeyden geçirilmiş ve bunların sayısı altmış beşe indirilmiştir. Altmış beş durumun, insan ilişkilerinin alt konularına göre dağılımı şöyledir:

1) insan ilişkilerinin yönetimi için yirmi; 2) insan ilişkilerinin bireysel yönü için on beş; 3) insan ilişkilerinin kümesel yönü için on beş; 4) insan ilişkilerinin örgütsel yönü için on beş durum ayrılmıştır.

Araştırmanın saptanan amacına uygun olarak yukarıda anılan altmış beş durumun, yönetmenlerin çalıştıkları bakanlıklara, öğrenimlerine, yönetim kıdemlerine, ve insan ilişkilerine ilişkin ders ya da kurs görüp görmediklerine göre ayırdımını yapabilmek amacıyla araştırma aracına dört kimlik sorusu eklenmiştir.

Araçta saptanan her durumun karşısına kabul, ret ve şüpheliyim olmak üzere üç seçenek konmuştur. Her yönetmenin günlük uğraşları türünden ve kendi yaşantıları yoluyla öğrenebilecekleri nitelikte olan durumların araca (ankete) alınmasına özen gösterilmiştir. Bir başka deyişle, araçta yer alan her tutum için gerekli olan bilişsel (cognitive), duyuşsal (affective) ve devimsel (psychomotor) öğelerinin, yanlış ya da doğru, yönetmenin günlük yönetsel eylemlerinin içinde bulunduğu ve bunları yönetmenin yaşantısı yoluyla kazanabileceği kabul edilmiştir. Geliştirilen araçla yönetmenlerin insan ilişkilerine ilişkin becerilerinin ölçülmesi söz konusu olmadığına göre, ancak bilgilerin ölçülmesi olasılığına karşı yönetmenlere "şüpheliyim" seçeneğini seçme olanağı verilmiştir. Ayrıca, aracın açıklanmasında, yönetmenlerden zorda kalmadıkça bu seçeneği seçmemeleri istenmiştir.

Aracın denenmesi sırasında, deneklerin aracı anlamaya ve yanıtlamaya ilişkin bir güçlüklerinin çıkmadığı gözlenmiştir. Bu nedenle, araçların yanlış yanıtlanmaktan dolayı heder olmasına da rastlanmamıştır.

Terimler ve Tanımlar :

Bu araştırmanın konusuna ilişkin temel terimlerle bunların araştırmadaki kullanılış anlamını gösteren tanımları aşağıdadır.

İnsan ilişkileri : İnsanların karşılıklı etkileşimleri ve etkileşiminin ayırdımına varmalarıdır.

Yönetimde insan ilişkileri : Örgütteki işgörenleri, en etkili biçimde kendi gereksinmelerini doyumaları ve örgütün amaç-

larını gerçekleştirmeleri için, ekip çalışmasını geliştirmeye güdülemektir.

Tutum : (attitude) bireyin bir durumu (karşısını) kabul ya da ret etmesini etkileyen maksadıdır. Tutum güdülenmeyle davranışa dönüşebilir. Bu araştırmada duruma karşı olumluluğu ya da olumsuzluğu gösteren yalın (basit) tutum ele alınmıştır.

İşgören : (personel) bir örgütün hangi kademesinde ve neresinde olursa olsun, örgütün amaçları doğrultusunda işlemesine katkıda bulunan ve bu nedenle de örgütten, kendi gereksinmelerini karşılamak için yararlanan bireydir.

Orta kademe yönetmeni : Bu araştırmaya göre bir bakanlıkta üstte müsteşar ve yardımcıları, genel müdür ve yardımcıları ile altta şube müdür yardımcıları, büro müdür ve yardımcıları, şefler arasında yer alan yönetmen orta kademe yönetmenidir. Bu hiyerarşiye taşra örgütündeki yönetmenler de alttan katıldığında, tanımın doğruluğu varsayılmıştır.

Yönetmen : Bu kavram önderlikten daha kapsamlı olarak alınmıştır. Yönetmen tüm yönetim nitelikleri ile birlikte örgütsel önderliği de kapsamaktadır.

Örgütsel önderlik : Örgüt çevresinin koşulları içinde, belli amaçlara doğru, kendini izleyenleri birleştirip güdüleyen yönetim gücüdür. Çözülen sorunun niteliğine göre, örgütsel önderlik yöneten kişiden daha nitelikli kişi ya da kişilere geçebilir.

Evren ve Örneklem :

Bu araştırmanın evreni beş bakanlıktır. Bu beş bakanlığın seçiminde iki ölçüt göz önünde tutulmuştur : 1) Yurттаşların çoğunluğunun hizmetine gereksinme duyduğu bakanlıklar olması; 2) yurt kalkınmasının dört ayağı sayılan eğitim, sağlık, ekonomi ve yönetimi kapsaması. Bu ölçütlere uygun olarak Milli Eğitim, Sağlık ve Sosyal Yardım, İç İşleri Bakanlıkları ile ekonominin tarım ve sanayi yönlerini temsil eden Tarım - Gıda ve Hayvancılık ile Sanayi ve Teknoloji bakanlıkları evren olarak alınmıştır.

Bu beş bakanlığın örgüt yasalarına göre, şube müdürleri, genel müdürlük ve daire başkanlıklarının temel işlem ve eylem birimleridir. Şube Müdürleri 1) siyasal etkenlerden çok teknik et-

kenler ve başarı durumlarına göre seçilmekte; 2) diğer üst yönetmenlere göre bu bakanlıklarda daha uzun süre yönetmenlik yapmakta; 3) çoğunlukla üst kademe yönetmenliklerine geçirilmekte; 4) diğer yönetmenlerden daha çok sayıda işgörenle ilişki kurmakta ve etkileşmekte; 5) üst kademe ile alt kademe yönetmenleri arasında iki yönlü iletişimde kilit noktasında bulunmakta; 6) yerine göre kendi birimlerinde yönetim süreçlerini oldukça bağımsız işleterek işlerini yürütebilmektedir.

Yukarıda sayılan nedenler ve özellikler göz önünde tutularak beş bakanlığın (başkanlarla birlikte) şube müdürleri araştırmanın evreni olarak kabul edilmiştir.

Bu evrende, kadro sayılarına göre 480 şube müdürü vardır. Bir araştırma için üzerinde oldukça kolay işlem yapılabilecek olan bu sayıdan örneklem alınmaması; evrenin olduğu gibi araştırma kapsamına alınması; ancak evrene uygulanacak araştırma aracının, nasıl olsa tümüyle toplanamayacağı düşünülerek, aracın kendi kendini örneklemesi kabul edildi.

Beş bakanlıkta bulunan 480 şube müdürü kadrosundan, araştırmanın yapıldığı Ocak 1979 ayında, 463'ünde yönetmen çalışmaktaydı. Bunlardan 17 kadronun kimileri boş, kimilerinde çalışan yönetmenler de izinliydi. 463 yönetmene uygulanan anketlerden 378'i toplanabilmişti. Böylece, yanıtlanmak üzere yönetmenlere verilen anketlerin yüzde seksen biri toplanmıştır. Bu da evrenin yüksek bir oranda örneklenebildiğini göstermektedir. (Çizelge 1)

Çizelge 1. Uygulanan ve Toplanan Anket Sayısı ve Toplanma Yüzdesi

Bakanlıklar	Uygulanan Anket S.	Toplanan Anket S.	Toplanan %
Milli Eğitim	150	138	92,0
Sağlık ve Sosyal Yard.	94	74	78,7
İç İşleri	15	12	80,0
Tarım - Gıda ve Hayv.	74	61	82,4
Sanayi ve Teknoloji	74	61	82,4
T o p l a m	463	378	81,6

Genel olarak bakanlıkların gerek üst kademe yönetmenleri, gerekse şube müdürleri araştırmaya karşı yakın ilgi duymuşlardır. Anketlerin bu kadar yüksek oranda toplanmasının nedeni yönetmenlerin bu yakın ilgisidir. Anketlerin en yüksek oranda toplandığı bakanlık Milli Eğitim, en düşük oranda toplandığı bakanlık ise Tarım - Gıda ve Hayvancılık Bakanlığıdır. Bu bakanlığın birimlerinin, Ankara'nın birbirinden uzak yerlerinde bulunması, anketlerin daha az oranda toplanmasına neden olmuştur. Buna karşın bu bakanlıktan toplanan anketlerin oranı da oldukça yüksek, % 71.5'tir.

İstatistik Yöntem :

Araştırmanın amaçlarına uygun olarak, araştırmanın evreninde insan ilişkileri eğitimine öncelik verilecek konu ve kümeleri ortaya çıkaracak ve yönetmenlerin ortaya çıkan tutumlarını bu konudaki bilimsel verilerle karşılaştırmaya yarayacak bir istatistik yöntem kullanılmasına çalışıldı. İstatistik yöntem ve aşamaları şöyledir.

1. Anketteki sorulara alınan yanıtlarla, İkinci Bölümdeki insan ilişkilerinin boyutlarını karşılaştırmak için, anketin her sorusunun seçeneklerine göre frekans sayımı yapıldı ve bunların yüzdeleri hesaplandı. Bu işlem 1) araştırmaya katılan tüm yönetmenlerin toplamına; 2) yönetmenlerin çalıştığı bakanlıklara; 3) yönetmenlerin öğrenim düzeylerine; 4) yönetmenlerin kıdemlerine; 5) yönetmenlerin insan ilişkileri konusunda ders ya da kurs görüp görmemelerine göre yineleni.

2. Anketin 5-69 soruları, insan ilişkilerinde yönetmenlerin tutumlarını tanımak için düzenlenmiştir. Her soruda alınması beklenen yanıtın kabul ya da ret seçeneklerinden hangisinin olması gerektiği, önceden bilinmektedir. Böylece, her yönetmenin anket sorularına vereceği yanıtların kabul ya da ret olmasına göre, başka bir deyişle, doğru yanıtların sayısına göre, puanı saptamıştır.

3. Araştırmaya katılan her yönetmenin saptanan puanları 1) tüm yönetmenlerin toplamına; 2) yönetmenlerin çalıştığı bakanlıklara; 3) yönetmenlerin öğrenim düzeylerine; 4) yönetmenlerin kıdemlerine; 5) yönetmenlerin insan ilişkileri konusunda ders ya da kurs görüp görmemelerine göre beş kez

ynelendi; en yüksek puandan en düşük puana göre sıralandı ve frekansları belirtildi.

4. Yukarıda anılan her tür kümelenirmenin her birinin 1) aritmetik ortalaması, 2) standart kayması, 3) ortancası bulundu; varyans analizleri yapıldı; anlamlı çıkan varyans analizleri için testi kullanıldı ve kümeler çifter çifter karşılaştırıldı.

Deneklerin Saptanan Kimlikleri :

Beş bakanlıktan 278 şube müdürüne anket uygulanmıştır. Milli Eğitim Bakanlığında katılanların sayısı 138, oranı % 36,5; Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığında katılanların sayısı 12, oranı % 3,1; Tarım - Gıda ve Hayvancılık Bakanlığında katılanların sayısı 93, oranı % 24,6; sanayi ve Teknoloji Bakanlığında katılanların sayısı 61, oranı ise % 16,1'dir.

Deneklerin büyük çoğunluğu yüksek öğrenim görmüştür. Her yüz şube müdüründen on biri yüksek lisans öğrenimi görmüştür. Böylece, tüm beş bakanlıkta çalışan şube müdürlerinin % 88,4'ü, yüksek öğrenim ve yüksek lisans öğrenimi yapmışlardır. Yüksek lisans yapan deneklerin en yüksek oranı Tarım - Gıda ve Hayvancılık Bakanlığında ondan sonra da Sanayi ve Teknoloji Bakanlığında.

Deneklerin çoğunluğu yönetmenlik kıdemi bakımından 0-9 yıl arasında yer almaktadır. Bir başka deyişle deneklerin % 71,1 yönetim kıdemi yönünden genç yönetmenlerdir. Deneklerin % 23'ü ise 10-19 yıllık yönetmenlerdendir. Tüm deneklerin ancak 22'si, (% 5,8'i), 20 yıldan yukarıda yönetmenlik kıdemi sahiptir. 30 ve daha yukarı yıl yönetmenlik kıdemi olanların sayısı tüm deneklerin içinde yalnız üçtür. Bunlar küme karşılaştırmalarında alınmamıştır.

Deneklerin yarısından fazlası yönetimde insan ilişkileri konusunda ders ya da kurs gördüklerini bildirmektedirler. Deneklerin % 30'u hizmet öncesinde, öğrenimi sırasında bu konuda ders almış; % 28'i de hizmet içi eğitimde kurs görmüştür. Böylece deneklerin % 58'i yönetimde insan ilişkilerine ilişkin kimi kavram bulunmamaktadır. Şube müdürlerinden, okulda öğrenim sırasında ders alanların bakanlıklara göre en yüksek oranı % 59 ile İçişleri Bakanlığında. Şube müdürlerinden insan ilişkileri konusunda hizmet içi eğitim kursu görenlerin bakanlıklara göre en yüksek oranı Tarım - Gıda ve Hayvancılık Bakanlığında (% 36).

Çizelge 2. Deneklerin, Bakanlıklara Göre, Öğrenim Kademeleri ve İnsan İlişkilerinde Eğitim Durumları

BAKANLIKLAR	ME		SSY		İ		TGH		ST		Top.	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
ÖĞRENİM												
Ortaokul ve Den.	2	1,4	8	10,8			1	1,6	11	1,6	11	2,9
Lise ve Dengi	5	3,6	17	22,9			11	18,	33	18,	33	8,7
Y. Ok. - Üniversite	126	91,3	45	60,8	11	91,6	74	79,5	37	60,7	293	77,5
Yüksek Lisans	5	3,6	4	5,4	1	8,3	19	20,4	12	19,6	41	10,8
T O P L A M	138	100.	74	100.	12	100.	93	100.	61	100.	378	100.
YÖNETİM KIDEMİ												
0 - 9 Yılı	95	68,8	59	79,7			58	62,3	57	93,4	269	71,1
10 - 19 Yılı	37	26,8	14	18,9	7	58,3	27	29,	2	3,2	87	23,
20 - 29 Yılı	5	3,6	1	1,3	5	41,6	6	6,4	2	3,2	19	5,
30 - Fazla	1	0,7					2	2,1			3	0,8
T O P L A M	138	100.	74	100.	12	100.	93	100.	61	100.	378	100.
İNSAN İLİŞKİLERİ												
EĞİTİMİ												
Okulda Ders	42	30,4	32	43,2	6	50,	8	8,6	25	40,9	113	29,8
Kurs	43	31,1	13	17,5	3	25,	33	35,4	15	24,6	107	28,3
Hiçbiri	53	38,4	29	39,1	3	25,	52	55,9	21	34,4	158	41,7
T O P L A M	138	100.	74	100.	12	100.	93	100.	61	100.	378	100.

Bulgular ve Öneriler :

Araştırma aracının insan ilişkilerinin içeriğine ilişkin sorularına alınan yanıtlar irdelendiğinde, deneklerin genel olarak verilen durumların çoğunluğuna beklenen tutumu gösteremedikleri anlaşılmıştır. Başka bir deyişle, deneklerin hemen hemen büyük çoğunluğunun insan ilişkileri konusunda tutum geliştirmeye gereksinmelerinin olduğu gözlenmiştir. Bu durum deneklerin puanlarının düzeyi irdelendiğinde de görülmüştür.

Alınan yanıtlar, insan ilişkilerinin boyutlarına göre irdelendiğinde, deneklerin öncelik sırasıyla :

- 1) İnsan ilişkileri yönetiminde;
- 2) İnsan ilişkilerinin küme boyutunda; ve
- 3) İnsan ilişkilerinin örgüt boyutunda;

eğitilmeleri gerekmektedir. Bu boyutlarda hizmet içi eğitim programına asil olacak konular da şöylece ortaya çıkmıştır :

1. Yönetimde insan ilişkilerinin bilimsel anlam ve kavramları.
2. Yönetim, yönetmenlik ve örgütsel önderlik kavramları ve yönetmenlerin örgütsel önderlikte yeterli kılınması.
3. İnsan ilişkilerinin yönetiminde, işgörenleri güdüleme, yönetime katma, iletişimi sağlama, işgörenlerin takım ve küme çalışmalarını düzenleme ve yönetme, edimlerini değerlendirme yolları.
4. Örgütün yenileşmesinde insan ilişkilerinin önemi ve ilişkileri geliştirme yolları.
5. İşgörenlerin insan ilişkilerinde eğitilmesi ve eğitme yolları.
6. Örgütlerde oluşan doğal kümelerin tanınması, incelenmesi yolları.
7. Örgütün amaçları ile doğal kümenin amaçlarının bağdaştırılması yolları.
8. İşgörenlerin gereksinimleri ile örgütün gereksinmelerini dengeleştirme yolları.

9. İşgörenlerin (yetişkinlerin) gelişimlerinin tanınması,
10. İşgörenlerin güdülerinin, gereksinmelerinin ve isteklerinin tanınması yolları.
11. İşgörenlerin örgüte uyumuna yardım yolları.
12. Örgütte işgörenlerin moralinin yükseltilmesi ve düşük moralin sağaltılması yolları.
13. Örgüte sistem yaklaşımı ve örgütün toplumsal açık sistem olarak özellikleri.
14. Örgütün özelliklerinin tanınması (yapı, rol, erk, yetke, kültür vb.)
15. İşgörenlerin insan ilişkilerine ilişkin tutumlarını iyileştirme yolları.

Araştırma aracına alınan yanıtların puana dönüştürülmesiyle deneklerin yönetimde insan ilişkilerine ilişkin tutumlarının düzeyi ortaya çıkarılmıştır. Genel olarak tüm deneklerin insan ilişkilerinde beklenen tutum düzeyine ulaşamadıkları görülmüştür. Bir başka deyişle, yukarıda da söz konusu edildiği gibi, deneklerin tümünün insan ilişkilerine ilişkin tutumlarda geliştirilmesine gerek vardır. Alt kümelere inildiğinde, eğitimlerine öncelik verilecek alt kümelerin sıraları şöylece ortaya çıkmıştır.

Deneklerin çalıştıkları bakanlıklara göre eğitimde öncelik sırası 1) Sanayi ve Teknoloji, 2) Sağlık ve Sosyal Yardım, 3) Tarım - Gıda ve Hayvancılık, 4) Millî Eğitim, 5) İçişleri Bakanlığı olarak belirlenmiştir. Kuşkusuz, her bakanlığın kendi olanakları ile kendi içinde hizmet içi eğitim etkinlikleri yapacağı düşünülmür. Buna göre bir bakanlığın şube müdürlerinin hangi alt kümelerine öncelik verilerek eğitilebileceğinin ortaya çıkması gerekir. Bu da şöyle belirlenmiştir :

Bir bakanlıktaki şube müdürleri, yönetimde insan ilişkileri alanında eğitilirken,

a) Öğrenim durumuna göre önceliğin ortaokul ve dengi okul mezunlarıyla lise ve dengi okul mezunlarına;

b) Yönetmelikte kıdem durumuna göre önceliğin 20 yıldan fazla yönetmenlik kıdemleri olanlarla, sonra 0-9 yıllık olanlara;

c) İnsan ilişkilerinde eğitim görme durumuna göre şimdiye kadar hiç insan ilişkileri alanında ders ya da kurs görmemişlere verilmesi ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın yukarıda özet olarak verilen bulguları, araştırmaya göre yapılacak önerileri de belirlemektedir. Bu araştırma, yönetimde insan ilişkileri alanında yönetmenlerin ne denli bir eğitime gereksinme duyduklarını göstermektedir. Türkiye'de hem kamu kesimi hem de özel kesim, insan ilişkilerinin bilimsel ve çağdaş anlayışa uygun olarak, gösterişe kaçmadan ve konuyu abartmadan, işgörenlerine gereksindikleri eğitim olanaklarını açabilecek güçtedirler. Bir çok üniversitelerin kimi fakültelerinde konuya bilimsel yaklaşımlar yapılmaktadır. Bunlardan da yararlanarak planlı ve yönetmenlerin gereksinmelerini kapsayacak biçimde, eğitim etkinliklerinin açılması gerekli görülmektedir. Bunun için gereken hizmet içi programları, yukarıda belirlenen konulara örgütlerin kendi özel gereksinmeleri de katılarak, daha yararlı biçimde üniversite öğretim üyeleri ile birlikte hazırlanabilir. Eğitileceklerin öncelikleri ise yukarıda belirlenmiştir. Giderek örgütteki her kademedeki yönetmenlerin, yönetimde insan ilişkileri alanında yetiştirilmesi gereklidir. Yönetmenlerden sonra sıranın işgörelere geleceği kuşkusuzdur.

KAYNAKLAR :

ARGYRIS, Chris. "Individual Actualization in Complex Organizations". *Organizations and Human Behavior*, Ed. Carver-Sergiovanni, New York: McGraw-Hill, 1969.

BAŞARAN, İbrahim Ethem. *Psikoloji*. Ankara : Kızılay, P. K. 77, 1978.

———, *Eğitime Giriş*. Ankara : Kızılay, P. K. 77, 1978.

———, *Eğitim Psikolojisi : Modern Eğitimin Psikolojik Temelleri*. Ankara: Kızılay, P. K. 77, 1978.

DENNIS, Warren G. *Organizational Development : Its Nature and Prospects*. Mass. : Addison - Westley, 1969.

CAMPBELL, Ronald F. - Russel T. GREGG. *Administrative Behavior in Education*. New York : Harper and Row, 1957.

CARTWRIGHT, Darwin - Alvin ZANDER. *Group Dynamics : Research and Theory*. New York : Harper and Row, 1968.

- CARVER, Fred D. - Thomas J. SERGIOVANNI. **Organizations and Human Behavior**. New York : McGraw-Hill, 1969.
- DAVIS, Keith. **Human Behavior at Work**. New York : McGraw-Hill 1972.
- DICKSON, William - Fritz J. ROETHLISBERGER. "Human Relations". **The Sociology of Organizations**, Ed. Grusky - Miller. New York : Free Press, 1970.
- DUBIN, Robert. **Human Relation in Administration: The Sociology of Organization**. New York : Prentice-Hall, 1953.
- FIEDLER - Fed E. **A Theory of Leadership Effectiveness**. New York : McGraw-Hill, 1967.
- GRIFFITHS, Daniel E. **Human Relations in School Administration**. New York: Appleton - Century, 1956.
- GRUSKY, Oscar - George A. MILLER. (Ed.) **The Sociology of Organizations: Basic Studies**. New York : Free Press, 1970.
- HERZBERG, Frederick, **Work and the Nature of Man**. Cleveland : World Pub., 1966.
- KATZ, Daniel - Robert L. KAHN. **The Social Psychology of Organizations**. New York : Wiley, 1966.
- LITTERER, Joseph A. **Organizations : Structure and Behavior**. New York : (Wiley, 1966.
- MERTON, R. K. **Social Theory and Social Structure**. Glencoe, Ill. : Free Press, 1957.
- AYLES, Leonard R. **Managerial Behavior**. New York : McGraw-Hill, 1964.
- SAYLES, Leonard R. **Managerial Behavior**. New York : McGraw-Hill, 1964.
- SELZNICK, Philip. **Leadership in Administration : A Sociological Interpretation**. New York : Row Peterson, 1957.
- SHAW, Marvin E. **Group Dynamics**. New York : McGraw-Hill, 1976.